



WORKING PAPER 19/2008

Konkurenceschopnost podniku a vztahy se zákazníkem

Alena Klapalová

Červen 2008



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A VZTAHY SE ZÁKAZNÍKEM

Abstract:

The paper is aimed at the presentation of some partial results of The Research Centre of the Czech Republic Economy Competitiveness concerning selected parameters from the area of companies' relations with customers. Acquired data were analysed in the frame of five clusters dividing companies according financial performance for the period of 2001 to 2006 into five clusters and thus show, which of the factors included in empirical survey, can be assigned as factors of competitiveness.

Abstrakt:

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, jenž byly zahrnuty v empirickém šetření, mohou být označeny jako faktory konkurenceschopnosti..

Recenzoval:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

1. ÚVOD

Konkurenceschopnost podniku lze považovat za multidimenzionální a relativní pojem, přičemž relativnost je daná nutností určení kritéria, 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, jenž 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 biviační analýzy s využitím křížových tabulek. Výsledky biviačních 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.

¹ Blíže Blažek, L. a kol., 2007, kap. 3.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKA- KONKURENCESCHOPNOST A VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM

1.1. 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 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 víceru 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.

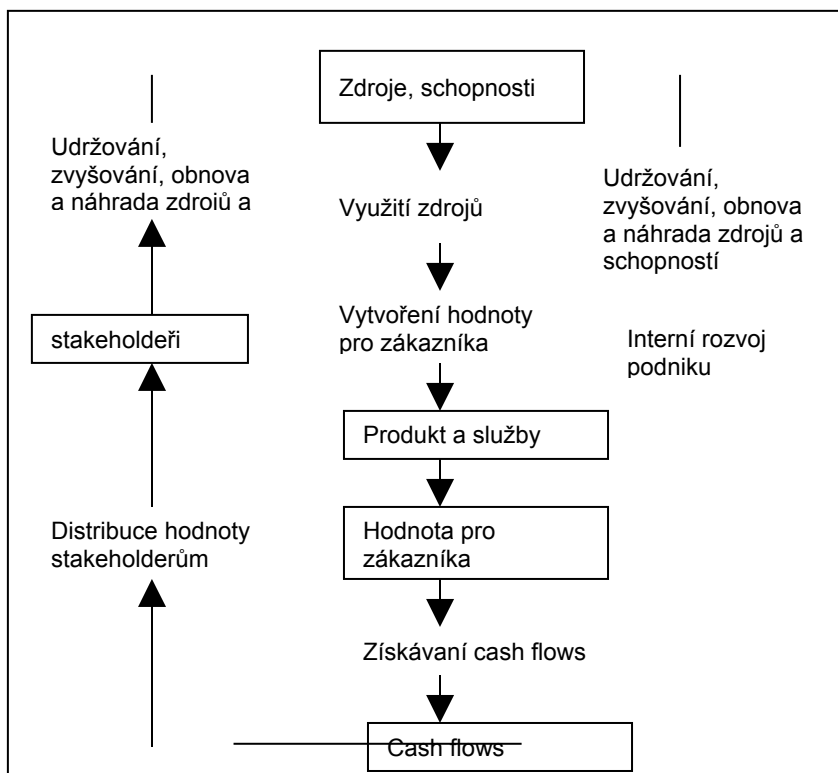
Stakeholderovskou teorii lze s určitou mírou nadsázky označit za propojení mnoha již známých teoretických koncepcí (Fitchett, J.A., 2004) (mj. strategický management, management kvality, management vztahů se zákazníky, marketingový management, vztahový management, Key account management, management hodnoty 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 disciplín. Tuto skutečnost lze označit za jednak výhodu a jednak nevýhodu. Výhoda spočívá v bohatosti a otevřenosti teorie, které nelze vytýkat 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 (uveďeno 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“² 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)³ 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 stakeholderovský 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.

1.2. 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 řetězci⁴ 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 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.

