
PODNIKY V ČR

VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ

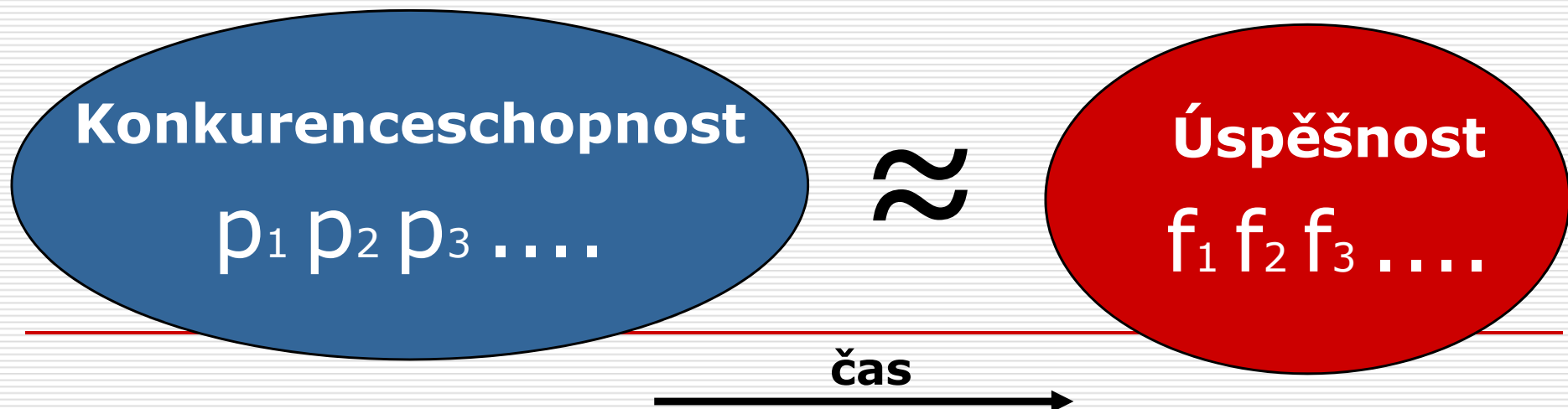
Ladislav Blažek

**Výzkum konkurenceschopnosti podniků
realizovaný v rámci
Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky
Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta**

Hypotéza a hlavní cíl řešení

Hypotéza řešení: Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací faktorů, vytvářejících konkurenceschopnost podniků

Hlavní cíl řešení: Potvrzení této hypotézy a nalezení typických konfigurací faktorů vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků.



Postup řešení - 1. etapa

1. Zpracování podrobné metodiky řešení
 2. Vymezení základního a výběrového souboru podniků
 3. Analýza informačních zdrojů
 4. Zpracování dotazníku
 5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirického šetření)
 6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků
 7. Primární analýza získaných dat
-

Postup řešení – 1. etapa

1. Zpracování podrobné metodiky řešení
 - 2. Vymezení základního a výběrového souboru podniků**
 3. Analýza informačních zdrojů
 4. Zpracování dotazníku
 5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirického šetření)
 6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků
 7. Primární analýza získaných dat
-

Základní a výběrový soubor podniků

Empirické šetření se zaměřilo na podniky se sídlem v České republice, které vyhovují těmto kritériím

- Z hlediska velikosti:
střední a velké (min. 50 zaměstnanců, resp. min. roční obrat 50 mil. Kč)
- Z hlediska právní formy:
akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným
- Z hlediska odvětví:
odvětvové skupiny C až K odvětvové struktury OKEČ **D a F**
- Dostatečná dostupnost ekonomických údajů ve veřejných firemních databázích (Albertina Data)

Základní soubor: 2817 podniků

Výběrový soubor: 432 podniků

Postup řešení – 1. etapa

1. Zpracování podrobné metodiky řešení
 2. Vymezení základního a výběrového souboru podniků
 3. **Analýza informačních zdrojů**
 4. Zpracování dotazníku
 5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirického šetření)
 6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků
 7. Primární analýza získaných dat
-

Hlavní informační zdroje

- Webové stránky podniků
- Veřejné firemní databáze (Albertina Data)
- Dotazníkové šetření
 - Respondenty byli představitelé podniků
 - Dotazník má dvě části
 - část A: názory respondenta na faktory konkurenceschopnosti podniku
 - část B: charakteristika podniku
 - Respondent dotazník vyplňoval ve spolupráci s tazatelem

Dotazníkové šetření bylo anonymní

Postup řešení – 1. etapa

1. Zpracování podrobné metodiky řešení
 2. Vymezení základního a výběrového souboru podniků
 3. Analýza informačních zdrojů
 4. Zpracování dotazníku
 5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirické šetření)
 6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků
 7. **Primární analýza získaných dat**
-

Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů
 2. Péče o zákazníky
 3. Změny ve vlastnické struktuře
 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace
 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie
 6. Dobré jméno podniku
-

Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů

2. Péče o zákazníky

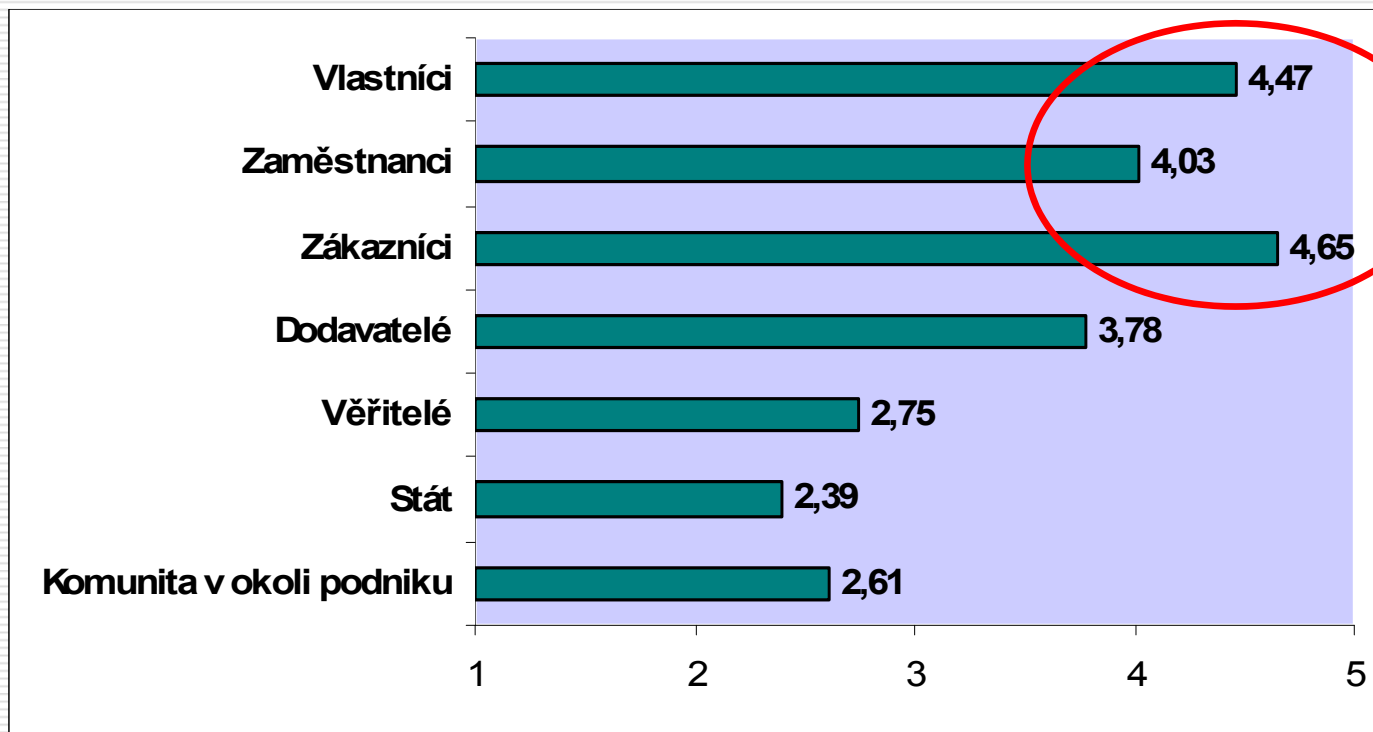
3. Změny ve vlastnické struktuře

4. Struktura zaměstnanců, formy motivace

5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie

6. Dobré jméno podniku

Důležitost stakeholderů



Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů
 - 2. Péče o zákazníky**
 3. Změny ve vlastnické struktuře
 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace
 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie
 6. Dobré jméno podniku
-

