

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

**Analýza a hodnocení výkonnosti
Rodinného pivovaru Bernard a. s.**

Bc. Jaromíra Vodrážková

**Diplomová práce
2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaromíra Vodrážková**
Osobní číslo: **E10153**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza a hodnocení výkonnosti Rodinného pivovaru Bernard a. s.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

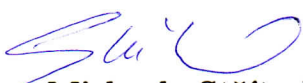
Předmětem práce je definování konkurenční výhody, identifikování klíčových faktorů úspěchu, stanovení strategických cílů a měřítek výkonnosti u vybraného podniku.

- Formulace cílů a stanovení metod zpracování práce
- Definice základních pojmů týkajících se konkurenceschopnosti podniku
- Teoretická východiska měření výkonnosti firem
- Charakteristika Rodinného pivovaru Bernard a. s.
- Analýza a hodnocení výkonnosti firmy, stanovení konkurenční výhody firmy
- Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. vyd. Pardubice: UP Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 80-7395-039-2.
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PARMENTER, D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2007, xv, 236 p. ISBN 978-047-0095-881.
PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: **26. června 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v ní využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon. Jsem si vědoma, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona. Pokud použiji tuto práci já nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Humpolci 26. 4. 2013

Bc. Jaromíra Vodrážková

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Stříteské Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce pomohly.

Rovněž chci poděkovat managementu společnosti Rodinný pivovar BERNARD za jejich čas, ochotu a vstřícný přístup.

Zvláštní poděkování patří celé mé rodině, zvláště pak manželovi a dětem, přátelům a známým za pomoc a podporu během studií.

ANOTACE

Tato práce pojednává o marketingovém pojetí konkurenční výhody u vybraného podniku a také o řízení výkonnosti. V práci jsou popsána teoretická východiska konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a jejich měření. Ve druhé části práce jsou kvantifikovány konkurenční výhody podniku a je ověřováno jejich užití pro strategické cíle firmy. V závěru jsou uvedena zhodnocení a navržena doporučení pro ještě lepší výkonnost v budoucnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, měření konkurenční výhody, parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu, analýza silných a slabých stránek produktu, ukazatele hodnocení výkonnosti, klíčové faktory úspěchu (CSF), KPI, kultovní značka.

TITLE

Family brewery Bernard a. s. analysis and performance evaluation

ANNOTATION

This work deals with marketing conception of chosen company competitive advantage and also with performance management. In this work there are described some theoretical principles of competitiveness, competitive advantage and their measuring. The second part of this work quantifies the company's competitive advantage and verifies the usage of the competitive advantage for the strategic targets of the company. The work's conclusion states evaluation and suggests recommendations for even better future performance.

KEYWORDS

Competitiveness, competitive advantage, competitive advantage measuring, parametric method of the BEST... of the product competitive advantages, Analysis of the product's Strengths and Weaknesses, performance indicators, critical success factors (CSF), KPI, cult brand mark.

OBSAH

ÚVOD	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	15
1.1 KONKURENCE	15
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA	18
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	20
1.3.1 <i>Pojetí konkurenceschopnosti v marketingu</i>	21
1.3.2 <i>Konkurenční výhody přispívající ke konkurenceschopnosti</i>	22
1.4 HODNOCENÍ ZMÍNĚNÝCH OTÁZEK KONKURENCESCHOPNOSTI	23
2 METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍCH VÝHOD	25
2.1 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	25
2.1.1 <i>Marketingový audit</i>	25
2.1.2 <i>Benchmarking</i>	26
2.1.3 <i>Měření spokojenosti a loajality zákazníka</i>	27
2.2 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI – SHRUTÍ	28
2.3 MĚŘENÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD	28
2.3.1 <i>Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu (NEJ)</i>	30
2.3.2 <i>Analýza silných a slabých stránek produktu (SSP)</i>	31
2.3.3 <i>Scoring mapa konkurenčních výhod (SM)</i>	32
2.3.4 <i>Bostonská matice (BCG)</i>	33
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM	35
3.1 CO MÁ VLIV NA VÝKONNOST PODNIKU?	35
3.2 FÁZE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	36
3.3 UKAZATELE HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	38
3.3.1 <i>Finanční ukazatele</i>	38
3.3.2 <i>Nefinanční ukazatele</i>	39
3.4 UKAZATELE VÝSTUPU A VÝKONNOSTI	42
3.4.1 <i>Klíčové ukazatele výstupu</i>	43
3.4.2 <i>Ukazatele výstupu a výkonnosti</i>	44
3.4.3 <i>Klíčové ukazatele výkonnosti</i>	44
3.4.4 <i>Jaký je ideální počet sledovaných indikátorů?</i>	45
3.4.5 <i>Implementace KPI</i>	46
3.4.6 <i>Vztah mezi klíčovými faktory úspěchu a měřítky výkonnosti</i>	47
3.5 VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	48
3.5.1 <i>Finanční analýza</i>	48
3.5.2 <i>Balanced Scorecard</i>	53
4 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PIVOVARU BERNARD, A. S.	56
4.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	56
4.1.1 <i>Činnosti pivovaru</i>	57
4.2 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI RODINNÉHO PIVOVARU BERNARD, A. S.	58
4.2.1 <i>Klíčové faktory úspěchu</i>	58
4.2.2 <i>Strategie CSF „Standardizace dlouhodobé kvality piva“</i>	60
4.2.3 <i>Strategie CSF „Dlouhodobé finanční zdraví podniku“</i>	61
4.2.4 <i>Strategie CSF „Nárůst povědomí o značce“</i>	65
4.2.5 <i>Strategie CSF „Spokojenost zaměstnanců“</i>	67
4.3 KULTOVNÍ ZNAČKA BERNARD	68
5 KVANTIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY RODINNÉHO PIVOVARU BERNARD, A. S.	71
5.1 PARAMETRICKÁ METODA NEJ... KONKURENČNÍCH VÝHOD PRODUKTU	71
5.1.1 <i>Zhodnocení výsledků parametrické metody nej... produktu</i>	72
5.2 METODA ANALÝZY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PRODUKTU	73

5.2.1	<i>Kvantifikace výsledků analýzy silných a slabých stránek produktu</i>	73
5.2.2	<i>Zhodnocení výsledků analýzy silných a slabých stránek produktu</i>	76
5.2.3	<i>Doplnění metody</i>	77
6	KONFRONTACE NAMĚŘENÝCH HODNOT S KLÍČOVÝMI FAKTORY ÚSPĚCHU	80
6.1	KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU A KONKURENČNÍ VÝHODY PODNIKU	80
6.2	KONKURENČNÍ VÝHODA PROPAGACE	81
6.3	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	82
ZÁVĚR	84
POUŽITÁ LITERATURA	85
SEZNAM PŘÍLOH	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Scoring mapa užitečných hodnot konkurenčních výhod (příklad)	33
Tabulka 2: Návrh fází modelu měření a řízení výkonnosti podniku.....	37
Tabulka 3: Rozdělení nefinančních ukazatelů podle skupin.....	40
Tabulka 4: Nefinanční ukazatele charakterizující činnosti a funkce podniku	41
Tabulka 5: Počet ocenění Rodinného pivovaru BERNARD a. s. (2008 – 2012)	56
Tabulka 6: Klíčové faktory úspěchu a jejich strategie	59
Tabulka 7: Výstav piva v letech 2002 – 2004, 2006 – 2008 a 2011	61
Tabulka 8: Výstav v letech 2002 a 2011 (v hl)	62
Tabulka 9: Výše marketingových a ostatních investic společnosti v letech 2004 – 2011.....	65
Tabulka 10: Analýza silných a slabých stránek produktu – výsledky první části	74
Tabulka 11: Analýza silných a slabých stránek produktu – výsledky druhé části.....	76
Tabulka 12: Definované strategické cíle propagace a jejich měřítka.....	81
Tabulka 13: „SMART“ pravidla strategických cílů	83

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	16
Obrázek 2: Model sil – konkurenční strategie podle J. Jiráska.....	17
Obrázek 3: Míra spokojenosti zákazníka.....	28
Obrázek 4: Vyhodnocení parametrické metody nej... konkurenčních výhod.....	31
Obrázek 5: Bostonská matice.....	34
Obrázek 6: Koncept měření a řízení výkonnosti podniku	36
Obrázek 7: Čtyři typy měřítek výkonnosti	43
Obrázek 8: Od mise a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti	47
Obrázek 9: Časové hledisko hodnocení informací.....	49
Obrázek 10: Soustava poměrových ukazatelů	50
Obrázek 11: Rozklad Du Pont	52
Obrázek 12: Perspektivy BSC.....	53
Obrázek 13: Vztah příčina a následek a vliv na KPI.....	54
Obrázek 14: Poslání a hodnoty firmy.....	57
Obrázek 15: Graf vývoje výstavu piva v letech 2002 – 2011.....	61
Obrázek 16: Struktura výstavu podle druhu piva - rok 2002.....	62
Obrázek 17: Struktura výstavu podle druhu piva - rok 2011.....	62
Obrázek 18: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2000 – 2011 (v tis. Kč).....	64
Obrázek 19: Graf vývoje počtu zaměstnanců v období 2000 - 2011	68
Obrázek 20: „Příběh“: minulost - současnost.....	69
Obrázek 21: „Vlastní názor“	69
Obrázek 23: Vyhodnocení parametrické metody nej... konkurenční výhody.....	71
Obrázek 24: Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod značky.....	72
Obrázek 25: Podíl na vědomí o značce (reklama).....	78
Obrázek 26: Podíl na vědomí o značce (billboardy)	78

SEZNAM ZKRATEK

%	procento
APRA	Asociace Public Relation Agentur
a. s.	akciová společnost
BSC	Balanced ScoreCard
C	Capital
CEO	chief executive officer (výkonný ředitel)
CSF	Critical Success Factors (kritické faktory úspěchu)
ČR	Česká republika
ČSMNP	Český svaz malých nezávislých pivovarů
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
EBIT	Earning Before Interest and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EVA	Economic Value Added (přidaná ekonomická hodnota)
HPM	hranice produkčních možností
HR	Human Resources (řízení lidských zdrojů)
KPI	Key performance indicator (klíčový indikátor výkonu)
KRI	Key result indicator (klíčový indikátor výsledku)
mj.	mimo jiné
MSZ	míra spokojenosti zákazníka
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (provozní hospodářský výsledek po zdanění)
n. p.	národní podnik
P/E	Price-Earning ratio
PI	Performance indicator (indikátor výkonu)

PR	Public Relation
RI	Result indicator (indikátor výsledku)
ROA	Return On Assets (rentabilita aktiv)
ROC	Return On Costs (rentabilita nákladů)
ROCE	Return On Captial Employed (rentabilita investovaného kapitálu)
ROE	Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return On Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	Strengths,Weaknesses,Opportunities, Threats (síly, slabosti, příležitosti, hrozby)
VIP	Very Important Person
VK	Vlastní Kapitál
vs.	versus
WACC	Weighted Average Cost of Capital (průměrné náklady kapitálu)

ÚVOD

Vznik každé organizace je výsledkem cílevědomé činnosti, a proto musí být i výkonnost zaměřená cílově. To znamená, že jednotlivé činnosti musí být prováděny efektivně a účinně. Aby to bylo možné hodnotit, je třeba, aby si subjekty, které jsou v nějakém zájmovém vztahu s organizací, určily, jaké mají představy o kritériích, která by ustanovovala a měřila výkonnost v podniku. Z uvedeného je patrné, že vybraná kritéria nejsou objektivními měřítky, ale jsou subjektivní a odráží představy vlastníků či jiných subjektů spřízněných s firmou. Pokud z nějakého důvodu nastane mezi uvedenými subjekty rozpor při stanovování kritérií, je možno využít strategických cílů a posuzovat tedy výkonnosti jednotlivých činností vzhledem ke strategickým cílům. [19]

Společným kritériem pro stanovování výkonnosti bývá prospěšnost. Prospěch představuje hodnotovou kategorii související s cílevědomou činností, a tak lze na základě prospěchu odvodit výkonnost. Na výkonnost je možno pohlížet také jako na měřítko konkurenceschopnosti. Má-li být výkonnost firmy odvozena jejím prospěchem, lze říci, že prospívající firma je schopná konkurence. [19]

Konkurenceschopnost každé firmy je ovlivňována nejen výrobky či službami, které firma produkuje, ale svůj značný vliv mají politická rozhodnutí v zemi, daňové podmínky apod. Pokud se jedná o firmu produkující výrobky, které podléhají spotřební dani, mohou pro ni znamenat fiskální opatření vlády někdy až ničivé důsledky, neboť spotřební daň tvoří nemalou část ceny produktu.

Tomu, aby byly malé pivovary konkurenceschopné, do značné míry pomohl i spolumajitel a zakladatel Rodinného pivovaru Bernard Ing. Stanislav Bernard, který se hned od počátku podnikání v tomto oboru snažil prosadit diferencovanou sazbu spotřební daně pro malé pivovary. V Humpolci v roce 1993 založil Český svaz malých nezávislých pivovarů (ČSMNP), aby mohl jako reprezentant této organizace jednat s politickými zástupci. Jednal s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, s Ministerstvem zemědělství i s Ministerstvem financí, ale neúspěšně. Nakonec byl návrh zákona přijat až přes Poslaneckou sněmovnu. Jak sám pan Bernard uvádí: „*Tehdejším poslancům šlo v mnohem větší míře o věc, a proto naši myšlenku podpořili.*“ [40]

Všichni se domnívali, že mají malé pivovary s diferencovanou sazbou vyhráno, avšak návrh zákona byl rozporován prezidentskou kanceláří, a tak měl konečné slovo až Ústavní soud, který návrh podpořil. A tak díky panu Bernardovi od roku 1995 na našem trhu existuje

odlišná sazba spotřební daně pro malé pivovary. Tato sazba umožnila malým pivovarům přežít v době, kdy na náš trh začaly pronikat zahraniční výrobky, tedy krátce po revoluci. Nižší sazba ale také podpořila vznik či znovuootevření minipivovarů a díky ní byl trh piva obohacen o nové chutě i barvy. Synergickým efektem prosazení snížené sazby daně byla tvorba značky BERNARD, neboť změna daňové sazby byla dlouhodobě medializována.