² V originálu „market orientation“, market driving“, market focus apod.

³ Citováno v GREENLEY, G.E. et al, 2004.

⁴ Přesahující hranice jednoho podniku, tj. ve smyslu hodnototvorných sítí. Blíže Porter, M., 1993

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 výrobky 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).

1.3. 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 prakticky 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, vyzyvatel, následovatel apod. (mj. Kotler, P., 2001). Konkurenceschopnost je poměrně obtížně měřitelná, protože žádný z existujících používaných ukazatelů nemá stoprocentně uspokojivou 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 nevypovídá 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 vztah⁵. 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. Antončíč a Ramanujam se pokusili o určitou sumarizaci

⁵ Například Rose a Thomsen (2004) zjistili, že ziskovost podniku vede k zlepšení dobré pověsti podniku (citováno v Arnulf, J. K., 2005).

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 (Antončíč, 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 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 nevylučují (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 diferenciacce, 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, polozavřených 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 diferenciaci 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 kategoriích vždy z celkového počtu odpovědí podniků v daném shluku.

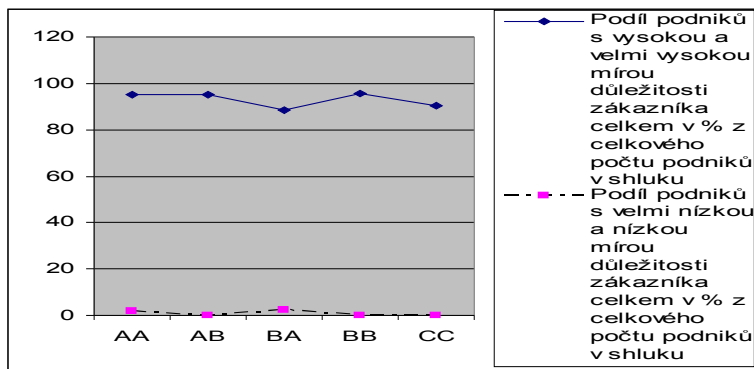
a) důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik

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

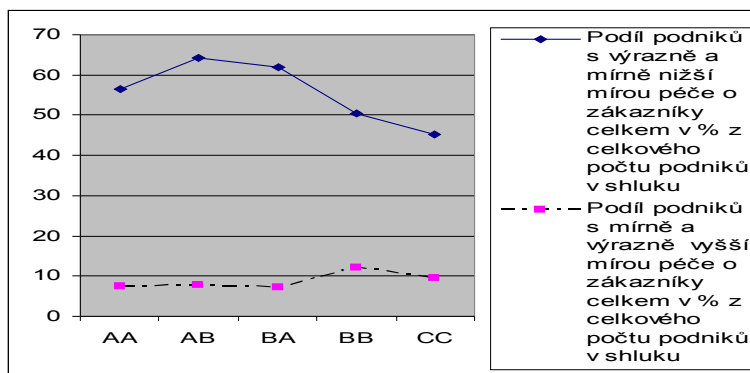
Tabulka č. 2: Míra péče o zákazníky

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	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

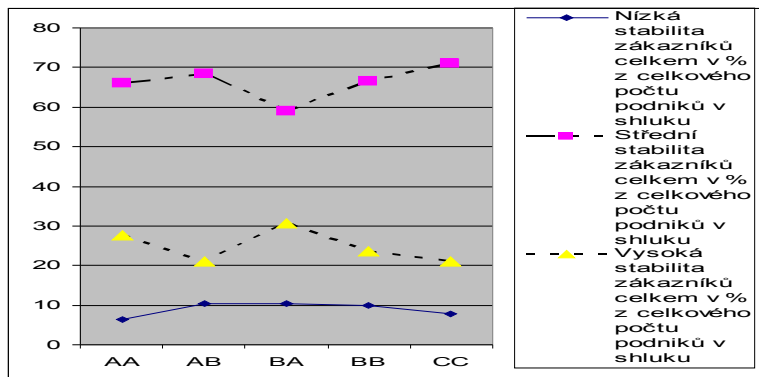
Hodnoty u trendu stability a stávající stabilitu zákazníků bylo pro potřeby analýzy nutné zprůměrnovat za všechny skupiny zákazníků, tedy velkoobchod, maloobchod, zákazníci mimo koncern a zákazníci v rámci koncernu. Z tohoto důvodu jsou v Tabulce č. 4 uvedeny hodnoty, které nejsou hodnotami škály 1-5, 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>	1,8	1,0	1,0	4,3	0,7	
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>	7,6	2,0	3,0	10,1	2,0	
Celkem	109	38	39	170	38	394

