Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Klíčové faktory úspěchu malých a středních podniků na tuzemském trhu

Disertační práce

Vedoucí práce:

doc. JUDr. Ing. Oldřich Tvrdoň, CSc.

Vypracovala:

Ing. Lenka Procházková

Brno 2015

Ráda bych touto cestou poděkovala svému školiteli doc. Ing. JUDr. Oldřichu Tvrdoňovi, CSc. za odborné vedení a podporu, kterou mi poskytl při zpracování disertační práce a během mého doktorského studia. Zároveň chci poděkovat doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph.D. za konstruktivní připomínky, rady a poskytnuté konzultace. Poděkování patří také mým kolegům na Ústavu marketingu a obchodu a konzultantům za jejich ochotu a cenné rady. V neposlední řadě děkuji své rodině a především svému manželovi za podporu a pomoc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci s názvem **Klíčové faktory úspěchu malých a středních podniků na tuzemském trhu** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 15. září 2015

.....

podpis

Abstract

PROCHÁZKOVÁ, Lenka. *Key success factors of small and medium-sized enterprises in the home market*. Brno, 2015. Disetation thesis. Department of Marketing and Trade, Faculty of Business and Economics, Mendel Unviersity. Thesis supervisor doc. JUDr. Ing. Oldřich Tvrdoň, CSc.

Dissertation thesis deals with the factors of internal environment of small and medium-sized enterprises which determine their success. The main part of the thesis is focused on the identification and characterization of key success factors of small and medium-sized enterprises. In order to specify the key success factors an extensive study of domestic and especially foreign scientific papers was performed and also a quantitative survey among Czech small and medium-sized manufacturing enterprises was conducted. The other aim of this thesis is to create a model for assessment of small and medium-sized enterprises' activity. The model is based on non-financial indicators and could be used for the identification of enterpirse's weaknesses. Moreover, the model meets the requirements of easy application, low demands on time, human resources, finance and availability of input information.

Keywords
Small and medium-sized enterprises, the success of enterprise, success factors, indicators of success.

Abstrakt

PROCHÁZKOVÁ, Lenka. *Klíčové faktory úspěchu malých a středních podniků na tuzemském trhu*. Brno, 2015. Disertační práce. Ústav marketingu a obchodu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce doc. JUDr. Ing. Oldřich Tvrdoň, CSc.

Disertační práce se zabývá faktory vnitřního prostředí malých a středních podniků, které determinují úspěch těchto subjektů. Hlavní část práce je věnována identifikaci a charakteristice klíčových faktorů úspěchu malých a středních podniků. Vymezení klíčových faktorů úspěchu předchází rozsáhlé studium odborných zdrojů, a to jak tuzemských tak především zahraničních, a realizace vlastního kvantitativního šetření mezi českými malými a středními výrobními podniky. Dílčím cílem práce je tvorba modelu hodnocení malých a středních podniků. Model, založený na nefinančních ukazatelích, slouží k nalezení slabých míst v podniku. Tento model splňuje požadavek jednoduchosti aplikace a nenáročnosti na čas, personál, finance a dostupnosti vstupních informací.

Klíčová slova
Malé a střední podniky, úspěšnost podniku, faktory úspěchu, ukazatele úspěchu.

Obsah

Obsah **5**

Seznam obrázků **8**

Seznam tabulek **10**

Seznam zkratek **11**

1 Úvod a cíl práce **13**

1.1 Úvod 13

1.2 Cíl práce 15

2 Literární rešerše **16**

2.1 Malé a střední podniky 16

2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků 16

2.3 Úspěšný podnik 19

2.4 Ukazatele ekonomické analýzy podniku 20

2.4.1 Finanční ukazatele ekonomické analýzy podniku 21

2.4.2 Nefinanční ukazatele ekonomické analýzy podniku 22

2.5 Systémy měření výkonnosti a hodnocení podniku 23

2.5.1 Strategický systém měření výkonnosti podniku 24

2.5.2 Matice měření výkonnosti 25

2.5.3 Model měření výkonnosti SMART – Pyramida výkonnosti 26

2.5.4 Balanced Scorecard 27

2.5.5 Technika „7S“ firmy McKinsey 29

2.5.6 Model excelence EFQM 30

2.5.7 Model úspěchu podnikání 32

2.5.8 Model kritických faktorů úspěchu 33

2.5.9 KANJI'S Business Excellence Measurement System 34

2.5.10 Metoda hodnocení vitality (životaschopnosti) podniků 35

2.6 Vnitřní faktory úspěchu MSP 37

3 Metodika **44**

4 Vlastní práce 52
4.1 MSP v České republice ... 52
4.2 Klíčové faktory úspěchu MSP ... 53
4.3 Podpora MSP ... 58
4.3.1 Čerpání dotací MSP ... 59
4.4 Inovační činnost MSP ... 60
4.4.1 Produktová inovace ... 61
4.4.2 Procesní inovace ... 61
4.4.3 Marketingové inovace ... 62
4.4.4 Organizační inovace ... 63
4.5 Aplikace moderních metod řízení v MSP ... 63
4.6 Přehled vybraných výsledků kvantitativního šetření ... 65
4.6.1 Shrnutí výsledků ... 79
4.7 Model hodnocení MSP ... 80
4.7.1 Lidské zdroje – skupina A ... 81
4.7.2 Marketing – skupina B ... 83
4.7.3 Výroba – skupina C ... 88
4.7.4 Řízení organizace – skupina D ... 90
4.7.5 Finanční řízení – skupina E ... 92
4.7.6 Vyhodnocení modelu ... 95
4.8 Případová studie ... 96
4.8.1 Základní charakteristika odvětví ... 96
4.8.2 Subjekt A ... 98
4.8.3 Subjekt B ... 103
4.8.4 Subjekt C ... 108
4.8.5 Srovnání analyzovaných subjektů ... 111
5 Diskuze a závěr 113
6 Použité zdroje 116
A Dotazník 128
B Další výsledky dotazníkového šetření 141

C Formulář k vyhodnocení modelu **146**

D Případová studie – slovní vyhodnocení **150**

E Podpora MSP **153**

Seznam obrázků

Obrázek 1 Charakteristika strategického systému měření výkonnosti 25
Obrázek 2 Matice měření výkonnosti 26
Obrázek 3 The Performance Pyramid 27
Obrázek 4 Balance Scorecard 28
Obrázek 5 Model McKinsey 7S 29
Obrázek 6 Model excelence EFQM – diagram příčin a následků 30
Obrázek 7 Model úspěchu podnikání 32
Obrázek 8 Model kritických faktorů úspěchu MSP 34
Obrázek 9 Kanjiho Business Excellence Measurement Systém 35
Obrázek 10 Důležitost kvalitního a koncepčního řízení podniku pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost (telefonické dotazování, květen 2011, n = 541) 64
Obrázek 11 Metody řízení podniku zavedené v MSP (telefonické dotazování, květen 2011, n = 152) 65
Obrázek 12 Provádění personální činnosti v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 66
Obrázek 13 Počet zaměstnaneckých výhod poskytovaných podniky (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 68
Obrázek 14 Frekvence odborného školení zaměstnanců (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 69
Obrázek 15 Technická úroveň výrobního zařízení (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 70
Obrázek 16 Personální zajištění marketingové činnosti (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 73
Obrázek 17 Nástroje komunikačního mixu využívané podniky (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 73
Obrázek 18 Způsobe stanovení ceny výrobků v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 75
Obrázek 19 Úspěšnost působení podniku na tuzemském trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 77
Obrázek 20 Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013 98
Obrázek 21 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt A 102
Obrázek 22 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu A a odvětví výroby potravinářských výrobků v letech 2010–2014 103
Obrázek 23 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt B 106
Obrázek 24 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu B a zpracovatelského průmyslu v letech 2010–2014 107
Obrázek 25 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt 110
Obrázek 26 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu C a odvětví výroby papíru a výrobků z papíru v letech 2010–2014 111
Obrázek 27 Srovnání výsledků hodnocení podniků vytvořeným modelem 112
Obrázek 28 Pozice osoby vyplňující dotazník (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 141

Obrázek 29 Délka působení podniku na tuzemském trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 142
Obrázek 30 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 142
Obrázek 31 Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 143
Obrázek 32 Jak často provádí podniky průzkum trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 144
Obrázek 33 Využívání outsourcingu v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 145
Obrázek 34 Využívané finanční podpory podnikání (dotazníkové šetření, 2014, n = 118) 145

Seznam tabulek

Tabulka 1Orientační hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti 18
Tabulka 2 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část A Lidské zdroje 54
Tabulka 3 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část B Marketing 55
Tabulka 4 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část C Výroba 56
Tabulka 5 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část D Řízení organizace 57
Tabulka 6 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část E Finanční řízení 57
Tabulka 7 Kontingenční tabulka – fluktuace zaměstnanců a působení na trhu (absolutní četnost) 67
Tabulka 8 Kontingenční tabulka – výhody poskytované zaměstnancům a působení na trhu (absolutní četnost) 68
Tabulka 9 Kontingenční tabulka – školení zaměstnanců a působení na trhu (absolutní četnost) 70
Tabulka 10 Kontingenční tabulka – technická úroveň výrobního zařízení a působení na trhu (absolutní četnost) 71
Tabulka 11 Kontingenční tabulka – výzkum a vývoj a působení na trhu (absolutní četnost) 72
Tabulka 12 Kontingenční tabulka – nástroje propagace a působení na trhu (absolutní četnost) 74
Tabulka 13 Kontingenční tabulka – způsobe stanovení ceny výrobků a působení na trhu (absolutní četnost) 75
Tabulka 14 Absolutní četnost přiřazení důležitosti kritériím respondenty při výběru dodavatele 76
Tabulka 15 Nefinanční ukazatele úspěšnosti dle respondentů 77
Tabulka 16 Stanovení vah ukazatelů v modelu – výsledky frekvenční analýzy 80
Tabulka 17 Intervaly hodnocení navrženého modelu 95
Tabulka 18 Zpracovatelský průmysl podle klasifikace CZ-NACE a počet subjektů v roce 2013 97
Tabulka 19 Vyhodnocení modelu – subjekt A 101
Tabulka 20 Vyhodnocení modelu – subjekt B 105
Tabulka 21 Vyhodnocení modelu – subjekt C 109
Tabulka 22 Formulář k vyhodnocení vytvořeného modelu 146
Tabulka 23 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt A 150
Tabulka 24 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt B 151
Tabulka 25 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt C 152

Seznam zkratek

BRC	British Retail Consortium
BSC	Balanced Scorecard
C	Cramerův koeficient kontingence
CZ-NACE	akronym z názvu "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes"
	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
	Evropská nadace managementu kvality
EVA	Economic Value Added
	Ekonomická přidaná hodnota
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
	Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies
	Informační a komunikační technologie
IFS	International Food Standard
IS	Information System
	Informační systém
KBEMS	Kanji´s Business Excellence Measurement System
	Kanjiho systém měření podnikatelské dokonalosti

MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MSP	Malé a střední podniky
P	Pearsonův koeficient kontingence
p_i	Relativní četnost
ROA	Return on assets
	Rentabilita aktiv
SMART	Strategic Measurement Analysis and Reporting Techniques
	Strategická technika měření a vykazování
SPM	Strategic Performance Measurement
	Strategický systém měření výkonnosti podniku
TQM	Total Quality Management
	Komplexní řízení kvality
$\overline{x}$	Aritmetický průměr
χ^2	Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

V národních ekonomikách mají malé a střední podniky (dále jen MSP) významné postavení, které je dáno jejich podílem na vývoji ekonomických ukazatelů. Značnou zásluhu mají tyto subjekty na regionálním rozvoji a významnou úlohu zastávají také v sociální kohezi. Důvodem je úzké sepjetí těchto subjektů s daným regionem a podíl na tvorbě pracovních míst, který byl v roce 2013 v České republice (dále jen ČR) 60 %. Mnohem významnější je však jejich podíl na celkovém počtu všech ekonomicky aktivních subjektů v ČR, který byl v roce 2013 99,83 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014a, s. 6)

Velikost těchto subjektů s sebou nese, oproti velkým podnikům, mnoho výhod. MSP vykazují vysokou míru flexibility, tedy schopnosti rychle reagovat na požadavky trhu. Tato vlastnost úzce souvisí s jednoduchou organizační strukturou a pozitivním přístupem k inovacím. Zároveň se však potýkají s problémy, které se u velkých podniků vyskytují jen zřídka. MSP mají ztížený přístup k finančním zdrojům, vykazují nedostatek odborníků a malou schopnost aplikovat a využít moderní metody hodnocení výkonnosti a úspěšnosti organizace, které by jim pomohly identifikovat slabá místa a zvýšit výkonnost a tím i úspěšnost na trhu. Velké podniky využívají při řízení moderní metody a modely, které vedou ke zvýšení efektivity a celkové kvality výroby a potažmo řízení organizace. Pro MSP je však využití těchto metod velmi náročné až nemožné. Překážkou je především komplikovanost a časová, personální a mnohdy také finanční náročnost aplikace modelů, které slouží k sebehodnocení organizace. Také MSP ale vyžadují systematický a komplexní přístup k řízení, který by zvýšil jejich úspěšnost působení na trhu. Tyto důvody byly impulsem ke stanovení hlavního cíle disertační práce a cíle dílčího. Výstup práce, tedy přehled klíčových faktorů úspěchu MSP a model hodnocení MSP, bude sloužit těmto subjektům jako podpůrný nástroj pro snadné sebehodnocení a k případnému porovnání s konkurenčními subjekty. Nejvýznamnějším přínosem vytvořeného modelu pro MSP bude možnost identifikovat svá slabá místa. Model bude založen na nefinančních ukazatelích. Důvodem využití tohoto typu ukazatelů je jejich schopnost komplexně zhodnotit výkonnost podniku u všech podnikatelských činností a schopnost eliminovat nedostatky ukazatelů finančních, jako je absence propojení se strategií a cíli podniku, prezentace důsledků nikoli příčin a práce s historickými daty.

Práce bude zaměřena na MSP působící v sektoru zpracovatelského průmyslu[1]. Tento sektor je jedním z hlavních zdrojů tvorby hrubého domácího produktu v České republice (podíl 25,1 % na HDP v běžných cenách v roce 2013) (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014a). Podniky zpracovatelského průmyslu ovlivňují hospodářskou a sociální situaci. Integrace České republiky do Evropské unie však měla za následek celou řadu změn v politické a hospodářské činnosti. Významně tak vzrostl konkurenční tlak na výrobce zpracovatelského průmyslu. Pro tento sektor představuje členství v Evropské unii zlepšení odbytu, ale pouze v případě, že tento sektor je a bude schopný konkurovat zahraničním výrobcům.

[1] Dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je zpracovatelský průmysl značen 1C. Tedy úroveň 1, kód C. Jedná se o sekci, která zahrnuje mechanickou, fyzikální nebo chemickou přeměnu materiálů nebo komponentů na nové produkty (zboží). (Český statistický úřad, © 2015)

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat klíčové faktory vnitřního prostředí organizace, které determinují úspěch malých a středních podniků (dále jen MSP). Pro naplnění hlavního cíle je nezbytná důkladná analýza odborných zdrojů na téma úspěšnost podniků a hodnocení a měření výkonnosti a úspěšnosti podniků (především pak MSP) a studium výzkumů provedených zahraničními a tuzemskými odborníky na téma úspěšnost podniků a faktory úspěchu. Pro doplnění sekundárních dat daty primárními bude realizováno kvantitativní šetření mezi MSP, které působí ve zpracovatelském průmyslu.

Dílčím cílem práce je vytvoření modelu hodnocení MSP pomocí nefinančních ukazatelů, kde nefinančními ukazateli budou klíčové faktory úspěchu vnitřního prostředí podniků. Model bude konstruován s ohledem na možnosti využití MSP ke zhodnocení svého působení na trhu a bude sloužit jako podpůrný nástroj pro management MSP k nalezení slabých míst podniku, což umožní zaměřit se na jejich rozvoj. Model bude sestaven tak, aby jeho aplikace pro podniky byla nenáročná jak finančně tak časově a personálně a vstupní informace byly pro podnik dostupné.

Vytvořený model bude testován v rámci případové studie na vybraných MSP působících ve zpracovatelském průmyslu. Pro posouzení efektivnosti výrobní činnosti a dynamiky rozvoje z finančního hlediska budou u těchto podniků vypočítány vybrané finanční ukazatele.

2 Literární rešerše

2.1 Malé a střední podniky

Pro potřeby identifikace MSP v České republice a jejich členění bylo využito doporučení Komise 2003/361/ES, které představuje novou definici MSP. V této nové definici MSP byl zohledněn ekonomický vývoj od roku 1996, především pak růst cen a růst produktivity. (European Commission, 2012)

Organizace řazené do kategorie malých podniků mají méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR. Střední podniky jsou vymezeny počtem 50 až 249 zaměstnanců. Současně jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR. Pro výpočet prahových hodnot, dle kterých je podnik řazen do své kategorie (malý podnik a střední podnik), je třeba zohlednit nezávislost daného podniku. Míra nezávislosti je určena dle následující situace: podnik je zcela nezávislý, tzn., nemá žádné podíly v jiných podnicích a žádné podniky nemají podíly v tomto podniku; podnik vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv (podle toho, která z hodnot je vyšší) v jednom nebo několika jiných podnicích a/nebo jiné podniky nevlastní více než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv (podle toho, která z hodnot je vyšší) v daném podniku. (European Commission, 2012)

2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

MSP jsou považovány za flexibilní a schopné adaptovat se na proměnlivé potřeby spotřebitele. Zároveň jsou nositeli nesčetných inovací. Tyto podniky mají obvykle jednoduchou organizační strukturu s velmi malým počtem úrovní řízení (často rozhoduje sám podnikatel), což umožňuje přijmout rychle rozhodnutí týkající se všech činností firmy. MSP se vyznačují průhledným řízením, nižší mírou byrokracie než u velkých podniků, což napomáhá snazšímu přijímání změn a inovací. Struktura těchto subjektů a krátký proces rozhodování umožňuje kratší a rychlejší tok informací, které mohou zlepšit komunikaci. (Yusof a Aspinwall, 1999)

Další výhodou je větší blízkost k zákazníkovi (Kislingerová a Nový a kol., 2005). Jak uvádí Veber, Srpová a kol. (2012), jedná se o blízkost jak prostorovou, tak psychologickou. Jelikož jsou MSP zpravidla těsně svázány s daným regionem,

jejich podpora vede k ekonomickému oživení daného regionu. MSP mají také velmi dobrou znalost lokálních trhů, což může být významná konkurenční výhoda (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006).

V MSP jsou často navazovány neformální (přátelské) vztahy, v některých případech až rodinného charakteru, a panuje v nich osobní atmosféra. Pracovníci jsou v přímém kontaktu s manažery či vlastníky, snáze se vytváří důvěra mezi organizací a právníkem a často tím roste i loajalita k podniku. Zároveň se jedná o motivující prvek. Závisí však na osobnosti manažera či vlastníka. Pokud se vyznačují autoritativním způsobem jednání, může se tato přednost vytratit. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Slabou stránkou MSP je často nezáměrné potlačování týmové práce způsobené absencí delegování. Přes výhodu flexibility v přijímání změn a inovací MSP využívají méně pokročilé výrobní technologie než velké organizace. Jedná se o důsledek nedostatku finančních prostředků, které mohou mít vliv na investice do nových produktů a procesů. Další slabou stránkou je nedostatečné školení a vzdělávání zaměstnanců (Yusof, 2000; Kennedy a Hyland, 2003).

Přestože v uplynulých letech došlo k řadě pozitivních změn v sektoru malých a středních podniků, mají tyto subjekty, a budou mít i v budoucnu, určitá omezení:

- menší ekonomickou sílu, v mnoha případech těžký přístup ke kapitálu a tím omezení rozvojových kapacit,
- slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- vyloučení z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky,
- ačkoli jsou MSP nositeli velkého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižšího řádu,
- nejsou schopny plně monitorovat a využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Omezením či slabou stránkou pro MSP je dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2006) také omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména

v oblasti řízení a marketingu, zastaralé technické vybavení části podniků, technologická zaostalost, nedostatek volných finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv, málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti, zaostávání v oblasti designu, nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP, vysoká energetická náročnost výroby, převaha výroby s malou přidanou hodnotou a nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů. Dle Kislingerové a Nového (2005) bývá v rámci lidských zdrojů problematické personální řízení, protože podnikatelé mívají spíše technické či ekonomické vzdělání, dochází tak k nedorozumění, překrývání kompetencí a nevyužívání potenciálu zaměstnanců, a to především u menších podniků. Nalezení kvalifikovaných zaměstnanců a jejich udržení v MSP se tak může stát velkým problémem.

Z přehledu Vodáčka a Vodáčkové (2004; Tabulka 1) je patrné, že náročnost řízení podniku roste s velikostí podniku, stejně tak je tomu u organizační pružnosti. Nejlepší schopnost včasné reakce na změny podnikatelského prostředí mají malé podniky. Nejtěžší pozici v tomto ohledu mají podniky velké. Také v inovativním chování organizace a vedoucích pracovníků jsou na tom nejlépe podniky mále a následují je podniky střední velikosti. Naopak výhodu ve své velikosti mají velké organizace v účinnosti hospodářských procesů, jako je koncentrace zdrojů, kontrolní systémy atd. V tomto ohledu mají nejslabší pozici podniky malé. Také kapitálovou sílou a disponibilitou potřebných zdrojů se vyznačují nejvíce velké podniky a nejméně naopak podniky malé velikosti. V možnostech zajištění znalostních zdrojů (dispozice, podmínky a účelové a účinné využití, možností využití IS/ICT, atd.) mají největší výhodu střední podniky, podniky velké a malé je následují. V ostatních posuzovaných aspektech již nejsou tak značné rozdíly mezi různě velkými podniky.

Tabulka 1Orientační hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti

Charakteristický parametr hodnocení	**Velký podnik**	**Střední podnik**	**Malý podnik**
Náročnost řízení (nároky zvládnutí kritických faktorů úspěchů, míra byrokracie, anonymita rozhodování, náročnost vnitroorganizační kontroly a další)	+	++	+++
Možnosti zajištění znalostních zdrojů (dispozice, podmínky účelného a účinného využití, možnosti využití IS/ICT a další)	++	+++	++
Organizační pružnost (schopnost včasné reakce na změny podnikatelského prostředí, konkurenční dynamika)	+	++	+++
Profesionalita a rezultativnost jednání s důležitými interními a externími partnery	+++	++	++

Inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků	+	++	+++
Kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů	+++	++	+
Podnikatelská rizika a možnosti jejich redukce (rezervy, možnosti převodu rizik, pojištění a další)	++	++	+
Účinnost hospodářských procesů (koncentrace zdrojů, kontrolní systémy a další)	+++	++	+
Možnosti zajištění jakosti v celém procesu hospodářské činnosti organizace (vstupní a výstupní kontroly, procesní kontroly a další)	+++	++	++

Zdroj: Vodáček a Vodáčková, 2004

2.3 Úspěšný podnik

Na téma úspěšný podnik vzniklo mnoho teorií, stáje je však úspěch relativním pojmem. Názory odborníků a definice jsou velmi různorodé a rozporuplné. Některé se shodují či prolínají, některé se zcela rozcházejí. Pro další práci je však nutné tento pojem vymezit.

Jak uvádí Weinzimmer a Manmadhan (2009), je mnoho způsobů jak definovat úspěch podniku či úspěšný podnik. Někteří autoři považují za úspěch, když podnik na trhu přežívá, jiní považují za úspěch vysokou návratnost investic, pro jiné je měřítkem úspěchu růst podniku.

V průzkumech a studiích je často úspěšnost podniku posuzována dle finanční výkonnosti podniku. Finanční výkonnost, resp. hospodářská úspěšnost, se řadí mezi prvořadá témata v oblasti obchodu a podnikání, kdy úspěch se vždy měří dosaženými zisky, přírůstky peněžních prostředků, nárůstem bilanční sumy podnikové rozvahy apod. Je patrné, že množství prostředků, které je možné použít pro hodnocení finanční výkonnosti, je velké. Existují však nejméně dva důležité rozměry úspěšnosti podniku: finanční vs. nefinanční; krátkodobý vs. dlouhodobý. Proto úspěšnost podniku může mít různé formy, např. schopnost přežít, zisk, návratnost investic, růst tržeb, růst počtu zaměstnanců, pověst a jiné. Z toho vyplývá, že úspěšnost podniku má jiný význam pro různé osoby, skupiny osob a subjekty. Přesto jsou si tato pochopení úspěšnosti podniku blízká. (Philip, 2010; Blažek a kol., 2008, s. 53)

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2004) znamená podnikatelský úspěch pro MSP především zabezpečit „prežití“ v daném podnikatelském prostředí v uvažovaném

časovém horizontu. Stejně tak považuje za základní měřítko úspěchu podniku „přežití“ na trhu také Cowling (2007) Úspěchem je také dosáhnutí předem stanovené soustavy výsledků podnikatelské činnosti, tzn. dílčích cílů v uvažovaném časovém horizontu. (Vodáček a Vodáčková, 2004)

Mnozí autoři však vidí úspěch MSP v objektivním měřítku, jako je finanční růst, organizační struktura a např. objem vývozu (Fairlie a Robb, 2009; Masuo a kol., 2001).

Aby však mohl být podnik úspěšný, musí mít jasnou představu, jakým směrem se bude ubírat. Podnik si musí stanovit cíle a také strategii k jejich dosažení. Tyto strategie je pak nezbytné provázat s podstatnými oblastmi podnikových činností. (Kislingerová a Nový, 2005, s. 300)

Shrnutím získaných poznatků je možné pro potřeby disertační práce definovat úspěšný podnik jako podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob. Toto vymezení bude dále uvažováno při plnění cíle práce.

2.4 Ukazatele ekonomické analýzy podniku

Pro podnik, který chce být úspěšný, je nevyhnutelné měření výkonnosti. Je nepostradatelnou součástí podniku. Výsledky měření jsou velmi důležité jak pro interní uživatele (vlastníky, manažery a zaměstnance), tak pro externí uživatele (obchodní partnery, stát, finanční instituce) (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

Jelikož hodnocení podniků probíhá pomocí ukazatelů, je v této kapitole přiblíženo členění ukazatelů a popsána podstata vybraných skupin ukazatelů.

Hodnocení podniků pomocí ukazatelů probíhá nejčastěji jedním ze tří způsobů: hodnocení souborem ukazatelů (obvykle ukazateli likvidity, rentability, výkonnosti, zadluženosti a postavení na trhu); hodnocení souborem ukazatelů seřazených do pyramidy s klíčovým ukazatelem na vrcholu; hodnocení jedním ukazatelem, tzv. kompozitním indikátorem, který je syntézou dílčích ukazatelů. (Synek, 2011, s. 184)

Ve všech vyjmenovaných způsobech hodnocení podniků převládají finanční ukazatele (jak absolutní, tak relativní). S užíváním finančních ukazatelů jako hodnotících systémů podniku se váže několik problémů. Většinu absolutních i poměrových ukazatelů je možné vyčíslit až po skončení účetního období a mají proto historický charakter (jsou zpožděnými ukazateli - lagging indicators). Tento fakt vede k orientaci na krátkodobé cíle a opomíjí cíle dlouhodobé. Chybí tedy spojení se strategií podniku. Finanční ukazatele prezentují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů. Některé aspekty činnosti podniku není vůbec možné těmito ukazateli popsat (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka). Uvedené nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů. (Synek, 2011, s. 184-185)

Vznik a zavádění nefinančních ukazatelů úspěchu souvisí s pokusy o určení kritických a klíčových faktorů úspěšnosti podniků. (Peters a Watermann, 1993; Chung, 1987 aj.)

Johnson a Kaplan (1991, s. 256) zdůrazňovali selhání finančních ukazatelů při posuzování výkonnosti, a to z důvodu změn v prostředí podniků a ve strategiích moderních podniků. Důležitější než měřit zisk je dle Johnsona a Kaplana (1991, s. 256) měření a vykazování nefinančních ukazatelů. Ty by měly být založeny na strategii organizace a týkat se především oblasti výroby, marketingu, výzkumu a vývoje.

2.4.1 Finanční ukazatele ekonomické analýzy podniku

Jedním z hledisek členění ukazatelů finanční analýzy je na absolutní ukazatele, a to stavové a tokové, a na ukazatele poměrové. Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru při ekonomické analýze, vyjadřují určitý jev bez vtahu k jinému jevu. Oproti relativním (poměrovým) ukazatelům, které zobrazují vztah dvou různých jevů. Nejčastěji se jedná o skupiny paralelně uspořádaných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu (Kislingerová a kol., 2010, s. 79, 97). Pyramidově uspořádané relativní ukazatele jsou založeny na postupném rozkladu vrcholného ukazatele na ukazatele dílčí. Dílčí ukazatele mohou být ovlivněny vazbou multiplikativní (zahrnuje operace násobení a dělení) a vazbou aditivní (zahrnuje operace sčítání a odčítání). (Vochozka, 2011, s. 30)

2.4.2 Nefinanční ukazatele ekonomické analýzy podniku

Tato skupina ukazatelů je pro práci významná především z toho důvodu, že na nefinančních ukazatelích bude založen model hodnocení MSP, který bude v rámci práce sestaven.

Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými strategickými cíli podniků a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Také u nefinančních ukazatelů se vyskytují nedostatky, a to v případě tzv. měkkých ukazatelů (nehmatatelných, např. inovace, firemní kultura, spokojenost a věrnost zákazníků), které je obtížné měřit. Pokud není možné přímo zachytit změnu měkkého ukazatele, je nutné najít tvrdý ukazatel jako ukazatel zástupný reflektující změnu měkkého ukazatele. (Synek, 2011, s. 186)

Mezi časté nefinanční ukazatele se řadí ukazatele oblasti zákazníků – spokojenost a loajalita zákazníka. Firmy používají ke sledování spokojenosti i nespokojenosti řadu metod, mezi ně patří systém přání a stížností, průzkumy spokojenosti zákazníků, mystery shopping a analýza ztracených zákazníků. Další významnou oblastí jsou dodavatelé, např. spolehlivost dodavatele, počet jednání o ceně, flexibilita. Z oblasti lidských zdrojů jsou definovány především ukazatele týkající se kompetencí a angažovanosti zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců, kam je možné řadit vztahy na pracovišti, kvalitu pracovního prostředí, podmínky výkonu práce, komunikaci, možnost osobního růstu a další. (Nenadál, 2004, s. 63, 65; Kotler a kol., 2007, s. 539–542; Tomek a Vávrová, 2009, s. 57–60; Kaplan a Norton, 2000, s. 114; Plašková a kol., 2004)

Středem zájmu mnoha subjektů jsou také inovace, které jsou sledovány prostřednictvím množství ukazatelů, např. počet ochranných známek, podaných a získaných patentů, počet zaměstnanců vyčleněných na výzkum a vývoj, to vše v oblasti produktové, procesní, marketingové a organizační inovace. (OECD, 2013; European Commission, 2013)

Velkou skupinu tvoří ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů. Ty jsou využívány především při operativním řízení výroby. Mezi nejčastější patří hodnota rozpracované výroby, počet dní setrvání zásob ve výrobě, produktivita pracovníka, stroje, obrátkovost materiálu, plnění norem výkonů strojů a pracovníků a celková efektivnost zařízení. Sledovány jsou také nevýrobní procesy, a to nejčastěji prostřednictvím doby uvedení nového produktu na trh,

podíl prodeje nových produktů na celkovém prodeji, produktivita pracovníků procesu návrhu a vývoje. (Nenadál, 2004, s. 214-215)

2.5 Systémy měření výkonnosti a hodnocení podniku

Přestože pojmy výkonnosti podniku a měření výkonnosti patří k relativně často používaným pojmům, není jejich obsah jednoznačně vymezen. V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán ve spojení s podstatou existence podniku, jeho úspěšností a schopností přežití v budoucnosti. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 7)

Při měření výkonnosti a hodnocení podniku je možné využít množství přístupů, systémů, modelů a metod. Zajímavé pro tuto práci jsou především ty, založené na nefinančních ukazatelích, přestože jejich implementace je mnohdy náročná na čas a zdroje. Pro naplnění dílčího cíle práce je však nutné se s těmito přístupy seznámit.

Šulák a Vacík (2005) člení přístupy k měření výkonnosti podniku do tří skupin:

- Klasické přístupy – tyto přístupy využívají pro měření výkonnosti finanční ukazatele, snahou je především maximalizace zisku, řadí se zde klasická finanční analýza.
- Moderní přístupy – pracují s ekonomickým ziskem, který zohledňuje také alternativní náklady (náklady obětované příležitosti). Snahou těchto přístupů je eliminace nedostatků přístupů klasických, např. EVA, diskontované cash flow.
- Komplexní přístupy – kromě finančních ukazatelů využívají nefinanční ukazatele, které se zaměřují na zákazníky, zaměstnance, firemní cíle a strategii a firemní procesy, např. Balanced Scorecard.

Marinič (2008, s. 26) uvádí tři směry:

- systémy založené na exaktních (finančních) ukazatelích,
- systémy založené na aplikaci nefinančních ukazatelů,
- systémy, ve kterých jsou ukazatele finanční i nefinanční propojeny.

Poslední skupina, tedy systémy s komplexním přístupem, které kombinují finanční a nefinanční ukazatele, mají, až na některé odlišnosti v přístupu

k hodnocení firmy, společnou koncepci konstrukce. Tu je možné charakterizovat čtyřmi kroky, které na sebe navazují:

- Strategické cíle jsou definovány pomocí adekvátních indikátorů výkonnosti.
- Metriky systémů jsou vytvořeny tak, aby bylo možné srovnání dosažených výsledků s plánovanými standardy.
- Jsou zjišťovány rozdíly mezi stanovenými cíli a dosaženými výsledky.
- Na základě dosažených výsledků je provedena změna – jde tedy o existenci zpětné vazby. (Marinič, 2008, s. 26)

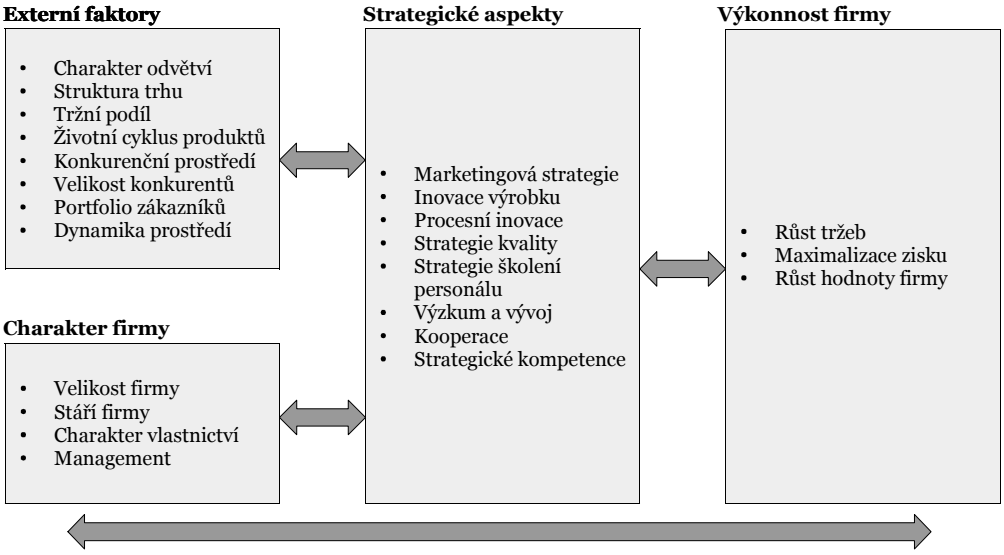
Měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze:

- identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů,
- měření ukazatelů,
- využití ukazatelů v plánovací praxi. (Kislingerová a kol., 2010)

2.5.1 Strategický systém měření výkonnosti podniku

Strategic Performance Measurement (SPM) eliminuje nedostatečné propojení finančních a nefinančních ukazatelů. Přepisuje podnikovou strategii do měřitelných cílů a zpětně pomocí jednotlivých ukazatelů výkonnosti do komplexního nástroje měření, do systému hodnotícího splnění stanovených cílů. Strategické měření výkonnosti zohledňuje externí faktory, charakter firmy, strategické aspekty externích a interních faktorů a následně výkonnost firmy (Marinič, 2008).