V roce 2009 se spotřební daň z piva razantně zvýšila, a to i malým pivovarům. Nadále však trvá diferencovaná sazba daně, jejíž zavedení pan Bernard inicioval a za jejíž prosazení obdržel v roce 2012 Cenu F. O. Poupěte.

Cílem této práce je *identifikovat* klíčové faktory úspěchu, jež představují potenciál pro určení konkurenční výhody podniku Rodinný pivovar Bernard, a. s., *určit a kvantifikovat* hlavní konkurenční výhody podniku, *stanovit* strategické cíle a systém jejich měření a hodnocení. K dosažení cíle bude využito teoretických poznatků z literatury, analýz interních dokumentů podniku Bernard, a. s. a interních listin konkurenčních firem. Dále budou zpracovány informace získané řízenými rozhovory s HR a PR manažery analyzované společnosti Rodinný pivovar Bernard, a. s., statistická data Českého svazu pivovarů a sladoven (ČSPS) a z vyhodnoceného on-line dotazníku.

Práci lze rozdělit na dvě části. V první budou nejprve definovány základní pojmy související s konkurenceschopností a konkurenční výhodou podniku a s měřeními, které lze u konkurenceschopnosti či konkurenční výhody provádět. Dále budou teoreticky zpracována specifika měření a hodnocení výkonnosti firem. Ve druhé části bude nejprve představena firma Rodinný pivovar BERNARD, a. s. Na základě informací získaných řízenými rozhovory s manažery pivovaru budou definovány podnikové strategie a jejich klíčové faktory úspěchu a také bude vymezeno vnímání termínu „kultovní značka“. Po kvantifikování konkurenční výhody firmy na základě dat získaných z on-line dotazníku bude analyzována výkonnost pivovaru se zaměřením na marketing se snahou ověřit správnost nastavení měřítek vzhledem ke stanovenému strategickému cíli.

Měření konkurenční výhody pivovaru bude provedeno Parametrickou metodou NEJ... konkurenčních výhod produktu a Analýzou silných a slabých stránek. První metoda byla vybrána pro svou přehlednost při vyjádření hodnoty konkurenční výhody s možností rozlišení konkurenční výhody výrobku a značky. Důvodem pro zvolení druhé metody bylo získání dvou výsledků, a to *benchmarkingové porovnání konkurenčních výhod různých producentů a*

kvantifikaci konkurenceschopnosti z hlediska podílu na trhu, podílu na oblibě a podílu na vědomí. Tato metoda tedy poskytne komplexnější informace, a to jak o samotných produktech, tak i o značce, tedy o povědomí o značce mezi zákazníky, což je pro manažery pivovaru BERNARD nejvyšší prioritou.

V závěru práce budou shrnuty výsledky provedené analýzy a bude zhodnoceno, zda pivovar BERNARD plně využívá potenciál identifikovaných konkurenčních výhod pro naplnění strategických cílů a vize podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

V kapitole jsou vysvětleny pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Autoři, kteří se touto problematikou zabývají, se v mnohém shodují. Někdy se však jejich názory liší. Proto je možné se setkat s mnoha vysvětleními podstaty a obsahu pojmů, lze se dohledat různých výkladů, anebo může jeden pojem vysvětlovat význam jiného.

1.1 Konkurence

Konkurence je podle slovníku [20] „*soupeření, soutěžení; projev hospodářské soutěže*“. Konkurence je tedy vztah dvou a více subjektů, čili konkurentů. Pro vstup do konkurenčního vztahu musí konkurent *být* konkurenční a musí *mít zájem být* konkurenční.

Existuje několik pojetí konkurence. Mikoláš udává např. pojetí konkurence v mikroekonomii nebo marketingově orientované pojetí konkurence [12].

Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence je v mikroekonomii určována soupeřením mezi prodávajícími a kupujícími totožného zboží či služby, tzn. střetáváním nabídky a poptávky. V mikroekonomii je možné definovat:

- ❖ konkurenci mezi nabídkou a poptávkou
- ❖ konkurenci na straně poptávky
- ❖ konkurenci na straně nabídky

U konkurence na straně nabídky je možné další členění podle metod na cenovou a necenovou konkurenci a z hlediska podmínek na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

Marketingově orientované pojetí konkurence

- ❖ Porterova teorie konkurenčních sil
- ❖ Síly v konkurenční strategii podle Jiráska
- ❖ Porterovy generické strategie
- ❖ Kotlerova teorie tržních pozic konkurence

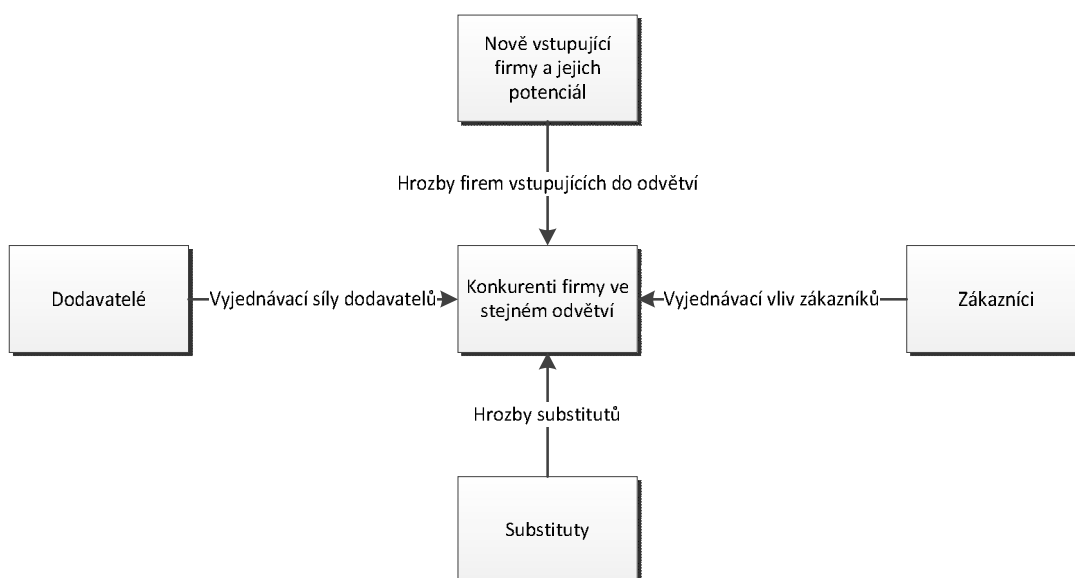
Práce se zabývá marketingově orientovaným pojetím konkurence, proto bude dále podrobněji popsáno druhé z jejích uvedených pojetí.

1) Porterova teorie konkurenčních sil

Podle této teorie závisí úroveň konkurence na pěti základních konkurenčních silách. Konkurenční strategie firmy má za cíl najít způsob, jak těmto konkurenčním silám čelit, nebo ještě lépe, obrátit jejich působení ve prospěch firmy. Konkurenčními silami dle této teorie jsou [16]:

- ❖ nově vstupující firmy
- ❖ konkurence v daném odvětví
- ❖ dodavatelé
- ❖ zákazníci
- ❖ substituty

Obrázek 1 znázorňuje konkurenční síly odvětví, tzv. hybné síly konkurence.

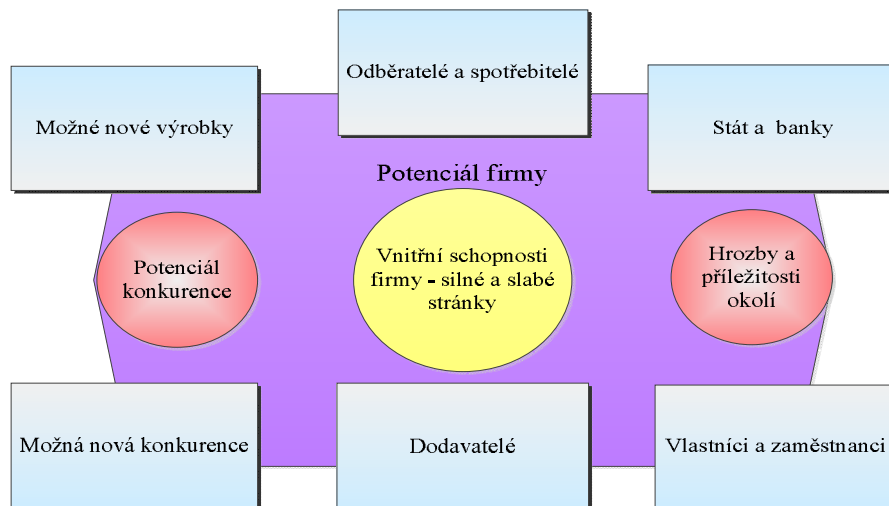


Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: upraveno podle [12]

2) Síly v konkurenční strategii dle Jiráska

Tato teorie je rozšířením předcházející Porterovy teorie konkurenčních sil. Na základě J. Jiráska [6] jsou vymezeny dva okruhy, vnitřní a vnější. Do vnějšího okruhu sil řadí dodavatele, odběratele, případnou novou konkurenci, možné nové výrobky, vlastníky, zaměstnance, banky a stát. Ve vnitřním okruhu pak jsou vnitřní schopnosti firmy, její silné a slabé stránky. Dále pak je tam potenciál konkurence a hrozby a příležitosti okolí. Obrázek 2 představuje model sil, které mají vliv na konkurenční strategii firmy.



Obrázek 2: Model sil – konkurenční strategie podle J. Jiráska

Zdroj: upraveno podle [12]

3) Porterovy generické strategie

Možnými úspěšnými přístupy k soupeření a předstížení konkurence definoval M. E. Porter třemi generickými strategiemi [15]:

- ❖ nejnižšími náklady
- ❖ diferenciací
- ❖ soustředěním pozornosti, tj. fokální strategií

V praxi se většinou realizuje pouze jeden z přístupů, neboť pokusy o koncentraci na více než jednu z uvedených strategií neprokázaly lepší účinnost, spíše naopak.

Každá z uvedených strategií je cestou k tomu být konkurentem jiné firmě, tzn., že vede ke konkurenční výhodě. Zatímco strategií nízkých nákladů a diferenciací lze uplatnit v celém odvětví, fokální strategie se soustředí pouze na určitý segment.

4) Kotlerova teorie tržních pozic konkurence

Podle této teorie odpovídá strategie firmy její konkurenční pozici. Lze rozlišit čtyři základní pozice, které může firma na trhu zaujímat [10]:

- ❖ Vedoucí firma trhu
- ❖ Trží vyzyvatel

- ❖ Následovatel
- ❖ Výklenkář

Vedoucí firma na trhu zaujímá významné postavení, může určovat podmínky a trhu dominovat. Tržní vyzyvatelé sice mají také výrazné postavení, avšak patří jim spíše druhá až čtvrtá pozice. Jejich strategie spočívá v hledání slabších míst konkurence. Následovatelům patří malý podíl na trhu, jejich snahou je se konkurenčním bojům vyhýbat a spíše vedoucí firmy následovat. Pozici výklenkáře zaujímají ti, kteří se zabývají takovými tržními segmenty, které jsou velkými dodavateli z nějakého důvodu opomíjeny.

1.2 Konkurenční výhoda

Je možné vytvořit a určit nějakou hodnotu, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů. Je to taková hodnota, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit a která dlouhodobě přináší zisk. Pak se jedná o konkurenční výhodu. Konkurenční výhodou se zabývá mnoho odborníků, M. Porter, P. Kotler, J. Jirásek a jiní.

1) Konkurenční výhoda podle Portera

Porter definoval konkurenční výhodu takto: *"Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu."*[16]

Podle Michaela Portera tedy lze rozlišit dva druhy konkurenční výhody:

- ❖ nízké náklady
- ❖ diferenciac

Pokud je podnik schopen dlouhodobě provozovat své činnosti s nižšími náklady, než má konkurence, dosahuje konkurenční výhody nízkých nákladů. Výhody diferenciac může využívat takový podnik, který na rozdíl od svých konkurentů umí a může zákazníkům nabídnout něco, co je pro ně nějakým způsobem hodnotné a co ho od konkurence odlišuje. Při uplatňování konkurenční výhody diferenciac je nutné, aby se náklady vynaložené na diferenciaci odrazily ve větším výkonu.

Podnik si nejprve musí vybrat typ a rozsah konkurenční výhody, o kterou bude usilovat. Oba druhy konkurenčních výhod lze objevit a poznat pouze po prozkoumání všech činností, které podnik provádí a které na sebe navazují a vzájemně působí. Proto byl M. Porterem zaveden termín *hodnotový řetězec*. Ten podnikové činnosti rozděluje do strategicky významných oblastí, aby bylo možno lépe pochopit a odhalit výši nákladů a jejich pohyb pro možnost konkurenční výhody nízkých nákladů, anebo objevit potenciál pro výhodu diferenciací.

2) Konkurenční výhoda podle Kotlera

Philip Kotler uvádí tři možnosti dosažení konkurenční výhody [10]:

- ❖ účtování nižších cen
- ❖ pomoc se snižováním nákladů zákazníka
- ❖ zvyšování individuální hodnoty pro zákazníka

Účtování nižších cen

První z možných konkurenčních výhod podle Kotlera je podobná Porterově, tj. výhoda nízkých nákladů. Nicméně Kotler zde upozorňuje na to, že v dnešním globalizovaném světě je tato výhoda jen velmi těžko udržitelná a z dlouhodobého hlediska proveditelná. Proto tuto strategii nepovažuje za příliš spolehlivý nástroj v cestě za konkurenční výhodou.

Pomoc se snižováním nákladů zákazníka

Podnik může získat konkurenční výhodu tím, že zákazníkovi vysvětlí, proč si má právě daný výrobek koupit. Kotler doporučuje argumentovat, že ačkoli je cena vyšší, budou dlouhodobé náklady pro zákazníka nižší, např. díky delší životnosti materiálu nebo nižší poruchovosti.

Druhý způsob, jak lze konkurenční výhody dosáhnout při pomáhání zákazníkovi se snížením jeho nákladů, je v hledání a nabízení úspor, kterých může zákazník dosáhnout. Je možné například doporučit způsob objednání nebo poradit se zpracováním produktu.

Zvyšování individuální hodnoty pro zákazníka

Kotler doporučuje získávání konkurenčních výhod nabízením větších přínosů zákazníkům. Konkurenční výhodou může být nabídka individuální úpravy podle přání zákazníka, tedy výrobky na míru. Také se lze proti konkurenci odlišit upozorněním na větší pohodlí zákazníků, rychlejší a lepší služby, prodloužené záruky, nabídkou užitečných hardwarových či softwarových nástrojů. Další z možností je poskytování členských výhod.