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

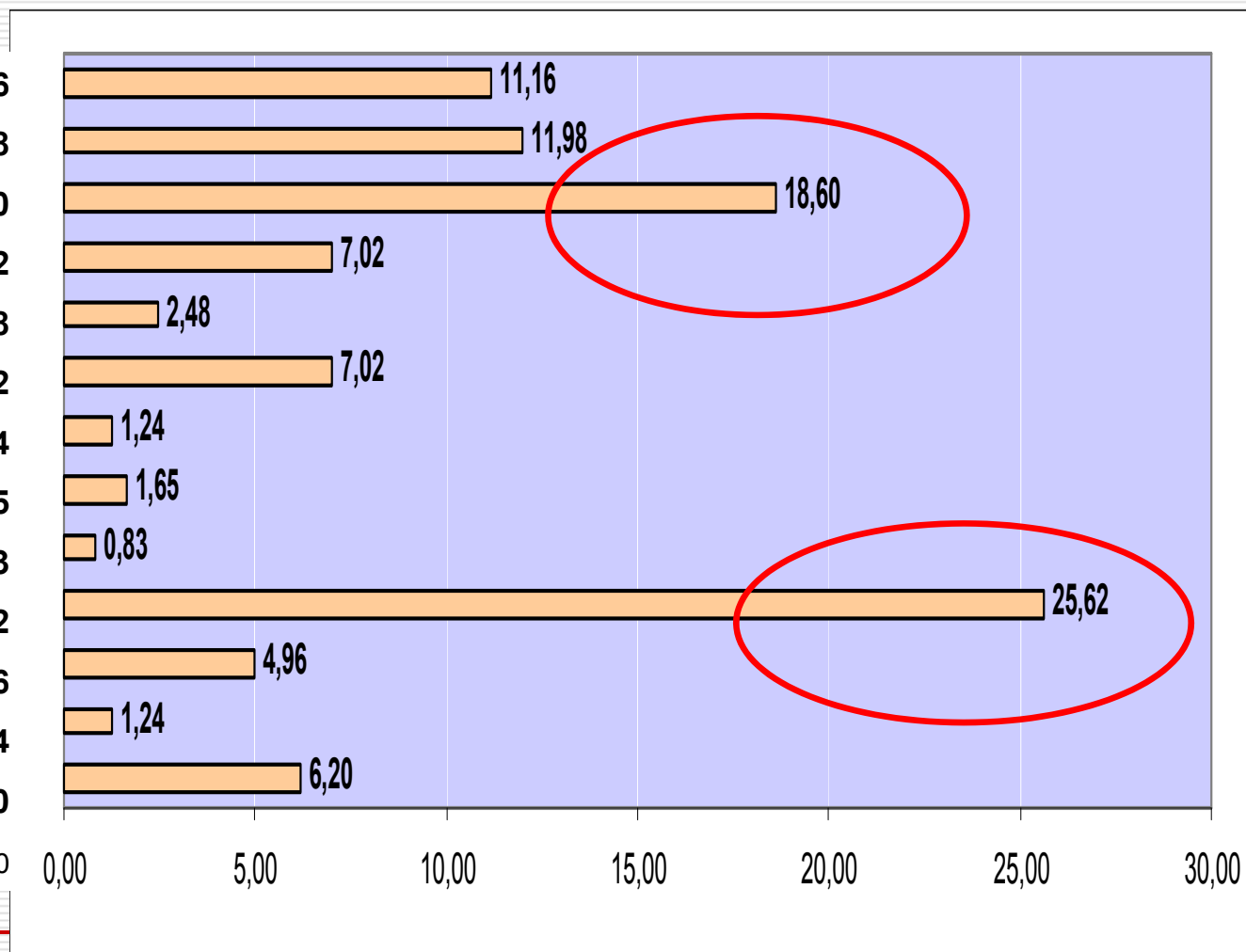


Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů
 2. Péče o zákazníky
 - 3. Změny ve vlastnické struktuře**
 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace
 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie
 6. Dobré jméno podniku
-

Typy vlastnické struktury

01 Jediný vlastník FO	11,16
02 Jediný vlastník PO	11,98
03 Jediný vlastník PO - K	18,60
04 Majoritní vlastník FO	7,02
05 Majoritní vlastník PO	2,48
06 Majoritní vlastník PO - K	7,02
07 Majoritní vlastník FO	1,24
08 Majoritní vlastník PO	1,65
09 Majoritní vlastník PO - K	0,83
10 Několik velkých vl. FO CZ	25,62
11 Několik velk. vl. FO+PO CZ	4,96
12 Několik velkých vl. PO CZ	1,24
13 Ostatní	6,20
CELKEM	100,00



Vybrané výsledky šetření

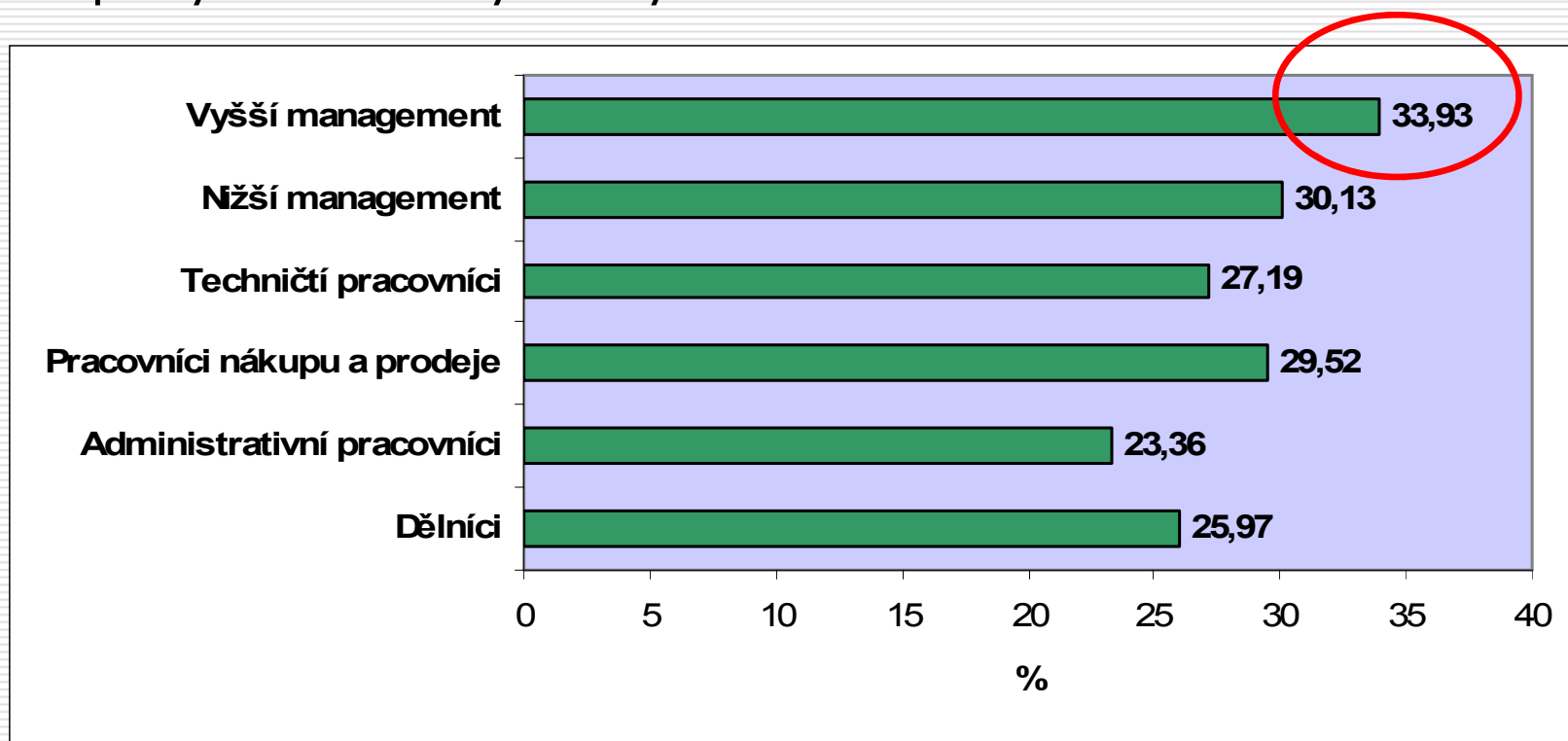
1. Důležitost stakeholderů
 2. Péče o zákazníky
 3. Změny ve vlastnické struktuře
 - 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace**
 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie
 6. Dobré jméno podniku
-

