

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

VYBRANÉ VÝSLEDKY Z EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKŮ

DRUHÁ ETAPA

Ladislav Blažek, Alena Drážilová

2009



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

VYBRANÉ VÝSLEDKY Z EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKŮ

DRUHÁ ETAPA

Ladislav Blažek, Alena Drážilová

2009

BRNO 2009





Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

© Ladislav Blažek, Alena Drážilová, 2009

© Masarykova univerzita, 2009

ISBN 978-80-210-5129-4

Obsah

1. Úvod	7
2. Příprava a realizace empirického šetření	9
2.1. Postupové kroky	9
2.2. Základní a výběrový soubor	11
3. Interpretace vybraných výsledků	14
3.1. Faktory konkurenceschopnosti podniků	14
3.1.1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti	14
3.1.2. Vnější faktory konkurenceschopnosti	16
3.2. Charakteristika podniků	18
3.2.1. Důležitost zájmových skupin	18
3.2.2. Vlastnická struktura	18
3.2.3. Zaměstnanci	20
3.2.4. Dodavatelsko-odběratelské vztahy	23
3.2.5. Dobré jméno podniku	24
3.3. Hospodářská úspěšnost	26
4. Závěr	30
Použitá literatura	31
Seznam tabulek a grafů	31

1. Úvod

V rámci Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky je řešen úkol vztahující se k analýze faktorů hospodářské úspěšnosti podniků¹. Cílem tohoto výzkumu je identifikace faktorů úspěšnosti, včetně statistického vyhodnocení charakteristik těch podniků, které lze považovat za nadprůměrně úspěšné.

Výzkum se opírá o systematické získávání a zpracovávání empirických dat. Předmětem zájmu jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti se sídlem v České republice o velikosti 50 a více zaměstnanců.

Empirické šetření proběhlo ve dvou etapách. V první etapě, která byla realizována v roce 2007, šlo o podniky z odvětví D Zpracovatelský průmysl a F Stavebnictví.

Druhá etapa, realizovaná v roce 2009, byla zaměřena na zbývající odvětví národního hospodářství. Z důvodů, které jsou uvedeny v následující kapitole, byla však některá z odvětví vynechána. Šetření proběhlo v podnicích spadajících do devíti odvětví, a to do odvětví A Zemědělství, myslivost, lesnictví, E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, G Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost, H Ubytování a stravování, I Doprava, skladování a spoje, K Činnosti v odvětví nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti, M Vzdělávání, N Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti, O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby². Vzhledem k tomu, že v některých z odvětví, která byla předmětem výzkumu ve druhé etapě, sehrávají významnou roli i podniky s nižším počtem zaměstnanců než 50, byla zde oproti první etapě hranice velikosti snížena na 10 zaměstnanců.

Výsledky obou etap empirického šetření jsou uvedeny v níže zmíněných třech výzkumných monografiích z roku 2007, 2008 a 2009, a to:

Blažek, Ladislav a kol. Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 978-80-210-4456-2.

Blažek, Ladislav a kol. Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 211 s. ISBN 978-80-210-4734-1.

Blažek, Ladislav a kol. Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa. Brno : Masarykova univerzita, 2009. 349 s. ISBN 978-80-210-5058-7.

1 Daný výzkum je realizován s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524

2 Kvůli srovnatelnosti s první etapou empirického šetření byla i pro druhou etapu použita starší klasifikace odvětví platná před 1. 1. 2008

Všechny tři monografie jsou v elektronické podobě dostupné na webových stránkách Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity na adrese: <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/publikacni-cinnost-a-vysledky/>

Monografie jsou poměrně obsáhlé a kladou důraz především na metodickou stránku řešení a komplexní statistické vyhodnocení všech získaných dat. Slouží pro zachycení všech získaných informací metodického a věcného charakteru s možností jejich dalšího využívání, a to zejména v následných výzkumných pracích.

Předložená publikace má naproti tomu informovat praxi, a to zejména respondenty, kteří se zúčastnili druhé etapy empirického šetření. Vedle nezbytných informací o průběhu řešení jde především o shrnutí těch věcných výsledků empirického šetření realizovaných ve druhé etapě, které by dle názoru řešitelů mohly být pro praktiky zajímavé. Hlavním kritériem při koncipování této publikace byla její stručnost. Ti ze čtenářů, kteří budou mít zájem o podrobnější výsledky, popřípadě jejich hlubší teoretické a metodické zázemí, mohou nahlédnout do výše uvedených monografií. Poslední zmíněná monografie je součástí přiloženého CD, stejně jako elektronická verze této brožury a podrobně rozpracované tabulky s výsledky výzkumu.

2. Příprava a realizace empirického šetření

2.1. Postupové kroky

Příprava, realizace a vyhodnocení druhé etapy empirického šetření proběhly, podobně jako v první etapě, v rámci následujících sedmi kroků:

1. Analýza informačních zdrojů

Pro empirické šetření byly využity, stejně jako v první etapě, dva základní informační zdroje:

- a) veřejně publikované informace
- b) informace z dotazníkového šetření.

Z veřejně publikovaných informací byly pro účely empirického šetření využity zejména

- informace z webových stránek podniků;
- analýzy publikované na webových stránkách ipoint.financninoviny.cz;
- informace z obchodního rejstříku publikované na webových stránkách portal.justice.cz;
- informace z databáze CreditInfo, tvořící součást databáze Albertina Data.

První tři z výše uvedených zdrojů sloužily pro zpracování anotací podniků. Jednalo se o jedno- až dvoustránkové materiály, zachycující za každý podnik ve stručné podobě základní informace, jako například název, identifikační číslo a sídlo podniku, založení a historii podniku, ovládané a ovládané osoby, odvětvové začlenění, základní kapitál atd.

Databáze Albertina Data shromažďuje za jednotlivé podniky data ekonomického charakteru, zpracovaná na základě roční účetní závěrky. Za jeden podnik se jedná o cca 250 údajů za rok. Tyto informace byly, spolu s doplňkovými informacemi z dalších informačních zdrojů, využity k vyhodnocení hospodářské úspěšnosti podniků.

2. Koncipování dotazníku

Druhým ze základních informačních zdrojů byly informace z dotazníků. Dotazník se skládá ze dvou částí. Část A zjišťuje názory respondenta na faktory konkurenceschopnosti šetřeného podniku, část B zjišťuje charakteristiky daného podniku. Struktura této části dotazníku a zaměření jednotlivých otázek vychází ze stakeholderského přístupu, který úspěšnost či neúspěšnost podniku vnímá jako výslednici střetu zájmů jednotlivých skupin stakeholderů, a to především vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, státu a komunity. S ohledem na toto pojetí se jednotlivé části dotazníku a v nich obsažené otázky vztahují zejména k:

- vlastníků a majetku (typ vlastnické struktury, vliv vlastníků na řízení, úroveň vybavení hmotným majetkem, softwarové aplikace)
- zaměstnancům (zaměstnanecká struktura, fluktuace, podíl pohyblivé složky mzdy, zaměstnanecké výhody, vzdělávání aj.)
- odběratelům, zákazníkům (obchodní strategie, charakter odběratelů, jejich stabilita, podíl exportu, specifčnost produktů aj.)
- dodavatelům (charakter dodavatelů, jejich stabilita, podíl dodávek ze zahraničí, specifčnost dodávek aj.)
- společenské odpovědnosti podniků, kodexům a certifikátům

Ve snaze o minimalizaci rozsahu je dotazník zaměřen téměř výlučně jen na ty informace, které nelze efektivně získat z veřejně dostupných zdrojů, popřípadě jiným způsobem. Účelem aplikace dotazníku bylo především získání názorů a odhadů kvalifikovaných, strategicky uvažujících představitelů podniků.

3. Příprava a realizace sběru dat

Stejně jako v první etapě zajišťovala realizaci empirického šetření na podnicích, včetně jeho organizační přípravy, společnost Augur Consulting. Dotazník byl vyplněn v rámci schůzky respondenta s tazatelem. Tazatelé byli speciálně vyškoleni za účelem zvládnutí způsobu, jakým má být dotazník vyplněn, i za účelem hlubšího pochopení smyslu celého dotazníkového šetření. Tazatel před návštěvou obdržel anotaci navštěvovaného podniku s uvedením jeho základních charakteristik. Znalost těchto informací přispěla k dobré atmosféře při jednání s respondentem (respondenti zpravidla pozitivně oceňovali, že tazatel o jejich podniku již leccos ví) i ke správnému pochopení toho, co respondent tazateli sděluje.

Vyplnění dotazníku bylo z hlediska odborného i časového značně náročné, zabralo v průměru 90 až 120 minut. V závěru vyplňování se někdy již projevovala únava z dlouhého jednání i nedostatek času na straně respondenta. Podobně jako v první etapě šetření výsledky ukazují, že v důsledku časové a odborné náročnosti nebyly v některých případech otázky správně pochopeny, což se projevuje v nepřesných odpovědích. Navzdory tomu lze však kvalitu získaných informací hodnotit převážně pozitivně.

4. Primární analýza získaných dat

V rámci primární analýzy byly vyhodnoceny frekvence odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Výsledky byly zpracovány jednotným způsobem v podobě standardizovaných tabulek a standardizovaných grafů, včetně komentářů, stručně interpretujících uvedené číselné a grafické informace. Vyhodnocení bylo provedeno za výběrový soubor jako celek i za dílčí soubory, členěné dle odvětví, velikosti podniků a právní formy podnikání.