Jako strategické aspekty výkonnosti podniku Marinič (2008) uvádí marketingovou strategii, inovaci výrobků a procesů, strategii kvality, školení personálu, výzkum a vývoj, kooperaci a strategické kompetence.



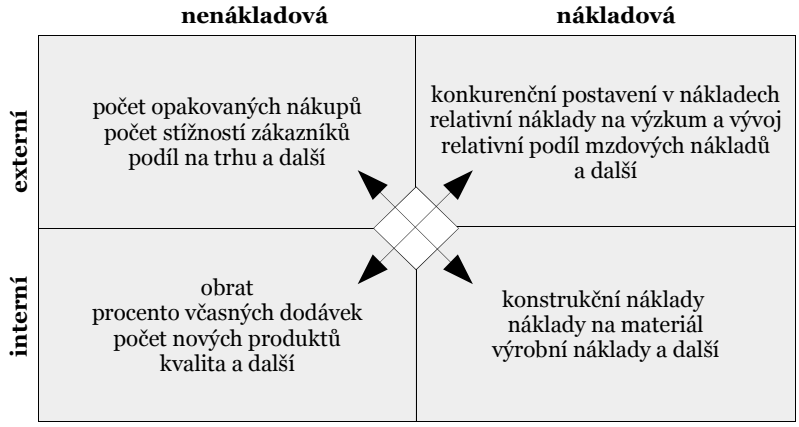
Obrázek 1 Charakteristika strategického systému měření výkonnosti

Zdroj: Marinič, 2008, s. 25

2.5.2 Matice měření výkonnosti

Keegan, Eiler a Jones navrhli v roce 1989 tzv. matici měření výkonnosti (Performance Measurement Matrix), která zohledňuje čtyři dimenze výkonnosti podniku. Matice je tvořena jednak nákladovými ukazateli, ale také ukazateli nenákladové povahy a dále externími a interními ukazateli výkonnosti podniku. Smyslem je učinit celkové hodnocení výkonnosti podniku vyvážené v jednotlivých dimenzích. Autoři také zdůrazňují, že dílčí ukazatele musí být v úzké návaznosti na podnikovou strategii, ze které by měly vycházet (Keegan, Eiler a Jones, 1989).

Matice měření výkonnosti je dle Stříteské a Špičkové (2012) použitelným vodítkem pro nastavení procesů měření výkonnosti. Dle Garengo, Biazzo a Bititci (2005) je tento nástroj oblíbený pro svou jednoduchost, která je však některými autory kritizována (př. Neely a kol., 2000), kvůli absenci explicitních vazeb mezi jednotlivými ukazateli výkonnosti podniku, tedy neschopnosti identifikovat vazby mezi jednotlivými skupinami ukazatelů, jako je tomu např. u Balanced Scorecard (BSC) autorů Kaplana a Nortona (1996). Stříteská a Špičková (2012) také poukazují na také na to, že matice nezahrnuje měřítka výkonnosti v oblasti zákazníků a lidských zdrojů a neposkytuje tedy skutečně vyvážený pohled na výkonnost podniku.



Obrázek 2 Matice měření výkonnosti

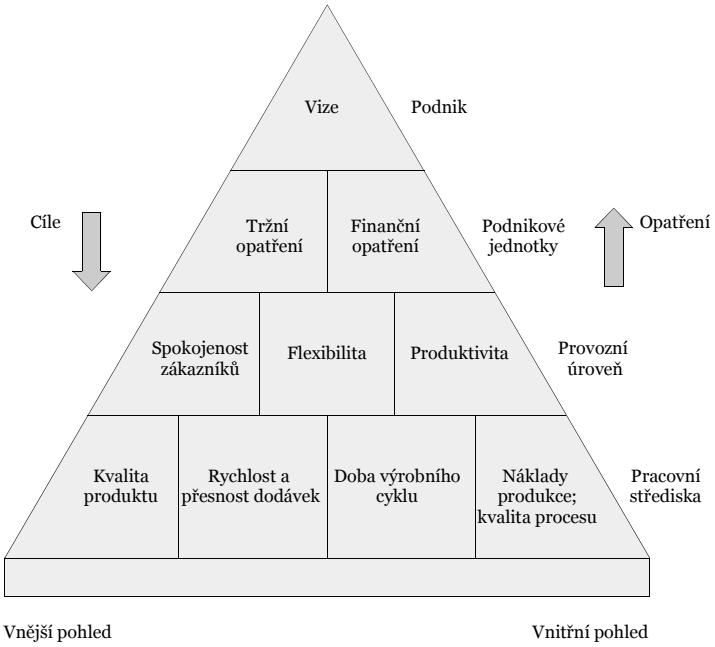
Zdroj: Keegan, Eiler a Jones, 1989, s. 49

2.5.3 Model měření výkonnosti SMART – Pyramida výkonnosti

Pyramida výkonnosti (The Performance pyramid) integruje finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti a představuje dvousměrný komunikační nástroj pro správné zavedení strategické vize podniku. Cíle odvíjející se od strategie podniku jsou transformovány směrem dolů, v opačném směru jsou pak stanovována opatření (McNair a kol., 1990). Podstatou je podpora a spolupráce jednotlivých úrovní. Pyramida výkonnosti tak demonstruje provázanost vize podniku s jeho každodenními provozními aktivitami. Vize a cíle podniku jsou tak postupně naplňovány opatřeními na jednotlivých úrovních podniku, tedy na úrovni podnikových jednotek, na provozní úrovni podniku a na úrovni pracovních středisek (Cross a Lynch, 1992).

Vrchol pyramidy je tvořen vizí podniku. Vize podniku se pak odráží v podnikových cílech a opatřeních, které jsou konkretizovány na úrovni jednotlivých podnikových jednotek. V této druhé úrovni pyramidy jsou tak stanoveny specifické cíle a opatření v oblasti tržní i finanční. Na třetí úrovni jsou cíle a opatření propojeny s provozní úrovní podniku a jsou dále konkretizovány do hmatatelných cílů (McNair a kol., 1990). Za hlavní indikátory výkonnosti v této oblasti jsou pak považovány: spokojenost zákazníků, flexibilita podniku a jeho produktivita. Tyto indikátory se prolínají do čtvrté úrovně pyramidy, tedy do úrovně konkrétních pracovních středisek. V této části je pak pozornost věnována oblastem, které podléhají každodenní kontrole manažerů a ostatních pracovníků

(Cross a Lynch, 1992). Jedná se o kvalitu produktu, rychlost a přesnost dodávek, dobu výrobního cyklu, náklady produkce a kvalitu procesů (Cross a Lynch, 1989).



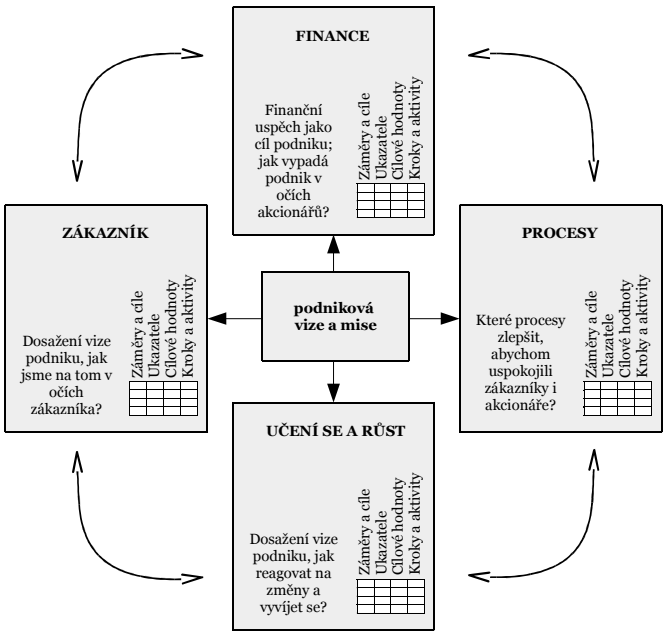
Obrázek 3 The Performance Pyramid

Zdroj: Cross a Lynch, 1989, s. 25; přeloženo

Integrováním nefinančních ukazatelů tento model překonal tradiční omezené měření výkonnosti pouze finančními ukazateli. Předností je pak především prolnutí strategie s operačním řízením jednotlivých úseků podniku. Podstatou je vzájemná spolupráce a komunikace jak horizontálně tak vertikálně.

2.5.4 Balanced Scorecard

Nefinanční ukazatele zařadili do svého systému/nástroje pro měření výkonnosti (nástroje pro strategické řízení), Balanced Scorecard (BSC) také Kaplan a Norton (1996). Koncepce Balance Scorecard tedy užívá peněžní (hodnotové, finanční) ukazatele a ukazatele nefinanční. BSC je tvořen čtyřmi perspektivami – finance a finanční ukazatele, interní obchodní procesy, zákazníci, učení se a růst.



Obrázek 4 Balance Scorecard

Zdroj: Kaplan a Norton, 1996; přeloženo

Při užití Balanced Scorecard se pro každou z výše zmíněných oblastí (viz Obrázek 4) vytvoří dílčí hodnotící ukazatele související s cíli a strategií společnosti. Důležitá je správná konstrukce těchto ukazatelů. Původně se u každého ukazatele sledovala cílová hodnota a aktuální hodnota. Později došlo k rozšíření sledovaných hodnot, a to na Objective (strategický cíl ve smyslu dlouhodobého cíle), Target (krátkodobý cíl), Measure (aktuální hodnota) a Initiative (počáteční hodnota) (Zikmund, 2011).

Balanced Scorecard poskytuje odpovědi na následující čtyři otázky:

1. Jak nás vidí zákazníci?
2. Čím musíme vynikat?
3. Jsme schopni se i nadále zlepšovat a vytvářet hodnoty?
4. Jak se díváme na akcionáře? (Sawalqa, Holloway, Alam, 2011, s. 197)

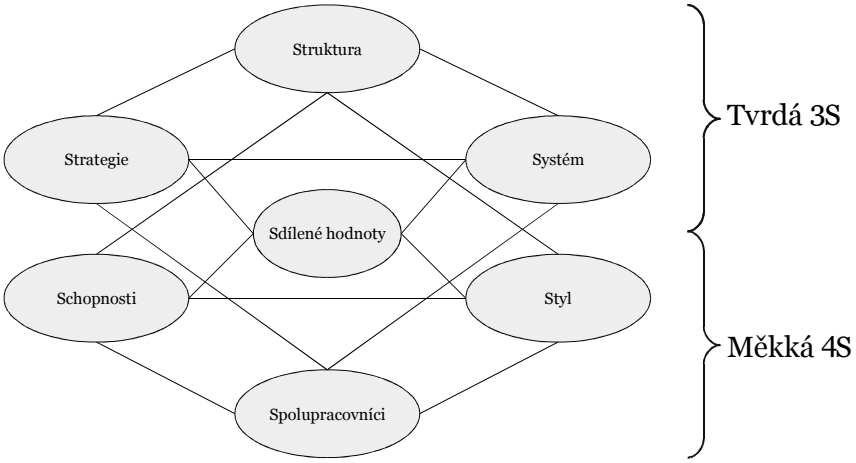
Implementace Balanced Scorecard v MSP je však limitována povahou těchto subjektů, kdy pro existenci MSP je nevyhnutelná rychlá odezva na změny v prostředí. Další překážkou je nutnost dokonalé interní komunikace. Při implementaci tohoto nástroje musí být management i zaměstnanci

obeznámeni s cíli a záměry podniku. Z těchto důvodu může Balanced Scorecard v MSP selhat (Rompho, 2011, s. 43; Fotr a kol., 2012).

Model BSC představuje ucelený systém plánování a řízení založený na vzájemně provázaných ukazatelích výkonnosti, má však řadu nevýhod. Jeho implementace je časově a finančně náročná, stejně tak je náročná na vstupní informace a odbornou přípravu před zavedením.

2.5.5 Technika „7S“ firmy McKinsey

Analytická technika „7S“ (vyvinuta koncem 70. let konzultanty firmy McKinsey, především R. H. Watermanem Jr. a T. J. Petersem) je používána pro hodnocení faktorů úspěchu organizace. Tyto faktory jsou vzájemně závislé a musí být rovnoměrně rozvíjeny. Podstatný je také tvar diagramu, tedy rámce „7S“ faktorů. Nemá počátek ani implicitní hierarchii. Žádný ze sedmi faktorů tak není určen za hnací sílu při změně v organizaci v daném čas (Kubíčková a Rais, 2012, s. 23; Waterman, Peters a Phillips, 1980, s. 19).



Obrázek 5 Model McKinsey 7S

Zdroj: Mallya, 2007

Jak je patrné ze schématu (Obrázek 5), mezi faktory v modelu patří:

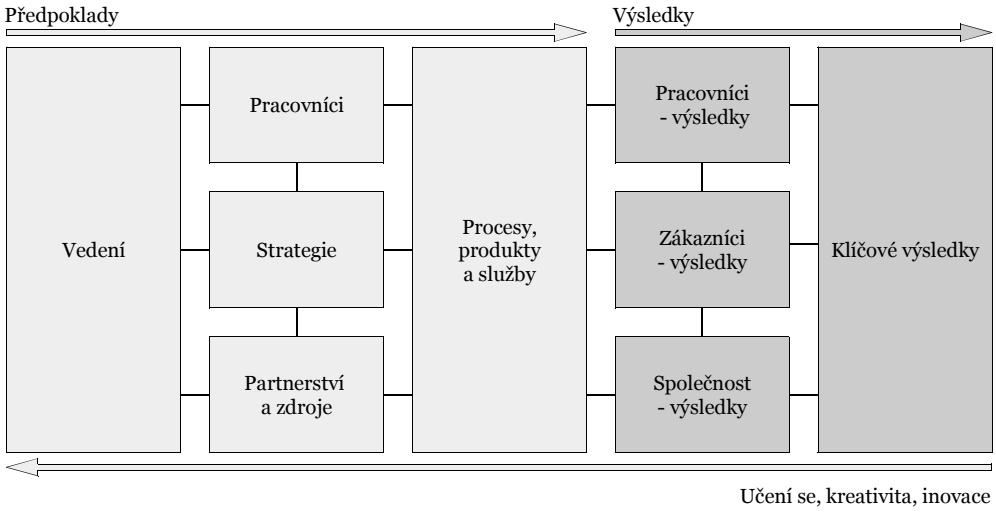
- spolupracovníci – cíleně orientované společenství lidí,
- strategie – definice cílů spolupracovníků a způsobu jejich dosažení,
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,

- schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování,
- struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií (Waterman, Peters a Phillips, 1980, s. 19–25).

Princip této metody je založen na kladení otázek týkajících se faktorů modelu a hledání odpovědí, které mají vyřešit problémy vývoje společnosti. Výhodou tohoto modelu je možnost aplikovat jej bez obtíží na všechny druhy podniků, tedy i na MSP.

2.5.6 Model excelence EFQM

Koncem 80. let 20. století byla formulována doporučení pro vytvoření excelentní organizace a zavedeno udělování Evropské ceny za kvalitu (The European Quality Aword) Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management) (Kubíčková a Rais, 2012, s. 24).



Obrázek 6 Model excelence EFQM – diagram příčin a následků

Zdroj: Česká společnost pro jakost, © 2009–2014

Model excelence EFQM je tvořen třemi integrovanými prvky: základní koncepcí excelence, kritérii Modelu excelence EFQM a logikou RADAR. Jedná se o rámec, který napomáhá organizacím převádět do praxe základní koncepce a logiku RADAR. Koncepty Modelu excelence (EFQM Model 2010) jsou:

- dosahování vyvážených výsledků,
- vytváření hodnoty pro zákazníky,
- vedení na základě vize, inspirace a integrity,
- řízení na základě procesů,
- dosahování úspěchů díky pracovníkům,
- podporování kreativity a inovací,
- budování partnerství,
- přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost (Česká společnost pro jakost, © 2009–2014).

Kritéria Modelu excelence EFQM jsou znázorněna v diagramu příčin a následků, který umožňuje popsat, co organizace dělá a jakých výsledků při tom dosahuje. Součástí modelu je pak Logika RADAR, což je dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu. Slouží jako návod k hodnocení výsledků firmy. Použití těchto prvků napomáhá organizacím všech velikostí a ze všech odvětví porovnávat se s atributy, kvalitou a dosaženými výsledky trvale udržitelných organizací. (Kubíčková a Rais, 2012; Česká společnost pro jakost, © 2009–2014)

Model excelence EFQM byl inovován v roce 2010. Důvody pro změnu modelu byly:

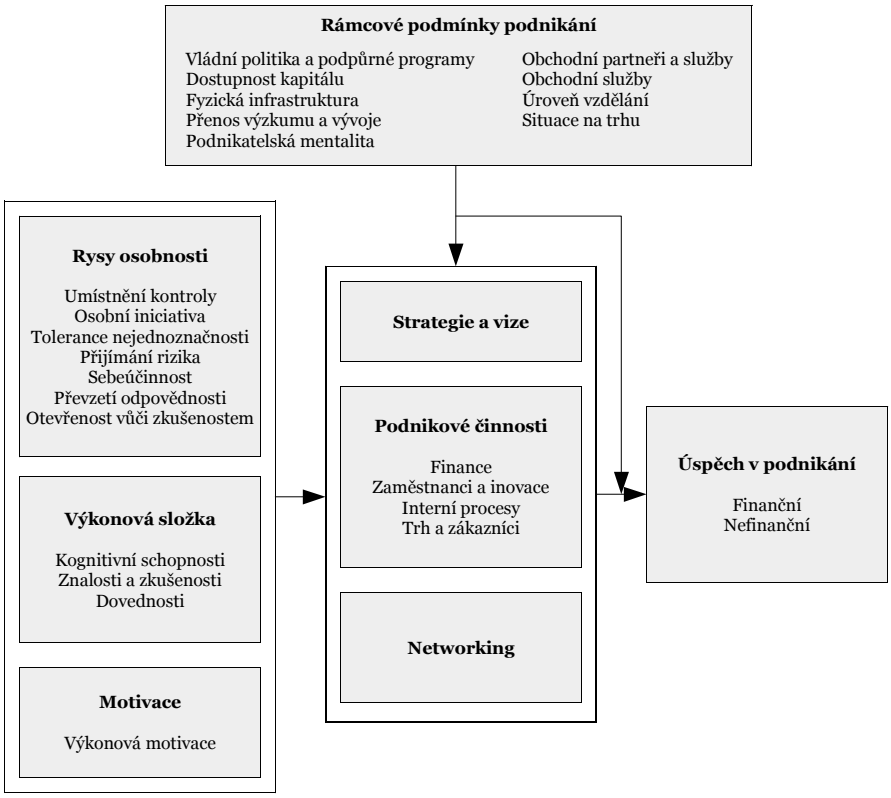
- reakce na významně změněné podmínky světové ekonomiky a prostředí pro člověka,
- zvyšující se význam kreativity a inovací pro úspěch,
- změny zapříčiněné potřebou flexibility a rychlosti reakce na změny prostředí,
- potřeba udržitelnosti s pohledem do budoucna,
- potřeba větší rovnováhy zainteresovaných stran (Česká společnost pro jakost, © 2009–2014).

Kritéria, která jsou v modelu posuzována a determinují úspěšné chování organizace, jsou rozdělena do devíti skupin, kterým je přiřazena váha dle významu. Při hodnocení je pak využito bodování dle plnění. V rámci inovace modelu došlo ke změnám v přiřazených vahách u jednotlivých kritérií. Kritérium vedení má váhu 10 %, pracovníci 10 % (dříve 9 %), politika a strategie 10 % (dříve 8 %), partnerství a zdroje 10 % (dříve 9 %), procesy 10 % (dříve 14 %), pracovníci – výsledky 10 % (dříve 9 %), zákazníci – výsledky 15 % (dříve 20 %), společnost – výsledky 10 % (dříve 6 %) a klíčové výsledky výkonnosti 15 %. S modifikací došlo také k důrazu na oblasti, jako je např. kreativita a inovace, trvale udržitelný

rozvoj, management rizik, řízení a správa organizace, propagace a dodavatelské vztahy (Kubíčková a Rais, 2012, s. 25; Česká společnost pro jakost, © 2009–2014).

2.5.7 Model úspěchu podnikání

Kislingerová a Nový (2005, s. 298) identifikovali hlavní rámcové podmínky ovlivňující podnikání. Tyto podmínky definovali na základě sloučení faktorů úspěchu (faktorů ovlivňujících podnikatelskou činnosti, resp. úspěch MSP) do tří oblastí: osobnost podnikatele, podnikové činnosti a management, prostředí, ve kterém se podnikání odehrává.



Obrázek 7 Model úspěchu podnikání

Zdroj: Kislingerová a Nový, 2005, s. 297

Oblast osobnosti podnikatele je specifikována např. jeho přijímáním rizika, převzetím odpovědnosti, otevřeností vůči zkušenosti, kognitivními schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Důležitou složkou úspěchu je strategie a vize podniku. Neméně důležitou pak podnikové činnosti, tedy především činnosti v oblasti financí, lidských zdrojů, inovací, interních procesů, trhu a zákazníků (Kislingerová a Nový, 2005, s. 297).

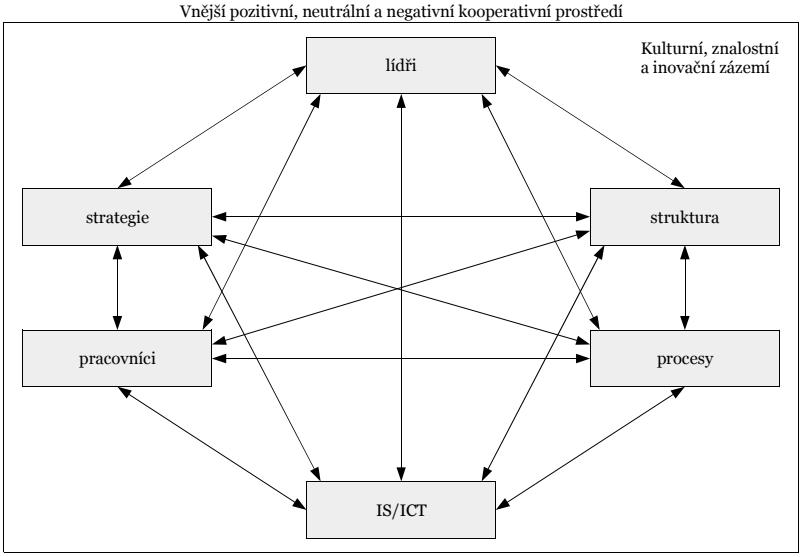
Hlavní rámcové podmínky ovlivňující podnikání jsou:

- dostupnost kapitálu
- obchodní partnery a služby
- vládní politiku a podpůrné programy,
- přenos výzkumu a vývoje,
- podnikatelskou mentalitu,
- obchodní praktiky,
- úroveň vzdělání,
- situaci na trhu (Kislingerová a Nový, 2005, s. 298).

2.5.8 Model kritických faktorů úspěchu

Model kritických faktorů úspěchu je určen především pro české podniky střední velikosti, které působí (nebo se připravují na působení) v podmínkách vyspělých tržních ekonomik EU. Tento model je manažerskou nástavbou nad fungováním hodnotových řetězců MSP. Faktory v tomto modelu jsou vzájemně propojeny vazbami a prostřednictvím těchto vazem na sebe působí. A to přímo i nepřímo. Mezi faktory modelu patří: lídři, strategie, struktury, procesy, pracovníci, IS/ICT (informační zajištění) (Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 34 - 35).

Sladění uvedených faktorů je klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování (prosperitu, popř. „zdraví“) MSP, což může dále vést ke zlepšení pozice podniku na trhu, k vyváženému růstu, vyšší stabilitě a pružnosti podniku vůči nečekaným změnám a k rychlé inovační dynamice MSP. Harmonizace má kladný vliv i na tzv. „měkké“ faktory, jako je organizační kultura MSP, pracovní morálka, prestiž, zákaznická důvěryhodnost a image, pozice značky a inovační zázemí (Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 36).



Obrázek 8 Model kritických faktorů úspěchu MSP

Zdroj: Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 35

2.5.9 KANJI'S Business Excellence Measurement System

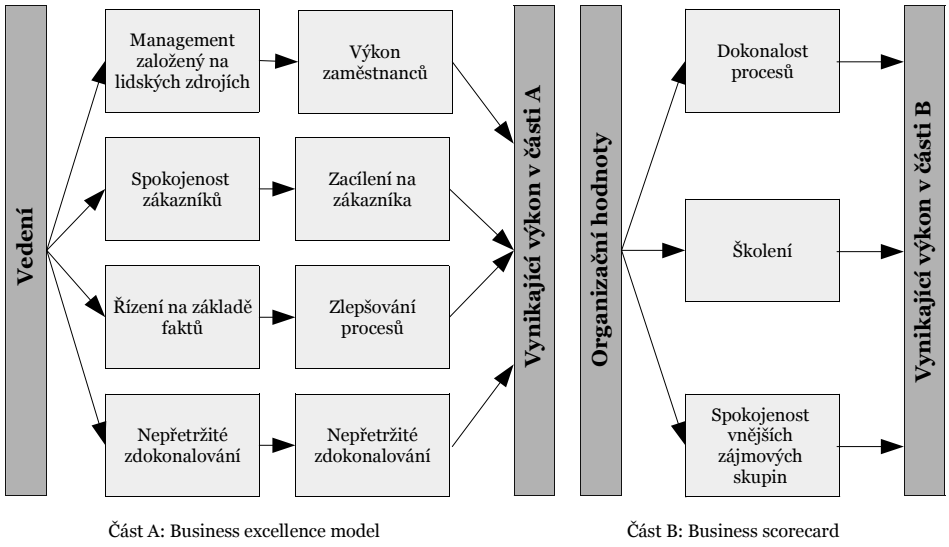
Kanji's Business Excellence Measurement System (KBEMS), tedy systém pro hodnocení „úspěšnosti" podniku navržený profesorem G. K. Kanjim, je založen na tzv. kritických faktorech úspěchu představujících hlavní oblasti, na které by se měl podnik zaměřit, aby dosáhl úspěchu. Systém je rozdělen na dvě části (viz Obrázek 9) Kanjiho Business Excellence Model (KBEM) a Kanjiho Business Scorecard (KBS). Tento hodnotící systém představuje komplexní multidimenzionální systém měření vnitřní i vnější výkonnosti podniku, přičemž integruje pohled vnitřních (KBEM) i vnějších zájmových skupin (KBS) (Kanji, 2007).

V rámci Kanjiho Business Excellence Modelu (KBEM) je za základní kámen považováno vedení (Leadership), k jehož dosažení přispívají další čtyři pilíře:

1. management založený na lidských zdrojích (People based management),
2. spokojenost zákazníků (Satisfaction of customers),
3. řízení na základě faktů (Management by fact),
4. nepřetržité zdokonalování (Continuous improvement) (Kanji, 2002).

První pilíř hodnotí schopnost pracovníků pružně reagovat a vytvářet specializované týmy pro řešení pracovních problémů. Druhý pilíř zdůrazňuje

potřebu zaměřit se na spokojenost zákazníka a také na spokojenost jednotlivých oddělení v rámci podniku, které představují vnitřní zákazníky podnikových procesů. Třetí pilíř zohledňuje skutečnost, do jaké míry se management podniku rozhoduje na základě racionálních faktů nebo emocí. Čtvrtý pilíř zdůrazňuje důležitost nepřetržitého zdokonalování a prevence vzniku nedorozumění, konfliktů atp. (Naghavi a kol., 2012).



Obrázek 9 Kanjiho Business Excellence Measurement Systém

Zdroj: Kanji, 2002; přeloženo

Všechny tyto elementy přispívají k dosažení úspěšnosti podniku a jsou provázány s dalšími faktory v rámci Kanjiho Business Scorecard (KBS), tj. pomáhají v dosahování spokojenosti vnějších zájmových skupin (Delight of Stakeholders), což má vliv na příjmy podniku a tím i spokojenost vnitřních zájmových skupin. Rostoucí příjmy poté vytváří prostor pro investice do procesů (Process Excellence) a školení (Organizational Learning) a lepší procesy i školení přispívají opět ke spokojenosti zájmových skupin a samozřejmě k úspěšnosti podniku (Naghavi a kol., 2012). Tento systém je navržený jako základ pro nový systém certifikace, která má prokázat, že podnik se rozvíjí dle odpovídajících metodik měření výkonnosti a neustále se zlepšuje.

2.5.10 Metoda hodnocení vitality (životaschopnosti) podniků

V modelu Harryho Pollaka (Pollak, 2003) je stanoveno deset kritérií s přiřazenou bodovací škálou, dle kterých je hodnocena životaschopnost podniků:

1. Cash flow je dostačující ke krytí úroků.
2. Uspokojení zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců a okolí je dostatečné.
3. Podnik má stabilní okruh spokojených zákazníků.
4. Výrobky a služby odpovídají požadavkům trhu.
5. Nepřetržitý výzkum trhu, jehož výsledky podnik vtěluje do nových výrobků a služeb.
6. Skolení kvalifikovaného a motivovaného personálu.
7. Optimální kapitálová struktura.
8. Schopní spolehliví a inovativní dodavatelé surovin, výrobků a služeb.
9. Výhodné stanoviště pro provozování dané činnosti.
10. Kladný postoj k životnímu prostředí.

Jednotlivá kritéria jsou definována konkrétními (převážně nefinančními) ukazateli, za jejichž plnění jsou získávány body. Hodnocení dle dosaženého výsledku je následující:

- 81 až 100 bodů – životaschopnost je téměř zaručena,
- 61 až 80 bodů – životaschopnost je velmi pravděpodobná,
- 41 až 60 bodů – životaschopnost bez zásahu není zajištěna,
- 21 až 40 bodů – podnik je nemocný,
- 0 až 20 bodů – podnik je v krizi (Pollak, 2003).

Hodnoticí kritéria mají přiřazen různý význam, a to maximálním počtem možných získaných bodů. Nejvýznamnějším kritériem je výzkum trhu cílený na pokrok a inovace, nejméně významným jsou spolehliví dodavatelé, což ale neznamená, že je možné jej opomíjet (Pollak, 2003). Tato metoda je spíše návodem, jak udržet podnik zdravý a jak jej řídit.

2.6 Vnitřní faktory úspěchu MSP

Identifikací faktorů úspěchu MSP se zabývá mnoho autorů, a to jak na úrovni jednotlivých zemí, tak na úrovni jednotlivých odvětví na daném trhu. S rostoucím významem MSP pro národní ekonomiky roste množství studií na toto téma.

Současnou i budoucí úspěšnost MSP ovlivňuje soubor faktorů hmotné i nehmotné povahy – tzv. rozvojový potenciál (Srpová, 2004). Dle Mana, Lau a Chana (2002) je možné rozlišit tři základní aspekty vedoucí k úspěchu MSP, mezi které řadí vnitřní faktory podniku, vnější faktory (externí rámcové podmínky) a jedinečný vliv (osobnost) podnikatele. Tyto faktory pak ovlivňují výkonnost podniku.

Häuser (2004) uvádí, že zastaralý pohled na podnik jako mechanický systém vede manažery především k rozvoji technické části potenciálu úspěšnosti, tzv. znalostnímu kapitálu podniku (výrobní a informační technologie, ekonomické controllingové systémy, systémy řízení jakosti atd.). Na okraji zájmu mnohdy zůstává druhá část potenciálu úspěšnosti, tj. lidé, sociální kapitál. Tato nerovnováha zásadně snižuje účinnost investic do technických systémů. Häuser (2004) chápe podnik jako biosystém, ve kterém je nutné věnovat rovnovážnou pozornost rozvoji obou složek potenciálu úspěšnosti:

- sociálnímu kapitálu (lidé, lidské zdroje),
- znalostnímu kapitálu (finanční kapitál, hmotné prostředky, know-how).

Kislingerová a Nový (2005, s. 298) dělí faktory ovlivňující úspěch MSP do tří oblastí:

- osobnost podnikatele,
- podnikové činnosti a management,
- prostředí, ve kterém se podnikání odehrává (viz Obrázek 7).

Za vnitřní faktory podniku Kaplan a Norton (1996) považují charakteristiky organizace, které jsou dle Mana, Lau a Chana (2002) dány manažerským stylem a zaměstnanci, interními procesy, postavením na trhu a marketingem, financemi, hospodařením a strategií organizace. Nedílnou součástí strategie je poslání a vize. Podstatná je formulace na základě strategické analýzy a formalizace včetně harmonogramu realizace (Jakubíková, 2008, s. 18–36). Horne a kol. (1992) považují za vnitřní aspekt konkurenceschopnosti MSP kapitál a zdroje. Jedná se

o jeden z klíčových prvků usnadňujících použití celé řady konkurenčních strategií. O'Farell, Hitchens a Moffat (1992, s. 41–60) se naopak zaměřili při studiu úspěchu firem na cenu, kvalitu, design, marketing a management.

Dle závěru Mana, Lau a Chana (2002) je mnoho specifických faktorů úspěchu, jako jsou finanční, lidské a technologické zdroje, organizační struktury a systémy, produktivita, inovace, kvalita, image a reputace, podniková kultura, rozmanitost služeb v rámci produktu, flexibilita a zákaznický servis. Zákaznický servis, a to předprodejní, prodejní a poprodejní, je charakterizován především úrovní a kvalitou prodeje, poradenským servisem, rychlostí a kvalitou vyřízení objednávek a rychlostí vyřízení reklamací. Ke zhodnocení poskytování služeb zákazníkům podniky využívají audit zákaznického servisu (externí i interní) (Marinič, 2008, s. 61; Lambert, Stock a Ellram, 2005).

Wijewardena a Zoysa (2005) při svém výzkumu definovali sadu šesti jednotlivých faktorů, které mají pozitivní a významný vliv na úspěšnost MSP. Mezi tyto faktory řadí orientaci na zákazníka, kvalitu výrobků, efektivitu řízení, podpůrné prostředí, marketingovou strategie a dostupnost kapitálu. Obdobný poznatek (kromě vlivu strategie) učinil během výzkumu také Chittithaworn a kol. (2011).

Yusof a Aspinwall (1999) navrhli ve své práci deset faktorů úspěchu, které jsou orientovány na implementaci TQM, a jsou to technika vedení, pokrok a dosažené výsledky, přijetí systému zabezpečení kvality a odpovídající školení a vzdělávání zaměstnanců, které rozvíjí a dotváří zaměstnance. Nezbytnost školení a vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích. S vyššími nároky na zaměstnance je žádoucí realizace individuálního vzdělávání a podnikového systému vzdělávání. Podstatná je především průběžná odborná příprava. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 76; Al-Mahrouq, 2010)

Lin (1998) ve své práci na faktorech úspěchu MSP na Taiwanu přijala Leavittsův model (1964), který dělí faktory ovlivňující úspěšnost do tří dimenzí: struktura, technologie a lidé (lidské zdroje).

Do dimenze struktura Lin (1998) řadí složitost struktury podniku, jako je např. zakládání nových poboček v zahraničí, které jsou určeny pro vývoz vlastních výrobků, zpětná integrace, diverzifikace podnikání účastí v jiných podnicích a zakládání joint venture se zahraničními firmami. Dalším faktorem, který je řazen do této oblasti (struktura), je formalizace, tedy nové motivační programy, komise pro řízení kvality, komise pro výzkum a vývoj, vytvoření vnitřního interního auditu a oddělení řízení nákladů. Do dimenze struktura autorka dále

řadí faktor zvaný centralizace, který je možné definovat jako centralizace systému nákupu, podpora zaměstnanců (pracovní síly), správa, výzkum a vývoj a decentralizace systému řízení. Posledním faktorem této dimenze je přestavba (rekonstrukce) organizace podniku, tzn. změna funkčních jednotek na strategické obchodní jednotky, změna organizační struktury.

Druhou dimenzí je technologie, do které patří vlastní zařízení podniku (nákup automatizovaných strojů, nové stroje a zařízení, nové vybavení podniku, budování nových závodů, zavádění nových výrobních linek). Druhým faktorem této dimenze jsou výrobní metody, tedy nákup know-how, objevy výzkumu a vývoje, inovace v oblasti materiálů, neustálé inovace technologie výroby, outsourcing, zlepšování procesů výroby, elektronický monitoring pro řízení a zajištění kvality (Lin, 1998).