Tyto výhody mohou být využívány např. pravidelnými zákazníky, členy klubu či VIP zákazníky.

3) Konkurenční výhoda podle Jiráska

Jirásek konkurenční výhodu popisuje takto: *„Může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika, řešení pohybu produktivního procesu od začátku pohotovou dodávkou. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.“*[4] Ke konkurenční výhodě dále přidává, že to je *„to, v jaké míře to podnik diferencuje od konkurence, nakolik je to atraktivní a přivolává zájem solventních zákazníků. Podnik se může vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem: působivým umístěním v terénu, nápadnou architekturou, vynalézavým logem, zalíbením v určité barvě.“*[4]

Jirásek zároveň poskytuje návod, jak konkurenční výhodu udržet: *„Dříve nástrojem, jak si udržet konkurenční výhodu, bývala zejména promyšlená defenzíva (patenty, uzavření informací, reklamní kampaně aj.), mnohé podniky došly k tomu, že dnes nejvíc svědčí, když novou konkurenční výhodu samy stále překračují – vytvářejí konkurenční výhodu vlastního rychlého pohybu.“*[5]

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vlastnost. Je to schopnost podniku prosadit se na trhu v konkurenci s jinými podnikatelskými subjekty. V soutěži pak zvítězí takový subjekt, který umí nejlépe uplatnit konkurenční výhodu a tím předčí své soupeře. Podstata konkurence firmy je v její konkurenceschopnosti. Pokud chce být podnik dlouhodobě, resp. trvale konkurenceschopný, musí neustále vytvářet „zítřejší“ konkurenční výhody. Musí je objevit rychleji, než jeho soupeři začnou využívat stejnou současnou, „dnešní“ konkurenční výhodu.

1.3.1 Pojetí konkurenceschopnosti v marketingu

Na konkurenceschopnost se nahlíží z mnoha úhlů. Podle Čichovského [33] je možno definovat minimálně osmnáct pojetí tohoto slova. Pro účely této práce bylo použito pouze šest z nich:

- ❖ konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál
- ❖ schopnost úspěšného zapojení do soutěže
- ❖ konkurenceschopnost jako absolutní vítězství v soutěži
- ❖ schopnost čelit hybným silám konkurence
- ❖ konkurenceschopnost jako přitažlivost pro investory
- ❖ marketingové pojetí konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál

Konkurenceschopnost lze chápat jako jednu z podob podnikatelského potenciálu. Podnikatelský potenciál je porovnání vztahu mezi produktem a potenciálem. Potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může být. Při jeho objevení se firma stává konkurenceschopnou, ale podnikatelský potenciál musí být konkurencí vnímatelný. Konkurenceschopnost firmy je závislá na racionálním rozložení potenciálu k účelu podnikání. Výsledkem spotřebovaného potenciálu je zisk, úspěch či jiný efekt.

Schopnost úspěšného zapojení do soutěže

Pro toto pojetí konkurenceschopnosti je velice důležité slovo „úspěch“. Konkurenceschopností rozumíme v tomto případě schopnost účastnit se soutěže v prostředí, ve kterém soutěž probíhá, tzn. v tržním prostředí. Neúspěšným soutěžícím je takový účastník, který je v tomto prostředí nekonkurenceschopný.

Konkurenceschopnost jako absolutní vítězství v soutěži

Konkurenceschopným je označen takový účastník konkrétní soutěže v tržním prostředí, kterého lze pojmenovat absolutním vítězem. Ostatní, tzn. poražení, jsou považováni za nekonkurenceschopné.

Schopnost čelit hybným silám konkurence

Organizaci, která produkuje nějaké hodnoty, lze považovat za konkurenceschopnou tehdy, pokud je schopna čelit hybným silám konkurence. Hybnými silami jsou odběratelé, dodavatelé, konkurence ve stejném odvětví/komoditě, nově vstupující subjekty, substituenti.

Dále sem lze přiřadit faktory, jakými je přístup k informacím a přístup ke zdrojům (finančním, lidským aj.).

Konkurenceschopnost jako přitažlivost pro investory

Konkurenceschopnost začíná v takovém bodě, ve kterém je organizace:

- a) schopna nabízet na trhu komodity, které jsou spotřebitelé ochotni kupovat
- b) schopna dostát svým závazkům

Ocitne-li se firma pod tímto bodem, stává se nekonkurenceschopnou.

Marketingové pojetí konkurenceschopnosti

Předpokladem tohoto pojetí konkurenceschopnosti je to, že se zákazníci při nakupování zaměřují na konkurenční výhody. Díky tomuto pojetí konkurenceschopnosti je možné identifikovat konkurenční výhody, které zákazník vnímá. Lze je měřit různými metodami vzhledem ke konkurenceschopnosti podniků. Na základě měření se analyzuje konkurenční prostředí a výsledky provedené analýzy je možno následně integrovat do konkurenční výhody. Konkurenceschopnost se tedy odráží jako jeden z článků v sekvenci: marketing → inovace → konkurenceschopnost → prosperita.

1.3.2 Konkurenční výhody přispívající ke konkurenceschopnosti

Zbyněk Pitra definuje tři různá hlediska konkurenční výhody, které přispívají ke konkurenceschopnosti, a to ke konkurenceschopnosti produktů, firmy (na určitém trhu a oboru) a konkurenceschopnosti oboru [14].

Konkurenceschopnost produktu

U produktu určuje konkurenceschopnost jeho kvalita. Posuzování konkurenceschopnosti produktu lze provést buď SWOT analýzou, nebo vyhodnocením rizika a konkurence. Na základě výsledků se pak určí výrobek, trh a cena k dosažení maximálního zisku z prodeje.

Konkurenceschopnost firmy

Konkurenceschopnost firmy lze odvodit od zájmu zákazníků o produkty, které nabízí. Postavení firmy se určuje na základě hodnocení konkurenčních výhod vzhledem k působení konkurenčních sil (viz Porterova teorie konkurenčních sil).

Strategie podniku je vždy vystavena rizikovým faktorům, které určují proveditelnost podnikatelského záměru. Děje se tak proto, že konkurenceschopnost firmy závisí na přesnosti majitelů při formulaci budoucí vize.

Konkurenceschopnost oboru

Posuzování konkurenceschopnosti oboru se provádí na základě ukazatelů dynamiky jeho vývoje. Tato konkurenceschopnost vlastně zkoumá, jak je daný obor atraktivní z hlediska kapitálových investic, neboť investiční rozhodnutí jsou vykonávána na základě návratnosti vložených prostředků.

1.4 Hodnocení zmíněných otázek konkurenceschopnosti

Analýzy a definice, jež M. Porter uvádí (viz výše), jsou zcela jistě velmi přínosné, nicméně otázkami konkurenceschopnosti Porter řeší spíše výkonnost. Lze totiž říci, že předpokládá, že podnik je konkurenceschopnější, je-li výkonnější. To mu vyčítá Jirásek [4], který je toho názoru, že tomu tak ve skutečnosti v praxi není.

Kotler [10] se s Porterem shoduje v tom, že by se měly podniky rozhodnout, na co soustředí svou konkurenční strategii. Domnívá se, že není možné, aby byly nejlepší ve více směrech. Pokus vyniknout v jedné věci podle něj firmu omezuje v možnosti být lepší v další.

Jirásek nesouhlasí s Porterovou definicí konkurenční výhody, neboť na jejím základě lze konkurenční výhodu ztotožnit s přidanou hodnotou pro zákazníka. Jirásek to hodnotí takto: *„To je jistě významná schopnost podniku, konkurenční výhodou se stane, až když přidaná hodnota je vyšší než konkurujících dodavatelů. Může například konkurenční výhoda být i na straně odběratelů? To je běžně známé. Může vzniknout až monopol odběratelů (monopson). Může se konkurenční výhoda uplatnit nejen za růstu, ale i při poklesu? Jsou četné případy.“* [4]

Jirásek považuje za vyhaslé i Porterovy generické strategie, neboť říká: *„Podniky mohou zakládat svou konkurenčnost na novosti, vysoké užitnosti, zakázkovém provedení, poskytovaných službách a nízkých nákladech zároveň. Pak se charakteristika jejich produkce (výrobků a služeb) protáhne všemi políčky generických strategií a vypovídací schopnost se poztrácí.“* [5]

Jak bylo zmíněno v úvodu, výklady pojmů konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost mohou být jak velmi podobné, tak i velmi rozdílné. Rozporuplné názory na danou problematiku jsou patrné zvláště z Jiráskových citátů směřovaných na Porterovy definice a výklady.

Rozdílný pohled na věc může být způsoben rychlostí doby. Určitě je zapotřebí inovovat vše, a to i názory a přístupy. Nepochybně je důležité, aby měly příslušné osoby přístup k novinkám, ale zároveň je nutné, aby měly tyto osoby zájem novinky poznávat a osvojovat si je.

Osobně jsou mi nejbližší názory profesora Jiráska. Ať už pojednává o konkurenci jako takové, kde Porterův model Hybných sil rozšiřuje, nebo když hovoří o konkurenční výhodě. Tu totiž podle mého názoru nikterak neomezuje. Pouze zde klade důraz na neustálé zdokonalování, aby „dnešní konkurenční výhoda byla konkurenční výhodou i zítra“. Potřeba inovací se dále potvrzuje v Čichovského marketingovém pojetí konkurenceschopnosti (1.3.1), a to konkrétně v sekvenci „marketing→inovace→konkurenceschopnost→prosperita“.

2 METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍCH VÝHOD

2.1 Měření konkurenceschopnosti

Existuje mnoho metod pro zjišťování konkurenční schopnosti firmy. Hodnocení lze provádět z několika různých hledisek. Podle Kožené [11]to může být např.:

- ❖ rozbor podnikové strategie a zhodnocení její úspěšnosti
- ❖ rozbor podnikových schopností
- ❖ srovnání s úspěšným podnikem v daném oboru (hodnocení na základě představy o dokonalém podniku)
- ❖ bilance silných a slabých stránek podniku

V minulosti se ke konkurenceschopnosti přistupovalo odlišněji než dnes. Posuzovala se *tradičními metodami*, analýzou skutečných dat. Tradiční přístup k měření konkurenceschopnosti tedy spočívá ve vypracování finanční analýzy.

V současné době, vzhledem k rychlému vývoji, se stává nutností zapojení i dalších hodnotících hledisek a metod. *Moderní hodnocení* konkurenceschopnosti neanalyzuje pouze minulá data, ale bere v potaz i jiné faktory z různých oblastí. K tomuto širšímu hodnocení se využívají kvantitativní metody (hodnocení pomocí číselné stupnice), kvalitativní metody (slovní hodnocení) nebo kombinace těchto dvou metod. Mezi takové metody, které klasifikují schopnost konkurence širším pohledem, lze řadit např. benchmarking, Balanced Scorecard či metodu EFQM.

Kožená ve své publikaci uvádí: „*Obecně lze říci, že tvůrci metod, které se zabývají kvantitativním či kvalitativním hodnocením konkurenceschopnosti, využívají buď jedné, nebo několika metod, které různým způsobem kombinují.*“ [11] Ve stejné publikaci dále udává *přehled obecně využívaných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku*, mezi které řadí marketingový audit, benchmarking a rapidmarking, Balanced Scorecard, měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM), SWOT analýzu a finanční analýzu.

2.1.1 Marketingový audit

„*Marketingový audit je detailní a hloubkové prozkoumání Vašich marketingových, obchodních a finančních informací s cílem zmapovat trendy vývoje klíčových parametrů, které ovlivňují příjem vaší organizace.*“ [28]

V rámci marketingového auditu jsou prozkoumány informace o zákaznících firmy, o produktech a marketingových akcích, příjmech a výdajích společnosti, o organizační struktuře společnosti. Zjišťuje se, nakolik je efektivní marketingová komunikace a prodejní postupy. U zákazníků se zjišťují jejich zdroje a důvody, proč se stali zákazníky firmy.

Marketingový audit vyhodnotí vývoj v oblastech, které zkoumá. Na základě výsledku může být navržen program pro zlepšení výkonnosti, a to především z hlediska marketingové komunikace a prodejních strategií.

2.1.2 **Benchmarking**

Vzhledem k tomu, že v dnešní době neexistuje jediná a hlavní definice, nabízejí internetové stránky Facility management institutu [24] některé formulace tohoto pojmu:

„Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“ (American Productivity and Quality Center, 1993)

„Benchmarking je proces hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.“ (Robert C. Camp)

„Benchmarking je proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích.“ (Friedel, L., 2005)

„Benchmarking je akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují, a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik procesů v organizaci.“ (Friedel, L., 2005)

„Benchmarking je kontinuálně a systematické porovnávání vlastní výkonnosti v produktivitě, kvalitě a výrobním procese s podniky a organizacemi představující špičkové výkony.“ (SBIC)

„Benchmarking je používání systematických metod na porovnávání sebe s jinými a nacházení lepších cest a způsobů jak dělat svoji práci.“ (SBIC)

Výhodou benchmarkingu je zjištění nejlepší úrovně, které se dosáhlo, a to jak v produktové, procesní či funkcionální oblasti v podnicích se stejným zaměřením. Nevýhodou naopak je výběr nejlepšího z nich. Zásadní roli proto hrají kritéria, podle kterých bude volba

prováděna. Snahou je vybrat účastníky hodnocení co nejobjektivněji. Zárukou takového výběru mohou být kvantifikovatelné veličiny, případně názory odborné veřejnosti.

2.1.3 Měření spokojenosti a loajality zákazníka

Monitorování a měření spokojenosti zákazníka znamená neustálé zkoumání a přehodnocování informací, které se zákazníka týkají. Management si musí být vědom toho, že existuje velké množství zdrojů informací o zákazníkovi. Proto je na vedení firmy, aby si vytvořilo takové interní procesy, které zajistí shromažďování, analýzu a efektivní využití získaných dat ku prospěchu organizace. Podnik musí být schopen všechny zdroje informací objevit a využívat je tak, aby produkty firmy vyhovovaly zákazníkům a konečným uživatelům nejen dnes, ale aby dokázaly identifikovat i jejich budoucí potřeby.

