

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Tomáš Chládek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Měření konkurenceschopnosti podniku v závislosti na
jeho velikosti a odvětví

Bc. Tomáš Chládek

Diplomová práce
2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 19.4.2011

Bc. Tomáš Chládek

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce, Doc. Ing. Marcele Kožené Ph.D., za trpělivé a inspirativní vedení, cenné rady a podněty, bez kterých by bylo velmi obtížné tuto práci zdárně dokončit.

Dále děkuji Ing. Michaela Stříteské Ph.D. za zapůjčené studijní materiály a pomoc při výběru metod s ohledem na moderní dobu a s tím související aktuálnost práce.

V neposlední řadě pak děkuji společnostem, které se zúčastnily dotazníkového šetření a daly mi tak neocenitelnou příležitost provést analýzu metod měření konkurenceschopnosti.

Autor

Anotace

V oblasti měření konkurenceschopnosti a konkurenční výhody došlo k velkému pokroku. V souladu se snahou dosáhnout objektivnějších výsledků a zajistit kvalitnější a odpovědnější řízení společností, jsou stále sestavovány nové metody a postupy. Pro většinu obchodních společností je téměř nemožné, ať už kvůli nedostatku zdrojů nebo vlastnímu nezájmu, tyto trendy sledovat či dokonce zvolit správnou metodu pro vlastní použití. Cílem mé diplomové práce je prozkoumat, zda existuje nějaký vztah mezi velikostí a oborem podnikání podniku a vhodnou metodou pro měření jeho konkurenční výhody. Za tímto účelem jsem vytvořil vzorek čítající osm společností z různých oborů. Tyto společnosti jsem dále testoval spektrem pěti metod určených pro měření konkurenceschopnosti – Balanced Scorecard, EFQM, Rapid Benchmarking, atd. Nakonec, za pomoci porovnání jednotlivých výsledků, se tato práce snaží poradit firmám při výběru metody, která bude vhodná právě pro ně.

Název v anglickém jazyce

Measurement of company's competitive strength in dependence on its size and sphere of action

Klíčová slova

konkurenceschopnost, měření konkurenční výhody, Balanced Scorecard, EFQM, Rapid Benchmarking

Annotation

Many steps forward have been made in the field of competitiveness and competitive advantage measurement. New approaches and methods are being developed in order to achieve more objective results and to enable better management of a company. For many business companies it is almost impossible even to follow these trends and more, to choose the right method. Aim of my diploma thesis is to examine whether there exists any relation between size and business sphere of a company and suitable method for effective competitive advantage measurement. For this purpose a specimen of eight companies from different business spheres was chosen. These companies were further tested by five individual methods – Balanced Scorecard, EFQM, Rapid Benchmarking, etc. And finally, by comparison of individual results, this thesis wants to help with important decision making process in a company.

Keywords

competitiveness, competitive advantage measurement, Balanced Scorecard, EFQM, Rapid Benchmarking

Obsah

Úvod	- 9 -
Zdůvodnění výběru tématu	- 9 -
Cíle, jejich měření a metodika zpracování.....	- 9 -
Dosavadní zpracování tématu	- 10 -
1 Moderní konkurenceschopnost.....	- 11 -
1.1 Nejistota v rozhodování	- 11 -
1.2 Důležité prvky novodobé konkurenceschopnosti	- 12 -
1.3 Zákazník jako individualita	- 13 -
1.3.1 Výrobce a spotřebitel – starý přístup.....	- 14 -
1.3.2 Výrobce a spotřebitel – nový přístup	- 15 -
1.3.3 Porovnání obou přístupů	- 17 -
2 Geneze konkurenční výhody	- 18 -
2.1 Konkurenční výhoda jako potenciál	- 18 -
2.2 Způsoby vzniku a transformace potenciálu	- 19 -
3 Měření konkurenceschopnosti.....	- 22 -
3.1 Vazby měření konkurenceschopnosti	- 23 -
3.1.1 Uživatelé výsledků měření	- 23 -
3.1.2 Faktor času	- 24 -
3.1.3 Faktor kompetencí a nestrannosti měření.....	- 25 -
3.2 Výběr metod	- 27 -
3.3 Popis vybraných metod.....	- 28 -
3.3.1 Poměr P / E.....	- 28 -
3.3.2 Altmanovo Z-skóre	- 29 -
3.3.3 Rapid Benchmarking.....	- 30 -
3.3.4 Balanced Scorecard	- 33 -
3.3.5 EFQM Model Excellence	- 36 -
4 Praktická část.....	- 41 -
4.1 SLEPTE analýza	- 41 -
4.1.1 Sociální faktory	- 42 -
4.1.2 Legislativní faktory	- 43 -
4.1.3 Ekonomické faktory	- 44 -

4.1.4 Politické faktory	- 47 -
4.1.5 Technologické faktory.....	- 49 -
4.1.6 Ekologické faktory	- 49 -
4.2 Metodika výběru zúčastněných subjektů	- 50 -
4.3 Rámcové představení podnikatelských subjektů	- 51 -
4.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	- 53 -
4.4.1 Obecné výsledky	- 53 -
4.4.2 Výsledky u firmy Doro, s.r.o.	- 55 -
4.4.3 Výsledky u firmy Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek.....	- 57 -
4.4.4 Výsledky u firmy Kartáče Souček, s.r.o.	- 58 -
4.4.5 Výsledky u firmy INA Lanškroun, s.r.o.....	- 59 -
4.4.6 Výsledky u firmy Pavel Dařílek – stavební firma, s.r.o.....	- 61 -
4.4.7 Výsledky u firmy Subterra, a.s.....	- 62 -
4.4.8 Výsledky u firmy SVŠES, s.r.o.....	- 63 -
4.4.9 Výsledky u firmy XXX, a.s.....	- 65 -
4.5 Doporučení metody na základě analýzy jednotlivých firem.....	- 66 -
5 Závěr.....	- 68 -
Seznam použitých zkratk	- 69 -
Seznam použitých zdrojů a literatury:	- 71 -
Seznam obrázků.....	- 74 -
Seznam tabulek.....	- 75 -
Seznam příloh.....	- 77 -
Příloha č.1: DOTAZNÍK	- 78 -

Úvod

Zdůvodnění výběru tématu

Ve své diplomové práci jsem se rozhodl zabývat metodami měření konkurenceschopnosti a jejich aplikací na vybrané podniky z různých odvětví. K této volbě mě vedly následující důvody a otázky:

- Oblast měření konkurenční výhody a konkurenceschopnosti prochází neustálým vývojem a počet metod narůstá.
- Jak složitá je vlastní aplikace některých metod a jaké jsou její hlavní výhody a nevýhody?
- Existuje spojitost mezi velikostí a oborem podnikání konkrétního podniku s výhodností použití některé metody?

V průběhu zpracování této práce se budu snažit nalézt na výše zmíněné otázky fakty dostatečně podložené odpovědi.

Cíle, jejich měření a metodika zpracování

Hlavním cílem mé diplomové práce je zjistit, zda existuje prokazatelný vztah mezi velikostí podniku a jeho oborem podnikání a výhodností využití některé z metod měření konkurenceschopnosti. Klíčovým problémem, který je spojený s dosažením cíle, je volba způsobu, jakým bude prokazování existence vztahu provedeno. Optimální by v tomto případě bylo použít co největší vzorek firem, avšak to klade značné nároky na dobu zpracování a celkový rozsah práce, proto se v našem případě spokojíme s menším vzorkem o rozsahu osmi firem. Za účelem získání základních dat byl sestaven dotazník, který je součástí této diplomové práce jako příloha číslo 1.

K dosažení hlavního cíle využiji komparaci použití vybraných metod na deseti vybraných podnicích z různých oborů podnikání. Tyto podniky jsou rozděleny do dvou kategorií z hlediska velikosti, a to malé a střední podniky (dále také jako „MSP“) a velké podniky. Popis a zdůvodnění výběru jak použitých metod, tak zkoumaných oborů budou poskytnuty v kapitole o výběru podniků a použitých metod (viz str. 28 a 51).

Co se týče způsobu měření hlavního cíle, použijeme tabulku výsledků, která bude uvedena a popsána v závěrečné části práce.

Dosavadní zpracování tématu

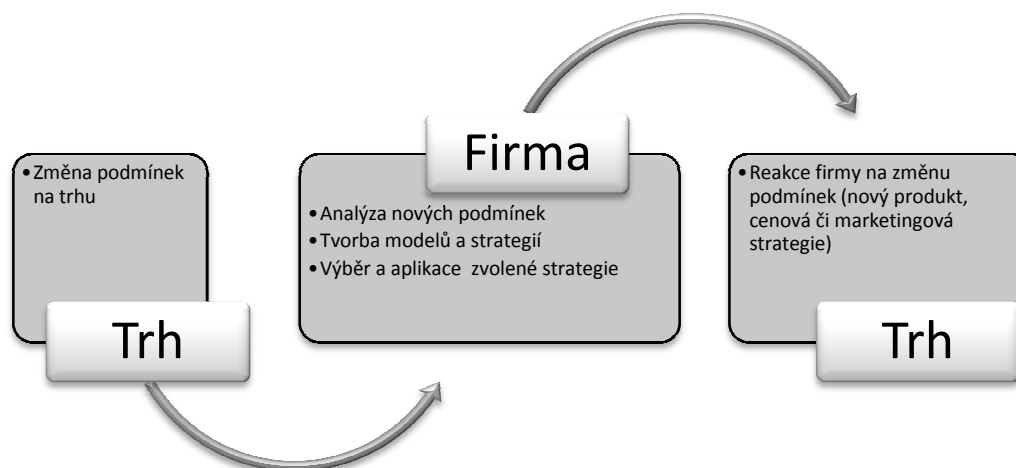
Po rešerších v odborné literatuře a internetových zdrojích je možné dojít k závěru, že ačkoli existuje mnoho knih, studií či jednotlivých článků, které se zaměřují na měření konkurenční výhody či konkurenceschopnosti konkrétního podniku, komplexnější pohled na výhodnost, resp. nevýhodnost jednotlivých metod spojený s možným obecnějším doporučením pro konkrétní typy podniků k dispozici není. Z tohoto pohledu může tedy tato diplomová práce přinést zajímavé poznatky a zkušenosti, které mohou být prakticky užitečné. Důležité také je, že v práci je použito široké spektrum metod od jednodušších finančních ukazatelů (Altmanovo Z-skóre, P/E ratio) po komplexní a moderní modely (Balanced Scorecard, EFQM či model Benchmarking), což jen přispívá k relevantnosti zjištěných závěrů a výsledků.

1 Moderní konkurenceschopnost

1.1 Nejistota v rozhodování

Mezi klíčová slova dnešní doby by podniky měly jednoznačně zařadit jedno, které v aktuálním vývoji ekonomiky na světové i domácí úrovni hraje velice důležitou roli – je to **nejistota**. Bylo by nepravdivé tvrdit, že dříve nejistota v procesech rozhodování neexistovala, avšak s postupujícími globalizačními jevy, mazáním interkulturních hranic a komplexností světového obchodu, se pravděpodobnost jejího výskytu značně zvyšuje.

Tento fakt nepříznivě působí v podnicích, které se už tak nestíhají přizpůsobit zrychlujícím se změnám spotřebitelských trendů a rostoucí konkurenci na trhu. Klid a stálost byly vystřídány dynamikou a flexibilitou. Pro úspěch je klíčový tzv. vícedimenzionální pohled na firmu a komplexní vnímání všech okolních skutečností. Právě tyto skutečnosti a efektivní využití zdrojů se poté musí co nejdříve odrazit ve strategii firmy, která je takto schopná vygenerovat potenciál využitelný v rámci „konkurenčního boje“. Čas je element, který přestává představovat pouze pevně stanovený termín, ale je kritickým faktorem úspěchu. V souvislosti s ním je důležité zmínit také nezanedbatelný význam operačního řízení. Prohlédněme si situaci na následujícím schématu:



Obrázek 1: Průběh optimální reakce firmy na změnu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Grafika zobrazuje běžnou situaci, kdy na trhu dochází ke změně podmínek a firma reaguje odpovídající změnou strategie. Faktorem, který však zůstává skrytý za tímto schématem, je rychlost, jakou firma dokáže celý cyklus projít. Pokud je firma rychlejší než konkurence, získává konkurenční výhodu. Prvek, který je mnohdy pro existenci firmy naprosto nezbytný. Rychlejší reakce je jedním z možných způsobů, jak konkurenční výhodu získat. Další způsoby si postupně rozebereme v dalších kapitolách.

1.2 Důležité prvky novodobé konkurenceschopnosti

Na počátku 21.století vstoupilo podnikání do nové éry. Nejen vlivem globální ekonomické recese došlo k výrazným změnám, které je nutné pro dosažení úspěchu v budoucnu přijmout, zhodnotit a reagovat na ně. Podnikání třetího tisíciletí je pak utvářeno jevy, které utvářejí náš svět¹:

- **Globalizace jevů a procesů** – zejména rozšiřování aktivit firem po celém světě; rostoucí využívání internetových obchodů a s ním spojené možnosti výrazně snížit náklady; rizika týkající se monokulturizace a ztráty národního cítění.
- **Produktivita práce** – přítomnost nových technologií, které usnadňují produkci a mnohdy snižují nároky na lidské zdroje; změna role hromadné produkce, která v mnohých případech přestává být, kvůli individualizaci zákazníka efektivní; změna vztahu mezi MSP a velkými podniky.
- **Harmonizace kultur** – snaha o prevenci problémů způsobených prvním bodem; hledání prvků shody a kompromisu; decentralizace moci spojená s využíváním síťových organizačních struktur.
- **Vztah invence a hmoty** – rostoucí důležitost inovací a know-how ve světě konkurenceschopnosti; rychlost inovací a technologického pokroku v dnešní době; finanční náklady vynaložené na vědu a výzkum.
- **Světové informační sítě** – bezpečnost a spolehlivost poskytovaných informací; riziko zneužití osobních dat a ztráty soukromí.
- **Megatrend „otevřených“ otázek** – „Mají být slabí chráněni?“ „Jaké mají být vztahy k hodnotám a která hodnota je ta správná?“ „Kdo bude vítěz a kdo odejde jako poražený?“
- **Informace a znalostní ekonomika** – aktualizace informací ve firmách; rozlišování mezi znalostmi explicitními a tacitními, tedy znalostmi získanými pomocí zkušeností a vrozených dispozic; důležitost nositelů tacitních znalostí; znalostní management a péče o znalostní pracovníky.
- **Zákazník jako individualita** – zákazníci se v mnohých případech přestávají chovat jako masa a dávají přednost individuálnímu přístupu; hodnoty a preference jednotlivce; prohloubení vztahu zákazník – firma.

¹ Mikoláš Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.

1.3 Zákazník jako individualita

Z výše zmíněných jevů se dále zaměříme na zákazníka, který je dle názoru autora práce nejdůležitějším bodem v procesu získávání konkurenční výhody. Jak již bylo zmíněno, význam zákazníka jako jednotlivce roste. Individuální potřeby a tužby jednotlivých zákazníků pak vstupují na trh a vytvářejí pomyslný nový prostor pro nabídku firem. Na prahu 21.století prošel zákazník několika transformacemi²:



Obrázek 2: Transformace zákazníka. Zdroj: [10].

Na konci těchto transformací poznáváme nového zákazníka, který má široké informace o nabídce produktů na trhu, aktivně se také zajímá o nové informace a dokáže přesně definovat svoji potřebu. Transformace obecně přináší následující důsledky³:

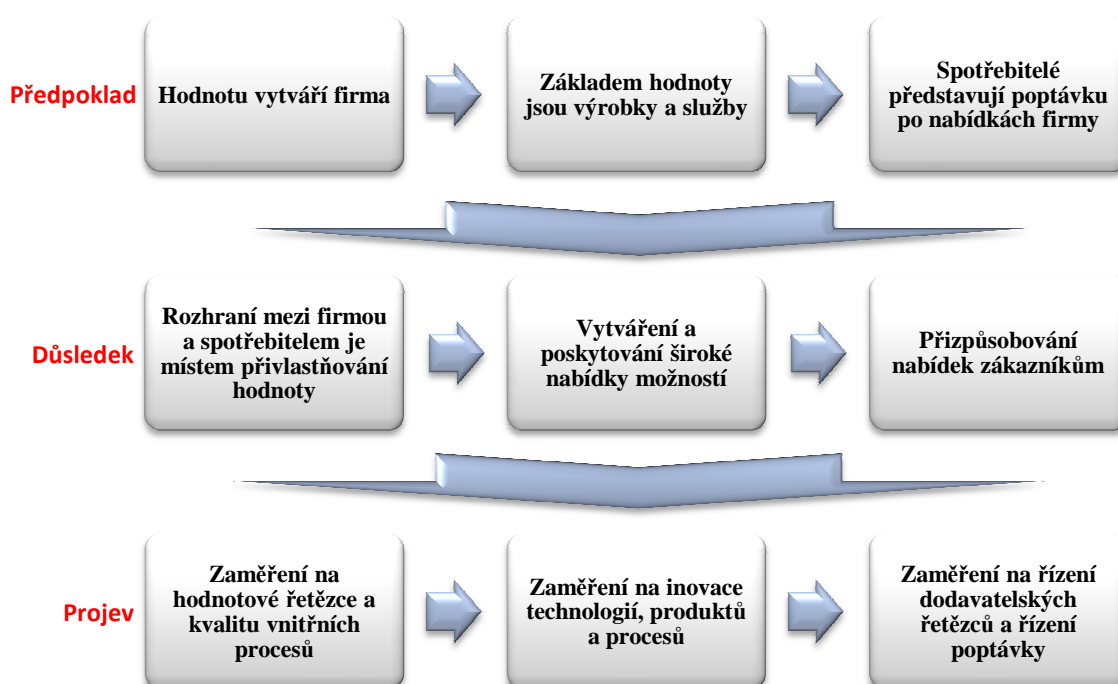
- **Zákazník má přístup k informacím**
- **Zákazník má globální pohled na trh** – díky internetu má přístup na trhy jiných zemí, kde může uspokojit svoji potřebu za nižší náklady, čímž dosáhne vyššího celkového užitku.
- **Zákazníci vytváří sítě** – tyto spotřebitelské sítě pak sdílí své zkušenosti a hodnocení u jednotlivých produktů, což působí proti klasickým marketingovým akcím „shora – dolů“.
- **Zákazník experimentuje**
- **Zákazník je aktivní** – díky získaným informacím se aktivně zajímá o nové produkty, cenové nabídky a akce.

^{2,3} Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram. Budoucnost konkurence : Spoluutváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

Pokud bychom chtěli učinit dílčí závěr, musíme konstatovat, že firmy v dnešním konkurenčním prostředí mohou při použití vlastních zdrojů a nápadů jen obtížně vytvořit produkt, který bude potenciálním zákazníkům plně vyhovovat. Za paradox můžeme označit situaci, kdy rozmanitější nabídka produktů dává spotřebitelům menší uspokojení. Řešením by mohlo být prohloubení spolupráce mezi výrobcí a spotřebiteli. První kroky k této spolupráci představuje Corporate Social Responsibility (dále jen „CSR“), tedy společenská zodpovědnost firem, v rámci které dochází zavedení dialogu mezi firmou a zákazníkem. Dalším krokem by mělo být aktivní zapojení spotřebitele do procesu vývoje výrobků a zhodnocení jeho názorů a zkušeností. Nyní se zaměříme na starý a nový přístup ve vztahu výrobce – spotřebitel při vytváření hodnoty ve firmě.

1.3.1 Výrobce a spotřebitel – starý přístup

V rámci starého přístupu představuje hlavního tvůrce hodnoty firma, kde základ hodnoty představují výrobky, resp. služby. Postup tvorby hodnoty podle starého přístupu si můžeme prohlédnout na následujícím obrázku⁴:



Obrázek 3: Tvorba hodnoty ve firmě - starý přístup. Zdroj: [10].

Můžeme si všimnout, že proces tvorby hodnoty probíhá pouze ve firmě s důrazem na výrobky, resp. služby. Spotřebitelé v tomto modelu představují pouze stranu poptávky, která sice má své preference a názory, ale firmy na ně odpovídají pouze přizpůsobováním vlastních

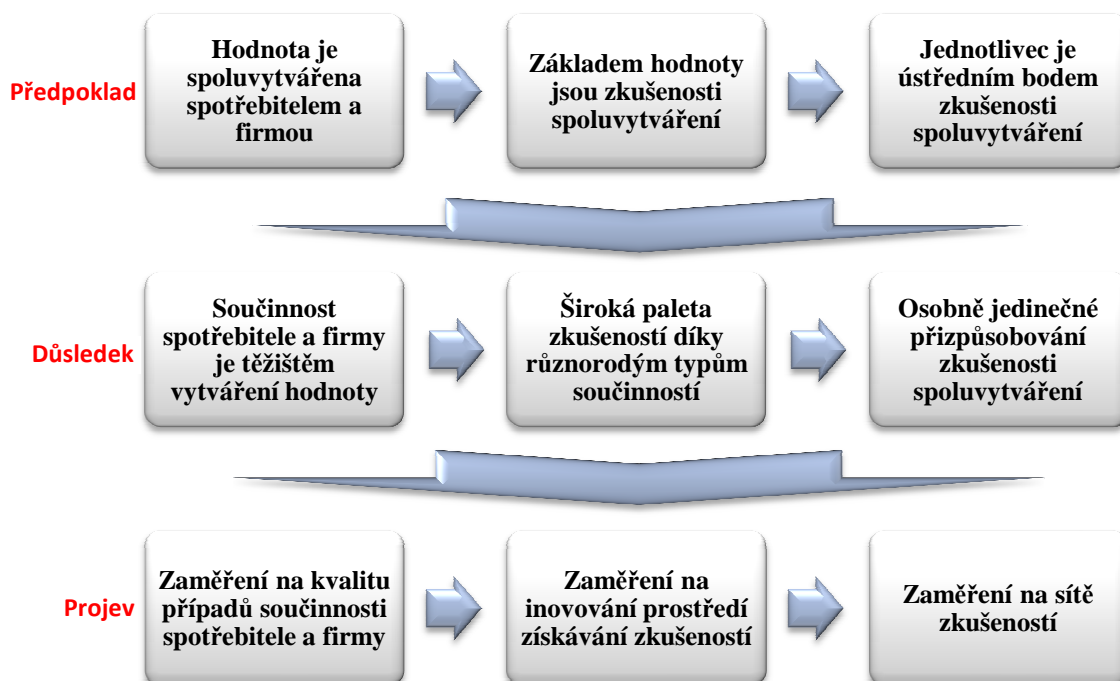
⁴ Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram. Budoucnost konkurence : Spoluutváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

nabídek a vytvářením širokých spekter výrobků, resp. služeb. Hranice mezi výrobcem a spotřebitelem je tak jasně stanovena na trh, kde dochází k realizaci hodnoty pro firmu a zákazníka.

V současné době většina firem činí svá rozhodnutí právě podle výše zmíněného schématu. Jejich schopnost naplnit očekávání zákazníků je však takto omezená. Toto tvrzení můžeme podložit faktem, že kterákoli firma je za této situace schopná zlepšovat vlastní konkurenceschopnost „pouze“ prostřednictvím zdokonalování vnitřních procesů, inovací a nových technologií, kvality distribuce či marketingových aktivit. Žádný z těchto prostředků však nedokáže výrazněji odstranit nejistotu, že na trhu dojde ke kolizi hodnot mezi výrobcem a spotřebitelem. Řešení v této situaci nabízí nový přístup, který zohledňuje zapojení spotřebitele do vytváření hodnoty firmy.

1.3.2 Výrobce a spotřebitel – nový přístup

Spotřebitel v tomto případě přestává být pouze pasivním představitelem poptávky na trhu. Jeho hlavní úloha spočívá ve spoluutváření hodnoty ve firmě. V současné době, kdy máme k dispozici internetovou komunikaci (Skype, ICQ, Jabber, atd.), tato myšlenka není zcela nepředstavitelná a je jen na firmě, zda se dokáže vypořádat s její realizací. Postup tvorby hodnoty se pak změní následujícím způsobem⁵:



Obrázek 4: Tvorba hodnoty ve firmě - nový přístup. Zdroj: [10].