Zdroj: autorka

Graf č. 3: Trend stability zákazníků za poslední tři roky



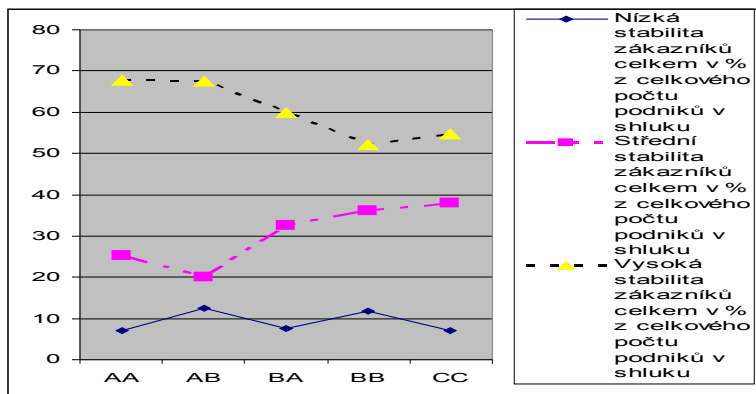
Zdroj: autorka

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

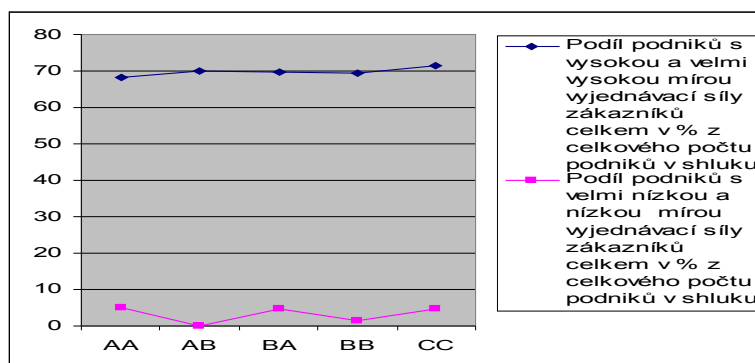
Tabulka č. 5: Míra vyjednávací síly zákazníků

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	5	0	4,6	1,6	4,8	

shluku						
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.

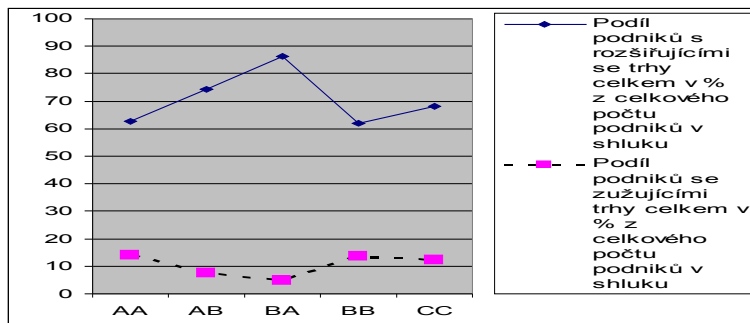
e) zužování/rozšiřování trhů

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 úspěšností 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