Zaměstnanci

Struktura: $THP/C = 0,3$ $D/C = 0,7$ $VŠ/C = 0,11$ $Ž/C = 0,27$

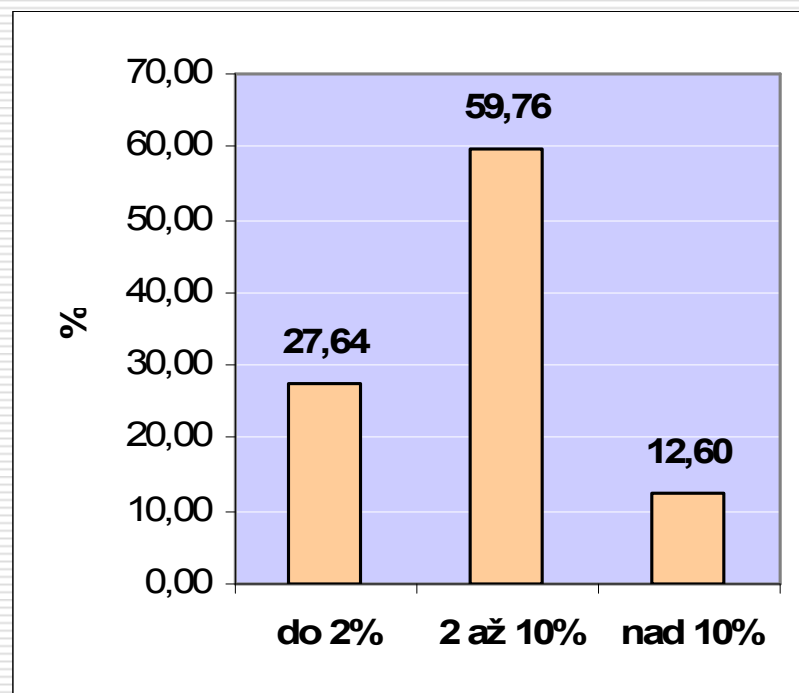
spíše tradiční hodnoty

Podíl pohyblivé složky mzdy



Zaměstnanci

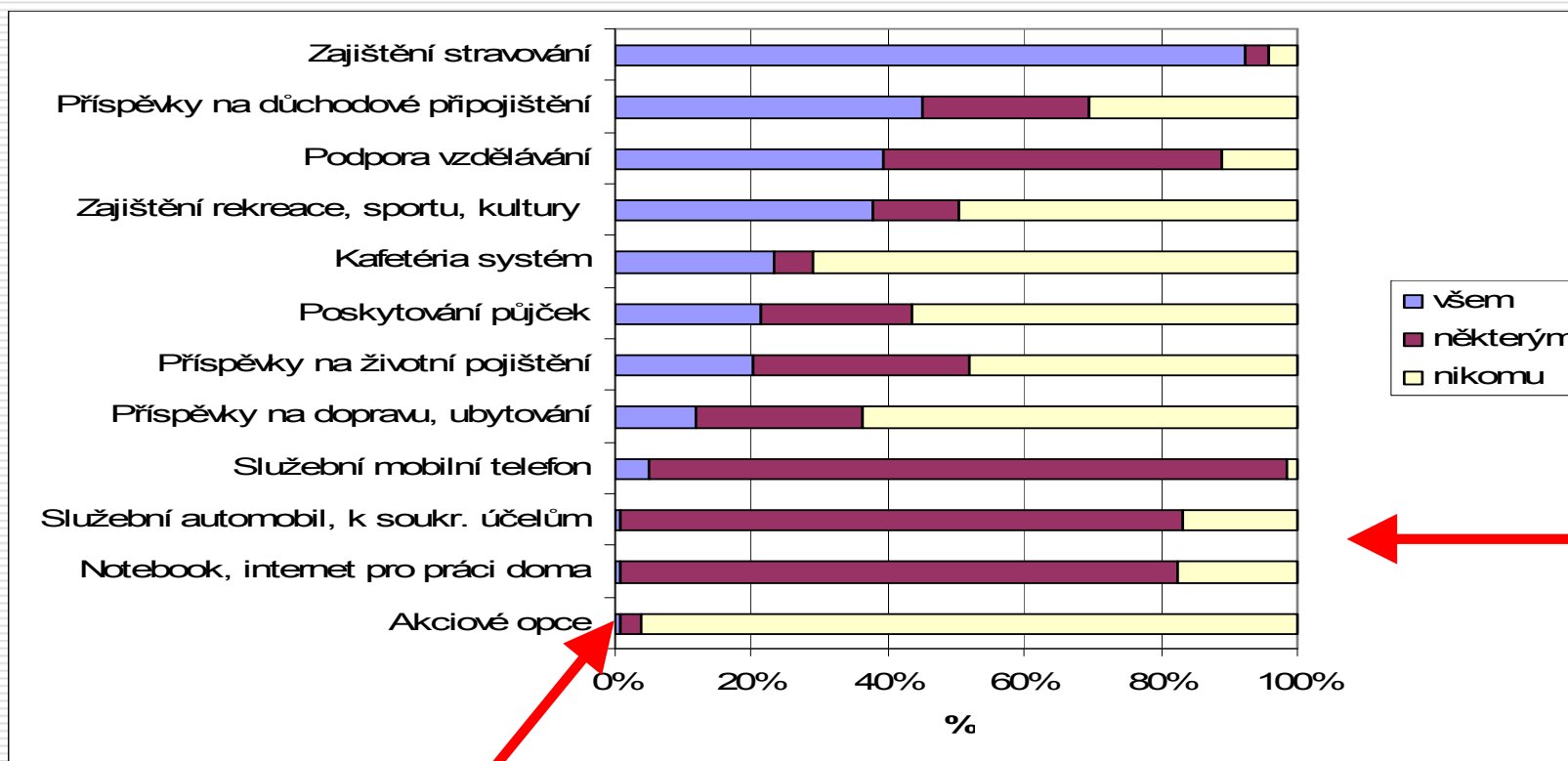
Fluktuace, prostředky na zaměstnanecké výhody a vzdělávání