Organizace může získávat a analyzovat informace o spokojenosti zákazníka z mnoha zdrojů [36]:

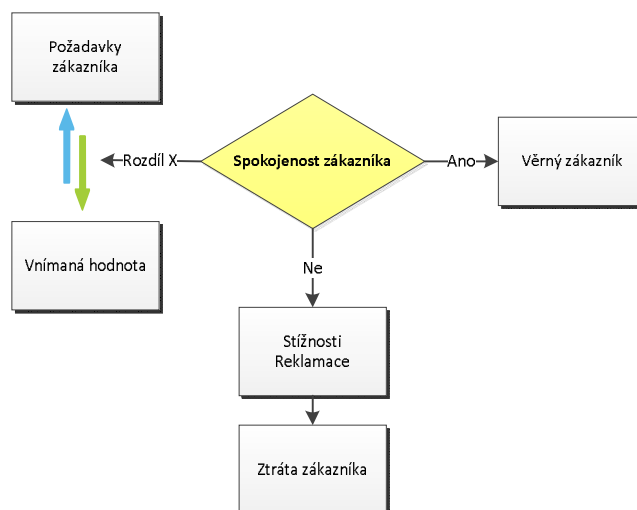
- ❖ na základě údajů zjištěných ze smlouvy se zákazníkem
- ❖ podle stížností/počtu reklamací
- ❖ na základě přímé komunikace se zákazníkem – dotazníky, průzkumy, aj.

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je možno definovat jako rozdíl mezi požadavkem zákazníka a tím, jak je hodnota vnímaná realitou trhu. Míra spokojenosti tedy určuje rozdíl mezi požadavkem a reálnou hodnotou. Jedná se o vnímání zákazníka, které je stanovené v měřitelné úrovni. V případě, že se zjistí vysoká úroveň míry spokojenosti zákazníka (MSZ), znamená to jeho věrnost a jeho loajalitu k danému produktu či službě.

Míru spokojenosti zákazníka znázorňuje obrázek 3 a její kvantifikace má tuto podobu (1):

$$MSZ = f(X) \quad (1)$$



Obrázek 3: Míra spokojenosti zákazníka

Zdroj: upraveno podle [36]

2.2 Měření konkurenceschopnosti – shrnutí

Z metod, jež uvádí např. Kožená [11], se práce zabývá takovými, které jsou pro *měření konkurenceschopnosti* vhodné. Svým zkoumáním se totiž dotýkají i vnějšího okolí podniku a nejsou „pouze“ nástroji pro hodnocení a měření jeho výkonnosti. BSC a finanční analýza, jež se hodnocením výkonnosti podniku zabývají, budou podrobněji popsány dále, konkrétně ve třetí kapitole, která zkoumá teoretická východiska měření výkonnosti firem (3.5).

SWOT analýza, neboli rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je vhodný nástroj pro zjišťování síly konkurenčních výhod a slabých stránek podniku. Řadí se však mezi nástroje strategického managementu, proto tato metoda v diplomové práci uváděna není.

2.3 Měření konkurenčních výhod

Aby bylo možné hodnotit míru významnosti konkurenční výhody a míru podílu konkurenčních výhod na realizovaném trhu, je jí nutné kvantifikovat, tedy přiřadit jí nějakou konkrétní hodnotu. Čichovský uvádí: „*V rámci kvantifikace jde o to přiřadit konkrétní konkurenční míře její hodnotu. Hodnota konkurenční výhody totiž v porovnání s hodnotovým profilem odběratele a hodnotovým žebříčkem jeho životního stylu určuje motivy pro koupi.*“ [1] Získají se tak důvody, které vedly zákazníka ke koupi našeho produktu. Hodnota konkurenční výhody produktu určuje zvolení daného výrobku z nabídky trhu, aby byla

uspokojena potřeba zákazníka. Hodnota konkurenčních výhod producenta je motivem pro jeho výběr.

Při kvantifikaci konkurenční výhody se hodnotí nejen hotový produkt, ale k celkové hodnotě je třeba „přičítat“ i konkurenční výhody, které daný produkt získává během jednotlivých procesů distribuce. Kvantifikace konkurenční výhody má dle Čichovského [1] tři základní cíle:

- 1) Nabízet zákazníkovi takový produkt, který uspokojí jeho potřeby, bude mít celé spektrum konkurenčních výhod a každá z nich bude mít vysokou měřitelnou hodnotu.
- 2) Umět rozpoznat a kvantifikovat přírůstek konkurenční výhody v každé fázi distribučního procesu, a tak umět definovat, jak je každá z provedených operací účinná a efektivní vzhledem k prodejnosti produktu.
- 3) Určit vztah mezi konkurenční výhodou a hodnotou produktu, aby bylo možno vytvořit cenu u další konkurenční výhody produktu.

Čichovský pro kvantifikaci konkurenční výhody uvádí tyto metody [1]:

- ❖ parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu (NEJ)
- ❖ analýza silných a slabých stránek produktu (SSP)
- ❖ scoring mapa konkurenčních výhod (SM)
- ❖ bostonská matice (BCG)
- ❖ tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod (TA)
- ❖ matice General Electric (GE)
- ❖ modifikovaná teorie portfolia (MTP)
- ❖ road mapa konkurenčních výhod (RM)
- ❖ poziční mapa konkurenčních výhod (PM)
- ❖ vektory preferencí konkurenčních výhod (VP)
- ❖ matematické modely agregovaných preferencí konkurenčních výhod (MAP)
- ❖ teorie tržních výklenků ve vztahu ke konkurenčním výhodám (MTV)

Kvantifikace konkurenční výhody je velice zajímavé téma. Proto budou v této části práce podrobněji popsány první čtyři z výše uváděných metod. Z důvodu rozsahu práce pak bude v její druhé části kvantifikace konkurenční výhody analyzovaného podniku prováděna *parametrickou metodou NEJ... konkurenčních výhod produktu a analýzou silných a slabých stránek produktu*. První metoda byla vybrána pro svou přehlednost ve vyjádření hodnoty konkurenční výhody s možností rozlišení konkurenční výhody výrobku a značky. Důvodem pro zvolení druhé metody bylo získání dvou výsledků, a to *benchmarkingové porovnání konkurenčních výhod různých producentů a kvantifikaci konkurenceschopnosti z hlediska podílu na trhu, podílu na oblibě a podílu na vědomí*. Tato metoda tedy poskytne komplexnější informace jak o samotných produktech, tak i o povědomí o značce.

2.3.1 **Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu (NEJ)**

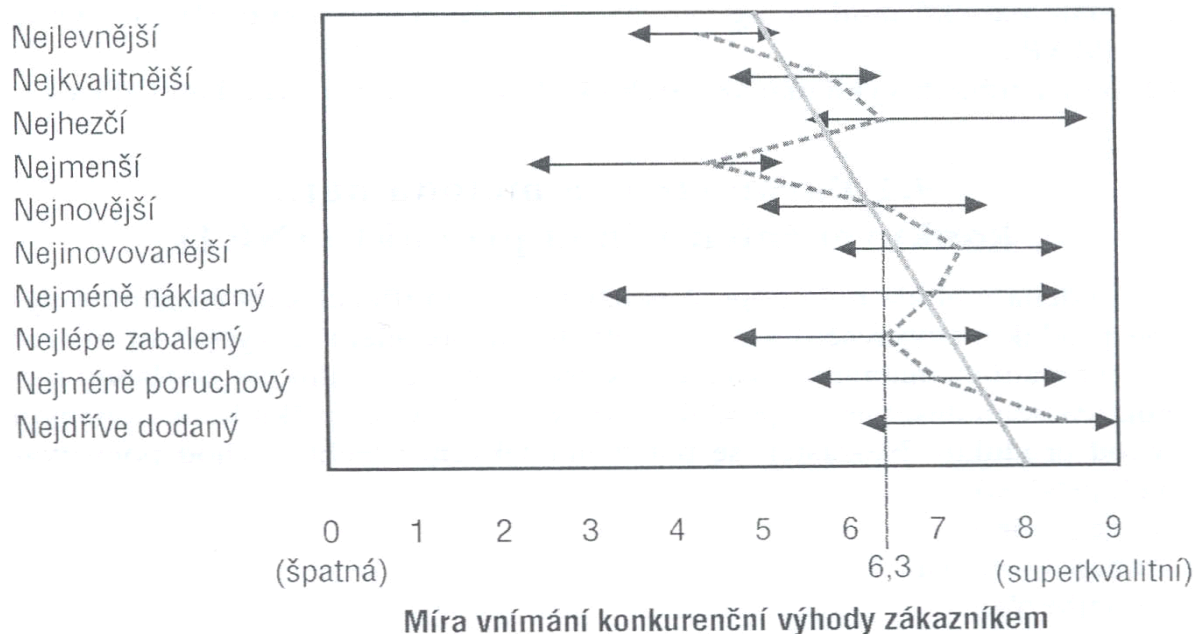
Tato metoda byla poprvé využita v roce 1959 při kvantifikaci konkurenční výhody vysavače. Základ tvoří matice konkurenční významnosti produktu. Vertikální osa uvádí deset nej... produktu, které mají popisovat jeho naprosto dokonalé konkurenční výhody. Nejčastěji používanými nej... jsou:

- a) nejlevnější
- b) nejkvalitnější
- c) nejhezčí
- d) nejmenší/největší
- e) nejnovější
- f) nejnovovanější
- g) nejméně nákladný na provoz
- h) nejlépe zabalený
- ch) nejméně poruchový
- i) nejdříve dodaný

Horizontální osa je pak očíslovaná od 0 do 9 a představuje míry každého nej... tak, jak je vnímaná potenciálním zákazníkem (tj. statistický soubor o minimálním počtu 50 osob), kde 0 označuje nejnižší možnou míru a naopak 9 míru nejvyšší. Vyhodnocení se pak provede na základě intervalu zodpovězených hodnot a jejich průměrů. Obrázek 3 znázorňuje

vyhodnocení metody nej... konkurenčních výhod u vysavačů. Šipky uvádějí intervaly odpovědí pro jednotlivé konkurenční výhody. Přerušovaná čára spojuje průměrné hodnoty odpovědí a plná čára hodnoty vyrovnává. Průměr koncových bodů intervalu, ve kterém se tato přímka nachází, tvoří hodnotu konkurenční výhody. Tento způsob měření zjistí velikost různých konkurenčních výhod, avšak neposkytuje žádné informace o konkurenci a o konkurenčních produktech, se kterými byl při hodnocení náš produkt srovnáván.

Konkurenční výhoda



Obrázek 4: Vyhodnocení parametrické metody nej... konkurenčních výhod

Zdroj: [1]

2.3.2 Analýza silných a slabých stránek produktu (SSP)

Tato analýza byla poprvé použita a publikována v roce 1962 pro určení kvantifikace konkurenceschopnosti a konkurenční výhody produktů a producentů. Základní myšlenkou metody je to, že silné stránky produktu i producenta určují jejich konkurenční výhody. Slabé stránky naopak představují konkurenční nevýhody produktu či producenta.

Princip metody spočívá v sestavení dvou sérií matic. První matice má na vertikální ose vyjmenované všechny konkurenční produkty se svými producenty. Dotazovaní, kteří tvoří statisticky významnou skupinu (alespoň 50 respondentů), hodnotí pomocí bodů 0 – 9 užité vlastnosti. Stupeň 5 představuje neurčité, 0 nejhorší a 9 maximálně kladné vnímání hodnotitelem. Druhá matice má na vertikální ose vyjmenované všechny producenty

hodnocených konkurenčních produktů. Horizontální osa se skládá ze tří kategorií. První z nich je podíl producenta na trhu v daném roce v %. Druhý sloupec, nazvaný podíl na vědomí, tvoří procentuální podíl respondentů, kteří na dotaz „Jmenujte dominantního výrobce produktu v tomto odvětví“ uvedli daného producenta. Poslední oddíl je podíl na oblibě, který vymezuje procentuální podíl zákazníků, kteří na otázku „Jmenujte výrobce, jehož produkt byste si pro svou potřebu koupili“, zvolili právě onoho producenta.

Z první matice získáme konkurenční výhody produktů a jejich ohodnocení, to jsou body získané v bodovém rozmezí 7 – 9. Na škále 0 – 4 definujeme konkurenční nevýhody. Výsledkem této matice tedy nebude hodnota konkurenceschopnosti podniku, ale benchmarkingové porovnání konkurenčních výhod různých produktů a producentů. Z druhé matice lze vyčíst hodnotu konkurenceschopnosti jednotlivých hodnocených producentů v daném časovém intervalu ze tří aspektů, a to podílu na trhu, podílu na vědomí trhu a podílu na oblibě trhu. V této matici však najdeme pouze hodnotu konkurenceschopnosti u těchto tří oblastí vnímání producenta zákazníky.

2.3.3 Scoring mapa konkurenčních výhod (SM)

Scoring mapa, neboli mapa významností, se začala využívat v devadesátých letech pro svou možnost grafické názornosti. Využívaná je především řídicími manažery, kteří mohou své strategické myšlenky názorně prezentovat.

Princip strategické mapy spočívá v položení dvou otázek kupujícímu ohledně konkrétního produktu [1].

Otázka 1: *Jakou významnost při koupi podle vás mají tyto vyjmenované konkurenční výhody?*

Kupující pak v anketě ohodnocuje vyjmenované výhody body ze stupnice 1 – 5, kde 1 má nejmenší a 5 největší význam.

Otázka 2: *Jaký užitek pro vás konkurenční výhoda koupeného produktu představuje?*

Kupující hodnotí užitek každé z uvedených konkurenčních výhod body od -2 do +2, kde -2 stojí pro bezvýznamný užitek a +2 pro maximální význam užitku.

Zjištěné hodnoty jsou pak transformovány do scoring mapy tak, že se u každé konkurenční výhody násobí body udělené pro významnost body, které hodnotily užitek (příklad uveden v tabulce 1). Ze scoring mapy pak lze vyčíst celkové užité hodnoty pro každou konkurenční výhodu a jejich celkový součet.