Touto cestou byla získána o zkoumaných podnicích celá řada dílčích informací. Byla vytvořena východiska pro interpretaci získaných dat a bylo rovněž získáno mnoho podnětů pro další zpracování. Nedílnou součástí primární analýzy bylo též čištění dat a jejich příprava pro transformaci za účelem využití v dalších postupových krocích.

5. Vytvoření skupin podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti

Soubor podniků byl strukturalizován dle hospodářské úspěšnosti. Podniky byly zařazeny do skupin dle hodnot dvou ukazatelů, a to rentability aktiv a růstu aktiv. Na základě veřejně dostupných informací z účetních závěrek byly vyhodnoceny pětileté časové řady těchto ukazatelů, a to konkrétně za období 2003 až 2007.

Dle tzv. koeficientu hospodářské úspěšnosti byly vytvořeny tři skupiny, přičemž skupina A představuje podniky nadprůměrně hospodářsky úspěšné, naproti tomu podniky zařazené do skupiny B a skupiny C jsou ty, které se nacházejí pod průměrem hospodářské úspěšnosti celého souboru šetřených podniků.

6. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti podniků

Uvedené kroky vedly k ústřední proceduře celého řešení, tj. k analýze faktorů hospodářské úspěšnosti sledovaného výběrového souboru. Podobně jako v první etapě byl aplikován algoritmus vícerozměrné statistické analýzy založený na statistickém rozpoznávání obrazů, s cílem identifikovat z množiny informací získaných o podnicích prostřednictvím dotazníků ty proměnné, které ve vzájemné kombinaci významným způsobem ovlivňují úspěšnost, resp. neúspěšnost analyzovaných podniků. Šlo tedy o rozpoznání, které ze sledovaných proměnných mají významný vliv na to, že daný podnik byl dle ukazatele rentability aktiv a růstu aktiv zařazen do skupiny A, B, nebo C.

7. Interpretace výsledků

Bylo identifikováno 19 proměnných, které mají charakter faktorů ovlivňujících hospodářskou úspěšnost podniků. Tyto faktory byly doplněny z důvodu lepší ilustrace o další tři proměnné. V rámci interpretace pak byly uvedeny a komentovány průměrné hodnoty těchto dvaadvaceti proměnných, a to v porovnání výběrového souboru celkem a v rámci něj zvláště za skupinu A a společně za skupinu B a C, s cílem postihnout charakteristické rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými podniky.

2.2. Základní a výběrový soubor

Provedené empirické šetření se uskutečnilo na výběrovém souboru 288 podniků, který reprezentuje základní soubor.

Základní soubor podniků, které splňují daná kritéria, tedy které

- mají sídlo v České republice,
- přísluší do jednoho z analyzovaných odvětví,
- mají 10 a více zaměstnanců,
- mají formu společnosti s ručením omezeným, nebo akciové společnosti

a které zároveň publikují v dostatečném rozsahu údaje z účetních závěrek, čítal v době šetření 2098 podniků. Jejich počty dle jednotlivých odvětví uvádíme v následující tabulce:

Tabulka č. 1: **Struktura základního souboru dle odvětví**

Odvětví	Název	Počet podniků
A	Zemědělství, myslivost, lesnictví	171
B	Rybolov a chov ryb	3
C	Těžba nerostných surovin	20
E	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	76
G	Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	1.074
H	Ubytování a stravování	44
I	Doprava, skladování a spoje	188
K	Činnosti v oblasti nemovitosti a pronájmu; podnikatelské činnosti	416
L	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	1
M	Vzdělávání	6
N	Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti	30
O	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	69
Celkem		2.098

Je třeba uvést, že heterogenost analyzovaného souboru z odvětvového hlediska je značná. Na rozdíl od první etapy empirického šetření, kdy se jednalo pouze o dvě odvětví, a to zpracovatelský průmysl a stavebnictví, tedy odvětví realizující produkty hmotné povahy, byl soubor analyzovaný ve druhé etapě po stránce odvětvové velmi různorodý. Dle původního záměru „dokompletovat“ celou odvětvovou strukturu se jednalo celkem o 12 odvětví. Tato odvětví jsou však značně diferencovaná, v některých případech až diametrálně odlišná, a to z hlediska svých produktů (výrobky a služby nejrůznějšího charakteru), z hlediska používaných technologií a technických prostředků, z hlediska organizačního uspořádání, začlenění do reprodukčního procesu atd. Jak vyplývá z tabulky č. 1, velmi diferencované jsou také počty podniků, které do jednotlivých odvětví spadají. Na jedné straně 1074 podniků v odvětví G „Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost“, na druhé straně jeden podnik v odvětví L „Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení“. Minimální počet subjektů v tomto odvětví, stejně tak v odvětví M „Vzdělávání“ (6 subjektů) a relativně nízké počty v dalších odvětvích, jsou dány tím, že s ohledem na charakter těchto odvětví má zde podstatná většina subjektů jinou organizačně-právní formu, než formu akciových společností a společností s ručením omezeným.

To se odráží i ve výběrovém souboru. Ve dvou odvětvích (B Rybolov a chov ryb a C Těžba nerostných surovin) se nepodařilo získat žádné respondenty a v dalším (L Veřejné správa a obrana) pouze jednoho. Proto byla tato tři odvětví z dalšího řešení vyloučena.

Nedostatek spočívající v nízkém počtu respondentů (méně než 10) se projevuje i u dalších tří odvětví (viz. tabulka č. 2).

Positivně lze však na druhé straně hodnotit, že u většiny z devíti analyzovaných odvětví vykazuje procentuální zastoupení podniků základního a výběrového souboru poměrně značnou shodu. Podobně je tomu u ostatních kvótních proměnných, tj. u teritoriálního rozmístění podniků, jejich velikosti a právní formy podnikání.

To svědčí o dobré reprezentativnosti výběrového souboru, což znamená, že poznatky o výběrovém souboru lze zobecňovat s poměrně značnou mírou důvěryhodnosti na celý základní soubor.

Před zahájením primární analýzy a dalších navazujících vyhodnocovacích procesů byl počet podniků zahrnutých do výběrového souboru zredukován z 288 na 267. Důvodem pro eliminaci 21 podniků byla ve dvou případech skutečnost, že dle své hlavní činnosti náležely do jiných odvětví, v ostatních případech pak nedostatečné nebo nepřesné informace o těchto podnicích. Upravená struktura výběrového souboru je v členění dle odvětví, velikosti a právní formy podnikání uvedena v následujících třech tabulkách

Tabulka č. 2: **Struktura výběrového souboru dle odvětví**

Odvětví	Název	Počet podniků
A	Zemědělství, myslivost, lesnictví	18
E	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	16
G	Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	110
H	Ubytování a stravování	9
I	Doprava, skladování a spoje	25
K	Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti	66
M	Vzdělávání	3
N	Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti	6
O	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	14
Celkem		267

Tabulka č. 3: **Struktura výběrového souboru dle velikosti**

Počet zaměstnanců	Počet podniků
10–49	73
50–99	74
100–249	81
250 a více	39
Celkem	267

Tabulka č. 4: **Struktura výběrového souboru dle právní formy podnikání**

Právní forma	Počet podniků
Společnost s ručením omezeným	158
Akciová společnost	109
Celkem	267

3. Interpretace vybraných výsledků

3.1. Faktory konkurenceschopnosti podniků

V první části dotazníku se respondenti vyjadřovali k faktorům, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Šlo o subjektivní vnímání konkurenční výhody, resp. nevýhody v předem daných oblastech, které byly respondentům nabídnuty jako vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti.

3.1.1. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

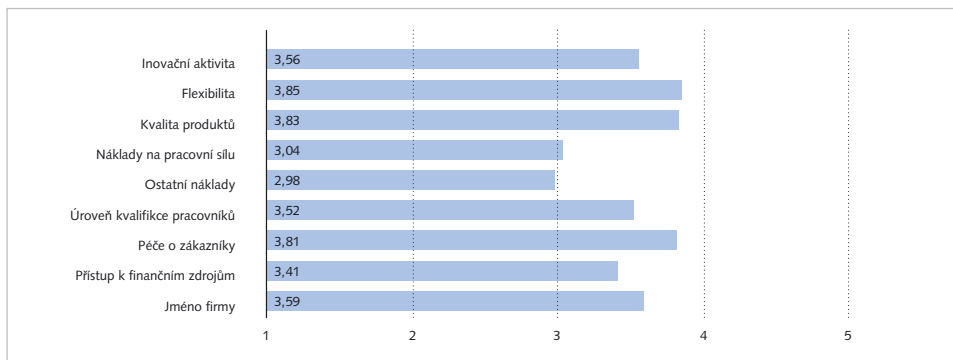
Jako vnitřní faktory byly respondentům nabídnuty:

- inovační aktivita podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobních a služeb);
- schopnost podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků;
- kvalita produktů podniku;
- náklady na pracovní sílu podniku;
- ostatní náklady podniku;
- úroveň kvalifikace pracovníků podniku;
- úroveň péče, která je věnována zákazníkům;
- přístup podniku ke zdrojům financování;
- cenění jména, resp. značky podniku.