⁵ Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram. Budoucnost konkurence : Spoluutváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

Hlavním zdrojem vzniku hodnoty se nově stává součinnost výrobce a spotřebitele, od které se posléze odvíjí vše ostatní. Vzniklé zkušenosti jsou nedocenitelným zdrojem konkurenční výhody. Dochází ke sdílení zkušeností mezi výrobcem a spotřebitelem a jejich následná aplikace do výrobků, resp. služeb. Prohlubuje se zaměření na jednotlivce, kdy se výrobce nejen snaží předvídat preference a potřeby zákazníků, ale spotřebitel může přímo přispívat k vytváření produktů. Takto intenzivní komunikace de facto vede k vytváření výrobků „na míru“. Spoluvytváření hodnoty má dle odborné literatury⁶ následující základní prvky, které lze při použití libovolně kombinovat v závislosti na druhu strategie, kterou si daná firma zvolí:

- **Dialog** (Dialogue) – slouží k zabezpečení komunikace mezi výrobcem a sítí spotřebitelů. Je pro něj zároveň nutné vytvořit dostatečný prostor a pevně stanovit pravidla komunikace.
- **Možnost přístupu** (Access) – bez aktuálních, relevantních a dostupných informací by spotřebitelé nebyli schopni poskytovat výrobcům odpovídající názory.
- **Vyhodnocování rizika** (Risk assessment) – je potřebné, aby průběžně docházelo k vyhodnocování rizika jako pro výrobce, tak pro spotřebitele.
- **Otevřenost** (Transparency) – týká se zejména nákladů na výrobu produktů / poskytování služeb, kvality použitých surovin, přístupu k životnímu prostředí, atd. Otevřenost je důležitá k získání důvěry spotřebitelů.

Kombinací dialogu a možnosti přístupu pak podnik podporuje vývoj vlastních výrobků za pomoci názorů a zkušeností spotřebitelů. Další kombinace – dialog a otevřenost – může kladně působit na vztah mezi firmou a jejími stakeholdery. Dříve by se takový způsob spoluutváření hodnoty mohl zdát jako nerealizovatelný, ale díky moderním komunikačním technologiím se stává realitou a příležitostí pro všechny podniky na trhu. Je samozřejmé, že jeho využití má kladné i záporné stránky, na které se zaměříme v následující kapitole zabývající se zhodnocením starého a nového přístupu.

⁶ Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram. Budoucnost konkurence : Spoluutváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

1.3.3 Porovnání obou přístupů

Porovnání s ohledem na přehlednost provedeme pomocí tabulky, kde budou uvedena klady i zápory obou přístupů:

Starý přístup		Nový přístup	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
nižší náklady	menší pravděpodobnost úspěchu u zákazníků	informace a zkušenosti přímo od spotřebitelů	není aplikovatelné na každou firmu (hromadná produkce, atd.)
menší náročnost provedení	firma má k dispozici pouze informace z průzkumů trhu	vysoká pravděpodobnost úspěchu u zákazníků	vysoké náklady (navíc je nutné zkušenosti kontinuálně prohlubovat)
rychlejší reakce firmy na dění na trhu	-	posílení pozitivní image a transparentnosti firmy	existuje vysoké riziko získání údajů o našich produktech konkurencí
-	-	-	časová náročnost na zavedení a udržení přístupu

Tabulka 1: Porovnání starého a nového přístupu ke tvorbě hodnoty ve firmě. Zdroj: Vlastní zpracování.

Shrneme-li výše zmíněné klady a zápory obou přístupů, dojdeme k závěru, že přes výrazná pozitiva má nový přístup také rizika, která jeho využití mnohým firmám znemožňují. Jeho aplikace se tak prozatím stává doménou buď velkých a silných firem, které si mohou dovolit vynaložit značné náklady a čas (automobilový průmysl, IT průmysl, atd.), nebo firem, které se kvůli svému oboru podnikání musí spolehnout na komunikaci a spolupráci se spotřebiteli (výrobci tzv. hausbótů, výrobci kuchyňských linek či nábytku, atd.). Ostatní firmy většinou prozatím zůstávají u tradičního pojetí tvorby hodnoty ve firmě.


2 Geneze konkurenční výhody

2.1 Konkurenční výhoda jako potenciál

Konkurenční výhoda představuje prvek, který v rámci tržního boje může při správném použití znamenat vítězství nad konkurencí. V zásadě existují dva základní typy konkurenční výhody:

- **Komparativní (= zděděná)** – geografické a klimatické podmínky, legislativní podmínky,...
- **Konkurenční (= vytvořená)** – kvalita produktu, rychlost dodání, doprovodné služby,...

V dnešní době, kdy jsou hranice zemí relativně otevřené, není pro podniky problém získat využitím zahraniční pobočky komparativní výhodu jejich konkurentů, proto se tvrdost konkurenčního boje neustále stupňuje a klade na podniky vysoké nároky. Právě tvrdost konkurence nutí podniky všimnout si nových příležitostí a chápat se jich ve snaze zaujmout a získat zákazníka. Tyto příležitosti k získání konkurenční výhody nazveme nyní firemním potenciálem. Ten samozřejmě vychází jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí firmy. Cílem firmy je pak transformace potenciálu v reálnou příležitost. Podívejme se nyní na následující schéma⁷:

EXISTENČNÍ PRINCIP			
POTENCIÁLNOST			REÁLNOST
vznik konkurenční výhody			
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina	spotřebovaný potenciál = důsledek
konkurenceschopnost	konkurenční síla - tlak	konkurence - konkurování	úspěch, zisk, jiný efekt

Tabulka 2: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Zdroj: [7].

Vidíme, že potenciál je nejprve nutné rozpoznat (mezera na trhu, nová technologie, atd.) a analyzovat, dále ho převádíme na faktor (nový produkt či služba, nový materiál, atd.), který je použitelný v rámci konkurenčního boje. S realizací potenciálu roste naše konkurenceschopnost a jako důsledek získáváme zisk, podíl na trhu či jiný efekt. Potenciál však nemusí vyprchat ihned, může působit tak dlouho, dokud konkurence tento potenciál

⁷ Mikoláš Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.

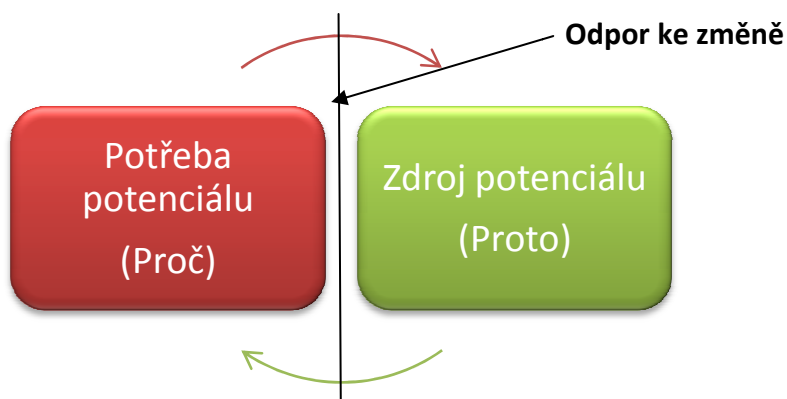
nevynuluje potenciálem vlastním (lepší technologie) nebo nedojde k jeho vlastnímu vynulování (vady nového materiálu => nespokojenost zákazníků). V následující kapitole se zaměříme na některé způsoby vzniku potenciálu.

2.2 Způsoby vzniku a transformace potenciálu

Vznik potenciálu může probíhat mnoha způsoby, zaměřili jsme se na několik z nich, které zmiňuje odborná literatura⁸:

1. Gnoseologický (poznávací) princip

- základním prvkem je existence otázky „Proč?“ („Proč neoslovují naše produkty tuto skupinu spotřebitelů?“)
- nalezením odpovědi „Proto.“ lze získat potenciál
- tímto způsobem chceme dosáhnout transformace ze stavu současného do stavu budoucího
- graficky:



Obrázek 5: Gnoseologický (poznávací) princip. Zdroj: [7].

2. Princip kauzality a formy

- potenciál je v tomto případě vnímán jako elementární jev, který se dříve či později promění ve slabou nebo silnou stránku podniku
- vše závisí na rozhodování podniku
- příklad: „*Konkurenční firmy A a B mohou uvolnit finanční prostředky na nový výrobek. Zatímco firma A se rozhodne peníze neinvestovat a místo toho se vrátit k vývoji současných výrobků, firma B investuje a prodělá výraznou*

⁸ Mikoláš Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.

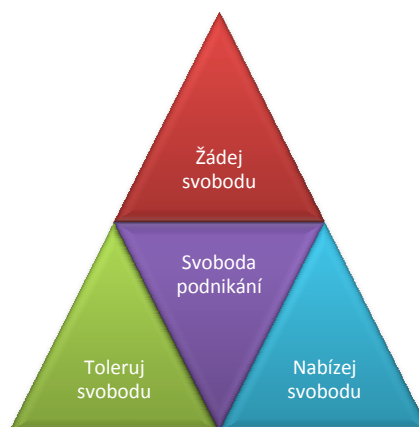
ztrátu. V této situaci se potenciál proměnil v silnou stránku firmy A a slabou stránku firmy B.“

3. Synergický princip

- každý potenciál je složen ze sítě potenciálů, která má své prvky
- přijmutím, vyloučením či zaměněním prvků může dojít ke genezi, resp. eliminaci potenciálu
- synergickým efektem je zde myšlena například spolupráce správně vybraných pracovníků v jedné skupině
- „Co se stane, když zařadíme / vyřadíme tento prvek?“
- příklad: „*Tým hvězd NBA může být poražen právě proto, že je pouze souborem individualit, jejichž spolupráce nemusí probíhat efektivně.*“

4. Princip svobody

- je postaven na předpokladu důrazného kladení svobody
- prakticky jde o poskytnutí svobody zaměstnancům a odstranění všech vlivů, které by mohly narušit tvorbu potenciálu (časová tíseň, nedostatek finančních prostředků, atd.)
- princip obsahuje mnohá rizika – neefektivnost, problematika definování svobody ve firmě, vysoké náklady,...
- graficky⁹:



Obrázek 6: Princip svobody. Zdroj: [7].

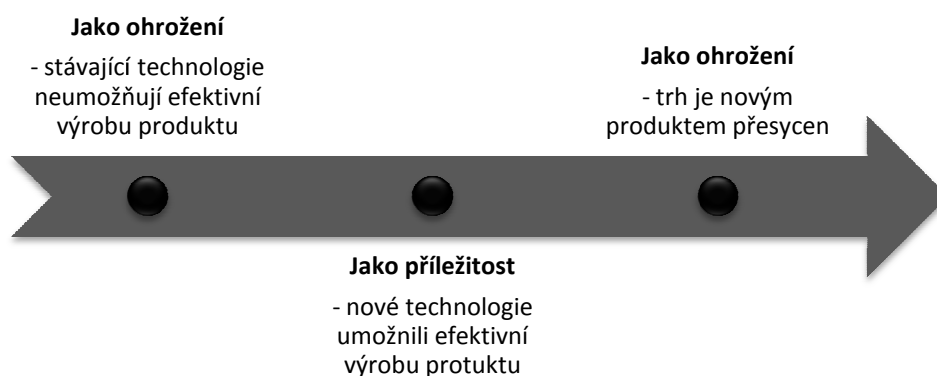
⁹ Mikoláš Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.

5. Princip vývoje

- tvrdí, že potenciál se neustále objevuje v průběhu vývoje organizace
- staré příležitosti jsou nahrazovány novými
- je třeba držet krok s dobou, předvídat, zkoumat tržní i podnikové prostředí a hledat potenciál
- potenciál firma hledá za pomoci využití svých silných stránek, zatímco neustále pracuje na svých stránkách slabých

6. Princip rotace

- příležitosti a ohrožení rotují v čase a mohou se měnit
- důležité je jejich aktivní pozorování a časový odhad příležitostí
- graficky:



Obrázek 7: Princip rotace. Zdroj: Vlastní zpracování.

Je důležité poznamenat, že autor popisující výše zmínění přístupy se dále nezaobírá konkrétními radami a doporučeními, které by mohly firmám pomoci využít tyto principy vzniku a transformace potenciálu v jejich prospěch. Vzniká zde proto pomyslná mezera pro vývoj osobního přístupu firem k této problematice. Rychlá identifikace a odpovídající přístup pak mohou pro firmu opět znamenat zisk konkurenční výhody.

Nyní, když jsme si objasnili příčiny vzniku a transformace potenciálu, resp. konkurenční výhody, můžeme se dále zaměřit na její měření. Tato činnost je velice zajímavá a důležitá pro rozvoj firmy v oblasti konkurenceschopnosti. Dosažení relevantních výsledků je však také otázkou tvrdé a dlouhodobé práce, která je náročná na lidské, časové i finanční zdroje.

3 Měření konkurenceschopnosti

„Měření představuje činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu.“¹⁰ Výsledkem měření je tedy tato hodnota, která může být použita k popisu určité charakteristiky objektu, ale pouze za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci. Měření lze také chápat jako proces, který můžeme rozdělit do několika fází. Základním cílem tohoto procesu je pak zajištění požadovaných informací v potřebné kvalitě. Mezi hlavní fáze procesu patří:

1. Vytvoření modelu

- co nejpřesnější určení prvků, vztahů a charakteristik zkoumaného jevu
- cílem měření je vytvoření modelu

2. Volba metod a nástrojů

- zásada výběru *„Potřebuji se něco dozvědět, a proto měřím.“*
- preference účelu měření nad metodou

3. Získání požadovaných hodnot (údajů)

4. Zaznamenání a uchování získaných hodnot

- cílem této fáze je včasné, s co nejmenším množstvím chyb uskutečněné, a přitom s co nejmenšími náklady provedené zaznamenání údajů, které umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování

5. Třídění a interpretace hodnot

- zpracované informace mohou být dále posuzovány a vyhodnocovány podle kritérií zadaných uživateli
- zpracované informace by měly navazovat na model vytvořený na počátku procesu měření

6. Ověření informací

- mělo by být provedeno nezávislými odborníky
- cílem je eliminace záměrných a neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření a zvýšení celkové objektivizace informací

7. Komunikace informace uživatelům

- tato fáze představuje završení celého procesu měření
- cílem je pomocí vhodných komunikačních prostředků včasným a srozumitelným způsobem předat informace konečnému uživateli

¹⁰ Wagner Jaroslav. Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1.vydání. Praha : GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Nedílnou součástí účinnosti tohoto procesu je také provázanost jednotlivých fází, vyvážený stupeň pozornosti a vynaložených prostředků pro jednotlivé fáze, vysoký stupeň komunikace mezi všemi aktéry měření a v neposlední řadě je důležitá také zpětná vazba, která může pomoci odhalit nedostatky a problémy, které mohou být mnohdy včas odstraněny.

3.1 Vazby měření konkurenceschopnosti

Kromě výše zmíněných prvků se měření konkurenceschopnosti projevuje také silnými vazbami na jiné důležité aspekty a jevy. Na následujících stránkách se budeme zabývat několika vybranými z nich. Jedná se o:

- Uživatele výsledků měření,
- Faktor času,
- Faktor kompetencí a nestrannosti měření.

3.1.1 Uživatelé výsledků měření

Zejména ve vztahu ke komunikaci výsledků měření je důležité si uvědomit, kdo jsou vlastně jejich budoucí uživatelé. Za uživatele v takovém případě považujeme všechny subjekty, které mají zájem o využití daných informací a mají k nim potřebný přístup. Jedním ze základních rozlišení uživatelů je na **interní** a **externí**. Tyto dvě skupiny se odlišují jednak svým vztahem k organizaci, ve které měření probíhá, ale také důvody zájmu o informace o výkonnosti. V následující tabulce uvádíme pro ilustraci porovnání těchto důvodů:

Interní uživatelé	Externí uživatelé
informační podpora pro rozhodování (management)	rozhodování o vlastním vztahu k organizaci (stakeholders)
zjištění kritických míst, rezerv a příležitostí organizace (management)	vymáhání vlastních práv na organizaci (akcionáři)
snaha o přilákání cizího kapitálu (vedení)	ovlivňovat směřování a vývoj organizace (akcionáři, zákazníci, dodavatelé)
snaha o vytvoření pozitivního image u veřejnosti (vedení)	porovnat výkonnost organizace s dalšími subjekty (investoři)
...	...

Tabulka 3: Důvody zájmu o informace o výkonnosti u interních a externích uživatelů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Po-té, co je dosaženo výsledků měření, dochází k jejich distribuci mezi uživatele. Informace, které získávají interní a externí uživatelé, se však mohou v mnoha ohledech odlišovat.

Charakteristika	Pojetí pro externí uživatele	Pojetí pro interní uživatele
<i>Srozumitelnost</i>	Informace je určena pro všeobecně kvalifikovaného uživatele, který má omezenou znalost specifických podmínek a omezený přístup k doplňujícím zdrojům informací.	Informace je určena pro uživatele s odbornou znalostí podmínek, za kterých činnost probíhá, a s možností širokého přístupu k doplňujícím zdrojům informací.
<i>Relevance</i>	Informace je připravena v relativně syntetické podobě s nastavením hrubé úrovně prahu významnosti.	Informace je připravena v analytické podobě tak, aby uživatel mohl posoudit faktory ovlivňující s různou mírou významnosti výkonnost zkoumané organizace.
<i>Spolehlivost</i>	Uživatel preferuje informace s vysokou úrovní spolehlivosti jako důsledek omezení vlivu informační asymetrie.	Pro uživatele je prioritou obsahový potenciál informace s tím, že se předpokládá jeho schopnost posoudit úroveň nejistoty spojené s touto informací.
<i>Srovnatelnost</i>	Pro uživatele je důležitá nejen srovnatelnost informací v čase, ale i srovnatelnost mezi různými organizacemi.	Srovnatelnost informací mezi různými subjekty nemusí být pro uživatele zásadním požadavkem.

Tabulka 4: Odlišnost v charakteristikách informací pro interní a externí uživatele. Zdroj: [14].

3.1.2 Faktor času

Dalším aspektem, kterým je potřeba se zabývat, je faktor času. Kvalitní měření konkurenceschopnosti by mělo vycházet z dat vytvořených v minulosti, ty pak aplikovat na současné modely a na základě výsledků učinit taková rozhodnutí, která přinesou organizaci budoucí prospěch. Představme si nyní důležitost faktoru času na praktickém příkladu:

Zadání:	Ve vesnici žije farmář Antonín a farmář Bruno. Úroda se jim vydařila a mají přebytek. Oba se rozhodli, že si změří výkonnost svých farem a na základě výsledků se rozhodnou, jestli přebytek prodají nebo schovejí na další rok.																																	
Úroda v letech: (pytle ks)	<table border="1"> <caption>Data for Figure 5: Yield of farms Antonín and Bruno over 10 years</caption> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Antonín (ks)</th> <th>Bruno (ks)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Rok 1</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>Rok 2</td><td>13</td><td>16</td></tr> <tr><td>Rok 3</td><td>19</td><td>18</td></tr> <tr><td>Rok 4</td><td>21</td><td>20</td></tr> <tr><td>Rok 5</td><td>8</td><td>11</td></tr> <tr><td>Rok 6</td><td>10</td><td>8</td></tr> <tr><td>Rok 7</td><td>6</td><td>9</td></tr> <tr><td>Rok 8</td><td>15</td><td>13</td></tr> <tr><td>Rok 9</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>Rok 10</td><td>21</td><td>23</td></tr> </tbody> </table>	Rok	Antonín (ks)	Bruno (ks)	Rok 1	9	10	Rok 2	13	16	Rok 3	19	18	Rok 4	21	20	Rok 5	8	11	Rok 6	10	8	Rok 7	6	9	Rok 8	15	13	Rok 9	22	23	Rok 10	21	23
Rok	Antonín (ks)	Bruno (ks)																																
Rok 1	9	10																																
Rok 2	13	16																																
Rok 3	19	18																																
Rok 4	21	20																																
Rok 5	8	11																																
Rok 6	10	8																																
Rok 7	6	9																																
Rok 8	15	13																																
Rok 9	22	23																																
Rok 10	21	23																																
Rozhodnutí (Antonín)	Antonín ve svém měření zohlední faktor času a zjistí, že s velkou pravděpodobností bude v příštím roce nízká sklizeň. Přebytek tedy neprodá.																																	
Rozhodnutí (Bruno)	Bruno zhodnotí pouze „Rok 10“ a v domněnku, že jeho farma je na vrcholu výkonnosti celý přebytek prodá.																																	
Výsledek	V příštím roce pan Antonín zbohatl a pan Bruno si od něj musel vzít půjčku.																																	

Tabulka 5: Faktor času na praktickém příkladu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je vidět na uvedeném příkladu, zohlednění faktoru času při měření konkurenceschopnosti je klíčové pro dosažení relevantních výsledků. Organizace mohou v této situaci využít tří přístupů, které se zabývají tvorbou prospěchu v čase. Jedná se o¹¹:

- **Projektivní přístupy** (použito v ilustračním příkladu),
 - Založené na hledání podobností mezi probíhajícími činnostmi a činnostmi již v minulosti uskutečněnými.
- **Indikativní přístupy**,
 - Založené na hledání indikátorů v probíhajících činnostech, které by mohly naznačovat budoucí vývoj zkoumaného jevu.
- **Prediktivní přístupy**.
 - Založené na vytvoření modelu, který s co největší spolehlivostí popíše budoucí vývoj zkoumaného jevu.

S faktorem času je v neposlední řadě spojena otázka, která se týká periodizace a četnosti měření. Její řešení je závislé na celé řadě faktorů, které se vážou k té či oné organizaci. Obecně lze rozlišit dvě východiska – **krátká a dlouhá časová perioda měření**:

	Výhody	Nevýhody
Krátká perioda měření	rychlá informovanost vysoká významnost získaných dat	vysoké náklady nízká spolehlivost hrozí přesycenost informacemi
Dlouhá perioda měření	nižší náklady spolehlivé informace	zpožďuje informovanost ztráta významnosti získaných dat

Tabulka 6: Výhody a nevýhody různých period měření. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.1.3 Faktor kompetencí a nestrannosti měření

Přítomnost lidského subjektu je nezbytná ve všech fázích měření konkurenceschopnosti. Tyto subjekty musí, v souladu se svou rolí v procesu měření, splňovat určité požadavky. Za nejvýznamnější z nich považujeme:

- **Důvěryhodnost (morální kompetence),**
- **Odborná kompetence,**
- **Schopnost přizpůsobení se změnám,**
- **Schopnost širšího pojetí skutečností,**
- **Vysoká úroveň nestrannosti.**

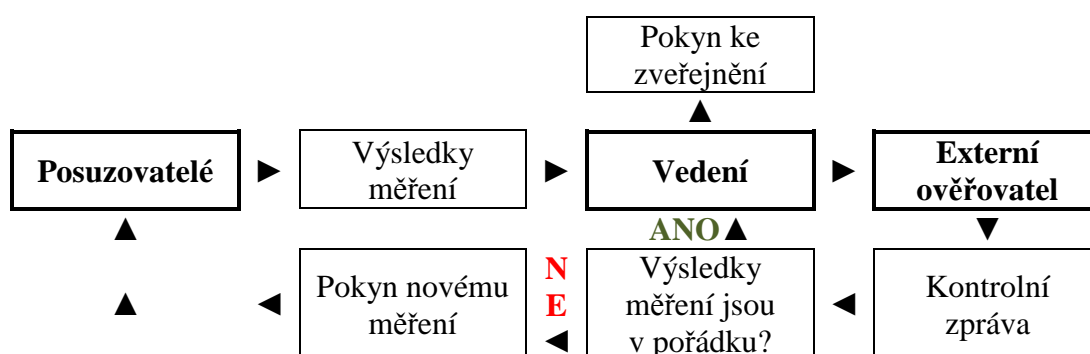
¹¹ Wagner Jaroslav. Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1.vydání. Praha : GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Právě nestrannost posuzovatelů je klíčová pro objektivitu konečných výsledků měření. Nestrannost můžeme v tomto případě definovat jako takový přístup k měření konkurenceschopnosti, kdy posuzovatel...¹²

- jedná **v souladu s pravidly požadovanými uživateli**, nikoli podle preferencí nebo zájmů vlastních či jiných zainteresovaných osob,
- jedná **bez ovlivňování stavu a vývoje zkoumaného objektu** kromě zásahů nezbytných pro optimalizaci procesu měření,
- jedná s **využitím metod adekvátních záměru** uskutečňovaného měření.