Poslední dimenzí jsou lidé (lidské zdroje), do které Lin (1998) řadí dovednosti (znalosti a dovednosti manažerů, zručnost při řešení pracovních vztahů, zkušenost zakladatele provádět správná rozhodnutí ve správný čas, vytvářet zdroje a řešit spory, schopnost identifikovat a interpretovat vývoj na trhu, dobré komunikační schopnosti, technické dovednosti zaměstnanců), postoje (týmový duch, uspokojení potřeb zákazníků je cíl zaměstnanců a jejich odpovědnost, zaměstnanci jsou považování za nejcennější majetek, „humanistický a participativní management“, sdílení zisků se zaměstnanci) a očekávání (požadovaný stav v budoucnu, týká se např. náboru kvalifikovaných pracovníků a rozvoje potenciálu zaměstnanců). Požadavky na zaměstnance je nutné specifikovat již před výběrem. Např. Armstrong (2007) vytvořil sedmibodový model, který zahrnuje: 1. fyzické vlastnosti (zdraví, mluva, tělesná stavba), 2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace a zkušenosti), 3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti), 4. zvláštní schopnosti (manuální zručnost, obratnost v komunikaci), 5. zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní aj.), 6. dispozice neboli sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, samostatnost), 7. okolnosti neboli zázemí (soukromí, rodina aj.).

Je nutné poznamenat, že také podle Stonera a Freemana (1989) jsou v rámci dimenze lidé sledovány dovednosti, postoje, vnímání a očekávání pracovníků v organizacích. V případě Lin (1998) dovednosti označují demonstrované techniky jak zakladatelů podniků, tak zaměstnanců. Postoje jsou definovány jako projev týkající se lidí nebo událostí, zatímco vnímání je proces organizace

a interpretace smyslových vjemů tak, aby dával smysl okolnímu prostředí (Robbins and Coulter, 2002).

Charney a Libecap (2000) při svém výzkumu ověřili, že vzdělávání podnikatelů v oblasti řízení podniku a podnikání zvyšuje míru růstu prodeje rozvíjejících se firem a jejich aktiv. Obdobné závěry učinila také Sinha (1996), která analyzovala vzdělání podnikatelů. Souhrn této studie ukázal, že podnikatelé s obchodním (podnikatelským) a technickým vzděláním jsou v lepší pozici, aby zvážili a analyzovali situaci v prostředí intuitivně. Právě tento fakt, jak bylo zjištěno, hraje klíčovou roli v podnikatelské efektivitě. Indarti a Langenberg (2004) ve svém výzkumu také analyzovali vliv vzdělání a pracovních zkušeností podnikatelů na úspěšnost podniku. Výsledky ukázaly, že vzdělání má významný vliv na úspěch podnikání, pracovní zkušenosti nikoli.

Výsledkem výzkumu (prováděný v Jordánsku) Al-Mahrouqa (2010) je pět faktorů, které považuje za determinanty úspěchu MSP. Mezi tyto hlavní faktory patří technické postupy a technologie, struktura podniku, finanční struktura, marketing a produktivita a lidské zdroje.

Technické postupy a úroveň používaných technologií vyhodnotil Al-Mahrouq (2010) jako nejdůležitější faktor ovlivňující úspěšnost MSP, což zároveň uvádí jako konkurenční výhodu. Tento faktor spojuje s pěti proměnnými, které mohou mít vliv na výrobní náklady. Mezi tyto proměnné patří technická úroveň zařízení, plánování výrobních operací, výzkum a systém rozvoje, výrobní metody a rozvoj a modernizace výrobního zařízení.

Dle Al-Mahrouqa (2010) je struktura podniku druhý nejvýznamnější faktor úspěchu MSP. Také tento faktor je dále členěn na odvětví národního hospodářství, ve kterém podnik působí, právní formu podniku a vlastnictví podniku, studii proveditelnosti pro fázi vzniku, manažerský systém, organizační schéma, výrobní proces, soustředění práce, kariérní dráhu a metody komunikace mezi jednotlivými úrovněmi podniku. Přikrylová a Jahodová (2010, s. 115–116) chápou kvalitní interní komunikaci jako jeden ze základních strategických momentů každého subjektu. Bývá využívána jako nástroj informování a ovlivňování postojů zaměstnanců. Základem je aktivní, otevřený a pravdivý přístup. Pro zajištění účinnosti je nezbytné, aby zdroj informací byl jasný a známý a existovala zpětná vazba. Hlavním cílem je budování a posilování pocitu sounáležitosti a motivace. Tento faktor odráží efektivní řízení podniku a je důležitý pro úspěch jakéhokoli typu organizace.

Jak uvádí ve své studii Zacharakis a kol. (1999), špatné řízení podniku je jednou z hlavních příčin neúspěchu. Úkolem managementu při řízení podniku je také navazování stabilních vztahů se svými dodavateli a odběrateli. Právě stabilita zákazníků (odběratelů) a dlouhodobé, stabilní a kvalitní vztahy s dodavateli mají vliv na úspěšnost podniku. Podstatný je proces výběru dodavatele a přípravná fáze, které by se měla zúčastnit skupina odpovědných zaměstnanců. Před výběrem je nutné specifikovat žádoucí atributy dodavatele a stanovit jejich relativní důležitosti. Nezbytné je však také průběžné hodnocení stávajících dodavatelů (Kotler a Keller, 2007, s. 263–266).

Finanční strukturu podniku vyhodnocuje Al-Mahrouqa (2010) jako třetí významný faktor úspěchu MSP. V rámci tohoto faktoru rozlišuje deset proměnných, tedy způsob financování vzniku, efektivnost kapitálu při vzniku, dostupnost kapitálu z cizích zdrojů, náklady na cizí zdroje, půjčky z externích zdrojů, technická služba spojená s finanční, plánování a finanční management, řízení nákladů v podniku, efektivní účetní systém a oddělené účetnictví. Také výzkum Chittithaworna a kol. (2011) ukázal, že faktorem úspěchu je způsob financování a použité zdroje. Význam tohoto faktoru spočívá především v tom, že nedostatek finančních zdrojů omezuje aktivity MSP. Knápková a Pavelková (2010, s. 15–17, 46) uvádí, že ke komplexnímu zhodnocení finanční situace a stanovení optimální finanční struktury slouží komplexní finanční analýza. Je nedílnou součástí finančního řízení, jelikož je zdrojem zpětných informací, které mohou poskytnout cenné informace pro budoucnost podniku. Důležitým elementem finančního řízení je sledování cash flow (peněžních toků).

Al-Mahrouqa (2010) zdůrazňuje, že marketing je významný pro všechny podniky, nejen pro MSP. Tento faktor zahrnuje sedmnáct proměnných, jako je dostupnost surovin na místní úrovni, aktivity podniku, poptávka po produktech a/nebo službách podniku, tržní studie při založení, umístění firmy, prezentace nebo poskytování produktů a/nebo služeb, platební podmínky, sledování vývoje trhu a změn na trhu, propagace, cenová politika, kvalita produktu a/nebo služby, frekvence analýzy zákaznikových potřeb a poprodejní servis. Jak uvádí Al-Mahrouqa (2010), produkty MSP však nejsou tak sofistikované, jako produkty velkých podniků, a proto je snadné provádět změny a vývoj produktů.

Také lidské zdroje jsou velmi důležitým faktorem pro úspěšnost MSP. Rose, Kumar a Yen (2006) ve svém výzkumu, jehož cílem bylo identifikovat faktory úspěchu MSP v Malaysii, sledovali lidské zdroje, kompetence, vzdělání a pracovní zkušenosti. Al-Mahrouqa (2010) řadí do faktoru lidské zdroje deset proměnných,

a to know-how zaměstnanců, úroveň kvalifikace zaměstnanců, fluktuaci zaměstnanců, průběžnou odbornou přípravu, finanční a nefinanční motivaci, manažerský rozvoj, spokojenost zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj managementu, zaměstnaneckou bezpečnostní síť a chování a odhodlání zaměstnanců. Studie prokazují, že fluktuace v MSP je nižší než v podnicích velkých a rozvoj manažerů a zaměstnanců MSP úzce souvisí s rozvojem těchto podniků. Nefinanční motivace zaměstnanců je důležitá, ale ve srovnání s finanční motivací působí složitěji a méně spolehlivě. Nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců mohou být navíc různé. Nefinanční nástroje jsou však v porovnání s finančními většinou podstatně levnější. Zároveň se často jedná o motivy, které jsou z dlouhodobého hlediska finančně nenahraditelné (Blažek a kol., 2008, s. 81, 82; Urban, 2010, s. 95–97).

Nieuwenhuizen a Kroon (2003) identifikovali při svém výzkumu sedmnáct faktorů ovlivňujících úspěch MSP. Mezi faktory řadí ochotu riskovat, zapojení se do podnikání, kvalitní práce zaměřená na priority, znalosti a dovednosti zaměstnanců, oddanost podnikání, klientský servis, vytrvalost, pozitivní postoj a přístup, dobré mezilidské vztahy, kreativita a inovování, znalost konkurence, plánování, vedení účetnictví ve vlastní prospěch, finanční znalosti, orientace na trh, využívání expertů a finanční řízení.

Indarti a Langenberg (2004) při svém výzkumu pracovali se třemi skupinami faktorů vnitřního prostředí: s charakteristikou podnikatele – vlastníka (vlastníků) podniku, s charakteristikou podniku a s kontextuálními proměnnými. Dle zjištění těchto autorů má vliv na úspěšnost MSP úroveň vzdělání podnikatele, kapitálové zdroje, dále marketing, technologie, dodržování zákonů (bohužel s negativní korelací) a přístup ke kapitálu.

Dle Indartiho a Langenbergové (2004) by měly MSP na tužší hospodářskou soutěž na trhu reagovat aktivně tím, že se podílejí na vývoji tohoto trhu. Studie těchto autorů ukázala, že marketing, prováděný podniky, má zásadní vliv na úspěšnost těchto subjektů na trhu. Smallbone, Leig, a North (1995) ve své studii, kterou prováděli ve Velké Británii, zjistili, že převážná většina rychle rostoucích MSP identifikovala nové příležitosti na trhu a reagovala na ně. Novou tržní příležitostí pro MSP je dle Kristiansena, Furuholta, a Wahida (2003) vývoj nového produktu či služby, kterou podnik nabídne stávajícím zákazníkům nebo získá nové zákazníky pro stávající produkt či službu. Dle Verheese a Meulenberga (2004) navíc tržní orientace definovaná jako kultura organizace či podniku formuje chování potřebné k vytvoření hodnoty pro zákazníka. Bylo zjištěno, že tržní orientace a kultura organizace významně ovlivňuje výkonnost podniku.

Autoři poukazují na fakt, že tržní orientace je užitečná pro volbu atraktivního sortimentu. V situaci, kdy MSP působí na trzích s relativně homogenními produkty. Kultura organizace propojuje organizaci hodnotově a vztahově. Přispívá ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců. Měla by být jimi přijímána a sdílena a být patrná nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky a partnery (Lukášová, Nový a kol., 2010).

Stejně jako např. Lin (1998) a Al-Mahrouq (2010) také Indarti a Langenberg (2004) identifikovali technologie jako významný determinant úspěchu MSP. Aby si MSP udržely konkurenční výhodu, měly by na rychlé změny v technologiích reagovat MSP zaváděním nových procesů a metod do výroby, jelikož právě úroveň technologií využívaných podniky je determinantou jejich úspěšnosti na trhu. Technologie hraje důležitou roli ve výrobním procesu. Dle studie Swierczeka a Haa (2003) je nedostatek zařízení a zastaralé technologie vážnou překážkou v rozvoji podniku.

Ratnaningsih a kol. (2010) dělí vnitřní faktory podniku, které ovlivňují konkurenční výhodu společnosti, na hmotné (hmatatelné) a nehmotné (nehmatatelné). Mezi hmotné faktory řadí především technické vybavení a výrobní zařízení, lidské zdroje a kapitál. Mezi nehmotné pak kvalitu, podnikovou kulturu, know-how, technologie, výzkum a vývoj a řízení bezpečnosti.

Philip (2010) při svém výzkumu identifikoval jako významné faktory úspěchu MSP produkt a služby, know how managementu, způsob podnikání a spolupráci. Také zjistil, že MSP, které působí na trhu déle, jsou více úspěšné než podniky působící kratší dobu na trhu. V rámci produktu uvádí jako podstatné inovace produktu, kvalita, cena, spolehlivost a nabízené služby. Jedná se o klíčovou strategickou dimenzi úspěchu podniku. Zdrojem produktových inovací je zákazník a jeho požadavky, vlastní iniciativa podniku dle prováděných analýz (životní cyklus produktu, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), iniciativa zlepšovatelů a vynálezců, poznatky z veletrhů, sledování výrobků konkurence a změny ve vnějším prostředí podniku. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 67, 70)

Ve spojení s „way of doing business and cooperation“ Philip (2010) uvádí jako významné faktory úspěchu spolupráci uvnitř podniku a komunikaci, měření výkonnosti a flexibilitu. Právě vnitřní spolupráce může přispět ke zlepšení strategické pozice firmy.

3 Metodika

Pro naplnění cíle práce byla provedena analýza a následně syntéza sekundárních a primárních dat. Sekundární data byla získána studiem odborných zdrojů domácích i zahraničních, a to jak monografií, tak odborných článků a výzkumů publikovaných v odborných periodikách. Převážně byly využity renomované databáze Web of Science, SCOPUS, EBSCO a Wiley Online Library, dále data Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a Českého statistického úřadu. V oblasti zájmu byla zejména témata úspěšnosti MSP, měření výkonnosti a hodnocení těchto subjektů, a to především využitím nefinančních ukazatelů. Hlavním cílem analýzy sekundárních zdrojů bylo vymezení faktorů vnitřního prostředí, které mají vliv na úspěšnost MSP. Syntézou získaných poznatků byl naplněn hlavní cíl práce, tedy identifikovány klíčové faktory úspěchu MSP. Na základě poznatků sekundární analýzy bylo vysloveno sedm hypotéz:

1. H_{10}: Úroveň fluktuace zaměstnanců nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

   H_{11}: Úroveň fluktuace zaměstnanců má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

2. H_{20}: Poskytování výhod zaměstnancům nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

   H_{21}: Poskytování výhod zaměstnancům má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

3. H_{30}: Průběžné školení stávajících zaměstnanců nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

   H_{31}: Průběžné školení stávajících zaměstnanců má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

4. H_{40}: Technická úroveň výrobního zařízení nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

   H_{41}: Technická úroveň výrobního zařízení má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

5. H_{50}: Provádění výzkumu a vývoje MSP nemá vliv na jejich úspěšnost na tuzemském trhu.

   H_{51}: Provádění výzkumu a vývoje MSP má vliv na jejich úspěšnost na tuzemském trhu.

6. H_{60}: Využívání nástrojů marketingové komunikace nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

   H_{61}: Využívání nástrojů marketingové komunikace má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

7. H_{70}: Mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP na tuzemském trhu není závislost.

   H_{71}: Mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP na tuzemském trhu je závislost.

Dále byl syntézou dat sekundární analýzy pro potřeby disertační práce definován úspěšný podnik. A to jako podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob.

Dalším krokem byla realizace kvantitativního šetření k získání dat potřebných pro ověření vybraných informací získaných rešerší odborných zdrojů a k rozboru specifik některých faktorů úspěchu. Na základě takto stanoveného cíle a informací získaných studiem odborných vědeckých zdrojů byl sestaven strukturovaný dotazník, který posloužil k získání relevantních a validních informací. Při koncipování dotazníku byl brán ohled také na jeho optimální rozsah, počet otázek, časovou náročnost a pracnost vyplnění. Jedná se o aspekty, které mohou ovlivnit ochotu respondenta dotazník vyplnit. Rostoucí počet otázek umožní získat větší množství informací, roste však také náročnost vyplnění dotazníku.

Dotazník byl tvořen identifikačními otázkami, otázkami týkajícími se organizace, lidských zdrojů, oblasti technických postupů a technologií, oblasti marketingu a několika doplňujícími otázkami mimo předešlé zmíněné oblasti. Na závěr dotazníku respondenti hodnotili úroveň dosaženého úspěchu při působení na tuzemském trhu. Tato otázka je významná pro následnou analýzu dat pomocí statistických metod, konkrétně pro analýzu dat v kontingenčních tabulkách

(obdobně jako u zahraničních výzkumů, např. Philip, 2010; Indarti a Langenberg, 2004). Při analýze závislosti vstupuje dosažený úspěch jako závisle proměnná, ostatní vybrané proměnné dotazníkového šetření pak jako nezávisle proměnné.

Nejdříve bylo nutné provést pro otestování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek předvýzkum. Sběr dat elektronickým dotazníkem probíhal pomocí virtuální laboratoře pro sběr a vyhodnocení primárních dat dotazovacích sestav ReLa (Research Laboratory; vyvinuta Ústavem marketingu a obchodu, PEF MENDELU). Při předvýzkumu bylo v září a říjnu 2011 emailem osloveno 100 MSP potravinářského zpracovatelského průmyslu. Pro zvýšení návratnosti vyplněných dotazníků byly všechny subjekty kontaktovány také telefonicky. Návratnost dotazníků po očištění byla 21 %. Bylo provedeno třídění dat I. a II. stupně. Následovala úprava a změna formulace některých otázek. Finální verze dotazníku je vložena v práci jako příloha A.

Upravený elektronický dotazník byl při kvantitativním šetření, stejně jako u předvýzkumu, rozeslán emailem 6 236 MSP zpracovatelského průmyslu. Konečný sběr dat probíhal v dubnu až září 2014. Před rozesláním elektronického dotazníku bylo nutné vytvořit databázi subjektů k oslovení. Byl proveden účelový výběr omezený dostupností adres subjektů. Požadavky na respondenty byly následující:

- velikostní hledisko – malé a střední podniky dle počtu zaměstnanců, počet zaměstnanců 10 – 249 (malé 10 – 49 zaměstnanců, střední 50 – 249 zaměstnanců),
- odvětvové hledisko – podniky ze sekce C Zpracovatelský průmysl dle klasifikace CZ-NACE,
- teritoriální hledisko – podniky se sídlem v České republice,
- vlastnické hledisko – vlastník, vlastníci či většinoví vlastníci pochází z České republiky.

Konkrétní charakteristika respondentů, kteří dotazník vyplnili, je následující. Skupinu s 10 až 49 zaměstnanci tvořilo 60,2 % respondentů a skupinu s 50 až 249 zaměstnanci tvořilo 39,8 % respondentů. Výběr oslovených podniků nebyl omezen jejich právní formou podnikání. Většina respondentů, 71,2 %, působí na trhu jako společnosti s ručením omezeným. Dle zastoupení následovaly akciové společnosti s podílem 14,4 %. Fyzické osoby byly zastoupeny 8,5 % a družstva 5,9 %. Šetření bylo prováděno mezi podniky zpracovatelského průmyslu. Největší zastoupení, 33,1 %, měly podniky strojírenského průmyslu. Následovaly podniky

zabývající se výrobou potravinářských výrobků a nápojů, které tvořily 17,8 % respondentů. 13,6 % respondentů se zabývá výrobou elektrických zařízení, s podílem 11,0 % následují podniky vyrábějící textilie, oděvy a obuv. Nejmenší skupina respondentů, 2,5 %, se zabývá výrobou farmaceutických výrobků a přípravků. Jinou výrobou v rámci zpracovatelského průmyslu se zabývá 22,0 % respondentů.

Jihomoravský kraj jako sídlo podniku uvedlo 13,6 % respondentů, 11,9 % respondentů má sídlo podniku v Olomouckém kraji, následuje Hlavní město Praha, kde má sídlo 11,0 % respondentů. Následuje Královéhradecký kraj se zastoupením 10,2 %. Kraj Vysočina se podílí 8,5 %, Liberecký kraj 7,6 % a Zlínský kraj 6,8 %. Shodný podíl 5,9 % má Moravskoslezský kraj, Jihočeský kraj, Středočeský kraj a Pardubický kraj. Ústecký kraj jako sídlo podniku uvedlo 3,4 % respondentů a Plzeňský 2,5 %. Jeden respondent má sídlo podniku v Karlovarském kraji. Více než polovina podniků, tedy 55,1 %, má jediného vlastníka, který pochází z České republiky. Většinového vlastníka či více vlastníků s většinovým podílem, kteří pochází z České republiky, má 30,5 % podniků. Zbývajících 14,4 % respondentů má více vlastníků, kteří jsou všichni z České republiky.

Primární data byla vyexportována ze systému ReLa do programu MS Excel. V tomto programu došlo k jejich očištění a třídění. Z celkového počtu 267 vyplněných dotazníků bylo získáno po očištění 118 korektně vyplněných dotazníků. Po provedeném kódování odpovědí byla získaná data zpracována ve statistickém softwaru Statistica 12 společnosti StatSoft CR s.r.o.

Očištěná primární data byla analyzována pomocí statistických metod. Pro přehled o zjištěných hodnotách jednotlivých proměnných bylo provedeno třídění I. stupně, tedy rozdělení četností absolutních a relativních, kdy relativní četnost byla počítána dle vzorce

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^{k} n_i}, \quad p_1 + p_2 + p_3 + \cdots + p_k = \sum_{i=1}^{k} p_i = 1, \tag{1}$$

kde $i = 1, 2, \ldots, k$, přičemž k je počet kategorií. Počet respondentů je označen symbolem n. Relativní četnost je pak značena jako p_i (Řezanková, 2007, s. 31).

Pro zachycení různých aspektů dat byl u vybraných proměnných vypočítán aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i \,, \qquad (2)$$

kde součet hodnot x_i pro všechny možné hodnoty i, kde $i = 1, 2, \ldots, n$, dělen n, přičemž n je počet respondentů.

Následovalo třídění dat II. stupně, tedy analýza dat pomocí kontingenčních tabulek. Testováním všech sedmi hypotéz, které byly vysloveny na základě provedené sekundární analýzy odborných zdrojů, byla ověřena závislost dat v kontingenčních tabulkách, a to použitím Pearsonova chí-kvadrát testu o nezávislosti. Tato testovací statistika má vzorec pro výpočet

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{c} \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}, \qquad (3)$$

kde $i = 1, 2, \ldots, r$, přičemž r je počet řádků kontingenční tabulky, a $j = 1, 2, \ldots, s$, přičemž s je počet sloupců kontingenční tabulky. n_{ij} ve vzorci jsou pozorováním získané četnosti v políčku $[i, j]$ a m_{ij} jsou vypočítané očekávané četnosti v políčku $[i, j]$ (za předpokladu, že platí nulová hypotéza H_o) (Hendl, 2012, s. 321 – 322).

Při výpočtech ve statistickém softwaru Statistica 12 byly získány také hodnoty stupňů volnosti ((r – 1) (s – 1)) a p-hodnota. Pro testování byla stanovena hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$. Pokud p-hodnota byla vyšší než hladina významnosti α, nulová hypotéza o nezávislosti H_o nebyla zamítnuta. V případech, kdy byla p-hodnota menší než 0,05, pak byla nulová hypotéza H_o zamítnuta, což znamená, že byl nalezen statisticky významný vztah a zvažuje se alternativní hypotéza o závislosti H_1.

Pro měření síly vztahu v kontingenční tabulce byl použit Pearsovůn koeficient kontingence

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}\,, \qquad (4)$$

který nabývá hodnot $0 \leq P < 1$, a Cramerův koeficient

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}, \qquad (5)$$

který nabývá hodnot $0 \leq C \leq 1$, přičemž χ^2 je popsaná testovací statistika a m je větší z obou čísel r (počet řádků) a s (počet sloupců). (Hendl, 2012, s. 323)

Na základě výše uvedených koeficientů kontingence lze říci, jak intenzivní závislost je. Koeficient nabývá hodnoty 0 v případě nezávislosti. Čím větší hodnotu získáme, tím je závislost silnější. (Řezanková, 2007, s. 82)

Syntéza získaných poznatků sekundární a primární analýzy vedla k vytvoření modelu hodnocení MSP. Hodnocení podniku tímto modelem je založeno na získávání bodů dle plnění nefinančních ukazatelů úspěchu z oblasti lidských zdrojů, marketingu, výroby, řízení organizace a finančního řízení. Působení podniku je po aplikaci modelu reprezentováno celkovým počtem získaných bodů. Nefinanční ukazatele byly do modelu zařazeny po přetvoření identifikovaných klíčových faktorů úspěchu. Jelikož ukazatele nemají v modelu totožný význam, jsou jim přiřazeny váhy. Váha ukazatele v modelu je dána maximálním počtem bodů, které je možné za daný ukazatel získat.

Váhy jednotlivým ukazatelům byly přiřazeny na základě provedené frekvenční analýzy textu. Tato analýza slouží k vyhledání nejfrekventovanějších slov v textu a následnému přiřazení k tématu. V tomto případě však byla použita pouze k analýze četnosti zvolených pojmů v textu, tedy v odborných článcích. Jednalo se o výrazy vztahující se ke klíčovým faktorům úspěchu. Četnost v odborných textech pak logicky určuje váhu ukazatele v modelu. Jelikož součet vah v modelu musí být 100 %, v tomto případě 100 bodů, bylo nutné stanovit koeficient, kterým byly hodnoty získané frekvenční analýzou vynásobeny a jejich součet se rovnal 100 bodů. Na základě získaných znalostí a po konzultaci s odborníky byly v některých případech stanoveny váhy o jedno procento vyšší či naopak nižší.

Frekvenční analýza byla provedena ve statistickém softwaru Statistica 12 společnosti StatSoft CR s.r.o. V tomto softwaru byl proveden text mining. Jelikož byly analyzovány texty v anglickém jazyce, nebylo nutné vytvořit stop list[2], který tento software již má zaveden. Stejně tak nebylo nutné vytvořit frekvenční slovník

[2] Stoplist, jinak negativní slovník, je seznam slov, jejichž vysoká frekvence v textu ztrácí význam pro sémantickou analýzu věty. Nenesou významnou informaci, např. spojky, předložky, způsobová slovesa, a jsou proto z analýzy vyloučena. (Centrum zpracování přirozeného jazyka, ©2001-2015)

(slovník analyzovaných pojmů) a slovník synonym, jelikož byly analyzovány všechny pojmy (kromě stoplistu), a poté byly zkoumány pouze pojmy související s klíčovými faktory úspěchu.

Řízeným rozhovorem s odborníky z praxe byly zjišťovány případné nedostatky modelu a podnětné postřehy. Především zařazení klíčových faktorů úspěchu do modelu, definování míry plnění ukazatele a stanovení váhy jednotlivých ukazatelů.

Model byl následně aplikován v rámci řešení případové studie na vybrané MSP zpracovatelského průmyslu. K ověření modelu byl proveden hloubkový rozhovor s odpovědnými zaměstnanci těchto podniků. Pro posouzení efektivnosti výrobní činnosti a dynamiky rozvoje z finančního hlediska byly u těchto podniků vypočítány dva základní ukazatele pro měření hospodářské úspěšnosti, a to rentabilita aktiv a míra růstu aktiv. U rentability aktiv je stěžejní pohled přes majetkovou bázi a schopnost podniku majetek efektivně využít. Při výpočtech je možné využít více konstrukcí ROA, nejkomplexnější ukazatel počítá se ziskem před zdaněním a úroky a s průměrnou hodnotou aktiv. Ale pokud analyzovaný subjekt působí ve zpracovatelském průmyslu, je vhodné postihnout efektivnost hlavní výdělečné činnosti, což je možné zařazením provozního výsledku hospodaření do čitatele. Rentabilita aktiv, jako jeden z ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku či obecně ziskovosti, postihne poměr čistého efektu výrobní činnosti k objemu zdrojů zapojených do výroby (Kislingerová a kol., 2010, s. 98, 99; Blažek a kol., 2008, s. 55).

Výraz je pak definován jako

$$ROA = \frac{provozní\ výsledek\ hospodaření}{\frac{počáteční\ stav\ aktiv + konečný\ stav\ aktiv}{2}} \cdot 100. \qquad (6)$$

Míra růstu aktiv byla využita pro posouzení dynamiky činnosti a byla definována jako

$$růst\ aktiv = \left(\frac{konečný\ stav\ aktiv}{počáteční\ stav\ aktiv} - 1\right) \cdot 100. \qquad (7)$$

Při posuzování úspěšnosti podniku je výhodné dát rentabilitu aktiv a míru růstu aktiv do vzájemných souvislostí (Blažek a kol., s. 56).

Data pro výpočet těchto ukazatelů byla získána z výročních zpráv podniků. Sledováno bylo období 2010–2014. Oba ukazatele, rentabilita aktiv a růst aktiv, byly vypočítány také pro odvětví, ve kterých vybrané subjekty působí. Data pro

tyto potřeby byla získána z výsledků finančních analýz podnikové sféry, které provádí Ministerstvo průmyslu a obchodu. Z důvodu odlišné metodiky při výpočtu rentability aktiv byla využita pouze data týkající se celkových aktiv ve sledovaných odvětvích a provozního výsledku hospodaření. Jelikož ve sledovaném období nejsou dostupná data pro odvětví výroby usní a souvisejících výrobků, nebylo možné zpracovat odvětvové finanční ukazatele pro subjekt B.

4 Vlastní práce

Ve vlastní práci jsou prezentovány výsledky sekundární a primární analýzy, které vedly k naplnění hlavního cíle práce a následně pak k naplnění cíle dílčího. Syntézou rozsáhlého množství sekundárních dat byly identifikovány klíčové faktory úspěchu MSP, které jsou demonstrovány v kapitole 4.2. Správnost a význam těchto faktorů dokládají také oblasti zájmu, ve kterých instituce Evropské unie a vláda České republiky poskytují finanční a poradenskou podporu MSP, a které korespondují se skupinami klíčových faktorů úspěchu. Přehled nejvýznamnějších oblastí podpory je rovněž součástí vlastní práce. Následují podstatné informace o stávající inovační činnosti MSP, která má silné vazby na klíčové faktory úspěchu a posiluje pozici těchto subjektů vůči velkým podnikům, a poznatky z oblasti implementace moderních metod řízení podniků v MSP. Na výstupy sekundární analýzy navazují výsledky kvantitativního primárního šetření provedeného mezi MSP zpracovatelského průmyslu. Součástí je také testování hypotéz a ověření specifik vybraných klíčových faktorů úspěchu. Ve vlastní práci je dále prezentován model hodnocení MSP, jehož vytvořením byl naplněn dílčí cíl práce. Tento model je poté v rámci případové studie ověřen na vybraných MSP zpracovatelského průmyslu.

4.1 MSP v České republice

Pro představu o významu MSP a zasazení práce do kontextu je nutné definovat pozici MSP v ČR a vymezit jejich roli v národním hospodářství. Relevantní jsou především údaje o jejich podílu na celkovém počtu ekonomicky aktivních subjektů, podíl na tvorbě pracovních míst, na výkonech a také údaje o mzdách v sektoru MSP a jejich investicích.

K 31. 12. 2013 vykazovalo podnikatelskou činnost v České republice celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249, z toho fyzických 869 279 a právnických 255 631. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,83 %. Z údajů je patrný význam těchto subjektů pro ekonomiku ČR. Tyto subjekty se velmi významně podílí také na zaměstnanosti v ČR. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2013 činil 60 %. V roce 2013 vytvořily MSP výkony ve výši 4 314 975 mil. Kč, tím dosáhl podíl MSP na celkových výkonech v roce 2013 51,3 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014a, s. 6-9)

V sektoru MSP dosáhly průměrné měsíční mzdy v roce 2013 výše 21 343 Průměrné mzdy v sektoru MSP tak byly v roce 2013 nižší o 11,9 % než celostátní průměr podnikatelské sféry, který je podle propočtu Ministerstva průmyslu a obchodu z údajů Českého statistického úřadu vykazován ve výši 24 213 Kč (zde je nutné vzít v úvahu vliv odvětvové diferenciace). Investice MSP dosáhly v roce 2013 hodnotu 312 385 mil. Kč. Podíl investic MSP na celku ČR v roce 2013 dosáhl 55,2 %. Podíl MSP na celkovém dovozu v roce 2013 byl 58,4 % a podíl na celkovém vývozu 53,6 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014a, s. 10-11)

4.2 Klíčové faktory úspěchu MSP

Klíčové faktory úspěchu MSP, které jsou prezentovány v této kapitole, jsou výsledkem rozsáhlého a důkladného studia odborných zdrojů a následné syntézy, která vedla k naplnění hlavního cíle práce.

Většina autorů, kteří se věnují problematice faktorů úspěchu MSP, se ve své práci a svých závěrech shoduje (např. Lin, 1998; Man, Lau a Chan, 2002; Philip, 2010; Al-Mahrouq, 2010) V případě faktorů vnitřního prostředí často člení faktory do tří a více skupin, které se u jednotlivých autorů mnohdy překrývají. Faktory jsou různě pojmenovány, přesto z bližšího prostudování vyplývá, že mají shodný význam.

Výsledkem syntézy dat je šest souborů klíčových faktorů, seskupených dle tematického členění. Jedná se o skupinu lidské zdroje (Tabulka 2), marketing (Tabulka 3), výroba (Tabulka 4), řízení organizace (Tabulka 5) a finanční řízení (Tabulka 6).

Lidské zdroje (viz Tabulka 2) jsou členěny do dvou hlavních faktorů, a to zaměstnanci a podnikatel. Faktory vztahující se k podnikateli mají větší význam především v malých podnicích, kde se osobnost podnikatele, jeho vzdělání a pracovní zkušenosti více odrážejí v chodu podniku. V malých podnicích ovlivňuje podnikatel přímo většinu činností. V případě zaměstnanců jsou klíčovými faktory úspěchu jejich dovednosti, zkušenosti, kvalifikace a další vzdělávání. V hodné je dbát na důkladnost přijímacího řízení a výběr nových pracovníků a zároveň tyto zaměstnance dále průběžně školit. Významnou roli hraje také motivace zaměstnanců, zda a jakým způsobem jsou motivování, a velikost jejich fluktuace.

Tabulka 2 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část A Lidské zdroje

Skupina	Autoři	Faktory		Faktory	Autoři
LIDSKÉ ZDROJE	Man, Lau a Chan (2002), Ratnaningsih a kol. (2010)	zaměstnanci		dovednosti	Kislingerová a Nový (2005), Nieuwenhuizen a Kroon (2003), Lin (1998), Stoner a Freeman (1989)
				zkušenosti	Al-Mahrouq (2010), Rose, Kumar a Yen (2006), Nieuwenhuizen a Kroon (2003), Kislingerová a Nový (2005)
				vzdělávání	Charney a Libecap (2000), Al-Mahrouq (2010)
				fluktuace	Al-Mahrouq (2010)
				kvalifikace	Lin (1998), Rose, Kumar a Yen (2006), Al-Mahrouq (2010)
				motivace	Lin (1998), Al-Mahrouq (2010), Kislingerová a Nový (2005)
		podnikatel		vzdělání	Sinha (1996), Indarti a Langenbert (2004), Indarti a Langenberg (2004)
				pracovní zkušenosti	Indarti a Langenberg (2004), Kislingerová a Nový (2005)

Dalším klíčovým faktorem úspěchu je marketing (viz Tabulka 3). Tento faktor je však možné a žádoucí více specifikovat. V oblasti marketingu jsou identifikovány jako klíčové faktory strategie a vize, které je pak možné definovat determinanty úspěchu, jako je cenová politika podniku, schopnost flexibilně reagovat na požadavky trhu, kvalita výrobků, úroveň zákaznického servisu a poskytované doplňkové služby. Cenová politika podniku je významným faktorem úspěchu, je však nutné posuzovat tento faktor v kontextu podnikatelské strategie. Zda koresponduje se strategií a cílem podniku. V tomto případě je nutné posuzovat, zda je podnik zaměřen na široký okruh zákazníků a nízké ceny a náklady, nebo na úzký okruh zákazníků a specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší cenu. Z těchto důvodu není možné hodnotit následně jako ukazatel cenu, ale správně zvolenou cenovou politiku.