Tabulka 1: Scoring mapa užitečných hodnot konkurenčních výhod (příklad)

Konkurenční výhoda (KV)	Vnímání role (KV) ke koupi	Role (KV) na vnímání užítku produktu	Celková užitečná hodnota
Nízká cena	4,3	1,3	5,59
Cena/obsah	3,8	1,9	7,22
Chuťová vyváženost	4,7	1,1	5,17
Sladkost	2,6	0,8	2,08
Bez konzervačních látek	3,7	1,7	6,29
Trvanlivost	3,1	1,8	5,58
Snadná manipulace	1,3	0,2	0,26
Nápaditý design obalu	3,1	1,4	4,34
Využitelnost obalu	1,2	0,6	0,72
Informační kampaň	4,1	0,4	1,64
Celkem			38,87

Zdroj: [1]

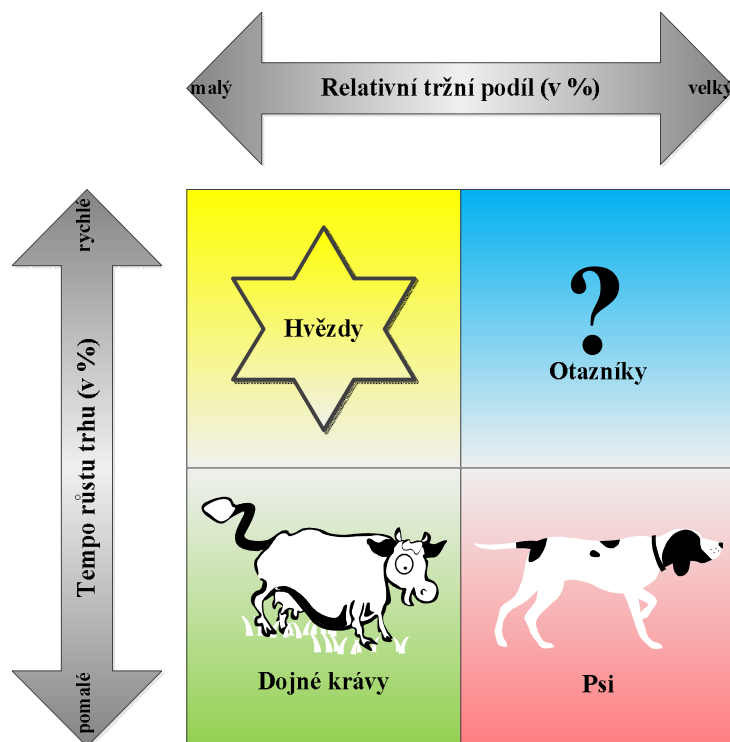
Vyhodnocením scoring mapy je kvantifikace hodnot konkurenčních výhod z pozice podílu konkurenční výhody na zakoupení produktu a dále pak vzhledem k propojení konkurenční výhody s užitekem produktu. Provádění metody v různých fázích zralosti produktu (uvedení na trh, zralost produktu, útlum a fáze nahrazování novinkou) umožňuje lepší sledování názoru kupujících. To přináší další pohled na konkurenční výhody produktu.

2.3.4 Bostonská matice (BCG)

V šedesátých letech byla marketingovou skupinou Boston Consulting Group vyvinuta metoda pro hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jednoho producenta či distributora. Podle této skupiny byla metoda pojmenována zkratkou BCG. Metoda se tedy zabývala několika konkrétními produkty jednoho producenta.

Princip metody spočívá v kvantifikaci podílu dané strategické jednotky na příslušném trhu. Tento podíl pak znamená míru vnímání konkurenční výhody konkrétní strategické jednotky. Další myšlenkou této metody je vyčíslení nárůstu zákazníků, kteří produkt kupují v nějakém časovém období. Vyhodnocení metody se provádí v tzv. „*Bostonské matici závislosti podílu strategické jednotky na trhu a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce*“ [1], (viz obrázek 4).

Kromě hodnocení konkurenceschopnosti strategických jednotek a produktů tato metoda umožňuje určit efektivnost, účinnost a ziskovost v polích, jejichž hranice jsou stanoveny na základě zkušeností. Jednotlivá pole mají příznačné názvy: dojné krávy, hvězdy, otazníky a psi. Autoři zároveň určili hranici mezi vysokým a nízkým podílem produktu na trhu a hranici mezi pomalým a vysokým tempem růstu v časovém období.



Obrázek 5: Bostonská matice

Zdroj: vlastní zpracování

Tato metoda má vysokou vypovídající hodnotu o konkurenceschopnosti. Využívá se při prvním hodnocení konkurenceschopnosti produktu na trhu a také při zjišťování předpokladů konkurenceschopnosti produktu na trhu ve všech etapách životního cyklu daného produktu, tedy při zavádění, zralosti, úpadku zájmu a ukončení zájmu o produkt.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM

Kdo chce být úspěšný, musí neustále zvyšovat svoji výkonnost a konkurenceschopnost. To znamená, že je třeba zvolit vhodnou strategii, využívat všech dostupných a potřebných zdrojů co nejefektivněji a nejvhodněji. Také je nutné aktivní měření a řízení výkonnosti, které je se zvolenou strategií a vizí podniku v souladu.

V kapitole se posuzuje měření výkonnosti podniku. Zjišťuje se, kdo a co má vliv na výkonnost, jsou uváděny fáze modelu pro měření výkonnosti s ukazateli, které by mohly být sledovány. Na základě knihy Davida Parmentera [13] je pak popisováno, co jsou pravá klíčová měřítka výkonnosti a jak probíhá jejich implementace. Závěr kapitoly je věnován dvěma metodám měření výkonnosti – finanční analýze a metodě BSC.

3.1 Co má vliv na výkonnost podniku?

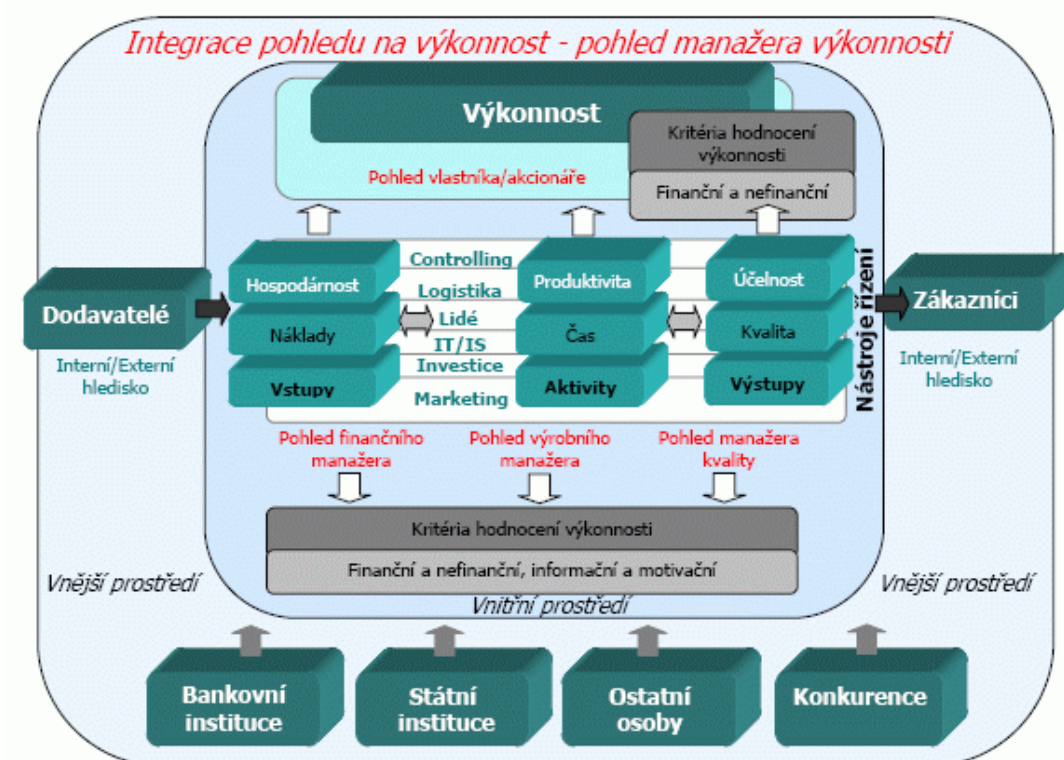
Každý podnik je neustále ovlivňován nejrůznějšími změnami, technickými, politickými, ekonomickými či sociálními. Všechny tyto změny působí na podnikatelské podmínky, neboť se dotýkají konkurenční situace a mají vliv na technický vývoj i zaměstnanost. Vzhledem k měnící se přírodní situaci na celém světě se neustále zvyšují požadavky na ochranu životního prostředí a na ekologizaci procesů firem, což vede ke snižování energetické a materiální náročnosti výroby.

Každý ze stakeholderů hodnotí výkonnost rozdílným způsobem. Vlastníci považují za výkonný takový podnik, který dosáhne maximálního zhodnocení investovaného kapitálu, a to v co možná nejkratší době. Jejich hodnotícím ukazatelem je tedy EVA, ekonomická přidaná hodnota. Pro manažery je důležitá prosperita firmy a její stabilita na trhu. Zároveň sledují hospodárnost a produktivitu, peněžní toky, likviditu, dodací lhůty a ceny. Zákazníci pod pojmem výkonná firma vidí podnik, který vlastní kvalitní produkt za odpovídající cenu. Ten pak umí nabídnout tak, aby odpovídal jejich představám. Podstatné jsou pro zákazníky cena, kvalita a dodací doba.

Výkonnost ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Z venkovního prostředí na výkonnost působí zákazníci, dodavatelé, investoři a jiní stakeholderi. U vnitřních vlivů se výkonnost projeví při transformaci vstupů na výstupy. U vstupů se tedy sledují náklady kvůli hospodárnosti, u procesů je důležitý čas, který určuje produktivitu, a u výstupu se hodnotí kvalita, tedy účelnost. Výkonným je pouze takový systém, který je vyvážený. Vzhledem k vlivům

na výkonnost je patrné, že nestačí pouhé měření finančními ukazateli, ale je nutné využívat i ukazatelů nefinančních. Pohled na výkonnost shrnující vnitřní i vnější vlivy znázorňuje obrázek 5. Ten uvádí základní pohledy z vnějšku (zákazník, konkurence, dodavatelé, strany umožňující financování a jiné zúčastněné osoby) a pohledy z vnitřního prostředí (vlastník – u něj je možnost pohledu jak z vnitřní, tak z vnější strany, a manažeři výroby, kvality a financí).

Pro jednotlivé skupiny uvedené na obrázku 5 je nutno definovat vhodné ukazatele výkonnosti tak, aby podporovaly dosažení strategických cílů podniku, aby byly vyhovující a pro hodnocení využívané.



Obrázek 6: Koncept měření a řízení výkonnosti podniku

Zdroj: [27]

3.2 Fáze měření výkonnosti

Podle Aschenbrennerové lze výkonnost ovlivnit správným systémem jejího měření. Ve svém článku uvádí: „Zvyšovat výkonnost lze vytvořením a implementací takového systému měření a řízení výkonnosti, který bude využíván v souladu s vizí a strategií podniku a bude integrovat různé pohledy na výkonnost – pohled zákazníka, vlastníka podniku, výrobního i finančního manažera.“ [27]

Koncept měření a řízení výkonnosti podniku pomůže vytvořit vyhovující model pro hodnocení výkonnosti, který bude dále uzpůsoben konkrétnímu podniku a jeho cílům.

Vytvoření modelu může být vypracováno na základě metody uvedené v tabulce 2. Tabulku tvoří osm řádků. Podle prvního se nejprve definují podnikové vize a strategie a dalších sedm řádků představují jednotlivé fáze při řízení výkonnosti podniku s popisem prováděných výkonů v daných fázích.

Tabulka 2: Návrh fází modelu měření a řízení výkonnosti podniku

Fáze	Název	Prováděné výkony
0	Vize a strategie podniku	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Jednoznačná formulace vize a strategie. ❖ Sladění vize a strategie s hodnotovým systémem podniku.
1	Definování ukazatelů	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stanovení klíčových oblastí měření a řízení výkonnosti. ❖ Stanovení klíčových ukazatelů (doporučeno 15 – 25 celkem), které budou využívány.
2	Tvorba pravidel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pravidla pro vyhodnocování, interpretaci a využití výsledků měření. ❖ Nastavení cílů požadovaných ukazatelů. ❖ Nastavení systému odměňování – návaznost s plněním pro různé úrovně řízení.
3	Měření výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Určit vstupní data pro výpočet ukazatelů. ❖ Stanovení četnosti měření ukazatelů. ❖ Stanovení metody distribuce. ❖ Stanovení osob odpovědných za měření a uchovávání dat.
4	Analýza výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zvolení metody zobrazení stavů a vývoje ukazatelů. ❖ Porovnání naměřených hodnot s plánovanými. ❖ Aktualizace cílů.
5	Diagnostika výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Zjištění problémů a zkoumání příčin nízké výkonnosti. ❖ Doporučení pro odstranění problémů.
6	Predikce výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stanovení četnosti predikce výkonnosti s ohledem na strategické cíle. ❖ Kladení důrazu na predikci a odhad vývoje klíčových ukazatelů. ❖ Není-li možné stanovení konkrétní hodnoty, preference využití srovnání s normami, standardy, požadavky, benchmarkingem, apod.
7	Aktualizace a kontrola systému	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aktualizace řízení dle podnikových cílů a podmínek. ❖ Kontrola správnosti nastavení systému. ❖ Kontrola efektivnosti využití ukazatelů.

Zdroj: upraveno podle [49]

3.3 Ukazatele hodnocení výkonnosti

Jak již bylo uvedeno výše, jsou pro hodnocení výkonnosti potřeba nejen finanční ukazatele, ale také ukazatele nefinanční.

3.3.1 Finanční ukazatele

V podstatě existuje dvojitý způsob hodnocení pomocí finančních ukazatelů. První přístup probíhá hodnocením klíčových indikátorů týkajících se ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Druhý přístup hodnotí jedním ukazatelem. Ten vyjadřuje dílčí ukazatele souhrnně jedním údajem.

Při hodnocení podniku převládá využívání souborů finančních ukazatelů. Tyto ukazatele jsou většinou v peněžních jednotkách a týkají se finanční stránky hospodaření. Jedná se o ukazatele absolutní a relativní.

Finanční ukazatele čerpají informace z finančního účetnictví a jsou důležité pro finanční měření výkonnosti. Využívají se i pro daňové účely a pro kapitálový trh.