Důvodů pro porušení aspektu nestrannosti může být celá řada. Obecně je lze rozdělit na **důsledky vědomého jednání**, ve kterém se uplatňují určité morální a volní vlastnosti posuzovatele a **neschopnost uvědomovat si důsledky** svého chování, jež vede k neúmyslnému porušení požadavku na nestrannost.

Organizace se v tomto ohledu musí snažit předcházet možnosti porušení požadavku na nestrannost. Nejúčinnějším řešením je využití služeb externích posuzovatelů, kteří provedou měření a nejsou žádným způsobem v organizaci zainteresováni. Pokud organizace nechce nebo nemůže, například z důvodu vyšší finanční náročnosti, využít externích posuzovatelů, musí v nastavení pravidel měření konkurenceschopnosti postupovat takovým způsobem, aby minimalizovala možnost porušení aspektu nestrannosti. Samozřejmě vše záleží také na druhu použité metody měření a její transparentnosti. Zatímco u tradičních metod, které využívají především finanční analýzu, jejich výsledky prakticky nelze ovlivnit, u komplexnějších metod už by organizace mohla uvažovat o využití experta, který by získané hodnoty ověřil. Situace by v tom případě vypadala následovně:



Tabulka 7: Postup měření při využití externího ověřovatele. Zdroj: Vlastní zpracování.

¹² Wagner Jaroslav. Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1.vydání. Praha : GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

3.2 Výběr metod

Jak již bylo řečeno, měření konkurenceschopnosti, resp. konkurenční výhody může představovat obtížný proces, ale může také být dílem několika málo výpočtů. Vše závisí na metodě, kterou si podnik zvolí. V zásadě lze tyto metody rozčlenit do dvou skupin:

- **Tradiční přístup k měření konkurenceschopnosti**
 - zaměřený na využití finanční analýzy
 - *Absolutní ukazatele* (čistý zisk/ztráta za období, velikost obratu,...)
 - *Poměrové ukazatele* (rentabilita, likvidita, zadluženost, produktivita,...)
 - *Rozdílové ukazatele* (nárůst/pokles zisku, nárůst/pokles obratu,...)
- **Současný trend**
 - zaměřený na využití širokého spektra ukazatelů z různých oblastí podniku
 - *Kvantitativní metody* (používají k měření číselné stupnice)
 - *Kvalitativní metody* (používají k měření slovní ohodnocení)
 - *Kombinace obou typů*

Problematika volby optimální metody pro konkrétní podnik je hlavním tématem této práce, a proto budou v její praktické části zastoupeny oba přístupy k měření konkurenceschopnosti. V rámci relevantnosti výsledků byly vybrány metody od nejjednodušších až po vysoce komplexní. Jedná se o následující pěti:

Metoda	Zařazení	Stručný popis
P / E	tradiční přístup	„Price to Earnings“ = poměr ročního zisku a ceny akcie podniku
Altmanovo Z-skóre	tradiční přístup	= empirický index důvěryhodnosti hodnotící pomocí kombinace ukazatelů finanční poměry firmy
Rapid Benchmarking	současný trend	= proces, v rámci kterého probíhá poměrování vlastních výkonů s nejlepšími výkony jiného podniku
Balanced Scorecard	současný trend	= komplexní metoda hodnocení konkurenceschopnosti a sledování strategických cílů se 4 základními perspektivami
EFQM	současný trend	= komplexní metoda hodnocení konkurenceschopnosti s 9 základními oblastmi

Tabulka 8: Použité metody. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3 Popis vybraných metod

3.3.1 Poměr P / E

Z našeho výběru se jednoznačně jedná o nejjednodušší metodu co se konstrukce a pochopitelnosti týče. Používá se zejména pro hodnocení konkurenceschopnosti mezi podniky ve stejném odvětví hospodářství. Základem je vytvoření poměru mezi tržní cenou (kurzem) akcie a čistým ziskem připadajícím na akcii.

$$= \frac{\text{tržní cena (kurz) akcie}^{13}}{\text{čistý zisk na akcii (EPS)}}$$

Tento ukazatel lze interpretovat jako částku, kterou jsou investoři ochotni zaplatit za jednotku zisku. Obvykle se měří za čtyři předcházející období (koncové P/E), data však mohou být nahrazena odhadem do budoucna (předpokládané nebo také budoucí P/E). Třetí možnost je použití dat ze dvou předcházejících období a dvou období odhadnutých (kombinované P/E). Je nutné poznamenat, že vzhledem k možnosti použití odhadovaných částek, může být ukazatel místy zavádějící a je tedy potřeba brát ho v úvahu v širším kontextu spolu s dalšími ukazateli finanční analýzy. Nesmíme také zapomínat také na možnost jeho použití pouze v rámci jednoho odvětví, protože podmínky v různých sektorech ekonomiky se mohou do značné míry lišit. Obecně můžeme říct, že nižší P/E je pro investory výhodnější, ale u vysokých P/E naopak v budoucnu očekávají větší růst zisku. Situaci si ukážeme na následujícím příkladu:

Zadání: Máme 2 firmy podnikající ve stejném odvětví a následující informace. Do kterých akcií by měl případný investor vložit své finanční prostředky?			
Název firmy	Tržní cena akcie	Čistý zisk na akcii	P/E
Boty do pohody, a.s.	20 €	150 €	= 20 / 150 = 0,1333
Kocour v botách, a.s.	20 €	175 €	= 20 / 175 = 0,1143

Tabulka 9: P/E ratio - příklad. Zdroj: Vlastní zpracování.

Za těchto podmínek můžeme investorovi doporučit, aby své peníze vložil do firmy Kocour v Botách, a.s., která má nižší hodnotu ukazatele P/E. Pokud vše vztáhneme na problematiku měření konkurenceschopnosti, zdá se, že podniky s nižším P/E jsou pro investory přitažlivější, a tedy konkurenceschopnější. Na závěr několik pro a proti k metodě P/E ratio jako měřítku konkurenceschopnosti podniku:

¹³ Investopedia [online]. 2010 [cit. 2010-12-13]. Price-Earnings ratio - P/E ratio. Dostupné z WWW: <<http://www.investopedia.com/terms/p/price-earningsratio.asp>>.

Výhody	Nevýhody
rychlost	nutné používat spolu s jinými ukazateli
snadná interpretace	hodnotí firmu pouze jako celek
snadná aplikace	použitelné jen pro akciové společnosti
malé nároky na zdroje	využívání odhadů
-	nepřesnosti interpretace

Tabulka 10: P/E ratio - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3.2 Altmanovo Z-skóre

Altmanova analýza se již řadí mezi komplexnější modely než P/E, přesto má stále svůj základ pouze ve finanční analýze. Jedná se o bankrotní model, který spojuje několik poměrových ukazatelů.

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 \quad (\text{obecný model})$$

$$Z'' =$$

$$6,72 * \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} + 1,05 * \frac{\text{hodnota vlastního kapitálu}}{\text{celkové závazky}} + 3,26 * \frac{\text{zadržené výděly}}{\text{celková aktiva}} + 6,56 * \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva}}{\text{celková aktiva}} \quad {}^{14} (\text{upravený model})$$

Cílem tohoto modelu je vyjádřit finanční stav firmy pomocí jediné hodnoty, která představuje pravděpodobnost, s jakou se firma dostane ve střednědobém horizontu do bankrotního stavu. „Ze statistické analýzy dat mnoha podniků USA bylo vysledováno, že pokud je $Z > 2,9$, nehrozí podniku bankrot, naopak pokud je $Z < 1,8$, bankrot hrozí a podnik je ohrožen. Podnik s hodnotami od 1,8 do 2,9 je v tzv. šedé zóně.“¹⁵ Na rozdíl od P/E využívá Altmanovo Z-skóre více ukazatelů, což zcela jistě přispívá ke zvýšení objektivit dosažených výsledků. Pojdme se podívat na klady a zápory u této metody:

Výhody	Nevýhody
rychlost	hodnotí firmu pouze jako celek
snadná interpretace	použitelné jen pro akciové společnosti
snadná aplikace	využívá pouze finanční analýzu
malé nároky na zdroje	-
využití spektra ukazatelů	-

Tabulka 11: Altmanovo Z-skóre - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.

^{14,15} Business center.cz [online].HAVIT, s.r.o., 2010 [cit. 2010-12-13]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/>>. ISSN 1213-7235.

3.3.3 Rapid Benchmarking

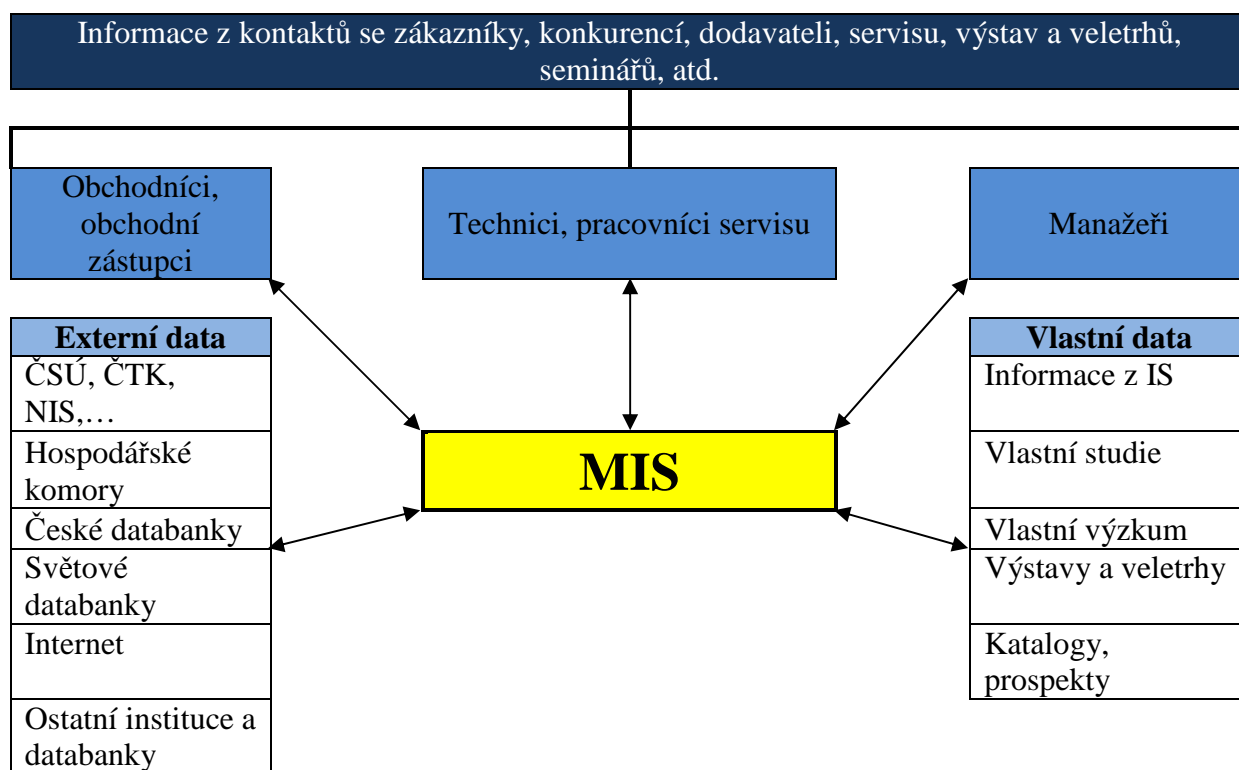
Rapid Benchmarking je rychlejší a zjednodušenou variantou klasického Benchmarkingu. V této práci ho použijeme zejména kvůli nižším nárokům na časové zpracování a menšímu rozsahu, protože budeme hodnotit celkem osm různých společností.

Co se týče benchmarkingu jako metody na měření konkurenceschopnosti, pracuje na principu porovnání vybraných ukazatelů vlastního podniku se špičkovými domácími, ale také zahraničními firmami, které v daném oboru působí. Je to soustavný a systematický proces a v podmínkách globální konkurence představuje klíčový nástroj pro přežití podniku. Oproti předcházejícím dvěma metodám zde již dochází také k využití nefinančních ukazatelů. V současné době známe dva typy benchmarkingu¹⁶:

- **Výkonový benchmarking**
 - Soustředí se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek,
 - hodnotí se převážně technické parametry (cena, náklady, kvalita,...),
 - většinou je prováděn externími organizacemi.
- **Procesní benchmarking**
 - Měří individuální výkonnost procesů a porovnává ji s vůdčími firmami,
 - hledá nejlepší praktiky (Best Practices) v provádění jednotlivých procesů,
 - vyžaduje kvalitní přípravu, vytipování vhodných partnerů a navázání aktivní spolupráce.

Z uvedených přístupů se dále zaměříme na výkonový benchmarking, který je pro účely této práce vhodnější. Samotný proces implementace této metody je velice náročný na lidské, finanční i časové zdroje. Před zavedením musí proběhnout komplexní přípravná fáze, kterou představuje především analýza celého podniku a jeho okolí (se zaměřením na konkurenci). Důležitou součástí následné implementace je samozřejmě sběr potřebných informací, které se soustřeďují do manažerského informačního systému (dále jen jako „MIS“). Prohlédněme si zdroje informací pro MIS na příslušném schématu:

¹⁶ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.



Tabulka 12: Schéma zdrojů informací pro MIS. Zdroj: [11].

Samotná implementace benchmarkingu se dělí na pět základních etap, které jsou v rámci dílčích činností provázány¹⁷:

1. Etapa: Rozhodnutí, co podrobit zkoumání

- dvě hlediska zkoumání:
- *interní* = zaměřený na výkonnost
- *externí* = zaměřený na očekávání zákazníku
- dvě možnosti postupu:
- *zkoumání celé firmy*
- *zkoumání vybraných částí firmy*
- důležitý je relativně rychlý postup mezi jednotlivými etapami
- etapa je uzavřena stručnou studií – návrh zkoumaných oblastí, návrh faktorů výkonnosti vybraných oblastí, návrh stupně rozlišovací úrovně zkoumání,...

2. Etapa: Určení partnerů pro benchmarking

- za partnera/y vybíráme ty firmy, které představují ve zkoumaných oblastech světovou špičku, případně nejvýznamnější přímé konkurenty

¹⁷ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

- tři možnosti postupu:
- *interní* = porovnání vnitřních organizačních jednotek společnosti
- *externí* = porovnání vlastní společnosti s konkurenčními firmami
- *funkční* = srovnání určité funkční oblasti firmy se stejnou funkční oblastí firmy, která nemusí být konkurenční, ale v dané oblasti představuje špičku
- klíčovou a nejproblematictější část představuje navázání komunikace s konkurencí

3. Etapa: Shromáždění informací

- podmínkou je předchozí implementace kvalitního MIS
- důsledná organizace zabezpečení sběru informací
- vytvoření určitého podnikového klimatu
- kvalitní zpracování dotazníků
- etapa je uzavřena vytvořením informační databáze a hodnocení určených oblastí ve firmě
- tato databáze však může být neustále doplňována i v průběhu dalších fází

4. Etapa: Analýza informací. Formulace výsledků srovnávání a možnosti zlepšení

- postup v této fázi dále dělí na 6 kroků:
 - 1) třídění a organizace informací
 - 2) kvalitativní kontrola informací
 - 3) zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů
 - 4) zjištění konkurenčního rozdílu vůči nejvýkonnějšímu konkurentu či praxi (u funkčního benchmarkingu) a jeho zdůvodnění
 - 5) zpracování závěrečné zprávy
 - 6) zpracování analýz „vyrábět nebo koupit“

5. Etapa: Realizace změn formou strategických operací – programů a projektů

- doporučení formulované v závěrečné zprávě slouží jako podklad pro vrcholové vedení společnosti při aktualizaci strategie firmy na další období

V současné době je klasický koncept této metody nahrazován tzv. Rapidmarketingem nebo také Rapid benchmarkingem, který je založen na identických pěti etapách, avšak zkracuje celkovou dobu trvání projektu měření konkurenceschopnosti na 10 – 20 pracovních dnů. Kapitulu o benchmarkingu, resp. rapid benchmarkingu uzavřeme zhodnocením kladů a záporů:

Výhody	Nevýhody
může vést k zásadním zlepšením ve firmě	problémy s navázáním spolupráce s konkurencí
pracuje se všemi oblastmi v podniku	výběr vhodného partnera
učení se od nejlepších	podmínkou je vytvoření vlastního MIS
rapid benchmarking umožňuje snížení časové náročnosti	finanční náročnost

Tabulka 13: Benchmarking - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.

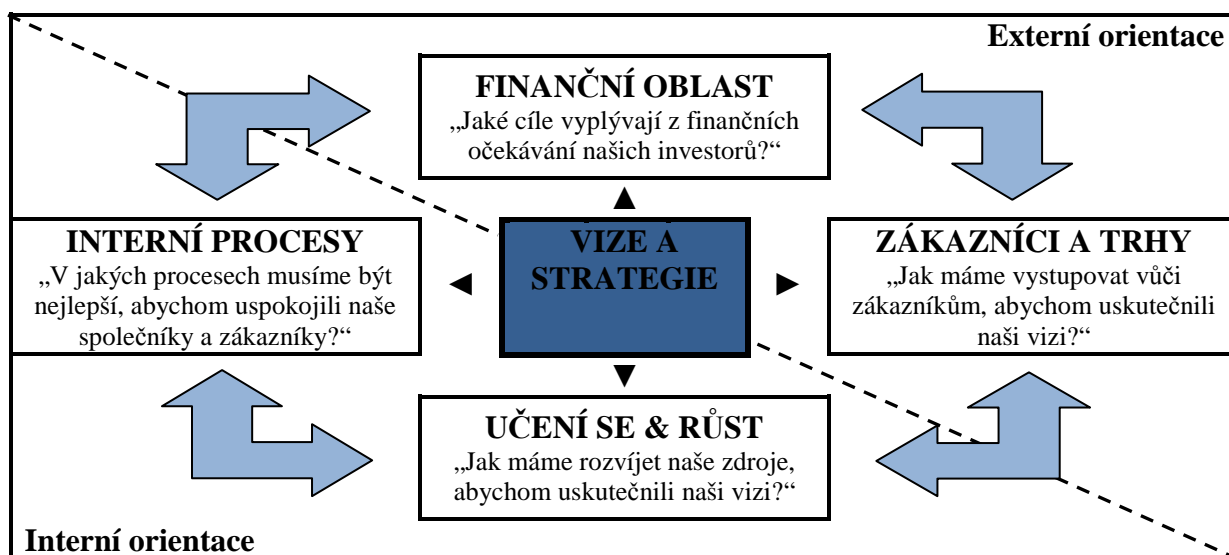
3.3.4 Balanced Scorecard

V pořadí čtvrtou metodou je ukazatelový systém hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard (dále také jako „BSC“). Oproti všem ostatním metodám nejenže hodnotí konkurenceschopnost podniku v současnosti, ale propojuje jednotlivé ukazatele se strategickým řízením podniku. Hlavním cílem BSC je tedy transformace vizí a strategií podniku do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření. Metoda rozlišuje čtyři základní perspektivy výkonnosti firmy:

- **Finanční oblast**
 - využívá tradiční finanční ukazatele pro dokumentaci ekonomické výkonnosti podniku v minulých obdobích
 - nejdůležitější jsou ukazatelé rentability a likvidity
- **Zákazníci a trhy**
 - zaměřuje se na zákazníky a tržní systémy, které jsou pro podnik důležité
 - kvalitní analýzou se snaží dosáhnout lepší orientace podniku na trhu
- **Interní procesy**
 - cílem této oblasti je optimalizace podnikových procesů dle dvou základních faktorů: potřeby zákazníků a očekávání vlastníků
 - součástí je také rozvoj nových procesů, výrobků a služeb = *dlouhodobý aspekt tvorby hodnot*
- **Učení se & Růst**
 - pracuje s infrastrukturou podniku, která má umožňovat kontinuální vývoj a učení se

- to se týká především tří oblastí: *lidí, systémů a podnikové kultury*

Tyto čtyři oblasti jsou navzájem propojeny prostřednictvím vize a strategie podniku. Princip názorně zobrazuje následující schéma¹⁸:



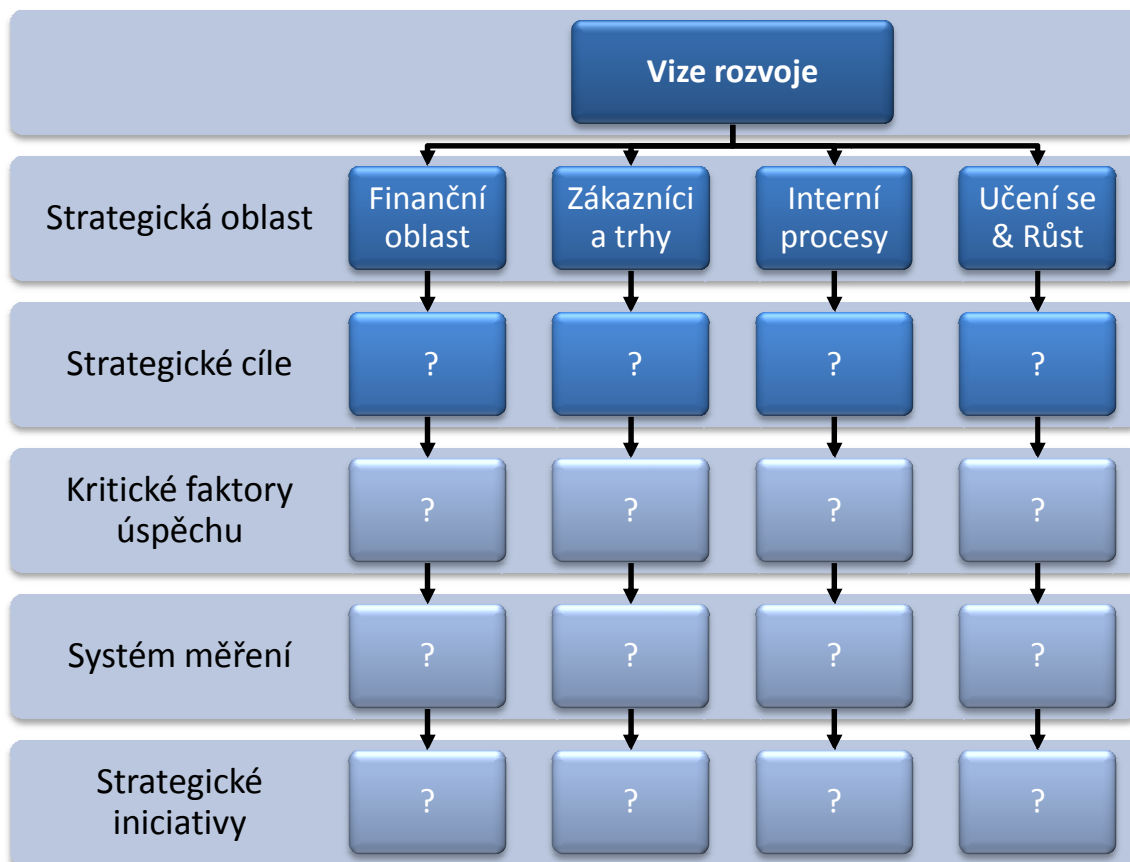
Obrázek 8: Perspektivy - dimenze BSC. Zdroj: [11].