Tabulka 3 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část B Marketing

Skupina	Autoři	Faktory	Autoři	Faktory	Autoři
MARKETING	Indarti a Langenberg (2004), Man, Lau a Chan (2002) O'Farell, Hitchens a Moffat (1992),	**strategie, vize**	Man, Lau a Chan (2002), Wijewardena a Zoysa (2005), Kislingerová a Nový (2005), Indarti a Langenberg (2004),	**cenová politika**	Lin (1998), Al-Mahrouq (2010), Philip (2010)
				flexibilita	Man, Lau a Chan (2002), Philip (2010)
				kvalita	O'Farell, Hitchens a Moffat (1992), Man, Lau a Chan (2002), Wijewardena a Zoysa (2005), Ratnaningsih a kol. (2010), Philip (2010), Lin (1998)
				zákaznický servis	Man, Lau a Chan (2002), Nieuwenhuizen a Kroon (2003)
				doplňkové služby	Man, Lau a Chan (2002), Philip (2010)
				(stabilní) odběratelé/zákazníci	Chittithaworn a kol. (2011) Blažek a kol. (2008)

Další skupinou faktorů determinujících úspěch podniku je výroba (Tabulka 4). Zde je klíčovým faktorem úspěchu úroveň výrobních technologií a výrobního zařízení, dále inovace prováděné v podniku, výzkum a vývoj a v neposlední řadě know-how podniku. Podnik může provádět inovační činnosti v oblasti produktové, tedy vývoj nového výrobku či zlepšení stávajícího, dále v oblasti procesní, což znamená inovace výrobních technologií a zařízení či výrobních procesů. Další inovace mohou být marketingové (např. v oblasti marketingové komunikace) a organizační (změn v řízení společnosti). V případě klíčového faktoru know-how je možné konstatovat, že se jedná především o konkurenční výhodu daného podniku.

Tabulka 4 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část C Výroba

Skupina		Faktory	Autoři	Faktory	Autoři
VÝROBA		**technologie**		**úroveň výrobních technologií a zařízení**	Al-Mahrouq (2010), Indarti a Langenberg (2004), Lin (1998), Ratnaningsih a kol. (2010)
		inovace	Nieuwenhuizen a Kroon (2003), Man, Lau a Chan (2002), Al-Mahrouq (2010), Lin (1998), Kristiansena, Furuholta, a Wahida (2003), Philip (2010), Kislingerová a Nový (2005)		
		výzkum a vývoj	Lin (1998), Al-Mahrouq (2010), Ratnaningsih a kol. (2010)		
		know-how	Lin (1998), Ratnaningsih a kol. (2010), Philip (2010), Chittithaworn a kol. (2011)		

Úspěch podniku dále určuje způsob jeho řízení, ten je však také možné dále specifikovat (Tabulka 5). Faktorem úspěchu je zde organizační struktura, přesněji pak počet úrovní. Což znamená přiměřený počet úrovní ve struktuře odpovídající velikosti podniku, potřebám řízení a charakteru výroby. Není možné určit obecně platný přesný počet úrovní ve struktuře podniku. U stylu řízení je pak podstatná komunikace. V tomto případě se jedná o komunikaci uvnitř podniku, a to komunikaci horizontální i vertikální. V případě vertikální komunikace je důležitý tok informací jak ze shora k nižším úrovním, tak od nejnižší úrovně k úrovním vyšším. Úspěch podniku je dále ovlivněn vtahy, které má podnik navázán se svými dodavateli. Stabilní vztahy jsou důležité pro plynulost zásobování výrobního procesu a pro uspokojení požadavků svých odběratelů. Tyto faktory úspěchu doplňuje podniková kultura, která má vliv na chování zaměstnanců a na celkovou atmosféru v podniku.

Tabulka 5 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část D Řízení organizace

Skupina	Autoři	Faktory	Autoři	Faktory	Autoři
ŘÍZENÍ ORGANIZACE	O'Farell, Hitchens a Moffat (1992), Chittithaworn a kol. (2011)	**organizační struktura**	Man, Lau a Chan (2002)	**počet úrovní**	Man, Lau a Chan (2002), Al-Mahrouq (2010), O'Farell, Hitchens a Moffat (1992)
		styl a efektivita řízení	Man, Lau a Chan (2002), Wijewardena a Zoysa (2005), Al-Mahrouq (2010)	**komunikace**	Lin (1998), Al-Mahrouq (2010), Philip (2010)
		stabilní dodavatelé	Blažek a kol. (2008)		
		podniková kultura	Man, Lau a Chan (2002), Ratnaningsih a kol. (2010), Verhees a Meulenberg (2004)		

Jako poslední je skupina faktorů úspěchu z oblasti finančního řízení (viz Tabulka 6). Zde ovlivňuje úspěch právě způsob finančního řízení organizace. Při bližším pohledu pak především využívané zdroje financování.

Tabulka 6 Přehled klíčových faktorů úspěchu MSP – část E Finanční řízení

Skupina	Autoři	Faktory	Autoři		
FINANČNÍ ŘÍZENÍ	Nieuwenhuizen a Kroon (2003), Ratnaningsih a kol. (2010)	**zdroje**	Man, Lau a Chan (2002), Indarti a Langenberg (2004), Wijewardena a Zoysa (2005), Chittithaworn a kol. (2011)		

Některé faktory úspěchu je možné zařadit do více skupin. Skupiny faktorů se prolínají a vzájemně doplňují. O výše prezentovaném členění bylo rozhodnuto na základě dlouhodobého studia odborných zdrojů.

4.3 Podpora MSP

Vzhledem k významu MSP a jejich nezastupitelné úloze v tržní ekonomice podporuje tyto subjekty jak vláda České republiky, tak instituce Evropské unie. Jejich snahou je podpora úspěšných podnikatelských aktivit a zlepšování podnikatelského prostředí. Oblasti, na které je podpora zaměřována, se shodují s klíčovými faktory úspěchu MSP, které byly identifikovány syntézou poznatků v rámci studie odborných zdrojů. I z této shody je možné usuzovat jejich důležitost.

Pro efektivní fungování a celkový rozvoj MSP jsou přijímána opatření, která představuje strategický dokument Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 (dále jen Koncepce MSP 2014+) vydaný Ministerstvem průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012a).

Cílená podpora je na základě Koncepce MSP 2014+ směřována do čtyř hlavních strategických priorit:

- Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání.
- Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury.
- Podpora internacionalizace MSP.
- Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012a)

Hlavním zdrojem této koncepce je nový Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 - 2020. V kontextu s klíčovými faktory úspěchu jsou zajímavé oblasti rozvoje výzkumu a vývoje pro inovace, technologie, marketing a školicí střediska. Zdroji koncepce jsou také další operační programy financované ze strukturálních fondů EU, národní programy a unijní programy – programy, které jsou přímo spravovány Evropskou komisí. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012a)

Za zmínku jistě stojí Komunitární program pro konkurenceschopnost malých a středních podniků (COSME) 2014–2020, který je financovaný z rozpočtu EU. Tento program je zaměřený na podporu konkurenceschopnosti evropských podniků. Především pak slouží MSP ke zvýšení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Podporu na výzkum a technologický rozvoj se zaměřením

na inovace mohou MSP čerpat z programu HORIZONT 2020. (CzechInvest, ©1994–2015; Evropská komise, 2014) Opět se jedná o podporu významných oblastí, jako je výzkum, technologický rozvoj a inovace, tedy činností vedoucích k úspěchu podniku.

Doplňkovou funkci k programům financovaným z fondů EU plní záruční fond Záruka 2015–2023, který byl připraven MPO ČR ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. Slouží pro poskytování záruk za úvěry pro MSP. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015a)

Program START a START Plus Národní ceny kvality ČR jsou určeny pro MSP, které chtějí začít se systematickým zlepšováním, či již mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího plnění požadavků normy. Programy jsou spojeny se sebehodnocením dle modelu EFQM. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2008; Národní informační středisko podpory kvality, 2010) Jedná se tedy o podporu zavádění systematického zlepšování v podnicích a efektivnějšího řízení.

Adaptabilita zaměstnavatelů a zaměstnanců a jejich další vzdělávání podporuje Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020. Jedná se především o podporu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců podnikatelských subjektů v oblasti průmyslu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013a) Také tímto programem je podporován rozvoj oblasti, v tomto případě zaměstnanců, kteří jsou jedním z klíčových faktorů determinujících úspěch MSP.

4.3.1 Čerpání dotací MSP

Dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků (2008), která provedla v červnu 2014 průzkum mezi 400 podniky, byla úspěšnost MSP při získávání dotací v minulém rozpočtovém období 75 %. Nejčastěji žádají podniky o částku 1 – 4,9 mil. Kč (38 % případů). Za slabé stránky systému poskytování dotací považují podniky nejčastěji administrativní náročnost (86 % respondentů), dále roztříštěnost informací (53 % respondentů), časté změny podmínek v průběhu čerpání (45 % respondentů) a nadměrnou kontrolu (40 % respondentů). Následuje nedostatečná podpora v daném regionu, pro začínající podniky či pro příslušný obor. Spolupráce s poradenskými firmami je pro zpracování žádosti běžná. V minulém období využilo pomoci poradenské firmy 46 % respondentů, ke kompletnímu zpracování žádosti využilo poradenskou firmu 20 %

respondentů. 32 % respondentů zpracovalo žádost samo. Zbývající 2 % nedokázala odpovědět.

4.4 Inovační činnost MSP

V souvislosti s MSP je zajímavé více se zabývat jejich inovační činností. Také z důvodu významu inovační činnosti jako klíčového faktoru úspěchu MSP, jehož důležitost je podložena i podporou inovační činnosti MSP ze strany EU a vlády České republiky. Veřejná podpora inovací (především technických) má dva hlavní zdroje: rámcový program pro výzkum a vývoj a strukturální fondy EU.

Inovace jsou zásadní pro další rozvoj podniku a pro zvyšování jeho úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Zavádění inovací je však omezováno nejistotou na trzích a zejména pak nedostatkem kapitálu. Především v době krize se podniky zaměřují spíše na restrukturalizaci, snižování skladových zásob, optimalizaci nákladů a omezují či úplně pozastavují investice do inovací (především investice do nových výrobních technologií a procesů). (Český statistický úřad, 2014)

Inovace zasahují do mnoha oblastí v podniku, souvisejí se zlepšováním a zdokonalováním produkce výrobků a služeb, výrobního procesu a dále pak s používáním novým propagačních prostředků pro výrobky a služby nebo zaváděním nových organizačních změn pro posílení efektivnosti procesu v rámci podniku. Týkají se produktu, propagace, výroby a výrobního zařízení a řízení podniku. Jsou přitom úzce spjaty s výzkumem a vývojem. (Český statistický úřad, 2014)

Inovační činnost MSP členských zemí sleduje EU, v České republice má za úkol pozorovat inovační aktivity MSP Český statistický úřad, a to vždy v období dvou po sobě jdoucích let. V současné době jsou dostupná data ze sledovaného období 2010–2012. Výzkum je prováděn prostřednictvím harmonizovaného dotazníku ve členských zemích EU. Při průzkumu ve sledovaném období 2010 – 2012 bylo získáno 5 449 vyplněných dotazníků. (Český statistický úřad, 2014)

V rámci šetření Českého statistického úřadu je zvoleno pojetí inovace, které zahrnuje tzv. technické či technologické inovace (produktové a procesní inovace), tj. na tvorbu nových či zlepšování existujících výrobků a poskytovaných služeb, výrobních technologií a procesů, a i netechnické či netechnologické inovace (marketingové a organizační inovace). (Český statistický úřad, 2014)

Ve sledovaném období vyvíjelo inovační aktivity 43,9 % podniků. Technickou inovaci pak zavedlo 35,6 % podniků a netechnickou 31,6 % podniků[3]. Mezi malými podniky inovovalo celkem 38,2 % podniků, z nich 29,8 % provádělo technickou inovaci a 27,3 % netechnickou inovaci. U středně velkých podniků byl počet inovujících vyšší než v případě malých podniků. Zde inovovalo 57,6 % subjektů, 49,3 % vyvíjelo technickou inovační aktivitu a 42,1 % podniků provádělo netechnickou inovaci. V rámci zpracovatelského průmyslu pak inovovalo 40,4 % malých podniků (32,2 % technické inovace, 27,1 % netechnické inovace) a 61,9 % středně velkých podniků (53,9 % technické inovace, 46,2 % netechnické inovace). Celkem inovovalo 48,3 % podniků zpracovatelského průmyslu. (Český statistický úřad, 2014)

4.4.1 Produktová inovace

„Produktová inovace představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.“ (Český statistický úřad, 2014, s. 7)

Na rozdíl od inovací procesu jsou přímo prodávané zákazníkům. V období 2010 až 2012 provedlo produktovou inovaci 79,9 % podniků. V rámci produktové inovace je sledována inovace pouze výrobku, pouze služby a inovace výrobku a služby zároveň. V případě této inovace jsou velké rozdíly mezi jednotlivými odvětvími v podílech inovace výrobku, služby a výrobku a služby, což je dáno charakterem podnikatelské činnosti. Podniky zpracovatelského průmyslu provádí především inovaci výrobku – 68,6 %, pouze inovaci služeb uskutečnilo 4,6 % podniků a inovaci výrobku a služeb 26,8 % podniků. Pouze výrobek inovovalo 47 % malých a 59 % středně velkých podniků, pouze službu 23,3 % malých a 14,1 % středně velkých podniků a výrobek a službu inovovalo 29,7 % malých a 26,9 % středně velkých podniků. (Český statistický úřad, 2014)

4.4.2 Procesní inovace

„Procesní inovace představuje zavedení nové nebo významně zlepšené produkce (výrobních metod) anebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny

[3] Uvedené podíly jsou bez ohledu na ostatní inovace. Podnik tedy může zavést zároveň technickou i netechnickou inovaci.

ve výrobní technice, zařízení a/nebo softwaru a distribučních systémech. Patří sem i snížení ohrožení (zátěže) životního prostředí či bezpečnostních rizik.“ (Český statistický úřad, 2014, s. 7)

Procesně inovující podniky v ČR se v rámci svých inovačních aktivit soustředily především na inovaci metod výroby nebo zpracování (68 % podniků s procesní inovací). Inovaci podpůrných činností pak zavedlo 59,2 % procesně inovujících podniků a inovaci metod logistiky, dodávek nebo distribuce 39,6 %. V podnicích je však obvykle prováděna inovace více procesních metod zároveň. (Český statistický úřad, 2014)

Inovace metody výroby nebo zpracování převažovala jak u malých (66,2 %), tak u středně velkých podniků (68,2 %). Následovala inovace podpůrných činností (malé 56,2 %, středně velké 62,6 %) a inovace metod logistiky, dodávek nebo distribuce (malé 39,4 %, středně velké 36,9 %). U podniků zpracovatelského průmyslu opět převažovaly inovace metod výroby nebo zpracování (75,8 % procesně inovujících), následovaly inovace podpůrných činnosti (55,6 % procesně inovujících) a inovace metod logistiky, dodávek nebo distribuce (39,8 % procesně inovujících). (Český statistický úřad, 2014)

4.4.3 Marketingové inovace

„Marketingová inovace představuje zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění.“ (Český statistický úřad, 2014, s. 6)

V rámci marketingové inovace jsou sledovány čtyři oblasti: nová média nebo techniky pro propagaci (74,3 % podniků s marketingovou inovací), významné změny designu nebo balení (46,8 % podniků s marketingovou inovací), nové metody pro umístění výrobku (39,5 % podniků s marketingovou inovací) a nové metody ocenění zboží a služeb (16,4 % podniků s marketingovou inovací). Mezi malými podniky s marketingovou inovací zavedlo nová média nebo techniky propagace 79 % subjektů, změny designu nebo balení provedlo 42,9 % subjektů, nové metody pro umístění výrobků zavedlo 40,1 % subjektů a nové metody ocenění zboží a služeb 16,7 % subjektů. Obdobné podíly marketingových inovací byly sledovány také u středně velkých marketingově inovujících podniků. Zde zavedlo nová média nebo techniky pro propagaci 70,7 % subjektů, změny designu nebo balení provedlo 54 % subjektů, nové metody pro umístění výrobků zavedlo 35,7 % subjektů a nové metody ocenění zboží a služeb 24,9 % subjektů.

Mezi podniky zpracovatelského průmyslu s marketingovou inovací zavedlo nová média nebo techniky pro propagaci 68,2 % subjektů, změny designu nebo balení provedlo 33,5 % subjektů, nové metody pro umístění výrobků zavedlo 54,4 % subjektů a nové metody ocenění zboží a služeb 18 % subjektů. (Český statistický úřad, 2014)

4.4.4 Organizační inovace

„Organizační inovace představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích s cílem zkvalitnit inovační kapacitu podniku či charakteristiky výkonnosti.“ (Český statistický úřad, 2014, s. 8)

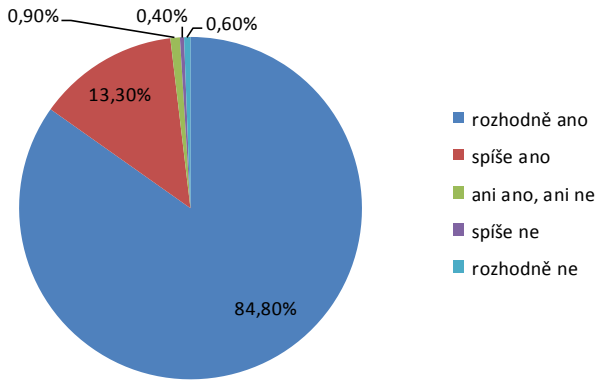
V období 2010 až 2012 se podniky působící v ČR v rámci svých organizačních inovací zaměřily nejvíce na nové metody organizace pracovních povinností a rozhodování. Podíl podniků s tímto typem inovace dosáhl 79,5 % všech podniků s organizační inovací. Nové obchodní praktiky zavedlo 59,3 % organizačně inovujících podniků. Nejméně podniky zaváděly nové metody organizace pracovních povinností a rozhodování (28,5 %). Obdobný podíl oblastí organizačních inovací je patrný také u malých a středně velkých podniků. Nové metody organizace pracovních povinností a rozhodování zavedlo 77 % malých a 80,7 % středně velkých organizačně inovujících podniků. Nové obchodní praktiky pak 59,3 % malých a 59 % středně velkých organizačně inovujících podniků. Nejméně pak byla prováděna inovace metod organizace vnějších vztahů – 27,9 % malých a 28,4 % středně velkých organizačně inovujících podniků. Stejně tak u podniků zpracovatelského průmyslu byla prováděna nejvíce inovace nových metod organizace pracovních povinností a rozhodování – 77,9 % organizačně inovujících podniků, dále inovace obchodních praktik – 62,9 % organizačně inovujících podniků. Nejméně byly inovovány metody organizace vnějších vztahů – 30,7 % organizačně inovujících podniků. (Český statistický úřad, 2014)

4.5 Aplikace moderních metod řízení v MSP

Z dosavadních poznatků vyplývá, že zavedení moderních metod řízení vede ke zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků. Aplikace moderních metod je však pro mnohé podniky nereálná. Jejich zavedení vyžaduje čas,

zkušenosti, rozsáhlé vstupní informace, mnohdy znamená pro podnik nemalé finanční náklady.

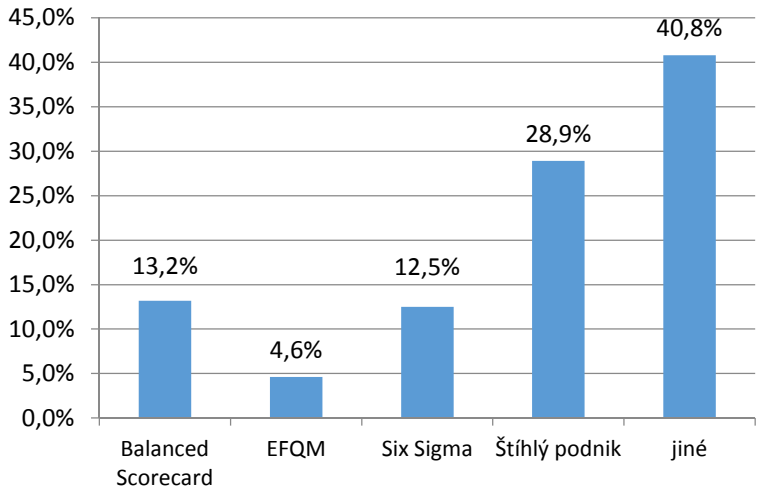
Dle průzkumu Asociace malých a středních podnikatelů ČR, který byl proveden v květnu 2011 mezi 241 MSP, tyto subjekty chápou, že realizace moderních metod řízení je nezbytná z pohledu kvality řízení podniku (průměrná míra souhlasu 2,09; 1 = rozhodně souhlasím až 5 = rozhodně nesouhlasím) a kvalitní a koncepční řízení je důležité pro dlouhodobou konkurenceschopnost podniku (98,1 % respondentů) (viz Obrázek 10). Zároveň však tvrzení, že pro potřeby podnikání respondentů je intuitivní přístup k řízení podniku zcela dostačující, získalo průměrnou míru souhlasu 3,1 a z dalších získaných informací vyplývá, že respondenti moderní metody řízení podniků příliš neznají, ani se jejich aplikací vážněji nezabývají. Moderní metody řízení využívá dle průzkumu pouze 28,1 % dotázaných podniků. Mezi významnými bariérami rozvoje byly uváděny také zastaralé metody řízení podniku (3 % respondentů) a nedostatečná propagace a marketing (6,7 %respondentů).



Obrázek 10 Důležitost kvalitního a koncepčního řízení podniku pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost (telefonické dotazování, květen 2011, n = 541)

Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2011

Pouze 22,6 % respondentů má aktivní znalost metod moderního řízení podniku, z toho 17 uvedlo metodu Six Sigma, 11 štíhlý podnik, 9 metodu BSC, 8 Kaisen přístup. Z uvedených metod a přístupů k řízení je nejčastěji využíván přístup štíhlý podnik (28,9 %), následuje systém hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard (13,2 %) a model Six Sigma (12,5 %). Pouze 4,6 % dotázaných podniků využívá Model excelence EFQM (viz Obrázek 11).



Obrázek 11 Metody řízení podniku zavedené v MSP (telefonické dotazování, květen 2011, n = 152)
Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2011

O zavedení některé z moderních metod řízení podniku uvažuje pouze 16,9 % respondentů, z toho 4,8 % uvažuje o zavedení aktivně a v nejbližší době, 12,1 % uvažuje o zavedení, ale až dle časových možností.

Výsledky ukazují, že podnikatelé vnímají moderní a koncepční řízení podniku jako jeden z nástrojů k dosažení konkurenční výhody na trhu, jejich zavádění však není mezi MSP rozšířené a orientace v oblasti moderních metod řízení podniku je na nízké úrovni.

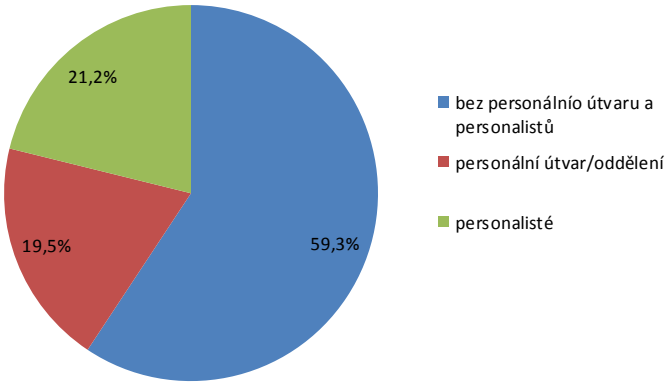
4.6 Přehled vybraných výsledků kvantitativního šetření

Kvantitativní šetření sloužilo k ověření vybraných faktorů úspěchu, uvedených v přehledu (Tabulka 2, Tabulka 3, Tabulka 4, Tabulka 5, Tabulka6) v prostředí českých MSP zpracovatelského průmyslu, a především k analýze specifik vybraných faktorů úspěchu. Průzkum byl proveden mezi MSP zpracovatelského průmyslu. V následující části práce jsou prezentovány vybrané výsledky šetření. Méně důležité výsledky jsou uvedeny v příloze B.

Personální činnost v podniku

Lidské zdroje a jejich řízení je klíčový faktor úspěchu MSP. Personální činnost by tak měla být důležitou složkou řízení podniku. Z šetření však vyplývá, že více než

polovina respondentů nemá personální útvar ani zaměstnance, kteří by vykonávali personální činnost. Tento výsledek lze odůvodnit velikostí respondentů (60,2 % respondentů má 10 – 49 zaměstnanců), kdy v malých podnicích s 10 až 49 zaměstnanci je tato činnost vykonávána jako součást jiných pozic, či přímo majitelem nebo vedoucím pracovníkem. Personální útvar/oddělení má 19,5 % respondentů. Vyčleněného jednoho a více pracovníků na personální činnost má 21,2 % respondentů.



Obrázek 12 Provádění personální činnosti v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Úroveň fluktuace zaměstnanců v podniku

Pozitivní je zjištění týkající se úrovně fluktuace v podnicích. Počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, je u 67,8 % respondentů méně než 2 % z celkového počtu za rok. U 29,7 % respondentů je úroveň fluktuace zaměstnanců 2 až 10 % z celkového počtu za rok. Pouze 2,5 % respondentů vykazuje fluktuaci zaměstnanců více než 10 % z celkového počtu zaměstnanců za rok. O fluktuaci zaměstnanců v podniku byla vyslovena hypotéza.

H_{10}: Úroveň fluktuace zaměstnanců nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

H_{11}: Úroveň fluktuace zaměstnanců má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

Tabulka 7 Kontingenční tabulka – fluktuace zaměstnanců a působení na trhu (absolutní četnost)

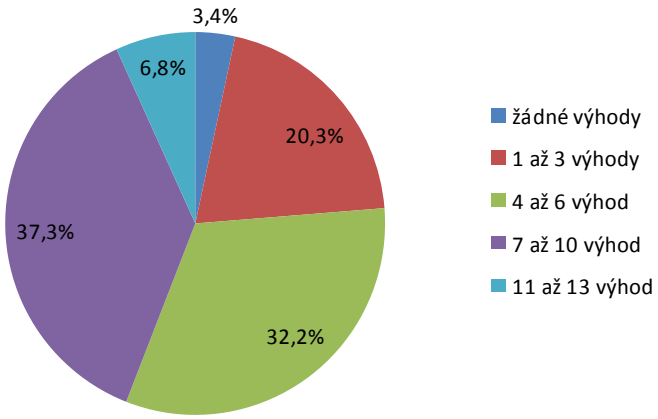
úroveň fluktuace	působení na trhu		
	neúspěšné	úspěšné	celkem
méně než 2 %	8	72	80
2 až 10 %	3	32	35
více než 10 %	1	2	3
celkem	12	106	118

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi úrovní fluktuace zaměstnanců a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 1,862414, sv = 2) byla vypočítána p-hodnota 0,39408, což na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ znamená, že nulovou hypotézu nezamítáme. Dle výsledků předpokládáme, že mezi fluktuací zaměstnanců a úspěšností MSP na tuzemském trhu neexistuje závislost.

Zaměstnanecké výhody

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů úspěchu z oblasti řízení lidských zdrojů. K motivaci a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců mohou podniky využívat zaměstnanecké výhody. Toto specifikum motivace zaměstnanců bylo analyzováno v rámci kvantitativního šetření. Pozitivní zjištění je, že pouze 3,4 % respondentů neposkytuje svým zaměstnanců žádné výhody. 20,3 % respondentů poskytuje svým zaměstnancům 1 až 3 výhody, 4 až 6 zaměstnaneckých výhod poskytuje 32,2 % respondentů a 7 až 10 výhod poskytuje 37,3 % respondentů. 6,8 % respondentů pak poskytuje svým zaměstnancům 11 až 13 výhod. Je příznivé zjištění, že většina respondentů poskytuje 4 a více různých zaměstnaneckých výhod, přestože některé výhody nejsou určeny všem zaměstnancům podniku (Obrázek 31).



Obrázek 13 Počet zaměstnaneckých výhod poskytovaných podniky (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

V souvislosti s poskytování výhod zaměstnancům jako s možností motivace byla vyslovena hypotéza.

H_{20}: Poskytování výhod zaměstnancům nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

H_{21}: Poskytování výhod zaměstnancům má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

Tabulka 8 Kontingenční tabulka – výhody poskytované zaměstnancům a působení na trhu (absolutní četnost)

počet poskytovaných výhod	působení na trhu		
	neúspěšné	úspěšné	celkem
žádné	0	4	4
1 až 3 výhody	7	17	24
4 až 6 výhod	3	35	38
7 až 10 výhod	2	42	44
11 až 13 výhod	0	8	8
celkem	12	106	118

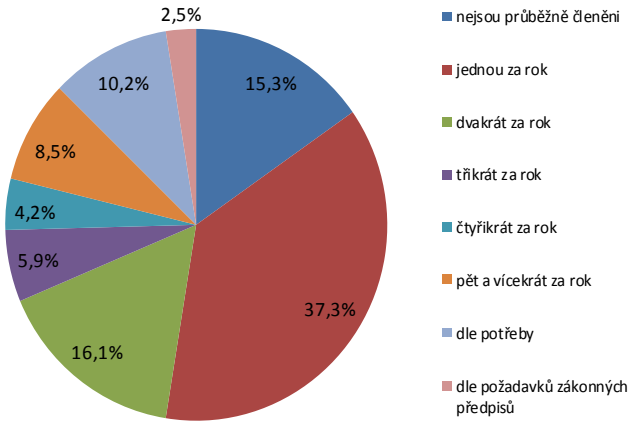
Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi poskytováním výhod zaměstnancům a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 12,57844, sv = 4) byla vypočítána p-hodnota 0, 01353, což na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ znamená, že nulovou hypotézu zamítáme. Dle provedeného průzkumu je mezi poskytováním zaměstnaneckých výhod a úspěšností MSP na tuzemském trhu závislost. Pomocí Pearsonova

koeficientu kontingence a Cramerova koeficientu kontingence byla vypočítána síla závislosti. Na základě těchto vypočítaných hodnot, kdy P = 0,3103685 a C = 0,3264919, lze usuzovat na středně silnou závislost mezi poskytováním zaměstnaneckých výhod a úspěšností působení MSP na tuzemském trhu.

Školení zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů úspěchu podniků. Zaměstnanci se mohou, pokud jim to podnik umožní, sami dále vzdělávat v oboru anebo probíhá další vzdělávání či průběžné školení v podniku. Z dotazovaných podniků 15,3 % respondentů neškolí své zaměstnance průběžně, 2,5 % respondentů pak školí své zaměstnance jen dle požadavků zákonných předpisů a 10,2 % respondentů dle potřeby. Jednou za rok školí své zaměstnance 37,3 % respondentů, dvakrát za rok 16,1 % respondentů, třikrát a vícekrát za rok školí své zaměstnance 28,8 % respondentů.



Obrázek 14 Frekvence odborného školení zaměstnanců (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Poznatky z odborných zdrojů ukazují, že vzdělání zaměstnanců a jejich průběžné vzdělávání a školení má vliv na úspěšnost MSP. Na základě těchto informací byla vyslovena hypotéza.

H_{30}: Průběžné školení stávajících zaměstnanců nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

H_{31}: Průběžné školení stávajících zaměstnanců má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

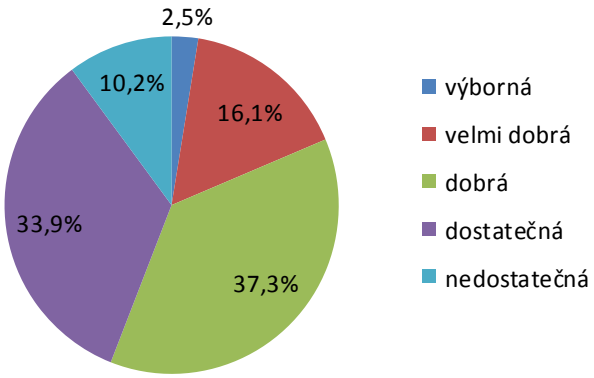
Tabulka 9 Kontingenční tabulka – školení zaměstnanců a působení na trhu (absolutní četnost) Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

školení zaměstnanců	působení na trhu		
	neúspěšné	úspěšné	celkem
žádné školení	4	17	21
jednou za rok	5	39	44
dvakrát za rok	1	18	19
třikrát za rok	0	7	7
čtyřikrát za rok	0	5	5
pěr a vícekrát za rok	0	10	10
školení zaměstnanců	2	10	12
celkem	12	106	118

Při testování vztahu mezi školením zaměstnanců a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 5,426337, sv = 6) byla vypočítána p-hodnota 0,49040, což na stanovené hladině významnosti α = 0,05 znamená, že nulovou hypotézu nezamítáme. Dle výsledků provedeného průzkumu předpokládáme, že mezi školením zaměstnanců a úspěšností MSP na tuzemském trhu neexistuje závislost.

Technická úroveň výrobního zařízení

Mezi klíčové faktory vnitřního prostředí, které determinující úspěch MSP, patří také technologie, využívané při výrobě, a úroveň výrobního zařízení. Průzkum byl prováděn mezi výrobními podniky. Jako výbornou hodnotí technickou úroveň svého výrobního zařízení 2,5 % respondentů a jako velmi dobrou 16,1 % respondentů. Největší podíl však tvoří respondenti (37,3 %), kteří shledávají úroveň svého výrobní zařízení jako dobrou. Následuje pak 33,9 % respondentů hodnotících své výrobní zařízení jako dostatečné. 10,2 % respondentů hodnotí úroveň svého výrobního zařízení jako nedostatečnou.



Obrázek 15 Technická úroveň výrobního zařízení (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Vzhledem k významu tohoto faktoru byla vyslovena hypotéza.

H_{40}: Technická úroveň výrobního zařízení nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

H_{41}: Technická úroveň výrobního zařízení má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

Tabulka 10 Kontingenční tabulka – technická úroveň výrobního zařízení a působení na trhu (absolutní četnost)

technická úroveň výrobního zařízení	působení na trhu		
	neúspěšné	úspěšné	celkem
nedostatečná	1	2	3
dostatečná	7	12	19
dobrá	4	40	44
velmi dobrá	0	40	40
výborná	0	12	12
celkem	12	106	118

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi technickou úrovní výrobního zařízení a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 22,50147, sv = 4) byla vypočítána p-hodnota 0, 00016, což na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ znamená, že nulovou hypotézu zamítáme. Technická úroveň výrobního zařízení má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu. Byla vypočítána síla závislosti pomocí Pearsonova koeficientu kontingence a Cramerova koeficientu kontingence. Na základě těchto vypočítaných hodnot, kdy P = 0,4001889 a C = 0,4366812, lze usuzovat na středně silnou závislost mezi technickou úrovní výrobního zařízení a úspěšností působení MSP na tuzemském trhu, což potvrzují výsledky zahraničních výzkumů.

Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj úzce souvisí s inovační činností v podniku. Jedná se o klíčové faktory úspěchu. Dle získaných dat výzkum a vývoj provádí 61,9 % respondentů. Tyto podniky provádí výzkum a vývoj v oblasti zvyšování produktivity (21,2 % respondentů), v oblasti zvyšování kvality produktů (50,8 % respondentů) a v oblasti inovování produktů (15,3 % respondentů). O výzkumu a vývoji MSP byla vyslovena hypotéza.

H_{50}: Provádění výzkumu a vývoje MSP nemá vliv na jejich úspěšnost na tuzemském trhu.

H_{51}: Provádění výzkumu a vývoje MSP má vliv na jejich úspěšnost na tuzemském trhu.

Tabulka 11 Kontingenční tabulka – výzkum a vývoj a působení na trhu (absolutní četnost)

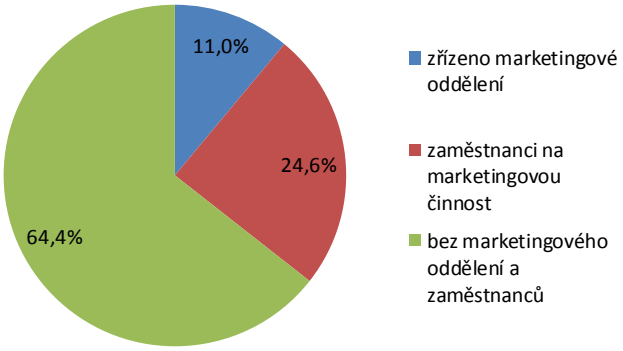
výzkum a vývoj	**působení na trhu**		
	neúspěšné	**úspěšné**	**celkem**
není prováděn	9	36	45
je prováděn	3	70	73
celkem	12	106	118

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi prováděním výzkumu a vývoje MSP a jejich úspěšností (chí-kvadrát = 7,694857, sv = 1) byla vypočítána p-hodnota 0, 00554, což na stanovené hladině významnosti α = 0,05 znamená, že nulovou hypotézu zamítáme. Provádění výzkumu a vývoje MSP má vliv na jejich úspěšnost na tuzemském trhu. Na základě vypočítané hodnoty Pearsonova koeficientu kontingence, kdy P = 0, 2474238, lze usuzovat na slabou závislost mezi prováděním výzkumu a vývoje a úspěšností MSP na tuzemském trhu.