Problémy hodnocení pomocí finančních ukazatelů[43]:

- ❖ lze hodnotit pouze ukončené období (absolutní a poměrové ukazatele), jsou zpožděné
- ❖ umožňují zaměření spíše na krátkodobé cíle
- ❖ ukazatele nerespektují strategii podniku
- ❖ nehodí se pro předpovědi dalšího vývoje
- ❖ nevhodné pro tvorbu strategie podniku
- ❖ nepostihují všechny činnosti podniku
- ❖ neukazují příčiny nepříznivých jevů, pouze důsledky
- ❖ určitá míra nespolehlivosti a neprůhlednosti

Uvedené problémy by měly být odstraněny zavedením nefinančních ukazatelů.

3.3.2 Nefinanční ukazatele

Nefinanční ukazatele začaly být zaváděny pro možnost stanovení *úspěšnosti* podniku. Prvními zavedenými a používanými nefinančními ukazateli bylo určování osmi faktorů vedoucích k úspěšnosti firem. Dále to byly kritické faktory úspěchu a Národní cena Malcoma Baldrige (MBA) – sedm kritérií. Následovala koncepce Balanced Scorecard (BSC), hodnocení pomocí čtyř perspektiv (zákaznická, finanční, interních procesů a učení se, růstu). Tato koncepce zahrnuje finanční hodnocení, patří mezi nejčastěji používané a nejpropracovanější metody hodnocení. V 90. letech byla zavedena Evropská cena za kvalitu (EFQM), která z koncepce BSC vychází. Podniky jsou hodnoceny pomocí jejich silných a slabých stránek a cílem hodnocení je vylepšit postavení v celosvětové konkurenci.

Výběr nefinančních ukazatelů

Pro nefinanční ukazatele jsou rozhodující strategie a dlouhodobé cíle podniku, neboť dosahováním nefinančních ukazatelů by se měly plnit i cíle. Rovněž by měla existovat možnost porovnání změny ukazatelů (pozitivní i negativní). I nefinanční ukazatele mohou být svým způsobem měřitelné (nazývané „tvrdé“). Příklady tvrdých ukazatelů jsou např. nárůst počtu zákazníků, nárůst podílu na trhu, změna doby obsluhy zákazníka, změna počtu reklamací. Dále existují ukazatele, u nichž je měření obtížné, ty nazýváme „měkké“. Mezi příklady měkkých ukazatelů patří zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost a věrnost zákazníka, firemní kultura, zlepšení pracovního prostředí, atd. Pokud není možné změnu měkkých ukazatelů prokázat, musí se pomocí tvrdým ukazatelem, který na změnu měkkého následně reagoval.

Je možné vytvořit nesčetné množství nefinančních ukazatelů, a proto se provádí jejich klasifikace. Jedno z možných třídění ukazatelů uvádí tabulka 3. Ta se skládá ze skupin, ke kterým jsou uvedeny příklady nefinančních ukazatelů, jež lze v těchto skupinách sledovat.

Třídění uváděné v tabulce 3 je pouze jedním z možných a nelze jej využít u všech firem. Může však sloužit pro inspiraci. Nadace pro měření výkonnosti, která poskytuje důležité informace o měření výkonnosti a o nefinančních ukazatelích, uvádí další možné nefinanční ukazatele tříděné podle toho, jak charakterizují činnosti a funkce podniku. Tabulka 4 znázorňuje rozdělení, které je vhodné zejména pro výrobní podniky [49].

Problémy hodnocení pomocí nefinančních ukazatelů:

- ❖ požadavek investic do informačních systémů
- ❖ časová náročnost

- ❖ různé jednotky ukazatelů (čas, procenta, kusy, atd.)
- ❖ nutnost souvislosti s cíli společnosti
- ❖ statistická spolehlivost (měření vlivu na cíl)

Tabulka 3: Rozdělení nefinančních ukazatelů podle skupin

Skupina	Nefinanční ukazatele
Podnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ postavení
Trh	<ul style="list-style-type: none"> ▪ značka ▪ růst trhu ▪ růst podílu na trhu ▪ cena výrobků ▪ cena konkurence ▪ podíl nových výrobků
Zákazník	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spokojenost ▪ věrnost ▪ rychlost vyřízení objednávky
Inovace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nový výrobek ▪ kvalita výrobku ▪ technologická schopnost ▪ produktivita výzkumu a vývoje ▪ % neúspěšných projektů
Produktivita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nové technologie ▪ životní prostředí
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spokojenost ▪ fluktuace ▪ vzdělávání ▪ firemní kultura ▪ pracovní prostředí ▪ přesčasová práce

Zdroj: upraveno podle [49]

Tabulka 4: Nefinanční ukazatele charakterizující činnosti a funkce podniku

Výroba a produkce	Výrobní proces <ul style="list-style-type: none"> ▪ ukazatele odvozené od času výroby a pohybových studií ▪ účinnost výrobních linek ▪ flexibilita výrobního plánu ▪ doba oprav výrobní linky ▪ procento zmetků ▪ životní cyklus výrobku ▪ kvalita výroby ▪ měření odpadu ▪ testování součástek, subkomponent a hotových výrobků ▪ analýza vad a jejich příčin
	Dodavatelé <ul style="list-style-type: none"> ▪ úroveň zásob a čas dodávky ▪ obrat zásob ▪ procento vadných dodávek ▪ průměrná doba zpoždění dodávek
Prodej a marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ blízkost zákazníka ▪ kvalita obalového materiálu ▪ analýza spokojenosti zákazníků ▪ srovnání cen výrobků ▪ sledování ztrát individuálních prodejců ▪ analýza prodejní komise ▪ monitoring dotazů a objednávek ▪ tržby na 100 zákazníků ▪ analýza prodejů podle zákazníků ▪ analýza prodejů podle prodejců ▪ prodeje podle geografických oblastí ▪ bleskové zprávy o prodejích ▪ analýza základních platů a tržeb prodejců ▪ podíl na trhu ve srovnání s konkurencí ▪ nové výrobky a služby ▪ doba oprav ▪ zpoždění dodávek zákazníkům ▪ hodnota záručních oprav
Lidé (zaměstnanci)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analýza zaměstnanců ▪ analýza výkonů vs. potřeba zaměstnanců ▪ kvalifikovaní a nekvalifikovaní pracovníci ▪ počet řídicích vs. provozních zaměstnanců ▪ analýza pracovního zatížení ▪ volná a očekávaná místa ▪ pracovní absence ▪ podíl přesčasů ▪ náklady na nábor pracovních sil ▪ žadatelé o místo na základě reklamy ▪ pracovníci z reklamní kampaně ▪ techniky hodnocení pracovníků ▪ hodnocení plánů rozvoje pracovníků ▪ monitoring odborných oddělení ▪ monitoring dlouhodobé výkonnosti oddělení

Výzkum a vývoj (R & D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hodnocení <i>základních</i> cílů R&D, <i>strategických</i> cílů a <i>projektových</i> cílů ▪ zlepšení výrobku oproti potenciálnímu přijetí trhem ▪ R&D oproti technicky dosažitelným kritériím, oproti nákladům a trhům ▪ R&D priority vůči jiným projektům ▪ R&D oproti konkurenci ▪ milníky R&D ▪ analýza potřeb trhu vzhledem k navrženým výrobkům ▪ audit R&D vrcholovým managementem ▪ míra neúspěchu prototypů
Prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ukazatele prostředí na pracovišti ▪ čistota ▪ pořádek ▪ stravovací zařízení vs. konkurence ▪ ostatní zařízení vs. konkurence

Zdroj: upraveno podle [49]

3.4 Ukazatele výstupu a výkonnosti

Ačkoli mnoho firem měřítka výkonnosti používá, často nesprávně aplikuje termín klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). V podstatě lze měřítka rozdělit do čtyř typů [13]:

- ❖ klíčové ukazatele výstupu (KRI)
- ❖ ukazatele výstupu (RI)
- ❖ ukazatele výkonnosti (PI)
- ❖ klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Aby bylo možné tato měřítka lépe popsat a definovat, bude využito „analogie s cibulí“, jak ji popsal D. Parmenter (viz obrázek 6): „*Venkovní slupka popisuje celkový stav cibule. Kolik měla slunce, vody, živin a jak s ní pak bylo zacházeno od sklizně až do položení na regál v obchodě. Venkovní slupka je klíčový ukazatel výstupu. Při postupném olupování jednotlivých slupek cibule zjišťujeme další a další informace. Jednotlivé vrstvy pak představují různé ukazatele výstupů a výkonnosti. Jádro cibule zastupuje samotné klíčové ukazatele výkonnosti.*“ [13]¹

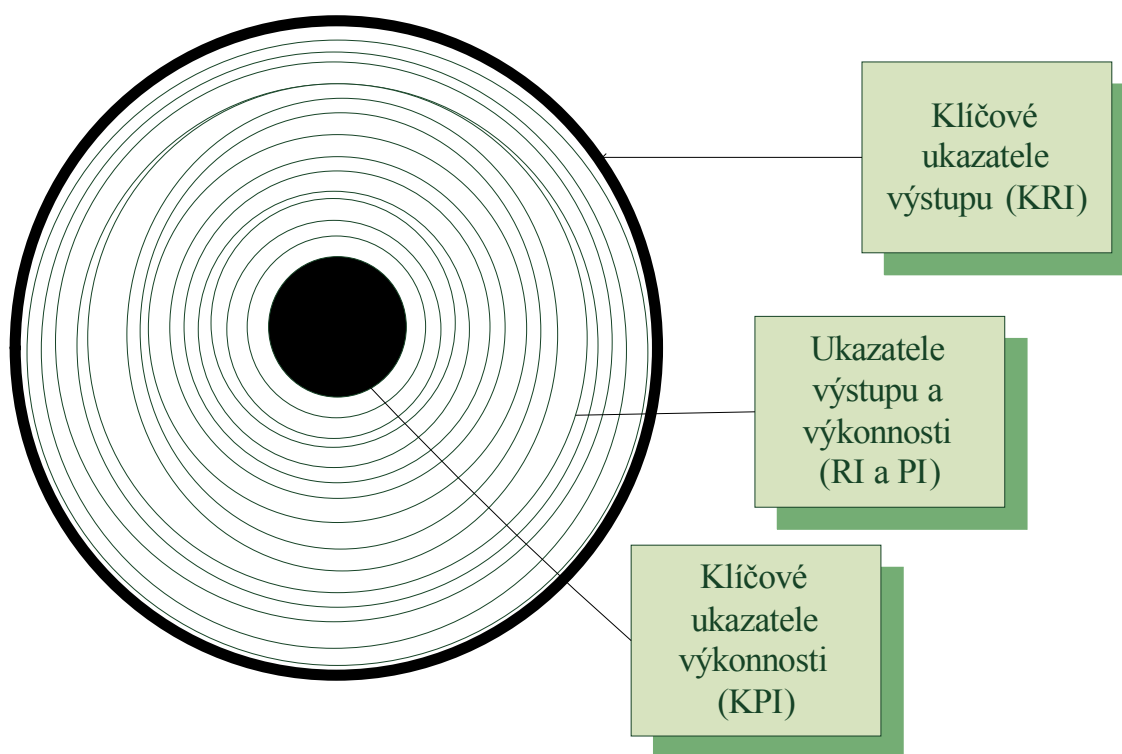
¹ vlastní překlad

3.4.1 Klíčové ukazatele výstupu

KRI jsou takové indikátory, které říkají, jak se dařilo v perspektivách nebo důležitých faktorech úspěchu. Bývají často mylně zaměňovány za KPI. Jednou z nejběžnějších vlastností těchto ukazatelů je to, že jsou výsledky několika akcí a říkají, zda se podnik ubírá správnou cestou. Neřeknou však, co je potřeba udělat, aby se výsledky zlepšily. Klíčové ukazatele výstupu jsou důležitým zdrojem informací pro takové manažery, kteří neřeší každodenní problémy. Obvykle totiž odrážejí výsledky za delší období. Proto se KRI kontrolují měsíčně nebo čtvrtletně.

Mezi KRI se řadí zejména [13]:

- ❖ spokojenost zákazníků
- ❖ čistý zisk před zdaněním
- ❖ ziskovost zákazníka
- ❖ spokojenost zaměstnanců
- ❖ ROCE



Obrázek 7: Čtyři typy měřítek výkonnosti

Zdroj: upraveno podle [13]

3.4.2 Ukazatele výstupu a výkonnosti

RI podávají informace o tom, co bylo provedeno, a PI říkají, co se má udělat. Tyto indikátory, jak již bylo demonstrováno na obrázku 6, leží mezi klíčovými ukazateli výstupu a klíčovými ukazateli výkonnosti. Může jich být až 80.

RI, indikátory výstupu, shrnují aktivitu a všechna finanční měřítka výkonu. Pro úplné pochopení toho, co se má snížit a co zvýšit, je zapotřebí se podívat na tu aktivitu, která uskutečnila prodej. Ukazatele výstupu mohou např. zahrnovat:

- ❖ čistý zisk na klíčové produktové řady
- ❖ včerejší prodeje
- ❖ stížnosti od klíčových zákazníků

PI, indikátory výkonnosti, pracovníkům přibližují strategii organizace. Jsou výhradně nefinanční a doplňují klíčové indikátory výkonu. Příklady ukazatelů výkonu jsou:

- ❖ procentuální nárůst prodeje u vybraných zákazníků
- ❖ stížnosti od klíčových zákazníků
- ❖ počet uskutečněných zaměstnaneckých návrhů za poslední měsíc
- ❖ počet zpožděných dodávek klíčovými zákazníky

Indikátory výstupu a výkonnosti se vykazují v různých časových intervalech. Může to být denně, týdně, jednou za čtrnáct dní nebo i jednou za měsíc.

3.4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové indikátory výkonnosti udávají, co je třeba udělat, aby se výrazně zvýšil výkon podniku. Jsou to měřítka, která se soustředí na takové aspekty výkonu, které jsou pro současný i budoucí úspěch organizace zásadní. D. Parmenter ve své knize uvádí sedm základních vlastností klíčových ukazatelů výkonnosti [13]:

- a) nefinanční měřítka
- b) častá měření

- c) jsou zjišťovány na základě požadavku od CEO/senior managementu
- d) jasně určují, co je od zaměstnanců očekáváno
- e) jasně určují zodpovědnost
- f) mají významný dopad (např. ovlivní jeden či více kritických faktorů a více než jednu perspektivu BSC)
- g) podporují příslušné činnosti (mají pozitivní dopad na výkon)

Klíčové ukazatele výkonnosti by měly být sledovány buď nepřetržitě, nebo alespoň jedenkrát týdně. Méně často sledované měřítko nemůže být za klíčový ukazatel výkonnosti považováno. Vzhledem k tomu, že KPI jsou měřítka hodnotící současný či budoucí stav, nelze mezi ně řadit takové ukazatele, které hodnotí stav z minulých období (jak tomu často bývá).