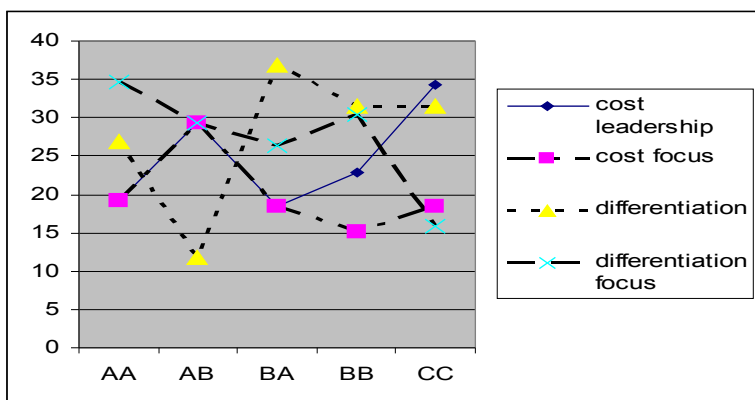
Tabulka č. 7: Typ uplatňované obchodní strategie

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 strategií nízkých nákladů celkem z celkového počtu	38,4	58,8	36,8	38	52,6	

podniků v shluku v %						
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 odlišení 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 odlišení 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 odlišení 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 vůdcovství a zacílení na nízké náklady a odlišení se a zacílení na odlišení se, tj. odlišení 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 diferenciacie 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 diferenciacie – 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

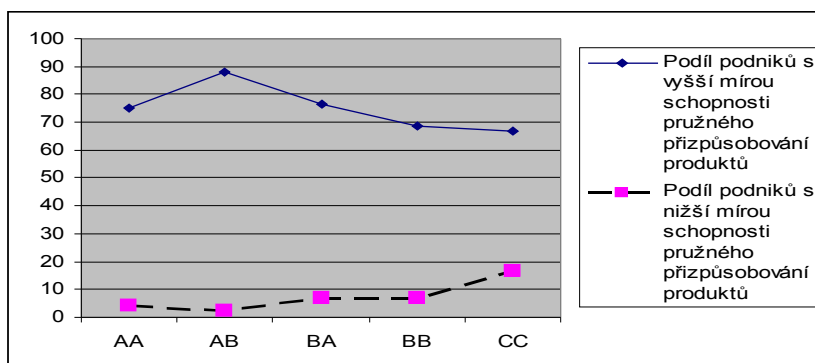
Tabulka č. 8: Míra schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků

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	3,3	2,4	7	7,1	14,3	

přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků z celkového počtu podniků v shluku v %						
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

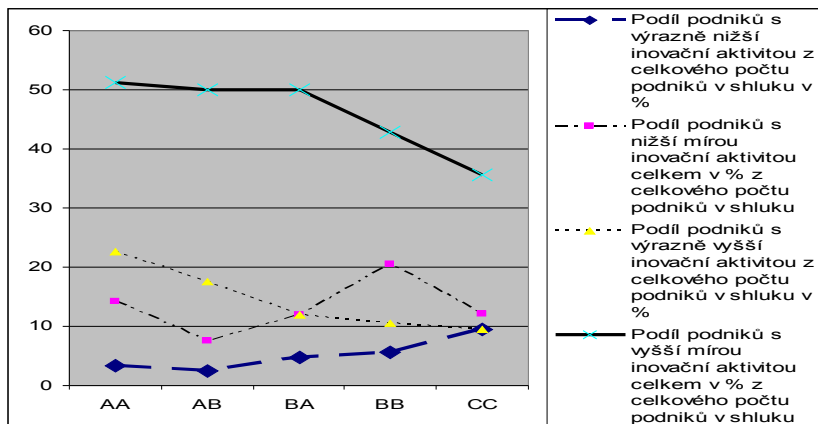
Dalším podpurným ukazatelem pro strategii diferenciacie je inovativnost produktů. Zatímco schopnost pružného přizpůsobování produktů je o něco vágnější pojem a není možné jednoznačně tvrdit, že tato schopnost vyžaduje vyšší náklady a například i růst kapacit, tj. majetku, jinými slovy aktiv, u inovační 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 specifičnost může vést k vyšším ziskům, pokud se podniku podaří úspěšně realizovat danou specifičnost 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.