Personální zajištění marketingové činnosti v podnicích

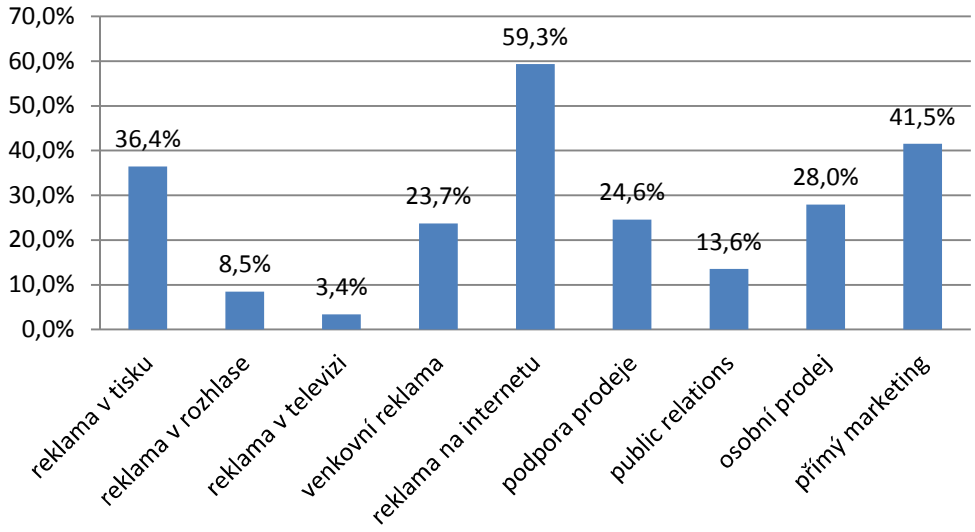
Jednou ze skupin klíčových faktorů úspěchu jsou faktory týkající se marketingové činnosti v podniku. Přestože tato činnosti je tak významná, většina respondentů (64,4 %) odpověděla, že v podniku není zřízeno samostatné marketingové oddělení, ani nejsou vyčleněni zaměstnanci vykonávající výhradně marketingovou činnost. Tyto podniky však nevyužívají ani služby externích subjektů. Zaměstnance, kteří vykonávají pouze marketingovou činnosti v podniku, využívá 24,6 % respondentů. V 11,0 % podniků je zřízeno samostatné marketingové oddělení.



Obrázek 16 Personální zajištění marketingové činnosti (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Využívané nástroje komunikačního mixu

Pro marketingovou činnost je typická komunikace se zákazníky. Propagace je důležitou součástí strategie podniku jako klíčového faktoru úspěchu. Podniky mají velké množství nástrojů ke komunikaci se zákazníkem. Z dat je patrné, že nejvíce využívaný způsob komunikace je reklama na internetu (59,3 % respondentů), což souvisí především s nízkými náklady na tento způsob propagace. Následuje přímý marketing (41,5 % respondentů) a reklama v tisku (34,6 % respondentů). Nejméně je k propagaci využívána reklama v televizi (3,4 % respondentů). Výsledy korespondují s velikostí nákladů, které je nutné na konkrétní nástroj propagace vynaložit.



Obrázek 17 Nástroje komunikačního mixu využívané podniky (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Pro vztah propagace a úspěšnosti MSP byla vyslovena hypotéza.

H_{60}: Využívání nástrojů marketingové komunikace nemá vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

H_{61}: Využívání nástrojů marketingové komunikace má vliv na úspěšnost MSP na tuzemském trhu.

Tabulka 12 Kontingenční tabulka – nástroje propagace a působení na trhu (absolutní četnost)

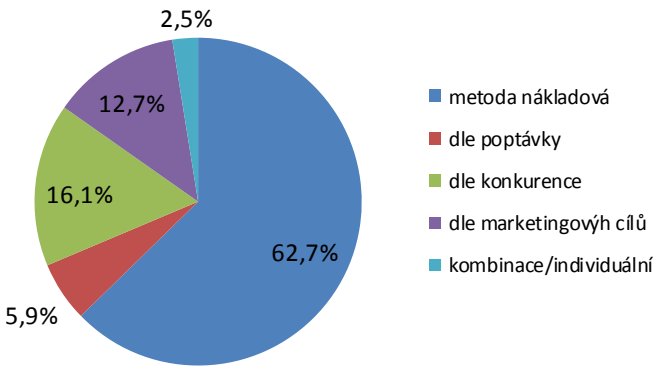
počet využívaných nástrojů propagace	působení na trhu		
	neúspěšné	úspěšné	celkem
propagace není prováděna	3	19	22
1 až 2 nástroje	5	41	46
3 až 5 nástrojů	4	34	38
6 až 7 nástrojů	0	12	12
celkem	12	106	118

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi počtem využívaných nástrojů propagace a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 1,677917, sv = 3) byla vypočítána p-hodnota 0, 64185, což na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ znamená, že nulovou hypotézu nezamítáme. Dle výsledků provedeného průzkumu předpokládáme, že mezi počtem využívaných nástrojů propagace a úspěšností MSP na tuzemském trhu neexistuje závislost.

Způsob stanovení ceny výrobků

Klíčový faktor úspěchu cenová politika (jako soubor základních rozhodnutí a opatření vztahujících se k trhu) umožňuje prostřednictvím ceny dosáhnout stanovených cílů. Specifikum tohoto faktoru je pak způsob stanovení ceny výrobků. Při stanovení ceny mohou podniky využít různé metody. Většina subjektů volí nákladovou metodu (62,7 %), 16,1 % respondentů uvedlo, že při stanovený ceny vychází z cen výrobků konkurence. Dle marketingových cílů (maximalizace obratu, běžných příjmů, běžného zisku či jen přežití) volí cenu výrobků 12,7 % respondentů. 5,9 % podniků stanovuje cenu výrobků dle poptávky. Zbývající podniky (2,5 %) využívají individuální přístup a kombinaci různých přístupů.



Obrázek 18 Způsobe stanovení ceny výrobků v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

V souvislosti s metodou tvorby ceny byla vyslovena hypotéza.

H_{70}: Mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP na tuzemském trhu není závislost.

H_{71}: Mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP na tuzemském trhu je závislost.

Tabulka 13 Kontingenční tabulka – způsobe stanovení ceny výrobků a působení na trhu (absolutní četnost)

způsob stanovení ceny výrobků	**působení na trhu**		
	neúspěšné	**úspěšné**	**celkem**
dle nákladů	12	62	74
dle poptávky	0	7	7
dle cen konkurence	0	19	19
dle m. cílů	0	15	15
individuální přístup	0	3	3
celkem	12	106	118

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Při testování vztahu mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP (chí-kvadrát = 7,942886, sv = 4) byla vypočítána p-hodnota 0,09369, což na stanovené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ znamená, že nulovou hypotézu nezamítáme. Dle výsledků provedeného průzkumu předpokládáme, že mezi způsobem stanovování cen výrobků a úspěšností MSP na tuzemském trhu neexistuje závislost.

Důležitost kritérií při výběru dodavatele

Stabilní dodavatelé jsou důležití pro plynulost výroby v podniku a pro včasné uspokojení poptávky zákazníků. Stabilní dodavatelé jsou klíčovým faktorem úspěchu, z toho důvodu je důležité klást důraz na výběr nových dodavatelů a také na průběžné hodnocení stávajících dodavatelů. Průzkum poskytl informace o kritériích, dle kterých podniky vybírají své dodavatele. Jako nejdůležitější kritérium při výběru respondenti uvedli kvalitu, tedy kvalitu dodávaných produktů, na druhém místě pak uváděli cenu. Následovaly dodací podmínky, platební podmínky, reference, certifikáty, které dodavatelé vlastní. Z vybraných kritérií považují jako nejméně důležité kritérium dobu působení dodavatele na trhu.

Tabulka 14 Absolutní četnost přiřazení důležitosti kritériím respondenty při výběru dodavatele

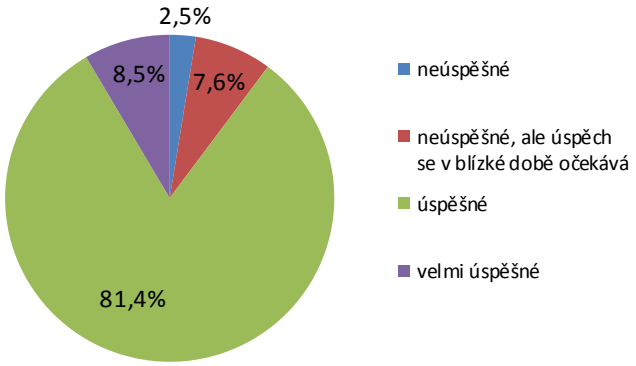
kritérium	body										průměrný počet bodů	pořadí dle důležitosti
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
kvalita	2	2	2	0	0	1	4	16	20	71	**9,02**	**1.**
cena	4	2	0	1	8	6	10	27	14	46	**8,14**	**2.**
dodací podmínky	4	1	1	2	10	8	13	26	18	35	**7,85**	**3.**
platební podmínky	12	3	5	7	23	6	10	16	10	26	**6,43**	**4.**
reference	11	2	9	11	18	16	13	20	8	10	**5,89**	**5.**
získané certifikáty	26	10	7	6	17	10	6	13	6	17	**5,13**	**6.**
doba působení na trhu	18	13	19	10	29	9	8	7	2	3	**4,24**	**7.**

Dotazníkové šetření, 2014, n = 118

Je pozitivní zjištění, že nejdůležitějším kritériem je dle šetření kvalita dodávaných produktů. Na druhém místě je jejich cena. Pro respondenty se jedná o dvě nejdůležitější kritéria. Tyto výsledky mohou být zároveň výrazněji ovlivněny subjektivní přístupem osoby vyplňující dotazník.

Úspěšnost působení podniku na tuzemském trhu

Za úspěšný podnik uvažujeme podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech nebo alespoň většiny zainteresovaných osob či skupin osob. Při hodnocení svého působení na tuzemském trhu většina respondentů ohodnotila své podnikání jako úspěšné (81,4 %), za velmi úspěšné považuje podnikání 8,5 % respondentů. 7,6 % respondentů očekává úspěch v podnikání v blízké době. Zbývající respondenti (2,5 %) hodnotí působení podniku na trhu jako neúspěšné.



Obrázek 19 Úspěšnost působení podniku na tuzemském trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Nefinanční ukazatele úspěšnosti působení na trhu

Dílčí cíl práce, tedy vytvoření modelu hodnocení MSP, je založen na nefinančních ukazatelích. Nefinanční ukazatele jsou využívány k hodnocení podniku stále častěji než ukazatele finanční, většinou je však využívána kombinace těchto dvou skupin ukazatelů. Z důvodu růstu významu nefinančních ukazatelů byli respondenti tázáni na pro ně důležité nefinanční ukazatele úspěšnosti podniku.

V následující tabulce (Tabulka 15) jsou shrnuty odpovědi respondentů týkající se nefinančních ukazatelů úspěšnosti. Nejčastěji uvedená byla kvalita výrobků a spokojenost zákazníků. Následoval ukazatel dobrá pověst podniku a jeho solidnost. Respondenti uváděli také věrnost zákazníků. V mnoha případech jsou jmenované ukazatele úspěšnosti klíčovými faktory úspěchu, např. spokojenost zákazníků a jejich věrnost, fluktuace zaměstnanců, flexibilita, podniková kultura, dokonalý servis a know-how.

Tabulka 15 Nefinanční ukazatele úspěšnosti dle respondentů

Ukazatel	absolutní četnost
kvalita výrobku	15
spokojenost zákazníků	15
dobrá pověst a solidnost	14
věrnost zákazníků	10
podíl na trhu	8
dobré reference	8
povědomí (o značce, firmě, výrobcích)	6
příjemné pracovní prostředí	4
stabilita	3
rychlost	3

nízká fluktuace zaměstnanců	3
spokojenost zaměstnanců	3
konkurenceschopnost	2
žádné reklamace	2
flexibilita	2
podniková kultura	2
dlouhodobá pozice na trhu	1
schválení dotací z EU	1
dokonalý servis	1
autorita v odborných kruzích	1
know-how	1
nová teritoria	1
schopnost a ochota pomáhat (podpora vědy a ml. lidí)	1
zájem o zaměstnání	1

Dotazníkové šetření, 2014, n = 93

4.6.1 Shrnutí výsledků

Z provedeného průzkumu vyplývá, že v některých MSP nejsou dostatečně podporovány důležité podnikové činnosti. Přestože řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí řízení organizace a jedná se o významnou oblast a faktor úspěchu, více než polovina oslovených podniků nemá personální útvar ani vyčleněny zaměstnance, kteří by se personální činnosti věnovali. I přes to však vykazují podniky nízkou fluktuaci svých zaměstnanců. Tento fakt však dle zjištění nemá vliv na úspěšnost působení těchto subjektů na trhu. Přes nedostatky v personálním zajištění řízení lidských zdrojů však téměř všichni respondenti využívají kromě finančních motivů také množství motivů nefinančního charakteru (zaměstnanecké výhody). V případě zaměstnaneckých výhod byl nalezen vliv na úspěšnost podniku, což je pozitivní zjištění.

V případě průběžného školení zaměstnanců nebyl zjištěn vliv na úspěšnost podniku, ale poznatek, že většina MSP provádí průběžné školení svých zaměstnanců, je jistě pozitivní. V tomto směru je patrný význam dostatečně informovaných a kvalifikovaných zaměstnanců. Dalším důležitým prvkem výrobního podniku je vedle zaměstnanců také výrobní zařízení. Především pak jeho technologická a technická úroveň. Z primárních dat bylo zjištěno, že technická úroveň výrobního zařízení má vliv na úspěšnost podniku. Byla nalezena závislost, která potvrzuje zjištění z analýzy sekundárních dat. Více než polovina respondentů se kromě pouhé výroby zabývá také výzkumem a vývojem. A to především výzkumem a vývojem v oblasti zvyšování kvality. Také v tomto případě byla zjištěna závislost mezi prováděním výzkumu a vývoje v podniku a jeho úspěšností na trhu.

Přestože více než polovina oslovených podniků nemá marketingové oddělení ani zaměstnance, kteří by se marketingové činnosti v podniku věnovali, provádí všechny oslovené podniky propagační činnost. Z charakteru používaných komunikačních nástrojů však vyplývá, že jsou využívány především nízkonákladové formy propagace. Při cenové tvorbě pak více než polovina respondentů využívá metodu založenou na nákladech. Dle dat však nemá typ metody cenové tvorby vliv na úspěšnost podniku, což podporuje fakt, že subjekty tvoří cenu dle specifičnosti svých výrobků a počtu zákazníků, které chtějí oslovit. Pozitivní je zjištění, že při výběru dodavatele volí respondenti jako hlavní kritérium kvalitu, až poté sledují cenu, jakou dodavatel nabízí.

4.7 Model hodnocení MSP

Vytvořením modelu hodnocení MSP byl naplněn dílčí cíl práce. Důvodem stanovení tohoto dílčího cíle bylo poskytnout MSP jednoduchý podpůrný hodnotící nástroj, snadno použitelný, jehož aplikace nevyžaduje specifické znalosti a zkušenosti managementu, není náročná na čas, vstupní informace a finance. Snahou bylo eliminovat nedostatky již existujících modelů, kdy implementace těchto moderních metod s sebou nese řadu nevýhod v podobě právě časové a finanční náročnosti, náročnosti na velké množství informací a nutnosti odborné přípravy před zavedením. Navržený model je určen MSP, které působí jak na průmyslových, tak na spotřebitelských trzích. Přínosem modelu je nalezení slabých stránek v podniku, na které je třeba se zaměřit a zlepšit.

Model byl sestaven přetvořením identifikovaných klíčových faktorů úspěchu na nefinanční ukazatele. Ty jsou tematicky seskupeny do pěti oblastí (obdobně jako faktory úspěchu v kap. 4.2). Podstata modelu spočívá ve volbě tvrzení, které nejvíce vystihuje naplnění daného ukazatele (faktoru úspěchu) v podniku. Jednotlivé úrovně ukazatele jsou tedy slovně definovány a bodově ohodnoceny. Nejvyšší bodová hodnota zároveň určuje váhu daného ukazatele v modelu. Váhy jednotlivým ukazatelům byly přiřazeny dle výsledků frekvenční analýzy textu. Jednalo se o analýzu četnosti vybraných pojmů (názvů faktorů) a jejich synonym v odborných textech. Výsledkem frekvenční analýzy je podíl četnosti výskytu a počtu odborných textů, ve kterých se tyto pojmy vyskytují. Tyto hodnoty udávají váhy faktorů v modelu. Jelikož součet vah v modelu musí být 100 % (v tomto případě 100 bodů), bylo nutné stanovit koeficient, kterým byl výsledek frekvenční analýzy vynásoben a byla tak získaná hodnota vedoucí k určení vah v modelu. Na základě získaných znalostí a po konzultaci s odborníky byly v některých případech stanoveny váhy o jedno procento vyšší či naopak nižší.

Tabulka 16 Stanovení vah ukazatelů v modelu – výsledky frekvenční analýzy

ukazatel v modelu	četnost pojmů/počet zdrojů	úprava koeficientem*	váha v modelu
fluktuace zaměstnanců	2,4	1,2	2,0
kvalifikace, dovednosti a znalosti	13,6	6,8	6,0
školení/vzdělávání zaměstnanců	10,8	5,4	4,0
motivování zaměstnanců	10,3	5,2	5,0
strategie, vize	19,0	9,5	10,0
marketingová komunikace	12,7	6,4	6,0
stabilita a spolehlivost odběratelů/zákazníků	11,8	5,9	6,0
spokojenost odběratelů/zákazníků	9,6	4,8	6,0

zákaznický servis	11,3	5,7	6,0
flexibilita	2,4	1,2	2,0
technická úroveň výr. zařízení	13,6	6,8	7,0
výzkum a vývoj	13,7	6,9	5,0
inovace produktu	7,3	3,7	3,0
metody řízení podniku	6,5	3,3	4,0
podniková kultura	5,5	2,8	3,0
interní komunikace	10,2	5,1	6,0
výběr dodavatele	6,4	3,2	4,0
stabilita a spolehlivost dodavatelů	7,3	3,7	5,0
využívání finančních podpor	7,1	3,6	2,0
finanční analýza	12,2	6,1	6,0
cash flow	6,0	3,0	2,0
celkem	200,0	99,9	100

* Podíl četnosti pojmu a počtu zdrojů po vynásobení koeficientem 0,5

Dle počtu bodů, které podnik při aplikaci modelu u jednotlivých ukazatelů a jejich skupin získá, může nalézt slabá místa v podniku. Málo získaných bodů signalizuje slabé místo v podniku. Dle celkového počtu získaných bodů je možné ohodnotit celkovou situaci podniku (viz Tabulka 17).

Model je univerzální, z toho důvodu nebyly do modelu zařazeny některé klíčové faktory úspěchu, které úzce souvisí s povahou výroby, výrobku a trhu a přesnějším počtem zaměstnanců, než který je dán zařazením mezi MSP. Mezi tyto faktory patří vzdělání a pracovní zkušenosti podnikatele, cenová politika a kvalita výrobků, počet úrovní organizační struktury a know-how.

V následujících kapitolách (4.7.1, 4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5), které zároveň reprezentují jednotlivé části modelu, jsou definovány nefinanční ukazatele určené ke zhodnocení situace MSP, tedy představen model hodnocení MSP. Z důvodů snadné orientace jsou skupiny ukazatelů značeny písmeny abecedy a jednotlivé ukazatele poté písmenem skupiny a číslem určujícím pořadí v dané skupině ukazatelů. Třetí úrovní jsou poté rozlišována tvrzení, která definují míru plnění daného ukazatele v podniku. Jednotlivá tvrzení jsou ohodnocena body.

4.7.1 Lidské zdroje – skupina A

První skupinou ukazatelů v modelu jsou ukazatele z oblasti lidských zdrojů. Jedná se o fluktuaci zaměstnanců, jejich kvalifikaci, dovednosti a znalosti, školení/vzdělávání zaměstnanců a přístup k jejich motivování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Ukazatele jsou prezentovány včetně jednotlivých

tvrzení, která určují míru plnění daného ukazatele v modelu, a to včetně bodového hodnocení.

Ukazatel A1: Fluktuace zaměstnanců

Tvrzení:

A11: Fluktuace je zanedbatelná, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, nepřekračuje 2 % z celkového počtu zaměstnanců. (2 body)

A12: Fluktuace je střední, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, se pohybuje mezi 2 a 10 % z celkového počtu zaměstnanců. (1 bod)

A13: Fluktuace je vysoká, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, je větší než 10 % z celkového počtu zaměstnanců. (0 bodů)

Ukazatel A2: Kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců

Tvrzení:

A21: Podnik dbá na správnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a důkladné přijímací řízení, zároveň klade důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti. (6 bodů)

A22: Podnik dbá na správnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a důkladné přijímací řízení. Kromě potřebné kvalifikace nejsou vyžadovány další dovednosti, zkušenosti a znalosti. (4 body)

A23: Pro oblast podnikání není nutné mít zaměstnance se specifickou kvalifikací, ale podnik klade důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti. (6 bodů)

A24: Pro oblast podnikání není nutné mít zaměstnance se specifickou kvalifikací, nejsou vyžadovány další dovednosti, zkušenosti a znalosti. (4 body)

A25: Oblast podnikání vyžaduje specifickou kvalifikaci zaměstnanců, na tyto požadavky však není v podniku kladen důraz. (0 bodů)

Ukazatel A3: Školení/vzdělávání zaměstnanců

Tvrzení:

A31: Zaměstnanci jsou průběžně školeni/vzděláváni. (4 body)

A32: Zaměstnanci nejsou průběžně školeni (pouze dle zákonných předpisů), přestože je školení pro tuto oblast podnikání (charakter výroby) žádoucí. (0 bodů)

A33: Zaměstnanci nejsou průběžně školeni, oblast podnikání (charakter výroby) to nevyžaduje. (4 body)

Ukazatel A4: Motivování zaměstnanců

Tvrzení:

A41: Podnik soustavně motivuje zaměstnance, kromě finančních motivů využívá množství motivů nefinančních. Podnik uplatňuje také individuální přístup k motivaci. (5 bodů)

A42: Podnik soustavně motivuje zaměstnance, kromě finančních motivů využívá množství motivů nefinančních. Podnik neuplatňuje individuální přístup k motivaci. (2 body)

A43: Podnik soustavně motivuje zaměstnance, na nefinanční motivy však není kladen přílišný důraz. Podnik uplatňuje také individuální přístup k motivaci. (4 body)

A44: Podnik soustavně motivuje zaměstnance, na nefinanční motivy však není kladen přílišný důraz. Podnik neuplatňuje individuální přístup k motivaci. (1 bod)

A45: Zaměstnance podnik motivuje pouze finančními motivy. Uplatňuje také individuální přístup k motivaci. (2 body)

A46: Zaměstnance podnik motivuje pouze finančními motivy. Neuplatňuje individuální přístup k motivaci. (1 bod)

A47: Podnik zaměstnance nemotivuje. (0 bodů)

4.7.2 Marketing – skupina B

Další skupinou ukazatelů v modelu jsou ukazatele z oblasti marketingu. Patří sem ukazatel strategie a vize, marketingová komunikace, stabilita a spolehlivost

odběratelů/zákazníků, spokojenost odběratelů/zákazníků, poskytovaný zákaznický servis a flexibilita. U těchto ukazatelů jsou uvedena také jednotlivá tvrzení, která definují míru plnění ukazatele v modelu, a to včetně bodového hodnocení.

Ukazatel B1: Strategie, vize

Tvrzení:

B11: Podnik má vytvořenou strategii, tedy formalizovaný dokument, který obsahuje popis mise podniku, vize a cíle, včetně harmonogramu realizace. (10 bodů)

B12: Podnik má vytvořenou strategii k dosažení stanoveného cíle, která je zpracována písemnou formou, nemá však podobu formálního dokumentu. Harmonogram realizace je navržen. (9 bodů)

B13: Podnik má stanoven cíl podnikání a navržen obecný postup dosažení cíle. Návrhy mají písemnou podobu včetně přibližného harmonogramu realizace. (7 bodů)

B14: Podnik má stanoven cíl podnikání a navržen obecný postup dosažení cíle. Návrhy postrádají písemnou podobu a harmonogram realizace. (3 body)

B15: Podnik má pouze představu o směru, jakým by se mělo podnikání ubírat, a o způsobu podnikání. (1 bod)

B16: Podnik nemá vytvořenou strategii a stanovený cíl. Nemá představu o tom, jakým směrem by se mělo podnikání ubírat. (0 bodů)

Ukazatel B2: Marketingová komunikace

Tvrzení

B21: Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix je sestaven na základě provedených analýz. Podnik má vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci. (6 bodů)

B22: Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix je sestaven na základě provedených analýz. Podnik nemá vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci. (5 bodů)

B23: Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix není sestaven na základě provedených analýz. Podnik má vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci. (3 body)

B24: Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix není sestaven na základě provedených analýz. Podnik nemá vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci. (2 body)

B25: Podnik využívá nástroje propagace nárazově, dle zběžné analýzy, dle aktuálních finančních možností. (4 body)

B26: Podnik využívá nástroje propagace nárazově a zcela nahodile, dle aktuálních finančních možností. (1 bod)

B27: Podnik nevyužívá nástroje propagace. (0 bodů)

Ukazatel B3: Stabilita a spolehlivost odběratelů[4]

Tvrzení:

B31: Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, kteří jsou velmi spolehliví v plnění svých závazků. (6 bodů)

B32: Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, přestože v případě některých subjektů bývá častý problém s plněním závazků. Spolupráce je rentabilní. (4 body)

B33: Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, přestože v případě některých subjektů bývá častý problém s plněním závazků. Spolupráce není rentabilní. (0 bodů)

[4] V případě podniku, který prodává své výrobky v rámci individuálních jednorázových zakázek, bude tento ukazatel vynechán. Zároveň dojde k odpovídajícímu bodovému snížení hodnoticí stupnice.

B34: Snahou podniku je navazovat dlouhodobé vztahy s odběrateli, jakmile však dojde k opakujícím se problémům při plnění závazků z jejich strany, dochází k ukončení spolupráce. (5 bodů)

B35: Často dochází ke změně odběratelů, vyskytují se časté problémy s plněním závazků odběratelů podniku. (3 body)

B36: Podnik má časté problémy s plněním závazků odběratelů, k ukončení spolupráce však nedochází. (0 bodů)

Ukazatel B4: Spokojenost odběratelů/zákazníků

Tvrzení

B41: Podnik soustavně měří a monitoruje spokojenost zákazníků, k měření jsou využívány uznávané metody založené na správném definování zákazníka, definování jeho požadavků a znaků jeho spokojenosti; pro sběr dat je vytvořen dotazník (či obdobný nástroj) a zvolena vhodná metoda sběru. Data jsou vyhodnocena a slouží jako vstup pro proces zlepšování. (6 bodů)

B42: Podnik soustavně měří a monitoruje spokojenost zákazníků, k měření jsou využívány uznávané metody založené na správném definování zákazníka, definování jeho požadavků a znaků jeho spokojenosti; pro sběr dat je vytvořen dotazník (či obdobný nástroj) a zvolena vhodná metoda sběru. Data jsou pouze vyhodnocena. (0 bodů)

B43: Podnik soustavně měří a monitoruje spokojenost zákazníků, k měření jsou využívány uznávané metody založené na správném definování zákazníka, definování jeho požadavků a znaků jeho spokojenosti; pro sběr dat je vytvořen dotazník (či obdobný nástroj) a zvolena vhodná metoda sběru. Data nejsou vyhodnocena. (0 bodů)

B44: Podnik soustavně sleduje spokojenost zákazníků na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou vyhodnoceny a slouží jako vstup pro zlepšování. (5 bodů)

B45: Podnik soustavně sleduje spokojenost zákazníků na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou pouze vyhodnoceny. (0 bodů)

B46: Podnik soustavně sleduje spokojenost zákazníků na základě stanovených ukazatelů. Informace nejsou vyhodnoceny. (0 bodů)

B47: Spokojenost zákazníků je sledována náhodně na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou vyhodnoceny a slouží jako vstup pro zlepšování. (4 body)

B48: Spokojenost zákazníků je sledována náhodně na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou pouze vyhodnoceny. (0 bodů)

B49: Spokojenost zákazníků je sledována náhodně na základě stanovených ukazatelů. Informace nejsou vyhodnoceny. (0 bodů)

B410: Spokojenost zákazníků není sledována. (0 bodů)

Ukazatel B5: Zákaznický servis

Tvrzení:

B51: Podnik poskytuje kompletní zákaznický servis (předprodejní, prodejní a poprodejní) založený na rozboru zákaznických potřeb zjištěných zákaznickým auditem/šetřením. Podnik využívá informační systémy, které zefektivňují zákaznický servis. (6 bodů)

B52: Podnik poskytuje zákaznický servis, který je založen na zjištěných zákaznických potřebách. Využívá informační systém k zefektivnění zákaznického servisu. (4 body)

B53: Podnik poskytuje zákaznický servis, který je založen na zjištěných zákaznických potřebách. Nevyužívá informační systém k zefektivnění zákaznického servisu. (3 body)

B54: Podnik poskytuje zákaznický servis dle svých představ a možností. (2 body)

B55: Podnik poskytuje zákaznický servis pouze na minimální zákonem stanovené úrovni. (0 bodů)

Ukazatel B6: Flexibilita

B61: Schopnost flexibilně reagovat na požadavky odběratelů/zákazníků je pro podnik velmi důležitá, podnik klade důraz na flexibilitu při plnění dodavatelsko-

odběratelských vztahů, ve většině případů je schopen požadavkům vyhovět. (2 body)

B62: Snahou podniku je flexibilně reagovat na požadavky odběratelů/zákazníků, ne vždy však dojde k jejich splnění. (1 bod)

B63: Flexibilita v dodavatelsko-odběratelských vztazích není v oblasti zájmu podniku (neklade na ni důraz, podnik nezajímá), přestože je v některých případech žádoucí. (0 bodů)

B64: Flexibilita v dodavatelsko-odběratelských vztazích není v oblasti zájmu podniku, jelikož není v oblasti podnikání nutná. (2 body)

4.7.3 Výroba – skupina C

Třetí skupinou ukazatelů v modelu jsou ukazatele hodnotící řízení výrobní činnosti v podniku. Jedná se o tři ukazatele, a to technickou úroveň výrobního zařízení, provádění výzkumu a vývoje v podniku a přístup k produktové inovaci. Součástí prezentace ukazatelů jsou také tvrzení určující míru plnění ukazatele v podniku a body přiřazené těmto tvrzením.

Ukazatel C1: Technická úroveň výrobního zařízení

Tvrzení:

C11: Úroveň výrobního zařízení je na výborné úrovni. (7 bodů)

C12: S úrovní výrobního zařízení je podnik spokojen, je dobrá. (6 bodů)

C13: Úroveň výrobního zařízení není dobrá, v danou chvíli však splňuje alespoň nejnutnější požadavky. (2 body)

C14: Úroveň výrobního zařízení je zcela nedostačující. (0 bodů)

Ukazatel C2: Výzkum a vývoj

Tvrzení:

C21: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování produktivity výroby, zvyšování kvality produktu a inovace produktu. (5 bodů)

C22: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování produktivity výroby a zvyšování kvality produktu. (4 body)

C23: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování kvality produktu a inovace produktu (3 body)

C24: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování produktivity výroby a inovace produktu. (3 body)

C25: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj pouze v oblasti zvyšování produktivity výroby. (2 body)

C26: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj pouze v oblasti zvyšování kvality produktu. (2 body)

C27: V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj pouze v oblasti inovace produktu. (2 body)

C28: V podniku není prováděn výzkum a/nebo vývoj v žádné oblasti. (0 bodů)

Ukazatel C3: Inovace produktu

Tvrzení:

C31: Podnik provádí inovace k rozšíření trhů a/nebo průnik na trhy nové. (3 body)

C32: Podnik provádí produktovou inovaci vždy jako okamžitou reakci na změny na trhu. (3 body)

C33: Podnik provádí produktovou inovaci jako reakci na inovativní kroky konkurence, tzn. po zavedení nového/inovovaného produktu na trh konkurencí. (1 bod)

C34: Podnik provádí přírůstkovou inovaci průběžně bez potřeby impulzů z vnějšího prostředí. (2 body)

C35: Podnik produktovou inovaci neprovádí. (0 bodů)

4.7.4 Řízení organizace – skupina D

Důležitou skupinou ukazatelů v modelu jsou ukazatele přístupu k vlastnímu řízení organizace, tedy metody, které jsou k řízení podniku využívány, formování podnikové kultury, interní komunikace, způsob výběru dodavatele a stabilita a spolehlivost dodavatelů. Plnění ukazatelů je definováno pomocí jednotlivých tvrzení, ke kterým jsou také přiřazeny body.

Ukazatel D1: Metody řízení podniku

Tvrzení:

D41: Podnik má zavedenou moderní metodu řízení podniku, řízení je koncepční, jedná se o promyšlený strategický přístup. (4 body)

D12: Podnik nemá zavedenou moderní metodu řízení, přesto je řízen koncepčně se strategickým přístupem. (3 body)

D13: V řízení podniku převažuje operativní styl řízení, často je využívána improvizace a rozhodování na základě intuice. (0 bodů)

Ukazatel D2: Podniková kultura

Tvrzení:

D21: Podnik vědomě a cíleně formuje svou podnikovou kulturu. Podniková kultura je patrná pro partnery, zákazníky i zaměstnance. Zaměstnanci je vstřícně přijímána a sdílena. (3 body)

D22: Podnik vědomě a cíleně formuje svou podnikovou kulturu. Podniková kultura však není patrná pro partnery a zákazníky. Zaměstnanci je vstřícně přijímána a sdílena. (2 body)

D23: Podnik se snaží formovat svou podnikovou kulturu. Podniková kultura však není patrná pro partnery a zákazníky. Zaměstnanci ji nepřijímají ani nesdílí. (1 bod)

D24: Podnik nemá podnikovou kulturu. (0 bodů)

Ukazatel D3: Interní komunikace

Tvrzení

D31: V podniku se dbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. V obvyklých situacích jsou zavedeny systémy komunikace. Díky tomuto přístupu ke komunikaci zaměstnanci otevřeně komunikují s nadřízenými a cítí zainteresovanost. (6 bodů)

D32: V podniku se dbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. V obvyklých situacích jsou zavedeny systémy komunikace. Tento přístup však nevede k otevřené komunikaci zaměstnanců s nadřízenými. Zaměstnanci se necítí být zainteresováni. (4 body)

D33: Podnik si uvědomuje důležitost komunikace a zpětné vazby. V obvyklých situacích však nejsou zavedeny systémy komunikace. I přes to zaměstnanci otevřeně komunikují s nadřízenými a cítí se být zainteresováni. (4 body)

D34: Podnik si uvědomuje důležitost komunikace a zpětné vazby. V obvyklých situacích však nejsou zavedeny systémy komunikace. Zaměstnanci nekomunikují otevřeně s nadřízenými a necítí se být zainteresováni. (1 bod)

D35: V podniku se nedbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Podnik ji nepovažuje za důležitou. (0 bodů)

Ukazatel D4: Výběr dodavatele

Tvrzení:

D41: Dodavatelé jsou vybíráni za využití přesně stanovených kritérií s přiřazenými váhami a hodnoticí bodovou stupnicí, nebo na základě jiného obdobného systematického hodnocení dodavatelů. Procesu výběru se účastní skupina zaměstnanců jako zástupců vybraných útvarů podniku. (4 body)

D42: Dodavatelé jsou vybíráni za využití přesně stanovených kritérií s přiřazenými váhami a hodnoticí bodovou stupnicí, nebo na základě jiného obdobného systematického hodnocení dodavatelů. Procesu výběru se účastní omezená skupina zaměstnanců. (3 body)

D43: Dodavatelé jsou vybírání za využití systematického hodnocení dodavatelů. Procesu výběru se účastní omezená skupina zaměstnanců. (2 body)

D44: Dodavatelé jsou vybírání za využití systematického hodnocení dodavatelů. Proces výběru má za úkol pouze jeden zaměstnanec. (1 bod)

D45: Výběr dodavatelů není prováděn pomocí systematického hodnocení dodavatelů. (0 bodů)

Ukazatel D5: Stabilita a spolehlivost dodavatelů

Tvrzení:

D51: Podnik dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, kteří jsou velmi spolehliví v plnění svých závazků. (5 bodů)

D52: Podnik dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, přestože v případě některých subjektů bývá častý problém s plněním závazků. (1 bod)

D53: Snahou podniku je navazovat dlouhodobé vztahy s dodavateli, jakmile však dojde k opakujícím se problémům při plnění závazků z jejich strany, dochází k ukončení spolupráce. (4 body)

D54: V podniku dochází často ke změně dodavatelů, vyskytují se časté problémy s plněním závazků dodavatelů. (2 body)

D55: Podnik má časté problémy s plnění závazků svých dodavatelů, k ukončení spolupráce však nedochází. (0 bodů)

4.7.5 Finanční řízení – skupina E

Poslední skupinou ukazatelů jsou ukazatele z oblasti finančního řízení podniku. Jedná se o přístup k finančním podporám podnikání, způsob provádění finančního řízení, a zda podnik sleduje cash flow. Ukazatele jsou představeny včetně jednotlivých tvrzení (a přiřazených bodů), která popisují míru plnění těchto ukazatelů v modelu.