3.4.4 **Jaký je ideální počet sledovaných indikátorů?**

Autoři, kteří se zabývají hodnocením výkonnosti a sledováním indikátorů výkonnosti, nemají jednotný názor na počet indikátorů. Kaplan a Norton, autoři BSC, doporučují nepoužívat více než 20 klíčových indikátorů výkonnosti [8]. Britští autoři Hope a Fraser dokonce navrhnou ke sledování méně než deset klíčových indikátorů [2]. Aschenbrennerová považuje za ideální počet 15 až 25 klíčových ukazatelů [27]. Parmenter ve své publikaci [13] píše o používání pravidla 10/80/10. Znamená to 10 klíčových indikátorů výstupu (KRI), až 80 indikátorů výstupu a výkonu (RI a PI) a 10 klíčových indikátorů výkonnosti (KPI).

Nestává se často, aby bylo zapotřebí více měřítek. Spíše se zjistí, že není potřeba ani toto množství. Po prozkoumání se totiž může dojít k závěru, že se častokrát pracuje s variacemi stejného indikátoru.

Deset KPI se může jevit jako příliš omezující a může zlákat k navýšení jejich počtu. Avšak po důkladné analýze se zjistí, že číslo deset je naprosto postačující. Výjimkou může být organizace, která se zabývá několika zcela odlišnými činnostmi. V takovém případě je možné využít pravidlo 10/80/10 na každou z činností firmy.

3.4.5 Implementace KPI

Na konečnou úspěšnost změněné strategie má větší vliv to, *jak* je změna realizována, než samotná strategie. Úspěšný rozvoj a využívání klíčových indikátorů výkonnosti v podniku jsou dány tím, zda na pracovišti jsou či nejsou čtyři základní kameny [13]:

1. Spolupráce se zaměstnanci, odbory, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky
2. Přenesení pravomocí do přední linie
3. Měření a vykazování pouze toho, co je důležité
4. Vazba měřítek výkonnosti a strategie (přes kritické faktory úspěchu – CSF²)

1. základní kámen: Spolupráce

Efektivní spolupráce mezi managementem společnosti, se zástupci zaměstnanců a odborů, se zaměstnanci, s významnými zákazníky a dodavateli tvoří první základní kámen pro zlepšení výkonnosti.

2. základní kámen: Přenos pravomocí do přední linie

Druhý základní kámen vyžaduje zmocnění zaměstnanců, kteří působí v provozní – „přední linii“. Díky tomu funguje oboustranná komunikace, tj. jak shora dolů, tak zdola nahoru.

3. základní kámen: Měření a vykazování pouze důležitého

Zásadní je, aby management vyvinul integrovanou soustavu tak, aby se výkony měřily a vykazovaly takovým způsobem, který povede k nějaké akci. Události by měly být vykazovány v závislosti na důležitosti denně, týdně či měsíčně a měly by mít propojení s CSF. Tzn., že každá zpráva by měla mít spojení s nějakým faktorem úspěchu nebo s kritickým faktorem úspěchu. Není však možné, aby byl výkaz vypracován pouze proto, že se něco před časem stalo. Každé měření totiž musí být prováděno proto, že je *potřeba*.

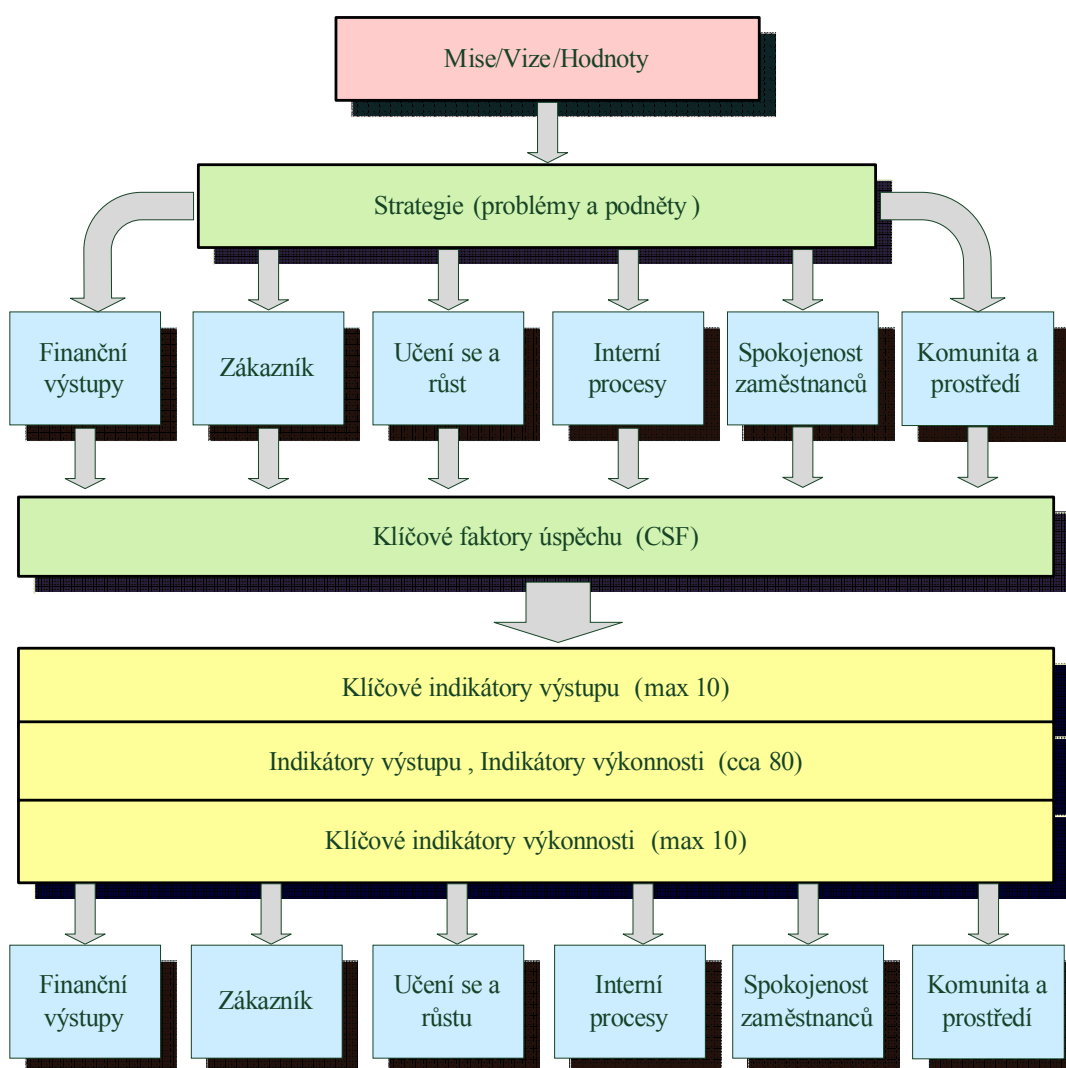
4. základní kámen: Vazba měřítek výkonnosti a strategie

Aby bylo možné označit měřítko jako klíčový indikátor výkonnosti, je nutné, aby bylo propojeno s jedním, nebo i více kritickými faktory úspěchu, s více než jednou perspektivou BSC a s cíli podnikové strategie.

² CSF jsou takové problémy a aspekty výkonu organizace, které určují zdraví a vitalitu podniku. Každá organizace má zhruba pět až osm CSF [13]

3.4.6 Vztah mezi klíčovými faktory úspěchu a měřítky výkonnosti

Chce-li být podnik úspěšný, musí strávit nějaký čas tím, aby definoval svoji *vizi*, *misí* a své *hodnoty*. Ty musí být sděleny nejen managementu, ale i zaměstnancům. Pro organizaci je důležitá i strategie, která musí být propojena s perspektivami BSC. Propojení mezi misí, strategiemi, klíčovými faktory úspěchu, perspektivami BSC a měřítky výkonnosti znázorňuje obrázek 8, který je převzatý z knihy D. Parmentera. Ten ve své publikaci doporučuje čtyři perspektivy BSC rozšířit o další dvě, a to *spokojenost zaměstnanců* a *komunitu a prostředí*, neboť je považuje za neméně důležité, pro podnik a jeho hodnocení velice podstatné.



Obrázek 8: Od mise a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti

Zdroj: upraveno podle [13]

Z obrázku 8 je vztah mezi CSF a KPI patrný na první pohled. Vzhledem k pořadí působení lze konstatovat, že správnému určení klíčových měřítek výkonnosti značně pomohou dobře definované klíčové faktory úspěchu. Těm Parmenter přiřazuje tyto vlastnosti [13]:

- ❖ jsou formulované tak, že je pochopí i dítě a může pak vést firmu
- ❖ pro management nebudou žádným překvapením, neboť již o nich byla řeč, avšak nazývaly se faktory úspěchu
- ❖ týkají se více než jedné perspektivy BSC
- ❖ mají obrovský vliv na jiné faktory úspěchu
- ❖ spíše se zaměřují na konkrétní oblasti, než aby byly nevýraznými vyjádřeními, kterými jsou často strategické záměry

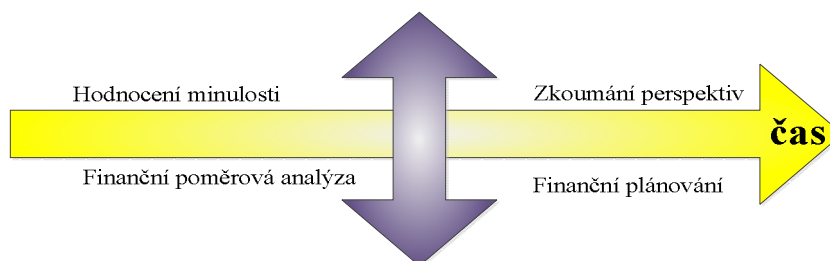
3.5 Vybrané metody měření výkonnosti

3.5.1 Finanční analýza

Každá firma během svého působení v ekonomickém prostředí potřebuje získávat rozbor své finanční situace. Nejčastější metodou používanou pro tyto potřeby je právě finanční analýza. Pomáhá vyhodnocovat úspěšnost firemní strategie vzhledem k ekonomické situaci firmy. Růčková finanční analýzu definuje takto: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ [17]

Výsledky finanční analýzy poskytují informace o ekonomické situaci podniku. Pro firmu jsou ale také významné při strategickém řízení firmy, při rozhodování o fungování podniku i při výběru a hodnocení obchodních partnerů. Podle Růčkové „*finanční analýza nespádá pouze do finančního řízení, ale svůj vliv má také na firmu jako celek; je např. součástí marketingové SWOT analýzy. Objektivně se při zpracovávání finanční analýzy jedná o identifikaci slabín ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům, a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy.*“ [17] Také je možné říci, že úspěšný, konkurenceschopný podnik bude schopen dlouhodobě zhodnocovat vložený kapitál.

Z časového pohledu je možné finanční analýzu využít při zkoumání minulosti, kdy lze hodnotit vývoj firmy až do současnosti. Finanční analýza může sloužit také jako základ pro finanční plánování. To může být jak krátkodobé, tak strategické, související s dlouhodobým vývojem firmy. Znázornění z časového hlediska je patrné z obrázku 9.



Obrázek 9: Časové hledisko hodnocení informací

Zdroj: [17]

Pro hodnocení již uskutečněných událostí a k prověření finančního zdraví podniku se využívají ex-post data, která slouží jako podklad pro vypracování finanční analýzy. Výstupy z analýzy se zároveň stávají vstupy pro finanční plánování, které na rozdíl od finanční analýzy užívá ex-ante data.

Finanční analýza patří mezi nejdůležitější nástroje finančního řízení. Jejím hlavním úkolem je zhodnotit finanční hospodaření takovým způsobem, který má pro uživatele největší vypovídací schopnost. Data finanční analýzy jsou nejčastěji využívána managementem, věřiteli či investory. Nejdůležitějšími podklady pro zpracování jsou účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích (cash flow).

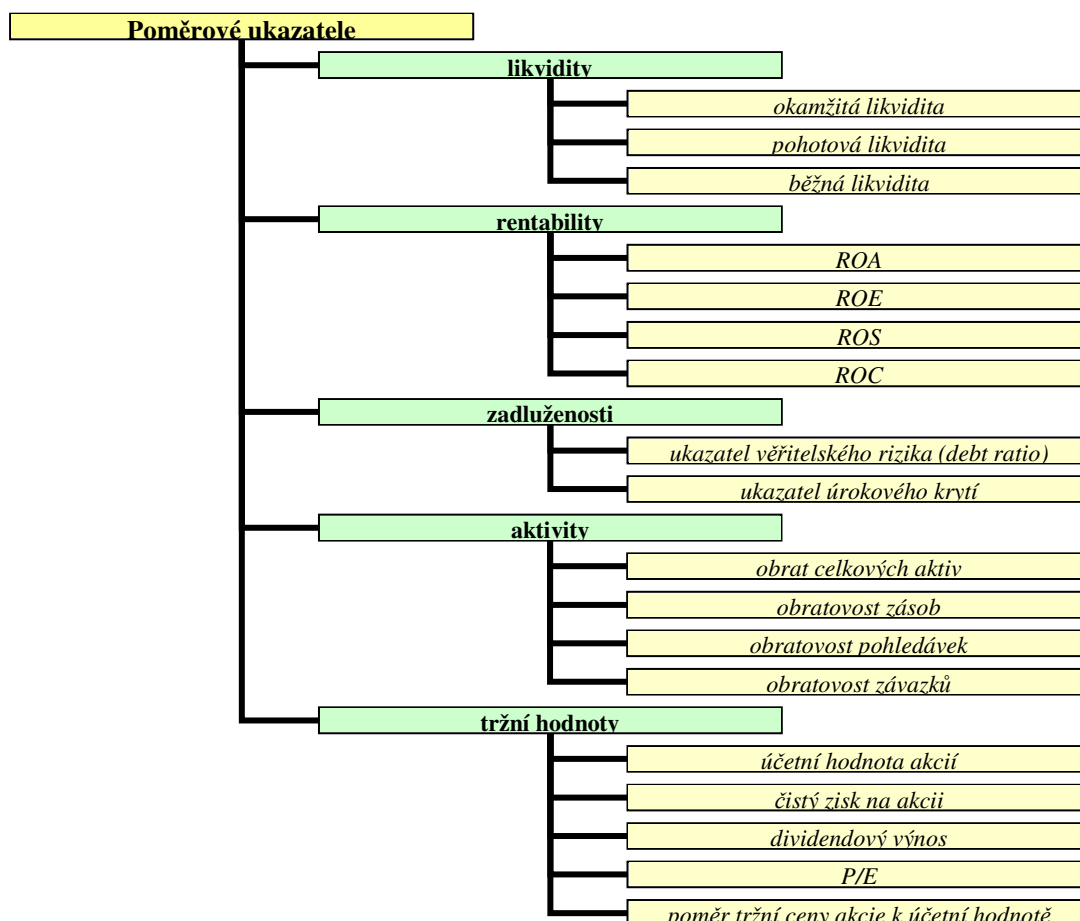
1. ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

Nejčastěji jsou účetní výkazy pro účely finanční analýzy analyzovány pomocí poměrových ukazatelů. Ukazatele jsou vypočítány jako poměr jedné veličiny k jiné (či celé skupině veličin). Poměrové ukazatele lze dělit do tří skupin [17]:

- ❖ paralelní soustava poměrových ukazatelů
- ❖ ukazatele s využitím cash flow
- ❖ EVA

Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Soustava obsahuje ukazatele, které jsou typické pro určitou hospodářskou činnost. Ukazatele tak poskytují informace o finanční rovnováze v dané složce podniku a usnadňují rozhodování ve firmě. Také umožňují srovnání v oboru a v odvětví. Členění poměrových ukazatelů vzhledem k jejich zaměření ukazuje obrázek 10.