Respondenti v rámci této části hodnotili vždy úroveň příslušného faktoru v porovnání s konkurencí a také sílu a směr jeho vlivu na konkurenceschopnost podniku.

Při srovnávání s konkurencí se respondenti většinou přikláněli ke středu nabízeného spektra odpovědí, tedy soudili, že hodnota těchto faktorů je stejná, popřípadě mírně lepší, než je tomu u konkurence.

Graf č. 1: Hodnota vnitřních faktorů



Uvedený graf ukazuje průměrné hodnoty vnitřních faktorů konkurenceschopnosti ve srovnání s konkurenty, kdy šlo o hodnocení na bodovací škále:

1. výrazně nižší než u konkurence;
2. mírně nižší než u konkurence;
3. přibližně stejné jako u konkurence;
4. mírně vyšší než u konkurence;
5. výrazně vyšší než u konkurence.

Z grafu je zřetelně patrné, že u faktorů představujících kriteria výnosového typu respondenti hodnotili svůj podnik v průměru lépe než konkurenci. Tedy považovali je za konkurenční výhodu. Naproti tomu v případě faktorů představujících kriteria nákladového typu (náklady na pracovní sílu, ostatní náklady) se v průměru příliš neodchylovali od hodnot, které předpokládali u konkurentů. Za výrazněji lepší než konkurence se v průměru považovali v oblasti flexibility (3,85), kvality produktů (3,83), dále též v oblasti péče o zákazníky (3,81) a dobrého jména firmy (3,59). Jako mírně lepší než konkurence byla v průměru hodnocena inovační aktivita (3,56), úroveň kvalifikace pracovníků (3,52) a přístup k finančním zdrojům (3,41). Za přibližně stejné jako u konkurence hodnotili respondenti náklady na pracovní sílu (3,04) a ostatní náklady (2,98).

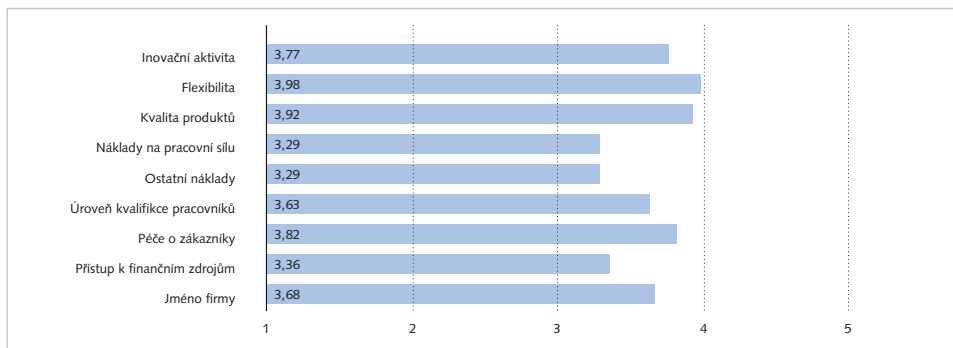
Šetření celkem jasně potvrdilo skutečnost, že konkurenční schopnost podniků se dnes už ve většině případů neopírá o levnou pracovní sílu, resp. nízké ostatní náklady, ale spíše o flexibilitu, která bývá považována za přednost české podnikové kultury, a dále pak o kvalitu, péči o zákazníky a dobré jméno firmy.

Síla vlivu uvedených faktorů na konkurenceschopnost je uvedena v následujícím grafu. Šlo o hodnocení na bodovací škále:

1. silně negativní vliv;
2. mírně negativní vliv;
3. žádný vliv;
4. mírně pozitivní vliv;
5. silně pozitivní vliv.

Ukazuje se, že respondenti považují za faktor, který nejsilněji pozitivně působí na konkurenceschopnost podniků, flexibilitu (3,98), na dalších dvou místech pak kvalitu produktů (3,92) a péči o zákazníky (3,82).

Graf č. 2: Vliv vnitřních faktorů na konkurenceschopnost



3.1.2. Vnější faktory konkurenceschopnosti

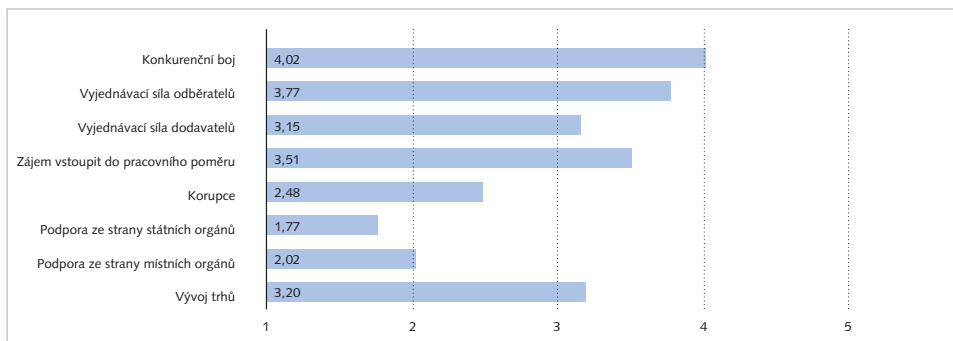
Jako vnější faktory byly respondentům nabídnuty:

- konkurenční boj;
- vyjednávací síla odběratelů;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- zájem vstoupit do pracovního poměru;
- korupce;
- podpora ze strany státních orgánů;
- podpora ze strany místních orgánů veřejné správy;
- vývoj trhů.

Respondenti hodnotili každý z výše uvedených faktorů podle následující bodovací škály:

1. velmi nízká(ý);
2. nízká(ý);
3. střední;
4. vysoká(ý);
5. velmi vysoká(ý)³.

Graf č. 3: Hodnota vnějších faktorů



³ Bodovací škála pro trhy produktů podniků byla stanovena odlišně, a to „Trhy produktů daného podniku se: 1 – velmi zužují, 2 – zužují, 3 – nemění, 4 – rozšiřují, 5 – velmi rozšiřují“.

Konkurenční boj byl respondenty převážně vnímán jako vysoký (4,02), s tendencí dalšího zvyšování. Za vysokou byla v průměru též označována vyjednávací síla odběratelů (3,77). Za vyšší než střední byla kupodivu považována i vyjednávací síla dodavatelů (3,15).

Zájem vstoupit do pracovního poměru v podnicích reflektuje příznaky krize spojené s růstem nezaměstnanosti. Zatímco v rámci první etapy šetření v roce 2007 si respondenti spíše stěžovali na nedostatek kvalifikovaných pracovníků a zájem vstoupit do pracovního poměru hodnotili jako střední (3,00), v této etapě je zájem vnímán respondenty jako podstatně vyšší (3,51), s předpokladem dalšího růstu.

Korupce byla respondenty v průměru označena jako nízká (2,48). Nutno však zmínit, že jako vysokou a velmi vysokou označilo korupci 21,7 % respondentů.

Jako nízká až velmi nízká, byla respondenty vnímána podpora ze strany státních orgánů (1,77). I zde lze identifikovat jistý projev krize. V rámci první etapy empirického šetření byla podpora ze strany státu hodnocena ještě níže (1,66). Pomineme-li odvětvová specifika, lze daný nárůst interpretovat jako vnímání stávajících, resp. očekávaných protikrizových opatření státu⁴. V podstatě shodně s první etapou byla hodnocena podpora ze strany místních orgánů veřejné správy (2,02).

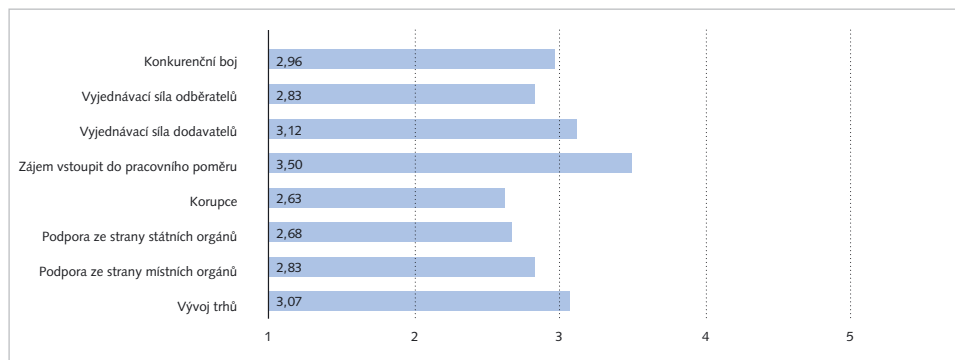
Vývoj trhů produktů, na kterých podniky působí, byl v průměru sice označován jako rozšiřující se (3,2), nicméně pro srovnání je možno uvést, že hodnota tohoto faktoru dosáhla v první etapě výše 3,59 bodu.

Síla vlivu vnějších faktorů na konkurenceschopnost byla, podobně jako v případě faktorů vnitřních, hodnocena na bodovací škále:

1. silně negativní vliv;
2. mírně negativní vliv;
3. žádný vliv;
4. mírně pozitivní vliv;
5. silně pozitivní vliv.

Průměrné hodnoty jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 4: Vliv vnějších faktorů na konkurenceschopnost



Je patrné, že vliv na konkurenceschopnost podniku je u většiny faktorů negativní, resp. neutrální. Výjimku tvoří zájem vstoupit do pracovního poměru, který dle respondentů v průměru inklinuje k mírně pozitivnímu vlivu na konkurenceschopnost (3,5).