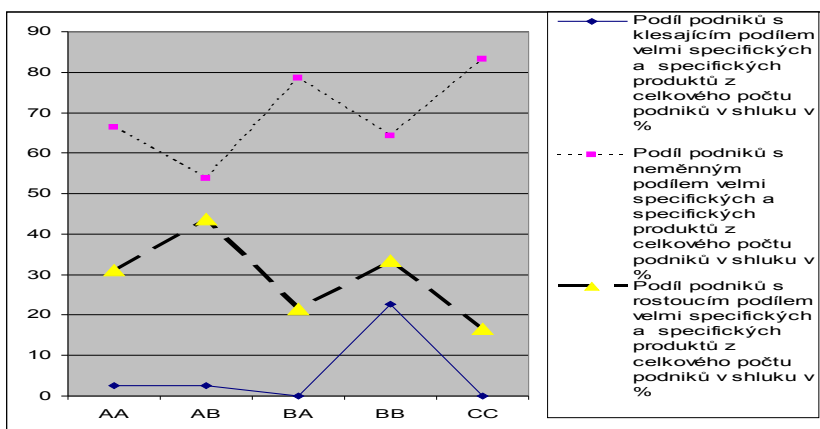
U ukazatele byl analyzován jak samotný stávající podíl na tržbách, tak i trend vývoje podílu za období uplynulých pěti let.

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

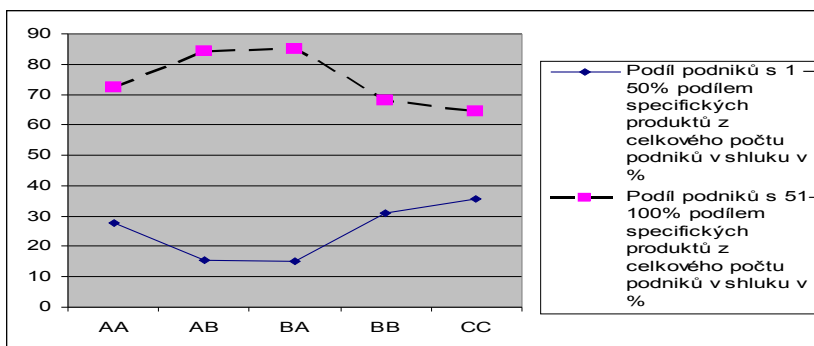
zcela jednoznačně. Z dostupných dat nelze vysvětlit hodnoty za shluk BB u klesajícího podílu těchto produktů a ani hodnoty za shluk BA u rostoucího podílu. Počty podniků v obou shlucích u těchto podílů jsou ovšem velmi malé a výsledky nelze generalizovat.

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

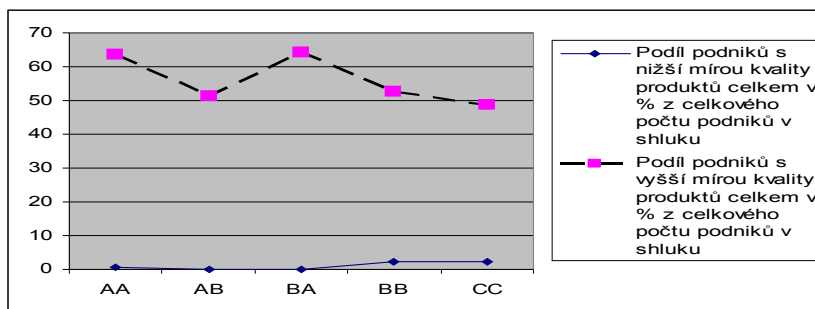
Tabulka č. 12: Míra kvality produktů

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.