Ukazatel E1: Využívání finančních podpor podnikání

Tvrzení:

E11: Podnik opakovaně využívá finanční podporu z fondů EU a/nebo státní dotace. (2 body)

E12: Podnik využil finanční podporu z fondů EU a/nebo státní dotace. (1 bod)

E13: Podnik nevyužil žádnou finanční podporu z fondů EU ani státní dotace. (0 bodů)

Ukazatel E2: Finanční analýza

Tvrzení:

E21: Podnik využívá finanční analýzu jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Při analýze je brán ohled na charakter podnikatelské činnosti a cíle podniku. Podnik takto dospěje k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik přijímá rozhodnutí. (6 bodů)

E22: Podnik využívá finanční analýzu jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Při analýze je brán ohled na charakter podnikatelské činnosti a cíle podniku. Podnik takto dospěje k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik nepřijímá rozhodnutí. (0 bodů)

E23: Podnik provádí formalizovanou finanční analýzu. Její využití je však bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik přijímá rozhodnutí. (5 bodů)

E24: Podnik provádí formalizovanou finanční analýzu. Její využití je však bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik nepřijímá rozhodnutí. (0 bodů)

E25: Podnik neprovádí finanční analýzu jako metodu poměřování získaných údajů. (0 bodů)

Ukazatel E3: Cash Flow

Tvrzení

E31: V podniku je kromě zisku sledováno také cash flow. Cash flow je používáno k rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů a v dalších výpočtech. (2 body)

E32: V podniku je sledováno cash flow, není však při dalším rozhodování a rozpočtování bráno v potaz. (1 bod)

E33: V podniku není cash flow sledováno. (0 bodů)

4.7.6 Vyhodnocení modelu

Konečné vyhodnocení aplikace modelu je založeno na celkovém počtu získaných bodů za ukazatele. Jelikož je třeba zajistit provázanost ukazatelů v jednotlivých skupinách, byla v modelu zavedena omezující podmínka. V případě, že při vyhodnocení není u některé ze skupin ukazatelů dosaženo alespoň 30 % bodů, je tato skupina ohodnocena 0 body. Výsledek hodnocení je určen příslušností k intervalu (viz Tabulka 17). První tři bodové intervaly tvoří minimálně 70 % z celkového bodového hodnocení. Do poslední skupiny patří subjekty s hodnocením maximálně 30 bodů ze 100.

Tabulka 17 Intervaly hodnocení navrženého modelu

Dosažené body	Slovní hodnocení	Popis
92–100	Výborně	Je vhodné udržet stávající úroveň jednotlivých ukazatelů, případně zlepšit ukazatele s nižším bodovým hodnocením.
82–91	Chvalitebně	Je vhodné zaměřit se na zlepšení ukazatelů či skupin ukazatelů s nižším hodnocením.
70–81	Dobře	Je nutné zaměřit se na slabá místa, tedy oblasti, které získaly nízké bodové hodnocení.
56–69	Dostatečně	Z dlouhodobého hlediska neudržitelný stav. Je nutné se intenzivně zaměřit na zlepšení slabých míst v podniku.
31–55	Nedostatečně	Nefungující podnik. Zlepšení je možné pouze při zásadním zásahu do řízení podniku a zlepšení přístupu ve všech sledovaných oblastech.
0–30	Kritický stav	Podnik ve velmi špatném stavu. Jedná se o stav kritický.

Při vyhodnocení modelu je podnik zařazen do intervalu dle celkového počtu obdržených bodů. Pro získání přínosných informací je však nutné analyzovat výsledky v jednotlivých skupinách ukazatelů. Do stejného intervalu může být zařazen podnik, který obdrží u jedné skupiny ukazatelů minimální či nulový počet bodů a u ostatních maximální počet bodů, i podnik, který ztratí v každé skupině několik bodů. Z toho důvodu jsou pro nalezení slabých míst směrodatné především dílčí výsledky v jednotlivých skupinách ukazatelů.

4.8 Případová studie

Cílem případové studie bylo ověřit vytvořený model hodnocení malých a středních podniků, který byl aplikován na subjekty působící v odvětví zpracovatelského průmyslu. Řízeným rozhovorem se zástupci těchto subjektů byly získány informace potřebné k vyhodnocení modelu. Pro zasazení analyzovaných subjektů do kontextu je vhodné seznámit se se základními informacemi o zpracovatelském průmyslu.

4.8.1 Základní charakteristika odvětví

Zpracovatelský průmysl je v České republice jedním z hlavních zdrojů HDP. V roce 2013 tvořil podíl 25,1 % na HDP v běžných cenách. Podíl zpracovatelského průmyslu na celkových tržbách průmyslu pak dosáhl 90,9 %. Zpracovatelský průmysl je členěn na 33 oddílů dle klasifikace ekonomické činnosti (viz Tabulka 18). Nejvíce podniků zpracovatelského průmyslu působí v oddílu výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení) a v oddílu zpracování dřeva a výroby dřevěných výrobků (kromě nábytku). Subjekty, na kterých je model ověřován, působí v odvětví výroby potravinářských výrobků (8 031 subjektů v roce 2013), výroby usní a souvisejících výrobků (765 subjektů v roce 2013) a v odvětví výroby papíru a výrobků z papíru (917 subjektů v roce 2013).

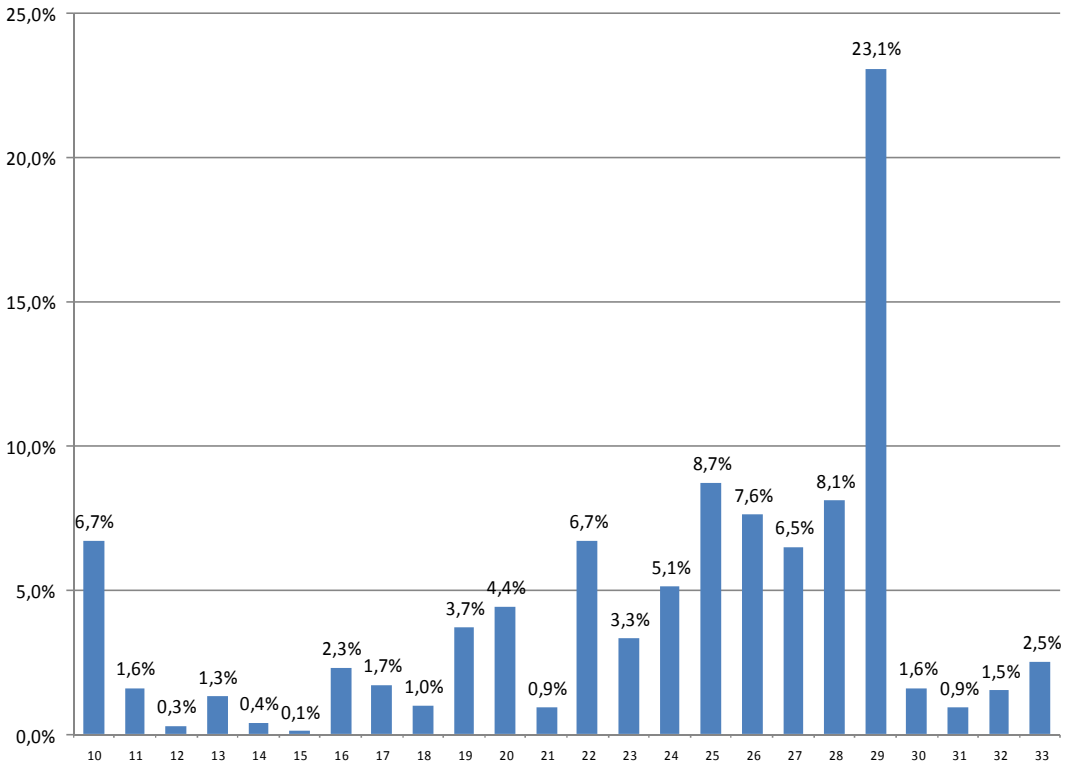
Nejvíce zaměstnanců v rámci zpracovatelského průmyslu v roce 2013 zaměstnával oddíl výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (141 511 osob), následoval oddíl výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů (137 906 osob). V oddílu výroby potravin bylo zaměstnáno v roce 2013 87 435 osob, v oddílu výroby papíru a výrobku z papíru 17 392 osob. V oddílu výroby usní a souvisejících výrobků bylo zaměstnáno 4 953 osob. Po oddílu výroby koksu a rafinovaných ropných produktů (2 186 zaměstnaných osob) se jedná o druhý nejmenší počet zaměstnaných osob.

Tabulka 18 Zpracovatelský průmysl podle klasifikace CZ-NACE a počet subjektů v roce 2013

Sekce C – zpracovatelský průmysl		
oddíl	**název**	**počet subjektů**
10	Výroba potravinářských výrobků	8 031
11	Výroba nápojů	1 157
12	Výroba tabákových výrobků	*
13	Výroba textilií	3 247
14	Výroba oděvů	11 989
15	Výroba usní a souvisejících výrobků	765
16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a slaměných výrobků, kromě nábytku	29 362
17	Výroba papíru a výrobku z papíru	917
18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	8 185
19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	47
20	Výroba chemických látek a chemických přípravků	1 796
21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	89
22	Výroba pryžových a plastových výrobků	3 627
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	6 941
24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství	1 245
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	48 188
26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	2 996
27	Výroba elektrických zařízení	14 042
28	Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených	5 219
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů	1 077
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	648
31	Výroba nábytku	9 336
32	Ostatní zpracovatelský průmysl	8 564
33	Opravy a instalace strojů a zařízení	13 394

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014d, přepracováno

S 23,1 % má největší podíl na tržbách zpracovatelského průmyslu oddíl výroby motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Tento oddíl několikanásobně převyšuje podíly na tržbách ostatních oddílů zpracovatelského průmyslu. Podíl výroby potravinářských výrobků na tržbách zpracovatelského průmyslu o velikosti 6,7 % je v porovnání s ostatními oddíly vysoký. Oddíl výroby papíru a výrobků z papíru tvoří podíl pouze 1,7 % na tržbách zpracovatelského průmyslu a oddíl výroby usní a souvisejících výrobků se podílí na tržbách zpracovatelského průmyslu pouze 0,1 % (viz Obrázek 20).



Obrázek 20 Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014d

4.8.2 Subjekt A

Subjekt A, akciová společnost, vznikl v roce 1990 jako specializovaný závod na výrobu asepticky ošetřených polotovarů. Se 115 zaměstnanci patří tento podnik do skupiny MSP. V dalších letech rozšiřoval svoji výrobu. Během několika let své existence tak podnik etabloval jako dodavatel polotovarů do všech odvětví potravinářského průmyslu. V roce 2006 již podnik vyráběl první certifikované produkty v BIO kvalitě. Úspěšně pak získal také další certifikáty, BRC a IFS[5].

5 Standardy IFS (International Food Standard) a BRC (British Retail Consortium) byly vyvinuty za účelem vytvoření jednotných pravidel bezpečnosti a kvality potravin, jejichž uplatňování je řetězci vyžadováno při výrobě potravin (výrobků) vlastních tzv. privátních značek, tedy označení výrobků maloobchodní značkou řetězce namísto značky výrobce.

Pro zajištění zdravotní a hygienické nezávadnosti výrobků podnik využívá také systém HACCP[6].

Výsledky aplikace modelu hodnocení MSP

Na základě konzultace se zástupci subjektu A bylo provedeno jeho hodnocení vytvořeným modelem. Výsledky tohoto hodnocení jsou uvedeny v následujícím přehledu (Tabulka 19).

Podnik vykazuje nízkou úroveň fluktuace zaměstnanců a při přijímání nových zaměstnanců se zaměřuje na správnou kvalifikační strukturu a zároveň klade důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti. Své zaměstnance podnik průběžně školí. Motivace zaměstnanců je prováděna soustavně. Kromě finančních motivů jsou využívány také motivy nefinanční a je uplatňován také individuální přístup k motivaci.

Pro naplnění stanoveného cíle podnikání má subjekt vytvořenou strategii v podobě formalizovaného dokumentu, který obsahuje popis mise podniku, vize a cíle, včetně harmonogramu realizace. V podniku jsou soustavně využívány nástroje marketingové komunikace a komunikační mix je sestaven na základě analýz. Na propagaci má podnik vyčleněno procento finančních prostředků. Snahou je navazovat dlouhodobé vztahy s odběrateli, ale při opakujících se problémech s plněním závazků z jejich strany dochází k ukončení spolupráce. Snahou podniku je flexibilně reagovat na požadavky odběratelů, ne vždy ale dojde k jejich splnění. Spokojenost odběratelů je však soustavně sledována, a to na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou následně vyhodnoceny a slouží jako vstup pro zlepšování. Také je poskytován kompletní zákaznický servis založený na rozboru zákaznických potřeb zjištěných zákaznickým auditem. K těmto účelům podnik využívá moderní informační systémy, které zefektivňují zákaznický servis.

Technická úroveň výrobního zařízení je dobrá. Vedení podniku je s jeho úrovní spokojeno. Zároveň je prováděn výzkum a vývoj v oblasti zvyšování produktivity

6 Systém preventivních opatření (kritických kontrolních bodů), který slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s jejich výrobou. Spočívá v předjímání a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik.

výroby, zvyšování kvality produktu a inovace produktu. Produktovou inovaci provádí subjekt k rozšíření trhů a průniku na trhy nové.

V podniku je zavedena moderní metoda řízení. Díky tomu je vedení podniku koncepční. Jedná se o promyšlený strategický přístup, jehož součástí je cílené formování firemní kultury, která je patrná pro partnery, zákazníky i zaměstnance, a zaměstnanci ji vstřícně přijímají a sdílí. S podnikovou kulturou úzce souvisí důraz, který je v podniku kladen na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. V obvyklých situacích jsou zavedeny systémy komunikace. Díky tomuto přístupu k interní komunikaci zaměstnanci otevřeně komunikují s nadřízenými a cítí zainteresovanost.

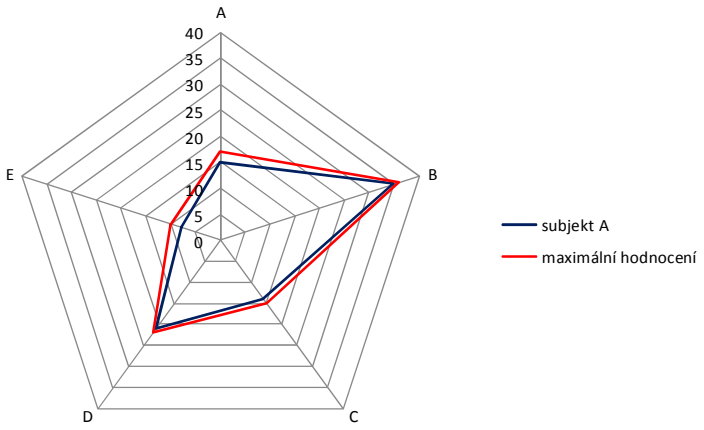
Podnik má spolehlivé dodavatele, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Ti jsou vybírání za využití systematického hodnocení dodavatelů s využitím kritérií a vah. Procesu výběru se pak účastní omezená skupina zaměstnanců.

V rámci financování podnik využil v minulých letech finanční podporu z fondů EU. Provádí formalizovanou finanční analýzu, ovšem bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle poznatků z finanční analýzy pak podnik přijímá rozhodnutí. Kromě zisku sleduje také cash flow, které používá k rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů a v dalších výpočtech.

Tabulka 19 Vyhodnocení modelu – subjekt A

	SKUPINA		UKAZATEL		BODY
A	Lidské zdroje	A1	Fluktuace zaměstnanců	A12	1
		A2	Kvalifikace, zkušenosti, dovednosti	A21	6
		A3	Školení/vzdělávání	A31	4
		A4	Motivování zaměstnanců	A43	4
	Hodnocení skupiny				15/17
B	Marketing	B1	Strategie, vize	B11	10
		B2	Marketingová komunikace	B21	6
		B3	Stabilita a spolehlivost zák./odběr.	B31	6
		B4	Spokojenost zákazníků/odběratelů	B41	6
		B5	Zákaznický servis	B51	6
		B6	Flexibilita	B62	1
	Hodnocení skupiny				35/36
C	Výroba	C1	Technická úroveň výr. zařízení	C12	6
		C2	Výzkum a vývoj	C21	5
		C3	Inovace produktu	C31	3
	Hodnocení skupiny				14/15
D	Řízení organizace	D1	Metody řízení podniku	D11	4
		D2	Podniková kultura	D21	3
		D3	Interní komunikace	D31	6
		D4	Výběr dodavatele	D42	3
		D5	Stabilita a spolehlivost dodavatele	D51	5
	Hodnocení skupiny				21/22
E	Finance	E1	Zdroje podpory podnikání	E12	1
		E2	Finanční analýza	E23	5
		E3	Cash Flow	E31	2
	Hodnocení skupiny				8/10
Celkové hodnocení					93/100

Body získané vyhodnocením modelu lze graficky vyjádřit pomocí paprskového grafu (viz Obrázek 21), kde je vyneseno také maximální možné hodnocení, které je v modelu možné získat. Spojnice získaných bodů v jednotlivých skupinách se téměř kryje s hranicí danou maximálním možným ohodnocením, což potvrzuje výborné hodnocení subjektu A.



Obrázek 21 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt A

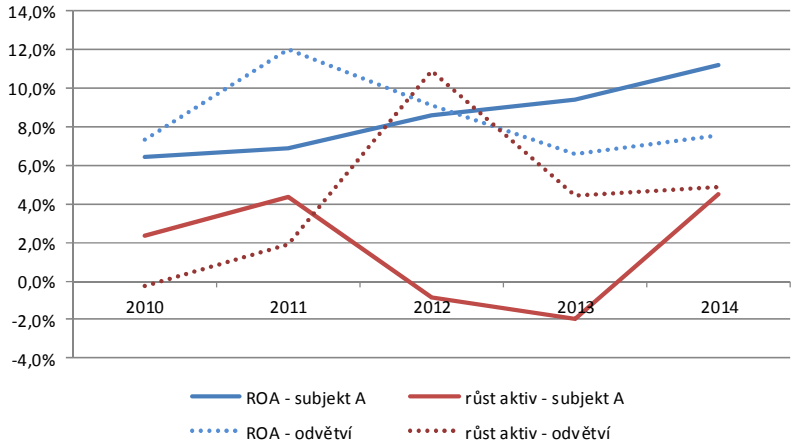
Doporučení založená na výsledcích aplikace modelu

Ve všech sledovaných oblastech získal podnik velmi dobré hodnocení. Podnik dbá na řízení lidských zdrojů, efektivní provádění marketingových činností a na efektivní a produktivní výrobu. V řízení uplatňuje moderní přístup s ohledem na zaměstnance a kvalitní dodavatele. V rámci finančního řízení je prováděna důkladná finanční analýza a zároveň je sledováno casf flow. Přestože není brán ohled na specifika podnikatelské činnosti, jsou dle těchto výsledků dále přijímána rozhodnutí.

Výsledky hodnocení podniku jsou výborné. Je několik ukazatelů, kde je možné zlepšení, avšak dle získaných výsledků se při udržení stávajícího způsobu provozování podnikatelské činnosti může podnik považovat za úspěšný.

Vyhodnocení finančních ukazatelů

Pro analyzovaný podnik byla vypočítána rentabilita aktiv za období 2010 až 2014 a růst aktiv za stejné období. V následujícím grafu (Obrázek 22) jsou tyto hodnoty doplněny o vývoj rentability aktiv a růst aktiv za odvětví výroby potravinářských výrobků, ve kterém subjekt A působí. Z údajů vyplývá, že po celé sledované období rentabilita aktiv rostla. Růst aktiv vykazoval v tomto období také záporné hodnoty.



Obrázek 22 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu A a odvětví výroby potravinářských výrobků v letech 2010–2014

Zdroj: Výroční zprávy subjektu A za období 2010–2014; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011, 2012b, 2013b, 2014c, 2015c

4.8.3 Subjekt B

Subjekt B vznikl v roce 1991. Jedná se o výrobní družstvo, které se zabývá výrobou a zpracováním všech druhů kožešin a výrobou a úpravou usní. Nabízí také servisní služby v oblasti čištění výrobků. Toto družstvo v současnosti zaměstnává 24 zaměstnanců. Je členem České obuvnické a kožedělné asociace.

Výsledky aplikace modelu hodnocení MSP

Hodnocení subjektu B bylo provedeno na základě konzultace se zástupci a vlastníkem subjektu A. Výsledky tohoto hodnocení jsou uvedeny v přehledu (viz Tabulka 20).

V tomto podniku je velmi malá míra fluktuace zaměstnanců. Přestože pro tento druh podnikatelské činnosti není nutné mít zaměstnance se specifickou kvalifikací, klade tento subjekt při přijímacím řízení důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti. Zaměstnanci však nejsou průběžně školeni, přestože pro daný charakter výroby je průběžné školení nezbytné. Školení probíhá pouze dle požadavků zákonných předpisů. Při motivaci svých zaměstnanců sice podnik nevyužívá individuální přístup, ale zaměstnance motivuje soustavně a kromě finančních motivů využívá také motivy nefinančního charakteru.

Pro svou činnost nemá hodnocený subjekt stanoven cíl ani sestavenou strategii k naplnění stanoveného cíle. Podnik má pouze představu, jakým směrem by se podnikání mělo ubírat. Chybí také systematická marketingová komunikace, která by byla založena na provedených analýzách. Propagaci provádí podnik nárazově a nahodile, a to podle aktuálních finančních možností. Sledování spokojenosti zákazníků je prováděno na základě stanovených ukazatelů, avšak není pravidelné a informace nejsou následně vyhodnoceny. Přesto subjekt spolupracuje se svými zákazníky dlouhodobě, a to i v případě, že u některých subjektů je často problém s plněním svých závazků. Důvodem je celková rentabilita této spolupráce. Vzhledem k dlouhodobým vztahům se svými zákazníky je pro podnik velmi důležitá schopnost flexibilně reagovat na požadavky zákazníků. Ve většině případů je subjekt schopen flexibilně reagovat a splnit požadavky svých zákazníků.

Problémem v podniku je technická úroveň výrobního zařízení, v danou chvíli však splňuje alespoň nejnutnější požadavky výroby. Přestože je v podniku prováděn vývoj v oblasti inovace produktu, produktovou inovaci subjekt neprovádí.

Další problematickou oblastí je řízení podniku, ve kterém převažuje operativní styl a často je využívána improvizace a intuice v rozhodování. Subjekt nemá žádnou podnikovou kulturu, zároveň se nedbá na komunikaci se zaměstnanci. Podnik nepovažuje interní komunikaci za důležitou.

Přestože výběr dodavatelů není prováděn pomocí systematického přístupu a hodnocení, má podnik navázanou dlouhodobou spolupráci s velmi spolehlivými dodavateli.

Podnik v minulosti nevyužil ani nevyužívá finanční zdroje, jako je např. podpora z fondů EU nebo státní dotace. Subjekt neprovádí finanční analýzu založenou na poměřování získaných údajů ani nesleduje cash flow.

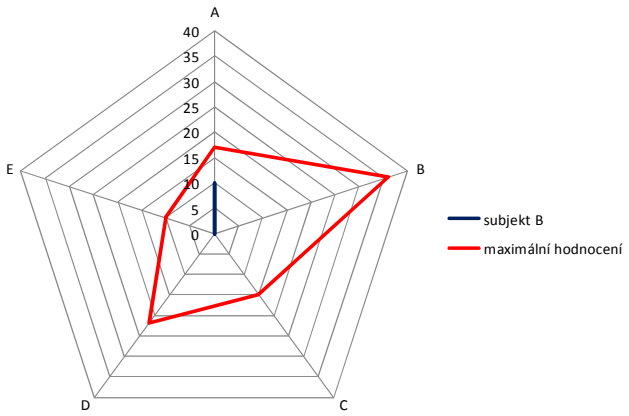
Subjekt B získal vyhodnocením modelu celkem 29 bodů ze 100 možných. Ve skupině marketingových ukazatelů, ukazatelů výroby a řízení organizace však byla uplatněna limitující podmínka. Jelikož v uvedených oblastech subjekt získal méně než 30 % bodů, byla tato skupina ohodnocena nula body. Vlivem této podmínky získal subjekt celkem 10 bodů ze 100 možných.

Tabulka 20 Vyhodnocení modelu – subjekt B

	SKUPINA		UKAZATEL		BODY
A	Lidské zdroje	A1	Fluktuace zaměstnanců	A11	2
		A2	Kvalifikace, zkušenosti, dovednosti	A23	6
		A3	Školení/vzdělávání	A32	0
		A4	Motivování zaměstnanců	A42	2
	Hodnocení skupiny				10/17
B	Marketing	B1	Strategie, vize	B15	1
		B2	Marketingová komunikace	B26	1
		B3	Stabilita a spolehlivost zák./odběr.	B32	4
		B4	Spokojenost zákazníků/odběratelů	B49	0
		B5	Zákaznický servis	B54	2
		B6	Flexibilita	B61	2
	Hodnocení skupiny				10 (0)/36*
C	Výroba	C1	Technická úroveň výr. zařízení	C13	2
		C2	Výzkum a vývoj	C27	2
		C3	Inovace produktu	C35	0
	Hodnocení skupiny				4 (0)/15*
D	Řízení organizace	D1	Metody řízení podniku	D13	0
		D2	Podniková kultura	D24	0
		D3	Interní komunikace	D35	0
		D4	Výběr dodavatele	D45	0
		D5	Stabilita a spolehlivost dodavatele	D51	5
	Hodnocení skupiny				5 (0)/22*
E	Finance	E1	Zdroje podpory podnikání	E13	0
		E2	Finanční analýza	E25	0
		E3	Cash Flow	E33	0
	Hodnocení skupiny				0/10
Celkové hodnocení					29 (10)/100

* Na hodnoty získané v oblasti marketing, výroba a řízení organizace byla aplikována limitující podmínky. V případě získání méně než 30 % bodů ve skupině bude tato skupina ukazatelů ohodnocena nula body.

Výsledek aplikace modelu na subjekt B je graficky zobrazen na následujícím obrázku (Obrázek 23). Jak je patrné také z tohoto paprskového grafu, subjekt B získal pouze 10 bodů, a to ve skupině ukazatelů hodnotících řízení lidských zdrojů v podniku. V ostatních oblastech získal subjekt nula bodů, v oblasti marketingu, výroby a řízení z důvodů nenaplnění limitu 30 % bodů ve skupině. Z těchto důvodu výsledek znázorňuje pouze úsečka vynesená na ose A.



Obrázek 23 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt B

Doporučení založená na výsledcích aplikace modelu

Výsledek aplikace modelu na subjektu B je velmi špatný. Jedná se krizový stav. Tento podnik získal velmi nízké hodnocení a po uplatnění limitující podmínky dokonce nulový počet bodů v oblasti marketingu, výroby, řízení organizace a finančního řízení, tedy ve čtyřech oblastech z pěti sledovaných. Podnik vykazuje závažné nedostatky. Bylo nalezeno mnoho slabých míst, na které je nutné se zaměřit a postupně eliminovat.

V oblasti lidských zdrojů je slabinou absence průběžného školení zaměstnanců, které je dokonce pro danou výrobní činnost nezbytné. Tento nedostatek by měl být napraven.

Podnik nemá stanovený cíl a vytvořenou strategii, což je závažný nedostatek, se kterým úzce souvisí také přístup k marketingové komunikaci. Je nezbytné, aby subjekt určil cíl podnikání a formuloval jasnou strategii. Propagaci je nezbytné provádět na základě předchozích analýz, systematicky a s ohledem na strategii podniku.

Dle možností by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení technické úrovně výrobního zařízení a využít vývoj, který je prováděn v oblasti inovace produktu, k následné realizaci produktové inovace.

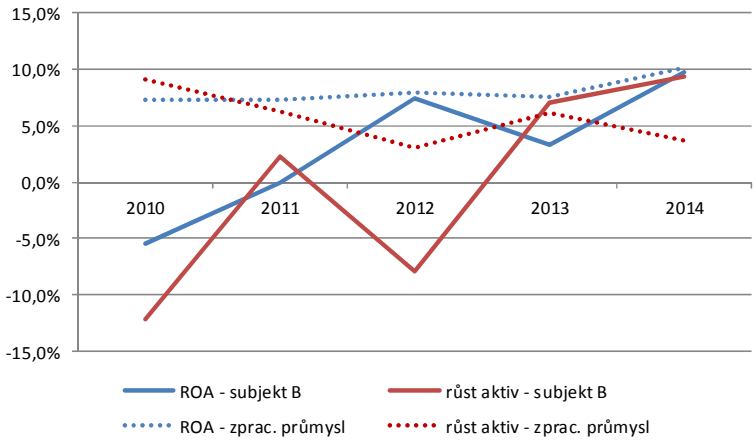
Závažná pochybení byla zjištěna v oblasti řízení. Při řízení je uplatňována improvizace a intuice, neexistuje podniková kultura. Zároveň podnik nepovažuje

za důležitou interní komunikaci a zpětnou vazbu od zaměstnanců. V návaznosti na stanovení cíle a vytvoření jasné strategie by měl podnik začít uplatňovat systematický přístup k řízení a k interní komunikaci s důrazem na zpětnou vazbu.

V podniku není prováděna finanční analýza, která by poměřovala získané údaje mezi sebou navzájem. S ohledem na změny, které je nutné v podniku provést, by však měla být využívána. Na základě výsledků z takto prováděné analýzy by pak podnik přijímal další rozhodnutí. Stejně tak by bylo vhodné sledovat cash flow.

Vyhodnocení finančních ukazatelů

Také u subjektu B byla vypočítána rentabilita aktiv a míra růstu aktiv za období 2010 až 2014. V následujícím obrázku (Obrázek 24) jsou tyto vypočítané hodnoty graficky zobrazeny. Data za podnik nemohla být doplněna údaji za odvětví výroby usní a souvisejících výrobků, ve kterém subjekt B působí. Za toto odvětví nejsou data zveřejňována. Z toho důvody byly do grafu vyneseny údaje za celý zpracovatelský průmysl. Z dat je patrné, že podnik se potýkal na počátku sledovaného období také se zápornými hodnotami rentability aktiv. V dalších letech však již podnik vykazoval růst rentability aktiv. Růst aktiv se pohyboval v prvních třech letech v záporných hodnotách. Poslední dva roky vykazují aktiva podniku růst.



Obrázek 24 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu B a zpracovatelského průmyslu v letech 2010–2014

Zdroj: Účetní závěrky a výkazy zisku a ztrát za období 2010–2014; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011, 2012b, 2013b, 2014c, 2015c

4.8.4 Subjekt C

Subjekt C, společnost s ručením omezeným, byl založen v roce 1992. Tento podnik se zabývá výrobou lepenky, kartonu, kartonových obalů a krabic. Mezi lety 2004 a 2007 došlo k zásadnímu rozšíření výrobních prostor a zařízení. K dalšímu podstatnému růstu a rozvoji dochází od roku 2011. V současnosti má podnik 74 zaměstnanců. Společnost je certifikována ISO 9001:2008.

Výsledky aplikace modelu hodnocení MSP

Aplikace modelu byla provedena během spolupráce se zástupci společnosti. Výsledky hodnocení podniku jsou uvedeny v tabulce (viz Tabulka 21).

Tato společnost vykazuje velmi nízkou míru fluktuace zaměstnanců. Při přijímacím řízení je kladen důraz na správnou kvalifikaci. U zaměstnanců nejsou vyžadovány další dovednosti, zkušenosti a znalosti, jsou však v podniku průběžně školeni. Zaměstnanci jsou soustavně motivování a to jak finančními motivy, tak motivy nefinančními. Při poskytování zaměstnaneckých výhod však není uplatňován individuální přístup.

K dosažení cíle svého podnikání má podnik vytvořenou strategii, která je zpracována písemnou formou včetně navrženého harmonogramu. S touto strategií souvisí také marketingová komunikace, jejíž nástroje podnik soustavně využívá. Komunikační mix však není sestaven na základě provedených analýz. Na propagaci podnik nemá vyčleněno procento finančních prostředků z rozpočtu. Subjekt má navázány dlouhodobé vztahy se svými odběrateli, přestože v případě některých odběratelů bývají problémy s plněním závazků. Tato spolupráce je však rentabilní. Spokojenost svých zákazníků podnik sleduje nárazově, informace však vyhodnocuje a následně je využívá jako vstup pro další zlepšování. Zákaznický servis podnik poskytuje dle svých možností a představ. Přestože je snahou podniku flexibilně reagovat na požadavky odběratelů, ne vždy je schopen je splnit.

Podnik disponuje výrobním zařízením, které je na velmi vysoké technické úrovni. Zároveň subjekt provádí vývoj v oblasti zvyšování kvality svých produktů a v oblasti produktové inovace. Tyto inovace podnik provádí k průniku na nové trhy. Pro řízení není využívána moderní metoda, podnik je přesto řízen koncepčně se strategickým přístupem, vědomě a cíleně formuje podnikovou kulturu a dbá na interní komunikaci a zpětnou vazbu. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. Pro obvyklé situace jsou

zavedeny systémy komunikace. To vše vede k otevřené komunikaci zaměstnanců s nadřízenými. Také podniková kultura je zaměstnanci vstřícně přijímána a sdílena a je patrná pro zákazníky.

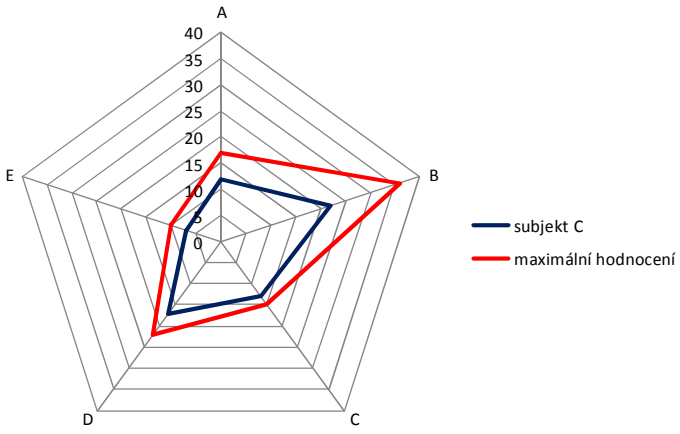
Při výběru dodavatele využívá podnik systematické hodnocení a procesu výběru se účastní omezená skupina zaměstnanců. Snahou je navazovat dlouhodobé vztahy, jakmile však dojde k opakujícím se problémům a neplněním závazků ze strany dodavatele, dochází k ukončení vztahu.