4 Šetření probíhalo v prvním pololetí roku 2009.

3.2. Charakteristika podniků

Oproti první části dotazníku měla jeho druhá část více analytický a méně subjektivní charakter. Respondenti zde s využitím bodovacích škál, číselných hodnot, popř. jiným způsobem hodnotili podnik a jeho vnější prostředí dle daných charakteristik. Primárním cílem následného statistického hodnocení bylo zjistit, „jaké podniky jsou“, sekundárním cílem bylo pak identifikovat, které z těchto charakteristik a jaké jejich hodnoty předurčují podnik být či nebyt hospodářsky úspěšným. V následujícím textu uvádíme pouze ty z charakteristik podniků, jejichž vypovídací schopnost považujeme za dostatečně výraznou.

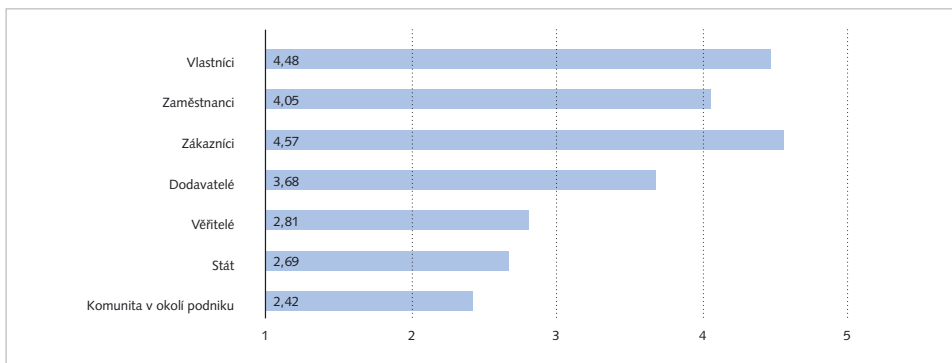
3.2.1. Důležitost zájmových skupin

Ve smyslu stakehoderského přístupu lze podnik chápat jako střet zájmů určitých skupin – stakeholderů. Pro účely empirického šetření byla použita struktura sedmi zájmových skupin, a to vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, věřitelů, státu a komunity v okolí podniku.

Respondenti hodnotili důležitost těchto zájmových skupin pro podnik na pětibodové škále s krajními polohami 1 – nedůležitá zájmová skupina, 5 – vysoce důležitá zájmová skupina.

Průměrné hodnoty jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 5: Důležitost zájmových skupin



Jak bylo možno očekávat, nejvyšší důležitost byla přisouzena zákazníkům (4,57), dále pak vlastníkům (4,48), zaměstnancům (4,05) a dodavatelům (3,68). Důležitost věřitelů (2,81) oproti minulosti, kdy byla řada podniků závislá na úvěrech, výrazně poklesla. Důležitost státu vnímají respondenti jako nízkou (2,69), ještě níž pak figuruje důležitost komunity v okolí podniku (2,42).

Pro zajímavost lze uvést, že pořadí důležitosti je shodné s výsledky první etapy až na poslední dvě zájmové skupiny, kde si stát prohodil pořadí s komunitou. To může být, jak jsme se již výše zmínili, projevem krize, kdy podniky od státu očekávají pomoc.

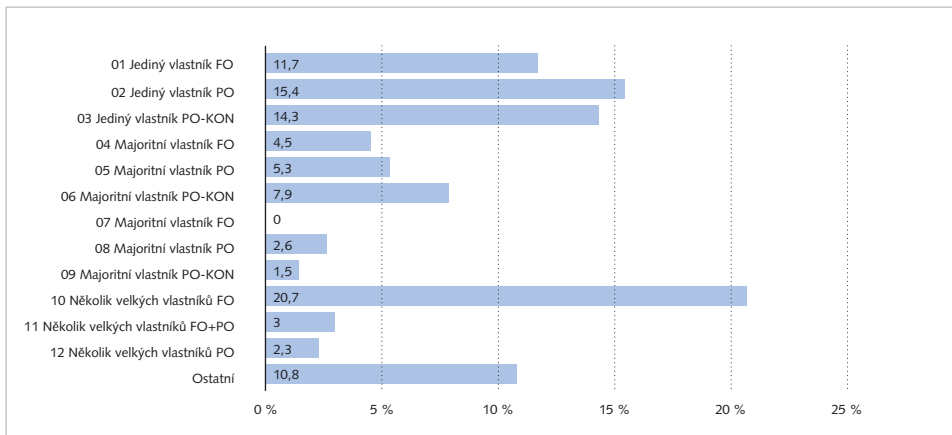
3.2.2. Vlastnická struktura

K důležitým charakteristikám podniku patří jeho vlastnická struktura. Respondentům bylo nabídnuto 21 typů vlastnické struktury, ze kterých měli vybrat ten, který odpovídá situaci v jejich

podniku, popř. mohli uvést i jiný – vlastní typ, pokud by v nabídce potřebná struktura nebyla k dispozici.

Vyhodnocení vlastnických struktur šetřených podniků je uvedeno v následujícím grafu.

Graf č. 6: **Vlastnická struktura**



Vysvětlivky:

FO – fyzická osoba, PO – právnická osoba, KON – podnik je součástí koncernu.

U typu 04, 05, 06 se vedle majoritního vlastníka na vlastnictví podílí několik minoritních vlastníků.

U typu 07, 08, 09 se vedle majoritního vlastníka na vlastnictví podílí mnoho minoritních a drobných vlastníků

U typu 10, 11, 12 jde o několik velkých vlastníků z České republiky, minoritní ani drobní vlastníci ve vlastnické struktuře zastoupení nejsou.

Co do počtu je výrazně dominantní vlastnická struktura 10 (20,7 %). Jde o české společnosti vlastněné několika fyzickými osobami.

V pořadí druhým nejčastějším typem je vlastnická struktura 02 (15,4 %). Jde o podnik vlastněný jednou právnickou osobou, který není součástí koncernu.

Na třetím místě figuruje vlastnická struktura 03 (14,3 %). Jde opět o podnik vlastněný jednou právnickou osobou, ale s tím rozdílem, že podnik je součástí koncernu.

Posledním z typů, přesahujícím co do četnosti výskytu 10% je vlastnická struktura 01, která se vyskytuje v 11,7% případů. Jde o podnik vlastněný jedinou fyzickou osobou.

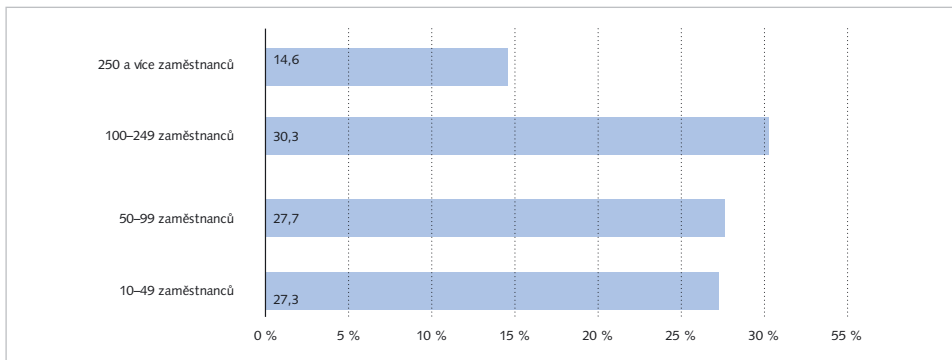
Sledujeme-li četnost výskytů typů vlastnické struktury dle velikostní struktury, vidíme celkem jasný posun od dominance typu 10 u malých podniků k dominanci typů 02 a 03 u velkých podniků. Ve velikostní skupině 10–49 zaměstnanců se podíl typu 10 snižuje (20,3 %) a zároveň se na druhém místě objevuje typ 06 (majoritní vlastník – právnická osoba a několik minoritních vlastníků, přičemž podnik je součástí koncernu) se zastoupením 16,2%. Ve třetí velikostní skupině 100–249 zaměstnanců již dominují typy 02 (19,8%) a 03 (14,8 %). Ve čtvrté velikostní skupině 250 a více zaměstnanců je situace obdobná. Největší zastoupení vykazuje typ 03 (23,7%) na druhém místě je pak typ 02 (21,1 %).

3.2.3. Zaměstnanci

a) Struktura zaměstnanců

Velikostní struktura dle počtu zaměstnanců je uvedena v následujícím grafu.

Graf č. 7: Velikostní struktura



Technicko-hospodářští pracovníci nejčastěji činí mezi 20 a 40 % všech zaměstnanců a jejich podíl je v podstatě stabilní.

Z pohledu vzdělanosti zaměstnanců můžeme říci, že počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v podnicích mírně stoupá. Většina podniků ovšem uvedla, že jejich podíl je menší, než 20 %. Logicky největší zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je ve vzdělávacích organizacích a naopak nejméně uvedly zemědělské podniky a obor ostatních veřejných, sociálních a osobních služeb.