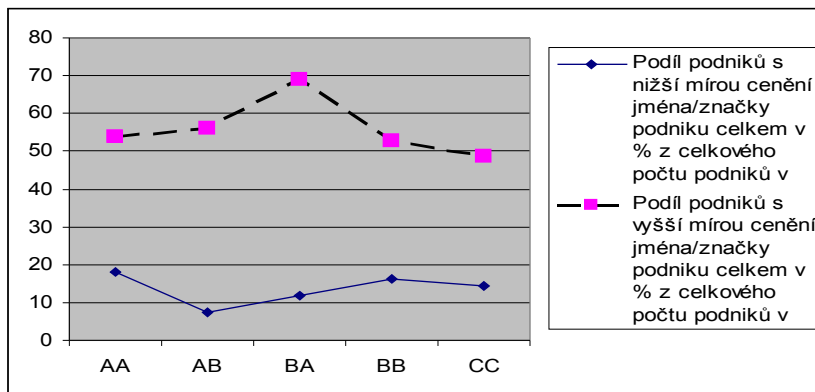
k) cenění jména/značky podniku

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 cenění jména/značky podniku z celkového počtu podniků v shluku v %	28,2	36,6	19	30,8	38,1	
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, rozdíl 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 shlucích. Takové hodnoty ale nebyly naměřeny. Také zde může sehrávat roli situace v odvětví a konkurenčním prostředí, která výše uvedené výhody snižuje až neguje.

l) teritoriální struktura zákazníků- podíl exportu na celkových tržbách

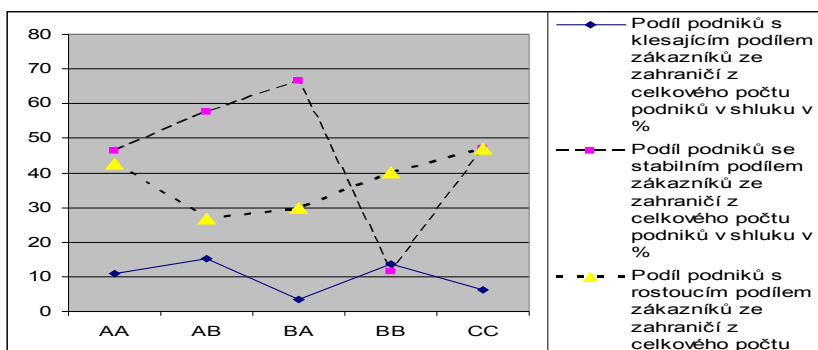
Tabulka č. 14: Trend vývoje podílu zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách za poslední 3 roky

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	11	15,4	3,3	13,6	6,2	

podniků v shluku v %						
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

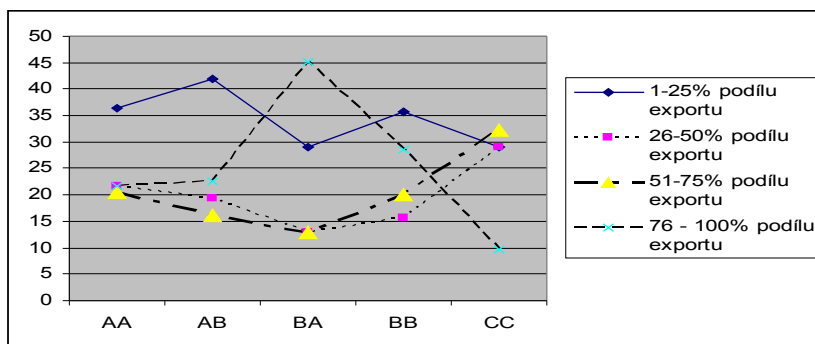
Tabulka č. 15: Podíl zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách

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 v shluku v %	20,4	16,1	12,9	20	32,3	
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