Jednotlivé perspektivy se dále rozpadají na strategické cíle. Každý strategický cíl by měl pro větší efektivnost metody splňovat definici SMART. K těmto cílům musí být sestaveny kritické faktory úspěchu a systém měření. Důležitá je celková vyváženost systému ukazatelů – zaměření do minulosti i budoucnosti, rovnováha mezi interními a externími ukazateli, atd. Odborníci se shodují, že počet ukazatelů by se měl pohybovat v rozmezí 16 – 25 (větší počet proměnlivých veličin je již velice obtížné objektivně pozorovat).

Tvorba systému ukazatelů je pro každou společnost do značné míry individuální činností. Jde především o detailní porozumění podniku a jeho okolí, identifikaci klíčových prvků v souvislosti s vizí a strategií podniku, optimální nastavení ukazatelů a konečně sledování a naplňování určených cílů. V ideálním případě jsou stanovené cíle splněny a top management může nastavit cíle na další období. Problém však nastává při nesprávném nastavení cílů – při příliš nízkých nárocích dochází k rychlému splnění cílů a následnému utlumení motivace a aktivity podniku. Naopak – při příliš vysokých ambicích mohou cíle připadat zaměstnancům jako nedosažitelné a jejich motivace a výkon velmi rychle klesají. Jak je vidět, nastavení základního systému BSC je nejdůležitějším krokem pro správnou

¹⁸ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

implementaci a etablaci metody v podniku. Podívejme se ještě na model systému měření výkonnosti¹⁹:



Obrázek 9: Model začlenění systému měření výkonnosti do systému strategického řízení podniku. Zdroj: [11].

Přestože jsme konstatovali, že tvorba systému ukazatelů je pro každý podnik individuální, existují obecné metodické principy, které pomáhají tyto systémy vytvořit pro podniky, které s BSC začínají. Jedná se o:

- **Vztahy „příčina – důsledek“**
- **Hybné síly výkonnosti**
- **Vazby na finance**

Správně sestavený měřicí systém ukazatelů by měl vypovídat o strategii podniku odpovídajícími posloupnostmi vztahů a důsledků. Tyto vztahy by měly být pomocí propojení cílů vyjádřeny a pečlivě řízeny a ověřovány. Naplněním všech vztahů by pak mělo dojít k naplnění hlavního cíle podniku. Metodu BSC uzavřeme výčtem jejích výhod a nedostatků:

¹⁹ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

Výhody	Nevýhody
propojení se strategickým řízením podniku	vyžaduje značné informace o firmě a jejím okolí (MIS)
komplexnost metody	obtížná a dlouhodobá implementace
využívá spektrum ukazatelů	vysoké nároky na finanční a časové zdroje
jednoduchost a přehlednost	problém s definováním cílů
snadná interpretace	problém s motivací pracovníků ve spojení s BSC
umožňuje průběžnou kontrolu dosažených výsledků	nutno kontinuálně udržovat pro dosažení optimálních výsledků
efektivní nástroj pro komunikaci v rámci organizačních jednotek podniku	-

Tabulka 14: BSC - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.

Přestože je BSC mnohými považována za nejmodernější metodu měření konkurenceschopnosti, současná odborná literatura²⁰ již poukazuje na její nedostatky – nedokonalost interpretace vztahů „příčina – následek“ a nutnost váhového ohodnocení těchto vztahů. Objevuje se nový model s názvem Dynamic Balanced Scorecard, který tyto problémy řeší. Jeho využití však prozatím zůstává otázkou budoucnosti.

3.3.5 EFQM Model Excellence

Poslední metodou je EFQM – model, který obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Jednotlivá kritéria mají svou vlastní váhu a je důležité zmínit, že mají být chápána pouze jako doporučující, nikoli nařizující. Zatímco prvních pět kritérií doporučuje, jaké přístupy, metody a nástroje by měly být v organizaci využívány pro maximalizaci vlastních výsledků, čtyři výsledková kritéria ukazují, čeho už bylo v organizaci dosaženo ve všech významných oblastech. Základní myšlenkou tohoto konceptu je předpoklad, že vynikajících výsledků může podnik dosáhnout pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Další důležitou podmínkou je pak precizní zvládnutí a řízení veškerých procesů a zdrojů v organizaci. Nyní se poďme podívat na základní kritéria modelu EFQM Excellence²¹:

1. Vedení

- Definice: *Jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto implementovány*

²⁰ QUDRAT-ULLAH, Hassan. Beyond the Balanced Scorecard: Towards the Dynamic Balanced Scorecard [online]. Washington (D.C.) : IEEE Computer Society, 2009 [cit. 2010-20-12]. [str.317-321]. Dostupný z WWW: <<http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/UKSIM.2009.107>>.

²¹ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

prostřednictvím vhodných aktivit chování. Jak jsou manažeři osobně zaangažováni do těchto aktivit.

2. Politika a strategie

- Definice: *Jak organizace implementuje svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů cílů a procesů.*

3. Lidé

- Definice: *Jak organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury, a jak tyto aktivity plánuje v zájmu podpory své strategie a efektivního vykonávání procesů.*

4. Partnerství a zdroje

- Definice: *Jak organizace plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.*

5. Procesy

- Definice: *Jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků, a jak generuje zlepšování hodnoty pro zákazníka i pro další zainteresované strany.*

6. Výsledky vzhledem k zákazníkům

- Definice: *Čeho organizace dosahuje ve vztahu k externím zákazníkům.*

7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům

- Definice: *Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům.*

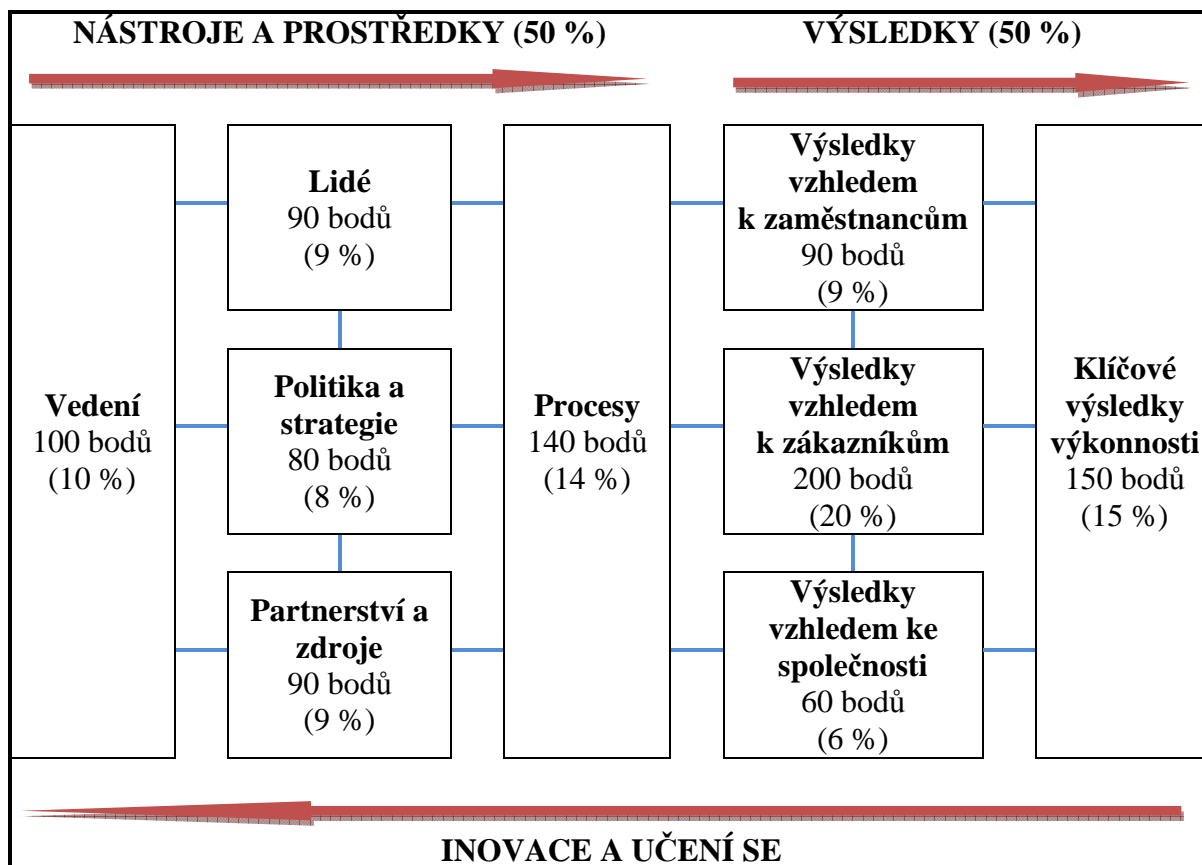
8. Výsledky vzhledem ke společnosti

- Definice: *Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.*

9. Klíčové výsledky výkonnosti

- Definice: *Čeho organizace dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost.*

Kromě výše popsaných kritérií, vyžaduje model EFQM navíc sledování dalších 17 (např.: spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, atd.) systémových měření podle novelizované normy ISO 9000:2000. Z hlediska měření se tedy jedná o velice komplexní a náročnou metodu. Model lze znázornit také graficky:



Obrázek 10: EFQM Model Excellence. Zdroj: [11].

Nedílnou součástí metody EFQM Excellence je sebehodnotící proces, který může být pomocí několika odlišných přístupů, které doporučuje Evropská nadace pro management jakosti. Jedná se o²²:

- Metodu simulace Evropské ceny za jakost (EQA),
- metodu „pro forma“,
- **metodu maticového diagramu,**
- metodu workshopu,
- dotazníkovou metodu,
- metodu zapojení spolupracovníků,
- metodu podle ISO 9004:2000.

Vzhledem k charakteru a rozsahu této práce budeme dále používat pouze metodu maticového diagramu, která patří mezi nejpřístupnější z výše zmíněných. Její princip si nyní ve stručnosti popíšeme.

²² SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

Metoda maticového diagramu má výhodu v jednoduchosti a srozumitelnosti, na druhou stranu se však jednoznačně jedná o nejméně objektivní a přesnou metodu sebehodnocení podniku. Využívá předem vytvořené matice, ve které je počet sloupců roven devíti hlavním kritériím EFQM Modelu Excellence a počet řádků závisí na rozhodnutí, kolik úrovní bude v matici definováno (obecně se doporučuje stanovit 10 úrovní). Dosaženou úroveň hodnotí tým posuzovatelů. Odborníci doporučují následující postup²³:

- Rozhodnutí o aplikaci metody a ustavení týmu interních posuzovatelů.
- Návrh hodnotící matice zkušeným pozorovatelem (matice musí korespondovat s možnými stavy managementu v dané organizaci).
- Uspořádání schůzky, na které se tým interních posuzovatelů seznámí s podstatou prvků obsažených v matici a postupem jejich hodnocení.
- Individuální hodnocení přidělených oblastí každým ze členů týmu posuzovatelů. Posuzovatelé si zaznamenávají svá rozhodnutí přímo do hodnotící matice.
- Individuální přiřazení bodů v matici pro každé z kritérií.
- Uspořádání schůzky s cílem dosáhnout shody při hodnocení organizace (schůzka musí být moderována zkušeným moderátorem).
- Předložení výsledků hodnocení vedení organizace k projednání.
- Rozhodnutí vedení o nutných zlepšeních (oficiální záznam).

Graficky pak metoda vypadá asi takto:

Počet bodů	Kritérium: LIDÉ
10	Organizace plně využívá schopností a dovedností svých zaměstnanců, dochází k jejich odpovídajícímu odměňování a dalšímu rozvoji.
9	Organizace plně využívá schopností a dovedností svých zaměstnanců.
8	Organizace pečuje o své „tácitní“ pracovníky.
7	Organizace hledá pracovníky s „tácitnými“ znalostmi.
6	Organizace systematicky prohlubuje znalosti svých zaměstnanců.
5	Organizace se sama snaží zapojit do prohlubování znalostí svých pracovníků (kurzy, školení,...).
4	Organizace motivuje (finance, benefity,...) zaměstnance k prohlubování jejich znalostí a schopností.
3	Organizace se snaží najít spojení mezi pracovními pozicemi a individuálními schopnostmi zaměstnanců.
2	Organizace si vede evidenci o schopnostech a dovednostech jednotlivých zaměstnanců.
1	Organizace se nezajímá o potenciál lidských zdrojů.

Tabulka 15: Výřez z hodnotící matice pro kritérium "LIDÉ". Zdroj: Vlastní zpracování.

²³ SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.

Teoretickou část této práce uzavřeme zhodnocením pozitiv a negativ metody EFQM Model Excellence.

Výhody	Nevýhody
využívá spektrum kritérií	je pouze doporučující
je „všezahrnující“ metodou	měření je náročné na provedení
umožňuje kontinuální zlepšování	časová a finanční náročnost metody
obsahuje kategorii schopností	nutná pravidelnost pro relevantní výsledky
obsahuje sebehodnocení	není propojena se strategickým řízením
posiluje vědomí kvality	nepodporuje vnitrofiremní komunikaci

Tabulka 16: EFQM Model Excellence - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Praktická část

Navazující praktická část lze rozčlenit do několika segmentů, které se budou zabývat především:

- Analýzou vnějšího prostředí – SLEPTE analýza,
- popisem metodiky výběru organizací,
- popisem vybraných organizací,
- aplikací zvolených metod měření konkurenceschopnosti na tyto organizace,
- komparací zjištěných výsledků,
- tvorbou dílčích závěrů a doporučení.

4.1 SLEPTE analýza

Ještě předtím než přikročíme k aplikaci vybraných metod měření konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, měli bychom věnovat určitý prostor analýze vnějšího prostředí, ve kterém všechny ekonomické subjekty působí, a které má tedy podstatný vliv na jejich výkonnost. V ideálním případě by bylo vhodné pro každou společnost vypracovat samostatnou analýzu vnějšího prostředí, abychom dosáhli co nejobektivnějších výsledků, vzhledem k rozsahu této práce se však spokojíme s jednou komplexní analýzou. Za tímto účelem využijeme SLEPTE analýzu, která se zaměřuje na rozbor makroprostředí podniku. Název metody je akronymem, kde jednotlivá písmena představují faktory, kterými se metoda zabývá. Patří mezi ně:

- Sociální faktory,
- Legislativní faktory,
- Ekonomická faktory,
- Politická faktory,
- Technologická faktory,
- Ekologická faktory.

Při zpracování analýzy využijeme data za rok 2010 či 2009 a budeme interpretovat podstatné vlivy ve zmíněných oblastech, které se odehrály v průběhu posledních tří let. Co se týče starších událostí, k jejich zahrnutí přikročíme pouze v případě jejich odpovídajícího významu pro tuto práci.

4.1.1 Sociální faktory

Podle poslední aktualizace údajů z roku 2010 se počet obyvatel zvýšil o 19,9 tisíce (0,1%) na současných 10 526 685. Z tohoto přírůstku bylo 10,3 tisíce vytvořeno přirozeným přírůstkem obyvatel a zbylých 9,6 tisíce kladným saldem migrace. Pokud bychom tato čísla porovnali s rokem 2009, pak došlo ke zpomalení nárůstu obyvatel v České republice z 36,2 tisíc v roce 2009 na 19,9 v roce 2010.

V průběhu roku 2010 se narodilo 88,7 tisíce dětí, což je o 1,5 tisíce méně než v roce 2009. Přitom celý pokles se týkal dětí narozených jako první v pořadí (o 1,7 tisíce), zatímco děti narozených jako druhé a třetí mírně přibylo. Růst porodnosti se zastavil již v loňském roce a v nejbližší době nelze očekávat jeho obnovení. Ženám z početně silných generací sedmdesátých let se již narodily druhé, popř. třetí děti a do věku vysoké plodnosti vstupují ženy narozené v období klesající porodnosti po roce 1980. Průměrný počet dětí narozených jedné ženě (úhrnná plodnost) se snížil jen nepatrně, z 1,49 v roce 2009 na 1,48 dítěte. Nejčastěji rodily ženy ve věku 29-32 let, kterým se narodila třetina všech dětí. Průměrný věk matek se opět mírně zvýšil.

V roce 2010 bylo uzavřeno zhruba 39,0 tisíc manželství, což bylo o 2,6 tisíce méně než v průběhu roku 2009. Jde o historicky nejnižší počet za celou dobu sledování a ani „atraktivní“ datum 10.10.2010 zřejmě úbytek nenahradí. Intenzita sňatečnosti dlouhodobě klesá a navíc početně silné generace narozených ze sedmdesátých let již věk vyšší sňatečnosti překročily. Nejvíce manželství bylo tradičně uzavřeno v červnu, červenci a srpnu (7,2 – 7,8 tisíce), nejméně v lednu (0,9 tisíce).

Ve sledovaném období bylo rozvedeno 22,3 tisíce manželství, téměř stejně jako v roce 2009. Dvě třetiny rozvodů navrhly ženy, 57,6 % rozvedených manželství bylo s nezletilými dětmi. Za letošních devět měsíců ztratilo rozvodem jednoho z rodičů 19,3 tisíce dětí.

V neposlední řadě je důležité zmínit vzdělanostní strukturu obyvatel České republiky a dále také rozložení příjmů, které vypovídá o životní úrovni obyvatel. Obě zmíněné charakteristiky si můžeme prohlédnout v následujících tabulkách²⁴:

Struktura vzdělání v ČR	
základní vzdělání a bez vzdělání:	18,7 %
střední bez maturity	35,8 %
střední s maturitou	33,8 %
vysokoškolské	11,7 %

Tabulka 17: Struktura vzdělání v ČR. Zdroj: [21].

²⁴ Český statistický úřad [online]. Praha : 2010, 1.4.11 [cit. 2011-03-02]. Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=17&stranka=1>.

Struktura zaměstnanců podle výše hrubé měsíční mzdy	
do 10 000	3,01 %
10 001 až 12 000	4,68 %
12 002 až 13 000	2,89 %
13 001 až 14 000	3,20 %
14 001 až 16 000	7,53 %
16 001 až 18 000	8,88 %
18 001 až 20 000	9,45 %
20 001 až 30 000	36,78 %
30 001 až 40 000	13,24 %
40 001 a více	10,25 %

Tabulka 18: Struktura zaměstnanců podle výše hrubé měsíční mzdy. Zdroj: [21].

Se zpomalujícím se růstem počtu obyvatel a snižující se porodností, bude muset česká ekonomika v budoucnosti čelit vážnému problému stárnutí populace. Silné ročníky poválečných let budou pomalu odcházet do důchodu, a ekonomika bude hledat zdroj finančních prostředků pro jejich zabezpečení. Prodlužování věkové hranice pro odchod do důchodů může být v tomto případě pouze střednědobým řešením. Dalším negativním efektem tohoto jevu je bezpochyby snižování počtu obyvatel v produktivním věku a s tím související možnost vzniku převisu poptávky nad nabídkou kvalifikované pracovní síly.

4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory působí napříč celým spektrem podnikatelských aktivit. Znalost zákona a platné legislativy významně determinuje úspěšnost a budoucí vývoj jednotlivých podnikatelských subjektů.

Je povinností každé společnosti monitorovat a dodržovat platnou legislativu. Z tohoto pohledu lze rozlišovat právní normy související s podnikáním obecně, například Obchodní zákoník, Zákoník práce, Antimonopolní zákon, Zákon na ochranu spotřebitele, daňové zákony atd., a legislativu vztahující se ke konkrétnímu oboru nebo činnosti, například hygienické a bezpečnostní předpisy, technické normy, ISO normy, certifikační požadavky a mnoho dalších.

Po vstupu České republiky do Evropské unie muselo být do české legislativy implementováno velké množství komunitárních právních norem. Zejména harmonizace technických norem, předpisů a postupů představovala pro mnohé MSP problém v podobě značných investic do nového vybavení a technologií.

Podnikatelské prostředí ovšem není ovlivňováno pouze konkrétními právními normami. Značný vliv na chování podnikatelských subjektů má také způsob tvorby a aplikace jednotlivých norem. Bohužel v tomto ohledu je uplatňování zákonodárné moci v České

republiky na velmi nízké úrovni. Problémem tvorby české legislativy je zejména nekoncepční přístup vlády, rychlé změny právního řádu a neúměrné zvyšování počtu zákonů, což způsobuje významné obtíže s orientací v právu. Z důležitých zákonů a vyhlášek České republiky zmíníme v souvislosti s podnikáním následující:

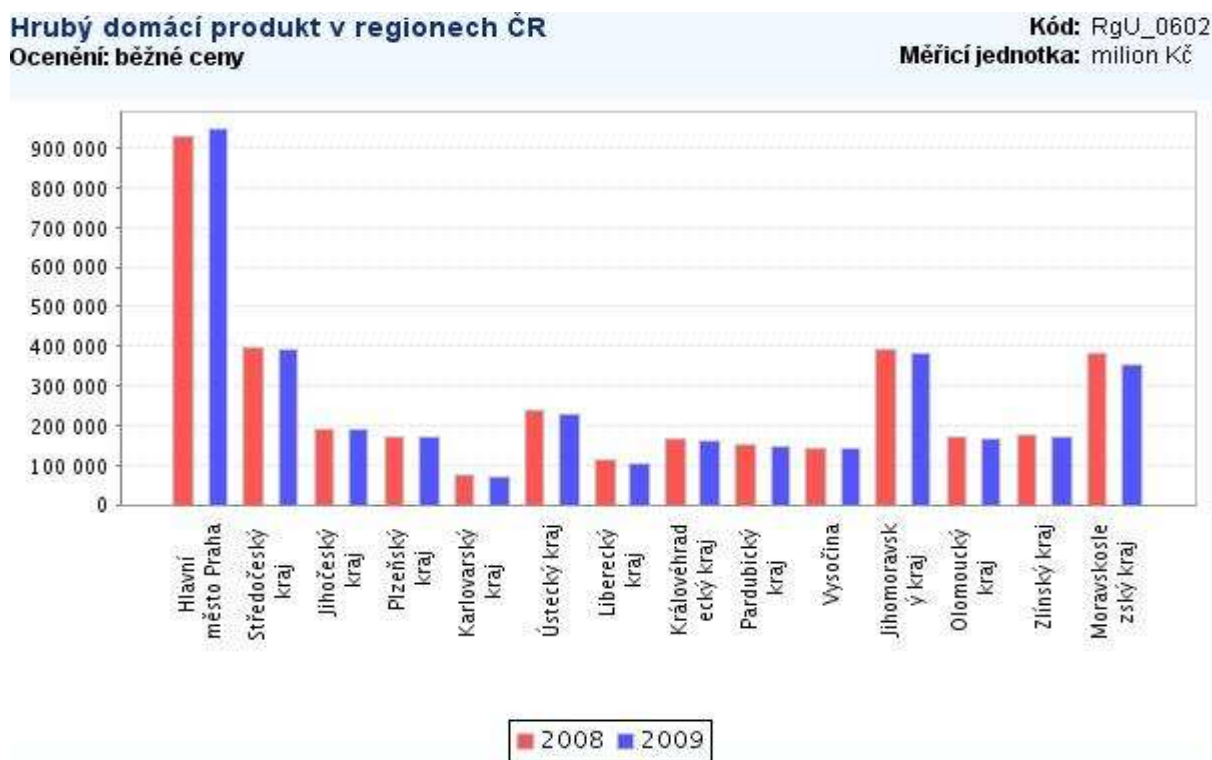
- 001/1993 Sb. Ústava České republiky
- 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod
- 99/1963 Sb. Občanský soudní řád
- 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- 040/1964 Sb. Občanský zákoník
- 262/2006 Sb. Zákoník práce
- 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- 586/1992 Sb. Zákon o dani z příjmu
- 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- 256/2004 Sb. Zákon o podnikání na kapitálovém trhu
- 140/1961 Sb. Trestní zákon
- 101/2000 Sb. Zákon o ochraně osobních údajů
- 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)
- 00/1988 Sb. Zákon o sociálním zabezpečení
- 185/2001 Sb. Zákon o odpadech
- 124/2002 Sb. Zákon o platebním styku
- 40 /1995 Sb. Zákon o regulaci reklamy
- 441/2003 Sb. Zákon o ochraně zemědělského půdního fondu

V současné době probíhají na úrovni poslanecké sněmovny diskuze ohledně možného sjednocení DPH na 20%. Další důležitou změnou je penzijní reforma, o které vláda také intenzivně jedná.