PROSTŘEDKY NA	
ZAM. VÝHODY	VZDĚLÁVÁNÍ
podíl z personálních nákladů	
5,16%	4,65%

Zaměstnanci

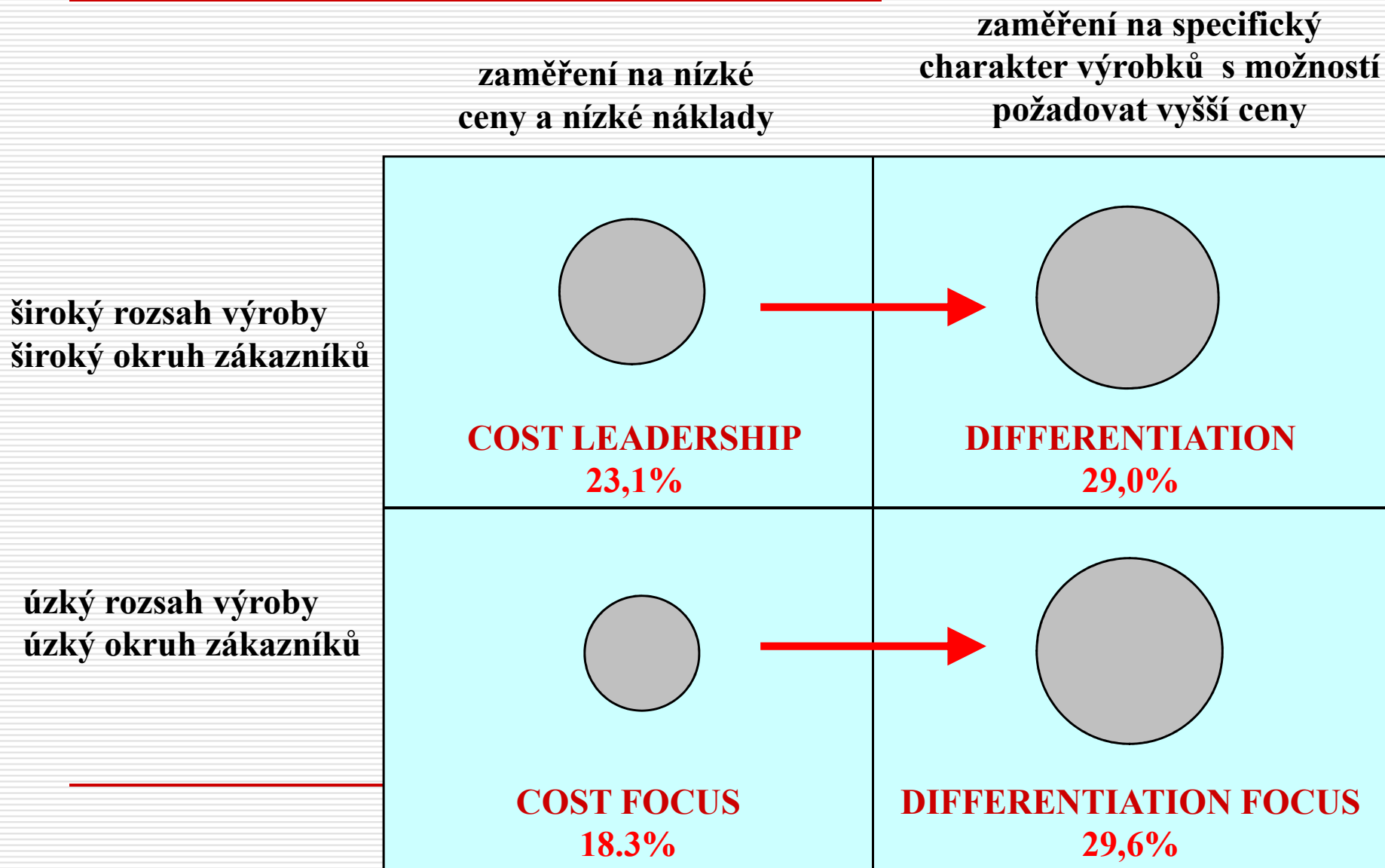
Struktura zaměstnaneckých výhod



Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů
 2. Péče o zákazníky
 3. Změny ve vlastnické struktuře
 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace
 - 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie**
 6. Dobré jméno podniku
-