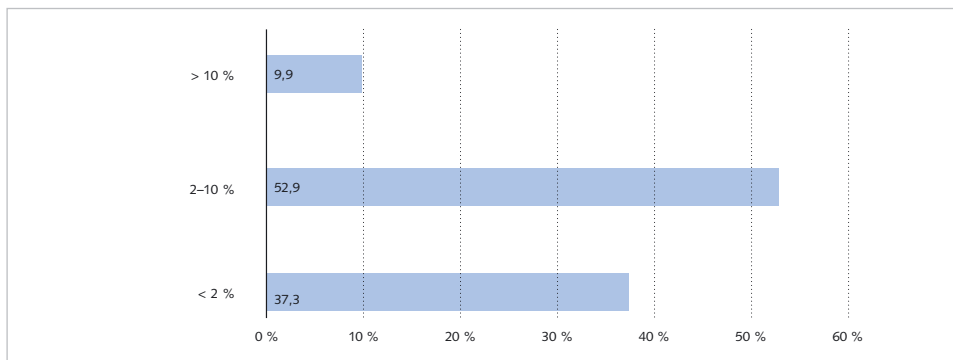
Více než třetina dotázaných podniků uvedla podíl žen mezi svými zaměstnanci do 20 %, zatímco více než 80 % žen je pouze v necelých 6 % podniků. Mezi podniky je možné kromě stability vysledovat i velmi mírný rostoucí trend v zastoupení žen. Nejvíce jsou ženy zastoupeny tradičně ve vzdělávání a naopak nejméně v oblasti dopravy. Ve vrcholovém managementu je v téměř 60 % podniků méně než 20 % žen. Další přibližně čtvrtina podniků uvedla, že podíl žen na top managementu je mezi 20 a 40 %. Častěji jsou ženy zastoupeny ve vrcholovém vedení vzdělávacích organizací a podniků, které poskytují ubytování a stravování. Čím je podnik menší, tím obecně vyšší je procento žen v jeho top managementu.

Podíl cizinců ve vrcholovém managementu ve více než 90 % podniků nepřesahuje 20 % a podniky ani neočekávají změnu tohoto podílu. Nejčastěji figurují cizinci v podnicích, které se zabývají nemovitostmi, a následuje oblast zdravotnictví. Také v dělnických pozicích je v dotázaných podnicích podíl cizinců do 20 %.

b) Fluktuace

Míra fluktuace se nejčastěji pohybuje v intervalu 2 až 10 %. Do tohoto ukazatele nebyly zahrnuty odchody do důchodu, ani opakované propouštění a opětovné přijímání sezónních pracovníků.

Graf č. 8: Míra fluktuace



Míra fluktuace se v průměru zvětšuje s velikostí podniku. Z explicitně uvedených důvodů fluktuace zaměstnanců se nečastěji vyskytovaly „osobní důvody“, na dalších místech pak „nízký plat“, „nedostatečné možnosti kariérního růstu“ a „špatné mezilidské vztahy.“ Většina podniků (55,6 %) však důvody odchodů zaměstnanců z podniku nesleduje a nevyhodnocuje.

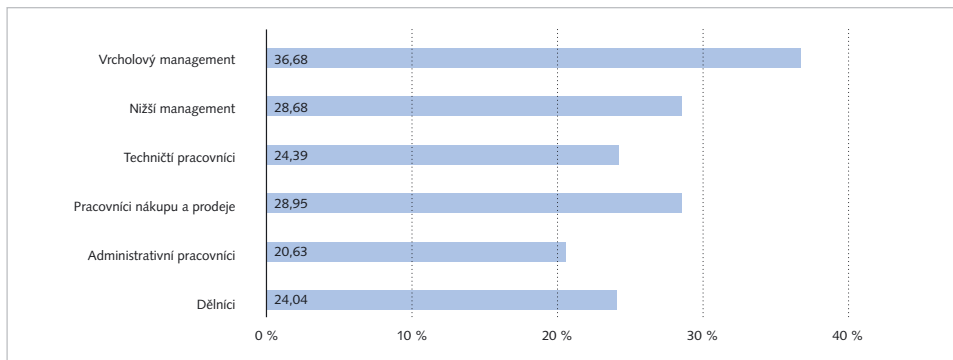
c) Relace mezi pohyblivou a základní složkou mzdy

V rámci šetření byla sledována relace mezi pohyblivou a základní složkou mzdy v těchto kategoriích zaměstnanců: vyšší management, nižší management, techničtí pracovníci, pracovníci nákupu a prodeje, administrativní pracovníci a dělníci. Při kategorizaci se vycházelo z diferenciací obsahu a formy práce i z motivačních aspektů.

Jednalo se o zjišťování pravidel mzdového systému a nikoliv o skutečně vyplácené složky mezd. Předpokládá se, že pohyblivá složka mzdy je závislá na rozsahu a kvalitě pracovního výkonu zaměstnance. Patří do ní prémie, výkonové odměny, bonusy, provize, podíly na zisku apod.

V níže uvedeném grafu je zachycen procentuální podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy dle jednotlivých kategorií pracovníků.

Graf č. 9: Podíl pohyblivé složky mzdy



Je vidět, že v rámci šetřeného souboru je nejvyšší podíl pohyblivé složky mzdy v průměru uplatňován u vrcholového managementu (36,68 %). S odstupem necelých osmi procentních bodů

následují pracovníci nákupu a prodeje (28,95 %) a nižší management (28,68 %). Naproti tomu nižší podíl pohyblivé složky mzdy je uplatňován u technických pracovníků (24,39%) a dělníků (24,04), nejmenší pak u administrativních pracovníků (20,63). Podíl pohyblivé složky mzdy je podobný jako u podniků, které byly předmětem šetření v první etapě. Jeho diferenciaci dle jednotlivých kategorií je však ve srovnání s první etapou výraznější. Ve stávajícím šetření činí rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou cca 16 procentních bodů, v rámci první etapy šlo o necelých 11 procentních bodů.

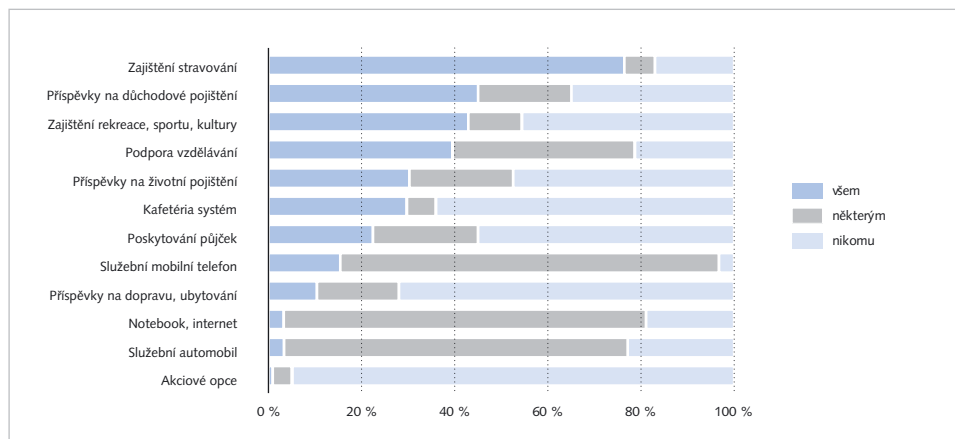
Z některých výzkumů vyplývá, že pohyblivá složka mzdy bývá přiznávána víceméně paušálně, bez zřejmé vazby na kvalitu a množství vykonané práce jednotlivých zaměstnanců. Tím se její motivační účinek snižuje.

V námi provedeném empirickém šetření respondenti v průměru uvedli, že sílu vlivu pohyblivé složky mzdy na motivaci, jak ji v daném podniku uplatňují, považují za střední až vysokou.

d) Zaměstnanecské výhody

Dalším z nástrojů motivace pracovníků a zajišťování jejich spokojenosti a loajality jsou zaměstnanecské výhody. Jejich uplatňování ukazuje následující graf.

Graf č. 10: Zaměstnanecské výhody



Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že nejrozšířenější zaměstnanecskou výhodou je zajištění stravování. Ve značné míře jsou poskytovány příspěvky na důchodové pojištění, dále podpora vzdělávání (na základě osobního zájmu zaměstnanců, nikoliv povinná školení z iniciativy zaměstnavatele) a zajišťování rekreace, sportu a kultury. Mezi statusové zaměstnanecské výhody patří poskytování služebního mobilního telefonu, notebooku a internetu pro práci doma a služebního automobilu k soukromým účelům. Ve zcela minimální míře jsou využívány akciové opce.

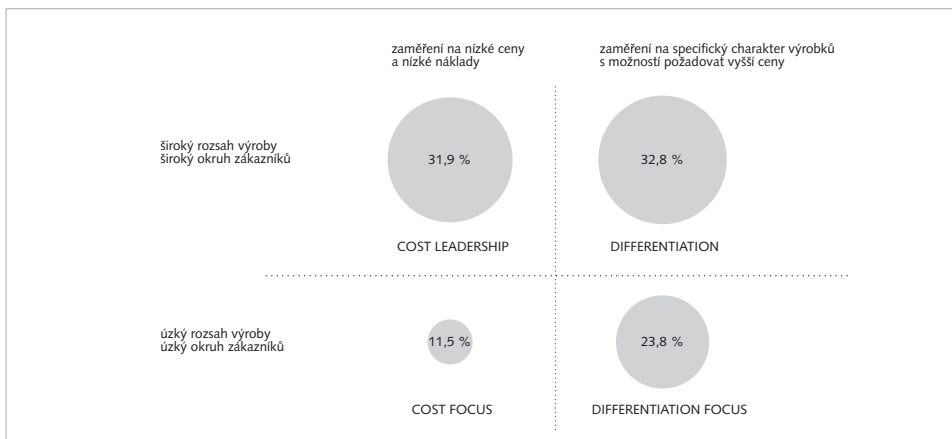
Náklady na zaměstnanecské výhody se pohybují nejčastěji kolem 5 % z celkových personálních nákladů, průměr činí 6,24 % a předpokládá se, že budou dále růst. Většina podniků (více než 64 %) náklady na zaměstnanecské výhody sleduje a vyhodnocuje. Motivační účinek zaměstnanecských výhod je vnímán jako mírně pozitivní.