4.1.3 Ekonomické faktory

V oblasti ekonomiky se nachází široké spektrum ukazatelů, jejichž vývoji musí společnost věnovat náležitou pozornost. Tento kontinuální vývoj otevírá řadu příležitostí, ale také představuje množství ohrožení. Základním ukazatelem v rámci výkonnosti ekonomiky daného státu je hrubý domácí produkt.

Hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“) byl v roce 2010 na úrovni **3 628,1 miliardy** korun, což znamená růst 2,3% oproti roku 2009. Rovněž výhled na rok 2011 předpokládá růst HDP o zhruba 2,0%. Na celkovém HDP se z geografického hlediska nejvíce podílí hlavní město Praha, dále pak Středočeský, Jihomoravský a Moravskoslezský kraj jak dokládají i data z let 2008 a 2009. Všimněte si, že v roce 2009 došlo vlivem důsledků světové hospodářské recese k poklesu vytvořeného HDP ve všech regionech kromě hlavního města Prahy:



Obrázek 11: HDP dle regionů ČR. Zdroj: [21].

Dalším důležitým ukazatelem je inflace, která zobrazuje růst cenové hladiny. Měnová politika ČNB je založena na režimu „cílování“ inflace. Inflační cíl je definován jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen. Od ledna 2010 byl stanoven inflační cíl ve výši 2,0 %. Inflační cíl je nastaven jako střednědobý s délkou horizontu měnové politiky 12-18 měsíců. V průběhu roku 2010 se podařilo tento cíl splnit a v současné době se inflace pohybuje na úrovni **1,6%**. Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v lednu proti prosinci o 0,7 %, což byl nejnižší lednový meziměsíční růst cen od roku 2005. Toto zvýšení bylo způsobeno zejména růstem cen v oddíle bydlení, voda, energie, paliva.

Pokud bychom se dále zaměřili na nezaměstnanost, můžeme konstatovat, že od roku 2008 došlo k jejímu opětovnému nárůstu na úroveň roku 2004. Jako katalyzátor zde také posloužily již zmíněné důsledky světové hospodářské recese, které dovedly mnoho firem k rozsáhlému propouštění. Po stabilizaci situace však dochází pouze k pozvolnému přijímání propuštěných zaměstnanců, v některých případech jsou firmy dokonce schopny

bezproblémově fungovat i s menší pracovní silou, úroveň nezaměstnanosti je tedy v současné době spíše stabilizovaná - v lednu 2011 byla na hodnotě 9,7%.

Region	Nezaměstnanost	Region	Nezaměstnanost
Hlavní město Praha	4,09 %	Královeshradecký kraj	8,39 %
Středočeský kraj	7,88 %	Pardubický kraj	10,08 %
Jihočeský kraj	8,90 %	Vysočina	11,05 %
Plzeňský kraj	8,41 %	Jihomoravský kraj	10,93 %
Karlovarský kraj	11,68 %	Olomoucký kraj	12,99 %
Ústecký kraj	14,05 %	Zlínský kraj	10,90 %
Liberecký kraj	10,51 %	Moravskoslezský kraj	12,52 %

Tabulka 19: Nezaměstnanost v regionech ČR. Zdroj: Vlastní zpracování.

V oblasti úrokových sazeb platí stále politika nízkých sazeb, kdy centrální banka podporuje růst české ekonomiky. Základní sazby byly na začátku března následující²⁵:

2T Reposazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
0,75 %	0,25 %	1,75 %	2,00 %

Tabulka 20: Základní sazby ČNB. Zdroj: [18].

Spadové kurzy vůči dvěma hlavním měnám – euru **24,210 CZK / EUR** a dolaru **17,478 CZK / USD** se pohybují na nižších hodnotách, koruna posiluje a celkový efekt tedy ke znevýhodnění exportu našich výrobků do zahraničí. V rámci zahraničního obchodu České republiky jsme dosáhli kladného salda ve výši **124 547 mil. korun**, oproti loňsku však došlo k poklesu o 28 644 mil. korun. Vývoz se v roce 2010 zvýšil o 27,0 % (44,5 mld. korun) a dovoz za stejné období o 28,5 % (46,2 mld. korun). Zmíněný pokles byl tedy z části vytvořen posilující českou korunou, ale také výraznějším růstem dovozu. Z hlediska vývozních zemí patří mezi hlavní trhy pro Českou republiku:

- Německo (31,7 %),
- Slovensko (8,6 %),
- Polsko (6,0 %),
- Francie (5,7 %),
- Itálie (4,9 %),
- Velká Británie (4,9 %),
- Rakousko (4,7 %).

²⁵ Česká národní banka [online]. 2003. Praha : Česká národní banka, 2010, 2011 [cit. 2011-03-03]. Měnověpolitické nástroje. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/>.

Na závěr se podíváme na výkon české ekonomiky v oblasti průmyslu, maloobchodu a stavebnictví. Průmyslová produkce v roce 2010 meziročně vzrostla o 10,0 %. K meziročnímu růstu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, výroba kovových konstrukcí a kovárenských výrobků a výroba strojů a zařízení. Průmyslová produkce klesla nejvíce v odvětvích výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, výroba nábytku a výroba potravinářských výrobků. Tržby z průmyslové činnosti v běžných cenách byly v roce 2010 meziročně vyšší o 10,1 %. Tržby z přímého vývozu průmyslových podniků v roce 2010 se meziročně zvýšily v běžných cenách o 17,0 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců v roce 2010 meziročně vzrostla o 4,3 % a činila 24 928 korun. Nové zakázky ve vybraných odvětvích v roce 2010 meziročně vzrostly o 14,2 %. Nové zakázky ze zahraničí ve vybraných odvětvích v roce 2010 meziročně vzrostly o 15,0 %.

Stavební produkce v roce 2010 ve stálých cenách meziročně klesla o 8,0 %. Produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 8,4 % a inženýrské stavitelství kleslo o 6,7 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců (bez agenturních pracovníků) v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v roce 2010 meziročně snížil o 3,0 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně vzrostla o 2,5 % a činila 28 734 korun. Počet stavebních zakázek stavebních podniků s 50 a více zaměstnanci v roce 2010 meziročně vzrostl o 15,7 %, podniky jich v tuzemsku uzavřely 39 121. Celková hodnota těchto zakázek meziročně vzrostla o 5,4 % a činila 194,3 mld. korun, na pozemním stavitelství 81,2 mld. Kč a na inženýrském stavitelství 113,1 mld. korun. Nárůst hodnoty nových stavebních zakázek byl ovlivněn nízkou srovnávací základnou z roku 2009, kdy hodnota uzavřených zakázek meziročně klesla o 26,2 %. Průměrná hodnota nově uzavřené stavební zakázky v roce 2010 činila 5,0 mil. korun a byla meziročně o 8,9 % nižší.

4.1.4 Politické faktory

Politická situace v prostředí České republiky je v současné době ve znamení středo-pravicové koaliční vlády tzv. „rozpočtové odpovědnosti“ ve složení Občanská demokratická strana, TOP 09 a Věci Veřejné. Množství reforem a rychlých změn však činí vysokou zátěž na vládní administrativu a v podstatě znemožňuje laické veřejnosti prohlédnout do celkového dění. Nejistota panuje také v otázce, zda prováděné reformy skutečně přinesou potřebné zpomalení růstu státního dluhu, který již nyní pohybuje na kritické úrovni (x %) a zabraňuje České republice přistoupit k dalším krokům v oblasti přijetí společné evropské měny.

Výše zmíněná fakta a občasné politické kauzy týkající se ostrých výměn názorů mezi koaličními partnery způsobuje pokles důvěry veřejnosti ve vládní koalici i jednotlivé strany. Další problém by mohl nastat v případě, pokud se po příštích volbách dostane k moci opoziční Česká strana sociálně demokratická, která s mnohými novými reformami a zákony nesouhlasí a mohla by se tedy pokusit o jejich zrušení. Toto politické pletichaření, diletantismus a jakákoli absence komplexního a vůči občanům odpovědného chování značně zpomaluje vývoj jak politiky samotné, tak celé České republiky. Politici by si v tomto případě měli jednoznačně uvědomit, že jsou voleni, aby reprezentovali občany nejen na úrovni celostátní, ale také na úrovni světové politiky. Osobní zájmy zde musí v každém případě ustoupit logickým rozhodnutím, která znamenají zisk, a tím není myšlen pouze zisk finanční, pro co největší možný počet jedinců. K tomuto jevu však v drtivé většině případů dochází pouze v úvahách filozofů.

Aktuálně se ve vládě hovoří hlavně o nadcházející důchodové reformě, která je však velmi často pitvána zbytečnými matematickými diskuzemi o jedno procento. Její podstatou je však zavedení povinnosti občanů spořit si na vlastní důchod a rovněž možnost přispívat na důchod svým rodičům. Vláda se tímto opatřením zřejmě snaží vyřešit problém stárnoucí populace a také ulehčit státnímu dluhu, který vysoké sociální dávky silně prohlubují. Dále se vedou diskuze o možném sjednocení DPH na 20%. Vláda však stále v této otázce diskutuje, zda skutečně použít pouze jedinou hodnotu 20% nebo ve výjimečných případech (např.: biopotraviny) povolit sníženou sazbu.

Jako členská země Evropské unie nám bylo poskytnuto mnoho výhod – možnost čerpat dotace až do roku 2013, podílet se na rozhodování na úrovni celé Evropy a stát se součástí probíhající integrace. Vzhledem k tomuto velkému kroku, je však důležité položit si otázku, zda nebyla tato pozitiva získána za příliš vysokou cenu. Tímto je myšlena především „likvidace“ samostatného českého průmyslu a zemědělství. Jde například o různé kvóty, výkupní ceny a dotace, kterými Evropská unie snadno ovlivňuje vývoj v jednotlivých členských zemích (např.: dotace pro francouzské zemědělce jasně převyšují dotace, které dostávají zemědělci v Česku). Negativní vliv měl také velký příliv zahraničních organizací, které začaly vytlačovat z trhu domácí výrobce.

Svémi kontroverzními názory proti Evropské unii je známý současný prezident Václav Klaus. Svým nekompromisním postojem dokázal vybojovat důležité výjimky při ratifikaci Lisabonské smlouvy a i nadále nepřestává být kritický. Jeho funkční období však končí v roce 2012 a uvidíme, jakým směrem se Česká republika zaměří dále.

4.1.5 Technologické faktory

Technologie, vývoj a inovace představují v mnohých odvětvích nepostradatelnou součást, bez které by firma v konkurenčním prostředí neuspěla. Dynamika technologického vývoje a změn se neustále zrychluje. Společnosti v podstatě nemohou existovat bez počítačové sítě s intranetem pro rychlou interní komunikaci a rychlého internetu. Internet představuje silný nástroj pro veškerou komunikaci se zákazníky, dodavateli i konkurencí.

Podle dat z roku 2008²⁶ provádí v České republice výzkum a vývoj asi 2103 ekonomických subjektů. V podnikatelském sektoru pracuje ve výzkumu a vývoji asi 32 tisíc fyzických osob a celková částka vynaložená na výzkum a vývoj se v roce 2008 pohybovala na úrovni 34 miliard korun.

Jak již bylo řečeno, technologické změny přicházejí ve stále vyšší rychlosti a s tím souvisí zastarávání současných technologií. Z určitého pohledu jsou tedy firmy nuceny investovat do inovací. Tyto investice však představují značné riziko, protože právě pořízená inovace se může během několika měsíců či dokonce týdnů ukázat jako nevýhodná a neefektivní (např.: jiný podnik může uvést kvalitnější inovaci) a vložené finanční prostředky se ukážou jako ztracené. K zajištění trvalé konkurenceschopnosti je tedy nutné monitorovat poznatky výzkumu a inovací nejen v příslušném odvětví, ale mnohdy i v oblastech, které s předmětem podnikání organizace příliš nesouvisí.

4.1.6 Ekologické faktory

Otázka ekologie se stala v posledním desetiletí významným tématem společenské diskuze. Jak postupovat v případě globálního oteplování? Dokážou v budoucnu alternativní zdroje energie nahradit ropu a uhlí? Tato témata se týkají celé společnosti, a tedy i podnikatelského prostředí. Ve snaze omezit intenzitu poškozování životního prostředí v globálním měřítku jsou přijímány mnohá hospodářská opatření – nutno jmenovat především Kjótský protokol k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Česká republika, která protokol ratifikovala v roce 2001, se zavázala do roku 2012 snížit emise skleníkových plynů na 92% proti roku 1990. Splnění těchto kritérií bude samozřejmě vyžadovat vysoké investice, které v roce 2009 tvořilo zhruba 23,5 miliard korun.

Česká republika se také v této oblasti snažila o podporu alternativních zdrojů energie – v tomto případě solární elektrárny. Nerozváženě stanovená vysoká výkupní cena této ekologické energie a možnost získání dotací z Evropské unie však přinesly tzv. „solární boom“, kdy se mnoho firem a podnikatelů snažilo na tomto projektu zbohatnout. Po snížení

²⁶ Český statistický úřad [online]. Praha : 2010, 1.3.10 [cit. 2011-03-02]. Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=17&stranka=1>.

výkupní ceny a omezení dotací sice tento efekt pomalu odeznívá, ale v budoucnu přinese firmám i řadovým občanům značnou zátěž ve formě zvýšení ceny elektrické energie o zhruba 7%. Vláda se tento efekt snaží různými opatřeními (např.: vyšší zdanění zisků nově vzniklých solárních elektráren) zmírnit.

Kromě mezinárodních dohod a postupů připravují jednotlivé státy vlastní programy na snížení ekologické zátěže. Vláda České republiky například připravuje novou vyhlášku, kterou se stanoví seznam znečišťujících látek, obecné emisní limity, způsob předávání zpráv a informací, zjišťování množství vypouštěných znečišťujících látek a tmavosti kouře. Od 1.ledna 2008 byly zavedeny tzv. ekologické daně a mnoho dalších legislativních opatření se připravuje.

Životní prostředí nelze v současné době přehlížet, stejně jako ostatní faktory zmíněné ve SLEPTE analýze. Podniky musí v dnešní době představovat komplexní jednotky, které se orientují ve výše zmíněných tématech a dokážou využít dění ve vnějším prostředí jako vlastní konkurenční výhodu.

4.2 Metodika výběru zúčastněných subjektů

Pro další průběh zpracování této práce je důležité zmínit také metodiku výběru podnikatelských subjektů, které byly zapojeny do porovnání jednotlivých metod měření konkurenceschopnosti prostřednictvím dotazníkového šetření.

Autor práce se chtěl v tomto případě zaměřit na co nejrozmanitější spektrum podnikatelských subjektů a činností. Pro výběr podniků byla následně stanovena dvě základní kritéria:

- Velikost podniku (zaměstnanci),
- Obor podnikatelské činnosti.

V rámci velikosti byly podnikatelské subjekty rozděleny na **malé a střední podniky** o velikosti do 250 zaměstnanců a **velké podniky**. U oborů podnikatelské činnosti prováděl autor výběr dle klasifikace ekonomických činností OKEČ platné od 1.1.2003 do 31.12.2007. OKEČ byla v od 1.1.2008 nahrazena klasifikací CZ-NACE, která má zohlednit technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních patnáct let, a tedy být relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu, jako i lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Nicméně autor se domnívá, že použití OKEČ nebude mít zásadní vliv na výsledky této práce.

Celkem byla z klasifikace OKEČ vybrána čtyři základních odvětví:


- A – Zemědělství,
- D – Zpracovatelský průmysl,
- F – Stavebnictví,
- M – Vzdělávání.

V každém odvětví pak byly osloveny dva podnikatelské subjekty, vždy jeden MSP a jeden velký podnik, které s autorem konzultovaly připravený dotazník.


4.3 Rámcové představení podnikatelských subjektů

Název organizace:	DORO spol. Rokytnice v Orlických horách		- bez loga -
Právní forma:	společnost s ručením omezeným		
Obor podnikání:	zemědělská výroba	Zařazení OKEČ:	A 01
Počet zaměstnanců:	3	Zařazení dle velikosti:	MSP
Roční obrat:	2 500 000 Kč	-	-
Stručný popis:	DORO, s.r.o. se v oblasti zemědělství zabývá jak živočišnou, tak rostlinnou výrobou. Společnost působí v oblasti kolem Rychnova nad Kněžnou.		


Tabulka 21: Rámcové představení - společnost DORO s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek		
Právní forma:	družstvo		
Obor podnikání:	zemědělská a obchodní činnost	Zařazení OKEČ:	A 01
Počet zaměstnanců:	275	Zařazení dle velikosti:	VP
Roční obrat:	320 000 000	-	-
Stručný popis:	Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek se zabývá zemědělskou výrobou, opravou osobních, nákladních automobilů, zemědělské techniky a provozuje pneuservis.		


Tabulka 22: Rámcové představení - společnost Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	Kartáče Souček		
Právní forma:	společnost s ručením omezeným		
Obor podnikání:	výroba čistící a úklidové techniky	Zařazení OKEČ:	DJ 28
Počet zaměstnanců:	25	Zařazení dle velikosti:	MSP
Roční obrat:	neuveden	-	-
Stručný popis:	Společnost se zabývá výrobou a distribucí kruhových (talířových) i válcových kartáčů pro všechny typy komunálních vozů. Firma se orientuje na kvalitu a flexibilní výrobu dle individuálních přání zákazníků. Se sídlem v Hradci Králové distribuují Kartáče Souček své produkty v rámci celé Evropy.		

Tabulka 23: Rámcové představení - společnost Kartáče Souček, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	INA Lanškroun		
Právní forma:	společnost s ručením omezeným		
Obor podnikání:	kovoobrábění	Zařazení OKEČ:	DJ 28
Počet zaměstnanců:	360	Zařazení dle velikosti:	VP
Roční obrat:	500 000 000 Kč	-	-
Stručný popis:	INA Lanškroun je dceřiná firma německého koncernu INA Schaeffler Group. Zaměřuje se především na širokou paletu produktů, která patří k nejrozsáhlejším v ložiskové výrobě a může pokrýt všechny oblasti použití (automobilový či letecký průmysl). Díky hlavním značkám skupiny Schaeffler - INA, FAG, LuK dodává své výrobky do zemí na celém světě.		


Tabulka 24: Rámcové představení - společnost INA Lanškroun, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	Pavel Dařilek – stavební firma		
Právní forma:	společnost s ručením omezeným		
Obor podnikání:	stavebnictví	Zařazení OKEČ:	F 45
Počet zaměstnanců:	15	Zařazení dle velikosti:	MSP
Roční obrat:	27 000 000 Kč	-	-
Stručný popis:	Stavební firma Pavla Dařilka je společnost působící na lokálním trhu. Jejím přednostmi je vysoká komunikace se zákazníkem a orientace na jeho představy a požadavky.		

Tabulka 25: Rámcové představení - společnost Pavel Dařilek - stavební firma, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	SUBTERRA		
Právní forma:	akciová společnost		
Obor podnikání:	stavebnictví	Zařazení OKEČ:	F 45
Počet zaměstnanců:	1000	Zařazení dle velikosti:	VP
Roční obrat:	4 500 000 000 Kč	-	-
Stručný popis:	Subterra je moderní stavební společností s mnohaletou tradicí. Nabídka jejích služeb je zaměřena na občanskou, bytovou a průmyslovou výstavbu i na další obory inženýrského stavitelství. Společnost je držitelem několika certifikátů kvality a disponuje silným technickým zázemím.		

Tabulka 26: Rámcové představení - společnost SUBTERRA, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	Soukromá vysoká škola ekonomických studií		
Právní forma:	společnost s ručením omezeným		
Obor podnikání:	poskytování vzdělání	Zařazení OKEČ:	M 80
Počet zaměstnanců:	40	Zařazení dle velikosti:	MSP
Roční obrat:	neuveden	-	-
Stručný popis:	Vysoká škola sídlící v Praze nabízí svým studentům profesionální přístup a partnerské jednání, tradici a jistotu a moderní formu výuky. Absolventy z celé České republiky vzdělává v atraktivních oborech bakalářského i navazujícího magisterského vzdělání v prezenční i kombinované formě studia.		

Tabulka 27: Rámcové představení - společnost SVSES, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název organizace:	na přání společnosti neuveden		- bez loga -
Právní forma:	akciová společnost		
Obor podnikání:	zdravotnictví, vzdělávání	Zařazení OKEČ:	M 80
Počet zaměstnanců:	1 300	Zařazení dle velikosti:	VP
Roční obrat:	3 000 000 000 Kč	-	-
Stručný popis:	Tato rozsáhlá nadnárodní organizace působí hned v několika zemích. V této práci se zaměříme na konkrétní součást této společnosti, která poskytuje komplexní vzdělávání a poradenskou činnost v oblasti zdravotnictví a v oblastech se zdravotnictvím souvisejících. Konkrétně se zabývá tématy jako je firemní kultura, systémy motivace a hodnocení či rozvoj zaměstnanců.		

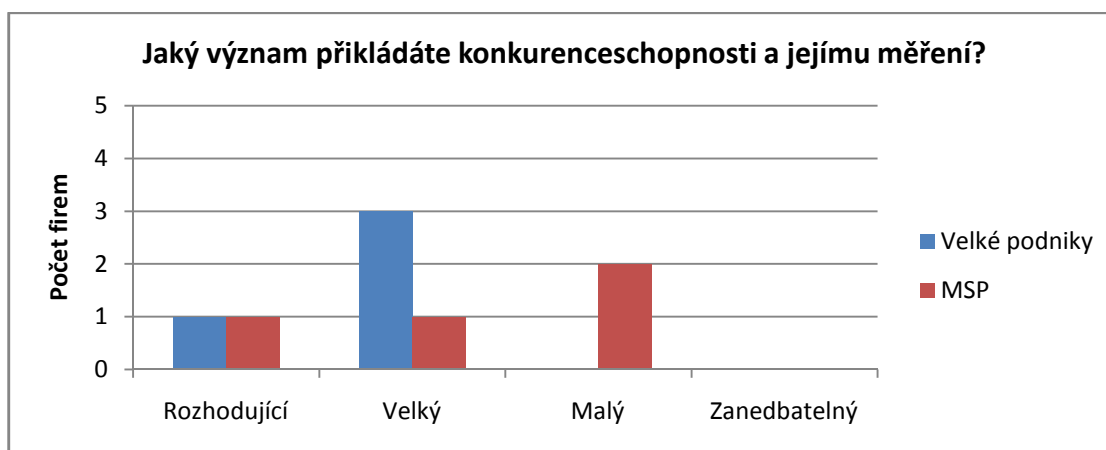
Tabulka 28: Rámcové představení - společnost XXX, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Po-té, co ve vybraných podnikatelských subjektech proběhlo dotazníkové šetření (viz. příloha č.1 – „Dotazník“), můžeme přistoupit k analýze a vyhodnocení získaných informací. Nejprve zhodnotíme obecné výsledky, které se týkaly především konkurenceschopnosti a hodnocení jednotlivých metod, následně pak přistoupíme k individuálním výsledkům u jednotlivých firem.