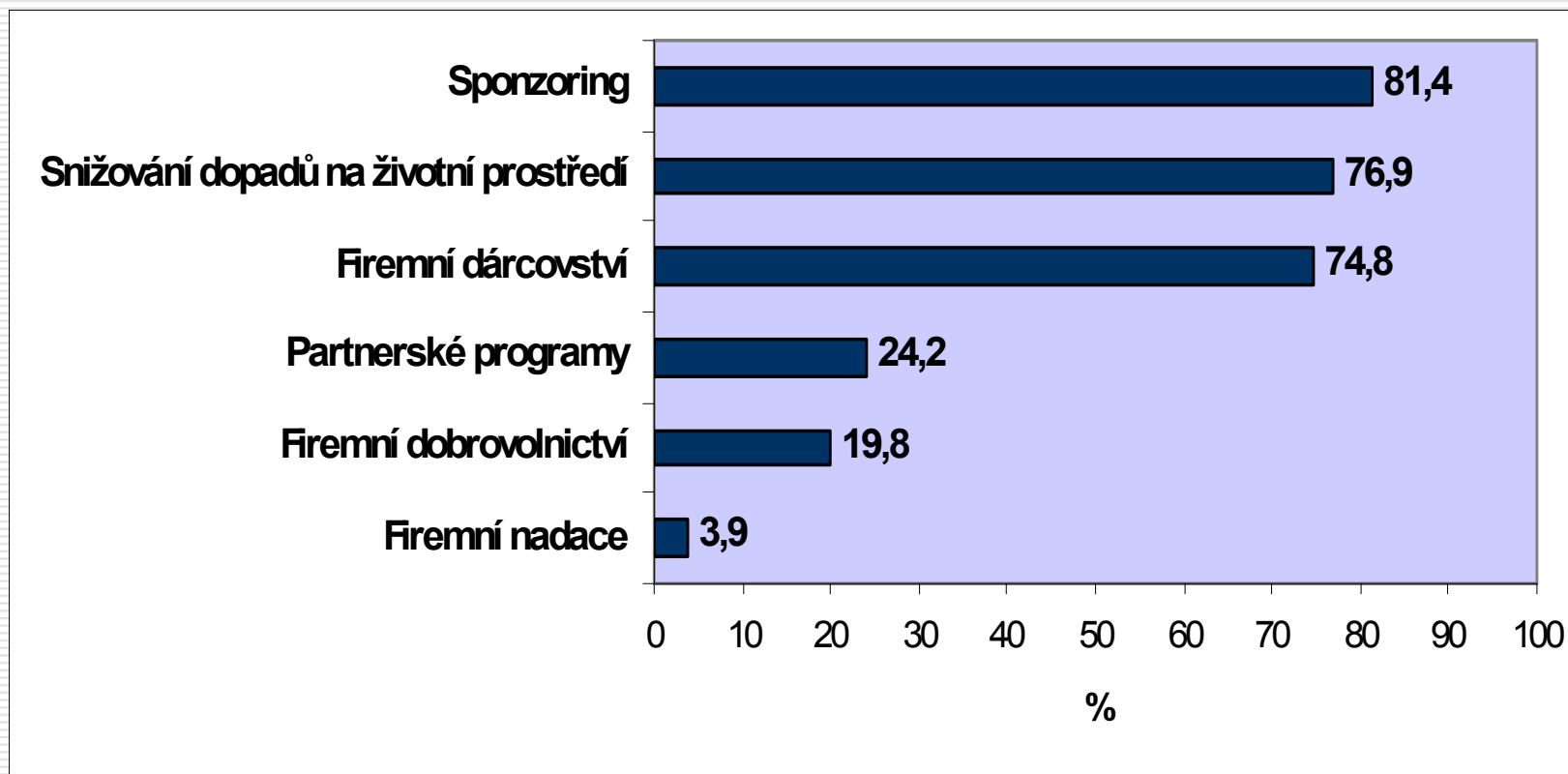
Obchodní strategie



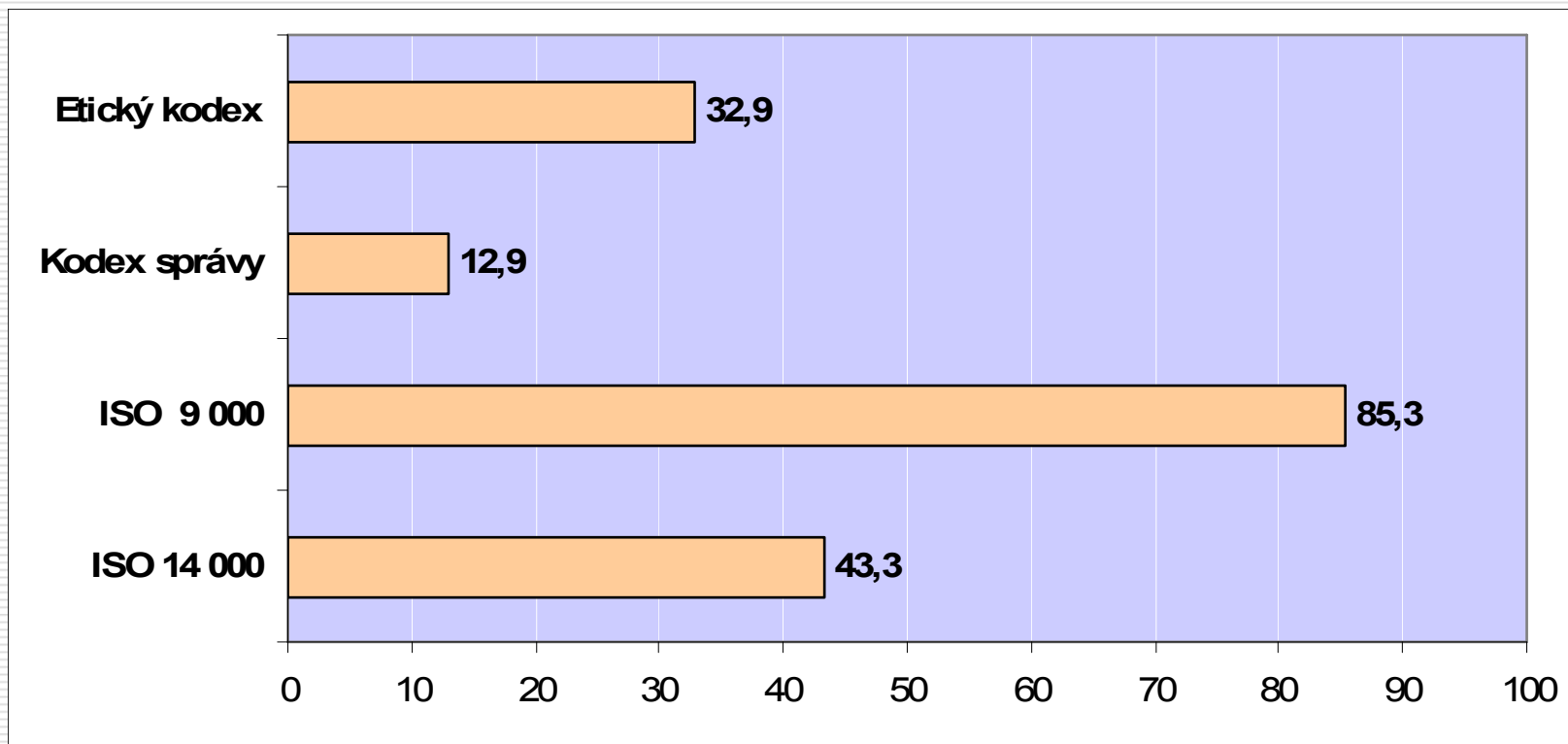
Vybrané výsledky šetření

1. Důležitost stakeholderů
 2. Péče o zákazníky
 3. Změny ve vlastnické struktuře
 4. Struktura zaměstnanců, formy motivace
 5. Vztahy k dodavatelům a odběratelům, obchodní strategie
 - 6. Dobré jméno podniku**
-

Společenská odpovědnost podniků



Kodexy, certifikáty



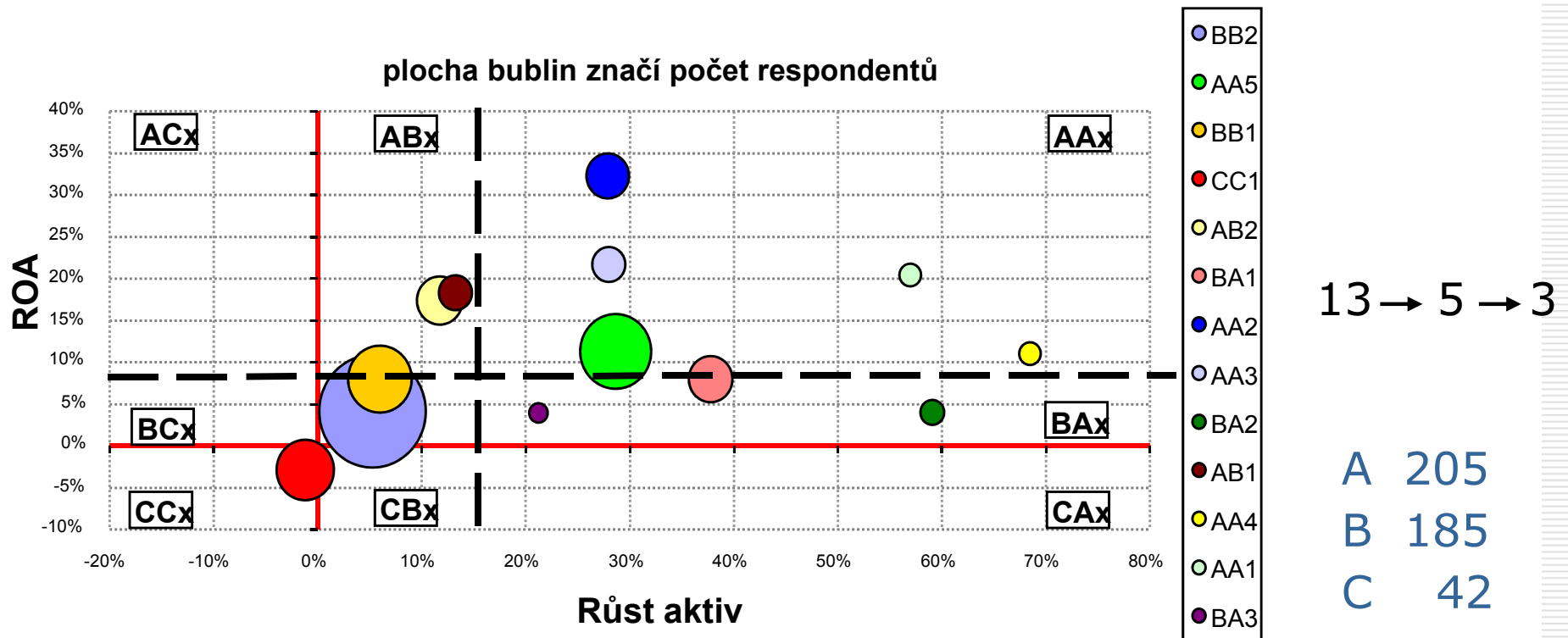
Postup řešení - 2. etapa

1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti
 2. Definování vstupních proměnných
 3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků
 4. Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti
 5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků
-

Postup řešení - 2. etapa

- 1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti**
 2. Definování vstupních proměnných
 3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků
 4. Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti
 5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků
-

Vážené průměry rentability aktiv a růstu aktiv za jednotlivé shluky



Postup řešení - 2. etapa

1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti
 - 2. Definování vstupních proměnných**
 3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků
 4. Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti
 5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků
-