3.2.4. Dodavatelsko-odběratelské vztahy

a) Obchodní strategie

Součástí šetření byla také otázka týkající se obchodní strategie podniku. Respondentům byla nabídnuta struktura strategií dle Portera – cost leadership, differentiation, cost focus a differentiation focus. Výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 11: Obchodní strategie



Je zřejmé, že orientace strategií se výrazně mění, a to pozitivním směrem. Podniky v převážné míře opouštějí strategie zaměřené na nízké náklady (cost leadership, nebo cost focus) a usilují o strategie zaměřené na vysokou kvalitu, s orientací na náročné trhy. Důvodem jsou na jedné straně rostoucí náklady na pracovní sílu i růst ostatních nákladů, kde již naše podniky nejsou schopny konkurovat výrobcům z rozvojových zemí, na druhé straně pak rostoucí technický pokrok a kvalita výrobků podniků.

b) Teritoriální struktura odběratelů a dodavatelů

Odběratelé: Přibližně 86 % tržeb je v průměru realizováno v tuzemsku (46,5 % region, 39,5 % ostatní tuzemsko). Podíl exportu činí v průměru zbývajících 14 % z celkových tržeb. Rozptyl kolem těchto průměrných hodnot je značný. Například 52 % podniků nemá žádné odběratele v zahraničí, naproti tomu 1,6 % podniků vyváží veškerou svou produkci. Podniků, které vyvážejí více než polovinu své produkce je necelých 10 % a naopak pro dalších 22 % podniků nepředstavují tržby ze zahraničí více, než jednu desetinu všech tržeb. Podniky ovšem uvádějí, že podíl zahraničních tržeb v minulosti mírně rostl a očekávají, že v budoucnu dále poroste.

Jako výhradně regionální vyhodnotily své zákazníky nejčastěji podniky působící ve výrobě elektřiny, plnu a vody, ve zdravotnictví a ve vzdělávání. Zákazníky mimo svůj region přirozeně uvádějí podniky z odvětví ubytování a stravování a nemovitostí a pronájmu. Také je zřetelně pozorovatelný rozdíl mezi společnostmi s ručením omezeným, které mají sice přibližně stejné procento zahraničních zákazníků, jako akciové společnosti, ale inkasují od nich větší podíl svých celkových tržeb.

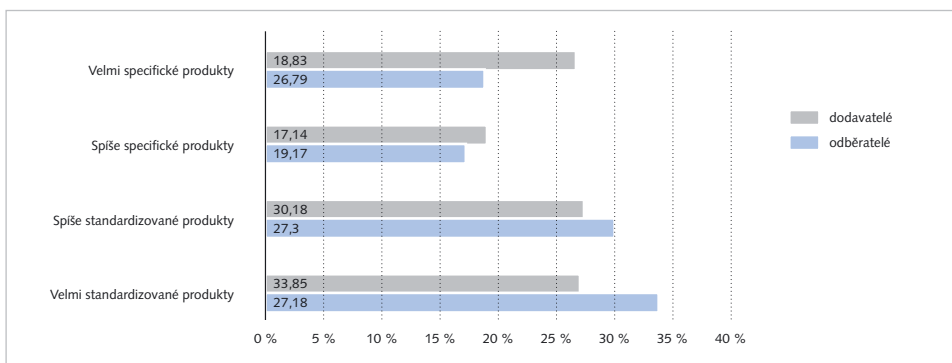
Dodavatelé: Přibližně 79 % dodávek pochází z tuzemska (32 % region, 47 % ostatní tuzemsko). Podíl dodávek ze zahraničí činí v průměru zbývajících 21 %. Podobně jako v případě odběratelů, i zde je rozptyl kolem těchto průměrných hodnot značný. Pouze domácí dodavatele má 45 % podniků, naopak pouze zahraniční dodavatele má 2,8 % podniků.

Od regionálních dodavatelů nejvíce nakupují podniky z odvětví vzdělávání, zemědělství a ostatní osobní, sociální a veřejné služby a naopak nejméně vyhledávají regionální dodavatele obchodní podniky. Ostatní tuzemské dodavatele nejvíce preferují zdravotnické podniky a dále podniky z odvětví dopravy. Zahraniční dodavatelé jsou nejvíce využíváni v podnicích, které se věnují obchodu a naopak nejméně ve zdravotnictví a v zemědělství, nicméně 14 % podniků do budoucna očekává zvýšení objemu nákupů ze zahraničí. Zajímavým zjištěním je, že společnosti s ručením omezeným nakupují od zahraničních dodavatelů výrazně více, než akciové společnosti.

c) Specifičnost produktů

O specifičnosti produktů, které podniky nakupují od svých dodavatelů i těch, které produkují pro své odběratele, vypovídá následující graf.

Graf č. 12: Specifičnost produktů



Z provedeného šetření je rovněž zřejmý výrazný růst míry specifičnosti produktů dodávaných odběratelům sledovaných podniků v minulém období i předpoklad jejího budoucího růstu.

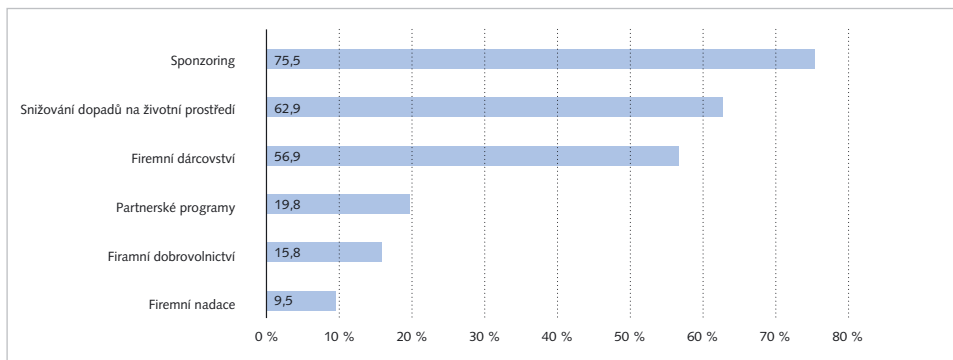
3.2.5. Dobré jméno podniku

a) Společenská odpovědnost

Demonstrace a realizace společenské odpovědnosti podniků se postupně stává stále výraznějším nástrojem, pomocí něhož podniky posilují své pozitivní image a snaží se získat konkurenční výhodu.

Součástí výzkumu bylo proto též zjišťování, kterými formami se podnik v oblasti společenské odpovědnosti angažuje. V následujícím grafu je uvedeno, kolik procent podniků realizuje uvedené formy společenské odpovědnosti.

Graf č. 13: Společenská odpovědnost



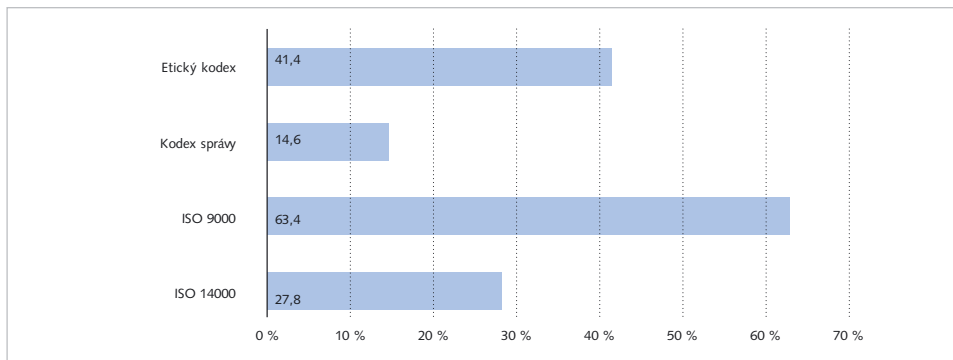
Výrazně převažují tři formy, a to sponzoring (75,5 %), snižování dopadů na životní prostředí (62,9 %) a firemní dárcovství (56,9 %). Partnerské programy (19,8 %) a firemní dobrovolnictví (15,8 %) – aktivity, které vyžadují promyšlenou a organizovanou spolupráci mezi organizacemi, jsou v menšině. Provozování firemních nadací (9,5 %) je spíše epizodickou záležitostí.