Podnik opakovaně získal dotace z EU. Také provádí formalizovanou finanční analýzu, avšak bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle poznatků finanční analýzy podnik přijímá rozhodnutí.

Tabulka 21 Vyhodnocení modelu – subjekt C

	SKUPINA		**UKAZATEL**		**BODY**
A	Lidské zdroje	A1	Fluktuace zaměstnanců	A11	2
		A2	Kvalifikace, zkušenosti, dovednosti	A22	4
		A3	Školení/vzdělávání	A31	4
		A4	Motivování zaměstnanců	A42	2
	Hodnocení skupiny				12/17
B	Marketing	B1	Strategie, vize	B12	9
		B2	Marketingová komunikace	B24	2
		B3	Stabilita a spolehlivost zák./odběr.	B32	4
		B4	Spokojenost zákazníků/odběratelů	B47	4
		B5	Zákaznický servis	B54	2
		B6	Flexibilita	B62	1
	Hodnocení skupiny				22/36
C	Výroba	C1	Technická úroveň výr. zařízení	C11	7
		C2	Výzkum a vývoj	C23	3
		C3	Inovace produktu	C31	3
	Hodnocení skupiny				13/15
D	Řízení organizace	D1	Metody řízení podniku	D12	3
		D2	Podniková kultura	D22	2
		D3	Interní komunikace	D31	6
		D4	Výběr dodavatele	D43	2
		D5	Stabilita a spolehlivost dodavatele	D53	4
	Hodnocení skupiny				17/22
E	Finance	E1	Zdroje podpory podnikání	E11	2
		E2	Finanční analýza	E23	5
		E3	Cash Flow	E33	0
	Hodnocení skupiny				7/10
Celkové hodnocení					71/100

Body, které získal subjekt A při vyhodnocení modelu, byly vyneseny také do paprskového grafu (Obrázek 25). Na tomto grafu je velmi dobře patrný rozdíl mezi počtem maximálně možných získaných bodů a body, které získal v modelu subjekt C. Jak již bylo uvedeno, nejméně bodů v porovnání s maximem v dané skupině získal subjekt v oblasti marketingu (skupina ukazatelů B).



Obrázek 25 Grafické vyjádření výsledků aplikace modelu – subjekt C

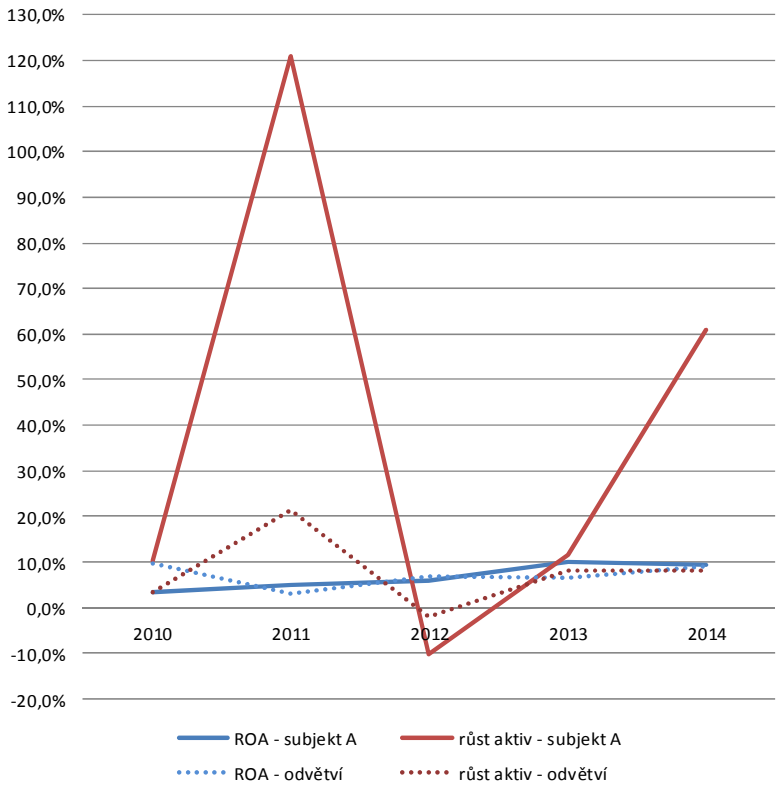
Doporučení založená na výsledcích aplikace modelu

Výsledky hodnocení podniku jsou dobré. Je několik oblastí, na které je vhodné se zaměřit. Především se jedná o oblast marketingu, dále pak oblast lidských zdrojů a řízení organizace. Podnik by se měl zaměřit především na marketingovou komunikaci. Zde je nutné stanovit si rozpočet, který je možný využít na marketingovou komunikaci a především tuto komunikaci plánovat a provádět dle provedených analýz a s ohledem na strategii a cíl podniku. Celkově je však možné konstatovat, že až na marketingovou komunikaci se při udržení stávajícího způsobu provozování podnikatelské činnosti může podnik považovat za úspěšný.

Vyhodnocení finančních ukazatelů

Subjekt C působí v odvětví výroby papíru a výrobků z papíru. Hodnoty rentability aktiv a růstu aktiv za toto odvětví zpracovatelského průmyslu a hodnoty ukazatelů vypočítaných z dat subjektu C jsou graficky zobrazeny v následujícím grafu (Obrázek 26). Výrazné výkyvy v růstu aktiv lze přisuzovat velkým investicím do

moderního výrobního zařízení, které byly v letech 2011 a 2014 provedeny. Po celou dobu vykazuje subjekt růst rentability aktiv.



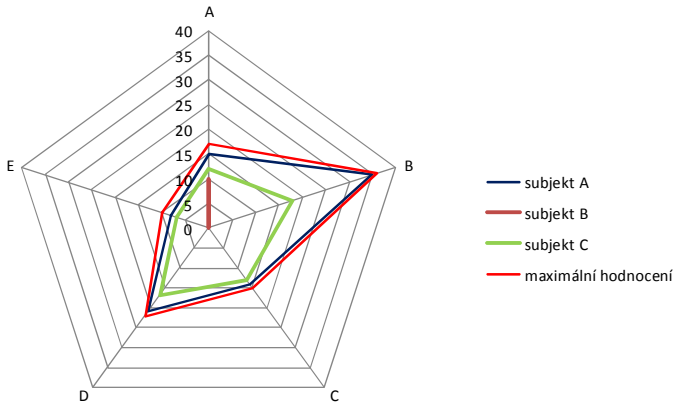
Obrázek 26 Vývoj ROA a růstu aktiv subjektu C a odvětví výroby papíru a výrobků z papíru v letech 2010–2014

Zdroj: Výroční zprávy za období 2010–2014 subjektu C; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011, 2012b, 2013b, 2014c, 2015c

4.8.5 Srovnání analyzovaných subjektů

Výsledky hodnocení podniků vytvořeným modelem je možné srovnat mezi sebou pomocí pavoučího grafu (viz Obrázek 27). Na tomto grafu je velmi dobře patrný rozdíl ve výsledcích jednotlivých subjektů, kdy subjekt A získal nejvíce bodů (téměř plné bodové hodnocení) a jeho spojnice získaných bodů v jednotlivých skupinách se téměř kryje s hranicí danou maximálním možným ohodnocením. Subjekt B naopak získal nejméně bodů (pouze 10 bodů v oblasti lidských zdrojů) ze sledovaných podniků, z toho důvodu je jeho výsledek prezentován pouze úsečkou na paprsku A, který znázorňuje skupinu ukazatelů řízení lidských zdrojů. Subjekt C získal dobré hodnocení, kdy nejvíce bodů ztratil v oblasti marketingu.

Jedná se o odlišné výsledky, které jsou dány různým přístupem ve sledovaných oblastech.



Obrázek 27 Srovnání výsledků hodnocení podniků vytvořeným modelem

5 Diskuze a závěr

Problematika MSP a především jejich úspěšnosti je poměrně frekventované téma. Přesto bylo relativně obtížné získat potřebná data k identifikaci klíčových faktorů úspěchu a následnému sestavení modelu hodnocení MSP. Touto tématikou se zabývají především zahraniční odborníci. Z toho důvodu byly při sběru sekundárních dat využity převážně zahraniční cizojazyčné zdroje.

Aby mohl být naplněn hlavní cíl práce a cíl dílčí, bylo nutné nejdříve vymezit pojem úspěšný podnik. Úspěch je v kontextu řešené problematiky stále relativním pojmem. Názory odborníků a definice jsou velmi různorodé a rozporuplné. Syntézou získaných poznatků však bylo možné pro potřeby disertační práce definovat úspěšný podnik jako podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob. Důkladnou analýzou více než sedmdesáti publikací na téma faktory úspěchu a úspěch MSP a následnou syntézou těchto dat byly identifikovány klíčové faktory úspěchu MSP.

Sběr primárních dat byl limitován malou ochotou oslovených MSP, přestože se jednalo o šetření zcela anonymní. Konečný počet relevantních dat mohl následně ovlivnit jejich vypovídací schopnost, jelikož výsledky primárního šetření nepřinesly tak zajímavé a přínosné informace, jak se čekalo. Dalším omezením je možný vliv osobnosti a subjektivního vnímání osoby, která dotazník vyplňovala. Přesto data posloužila k utvoření úsudku o českých MSP a poznání specifik některých faktorů úspěchu.

Z provedeného primárního šetření mezi MSP vyplývá, že ve více než polovině oslovených subjektů nejsou dostatečně personálně podporovány důležité podnikové činnosti, jako je činnost marketingová a řízení lidských zdrojů. Přesto respondenti vykazují nízkou míru fluktuace zaměstnanců, kladou důraz na průběžné školení a vzdělávání zaměstnanců a kromě finančních motivů využívají také velké množství motivů nefinančních, což má dle zjištění vliv na úspěšnost těchto subjektů. Tento výsledek se shoduje s poznatky ze sekundární analýzy, stejně jako nalezení závislosti mezi technickou úrovní výrobního zařízení a úspěšností respondentů na trhu a nalezení závislosti mezi prováděním výzkumu a vývoje respondenty a jejich úspěšností na trhu.

Při tvorbě modelu hodnocení MSP, jako podpůrného nástroje managementu podniku, byl kladen důraz na jeho snadnou aplikaci a malé nároky na zdroje a čas. Za účelem hodnocení úspěšnosti a výkonnosti podniků existuje celá řada modelů, použití většiny z nich je však v MSP velmi obtížná, mnohdy nemožná. Důvodem je finanční náročnost, časová náročnost, náročnost na lidské zdroje (či nutnost využít externí zdroje), vstupní informace, znalosti a organizaci. V některých případech jsou důvodem nevyužití těchto modelů časté změny ve strategii a obecně vnitřním prostředí MSP. Vytvořený model hodnocení je univerzální, z tohoto důvodu také nebyly využity některé klíčové faktory úspěchu, které jsou specifické. Ukazatele založené na těchto faktorech by bylo nutné modifikovat pro konkrétní subjekty, odvětví zpracovatelského průmyslu, či dle počtu zaměstnanců, charakteru výroby, výrobku a trhu.

U nefinančních ukazatelů v modelu bylo nutné zajistit jejich měřitelnost. Pro sestavení modelu bylo tedy nezbytným krokem, který následoval po identifikaci faktorů, přeměna těchto faktorů na měřitelné ukazatele. Tento požadavek byl splněn zavedením bodového systému. Podstata modelu spočívá ve volbě tvrzení, které nejvíce vystihuje naplnění daného ukazatele v podniku. Jednotlivé úrovně ukazatele jsou slovně definovány a bodově ohodnoceny. Nejvyšší bodová hodnota zároveň určuje váhu daného ukazatele v modelu. Tyto váhy byly stanoveny dle výsledků frekvenční analýzy, u některých ukazatelů však byla na závěr váha stanovena o bod nižší či vyšší, a to jako výsledek konzultace s odborníky a poznatků ze sekundární analýzy. Konečné vyhodnocení modelu je založeno na celkovém počtu získaných bodů. Do modelu bylo nutné implementovat limitující podmínku z důvodu provázanosti jednotlivých ukazatelů. Proto v případě, že subjekt získá ve skupině méně než 30 % bodů, je tato skupina ukazatelů ohodnocena nula body.

Přestože výsledkem aplikace vytvořeného modelu je celkové vyhodnocení situace MSP, hlavním přínosem použití modelu je nalezení slabých míst v podniku. Závěry z výsledků, především těch špatných, nelze provést bez současného rozboru dílčích výsledků v jednotlivých skupinách ukazatelů. Bez této analýzy není výsledek směrodatný, jelikož může být způsoben ztrátou několika bodů v každé skupině ukazatelů, nebo ztrátou většiny či všech bodů v jedné skupině ukazatelů.

Při aplikaci modelu může nastat situace, kdy celkový výsledek hodnocení subjektu není dobrý, přesto je možné považovat podnik za úspěšný[7]. Podnik však pomocí tohoto modelu nalezl svá slabá místa, na která se může zaměřit a následně zvýšit svou úspěšnost. Také se může jednat o úspěch, který má původ v minulých obdobích a z dlouhodobého hlediska je beze změny v přístupu k řízení neudržitelný. Model tak ukazuje na oblasti, ve kterých může být potenciální problém. Přínos má tento model také pro subjekty, které se dají považovat za neúspěšné[8]. Aplikací modelu naleznou slabá místa, na která je nutné se pro zlepšení své situace zaměřit. Pokud však využitím modelu nebyla slabá místa nalezena, lze usuzovat na správný přístup k řízení podniku. Jedná se však o dlouhodobý proces, kdy účinek zavedených změn v řízení organizace je patrný s určitým zpožděním.

Vytvořený model byl v rámci případové studie aplikován na konkrétní podniky. Pro posouzení efektivnosti výrobní činnosti a dynamiky rozvoje z finančního hlediska byla u těchto podniků vypočítána také rentabilita aktiv a růst aktiv. Výsledky případové studie ukazují, že přestože subjekty umějí efektivně využít svůj majetek, či jsou schopné investice do majetku zúročit formou neklesajících výnosů z provozní činnosti, mohou v rámci modelu vykazovat vážné nedostatky.

Hlavním cílem práce bylo identifikovat klíčové faktory vnitřního prostředí organizace, které determinují úspěch MSP na trzích. Tento cíl byl naplněn a následně byl naplněn také dílčí cíl práce, tedy vytvoření modelu hodnocení MSP. Tento model bude sloužit MSP jako podpůrný nástroj určený k sebehodnocení a nalezení slabých míst v podniku.

[7] Úspěšný podnik je podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob.

[8] Neúspěšný podnik je podnik, jehož působením na trhu nejsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob.

6 Použité zdroje

AL-MAHROUQ, M., 2010. Success Factors of small and medium-sized enterprises: The case of Jordan. In: *Journal of social science*, vol. 10, no. 1. pp. 1 – 16, ISSN 1549-3652.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2008. Programy „Start" a „Start plus" Národních cen kvality jsou nově zaměřena na malé a střední podniky. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: AMSP v médiích* [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 26. 11. 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/programy-start-a-start-plus-narodnich-cen-kvality-jsou-nove-1

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ, 2011. Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR: Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: O asociaci* [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků, květen 2011 [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzkum_C10.pdf

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ, 2014. Výsledky průzkumu č. 29 AMSP ČR: Čerpání EU dotací. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: O asociaci* [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků, září 2014 [cit. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_29._pruzkumu_AMSP_CR.pdf

BLAŽEK, Ladislav a kol., 2008. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 211 s., ISBN 978-80-210-4734-1.

COWLING, Marc, 2007. Early stage survival and growth. In: *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, vol. 3, no. 6, pp. 479–506, ISBN 978-0-387-32313-8.

CROSS, Kelvin F. and Richard L. LYNCH, 1989. The "SMART" Way to Define and Sustain Success. In: *National Productivity Review*, vol. 8, no. 1, pp. 23-33, ISSN 1520-6734.

CROSS, Kelvin F. and Richard L. LYNCH, 1992. For good measure. In: *CMA Magazine*, vol. 66, iss. 3, pp. 20–23, ISSN 1207-5183.

CENTRUM ZPRACOVÁNÍ PŘIROZENÉHO JAZYKA, ©2001-2015. Český stoplist. In: *Centrum zpracování přirozeného jazyka: Naše nástroje* [online]. Centrum zpracování přirozeného jazyka [cit. 2015-07-02]. Dostupné z: https://nlp.fi.muni.cz/cs/StopList

CZECHINVEST, ©1994–2015. COSME 2014-2020. In: *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/cosme-2014-2020

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2014. Model excelence EFQM. In: *Česká společnost pro jakost: Nástroje pro excelentní řízení* [online]. Česká společnost pro jakost [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2015. Klasifikace ekonomických činností. In: *Český statistický úřad: Statistický metainformační systém* [online]. Český statistický úřad [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. *Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2010-2012*. Praha: Český statistický úřad. 132 s. ISBN 978-80-250-2541-3. Dostupné také z: https://www.czso.cz/documents/10180/20542669/e-21300314.pdf/9b30c4a3-231f-444f-a659-72e0a46c3f3c?version=1.0

EUROPEAN COMMISSION, 2012. What is an SME? In: *European Commission: Entrepreneurship and SMEs* [online]. European Commission [cit. 2013-10-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm

EUROPEAN COMMISSION, 2013. *Science, technology and innovation in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 141 p. ISBN 978-92-79-26922-6. Doi 10.2785/35613

EVROPSKÁ KOMISE, 2014. *HORIZON 2020 ve stručnosti: Rámcový program EU pro výzkum a inovace*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. 35 s. ISBN 978-92-79-38910-8. doi:10.2777/79049 Dostupné také z: http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_CS_KI0213413CSN.pdf

FAIRLIE, Robert W. and Alicia M. ROBB, 2009. Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey.

In: *Small Business Economics*, vol. 33, no. 4, pp. 375–395, DOI: 10.1007/s11187-009-9207-5.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 263 s., ISBN 80-7357-084-x.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan ŠOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

GARENGO, Patrizia, Stefano BIAZZO and Umit S. BITITCI, 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, iss. 1, pp. 25–47, ISSN 1460-8545.

HÄUSER, Stanislav, 2004. Darwinova evoluce v řízení konkurenčnosti. In: *HSG: Produkty* [online]. HÄUSER-SILMA GRADIENT s.r.o., 6. 12. 2004 [cit. 2013-03- 02]. Dostupné z: <http://www.silmahsg.cz/clanek-darwinova-evoluce.htm>

HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 4., rozšířené vyd. Praha: Portál, 736 s., ISBN 978-80-262-0200-4.

HORNE, Martin, Peter LLOYD, John PAY and Philip ROE, 1992. Understanding the competitive process: a guide to effective intervention in the small firms sector. In: *European Journal of Operational Research*, vol. 56, no. 1, pp. 54–66, ISSN 0377-2217.

CHARNEY, Alberta and Gary D. LIBECAP, 2000. *The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999*. Final Report. Kansas City: The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. 131 p.

CHITTITHAWORN, Chuthamas, Aminul ISLAM, Thiyada KEAWCHANA and Dayang H. M. YUSUF, 2011. Factors Affecting Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. In: *Asian Social Science*, vol. 7, no. 5, ISSN 1911-2025, DOI 10.5539/ass.v7n5pl80.

CHUNG, Kae H., 1987. *Management: Critical Success Factors*. Allyn and Bacon, 760 s., ISBN 020510323.

INDARTI, Nurul and Marja LANGENBERG, 2005. *Factors affecting business success amon smes: empirical evidences from Indonesia*. Small and Medium

Enterprises Development Center (SMEDC), Gadjah Mada University, Yogyakarta, Indonesia.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Thomas H. and Robert S. KAPLAN, 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 269 s., ISBN 08-758-4254-2.

KANJI, Gopal K., 2002. *Measuring business excellence*. New York: Routledge, 240 p., ISBN 0-415-258227.

KANJI, Gopal K., 2007. Performance Measurement: A System Approach for Excellence. In: *51st European Organization for Quality Congress*, Prague, Czechoslovakia, May 2007, pp. 22–23.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 322 p., ISBN 0-87584-651-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 267 s., ISBN 80-7261-032-5.

KEEGAN, Daniel P., Robert G. EILER and Charles R. JONES, 1989. Are your performance measures obsolete? In: *Management Accouting*, vol. 70, no. 12, pp. 45 – 50.

KENNEDY, Jessica and Paul HYLAND, 2003. A comparison of manufacturing technology adoption in SMEs and large companies. In: *16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, 28 September–1 October 2003, Ballarat, Australia: University of Ballarat.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 422 s., ISBN 80-7179-847-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

KRISTIANSEN, Stein, Bjorn FURUHOLT and Fathul WAHID, 2003. Internet cafe entrepreneurs: pioneers in information dissemination in Indonesia. In: *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation,* vol. 4, iss. 4, pp. 251-263, ISSN 1465-7503.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 133 s., ISBN 978-80-247-4564-0.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK and Lisa ELLRAM, 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 612 s., ISBN 802-510-50-40.

LIN, Carol Y.-Y., 1998. Success Factors of Small- and Medium- Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. In: *Journal of Small Business Management*, vol. 36, no. 4, pp. 43-56, ISSN 1540-627X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kol., 2010. *Organizační kultura – Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 176 s., ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5.

MAN, Thomas W. Y, Theresa LAU and K. F. CHAN, 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. In: *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, pp. 123-142, ISSN 0883-9026.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s., ISBN 978-80-247-2432-4.

MASUO, Diane et al., 2001. Factors Associated with Business and Family Success: A Comparison of Single Manager and Dual Manager Family Business Households. In: *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 22, iss. 1, pp. 55–73, ISSN 1573-3475, DOI 10.1023/A:1009492604067.

McNAIR, Carol, Richard L. LYNCH and Kelvin F. CROSS, 1990. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? In: *Management Accounting*, vol. 72, no. 5, pp. 28–36, ISSN 1524-833X.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2006. Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013. In: *Databáze strategií: Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 12. 4. 2006 [cit. 2013-05- 10]. Dostupné z: http://databaze-strategie.cz/cz/mpo/strategie/koncepce-rozvoje-maleho-a-stredniho-podnikani-2007-2013

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2011. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 9. 12. 2011 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument89407.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2012a. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Oddělení politiky MSP, finančních nástrojů a maloobchodu [cit. 2014-09-07]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/47605/53719/595034/PRILOHA001.PDF

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2012b. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 1. 8. 2012 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument105732.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2013a. IV. výzva Globálního grantu EDUCA. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2. 4. 2013 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument127448.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2013b. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 27. 6. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument150081.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2014a. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Oddělení politiky MSP, finančních nástrojů a maloobchodu [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2014b. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online].

Ministerstvo průmyslu a obchodu, duben 2014 [cit. 2014-09-20] Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppik/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2014c. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 12. 6. 2014 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument150081.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2014d. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zpracovatelský průmysl* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 5. 11. 2014 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument154179.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015a. Ministerstvo průmyslu a obchodu podpoří malé a střední podniky novým programem na úvěrové záruky. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Tiskové informace* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 24. 2. 2015 [cit. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument156159.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015b. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podpora podnikání* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 29. 4. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument157679.html.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015c. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály a statistiky* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 3. 4. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument157262.html

NAGHAVI, Mir A. S., Golnaz M. ASRI, Mansour EZZATI, Maryam ZARANDI and Seyed A. HOSSEINI, 2012. Performance assessment at Iran's electric power distribution company: A study based on Kanji's business excellence measurement system (KBEMS). In: *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 29, ISSN 1993-8233.

NEELY, Andy, John MILLS, Ken PLATTS, Huw RICHARDS, Mike GREGORY, Mike BOURNE and Mike KENNERLEY, 2000. Performance measurement system, developing and testing a process-based approach. In: *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, iss. 10, pp. 1119–1145, ISSN 0144-3577.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s., ISBN 80-7261-110-0.

NIEUWENHUIZEN, Cecile and Jaap KROON, 2003. The relationship between financing criteria and the Access factors of entrepreneurs in small and medium enterprises. In: *Development Southern Africa*, vol. 20, no. 1, pp. 129-142, ISSN 0376-835X.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY, 2010. Programy START, START Plus a Start Europe v Národní ceně kvality ČR. In: *Národní politika kvality: Start, start plus a start Europe*. [online]. Národní informační středisko podpory kvality [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus

O'FARRELL, Patrick, David HITCHENS and Lindsay MOFFAT, 1992. The Competitiveness of Business Service Firms: A Matched Comparison between Scotland and the South East of England. In: *Regional Studies*, vol. 26, no. 6, pp. 519-533, ISSN 1360-0591.

PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN Jr., 1993. *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 294 s., ISBN 80-205-0313-7.

PHILIP, Mathew, 2010. Factors affecting business success of Small & Medium Enterprises (SMEs). In: *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, vol. 1, iss. 2, p. 118 – 136, ISSN 2229-4104.

OECD, 2013. *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth*. Paris: OECD Publishing, 276 p., ISBN 978-92-64-20073-p, DOI 10.1787/sti_scoreboard-2013-en.

PLAŠKOVÁ, Alena, 2004. *Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti: výstup z projektu podpory jakosti č. 3/14+25/2004*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 192 s., Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01684-x.

POLLAK, Harry, 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 122 s., ISBN 80-7179-803-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 320 s., ISBN 978-80-247-3622-8.

RATNANINGSIH, Anik et al., 2010. Analysis of internal and external factors for competitive advantage of indonesian contractors. In: *Journal of Economics and Engineering*, iss. 4, p. 51, ISSN 2078-0346.

ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER, 2002. *Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 674 p., ISBN 0130319651.

ROMPHO, Nopadol, 2011. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. In: *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 11, pp. 39 – 46, ISSN 1833-3850.

ROSE, Raduan CH., Naresh KUMAR and Lim L. YEN, 2006. Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia. In: *Journal of Social Sciences*, vol. 2, no. 3, pp. 74-80, ISSN 1549-3652.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 212 s., ISBN 978-80-86946-49-8.

SAWALQA, Fawzi A., David HOLLOWAY and Hanzurul ALAM, 2011. Balanced Scorecard implementation in Jordan: an initial analysis. In: *International Journal of Electronic Business Management*, vol. 9, no. 3, pp. 196-210, ISSN 1741-5063.

SINHA, T. N., 1996. Human Factors in Entrepreneurship Effectiveness. In: *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 5, iss. 1., pp. 23-39, ISSN 09713557.

SMALLBONE, David, Roger LEIG and David NORTH, 1995. The characteristics and strategies of high growth SMEs. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 1, iss. 3, pp. 44-62, ISSN 1355-2554.

SRPOVÁ, Jitka, 2004. Faktory úspěchu malých a středních podniků. In: *Sborník z mezinárodní vědecké konference „Malé a střední podniky na prahu do Evropské unie“,* Slezská univerzita v Opavě, OPF v Karviné, s. 281 – 284, ISBN 80-7248-237-8.

STONER, James A. and Edward R. FREEMAN, 1989. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 196 p., ISBN 0135484219.

STŘÍTESKÁ, Michaela and Markéta ŠPIČKOVÁ, 2012. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. In: *Journal of Organizational Management Studies,* vol. 2012, ISSN 2166-0816, DOI: 10.5171/2012.114900.

SWIERCZEK, Fredric W. and Thai T. HA, 2003. Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. In: *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 4, no. 1, pp 46-58, ISSN 1465-7503.

SYNEK, Miloslav, 2011. Nová ekonomika – nové ukazatele. In: KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: Nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, s. 183-197, ISBN 978-80-7400-403-2.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 90 s., ISBN 80-86754-33-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 240 s., ISBN 978-80-7400-098-0.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 176 s., ISBN 978-80-247-3176-6.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 336 s., ISBN 978-80-247-4520-6.

VERHEES, Frans J. H. M. and Matthew T. G. MEULENBERG, 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. In: *Journal of Small Business Management*, vol. 42, no. 2, pp. 134-154, ISSN 1540-627X.

VODÁČEK Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 192 s., ISBN 80-7261-099-6.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivita vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s., ISBN 9788024736471.

WATERMAN Jr., Robert H., Thomas J. PETERS and Julien R. PHILLIPS, 1980. Structure is not organization. In: *Business Horizons*, vol. 23, no. 3, pp. 14 – 26, ISSN 0007-6813.

WEINZIMMER, Larry, G. and MANMADHAN, A., 2009. Small business success metrics: The gap betweentheory and practice. In: *International Journal Of Business Research*, vol. 9, no. 7, p. 166-173, ISSN 1555-1296.

WIJEWARDENA, Hema and Anura DE ZOYSA, 2005. Factor Analytic Study of the Determinants of Success in Manufacturing SMEs. In: *35th EISB Conference-Sustaining the Entrepreneurial Spirit Over Time*, Barcelona, Spain, 12-14 September.

YUSOF, Sha´ri M., 2000. *Development of a framework for TQM implementation in small businesses*. Birmingham. Unpublished PhD thesis. University of Birmingham.

YUSOF, Sha´ri M. and Elaine ASPINWALL, 1999. Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. In. *Total Quality Management*, vol. 10, no. 4-5, ISSN 0954-4127.

ZACHARAKIS, Andrew L., Dale G. MEYER and Julio DECASTRO, 1999. Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capital and Entrepreneurs. In: *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no. 3, p. 1 – 14, ISSN 1540-627X.

ZIKMUND, Martin, 2011. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. In: *BusinessVize.cz* [online]. s. 5 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard

V seznamu použitých zdrojů nejsou z důvodu zachování anonymity jednotlivých subjektů uvedeny výroční zprávy, rozvahy ani výkazy zisků a ztrát.

Přílohy

A Dotazník

1. **Kolik zaměstnanců má Váš podnik?**
   Z následujících možností vyberte jednu.
   - ☐ 1 - 9
   - ☐ 10 - 49
   - ☐ 50 - 249
   - ☐ 250 a více

2. **Jaká je právní forma podnikání Vaší společnosti?**
   Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.
   - ☐ a.s.
   - ☐ s.r.o.
   - ☐ v.o.s.
   - ☐ družstvo
   - ☐ komanditní společnost
   - ☐ jiná, jaká?

3. **V jaké oblasti ekonomických činností Vaše společnost působí?**
   Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, všechny, případně doplnit vlastní.
   - ☐ výroba potravinářský výrobků a nápojů
   - ☐ výroba textilií, oděvů a obuvi a souvisejících výrobků
   - ☐ výroba farmaceutických výrobků a přípravků
   - ☐ výroba elektrických zařízení
   - ☐ výroba strojů a přístrojů
   - ☐ v jiné, jaké?

4. **Jak dlouho působí Váš podnik na tuzemském trhu?**
   Z následujících možností vyberte jednu.
   - ☐ 0 - 1 rok
   - ☐ 2 - 3 roky

- ☐ 4 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ 11 - 15 let
- ☐ 16 a více let

5. Jaký hlavní cíl má stanoven Váš podnik?

Z následujících možností zvolte jednu, případně doplňte vlastní. Pokud má Váš podnik méně jak 10 zaměstnanců, otázky číslo 6 až 29 nevyplňujte. Pokračujte otázkou číslo 30.

- ☐ maximalizace tržeb
- ☐ maximalizace obratu
- ☐ maximalizace zisku
- ☐ růst tržního podílu
- ☐ jiná možnost, jaká?

6. Je Váš podnik součástí koncernu?

Z následujících možností zvolte jednu. Pokud má Váš podnik méně jak 10 zaměstnanců, otázky číslo 6 až 29 nevyplňujte. Pokračujte otázkou číslo 30.

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Z jaké země pochází vlastník podniku?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- ☐ Jediný vlastník pochází z České republiky
- ☐ Jediný či většinový vlastník (vlastníci) pochází z EU vyjma České republiky
- ☐ Většinový vlastník (vlastníci) pochází z České republiky
- ☐ Jiná možnost, jaká?

8. Má Váš podnik útvar či oddělení, které se zaměřuje pouze na personální činnosti?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte počet zaměstnanců.

- ☐ Ano
- ☐ Ne, podnik nemá ani vyčleněny zaměstnance na personální činnost.
- ☐ Ne, ale jsou vyčleněni zaměstnanci, kteří se zabývají pouze personalistikou. Počet

9. Jaký podíl na celkovém počtu zaměstnanců tvoří níže uvedené skupiny?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	0	1 - 25 %	26 - 50 %	51 - 75 %	76 - 100 %
ženy					
pracovníci s VŠ vzděláním					
dělníci					
management (vrcholový, střední, nižší)					

10 Jak velká je fluktuace zaměstnanců v podniku?

- *Proveďte, prosím, kvalifikovaný odhad. Předmětem sledování nejsou odchody do důchodu ani opakované propouštění a opětné přijímání sezónních pracovníků.*

☐ Fluktuace je zanedbatelná, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, nepřekračuje 2 % z celkového počtu zaměstnanců.

☐ Fluktuace je střední, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, se pohybuje mezi 2 % a 10 % z celkového počtu zaměstnanců.

☐ Fluktuace je vysoká, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, je větší než 10 % z celkového počtu zaměstnanců.

11 Jaké jsou nejčastější důvody odchodu zaměstnanců?

- *Zvolte max. 3 nejčastější důvody.*

☐ špatné mezilidské vztahy na pracovišti

☐ nedostatečná možnost pracovní seberealizace

☐ nízké finanční ohodnocení

☐ možnost lepšího zaměstnání

☐ sociální podmínky v podniku

☐ rodinné důvody (např. sňatek, rozvod)

☐ životní podmínky pracovníka (např. růst nákladů na dojíždění)

☐ zdravotní důvody

☐ nespokojenost s pracovními podmínkami

☐ jiná možnost, jaká?

12 Vyberte zaměstnanecké výhody, které jsou ve Vašem podniku poskytovány.

- *U vámi poskytovaných výhod zvolte jednu z možností. Pokud neposkytujete ani jednu z níže uvedených výhod, neodpovídejte.*

	všem	pouze některým
služební automobil k soukromým účelům		
služební mobilní telefon		
služební notebook pro práci doma		
stravenky nebo závodní stravování		
příspěvky na dopravu a stravování		
zajištění možnosti rekreace, sportu, kultury		
poskytování půjček		
příspěvky na důchodové připojištění		
dovolená nad zákonný nárok		
třináctý plat, prémie		
podpora vzdělávání zaměstnanců (na základě jejich iniciativy, např. dálkové studium VŠ)		
cafeteria systém (v rámci stanoveného limitu výběr benefitů zaměstnancem)		
akcie společnosti		

13 Kolikrát za rok jsou stávající zaměstnanci ve Vašem podniku odborně školeni?

- *Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.*

☐ zaměstnanci nejsou průběžně odborně školeni
☐ jednou za rok
☐ dvakrát za rok
☐ třikrát za rok
☐ čtyřikrát za rok
☐ pět a vícekrát za rok
☐ jiná odpověď, jaká?

14 Jaká je technická úroveň výrobního zařízení ve Vašem podniku?

- *Z následujících možností vyberte jednu.*

☐ výborná

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ dostatečná
- ☐ nedostatečná

15 V jaké oblasti je ve Vašem podniku prováděn výzkum a vývoj?

- *Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, případně doplnit vlastní.*

☐ v podniku není prováděn výzkum a vývoj

☐ zvyšování produktivity výroby

☐ zvyšování kvality produktu

☐ jiná oblast, jaká?

16 Vyberte certifikáty, které Váš podnik získal nebo o jejich získání usiluje.

- *Pokud žádný z níže uvedených certifikátů nevlastníte ani neusilujete o jeho získání, neodpovídejte.*

	již vlastníme	usilujeme o získání
ISO 9000		
ISO 14000		
HACCP		
OHSAS 18001 (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)		
SA 8000 (systém společenské odpovědnosti)		
EMAS (Eco Management nad Audit Scheme)		
IFS (International Food Standard)		

17 Získal Váš podnik certifikát, který nebyl uveden výše?

- *Doplňte odpověď podle svých představ.*

18 Vyberte, prosím, značku, která byla Vašemu podniku udělena.

- *Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, případně doplnit vlastní.*

☐ Nebyla udělená žádná značka.

☐ Klasa

- ☐ Česká kvalita
- ☐ Zaručená kvalita
- ☐ Český výrobek (nadační fond)
- ☐ Český výrobek
- ☐ Czech made
- ☐ Produkt ekologického zemědělství BIO
- ☐ Regionální produkt
- ☐ jiná značka, jaká?