Maticе A

počet proměnných: 683 z dotazníku + 123 účetní data
využití: primární analýza

Maticе C

počet proměnných: 37 využití: vícerozměrná analýza

-
- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪Důležitost věřitelů▪Důležitost státu▪Důležitost komunity▪Rozpětí řízení▪Součást koncernu▪Typ vlastnické struktury▪Původ vlastníka▪Vlastníci jako součást top managementu▪Úroveň rozhod. složek hmotného majetku▪Softwarové aplikace - Moduly MRP▪Softwarové aplikace - Moduly CRM▪Softwarové aplikace - Moduly SCM▪Velikost | <ul style="list-style-type: none">▪Podíl pracovníků s VŠ vzděláním▪Podíl TH pracovníků▪Fluktuace▪Podíl pohyb. slož. mzdy▪Výše prostředků na zam. výhody▪Výše prostředků na vzdělávání▪Podnikatelská strategie▪Stabilita odběratelů▪Podíl exportu na tržbách▪Specifičnost produktů▪Stabilita dodavatelů▪Podíl importu na dodáv.▪Specifičnost dodávek▪Důležitost kritérií výběru dodavatele | <ul style="list-style-type: none">▪Důležitost certifikátu jakosti při výběru dodavatele▪Důležitost souladu chování dodavatele s politikou CSR▪Míra angažovanosti v CSR▪Vlastnictví kodexů▪Certifikát ISO 14000▪Certifikát OHSAS 18001▪Kraj▪Právní forma podnikání▪Odvětví▪Přidaná hodnota na zaměstnance |
|--|--|---|

Postup řešení - 2. etapa

1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti
 2. Definování vstupních proměnných
 3. **Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků**
 4. Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti
 5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků
-



- **Odvětví**
- **Právní forma podnikání**
- **Velikost**
- **Součást koncernu**
- **Původ vlastníka**
- **Typ vlastnické struktury**
- **Podnikatelská strategie**
- **Specifičnost produktů**
- **Stabilita odběratelů**
- **Podíl exportu na tržbách**
- **Specifičnost dodávek**
- **(P 23) Stabilita dodavatelů**
- **Podíl importu na dodávkách**
- **Úroveň roz. složek hmotného majetku**
- **Soft. aplikace – Moduly MRP (řízení výroby)**
- **Přidaná hodnota na zaměstnance**
- **Podíl technicko-hospodářských pracovníků**
- **Podíl pohyblivé složky mzdy**
- **Výše prostředků na zaměstnanecké výhody**
- **Výše prostředků na vzdělávání**
- **Fluktuace**
- **Certifikát ISO 14000**
- **Certifikát OHSAS 18001**

Postup řešení - 2. etapa

1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti
 2. Definování vstupních proměnných
 3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků
 4. **Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti**
 5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků
-

→
17
faktorů

**shluková
analýza**

→

A 205
A I 86
A II 49
A III 33
A IV 27
A V 7
A VI 2
A VII 1

B 185
B I 55
B II 54
B III 36
B IV 26
B V 9
B VI 4
B VII 1

C 42
C I 18
C II 14
C III 10

Postup řešení - 2. etapa

1. Vytvoření shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti
 2. Definování vstupních proměnných
 3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků
 4. Vytvoření shluků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti
 5. **Interpretace charakteristických rysů skupin podniků**
-

Skupina A I

Zahrnuje **86 podniků**.

Všechny náležejí do odvětví **zpracovatelského průmyslu**.

Výrazně převažují **společnosti s ručením omezeným**, kterých je více než 74 %, akciových společností je necelých 26 %.

Zastoupeny jsou **převážně podniky malé** (50 až 99 zaměstnanců) s podílem 43 % **a střední** (100 až 249 zaměstnanců) s podílem více než 40 %. Velkých podniků (250 a více zaměstnanců) je pouhých cca 16 %.

Žádný z podniků není součástí koncernu.

V drtivé většině (více než 97 %) **jsou vlastněny domácími vlastníky**. Ve většině případů – bezmála 44 % - se jedná o vlastnickou strukturu několika fyzických osob. V necelých 30 % případů jsou podniky vlastněny jediným vlastníkem, a to buď fyzickou nebo právnickou osobou.

Většina těchto podniků (více než 42 %) realizuje **strategii differentiation focus**, tedy strategii, orientovanou na úzký rozsah výroby, resp. úzký okruh zákazníků, se zaměřením na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny.

Skupina A II

Zahrnuje **49 podniků**.

Všechny náležejí do odvětví **stavebnictví**.

Převažují **společnosti s ručením omezeným**, kterých je více než 63 %, akciových společností je necelých 37 %.

Zastoupeny jsou **převážně podniky malé** (50 až 99 zaměstnanců) s podílem cca 39 % **a střední** (100 až 249 zaměstnanců) s podílem 49 %. Velkých podniků (250 a více zaměstnanců) je pouhých cca 12 %.

Pouze 12 % je součástí koncernu.

Ve velké většině případů (cca 91 %) **jsou vlastněny domácími vlastníky**.

Ve většině případů – bezmála 45 % - se jedná o vlastnickou strukturu několika fyzických osob. V cca 25 % případů jsou podniky vlastněny jediným vlastníkem, a to buď fyzickou nebo právnickou osobou.

V této skupině podniků výrazněji **nedominuje žádná z podnikatelských strategií**. Nejvíce podniků, téměř 30 %, realizuje strategii differentiation, následují strategie cost leadership a differentiation focus, každá z nich je uplatňována ve 25 % podniků. Nejmenší zastoupení, necelých 21 % mají podniky uplatňující strategii cost focus.