4.4.1 Obecné výsledky

Dotazované společnosti se v rámci obecných otázek měly vyjádřit k důležitosti měření konkurenceschopnosti, pasivní i aktivní znalosti vybraných metod a v neposlední řadě k hodnocení jejich objektivitu a kvality:

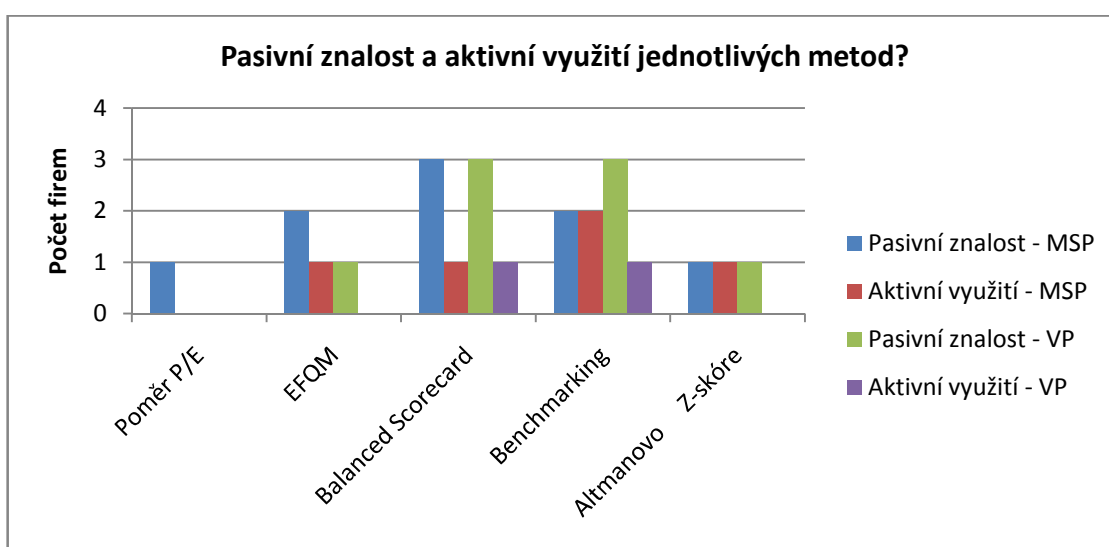


Obrázek 12: Vyhodnocení otázky číslo 1. Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě získaných odpovědí lze říci, že velké podniky přisuzují měření konkurenceschopnosti větší důležitost (Všichni posoudili význam konkurenceschopnosti a jejího měření jako „velký“ nebo dokonce „rozhodující“.). Podle osobního názoru autora této

práce to může být zapříčiněno především jejich větší informovaností o možnostech měření konkurenceschopnosti a případných výhodách, které tato činnost přináší. Jako další důvod můžeme označit výrazně rozsáhlejší zdroje, které mohou velké podniky na oblast konkurenceschopnosti vynaložit – nejedná se zde pouze o zdroje finanční, ale také o lidské a časové.

Má tedy vůbec měření konkurenceschopnosti u menších firem budoucnost? Zcela jistě ano, ale je třeba pečlivě zvolit metodu, která bude k měření použita. Důležitými aspekty jsou především - finanční a časová náročnost metody, dále pak možnost jejího upravení tzv. „na míru“.



Obrázek 13: Vyhodnocení otázek číslo 3 a 4. Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě tohoto grafu můžeme usoudit, že obecná informovanost firem o metodách měření konkurenceschopnosti je na průměrné úrovni. Výrazněji jsou známy především dvě metody – dříve i v současnosti používaný benchmarking a moderní balanced scorecard. Co se týče aktivního využívání, vystupuje zde pouze již zmiňovaný benchmarking. Ostatní metody se mezi dotázanými firmami prakticky nepoužívají. Nejrozsáhlejšími znalostmi v oblasti jak teoretického základu, tak praktické aplikace vybraných metod prokázala dle očekávání Soukromá vysoká škola ekonomických studií.

	Doro, s.r.o.	Zemědělsko – obchodní družstvo Žichlínek	Kartáče Souček, s.r.o.	INA Lanškroun, s.r.o.	Pavel Dařílek, s.r.o.	Subterra, a.s.	SVŠES, s.r.o.	XXX, a.s.	Průměr
Benchmarking (objektivita)	3	3	3	2	3	2	3	3	2,75
Benchmarking (kvalita)	3	3	2	3	2	2	3	4	2,75
BSC (objektivita)	3	2	3	2	3	1	3	2	2,38
BSC (kvalita)	3	2	2	1	2	1	3	2	2,00
EFQM (objektivita)	3	1	2	1	1	3	3	2	2,00
EFQM (kvalita)	3	1	2	1	1	3	3	1	1,88

Tabulka 29: Známkové ohodnocení jednotlivých metod. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka uzavírající obecnou část nám poskytuje přehled o hodnocení tří komplexnějších metod měření konkureschopnosti. Hodnocení probíhalo jako ve škole, tj. 1 – nejlepší a 5 – nejhorší. Nejčastější známka, kterou firmy hodnotily, byla trojka (udělena celkem 22krát). Tuto známku firmy využívaly také v případě, že se s danou metodou setkaly poprvé, a také proto byl pravděpodobně její výskyt tak častý.

Jako nejobjektivnější metoda byl vyhodnocen Model excelence EFQM s průměrnou známkou 2,00. V oblasti kvality se na pomyslném prvním místě umístila opět metoda Model excelence EFQM se průměrem 1,88. Na základě těchto výsledků můžeme odvodit, že celkově nejlépe hodnocenou metodou se stal **Model excelence EFQM**, který získal nejlepší známky v obou hodnocených vlastnostech.

Nyní se můžeme zaměřit na vyhodnocování získaných informací u jednotlivých firem. Pro přehlednost budou výsledky zpracovány do jednotných tabulek.

4.4.2 Výsledky u firmy Doro, s.r.o.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	nezjištěn	Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.
Altmanovo Z-skóre	nezjištěn	Firma nemonitoruje veškeré údaje potřebné k výpočtu tohoto ukazatele.
Benchmarking	zjištěn	Vybraná oblast: neurčena Problémy: žádné
Situace: V místě působitě firmy existuje pouze velmi slabá konkurence. Zároveň firma disponuje pouze malým počtem zaměstnanců, což jí znesnadňuje efektivní provedení jakékoli komparace s konkurenčními podniky. Dalším problémem by mohla být malá vyjednávací síla při zjišťování potřebných údajů.		

Možná aplikace:

Firma by se v tomto případě mohla zaměřit na **zefektivnění získávání finančních prostředků** (dotací). Zefektivnění by v tomto případě mělo proběhnout prostřednictvím komunikace s podobnými podniky, tj. porovnávání postupů a získávání nových zkušeností. V konečném důsledku by pak firma dosáhla lepšího finančního postavení.

Balanced Scorecard

zjištěn

Vybraná perspektiva: *finanční*

Problémy: *žádné*

Situace:

Firma označila finanční perspektivu jako nejdůležitější. Finanční výsledek tedy pravděpodobně představuje hlavní cíl ekonomické aktivity společnosti. Vzhledem k celkové náročnosti metody Balanced Scorecard by bylo vhodné zvolit pouze malý počet strategických cílů, aby bylo možné zajistit jejich efektivní sledování a naplňování.

Možná aplikace:

S ohledem na již zmiňovanou velikost firmy byl sestaven následující model BSC:

Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zefektivnění procesu získávání dotací	Aktivní práce se zákazníky	Sledování nákladů	Vzdělávání ohledně získávání dotací
Zlepšení rentability nákladů (ROC)	-	-	-
Optimalizovat tok peněz (cash-flow)	-	-	-

V rámci finanční perspektivy byly vytyčeny tři strategické cíle, na které jsou navázány další strategické cíle z jednotlivých perspektiv. Nastavení u této firmy představuje přehledný, jednoduchý a účelný model, který umožňuje dosažení co nejlepších výsledků.

EFQM

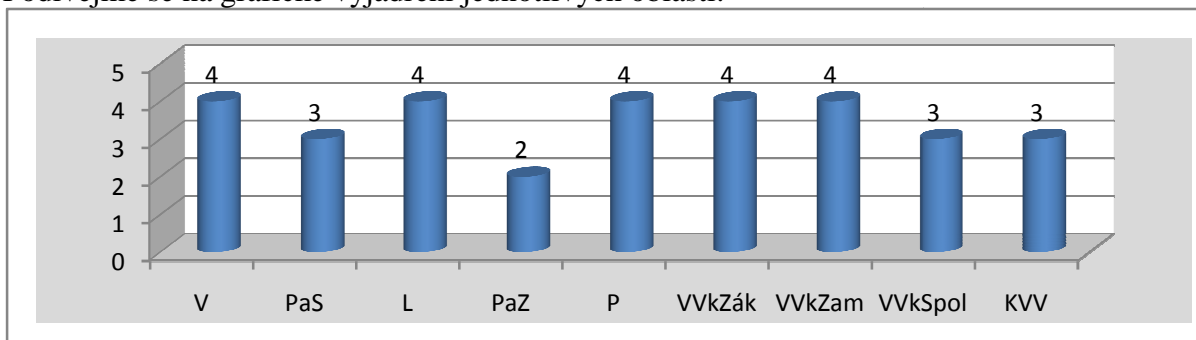
zjištěn

Dosažené body: **31**

Problémy: *žádné*

Situace:

Na základě zjednodušeného předdefinovaného modelu EFQM získala společnost 31 z 45 bodů. Tento výsledek je poměrně dobrý, ale přesto má firma prostor k dalšímu zdokonalení. Podívejme se na grafické vyjádření jednotlivých oblastí:



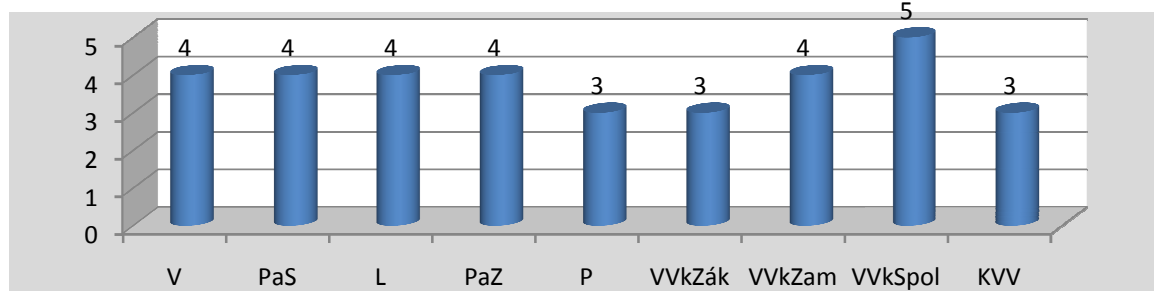
Možná aplikace:

Největší prostor pro rozvoj se dle tohoto grafu nachází v oblasti **partnerství a zdroje**. Vzhledem k faktům uvedeným v hodnocení Benchmarkingu, je však tento rozvoj do značné míry omezen. V ideálním případě by firma mohla pomocí sdílení zkušeností konkurence zefektivnit proces získávání finančních zdrojů. Další prostor pro zlepšení je v oblastech **politika a strategie a výsledky vzhledem ke společnosti**.

Tabulka 30: Výsledkový formulář - Doro, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.3 Výsledky u firmy Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek

Název metody	Stav	Komentář																
Poměr P/E	nezjištěn	Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.																
Altmanovo Z-skóre	zjištěn	Hodnota: 2,77 Firma se nachází v neutrální šedé zóně.																
Benchmarking	zjištěn	Vybraná oblast: <i>intenzifikace a finalizace zemědělské výroby</i> Problémy: <i>žádné</i>																
<p><u>Situace:</u> Společnost dokázala určit oblast, ve které by mohl být proveden benchmarking. Jako špičku v dané oblasti označila Zemědělské družstvo Trhový Štěpánov, a.s.. Uvedená firma poskytuje celou řadu služeb i mimo obor zemědělské výroby (např.: kovářství, truhlářství či vodo-instalatérství), disponuje základním kapitálem ve výši 153 300 000 korun a zaměstnává mezi 100 až 200 pracovníky. Obě společnosti mají tedy přibližně stejnou velikost, a protože nepůsobí v rámci stejné lokality, nejsou přímými konkurenty.</p> <p><u>Možná aplikace:</u> Výše popsané skutečnosti nebrání navázání užší spolupráce mezi oběma společnostmi. Výměna informací a zkušeností by zcela jistě mohla přinést pozitivní efekt jak pro Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek, tak pro Zemědělské družstvo Trhový Štěpánov, a.s.. Benchmarking by mohl být proveden v rámci jedné nebo dvou informačních návštěv, které by si posléze firmy vyhodnotily.</p>																		
Balanced Scorecard	zjištěn	Vybraná perspektiva: <i>finanční, zákaznická</i> Problémy: <i>žádné</i>																
<p><u>Situace:</u> Kromě finanční perspektivy, byla vybrána také perspektiva zákaznická. Firma si tedy uvědomuje, že čas, který bude věnován práci se zákazníky, se vrátí v podobě pro dobrého ekonomického výsledku.</p> <p><u>Možná aplikace:</u> V tomto případě založíme tvorbu modelu BSC na dvou perspektivách a jejich provázání:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Finance</th> <th>Zákazník</th> <th>Interní procesy</th> <th>Učení se & Růst</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Optimalizovat tok peněz (cash-flow)</td> <td>Aktivní práce se zákazníky</td> <td>Zefektivnění procesu intenzifikace a finalizace zemědělské výroby</td> <td>Vytvoření informačního kanálu se společností ZD Trhový Štěpánov, a.s.</td> </tr> <tr> <td>Zlepšení rentability nákladů (ROC)</td> <td>Získání nových zákazníků</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Zvýšení ziskovosti</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tento model se skládá z tří základních cílů ve finanční perspektivě, na které jsou pomocí vazeb „příčina – následek“ navázány strategické cíle z ostatních perspektiv. Rozšířena je rovněž zákaznická perspektiva.</p>			Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst	Optimalizovat tok peněz (cash-flow)	Aktivní práce se zákazníky	Zefektivnění procesu intenzifikace a finalizace zemědělské výroby	Vytvoření informačního kanálu se společností ZD Trhový Štěpánov, a.s.	Zlepšení rentability nákladů (ROC)	Získání nových zákazníků	-	-	Zvýšení ziskovosti	-	-	-
Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst															
Optimalizovat tok peněz (cash-flow)	Aktivní práce se zákazníky	Zefektivnění procesu intenzifikace a finalizace zemědělské výroby	Vytvoření informačního kanálu se společností ZD Trhový Štěpánov, a.s.															
Zlepšení rentability nákladů (ROC)	Získání nových zákazníků	-	-															
Zvýšení ziskovosti	-	-	-															
EFQM	zjištěn	Dosažené body: 34 Problémy: <i>žádné</i>																
<p><u>Situace:</u> Firma dosáhla skvělého výsledku 34 bodů. Dle předchozích částí vyhodnocení si plně uvědomuje vlastní nedostatky, které se následně projevují shodně ve všech metodách použitých v této práci.</p>																		



Možná aplikace:

Dle grafického zobrazení se firma může zaměřit na zlepšení výsledků v oblastech **procesy** nebo **výsledky vzhledem k zákazníkům**. U procesů jde především o již zmiňovanou intenzifikaci a finalizaci zemědělské výroby, které si je firma plně vědoma. U zákazníků pak můžeme hovořit o aktivním přístupu, optimalizaci nabídky produktů a služeb či správném nastavení cenových nabídek.

Tabulka 31: Výsledkový formulář - Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.4 Výsledky u firmy Kartáče Souček, s.r.o.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	nezjištěn	Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.
Altmanovo Z-skóre	zjištěn	Hodnota: 3,08 Firma je finančně zdravá a není ohrožena bankrotem.
Benchmarking	zjištěn	Vybraná oblast: výrobní proces, prodej a reklama Problémy: žádné

Situace:

Firma Kartáče Souček byla schopna identifikovat hned dvě možné oblasti pro využití benchmarkingu. Toto neznamená, že by firma fungovala nesprávně, naopak tím rozpoznává mezery v konkurenceschopnosti, kterých by mohla v budoucnu využít. Čím více mezer jsme schopni určit a popsat, tím větší prostor pro budoucí růst máme.

Možná aplikace:

Obě oblasti si rozebereme postupně. Výrobní proces, který je pro tuto výrobní oblast velmi specifický, může být optimalizován především využíváním nejmodernějších technologií materiálů. Ideální je v takovém případě častá komunikace s konkurenty v zahraničí či možnost přímo jejich výrobní závody navštívit. Firma v současné době tyto postupy zavedla a aktivně je využívá. V oblasti prodeje a reklamy bychom mohli porovnávat se zahraničními společnostmi (např.: Hill Brush Company), kde propagace probíhá především prostřednictvím dobře zpracovaných webových stránek na internetu, vysoké kvality produktů a pozitivního image podniku. Kartáče Souček však mají kvalitně zpracované webové stránky se SEO optimalizací, problém tedy může být například v revizi klíčových slov či revizi designu.

Balanced Scorecard	zjištěn	Vybraná perspektiva: <i>zákaznická</i> Problémy: žádné
--------------------	---------	---

Situace:

Výběr zákaznické perspektivy v tomto případě vypovídá o důležitosti každého zákazníka v daném odvětví. Specifičnost produktu vyžaduje, aby firmy dodávala kvalitní výrobky s veškerým servisem a zároveň se neustále pokoušela získat nové zákazníky.

Možná aplikace:

Modelu BSC založíme tentokrát na perspektivě zákazník:

Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zvýšení celkového obratu	Aktivní práce se zákazníky	Zefektivnění procesu výroby	Pravidelné informování o moderních technologiích výroby
-	Získání nových zákazníků	Rozšíření nabídky a kvality doprovodných služeb	-
-	-	Revize webových stránek	-

Vidíme, že úspěch u zákazníků bude podmíněn zavedením spektra strategických cílů v perspektivě interních procesů. Rozšíření kvalitních doprovodných služeb a revize webových stránek zvýší pozitivní image firmy a získání zákazníci budou klíčoví pro naplnění finančního cíle.

EFQM

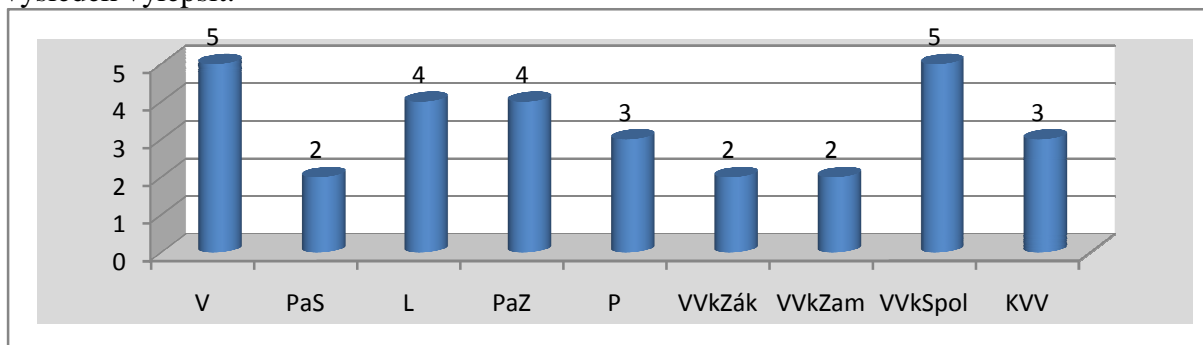
zjištěn

Dosažené body: **30**

Problémy: *žádné*

Situace:

Společnost byla při hodnocení kritická i v tomto modelu. Celkových 30 bodů může být uspokojivým výsledkem, avšak již na první pohled vidíme celou řadu možností, jak tento výsledek vylepšit.



Možná aplikace:

Vidíme, že společnost prokazuje skvělé výsledky v oblasti **vedení a výsledků vzhledem ke společnosti**. Naopak za slabá místa můžeme označit **politiku a strategii, výsledky vzhledem k zákazníkům a výsledky vzhledem k zaměstnancům**. K problematice zákazníků a konkurence jsme se již vyjádřili. Co se týče zaměstnanců, bylo by pravděpodobně vhodné, aby si firma v tomto případě sestavila alternativní bodový žebříček.

Tabulka 32: Výsledkový formulář - Kartáče Souček, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.5 Výsledky u firmy INA Lanškroun, s.r.o.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	<i>nezjištěn</i>	<i>Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.</i>
Altmanovo Z-skóre	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 3,43 <i>Firma je finančně zdravá a není ohrožena bankrotem.</i>
Benchmarking	<i>zjištěn</i>	Vybraná oblast: <i>plýtvání s materiálem</i> Problémy: <i>žádné</i>

Situace:

Vybraná oblast představuje problém u mnoha organizací. Obecně vyžaduje efektivní alokace zdrojů pečlivé plánování a systém průběžné kontroly. Pokud se tento systém podaří správně

nastavit, může firma zabránit zbytečným finančním ztrátám, které plýtváním se zdroji vznikají.

Možná aplikace:

Spolupráce v této problematice se zmíněnou společností by vzhledem k faktu, že část produktů INA Lanškroun putuje do této ŠKODA, a.s., mohla být navázána. Celá záležitost by například mohla proběhnout dle scénáře, kde by zkušený pracovník ze ŠKODA, a.s. navštívil závod INA Lanškroun a po analýze situace upozornil na největší zdroje plýtvání či rovnou navrhl patřičná opatření.

Balanced Scorecard	<i>zjištěn</i>	Vybraná perspektiva: <i>interní procesy</i> Problémy: <i>žádné</i>
--------------------	----------------	---

Situace:

Perspektiva interních procesů reflektuje výrobní zaměření firmy. Snaha optimalizovat výrobní proces, práci se zdroji či prostoje ve výrobě zde působí jako hlavní motor další konkurenceschopnosti. Ostatní výsledky jsou závislé na tom, jak tento motor pracuje.

Možná aplikace:

Tentokrát budou jádro modelu BSC tvořit perspektiva interních procesů:

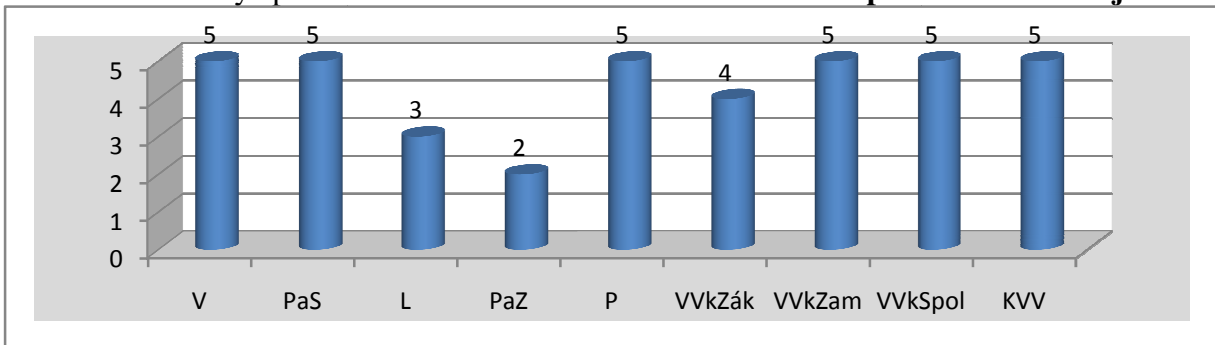
Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zvýšení rentability nákladů (ROC)	Zvýšit spokojenost zákazníků	Zamezit plýtvání s materiálem	Vzdělávání zaměstnanců o efektivitě práce
-	Snížit dlouhodobě počet reklamací	Eliminovat prostoje ve výrobě	-
-	-	Zefektivnění procesu výroby	-

Efektivní výroba, eliminace prostojů a omezení plýtvání s materiálem by zcela jistě mělo mít pozitivní vliv na dlouhodobou spokojenost zákazníků, nižší počet reklamací a s tím související zvýšení rentability nákladů.