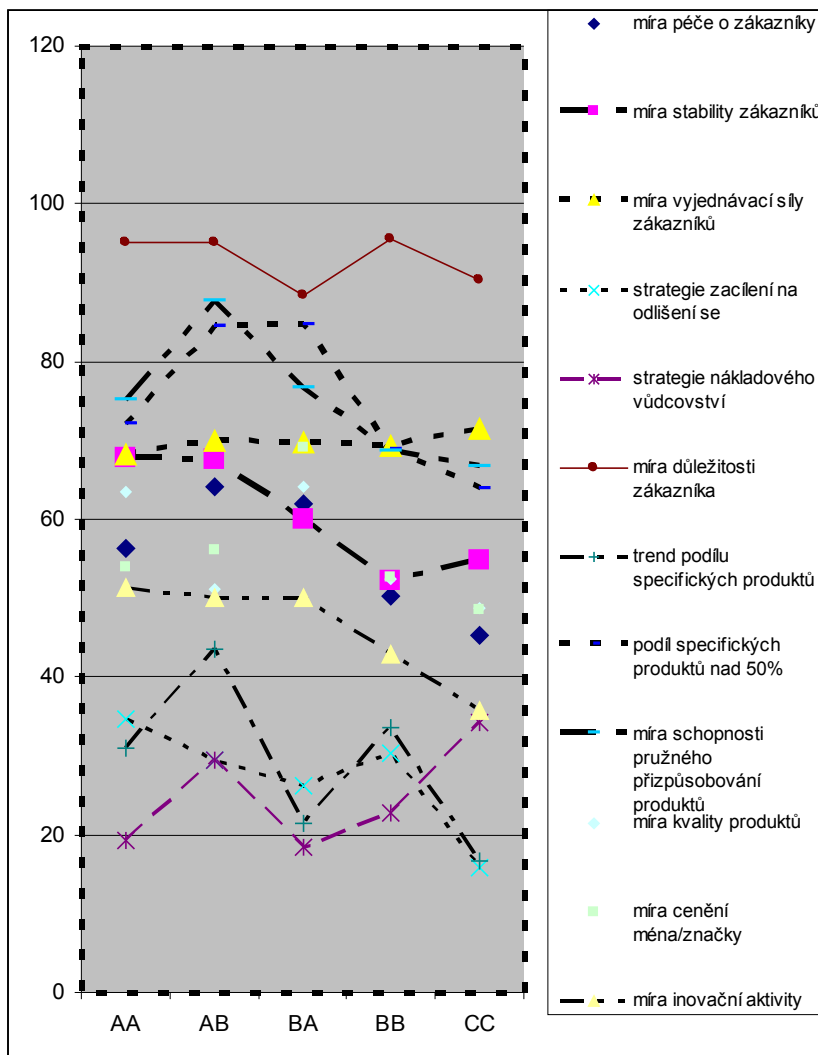
Tabulka č. 16: Sumární výsledky analýzy sledovaných ukazatelů

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>	67,8	67,5	60	52,2	54,8
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>	34,7	29,4	26,3	30,4	15,8
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>	72,2	84,4	84,8	68,9	64
<i>Podíl podniků s vyšší mírou schopnosti pružného přizpůsobování produktů požadavkům zákazníků celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	75,1	87,8	76,7	68,7	66,7
<i>Podíl podniků s vyšší mírou kvality produktů celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	63,4	51,2	64,2	52,5	48,8
<i>Podíl podniků s vyšší mírou cenění jména/značky podniku celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	53,9	56	69	52,7	48,6
<i>Podíl podniků s vyšší mírou inovační aktivity celkem v % z celkového počtu podniků v shluku</i>	51,3	50	50	42,8	35,7

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 zákazníky
- podíl specifických produktů na tržbách celkem, a to v případě podílu vyššího než 51%

- d) 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 počítovat 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.

4. 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 porovnávacími 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 prvímu 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.neuvedeno, 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. neuvedeno, 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 neuveden, č. neuvedeno, 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 neuveden, 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>