Obrázek 10: Soustava poměrových ukazatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele s využitím cash flow

Analýza těchto ukazatelů má zjistit případné platební problémy a posoudit finanční situaci firmy. Nejdůležitějšími ukazateli využívajícími cash flow jsou takové, jež poměřují toky financí z provozní činnosti ke složkám z výkazu zisků, ztrát a z rozvahy.

Ukazatele cash flow mají za úkol vyjádřit finanční potenciál firmy, tedy její vnitřní finanční síly. Ukazatel pak vypovídá o tom, jakou má podnik míru schopnosti tvorby přebytků z vlastní činnosti pro financování takových potřeb, jakými jsou např. závazky, investice či dividendy.

Ukazateli s využitím cash flow jsou [17]:

- ❖ obratová rentabilita
- ❖ stupeň oddlužení
- ❖ stupeň samofinancování investic
- ❖ finanční využití vlastního kapitálu
- ❖ finanční rentabilita finančního fondu
- ❖ cash flow na akcii
- ❖ úvěrová způsobilost z cash flow

Ukazatel EVA

Hlavní myšlenkou tohoto ukazatele je skutečnost, že investice svým investorům vytváří hodnotu pouze tehdy, když její očekávaná výnosnost přesahuje její kapitálovou nákladovost. Ukazatel EVA navíc rozvíjí rozbor účetních výkazů provedený paralelními poměrovými ukazateli. Firma hodnotu vytváří tehdy, když je čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než souhrn placených úroků a dividend, tj. náklady použitého kapitálu. Ukazatel EVA lze definovat vztahy (2), (3) a (4):

$$EVA = EBIT \cdot (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC \cdot C \quad (2)$$

EBIT provozní výsledek hospodaření

WACC průměrné náklady kapitálu

C investovaný kapitál do podniku věřiteli a vlastníky firmy.

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C \quad (3)$$

NOPAT provozní hospodářský výsledek po zdanění

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot VK \quad (4)$$

ROE rentabilita vlastního kapitálu

r_e alternativní náklad kapitálu

VK vlastní kapitál

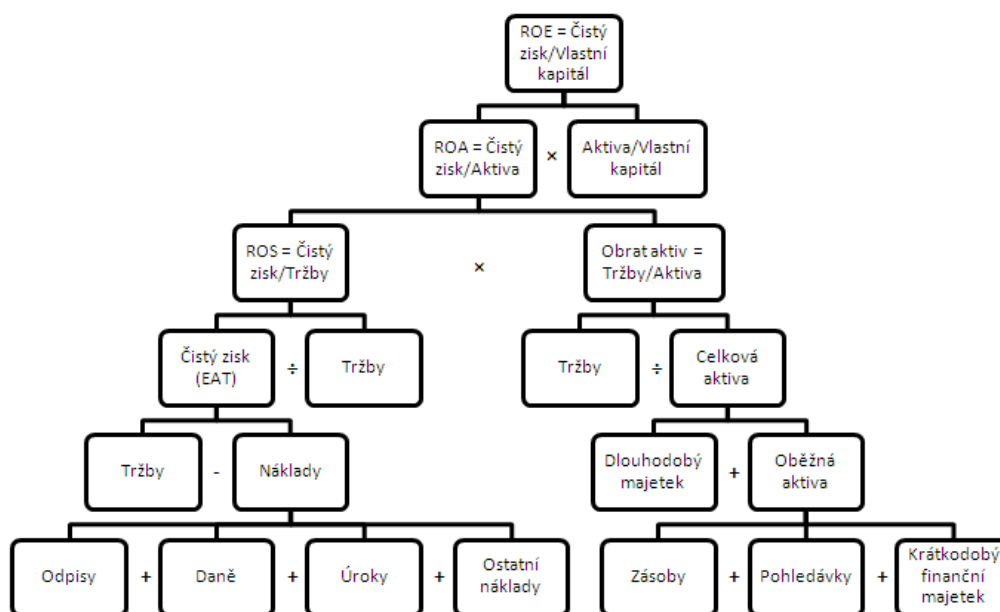
Ukazatel EVA vychází z toho, že jednou z hlavních priorit firmy je maximalizovat ekonomický zisk. Ekonomický zisk, na rozdíl od zisku účetního, počítá i s náklady ušlých

příležitostí. To znamená, že nejsou ignorovány náklady vlastního kapitálu. Ekonomického zisku začne firma dosahovat až v tom bodě, ve kterém účetní zisk převyšuje jak klasické náklady, tak i náklady ušlých příležitostí.

2. ANALÝZA SOUHRNNÝMI INDEXY HODNOCENÍ

V rámci zhodnocování finančního zdraví podniku jsou dále využívány souhrnné indexy hodnocení, které pomocí řady poměrových ukazatelů vyjádří celkovou finančně ekonomickou situaci podniku jedním číslem. Hodí se pro rychlé globální srovnávání více podniků, neboť vypovídací schopnosti jsou spíše orientační.

Takovýto způsob hodnocení lze provádět dvěma způsoby. Prvním z nich je vytváření soustav hierarchicky uspořádaných ukazatelů, které jsou matematicky provázané. Postupný, stále podrobnější rozklad předchozího ukazatele umožní vysledovat změny jednotlivých částí ukazatelů, které jsou součástí této rozkládané pyramidy. Příkladem pyramidového modelu je model „Du Pont“, který je znázorněn na obrázku 11.



Obrázek 11: Rozklad Du Pont

Zdroj: [29]

Dále je možno hodnotit pomocí vybrané skupiny ukazatelů převedených na jednočíselnou charakteristiku, která má vypovídací schopnost o finanční situaci podniku. Řadí se sem bankrotní modely (např. model „IN“ Index důvěryhodnosti) a bonitní modely (např. Kralickův Quicktest). Podrobný popis bankrotních a bonitních modelů uvádí např. Růčková [17].

Finanční analýzou může být rozbor jakékoli činnosti, v jejíž souvislosti lze uvažovat o čase a o penězích. Díky této analýze se zjistí současný stav, je možné hledat jeho příčiny a odhadovat budoucí vývoj. Finanční analýza má svůj velký význam pro management, akcionáře, věřitele i jiné externí uživatele. Zatímco akcionáře, tedy vlastníky, zajímá zejména současná výnosnost akcie a její predikce, dodavatelé se budou snažit zjistit informace týkající se schopnosti splatit faktury a odběratelé si mohou chtít ověřovat rychlost dodávek. Z toho vyplývá, že je před vypracováním analýzy nutno stanovit jak cíl, ke kterému je potřeba dospět, tak adresáta, kterému je analýza určena.

Přestože práce uvádí širokou škálu ukazatelů a metod používaných v rámci finanční analýzy, nepokrývá všechny dostupné ukazatele. Důvodem je i to, že podrobné zkoumání finanční analýzy není jejím záměrem. V praxi je však nemožné, zároveň také zbytečné, vypracovávat vždy analýzu kompletně. Provádí se pouze v takové míře, která je pro firmu dostačující svou vypovídající schopností.

3.5.2 **Balanced Scorecard**

Nejrozšířenější a nejvíce propracovanou metodou pro hodnocení podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů navzájem je metoda Balanced Scorecard, neboli systém vyvážených ukazatelů. Tato metoda umí manažerům poskytnout takové nástroje, které je mohou dovést k vítězství nad konkurencí.

BSC vychází z vize a strategie podniku, stanovuje cíle a měřítka ukazatelů pro jejich hodnocení včetně stanovení cílových hodnot. Díky ní se vize a strategie přenášejí do měřítek výkonnosti. Na výkonnost podniku BSC nahlíží ze čtyř perspektiv, finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu (obrázek 12).

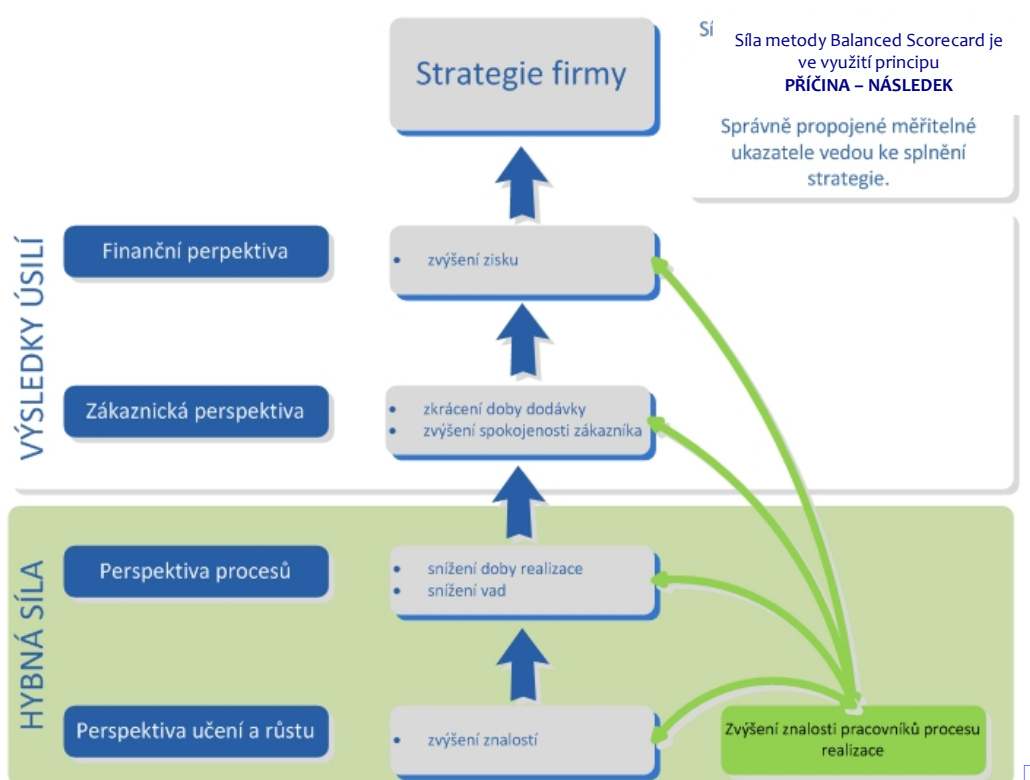


Obrázek 12: Perspektivy BSC

Zdroj: [31]

K hodnocení výkonnosti jsou využívány KPI, a to jak tradiční finanční měřítka hodnotící již uskutečněné události a výkon, tak i tzv. nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Všechna měřítka pak poskytují hodnocení výkonnosti organizace ze všech čtyř perspektiv Balanced Scorecard s dodržováním principu příčina – následek. Tento princip je značnou výhodou celého modelu. Díky tomuto vztahu lze jasně stanovit příčiny a následky hybných sil a měřítek výkonnosti, neboť jednotlivé cíle a měřítka BSC jsou navzájem propojené. Příkladem návaznosti může být takováto situace (znázornění poskytuje obrázek 13):

Pokud chce firma dosahovat zisku, musí své zákazníky trvale uspokojovat, aby si získala jejich přízeň. Zákazníci se budou vracet, když budou s nabídkou podniku spokojeni, tedy pokud bude nabídka kvalitní. Kvalitu můžeme poskytovat pouze tehdy, když dobře fungují procesy ve firmě. Návaznost a funkčnost interních procesů budou zajištěny rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a managementu podniku. Pokud se tedy zvýší kvalifikace pracovníků v oblasti realizace zakázek, sníží se čas realizace, zmetkovost a poklesne počet reklamací. Tím se také zkrátí termín dodávek a zároveň se zvýší spokojenost zákazníků. To pak může vést buď k vyšším objemům zakázek, nebo k možnosti navýšení ceny, tj. zisku.



Obrázek 13: Vztah příčina a následek a vliv na KPI

Zdroj: [31]

Při implementaci metody BSC jednoznačně nejde o to začít používat existující ukazatele, které se budou hodnotit, ale je zapotřebí určit zásadní činnosti, které mají vliv na výkonnost podniku, a u těchto činností zavést účinné a použitelné ukazatele. Velmi vysoké požadavky jsou kladeny na komunikaci a spolupráci všech zúčastněných osob, tedy i zaměstnanců. Každý participující člen systému si může najít své místo v tomto modelu a určit si, jaký má podíl na naplnění podnikové strategie. Zájem pracovníků o přispívání k realizaci strategie lze motivovat systémem odměn. V případě neexistující nebo špatně fungující spolupráce a komunikace celý systém BSC selhává.