19 Je ve Vašem podniku zřízeno samostatné marketingové oddělení?

- *Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte počet zaměstnanců.*

- ○ Ano
- ○ Ne, podnik nemá ani vyčleněny zaměstnance na marketingovou činnosti.
- ○ Ne, ale jsou vyčleněni zaměstnanci, kteří se zabývají pouze marketingovou činností. Počet:

20. Provádí Váš podnik průzkumy trhu, příp. za využití externího dodavatele této služby (o úspěšnosti produktů, o image podniku, chování spotřebitele atd.)?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- ○ ano, často
- ○ ano, ale výjimečně (1 krát za 5 let)
- ○ ne
- ○ jiná možnost, jaká?

21 Jakou obchodní strategii Váš podnik uplatňuje?

- *Pokud neuplatňujete žádnou strategii, nevyplňujte.*

	zaměření na nízké ceny a nízké náklady	**zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší cenu**
široký rozsah výroby, široký okruh zákazníků		
úzký rozsah výroby, úzký okruh zákazníků		

22 Z jakých teritorií jsou odběratelé Vašeho podniku?

- *Rozdělte, prosím, 100 % mezi jednotlivé odběratele dle podílu na odběru Vašich produktů.*

Bodů k rozdělení :
100%

Odběratelé z regionu, ve kterém Váš podnik působí	
Odběratelé z jiných regionů ČR	
Odběratelé ze zahraničí, ze států sousedících s ČR	
Odběratelé ze zahraničí, z ostatních států EU	

Odběratelé ze zahraničí, ze zemí mimo EU	

23 Jakému typu odběratele dodáváte své výrobky?

- *Rozdělte, prosím, 100 % mezi jednotlivé typy zákazníků Vašeho podniku.*

Bodů k rozdělení :
100 %

koncový spotřebitel (B2C)	
odběratel k dalšímu zpracování (B2B)	
odběratel ke konečnému užití (B2B)	

24 Jaké nástroje komunikačního mixu využívá Váš podnik k propagaci?

- *Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, případně doplnit vlastní.*

☐ reklama v tisku

☐ reklama v rozhlase

☐ reklama v televizi

- ☐ venkovní reklama (např. billboard)
- ☐ reklama na internetu
- ☐ podpora prodeje (např. soutěže, vzorky)
- ☐ public relations (např. komunikace s médii)
- ☐ osobní prodej
- ☐ přímý marketing (email, telefon)
- ☐ žádné
- ☐ jiné, jaké?

25 Jakým způsobem je ve Vašem podniku převážně stanovována cena výrobků?

- *Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.*

- ○ metodou založenou na nákladech
- ○ stanovení ceny na základě poptávky
- ○ stanovení ceny na základě cen konkurence
- ○ stanovení ceny na základě marketingových cílů firmy (přežití, maximalizace běžného zisku, maximalizace běžných příjmů, maximalizace obratu, maximalizace využití trhu)
- ○ jiná možnost, jaká?

26 Z jakých teritorií jsou dodavatelé Vašeho podniku?

- *Rozdělte, prosím, 100 % mezi jednotlivé možnosti.*

Bodů k rozdělení :
100 %

dodavatelé z řad místních producentů z regionů, ve kterých	

společnost působí	
dodavatelé z jiných regionů ČR	
dodavatelé ze zahraničí, ze států sousedících s ČR	
dodavatelé ze zahraničí, z ostatních států EU	
dodavatelé ze zahraničí, ze zemí mimo EU	

27. Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. při hodnocení stávajícího).

1 - nejméně důležité kritérium, 10 - velmi důležité kritérium. Systém bodování.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cena										
kvalita										
platební podmínky										
dodací podmínky										
doba působení na trhu										
certifikáty jakosti										
reference										

28. Využil Váš podnik během posledních 7 let některou z následujících finančních podpor podnikání?

Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, případně doplnit vlastní.

- ☐ fondy Evropské unie - OP Podnikání a inovace
- ☐ fondy Evropské unie - OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- ☐ státní dotace
- ☐ podnik žádnou finanční podporu nevyužil
- ☐ jiná, jaká?

29. Vyberte oblasti, u kterých Váš podnik využívá outsourcing.

Z následujících možností můžete vybrat jednu, několik, případně doplnit vlastní. Outsourcing – firma vyčlení podpůrné či vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti.

- ☐ účetnictví
- ☐ skladování
- ☐ doprava
- ☐ marketing
- ☐ personální záležitosti
- ☐ stravování zaměstnanců
- ☐ ostraha objektů
- ☐ úklid prostor
- ☐ podnik outsourcing nevyužívá
- ☐ jiná, jaká?

30 Je působení Vašeho podniku na tuzemském trhu dle vedení podniku úspěšné?

- *Úspěšný podnik je podnik, jehož působením na trhu jsou uspokojeny požadavky na plnění cílů a výsledků podnikatelské činnosti všech zainteresovaných osob či skupin osob.*
  Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- ☐ velmi úspěšné
- ☐ úspěšné
- ☐ neúspěšné, ale úspěch se v blízké době očekává
- ☐ neúspěšné
- ☐ jiná možnost, jaká?

31 Jaké NEFINANČNÍ ukazatele dle Vás značí úspěšnost podniku?

- *Doplňte odpověď podle svých představ.*

32 Uveďte, prosím, svoji pozici ve firmě.

- *Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.*

- ☐ top management
- ☐ střední management
- ☐ nižší management
- ☐ asistentská pozice
- ☐ jiná pozice, jaká?

33 V jakém kraji sídlí Váš podnik?

- *Z následujících možností vyberte jednu.*

- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj

- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Zlínský kraj

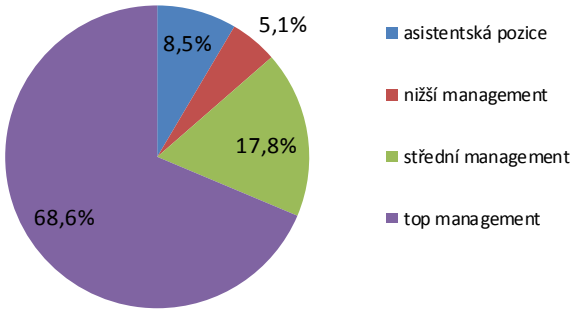
34 Prostor pro případné připomínky a kontaktní údaje v případě zájmu o výsledky výzkumu.

- *Doplňte odpověď podle svých představ.*

B Další výsledky dotazníkového šetření

Pozice osoby vyplňující dotazník

Osoby na pozici top managementu vyplnily 68,6 % dotazníků, ze středního managementu pak 17,8 % dotazníků. 8,5 % dotazníků bylo vyplněno osobami na asistentské pozici a 5,1 % osobami nižšího managementu.



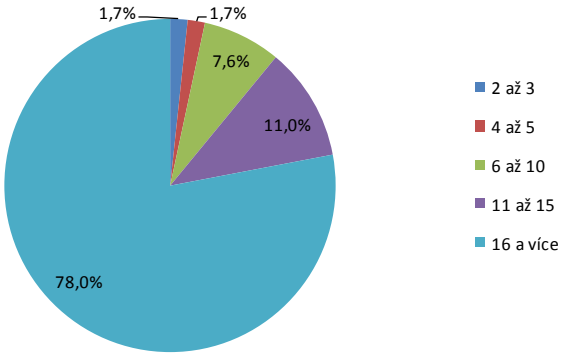
Obrázek 28 Pozice osoby vyplňující dotazník (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Podnik jako součást koncernu

Žádný z respondentů není součástí koncernu.

Délka působení podniku na tuzemském trhu

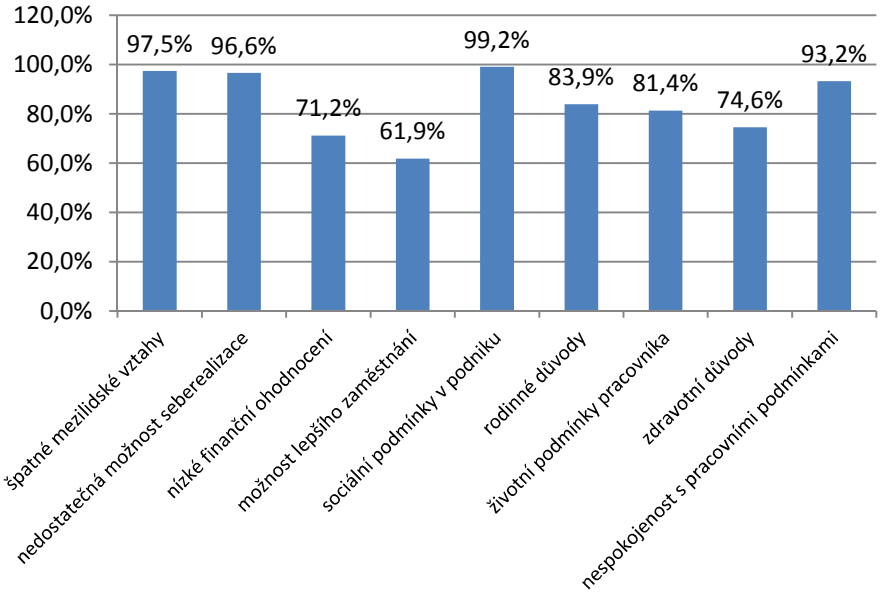
Pozitivním zjištěním je délka působení většiny respondentů na trhu. 78 % respondentů působí na trhu 16 a více let. Jedenáct až patnáct let pak na trhu působí 11 % respondentů. 7,6 % respondentů působí na trhu 6 až 10 let.



Obrázek 29 Délka působení podniku na tuzemském trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců

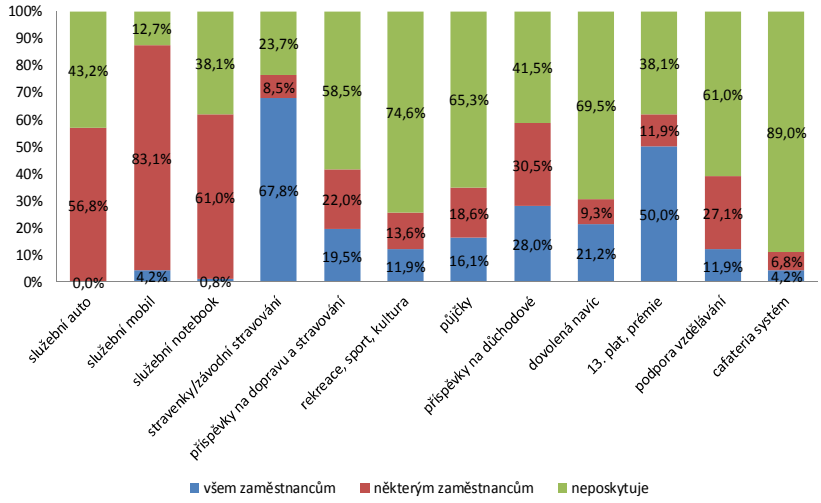
V dotazníku měly být vybrány maximálně 3 nejčastější důvody odchodu zaměstnanců. Z výsledku však vyplývá, že respondenti volili více než 3 možnosti. Přesto lez konstatovat, že nejčastějšími důvody odchodu zaměstnanců jsou sociální podmínky v podniku, špatné mezilidské vztahy na pracovišti a nedostatečná možnost seberealizace.



Obrázek 30 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Zaměstnanecké výhody

Z charakteru jednotlivých výhod vyplývá také jejich využívání. Značné je poskytování služebního automobilu, mobilu a notebooku pro soukromé využití některých zaměstnanců. Tyto výhody jsou spojeny s vykonávanou pracovní pozicí těchto zaměstnanců. S vykonávanou pracovní pozicí naopak úzce nesouvisí výhody, jako jsou příspěvky na dopravu a stravování, zajištění možnosti rekreace, sportu a kultur, poskytování zaměstnaneckých půjček, dovolené nad rámec zákonné povinnosti, podpora vzdělávání a cafeteria systému. Tyto zmíněné výhody podniky převážně neposkytují žádnému ze svých zaměstnanců.



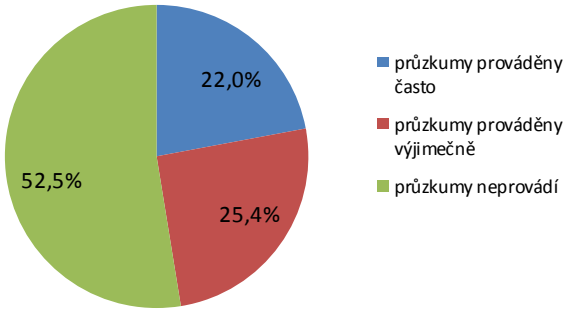
Obrázek 31 Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Značky, udělené výrobkům

Z celkového počtu 118 respondentů pouze 26 uvedlo, že jejich výrobku/výrobkům bylo udělena nějaký značka. Nejvíce respondentů, 10, uvedlo jako udělenou značku Regionální produkt, 9 pak značku Český výrobek (garantovaný Potravinářskou komorou ČR nebo Nadačního fondu ČV). Dalších 6 respondentů uvedlo jako udělenou značku Klasa.

Provádění průzkumů trhu podniky

Jak vyplývá z šetření, 52,5 % respondentů neprovádí průzkumy trhu, 25,4 % respondentů pak provádí průzkumy trhu nárazově a zbývajících 22 % často.



Obrázek 32 Jak často provádí podniky průzkum trhu (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Obchodní strategie podniků

Při očišťování dat bylo zjištěno, že způsob odpovídání respondentů byl zavádějící. Z toho důvodu nebylo možné data správně zpracovat a získané informace dále zobecňovat.

Typ odběratele/zákazníka

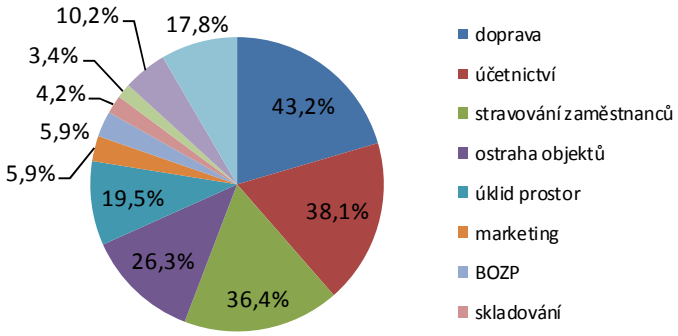
Dle průzkumu 26,5 % odběratelů jsou koncoví spotřebitelé na spotřebitelském trhu, 44 % odběratelů na průmyslovém trhu využívá výrobky k dalšímu zpracování a 29,5 % odběratelů na průmyslovém trhu využívá výrobky ke konečnému užití.

Teritorium odběratelů

Teritoria odběratelů jsou různá. 24,2 % odběratelů sídlí v teritoriu respondenta, 37,8 % odběratelů sídlí v ostatních regionech ČR, 17,3 % odběratelů sídlí v sousedním státu ČR, v ostatních státech EU má sídlo 14,6 % odběratelů, zbývajících 6,1 % odběratelů má sídlo ve státech mimo EU.

Oblasti využívání outsourcingu

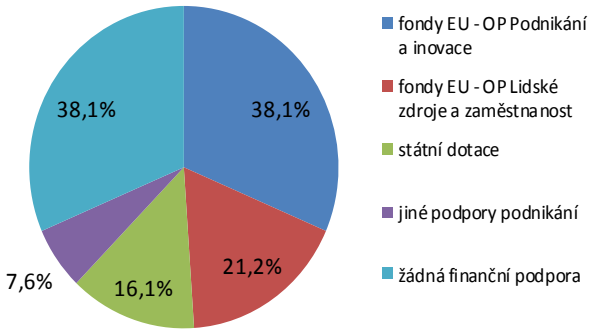
Respondenti využívají nejčastěji externí služby v oblasti dopravy, účetnictví, stravování zaměstnanců a ostrahy objektů (viz Obrázek 33).



Obrázek 33 Využívání outsourcingu v podnicích (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

Využité finanční podpory podnikání

Více než třetina respondentů (38,1 %) nevyužívá žádnou z uvedených finančních podpor. Stejné procento respondentů využívá fondy EU – OP Podnikání a inovace. Fondy EU – OP Lidské zdroje a zaměstnanost uvedlo jako využívaný zdroj 21,2 % respondentů. 16,1 % respondentů využívá státní dotace. 7,6 % využívá jiné podpory podnikání.



Obrázek 34 Využívané finanční podpory podnikání (dotazníkové šetření, 2014, n = 118)

C Formulář k vyhodnocení modelu

Tabulka 22 Formulář k vyhodnocení vytvořeného modelu

	skupina	značení ukazatele	ukazatel	značení variant		body
A	Lidské zdroje	A1	Fluktuace zaměstnanců	A11		2
				A12		1
				A13		0
		A2	Kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců	A21		6
				A22		4
				A23		6
				A24		4
				A25		0
		A3	Školení/vzdělávání zaměstnanců	A31		4
				A32		0
				A33		4
		A4	Motivování zaměstnanců	A41		5
				A42		2
				A43		4
				A44		1
				A45		2
				A46		1
				A47		0
		Celkem				
B	Marketing	B1	Strategie, vize	B11		10
				B12		9
				B13		7
				B14		3
				B15		1
				B16		0
		B2	Marketingová komunikace	B21		6
				B22		5
				B23		3
				B24		2
				B25		4
				B26		1

				B27		0
		B3	Stabilita a spolehlivost odběratelů	B31		6
				B32		4
				B33		0
				B34		5
				B35		3
				B36		0
		B4	Spokojenost odběratelů/zákazníků	B41		6
				B42		0
				B43		0
				B44		5
				B45		0
				B46		0
				B47		4
				B48		0
				B49		0
				B410		0
		B5	Zákaznický servis	B51		6
				B52		4
				B53		3
				B54		2
				B55		0
		B6	Flexibilita	B61		2
				B62		1
				B63		0
				B64		2
		Celkem				
C	Výroba	C1	Technická úroveň výrobního zařízení	C11		7
				C12		6
				C13		2
				C14		0
		C2	Výzkum a vývoj	C21		5
				C22		4
				C23		3
				C24		3
				C25		2

				C26		2
				C27		2
				C28		0
		C3	Inovace produktu	C31		3
				C32		3
				C33		1
				C34		2
				C35		0
		Celkem				
D	Řízení organizace	D1	Metody řízení podniku	D11		4
				D12		3
				D13		0
		D2	Podniková kultura	D21		3
				D22		2
				D23		1
				D24		0
		D3	Interní komunikace	D31		6
				D32		4
				D33		4
				D34		1
				D35		0
		D4	Výběr dodavatele	D41		4
				D42		3
				D43		2
				D44		1
				D45		0
		D5	Stabilita a spolehlivost dodavatelů	D51		5
				D52		1
				D53		4
				D54		2
				D55		0
E		Celkem				
	Finanční řízení	E1	Využívání finančních podpor podnikání	E11		2
				E12		1
				E13		0
		E2	Finanční analýza	E21		6

				E22		0
				E23		5
				E24		0
				E25		0
		E3	Cash Flow	E31		2
				E32		1
				E33		0
		Celkem				

D Případová studie – slovní vyhodnocení

Tabulka 23 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt A

ukazatele	Subjekt A	ozn.	b.
Ukazatel A1: Fluktuace zaměstnanců	Fluktuace je střední, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, se pohybuje mezi 2 a 10 % z celkového počtu zaměstnanců.	A12	1
Ukazatel A2: Kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců	Podnik dbá na správnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a důkladné přijímací řízení, zároveň klade důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti.	A21	6
Ukazatel A3: Školení/vzdělávání zaměstnanců	Zaměstnanci jsou průběžně školeni/vzděláváni.	A31	4
Ukazatel A4: Motivování zaměstnanců	Podnik soustavně motivuje zaměstnance, na nefinanční motivy však není kladen přílišný důraz. Podnik uplatňuje také individuální přístup k motivaci	A43	4
Ukazatel B1: Strategie, vize	Podnik má vytvořenou strategii, tedy formalizovaný dokument, který obsahuje popis mise podniku, vize a cíle, včetně harmonogramu realizace.	B11	10
Ukazatel B2: Marketingová komunikace	Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix je sestaven na základě provedených analýz. Podnik má vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci.	B21	6
Ukazatel B3: Stabilita a spolehlivost zákazníků/odběratelů	Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, kteří jsou velmi spolehliví v plnění svých závazků.	B31	6
Ukazatel B4: Spokojenost odběratelů/zákazníků	Podnik soustavně měří a monitoruje spokojenost zákazníků, k měření jsou využívány uznávané metody založené na správném definování zákazníka, definování jeho požadavků a znaků jeho spokojenosti; pro sběr dat je vytvořen dotazník (či obdobný nástroj) a zvolena vhodná metoda sběru. Data jsou vyhodnocena a slouží jako vstup pro proces zlepšování.	B41	6
Ukazatel B5: Zákaznický servis	Podnik poskytuje kompletní zákaznický servis (předprodejní, prodejní a poprodejní) založený na rozboru zákaznických potřeb zjištěných zákaznickým auditem/šetřením. Podnik využívá informační systémy, které zefektivňují zákaznický servis.	B51	6
Ukazatel B6: Flexibilita	Snahou podniku je flexibilně reagovat na požadavky odběratelů/zákazníků, ne vždy však dojde k jejich splnění.	B62	1
Ukazatel C1: Technická úroveň výrobního zařízení	S úrovní výrobního zařízení je podnik spokojen, je dobrá.	C12	6
Ukazatel C2: Výzkum a vývoj	V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování produktivity výroby, zvyšování kvality produktu a inovace produktu.	C21	5
Ukazatel C3: Inovace produktu	Podnik provádí inovace k rozšíření trhů a/nebo průnik na trhy nové.	C31	3
Ukazatel D1: Metody řízení podniku	Podnik má zavedenou moderní metodu řízení podniku, řízení je koncepční, jedná se o promyšlený strategický přístup.	D11	4
Ukazatel D2: Podniková kultura	Podnik vědomě a cíleně formuje svou firemní kulturu. Firemní kultura je patrná pro partnery, zákazníky i zaměstnance. Zaměstnanci je vstřícně přijímána a sdílena.	D21	3
Ukazatel D3: Interní komunikace	V podniku se dbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. V obvyklých situacích jsou zavedeny systémy komunikace. Díky tomuto přístupu ke komunikaci zaměstnanci otevřeně komunikují s nadřízenými a cítí zainteresovanost.	D31	6
Ukazatel D4: Výběr dodavatele	Dodavatelé jsou vybíráni za využití přesně stanovených kritérií s přiřazenými váhami a hodnoticí bodovou stupnicí, nebo na základě jiného obdobného systematického hodnocení dodavatelů. Procesu výběru se účastní omezená skupina zaměstnanců.	D42	3
Ukazatel D5: Stabilita a spolehlivost dodavatelů	Podnik dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, kteří jsou velmi spolehliví v plnění svých závazků.	D51	5
Ukazatel E1: Využívání finančních podpor podnikání	Podnik využil finanční podporu z fondů EU a/nebo státní dotace.	E12	1
Ukazatel E2: Finanční analýza	Podnik provádí formalizovanou finanční analýzu. Její využití je však bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik přijímá rozhodnutí.	E23	5
Ukazatel E3: Cash Flow	V podniku je kromě zisku sledováno také cash flow. Cash flow je používáno k rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů a v dalších výpočtech.	E31	2

Tabulka 24 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt B

faktory	Subjekt B	ozn.	b.
Ukazatel A1: Fluktuace zaměstnanců	Fluktuace je zanedbatelná, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, nepřekračuje 2 % z celkového počtu zaměstnanců.	A11	2
Ukazatel A2: Kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců	Pro oblast podnikání není nutné mít zaměstnance se specifickou kvalifikací, ale podnik klade důraz na jejich dovednosti, zkušenosti a znalosti.	A23	6
Ukazatel A3: Školení/vzdělávání zaměstnanců	Zaměstnanci nejsou průběžně školeni (pouze dle zákonných předpisů), přestože je školení pro tuto oblast podnikání (charakter výroby) žádoucí.	A32	0
Ukazatel A4: Motivování zaměstnanců	Podnik soustavně motivuje zaměstnance, kromě finančních motivů využívá množství motivů nefinančních. Podnik neuplatňuje individuální přístup k motivaci.	A42	2
Ukazatel B1: Strategie, vize	Podnik má pouze představu o směru, jakým by se mělo podnikání ubírat, a o způsobu podnikání.	B15	1
Ukazatel B2: Marketingová komunikace	Podnik využívá nástroje propagace nárazově a zcela nahodile, dle aktuálních finančních možností.	B26	1
Ukazatel B3: Stabilita a spolehlivost zákazníků/odběratelů	Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, přestože v případě některých subjektů bývá častý problém s plněním závazků. Spolupráce je rentabilní.	B32	4
Ukazatel B4: Spokojenost odběratelů/zákazníků	Spokojenost zákazníků je sledována náhodně na základě stanovených ukazatelů. Informace nejsou vyhodnoceny.	B49	0
Ukazatel B5: Zákaznický servis	Podnik poskytuje zákaznický servis dle svých představ a možností.	B54	2
Ukazatel B6: Flexibilita	Schopnost flexibilně reagovat na požadavky odběratelů/zákazníků je pro podnik velmi důležitá, podnik klade důraz na flexibilitu při plnění dodavatelsko-odběratelských vztahů, ve většině případů je schopen požadavkům vyhovět.	B61	2
Ukazatel C1: Technická úroveň výrobního zařízení	Úroveň výrobního zařízení není dobrá, v danou chvíli však splňuje alespoň nejnutnější požadavky.	C13	2
Ukazatel C2: Výzkum a vývoj	V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj pouze v oblasti inovace produktu.	C27	2
Ukazatel C3: Inovace produktu	Podnik produktovou inovaci neprovádí.	C35	0
Ukazatel D1: Metody řízení podniku	V řízení podniku převažuje operativní styl řízení, často je využívána improvizace a rozhodování na základě intuice.	D13	0
Ukazatel D2: Podniková kultura	Podnik nemá firemní kulturu.	D24	0
Ukazatel D3: Interní komunikace	V podniku se nedbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Podnik ji nepovažuje za důležitou.	D35	0
Ukazatel D4: Výběr dodavatele	Výběr dodavatelů není prováděn pomocí systematického hodnocení dodavatelů.	D45	0
Ukazatel D5: Stabilita a spolehlivost dodavatelů	Podnik dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, kteří jsou velmi spolehliví v plnění svých závazků.	D51	5
Ukazatel E1: Využívání finančních podpor podnikání	Podnik nevyužil žádnou finanční podporu z fondů EU a/nebo státní dotace.	E13	0
Ukazatel E2: Finanční analýza	Podnik neprovádí finanční analýzu jako metodu poměřování získaných údajů.	E25	0
Ukazatel E3: Cash Flow	V podniku není cash flow sledováno.	E33	0

Tabulka 25 Slovní vyhodnocení ukazatelů modelu – subjekt C

ukazatel	Subjekt C	ozn.	b.
Ukazatel A1: Fluktuace zaměstnanců	Fluktuace je zanedbatelná, počet zaměstnanců, který v průběhu roku rozváže pracovní poměr, nepřekračuje 2 % z celkového počtu zaměstnanců.	A11	2
Ukazatel A2: Kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců	Podnik dbá na správnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a důkladné přijímací řízení. Kromě potřebné kvalifikace nejsou vyžadovány další dovednosti, zkušenosti a znalosti.	A22	4
Ukazatel A3: Školení/vzdělávání zaměstnanců	Zaměstnanci jsou průběžně školeni/vzděláváni.	A31	4
Ukazatel A4: Motivování zaměstnanců	Podnik soustavně motivuje zaměstnance, kromě finančních motivů využívá množství motivů nefinančních. Podnik neuplatňuje individuální přístup k motivaci.	A42	2
Ukazatel B1: Strategie, vize	Podnik má vytvořenou strategii k dosažení stanoveného cíle, která je zpracována písemnou formou, nemá však podobu formálního dokumentu. Harmonogram realizace je navržen.	B12	9
Ukazatel B2: Marketingová komunikace	Podnik využívá soustavně nástroje marketingové komunikace, komunikační mix není sestaven na základě provedených analýz. Podnik nemá vyčleněno procento finančních prostředků, které jsou využívány na propagaci.	B24	2
Ukazatel B3: Stabilita a spolehlivost zákazníků/odběratelů	Podnik dlouhodobě spolupracuje s odběrateli, přestože v případě některých subjektů bývá častý problém s plněním závazků. Spolupráce je rentabilní.	B32	4
Ukazatel B4: Spokojenost odběratelů/zákazníků	Spokojenost zákazníků je sledována náhodně na základě stanovených ukazatelů. Informace jsou vyhodnoceny a slouží jako vstup pro zlepšování.	B47	4
Ukazatel B5: Zákaznický servis	Podnik poskytuje zákaznický servis dle svých představ a možností.	B54	2
Ukazatel B6: Flexibilita	Snahou podniku je flexibilně reagovat na požadavky odběratelů/zákazníků, ne vždy však dojde k jejich splnění.	B62	1
Ukazatel C1: Technická úroveň výrobního zařízení	Úroveň výrobního zařízení je na výborné úrovni.	C11	7
Ukazatel C2: Výzkum a vývoj	V podniku je prováděn výzkum a/nebo vývoj v oblasti zvyšování kvality produktu a inovace produktu.	C23	3
Ukazatel C3: Inovace produktu	Podnik provádí inovace k rozšíření trhů a/nebo průnik na trhy nové.	C31	3
Ukazatel D1: Metody řízení podniku	Podnik nemá zavedenou moderní metodu řízení, přesto je řízen koncepčně se strategickým přístupem.	D12	3
Ukazatel D2: Podniková kultura	Podnik vědomě a cíleně formuje svou podnikovou kulturu. Podniková kultura však není patrná pro partnery a zákazníky. Zaměstnanci je vstřícně přijímána a sdílena.	D22	2
Ukazatel D3: Interní komunikace	V podniku se dbá na komunikaci se zaměstnanci a na zpětnou vazbu v komunikaci. Zaměstnanci dostávají informace ve správnou dobu od správných osob. V obvyklých situacích jsou zavedeny systémy komunikace. Díky tomuto přístupu ke komunikaci zaměstnanci otevřeně komunikují s nadřízenými a cítí zainteresovanost.	D31	6
Ukazatel D4: Výběr dodavatele	Dodavatelé jsou vybírání za využití systematického hodnocení dodavatelů. Procesu výběru se účastní omezená skupina zaměstnanců.	D43	2
Ukazatel D5: Stabilita a spolehlivost dodavatelů	Snahou podniku je navazovat dlouhodobé vztahy s dodavateli, jakmile však dojde k opakujícím se problémům při plnění závazků z jejich strany, dochází k ukončení spolupráce.	D53	4
Ukazatel E1: Využívání finančních podpor podnikání	Podnik opakovaně využívá finanční podporu z fondů EU a/nebo státní dotace.	E11	2
Ukazatel E2: Finanční analýza	Podnik provádí formalizovanou finanční analýzu. Její využití je však bez ohledu na specifika podnikatelské činnosti a stanovené cíle podnikání. Podle těchto poznatků (závěrů) finanční analýzy podnik přijímá rozhodnutí.	E23	5
Ukazatel E3: Cash Flow	V podniku není cash flow sledováno.	E33	0

E Podpora MSP

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 - 2020

Cílem Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky, která je založená na znalostech a inovacích. Tedy podpora schopnosti místních podniků prosazovat se na světových trzích a vytvářet dostatek pracovních míst, a to v dlouhodobém horizontu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015b)

Operační program je zaměřen na rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti MSP, energetické úspory a rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015b)

Program je členěn na pět prioritních os:

- Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace (Inovace, Potenciál, Aplikace, Inovační vouchery, Partnerství znalostního transferu, Služby infrastruktury, Spolupráce),
- Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků (Technologie, Poradenství, Marketing, Nemovitosti, Školicí střediska),
- Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin (Obnovitelné zdroje energie, Úspory energie, Smart Grids I – Distribuční sítě, Nízkouhlíkové technologie, Úspory energie v SZT, Smart Grids II – Přenosová síť),
- Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií (Vysokorychlostní internet, ICT a sdílené služby),
- Technická pomoc. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014b)

Všechny programy podpory kromě Smart Grids II - Přenosová síť (určen pouze pro velké podniky) jsou určeny pro malé a střední podniky. Vybrané pak také pro podniky velké. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014b) V kontextu klíčových faktorů úspěchu jsou zajímavé oblasti rozvoje výzkumu a vývoje pro inovace, technologie, marketing a školicí střediska.

Komunitární program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků (COSME) 2014 - 2020

Tento evropský komunitární program financovaný z rozpočtu EU je zaměřený na podporu konkurenceschopnosti evropských podniků. Program je určen zejména pro malé a střední podniky za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v členských EU. Jedná se o přímého nástupce programu Konkurenceschopnost a inovace (CIP 2007 – 2013) bez jeho části podporující inovační podnikání. Podpora výzkumu a technologického rozvoje, resp. vše týkající se podpory MSP v oblasti výzkumu a inovací, je od roku 2014 zahrnuto do Rámcového programu pro výzkum a inovace 2014 – 2020 (CzechInvest, ©1994–2015)

HORIZONT 2020

Následník 7. Rámcového programu pro výzkum a technologický rozvoj se zaměřuje mnohem více na podporu inovací a MSP (malé a střední podniky) a je nejrozsáhlejším programem podporujícím výzkum a vývoj na evropské úrovni. (Evropská komise, 2014) Opět se jedná o podporu významných oblastí, jako je výzkum, technologický rozvoj a inovace, tedy činností vedoucích k úspěchu podniku.

Záruka 2015 – 2023

Záruční fond bude v letech 2015 až 2023 plnit doplňkovou funkci k programům podpory podnikání financovaných z EU fondů. Program byl připraven Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. Slouží pro poskytování záruk za úvěry pro MSP. V prvních letech programu bude moci tento fond zaručit úvěry až do výše 5,3 miliardy korun. Jeho hlavním cílem je podpořit přístup zejména malých a středních podnikatelů k bankovním úvěrům, což jim pomůže v realizaci jejich projektů. V rámci programu budou podnikatelům poskytovány záruky až do 80 % jistiny zaručovaného úvěru, jehož výše může činit až 30 milionů korun. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015a)

Program START a START Plus Národní ceny kvality ČR

Tyto programy jsou určeny pro MSP, které chtějí začít se systematickým zlepšováním, či již mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího plnění požadavků normy. Slouží také pro podniky,

které jsou dobře řízeny nebo jsou držitelem certifikátu ISO 9001, ale mají zájem o získání informací o stávající úrovni podniku a hledají cesty pro zlepšování a inovaci řízení. Programy jsou spojeny se sebehodnocením dle modelu EFQM. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2008; Národní informační středisko podpory kvality, 2010) Jedná se tedy o podporu zavádění systematického zlepšování v podnicích a efektivnějšího řízení.

Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020

Jedním z operačních programů podporovaných z fondů EU OP Zaměstnanost (OPZ) pro období 2014 - 2020, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV). Mezi oblasti, které bude mimo jiné tento program pokrývat, patři i adaptabilita zaměstnanců a zaměstnavatelů a další vzdělávání zaměstnanců.

V rámci tohoto programu je možné žádat o podporu z globálního grantu EDUCA, který slouží k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců podnikatelských subjektů v oblasti průmyslu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013a)

Také tímto programem je podporován rozvoj oblasti, v tomto případě zaměstnanců, kteří jsou jedním z klíčových faktorů determinujících úspěch MSP.

Čerpání dotací MSP

Dle šetření, které v červnu 2014 provedla Asociace malých a středních podniků a živnostníků mezi 400 MSP byla úspěšnost MSP při získávání dotací v minulém rozpočtovém období 75 %. Nejčastěji žádají podniky o částku 1 – 4,9 mil. Kč (38 % případů). Za slabé stránky systému poskytování dotací považují podniky nejčastěji administrativní náročnost (86 % respondentů), dále roztříštěnost informací (53 % respondentů), časté změny podmínek v průběhu čerpání (45 % respondentů) a nadměrnou kontrolu (40 % respondentů). Následuje nedostatečná podpora v daném regionu, pro začínající podniky či pro příslušný obor. Spolupráce s poradenskými firmami je pro zpracování žádosti běžná. V minulém období využilo pomoci poradenské firmy 46 % respondentů, ke kompletnímu zpracování žádosti využilo poradenskou firmu 20 % respondentů. 32 % respondentů zpracovalo žádost samo. Zbývající 2 % nedokázala odpovědět. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2014)