K vysokému výskytu snižování dopadů na životní prostředí je třeba poznamenat, že respondenti si často stěžovali na to, že naše zákonné normy v oblasti ochrany životního prostředí (i hygieny a bezpečnosti práce) jsou v řadě případů přísnější než normy uplatňované v jiných evropských zemích, o rozvojových zemích nemluvě. Je pravděpodobné, že právě v této otázce reflektovali nutnost podřídit se velmi přísným normám a nikoliv realizaci ochrany životního prostředí nad rámec těchto norem.

b) Kodexy a certifikáty jakosti

Spolu s rozvojem společenské odpovědnosti podniků dochází též k rozvoji manažerské etiky. Ve snaze ověřit tento trend byla do dotazníku zařazena otázka zjišťující, zda má podnik etický kodex či kodex správy. Dále byla hodnocena garance kvality, a to cestou zjišťování, zda podnik vlastní certifikát ISO 9000 a ISO 14000.

Graf č. 14: Kodexy a certifikáty jakosti



Nadpoloviční většina podniků žádné kodexy nevládní a pokud podnik nějaký kodex má, je to nejčastěji kodex etický, který najdeme ve více než 40% podniků. Kodex správy je oproti tomu

zaveden jen v necelých 15 % podniků. Z podniků, které nevlastní etický kodex, jej hodlá v nejbližším roce zavést necelá pětina, zatímco kodex správy chce do roka zavést pouze 6 % těch, které jej nevlastní. Čím je podnik větší, tím častěji vlastní etický kodex, nicméně tato závislost u kodexů správy neplatí.

Certifikát ISO 9000 vlastní 63,4 % podniků a 20 % těch, které ho doposud nemají, se na jeho přijetí připravují. Dá se tedy říci, že vlastnictví tohoto certifikátu se stává v podstatě nezbytností a zároveň přestává být konkurenční výhodou. Přesto však existují podniky, které o tento certifikát neusilují a deklarují svou kvalitu jiným způsobem, například tím, že jsou součástí nadnárodní společnosti, jejíž mimořádná kvalita je obecně uznávána.

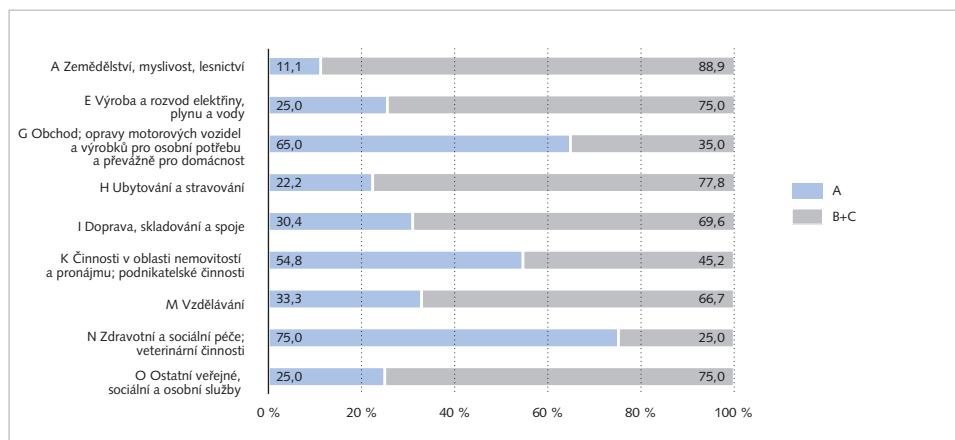
3.3. Hospodářská úspěšnost

Jak již bylo uvedeno, podniky výběrového souboru byly rozčleněny dle hospodářské úspěšnosti měřené pomocí ukazatele rentability aktiv a růstu aktiv do tří skupin – A, B a C. Pro názornost prezentované interpretace členíme v této kapitole podniky pouze na dvě skupiny, a to na podniky s nadprůměrnou hospodářskou úspěšností (skupina A), a podniky, jejichž hospodářská úspěšnost je nižší, než průměr výběrového souboru (skupina B + C).

Na základě vícerozměrné statistické analýzy bylo identifikováno celkem 19 faktorů, které, ve vzájemných vztazích, ovlivňují hospodářskou úspěšnost analyzovaných podniků. V dalším textu uvádíme hodnoty, resp. stavy těch z nich, jejichž vypovídací schopnost je nejzřetelnější.

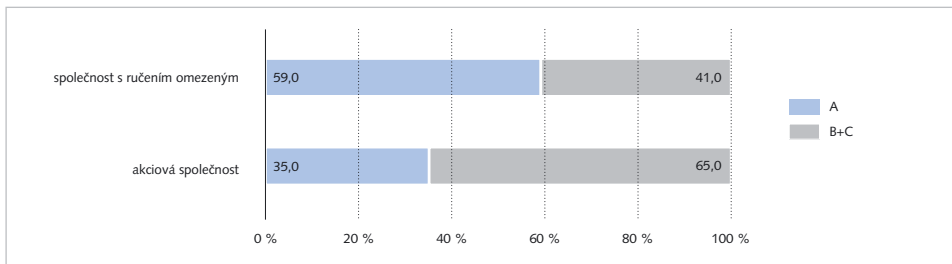
Prvním z těchto faktorů je odvětví. Z grafu č. 15 je zcela evidentní, že příslušnost podniku do odvětví výrazně předurčuje jeho rentabilitu a růst. Podniky s nadprůměrnou úspěšností převažují v odvětvích G (65,0 %) a K (54,8 %). Naproti tomu převaha podniků s podprůměrnou úspěšností se velmi výrazně projevuje v odvětví A (88,9 %) a v poněkud menší míře též v odvětvích E (75,0 %), I (69,6 %) a O (75,0 %). Zobecnovat získané údaje v případech odvětví H, M a N je velmi problematické, neboť v žádném z nich nedosahuje počet podniků ve výběrovém souboru hodnoty 10.

Graf č. 15: Podíl podniků skupiny A a B + C v jednotlivých odvětvích



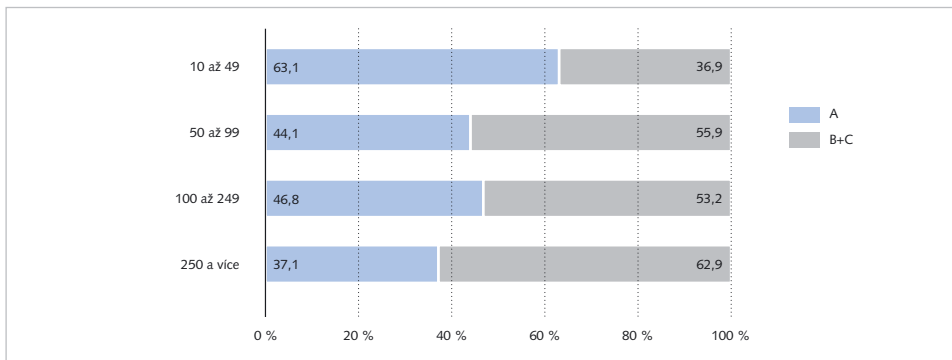
Druhým z těchto faktorů je právní forma podnikání. Z grafu č. 16 jasně vyplývá, že společnosti s ručením omezeným se podstatně častěji řadí mezi podniky s nadprůměrnou hospodářskou úspěšností než akciové společnosti. Z celkového počtu společností s ručením omezeným jich do skupiny A patří 59%, zatímco v případě akciových společností je to pouhých 35%.

Graf č. 16: Podíl podniků skupiny A a B + C v s. r. o. a a. s.



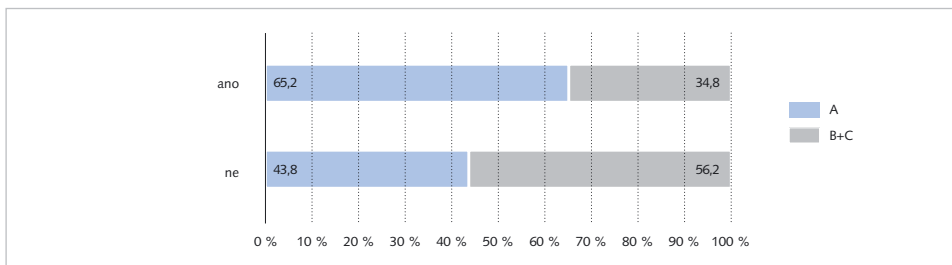
Dalším z faktorů hospodářské úspěšnosti je velikost podniku. Z níže uvedeného grafu je patrné, že z hlediska hospodářské úspěšnosti si nejlépe vedou podniky nejmenší velikostní kategorie. Z celkového počtu podniků ve skupině 10 až 49 zaměstnanců patří mezi nadprůměrně úspěšné více než 63%. Ve zbývajících třech kategoriích převládají podniky, které jsou z hlediska hospodářské úspěšnosti pod průměrem sledovaného souboru. Nejnižší podíl nadprůměrně úspěšných podniků (pouhých 37%) vykazuje skupina největších podniků.