EFQM	<i>zjištěn</i>	Dosažené body: 39 Problémy: <i>žádné</i>
------	----------------	--

Situace:

INA Lanškroun, s.r.o. dosáhla v rámci EFQM vynikajícího skóre, které téměř neposkytuje možnost dalšího vylepšení. Zaměřit se firma může na oblasti **lidé** a **partnerství a zdroje**.



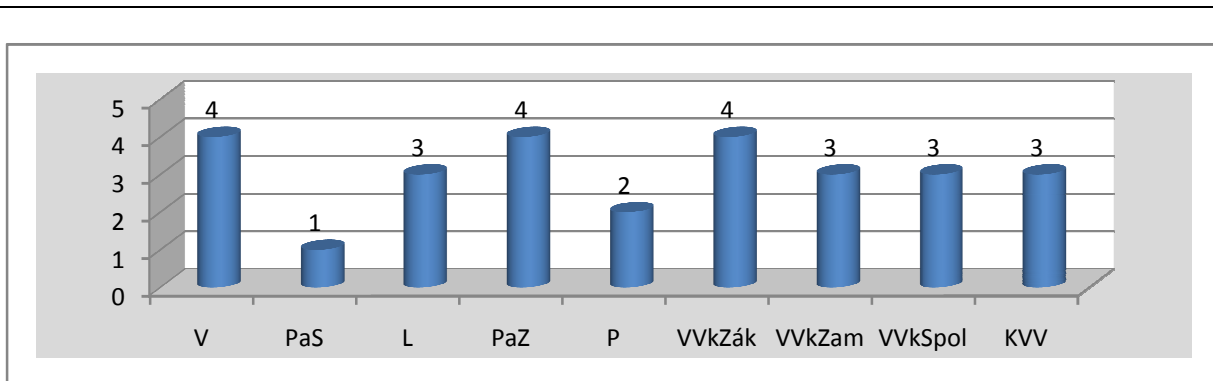
Možná aplikace:

V tomto případě by bylo vhodné po dosažení úspěšného hodnocení i ve výše zmíněných dvou oblastech sestavit zcela nové kategorie hodnocení, které by pro firmu přinesly nové výzvy a motivaci potřebnou pro další sebezdokonalování. To totiž nepředstavuje pouhé dosažení určité úrovně, ale spíše nikdy nekončící proces.

Tabulka 33: Výsledkový formulář - INA Lanškroun, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.6 Výsledky u firmy Pavel Dařílek – stavební firma, s.r.o.

Název metody	Stav	Komentář																
Poměr P/E	nezjištěn	Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.																
Altmanovo Z-skóre	zjištěn	Hodnota: 2,36 Firma se nachází v neutrální šedé zóně.																
Benchmarking	zjištěn	Vybraná oblast: proces skladování Problémy: Jak získat informace? Kdo je špička?																
<p><u>Situace:</u> Stavební společnost řeší otázku skladování v průběhu každé zakázky. Strategická práce s technikou i materiálem je v tomto případě důležitá pro udržení nákladů spojených s dopravou a skladováním. Zároveň ovlivňuje také rychlost dokončení zakázek a s tím spojenou spokojenost zákazníků.</p> <p><u>Možná aplikace:</u> Podnik zcela správně vystihl nejzávažnější problémy metody, kterými jsou náročnost získání relevantních a ověřených informací a určení toho, kdo představuje v daném oboru špičku. Jako benchmarkingového partnera si firma vybrala společnost SKANSKA, a.s., která patří k největší stavebním a developerským skupinám na světě. Lokální firma by v tomto případě nepředstavovala pro SKANSKU žádné ohrožení a mohlo by tedy dojít k navázání spolupráce a výměně důležitých zkušeností.</p>																		
Balanced Scorecard	zjištěn	Vybraná perspektiva: <i>zákaznická</i> Problémy: <i>žádné</i>																
<p><u>Situace:</u> Zákazník stojí ve středu zájmu této firmy. Protože firma působí v lokálním prostředí již po dlouhou řadu let, zakládá si na tradici a kvalitě práce, díky které získává pravidelně nové zakázky. Přestože se firma pomalu rozrůstá, její schopnost působit i mimo lokální prostředí je stále poměrně nízká.</p> <p><u>Možná aplikace:</u> Strategické cíle zákaznické perspektivy budou klíčové v následujícím modelu BSC:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Finance</th> <th>Zákazník</th> <th>Interní procesy</th> <th>Učení se & Růst</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zvýšení celkového obratu</td> <td>Zvýšit spokojenost zákazníků</td> <td>Optimalizovat proces strategické práce s materiálem</td> <td>Vzdělávání pracovníků ve strategickém managementu</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Získávat nové zakázky</td> <td>Zajistit včasnější ukončování prací</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Oslovit zákazníky z nových lokalit</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Splnění cílů vzhledem k zákazníkům je podmíněno zdokonalováním v oblasti interních procesů. Pokud by se firmě podařilo více proniknout mimo lokální podvědomí a získat zde kladnou reputaci, mohlo by to vést k jejímu rychlému rozvoji.</p>			Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst	Zvýšení celkového obratu	Zvýšit spokojenost zákazníků	Optimalizovat proces strategické práce s materiálem	Vzdělávání pracovníků ve strategickém managementu	-	Získávat nové zakázky	Zajistit včasnější ukončování prací	-	-	Oslovit zákazníky z nových lokalit	-	-
Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst															
Zvýšení celkového obratu	Zvýšit spokojenost zákazníků	Optimalizovat proces strategické práce s materiálem	Vzdělávání pracovníků ve strategickém managementu															
-	Získávat nové zakázky	Zajistit včasnější ukončování prací	-															
-	Oslovit zákazníky z nových lokalit	-	-															
EFQM	zjištěn	Dosažené body: 27 Problémy: <i>žádné</i>																
<p><u>Situace:</u> Získané body vypovídají o poměrně velké příležitosti pro další rozvoj firmy. V takovém případě by se však mělo postupovat až po zvážení, kterým oblastem se věnovat nejdříve, a které mohou počkat. Unáhlená rozhodnutí totiž mohou vést k zbytečnému vyplývání finančních zdrojů, které posléze nepřinesou žádané výsledky.</p>																		



Možná aplikace:

Firma by v tomto případě zcela jistě pracovat na vlastní koncepci **politiky a strategie** (V současné době ji má firma její koncept připravený.), a poté se zaměřit na revizi a optimalizaci veškerých **procesů**. Po zlepšení těchto dvou ukazatelů by bylo vhodné znovu provést sebehodnocení metodou EFQM a zjistit, na které oblasti se zaměřit dále.

Tabulka 34: Výsledkový formulář - Pavel Dařílek - stavební firma, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.7 Výsledky u firmy Subterra, a.s.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 9,72 <i>Tato hodnota ukazuje, že za každou korunu zisku společnosti jsou akcionáři ochotni zaplatit zhruba 9,72 koruny.</i>
Altmanovo Z-skóre	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 2,12 <i>Firma se nachází v neutrální šedé zóně.</i>
Benchmarking	<i>zjištěn</i>	Vybraná oblast: <i>doplnění železniční techniky</i> Problémy: <i>Kontrast teorie x praxe!</i>

Situace:

Firma představuje silného hráče v oblasti stavebnictví. Zaměření na doplnění železniční techniky je pravděpodobně pouze krokem k rozšíření a zkvalitnění nabídky vlastních služeb, a tedy i posílení vlastní pozice na trhu. Zmíněný problém týkající se kontrastu mezi teorií a praxí je více či méně patrný u všech metod, firma se proto musí snažit, aby přechod od plánů k realitě vykazoval co nejméně odchylek.

Možná aplikace:

Spolupráce s vybranou společností (Metrostav, a.s.) by neměla být komplikovaná, protože zmíněná firma je jediným akcionářem společnosti Subterra, a.s.. Mělo by tedy být v jejím zájmu, aby společnost, kterou vlastní dále rostla a dosahovala skvělých finančních výsledků, jako tomu bylo až doposud.

Balanced Scorecard	<i>zjištěn</i>	Vybraná perspektiva: <i>finanční</i> Problémy: <i>obtížná kompletní implementace</i>
--------------------	----------------	---

Situace:

U velké firmy se důležitost finanční perspektivy dala očekávat. Finanční výsledky jsou základními a jednoznačnými měřítky, která znázorňují, jak byla firma úspěšná. Přesto je potřeba v případě neúspěchu hledat chybu pečlivě ve všech sférách podnikových aktivit. Implementace metody BSC je mnohdy velice obtížná, jak firma správně uvedla – některé společnosti tuto metodu implementují již 5 let. Pokud se však podaří a je provedena kvalitně, může pomoci včas odhalit zdroj případného neúspěchu.

Možná aplikace:

Model BSC založíme na finanční perspektivě:

Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zvýšení celkového obratu	Zvýšit spokojenost zákazníků	Rozšířit železniční techniku	Kontinuální vzdělávání pracovníků
Zvýšení ziskovosti	Získávat nové zakázky	-	-
Udržení likvidity	-	-	-
Udržení rentability	-	-	-

Kromě souboru finančních cílů je důležité zmínit především kontinuální vzdělávání zaměstnanců, která znamená důležitou investici do budoucna a může firmě přinést případnou konkurenční výhodu.

EFQM

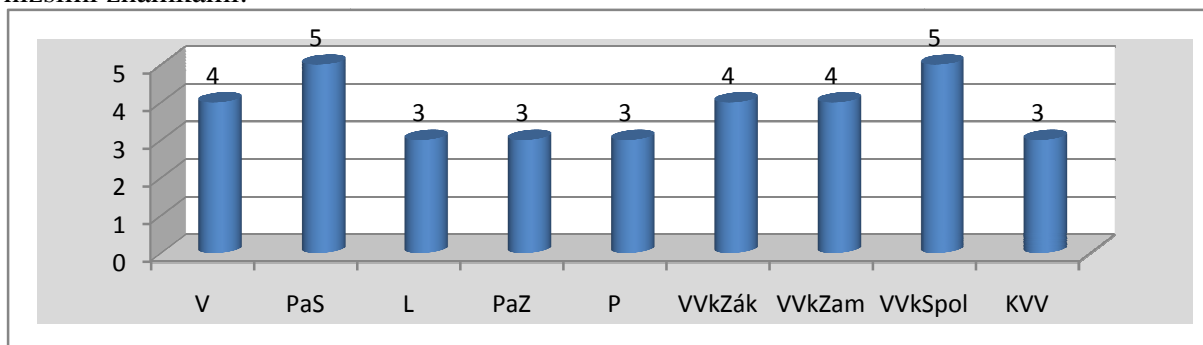
zjištěn

Dosažené body: **34**

Problémy: *žádné*

Situace:

Celkové hodnocení je vyrovnané a dosažených 34 bodů je výborný výsledek. Společnost si je patrně vědoma případného prostoru pro další rozvoj v oblastech, kde se rozhodla hodnotit nižšími známkami.



Možná aplikace:

Model EFQM by u takto velké společnosti vyžadoval určité rozšíření hodnotící škály, která by v ideálním případě měla být navržena skupinou sestávající se z vedoucích pracovníků firmy a odborníků na tuto metodu.

Tabulka 35: Výsledkový formulář - SUBTERRA, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.8 Výsledky u firmy SVŠES, s.r.o.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	<i>nezjištěn</i>	<i>Metoda se využívá pouze pro akciové společnosti.</i>
Altmanovo Z-skóre	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 3,10 <i>Firma je finančně zdravá a není ohrožena bankrotem.</i>
Benchmarking	<i>zjištěn</i>	Vybraná oblast: <i>zvyšování kvalifikace zaměstnanců</i> Problémy: <i>žádné</i>

Situace:

U vzdělávacího zařízení typu soukromé vysoké školy je kontinuální zvyšování kvalifikace zaměstnanců zcela jistě na prvním místě. Představuje jakousi prestiž vysoké školy a udržuje ji na určité úrovni. V dnešním dynamickém prostředí je důležité udržet krok s probíhajícími změnami, rozumět jim a rozpoznat sféry lidských aktivit, na které budou mít tyto změny největší dopad. Vezměme si za příklad rychlý vývoj konkurenceschopnosti a jejího měření, který byl zmíněn i v této práci.

Možná aplikace:

Vzhledem k tomu, že je firma přesvědčena, že představuje špičku v dané oblasti, mělo by být jejím základním cílem udržení této pozice. Případné další zkušenosti a možnosti k vlastnímu zlepšení by vysoká škola mohla čerpat díky spolupráci s podobnými vzdělávacími institucemi v zahraničí.

Balanced Scorecard	<i>zjištěn</i>	Vybraná perspektiva: <i>finanční, zákaznická, interní procesy, učení se & růst</i> Problémy: <i>žádné</i>
--------------------	----------------	--

Situace:

SVŠES je plně obeznámena s důležitostí všech čtyř perspektiv u metody BSC. Firma již tuto metodu aktivně využívá a zná tedy veškeré klady i záporny, které přináší.

Možná aplikace:

Model u SVŠES by mohl vypadat následovně:

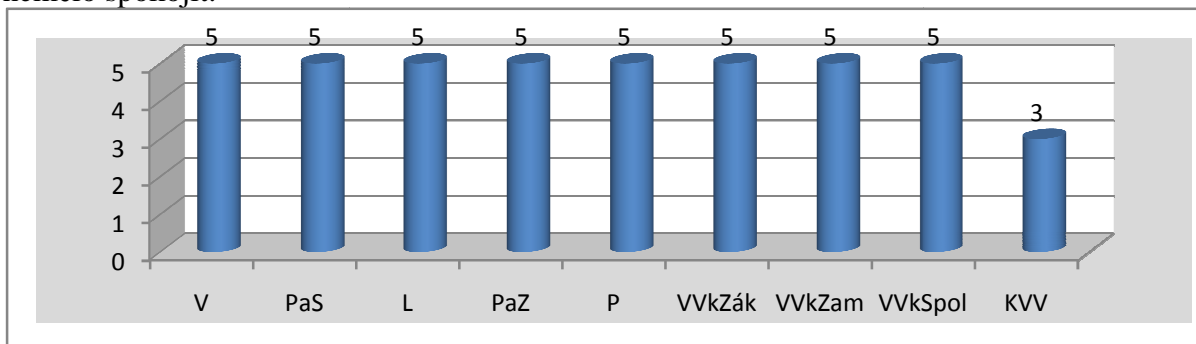
Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zvýšit ziskovost	Zvýšit spokojenost zákazníků	Využití nových metod výuky (e-learning,...)	Kontinuální vzdělávání pracovníků
-	Udržovat aktuálnost nabízených studijních oborů	-	-

V tomto případě si vystačíme pouze s několika elementárními cíly, které naznačují další směr růstu společnosti. Základ leží ve spokojených studentech, který budou nabízeny především aktuální obory a předměty, kvalitní a propracovaná výuka a vstřícný přístup. To je podmíněno kontinuálním vzděláváním pracovníků, které firma sama označila jako důležité v části věnované benchmarkingu.

EFQM	<i>zjištěn</i>	Dosažené body: 43 Problémy: <i>nastavení ukazatelů</i>
------	----------------	--

Situace:

Výsledek u této společnosti je přímo excelentní, a to 43 bodů. Jediná nevýhoda spočívá ve faktu, že toto skóre neposkytuje mnoho prostoru pro další růst firmy, s čímž by se její vedení nemělo spokojit.



Možná aplikace:

Jak již sama firma naznačila, problémem je zde nastavení hodnotící škály, které by v tomto případě zcela jistě vyžadovalo její rozšíření. Po-té by metoda mohla přinést více motivačního efektu a monitorovat mezery v konkurenceschopnosti.

Tabulka 36: Výsledkový formulář - SVŠES, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4.9 Výsledky u firmy XXX, a.s.

Název metody	Stav	Komentář
Poměr P/E	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 1,01 <i>Tato hodnota ukazuje, že za každou korunu zisku společnosti jsou akcionáři ochotni zaplatit zhruba 1,01 koruny.</i>
Altmanovo Z-skóre	<i>zjištěn</i>	Hodnota: 7,32 <i>Firma je finančně zdravá a není ohrožena bankrotem.</i>
Benchmarking	<i>zjištěn</i>	Vybraná oblast: <i>znalost konkurence, ziskovost, interní procesy</i> Problémy: <i>firmy řeší především vlastní problémy</i>

Situace:

Poslední firma, která je zároveň v rámci dotazníkového šetření největší identifikovala hned tři oblasti, ve kterých by jí mohly být prospěšné zkušenosti benchmarkingových partnerů. U interních procesů či znalosti konkurence by byla pro efektivnější provedení metody nutná dodatečná specifikace, ale to je již pouze drobnost, která provedení benchmarkingu v zásadě nebrání.

Možná aplikace:

Firma má vzhledem ke své velikosti a nadnárodnímu charakteru silnou vyjednávací pozici a rozsáhlou možnost výběru partnera pro benchmarking. Zcela správně však namítá, že mnoho firem spíše řeší své vlastní problémy, než by se ještě zabývalo spoluprací s druhými. V takových případech je ideální vytvořit takový systém, který přinese pozitiva pro obě zúčastněné strany.

Balanced Scorecard	<i>zjištěn</i>	Vybraná perspektiva: <i>finanční, zákaznická, interní procesy</i> Problémy: <i>validita měřítek</i>
--------------------	----------------	--

Situace:

Společnost zvolila tři ze čtyř perspektiv a sama aktivně metodu BSC využívá. Pro firmu této velikosti je to zcela jistě vhodná volba, která účinně podporuje efektivní tvorbu cílů a propojení s vizí a strategií.

Možná aplikace:

U této firmy by strategické cíle v jednotlivých perspektivách mohly vypadat následovně:

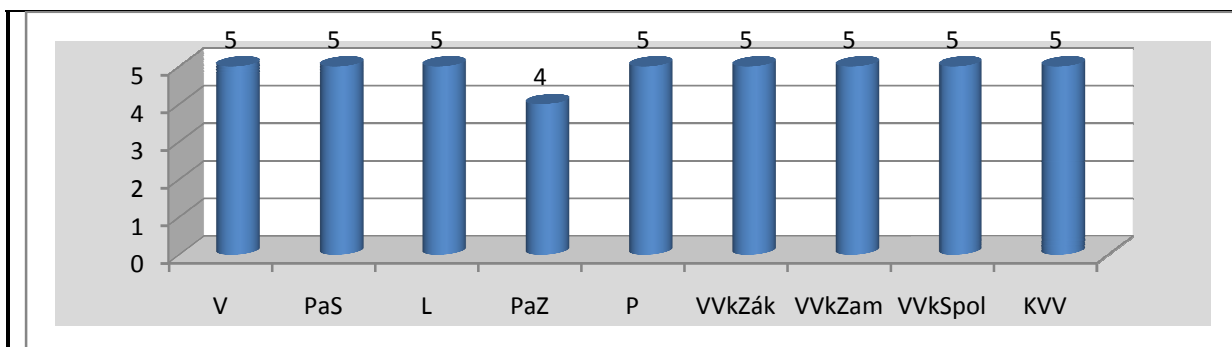
Finance	Zákazník	Interní procesy	Učení se & Růst
Zvýšit ziskovost	Zvýšit spokojenost zákazníků	Využití nových metod výuky (e-learning,...)	Kontinuální vzdělávání pracovníků
Zvýšit rentabilitu nákladů (ROC)	Nabízet aktuální produkty a služby (předstihnout konkurenci)	Zavést systém kontroly nákladů	-

Firma se musí především soustředit na rovnováhu mezi perspektivami a mít propracovaný systém vazeb mezi strategickými cíli. V tomto případě by se firma mohla pokusit i o kvantifikaci těchto vazeb, která je často diskutována v souvislosti s dynamizací BSC.

EFQM	<i>zjištěn</i>	Dosažené body: 44 Problémy: <i>přechod k aplikaci metody</i>
------	----------------	--

Situace:

Firma získala bez jednoho plný počet bodů a byla nejlepší ze všech dotazovaných.



Možná aplikace:

Pokud firma dosáhne takového výsledku, jedinou možnou cestou je již dříve zmíněná změna hodnotící škály, a pokud ani tento krok nepomůže, je vhodné využít jinou metodu měření konkurenceschopnosti.

Tabulka 37: Výsledkový formulář - XXX, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.

4.5 Doporučení metody na základě analýzy jednotlivých firem

Předcházející analýza nám nyní poslouží jako podklad závěrečného vyhodnocení, při kterém bude každé společnosti doporučena metoda měření konkurenční výhody. Kromě vybrané metody bude zpracováno také krátké slovní odůvodnění a číselné vyjádření podpory tohoto doporučení. Podpora byla vypočítána na základě odevzdaných dotazníků a výsledků analýzy. Nyní již přejdeme k samotným výsledkům:

- **Doro, s.r.o.**
 - Vybraná metoda: *Altmanovo Z-skóre*
 - Podpora doporučení: **55%**
 - Přestože metoda klade pouze nízké nároky na finanční, lidské a časové zdroje, dokáže upozornit, pokud firma činí rozhodnutí špatným směrem. Důležitý by byl zodpovědný výpočet a pravidelnost monitoringu.
- **Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek**
 - Vybraná metoda: *EFQM Model Excellence*
 - Podpora doporučení: **55%**
 - EFQM dokáže v tomto případě postihnout širší spektrum cílů a zároveň mu není obtížné při vhodně zvoleném systému měření porozumět. Společnost je dostatečně velká, aby tento model byla schopna aplikovat.
- **Kartáče Souček, s.r.o.**
 - Vybraná metoda: *Benchmarking*
 - Podpora doporučení: **76%**
 - Obor podnikání této společnosti je poměrně specifický, proto jako vhodnou metodu doporučujeme benchmarking, který by společnosti pomohl zlepšit oblasti, ve kterých je konkurence silnější.

- **INA Lanškroun, s.r.o.**
 - Vybraná metoda: *Balanced Scorecard*
 - Podpora doporučení: **71%**
 - Balanced Scorecard představuje účinný nástroj na propojení strategie podniku a měření konkurenceschopnosti. Firma tuto metodu zná a vzhledem k jejímu cílově orientovanému řízení by to byla nejvhodnější volba.
- **Pavel Dařílek – Stavební firma, s.r.o.**
 - Vybraná metoda: *EFQM Model Excellence*
 - Podpora doporučení: **75%**
 - Jedná se o menší firmu, proto by bylo vhodné použít ze začátku pouze zjednodušený model. Důležité je, že model monitoruje hned devět oblastí a motivuje firmu k dalšímu rozvoji.
- **Subterra, a.s.**
 - Vybraná metoda: *Balanced Scorecard*
 - Podpora doporučení: **65%**
 - V tomto případě je jedinou volbou Balanced Scorecard, který by v této firmě mohl být přínosný pro svou komplexnost a schopnost motivovat. Při případné aplikaci by však mělo být mimořádně dbáno na nastavení jednotlivých měřítek.
- **Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o.**
 - Vybraná metoda: *Balanced Scorecard*
 - Podpora doporučení: **88%**
 - Společnost již využívá celé spektrum metod na měření vlastní konkurenceschopnosti. Z těchto metod bychom rádi podpořili především Balanced Scorecard, který představuje především komplexnost a schopnost motivovat.
- **XXX, a.s.**
 - Vybraná metoda: *Balanced Scorecard*
 - Podpora doporučení: **92%**
 - Doporučení je v tomto případě založeno na faktu, že firma tuto metodu již úspěšně aplikovala a je s ní spokojena. Do budoucna už stačí pouze optimálně vybírat cíle a nastavení jejich měřítek.

5 Závěr

Po zpracování teoretického základu, provedení analýzy a vyhodnocení vyplněných dotazníků, se na závěr můžeme zaměřit na úvodní hypotézu. Vzhledem k výsledkům zjištěným v rámci této práce, můžeme říci, že prokazatelně existuje vztah mezi velikostí podniku a použitou metodou měření konkurenceschopnosti.

Zatímco u malých a středních podniků je výhodnější využít metody, které jsou jednodušší a méně náročné (Altmanovo Z-skóre, Du-Pontova analýza,...) a čas a finanční zdroje, u větších firem převládají komplexnější metody typu Balanced Scorecard nebo EFQM Model Excellence.