Graf č. 17: Podíl podniků skupiny A a B + C v jednotlivých velikostních kategoriích podniků



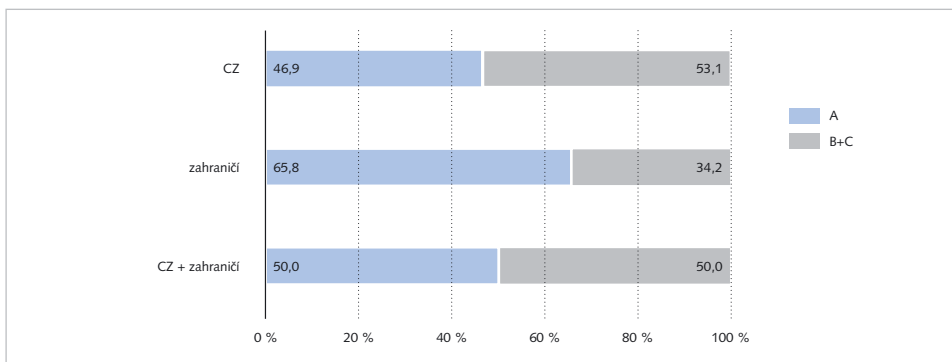
Nepochybně zajímavým zjištěním je působení dalšího z faktorů, kterým je začlenění do koncernu. Z grafu č. 18 je zřejmé, že podniky, které jsou součástí koncernu, jsou výrazně úspěšnější, než podniky, které součástí koncernu nejsou. Z celkového počtu podniků, které jsou součástí koncernu, patří mezi nadprůměrně úspěšné více než 65%. U podniků, které součástí koncernu nejsou, činí tento podíl pouze necelých 44%.

Graf č. 18: Podíl podniků skupiny A a B+C v podnicích, které jsou, resp. nejsou součástí koncernu



Nabízí se otázka, zda jsou úspěšnější domácí, nebo zahraniční vlastníci. Následující graf zřetelně ukazuje, že zastoupení úspěšných podniků, bezmála 66 %, mezi podniky vlastněných zahraničními vlastníky je podstatně vyšší než u podniků vlastněných českými vlastníky, kde tento podíl činí necelých 47 %.

Graf č. 19: Podíl podniků skupiny A a B+C ve skupinách dle země původu vlastníka



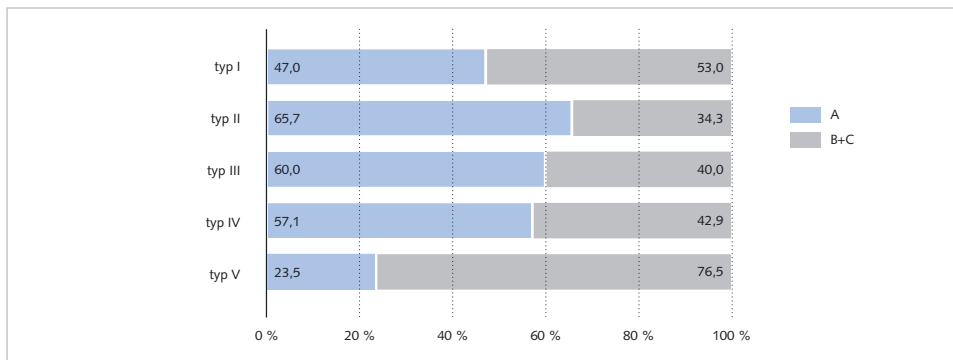
Jako poslední z vybraných faktorů hospodářské úspěšnosti uvádíme typ vlastnické struktury. Na základě agregace typů uvedených v grafu č. 6 je definováno 5 následujících typů:

- typ I Jediný vlastník, fyzická nebo právnická osoba, podnik není součástí koncernu
- typ II Jediný vlastník, právnická osoba, podnik je součástí koncernu
- typ III Majoritní vlastník, fyzická nebo právnická osoba, několik minoritních vlastníků, podnik může být i nemusí být součástí koncernu
- typ IV Několik velkých českých vlastníků, fyzických osob
- typ V Ostatní struktury

Z grafu č. 20 vyplývá, že z hlediska hospodářské úspěšnosti jsou na tom nejlépe podniky typu II, tedy ty, které mají jediného vlastníka – právnickou osobu a jsou součástí koncernu. Z celkového počtu těchto podniků jich mezi nadprůměrně úspěšné patří téměř 66 %. Dále pak podniky typu III, kdy se jedná o podniky s majoritním vlastníkem a několika minoritními vlastníky. Z jejich celkového počtu patří mezi nadprůměrně úspěšné 60 %. Třetí příčku co do hospodářské úspěšnosti

zaujímají podniky typu IV, tj. podniky vlastněné českými fyzickými osobami. Z celkového počtu těchto podniků se mezi nadprůměrně úspěšné řadí více než 57%.

Graf č. 20: Podíl podniků skupiny A a B + C v jednotlivých typech vlastnických struktur



4. Závěr

Poznatky obsažené v předloženém materiálu byly získány na základě empirického šetření, které se uskutečnilo v první polovině roku 2009. Šetření proběhlo v devíti odvětvích a týkalo se společností s ručením omezeným a akciových společností, sídlících v České republice. Výběrový soubor podniků, ve kterých bylo šetření realizováno, zahrnoval celkem 288 podniků. Tento soubor byl značně různorodý co do odvětvové struktury a rovněž tak co do velikosti. Na jedné straně podniky o počtu deseti zaměstnanců, na straně druhé energetický podnik s počtem zaměstnanců větším než 6 000, či obchodní řetězec o více než 13 000 zaměstnancích.

Statistické vyhodnocení takového souboru nebylo snadné a je evidentní, že konkrétní hodnoty sledovaných charakteristik za jednotlivé podniky se v řadě případů výrazně odlišovaly od středních hodnot celého souboru.

Nelze rovněž přehlédnout přesnost a důvěryhodnost zpracovávaných informací. Řada z nich měla kvalitativní povahu a do kvantitativní formy, umožňující další zpracování, byla převáděna pomocí bodovacích škál. Tato procedura je vždy zatížena značnou dávkou subjektivnosti. K nepřesnostem a zkreslením mohlo samozřejmě docházet i v případě kvantitativních informací obsažených v účetních výkazech.

Navzdory značné různorodosti sledovaného souboru lze konstatovat, že má smysl srovnávat konkrétní podnik s charakteristikami celého souboru, ať už jsou vyjádřeny jako aritmetický průměr (např. názory na faktory konkurenceschopnosti, či důležitost zájmových skupin), nebo jako proporční členění celého souboru (např. vlastnická struktura, resp. obchodní strategie), popřípadě jiným způsobem.

Podobně se jeví jako smysluplné členit analyzované podniky podle jejich rentability a růstu na ty, které jsou nad průměrem výběrového souboru a podniky ostatní. Rovněž tak má smysl porovnávat tyto skupiny s ohledem na odvětvovou příslušnost podniků v nich obsažených, na jejich právní formu podnikání, velikost, vlastnickou strukturu apod. a porovnávat s těmito výsledky konkrétní podnik.

Výsledky takového benchmarkingu mohou být podnikovým stratégům užitečné při identifikaci silných a slabých stránek podniku a rozpoznávání jeho rozvojových příležitostí a ohrožení.

Použitá literatura

1. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
2. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 211 s. ISBN 978-80-210-4734-1.
3. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 349 s. ISBN 978-80-210-5058-7.

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

- [1] Struktura základního souboru dle odvětví (12)
- [2] Struktura výběrového souboru dle odvětví (13)
- [3] Struktura výběrového souboru dle velikosti (13)
- [4] Struktura výběrového souboru dle právní formy podnikání (13)

Seznam grafů

- [1] Hodnota vnitřních faktorů (15)
- [2] Vliv vnitřních faktorů na konkurenceschopnost (16)
- [3] Hodnota vnějších faktorů (16)
- [4] Vliv vnějších faktorů na konkurenceschopnost (17)
- [5] Důležitost zájmových skupin (18)
- [6] Vlastnická struktura (19)
- [7] Velikostní struktura (20)
- [8] Míra fluktuace (21)
- [9] Podíl pohyblivé složky mzdy (21)
- [10] Zaměstnanecké výhody (22)
- [11] Obchodní strategie (23)
- [12] Specifičnost produktů (24)
- [13] Společenská odpovědnost (25)
- [14] Kodexy a certifikáty jakosti (25)
- [15] Podíl podniků skupiny A a B+C v jednotlivých odvětvích (26)
- [16] Podíl podniků skupiny A a B+C v s. r. o. a a. s. (27)
- [17] Podíl podniků skupiny A a B+C v jednotlivých velikostních kategoriích podniků (27)
- [18] Podíl podniků skupiny A a B+C v podnicích, které jsou, resp. nejsou součástí koncernu (28)
- [19] Podíl podniků skupiny A a B+C ve skupinách dle země původu vlastníka (28)
- [20] Podíl podniků skupiny A a B+C v jednotlivých typech vlastnických struktur (29)

■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

Poznámky



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., vedoucí výzkumného centra

VYBRANÉ VÝSLEDKY Z EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKŮ

DRUHÁ ETAPA

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ing. Alena Drášilová

Vydala Masarykova univerzita roku 2009

1. vydání, 2009, náklad 400 výtisků

Návrh a sazba: EXACTDESIGN, Pavel Jílek, Jana Jansková, Jana Vaňková; www.exactdesign.cz

Tisk: EXPODATA-DIDOT spol. s r. o., Výstaviště 1, 648 75 Brno

Pořadové číslo ESF-17/09-02/58

ISBN 978-80-210-5129-4



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

**muni
PRESS**

ISBN 978-80-210-5129-4



9 788021 051294



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

**muni
PRESS**

ISBN 978-80-210-5129-4



9 788021 051294

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

VYBRANÉ VÝSLEDKY Z EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKŮ

DRUHÁ ETAPA

Ladislav Blažek, Alena Drážilová

2009