Co se týče vztahu mezi oborem podnikání a metodou měření konkurenceschopnosti, výraznější a prokazatelný vztah autor nenalezl. Nicméně je zajímavé zmínit například časté využívání komplexnějších metod u společností, které se zabývají vzděláváním. Tyto společnosti disponují dostatečnými znalostmi těchto metod a je pro ně tedy snazší jak rozpoznat možné přínosy, tak tyto metody implementovat.

Obecně však měření konkurenceschopnosti není ve firmách příliš zavedenou praxí. Chybí informovanost a důvěra v pozitivní efekt, který může toto měření přinést. Spíše negativní postoj převládá také kvůli počátečním nákladům, které jsou nutné pro personalizaci a implementaci zvolené metody.

Přesto je měření konkurenční výhody důležitou součástí budoucího vývoje firem jako nástroj strategického řízení, monitoringu a motivace k optimalizaci vlastního výkonu organizace.

Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> ; Metoda měření konkurenceschopnosti
CSR	<i>Corporate social responsibility</i> ; Společenská odpovědnost firmy
CZ-NACE	<i>Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes</i> ; Statistická klasifikace ekonomických činností, která je používána v rámci Evropské Unie
CZK	<i>Czech koruna</i> ; Mezinárodně používané označení pro českou korunu
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> ; Evropská nadace pro kvalitu
EQA	<i>European Quality Award</i> ; Evropská cena jakosti
EUR	<i>Euro</i> ; Mezinárodně používané označení pro společnou evropskou měnu euro
HDP	Hrubý domácí produkt
ICQ	„ <i>I-Seek-You</i> “; Internetový komunikační nástroj
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> ; Mezinárodní organizace pro standardy
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
KVV	Klíčové výsledky výkonnosti
L	Lidé
mil.	Milion
MIS	<i>Management Information System</i> ; Manažerský informační systém
mld.	Miliarda
MSP	Malé a střední podniky
NBA	<i>National Basketball Association</i> ; Národní basketbalová asociace (USA)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OSN	Organizace spojených národů
P	Procesy
P/E	<i>Price-to-earnings</i> ; Ukazatel poměřující tržní cenu akcie se ziskem na akcii
PaS	Politika a strategie
PaZ	Partnerství a zdroje
ROC	<i>Return on costs</i> ; Rentabilita nákladů
ROS	<i>Return on sales</i> ; Rentabilita tržeb

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> ; Optimalizace pro vyhledávače
SLEPTE	Analýza zaměřující se na rozbor makroprostředí (širšího okolí) firmy – viz. 41
SMART	<i>Specific/Measurable/Attainable/Relevant/Time-Bound</i> ; Mnemotechnická pomůcka používaná pro efektivní stanovování cílů
tis.	Tisíc
TOP 09	<i>Tradice – Odpovědnost – Prosperita</i> ; zkratka politické strany
USA	<i>United States of America</i> ; Spojené státy americké
USD	<i>United States Dollar</i> ; Mezinárodně používané označení pro americký dolar
V	Vedení
VP	Velké podniky
VVkZák	Výsledky vzhledem k zákazníkům
VVkZam	Výsledky vzhledem k zaměstnancům
VVkSpol	Výsledky vzhledem ke společnosti

Seznam použitých zdrojů a literatury:

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vydání. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BENSOUSSAN, Babette E. - Fleisher, Craig S. *Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River : Pearson Education, 2003. 457 s. ISBN 0-13-191872-9.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost : Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vydání. Praha : Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [4] KADEŘÁBKOVÁ, Anna a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III : Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice*. 1.vydání. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. 380 s. ISBN 978-80-86131-71-9.
- [5] KADEŘÁBKOVÁ, Anna a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost IV : Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice*. 1.vydání. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2008. 389 s. ISBN 978-80-86131-79-5.
- [6] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1.vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [7] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vydání. Praha : GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] NÝVLTOVÁ, Romana; MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku : Moderní metody a trendy*. 1.vydání. Praha : GRADA, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [10] PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. *Budoucnost konkurence : Spoluutváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [11] SOLAŘ, Jan; BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 162 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [12] TOMEK, Gustav - VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1.vydání. Praha : C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [13] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. 1.vydání. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 978-80-7259-005-6.

- [14] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vydání. Praha : GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

- [15] *Benchmarking CSQ* [online]. Praha 1 : Magicware, 2002 [cit. 2010-12-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/default.asp>>.
- [16] *Business center.cz* [online]. HAVIT, s.r.o., 2010 [cit. 2010-12-13]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/>>. ISSN 1213-7235.
- [17] *CzechInvest* [online]. Praha : 2004, 1.1.2010 [cit. 2010-12-17]. Pilotní projekt BenchmarkIndex v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/pilotni-projekt-benchmarkindex-v-cr>>.
- [18] *Česká národní banka* [online]. 2003. Praha : Česká národní banka, 2010, 2011 [cit. 2011-03-03]. Měnověpolitické nástroje. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/>.
- [19] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2010, 25.01.2010 [cit. 2010-11-24]. Konjunkturální průzkum - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kpr_cr>.
- [20] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2010, 18.01.2010 [cit. 2010-11-24]. OKEČ – systematická část platná od 1.1.2003. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/okec>>.
- [21] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2010, 1.4.2011 [cit. 2011-04-02]. Veřejná databáze ČSU. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=17&stranka=0>.
- [22] *INOVACE.CZ* [online]. Brno : JIC, 2007, 2011 [cit. 2011-03-12]. FOR BUSINESS. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/>>. ISSN 1802-6206.
- [23] *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2009. Praha : OKSystem s.r.o., 2011, 1.2.2011 [cit. 2011-03-03]. Zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz>>.
- [24] *Investopedia* [online]. 2010 [cit. 2010-12-13]. Price-Earnings ratio - P/E ratio. Dostupné z WWW: <<http://www.investopedia.com/terms/p/price-earningsratio.asp>>.
- [25] *Kartáce Souček, s.r.o.* [online]. 2008, 2011 [cit. 2011-04-02]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.kartace.com/>>.

- [26] *Kurzy.cz* [online]. Praha : 2000, 2011 [cit. 2011-03-03]. Makroekonomika. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>>.
- [27] LE, Gao; TIEZHU, Zhang. Study on the Application of Dynamic Balanced Scorecard in the Service Industry. In *Dynamic Balanced Scorecard* [online]. Washington (D.C.) : IEEE Computer Society, 2008 [cit. 2011-01-26]. Dostupné z WWW: <{<\$<\$<http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/ICICTA.2008.359{\$>\$}>}>.
- [28] *Pavel Dařílek - Stavební firma* [online]. 2002 [cit. 2011-04-02]. Stavební činnost. Dostupné z WWW: <<http://www.paveldarilek.cz/kontakty.html>>.
- [29] QUDRAT-ULLAH, Hassan. Beyond the Balanced Scorecard : Towards the Dynamic Balanced Scorecard. In *Dynamic Balanced Scorecard* [online]. Cambridge : IEEE Computer Society, 2009 [cit. 2011-01-26]. Dostupné z WWW: <{<\$<\$<http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/UKSIM.2009.107{\$>\$}>}>.
- [30] *SCHAEFFLER GROUP* [online]. 2001 [cit. 2011-04-02]. Podnik. Dostupné z WWW: <<http://www.schaeffler.cz/content.schaeffler.cz/cs/company/company.jsp>>.
- [31] *Soukromá vysoká škola ekonomických studií : Když studovat, tak školu s vysokým kreditem* [online]. Entre, s.r.o., 2004, 2010 [cit. 2011-04-02]. O škole. Dostupné z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/skola.php>>.
- [32] *Subterra, a.s.* [online]. Nilobit CZ, 2007, 2011 [cit. 2011-04-02]. Profil. Dostupné z WWW: <<http://www.subterra.cz/hlavni-zamery-strategie-subterra-a-s.tab.cs.aspx>>.
- [33] TIEZHU, Zhang; ZHIGANG, Li A Case Study Based on the Dynamic Balanced Scorecard in Manufacturing Industry. In *Dynamic Balanced Scorecard* [online]. Dalian : IEEE Computer Society, 2008 [cit. 2011-01-26]. Dostupné z WWW: <{<\$<\$<http://sciencestage.com/d/4956500/a-study-on-developing-crm-scorecard.html{\$>\$}>}>.
- [34] *World Competitiveness Yearbook (WCY)* [online]. Lausanne : 2010, 31.10.2010 [cit. 2010-11-27]. World Competitiveness Online - New improved version!. Dostupné z WWW: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/wcy_online.cfm>.
- [35] *Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek* [online]. 2008 [cit. 2011-04-02]. Aktuálně. Dostupné z WWW: <<http://zod.webnode.cz/aktualne/>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh optimální reakce firmy na změnu. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 11 -
Obrázek 2: Transformace zákazníka. Zdroj: [10].....	- 13 -
Obrázek 3: Tvorba hodnoty ve firmě - starý přístup. Zdroj: [10].....	- 14 -
Obrázek 4: Tvorba hodnoty ve firmě - nový přístup. Zdroj: [10].	- 15 -
Obrázek 5: Gnoseologický (poznávací) princip. Zdroj: [7].	- 19 -
Obrázek 6: Princip svobody. Zdroj: [7].....	- 20 -
Obrázek 7: Princip rotace. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 21 -
Obrázek 8: Perspektivy - dimenze BSC. Zdroj: [11].....	- 34 -
Obrázek 9: Model začlenění systému měření výkonnosti do systému strategického řízení podniku. Zdroj: [11].	- 35 -
Obrázek 10: EFQM Model Excellence. Zdroj: [11].....	- 38 -
Obrázek 11: HDP dle regionů ČR. Zdroj: [21].	- 45 -
Obrázek 12: Vyhodnocení otázky číslo 1. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 53 -
Obrázek 13: Vyhodnocení otázek číslo 3 a 4. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 54 -

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání starého a nového přístupu ke tvorbě hodnoty ve firmě. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 17 -
Tabulka 2: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Zdroj: [7].	- 18 -
Tabulka 3: Důvody zájmu o informace o výkonnosti u interních a externích uživatelů. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 23 -
Tabulka 4: Odlišnost v charakteristikách informací pro interní a externí uživatele. Zdroj: [14].	- 24 -
Tabulka 5: Faktor času na praktickém příkladu. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 24 -
Tabulka 6: Výhody a nevýhody různých period měření. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 25 -
Tabulka 7: Postup měření při využití externího ověřovatele. Zdroj: Vlastní zpracování....	- 26 -
Tabulka 8: Použité metody. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 27 -
Tabulka 9: P/E ratio - příklad. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 28 -
Tabulka 10: P/E ratio - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 29 -
Tabulka 11: Altmanovo Z-skóre - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 29 -
Tabulka 12: Schéma zdrojů informací pro MIS. Zdroj: [11].	- 31 -
Tabulka 13: Benchmarking - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 33 -
Tabulka 14: BSC - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 36 -
Tabulka 15: Výřez z hodnotící matice pro kritérium "LIDÉ". Zdroj: Vlastní zpracování..	- 39 -
Tabulka 16: EFQM Model Excellence - pro a proti. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 40 -
Tabulka 17: Struktura vzdělání v ČR. Zdroj: [21].....	- 42 -
Tabulka 18: Struktura zaměstnanců podle výše hrubé měsíční mzdy. Zdroj: [21].	- 43 -
Tabulka 19: Nezaměstnanost v regionech ČR. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 46 -
Tabulka 20: Základní sazby ČNB. Zdroj: [18].....	- 46 -
Tabulka 21: Rámcové představení - společnost DORO s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování..	- 51 -
Tabulka 22: Rámcové představení - společnost Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 51 -
Tabulka 23: Rámcové představení - společnost Kartáče Souček, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 51 -
Tabulka 24: Rámcové představení - společnost INA Lanškroun, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.....	- 52 -
Tabulka 25: Rámcové představení - společnost Pavel Dařílek - stavební firma, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 52 -

Tabulka 26: Rámcové představení - společnost SUBTERRA, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování..	52 -
Tabulka 27: Rámcové představení - společnost SVŠES, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 52 -
Tabulka 28: Rámcové představení - společnost XXX, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 53 -
Tabulka 29: Znamkové ohodnocení jednotlivých metod. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 55 -
Tabulka 30: Výsledkový formulář - Doro, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 56 -
Tabulka 31: Výsledkový formulář - Zemědělsko-obchodní družstvo Žichlínek. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 58 -
Tabulka 32: Výsledkový formulář - Kartáče Souček, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 59 -
Tabulka 33: Výsledkový formulář - INA Lanškroun, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 60 -
Tabulka 34: Výsledkový formulář - Pavel Dařílek - stavební firma, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 62 -
Tabulka 35: Výsledkový formulář - SUBTERRA, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 63 -
Tabulka 36: Výsledkový formulář - SVŠES, s.r.o.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 64 -
Tabulka 37: Výsledkový formulář - XXX, a.s.. Zdroj: Vlastní zpracování.	- 66 -

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník..... - 78 -

Příloha č.1: DOTAZNÍK

Tazatel:

Bc. Tomáš Chládek
Ekonomika a management podniku
5. ročník
Fakulta ekonomicko – správní
Univerzita Pardubice

Vážení respondenti,

Dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výstup bude sloužit **pouze jako součást praktické části mé diplomové práce** na téma „Měření konkurenceschopnosti podniku v závislosti na jeho velikosti a oboru podnikání“.

Dotazník tvoří 3 okruhy otázek zaměřené na konkurenceschopnost podniku, ve kterém pracujete. Nemusíte se obávat náročných otázek na znalosti konkurenceschopnosti, ty se v dotazníku nevyskytují. První série otázek se zabývá základními údaji o Vás a firmě, ve které pracujete, druhá se týká metod měření konkurenceschopnosti a třetí možného propojení těchto metod s Vaším podnikem.

Pokud bude dotazník správně vyplněn, může to pomoci i Vaší firmě. Ve výsledcích mé diplomové práce bude každé firmě, která se zúčastnila tohoto šetření doporučena vhodná metoda na měření konkurenceschopnosti. Zároveň autor nabízí diskuzi o zjištěných výsledcích, která případně firmám poskytne bližší podrobnosti. Přibližná časová náročnost vyplnění dotazníku by se měla pohybovat okolo **20 minut**.

Děkuji Vám za veškerý čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

S úctou, *Tomáš Chládek*

V Pardubicích dne 3.1.2011

Pokyny při vyplňování:

1. Při vyplňování první části vepište, prosím, své odpovědi do připravených rámečků.
2. Ve druhé části zaškrťávejte pole tak, že na ně kliknete. **POZOR** na doprovodné instrukce (v závorce u jednotlivých otázek) týkající se počtu zaškrtnutých odpovědí.
3. Třetí část se dále dělí na tři oblasti – Benchmarking, BSC a EFQM.
 - a) Benchmarking tvoří krátký popis této metody a následná série otázek. Odpovídejte dle svých znalostí, a pokud něco nebudete vědět, neodpovídejte.
 - b) BSC opět zahajuje krátký popis metody, na který navazuje doplňovací tabulka a série otázek. Odpovídejte dle svých znalostí, a pokud něco nebudete vědět, neodpovídejte.
 - c) Rovněž EFQM začíná popisem metody, následuje doplňovací tabulka a série otázek. Odpovídejte dle svých znalostí, a pokud něco nebudete vědět, neodpovídejte.

Část I: Základní údaje o respondentovi a podniku

1. Název společnosti:

2. Právní forma společnosti:

3. Zastávaná pozice respondenta ve firmě:

4. Obor podnikání podniku:

5. Počet zaměstnanců podniku:

6. Roční obrat podniku (odhad):

Část II: Konkurenceschopnost

7. Jaký význam přikládáte konkurenceschopnosti a jejímu měření? (zvolte jednu z možností):

Rozhodující Velký Malý Zanedbatelný

8. Měříte ve Vaší firmě konkurenceschopnost? (zvolte jednu z možností):

Ano, systematicky Ano, zkoušeli jsme to

Ne, nevíme jak na to Ne, nemáme zájem

9. Znáte některou z následujících metod? (je možné zaškrtnout i více možností):

Poměr P/E EFQM Balanced Scorecard

Benchmarking Altmanovo Z-skóre

10. Používáte některou z následujících metod? (je možné zaškrtnout i více možností):

Poměr P/E EFQM Balanced Scorecard

Benchmarking Altmanovo Z-skóre

Část III: Metody měření konkurenceschopnosti

- a) **Benchmarking** – zjednodušeným principem této metody je porovnání procesů, praktik a aktivit našeho podniku s nejlepšími podniky v daném oboru.

a1) Jaké oblasti ve Vašem podniku by bylo možno vylepšit v porovnání s konkurencí?

a2) Kdo, podle Vašeho názoru, představuje v daných oblastech špičku?

a3) Byl/a jste schopen/na sám/sama bezproblémově vyplnit předchozí otázku?

Ano, bez problémů Potřeboval/a jsem pomoc

Vyplňování bylo obtížné Nedokázal/a jsem odpovědět

a4) Vidíte v benchmarkingu na první pohled nějaké zásadní problémy či nedostatky spojené s jeho aplikací konkrétně na Vaši organizaci?

a5) Z hlediska objektivit benchmarking hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

a6) Z hlediska kvality metody benchmarking hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

- b) **Balanced Scorecard (BSC)** – tato metoda posuzuje podnik v rámci čtyř stanovených perspektiv, které se dále rozpadají jednotlivé cíle, což umožňuje propojení metody se strategickým řízením podniku.

b1) Která z následujících perspektiv je pro Váš podnik nejdůležitější?

Finanční Zákaznická Interní procesy Učení se a růst

b2) Označte mezi následujícími možnostmi strategický cíl? (jedna správná odpověď)

Sledovat stav zásob Získat nové zákazníky Povýšení zaměstnanců

Zrušení nadbytečného skladu Velikost obrátu

b3) Označte mezi následujícími možnostmi typické měřítko? (jedna správná odpověď)

Počet inovací za měsíc Cena nového stroje Plat zaměstnance

Přehled transakcí mezi firmou a bankou Kniha stížností

b4) Byl/a jste schopen/na sám/sama bezproblémově vyplnit předchozí úkol?

Ano, bez problémů Potřeboval/a jsem pomoc

Vyplňování bylo obtížné Nedokázal/a jsem odpovědět

b5) Vidíte v metodě BSC na první pohled nějaké zásadní problémy či nedostatky spojené s jeho aplikací konkrétně na Vaši organizaci?

b6) Z hlediska objektivit metodu BSC hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

b7) Z hlediska kvality metody BSC hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

- c) **EFQM** – poslední metoda má devět kritérií, která jsou zaměřena na nejrůznější oblasti ve firmě a pomocí pravidelného sebehodnocení se snaží o dosažení kontinuálního zlepšování podniku.

c1) V jaké pozici se nachází Vaše firma? (v následující tabulce zaškrtněte v každé z devíti sekcí pouze jednu z pěti možností, podle skutečné aktuální situace ve Vaší firmě)

Vedení		Politika a strategie		Lidé	
B	Stav	B	Stav	B	Stav
<input type="checkbox"/>	vedení je kompetentní a dále se vzdělává	<input type="checkbox"/>	firma má strategii ve formě dokumentu a má strategické řízení	<input type="checkbox"/>	firma má vypracovaný systém na práci se znalostními pracovníky
<input type="checkbox"/>	je kompetentní	<input type="checkbox"/>	firma propojuje řízení svých aktivit se strategií	<input type="checkbox"/>	firma využívá a odměňuje schopnosti svých zaměstnanců
<input type="checkbox"/>	vedení je pasivní	<input type="checkbox"/>	firma sleduje strategii	<input type="checkbox"/>	firma rozvíjí schopnosti svých zaměstnanců
<input type="checkbox"/>	vedení má nedostatky při rozhodování	<input type="checkbox"/>	firma má strategii	<input type="checkbox"/>	firma si vede evidenci o schopnostech svých pracovníků
<input type="checkbox"/>	vedení chybí klíčové dovednosti	<input type="checkbox"/>	firma nemá specifickou strategii	<input type="checkbox"/>	firma se nezajímá o potenciál zaměstnanců
Partnerství a zdroje		Procesy		Výsledky vzhledem k zákazníkům	
B	Stav	B	Stav	B	Stav
<input type="checkbox"/>	aktivní spolupráce s konkurencí	<input type="checkbox"/>	dochází k aktivnímu zkoumání a optimalizaci činností ve firmě	<input type="checkbox"/>	firma spolupracuje se spotřebiteli na zlepšování svých produktů a služeb
<input type="checkbox"/>	občasné vyměňování informací	<input type="checkbox"/>	činnosti jsou pravidelně optimalizovány	<input type="checkbox"/>	firma komunikuje se spotřebiteli
<input type="checkbox"/>	probíhá komunikace na obchodní úrovni	<input type="checkbox"/>	činnosti jsou pravidelně kontrolovány	<input type="checkbox"/>	firma se zajímá o potřeby a preference spotřebitelů
<input type="checkbox"/>	nezájem o konkurenci	<input type="checkbox"/>	činnosti se upravují podle konkurenčních firem	<input type="checkbox"/>	spotřebitel je pro firmu důležitý
<input type="checkbox"/>	boj s konkurencí	<input type="checkbox"/>	činnosti ve firmě jsou neměnné	<input type="checkbox"/>	firma se o spotřebitele nezajímá
Výsledky vzhledem k zaměstnancům		Výsledky vzhledem ke společnosti		Klíčové výsledky výkonnosti	
B	Stav	B	Stav	B	Stav
<input type="checkbox"/>	zaměstnanci jsou spokojeni; nízká fluktuace; firma je žádaný zaměstnavatel	<input type="checkbox"/>	firma je známá a má kladnou reputaci	<input type="checkbox"/>	firma je tržním lídrem se silnou pozicí
<input type="checkbox"/>	firma má většinou loajální zaměstnance	<input type="checkbox"/>	firma je v podvědomí širší veřejnosti	<input type="checkbox"/>	firma má podíl na trhu větší než 25%
<input type="checkbox"/>	zaměstnanci vyžadují od vedení lepší podmínky	<input type="checkbox"/>	firma je v lokálním podvědomí	<input type="checkbox"/>	firma patří mezi stabilní hráče na trhu
<input type="checkbox"/>	změny ve firmě vyvolávají odchod zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	firma není příliš známá	<input type="checkbox"/>	firma brání svoji konkurenční pozici
<input type="checkbox"/>	zaměstnanci jsou ve firmě nespokojeni; vysoká fluktuace	<input type="checkbox"/>	firma má negativní reputaci	<input type="checkbox"/>	firma zaostává za konkurencí

c2) Byl/a jste schopen/na sám/sama bezproblémově vyplnit předchozí úkol?

Ano, bez problémů Potřeboval/a jsem pomoc

Vyplňování bylo obtížné Nedokázal/a jsem odpovědět

c3) Vidíte v metodě EFQM na první pohled nějaké zásadní problémy či nedostatky spojené s jeho aplikací konkrétně na Vaši organizaci?

c4) Z hlediska objektivitu metodu EFQM hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

c5) Z hlediska kvality metody EFQM hodnotím? (známkujte jako ve škole)

1 2 3 4 5

Na závěr bych Vás rád poprosil o přiložení výroční zprávy Vaší firmy za rok 2009 či 2008 jako podklad pro finanční analýzu do vašeho e-mailu s vyplněným dotazníkem.

KONEC DOTAZNÍKU

Ještě jednou bych Vám rád poděkoval za veškerý čas, který jste strávili s vyplňováním tohoto dotazníku a za poskytnuté odpovědi. Pokud budete mít zájem o zaslání výsledků mé diplomové práce, zaškrtněte, prosím, následující políčko . V případě jakýchkoli dotazů mě kontaktujte na adrese tomas.chladek@gmail.com.

Přeji Vám i Vaší firmě úspěšný rok 2011.

S úctou, *Tomáš Chládek*