

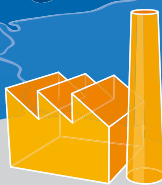
CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ

(ANALÝZA FAKTORŮ HOSPODÁŘSKÉ ÚSPĚŠNOSTI)

Ladislav Blažek a kolektiv

2008



KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ

(ANALÝZA FAKTORŮ HOSPODÁŘSKÉ ÚSPĚŠNOSTI)

Ladislav Blažek a kolektiv

BRNO 2008



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ

(ANALÝZA FAKTORŮ HOSPODÁŘSKÉ ÚSPĚŠNOSTI)

Ladislav Blažek a kolektiv

2008

BRNO 2008



Odborní garanti:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Ing. Ondřej Částek

Ing. Eva Kubátová

Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

vedoucí autorského kolektivu

obsahová redakce (kap. 1, 2, 7, 8, 9, 10, 11)

Ing. Ondřej Částek *(kap. 8, příloha)*

Ing. Eva Kubátová *(kap. 7, 8)*

Ing. Pavla Odehnalová *(kap. 10)*

prof. Ing. Pavel Pudil, DrSc. *(kap. 5)*

RNDr. Petr Somol, Ph.D. *(kap. 5)*

Ing. Ladislav Šiška, Ph.D. *(kap. 3, 6)*

Mgr. Jiří Špalek, Ph.D. *(kap. 3, 4)*

Technická redakce:

Ing. Eva Kubátová

Recenzenti:

prof. Radim Jiroušek, DrSc.

prof. Ing. Eva Kislíngrová, CSc.

Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

© Ladislav Blažek a kolektiv, 2008

ISBN 978-80-210-4734-1

Obsah

1.	Úvod	9
Část I	Metodická východiska	11
2.	Charakteristika řešené úlohy	13
2.1.	Motivy vedoucí k orientaci na problematiku faktorů hospodářské úspěšnosti . . .	13
2.2.	Rekapitulace geneze řešení	14
2.3.	Metodický postup v rámci předmětné etapy řešení.	18
3.	Metody vytváření shluků podniků	21
3.1.	Metoda shlukování pro hledání skupin podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti (tvorba primárních shluků)	21
3.2.	Užití shlukové analýzy pro vytváření podskupin podniků na základě nalezených faktorů hospodářské úspěšnosti (tvorba sekundárních shluků)	28
4.	Metodický postup definování proměnných	31
4.1.	Primární – univariační analýza.	32
4.2.	Sekundární – bivariační analýza	33
4.3.	Heuristická analýza.	38
4.4.	Shrnutí postupu formulace vstupních proměnných.	38
5.	Teoretické základy využití statistických metod rozpoznávání pro vyhledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků	41
5.1.	Charakteristika učícího přístupu k problému rozpoznávání	42
5.2.	Problém redukce dimenzionality	42
5.3.	Metody redukce dimenzionality	44
5.4.	Úvod do problematiky vyhledávacích strategií	45
5.5.	Výběr nejinformativnějších příznaků s využitím „K-Nearest Neighbors“ klasifikační metody v roli kritéria výběru	48
5.6.	Technické problémy a otázky výběru nejinformativnějších proměnných při analýze souboru dat konkurenceschopnosti.	49
Část II	Průběh a výsledky experimentů	51
6.	Skupiny podniků vytvořené dle ukazatelů hospodářské úspěšnosti	53
6.1.	Výběr kritérií hospodářské úspěšnosti	53
6.2.	Metodické pozadí a základní hypotéza vývoje ukazatelů podle fází životního cyklu podniku	57
6.3.	Výsledky shlukové analýzy	60
6.4.	Shrnutí	65
7.	Definování soustavy vstupních proměnných	67
7.1.	Zásady transformace soustavy proměnných	67
7.2.	Matice A	68
7.3.	Matice B	70
7.4.	Matice C	71

8.	Identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti	75
8.1.	Bivariační analýza	75
8.2.	Vícerozměrná analýza	89
8.3.	Skupiny podniků, vytvořené dle faktorů hospodářské úspěšnosti	93
9.	Interpretace dosažených výsledků	95
9.1.	Souhrnná charakteristika výběrového souboru	96
9.2.	Charakteristika skupiny A	111
10.	Případové studie	121
10.1.	Toray Textiles Central Europe, s. r. o. – prostředí dvou kultur	121
10.2.	Blata, s. r. o. – boj s čínskými plagiátory	125
11.	Závěr	131
	Použitá literatura	133
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	137
	Příloha č. 1. Seznam podniků	139
1.	Zpracovatelský průmysl	141
Kat. 15	Výroba potravinářských výrobků a nápojů	141
Kat. 17	Výroba textilií a textilních výrobků	144
Kat. 18	Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin	146
Kat. 20	Zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku	146
Kat. 21	Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru	147
Kat. 22	Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahraných nosičů	147
Kat. 24	Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken	148
Kat. 25	Výroba pryžových a plastových výrobků	149
Kat. 26	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	152
Kat. 27	Výroba základních kovů a hutních výrobků	154
Kat. 28	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení)	155
Kat. 29	Výroba a opravy strojů a zařízení j. n.	162
Kat. 30	Výroba kancelářských strojů a počítačů	171
Kat. 31	Výroba elektrických strojů a zařízení j. n.	171
Kat. 32	Výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů	173
Kat. 33	Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů	174
Kat. 34	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), výroba přívěsů a návěsů	176
Kat. 35	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	177
Kat. 36	Výroba nábytku; zpracovatelský průmysl j. n.	178
2.	Stavebnictví	181
Kat. 45	Stavebnictví	181
	Příloha č. 2. Dotazník	193

1. Úvod

Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524 a odpovídá plánovaným výstupům pro rok 2008.

Předložená publikace je monografií prezentující výsledky jedné z oblastí výzkumných aktivit Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále též Centrum), a to oblasti zaměřené na problematiku konkurenční schopnosti podniků. Jedná se o prezentaci výsledků výzkumné práce realizované v roce 2008, orientované na analýzu faktorů hospodářské úspěšnosti podniků sídlících v České republice¹. Tato analýza úzce navazuje na empirické šetření uskutečněné v roce 2007 a k němu se vztahující statistické zpracování v podobě primární analýzy dat, získaných z dotazníkového šetření a dalších informačních zdrojů².

Monografie je členěna do tří částí. Stručné anotace analyzovaných podniků jsou uvedeny v příloze.

V první části je pozornost věnována metodickým východiskům předmětné etapy výzkumu. Nejprve jde o rámcovou charakteristiku řešené úlohy. Je prezentována základní hypotéza celého výzkumu a jeho hlavní cíl. Je provedeno zhodnocení výsledků dosažených v rámci procesu naplňování tohoto cíle v předchozích etapách řešení a je formulován dílčí cíl, vážící se k předmětné etapě výzkumu. V souvislosti s formulací tohoto dílčího cíle je provedeno stručné zhodnocení získaných výsledků v rovině metodické i v rovině meritorní. Další pasáže první části monografie jsou zaměřeny na metodické zabezpečení jednotlivých postupových kroků předmětné etapy řešení. Primárně se jedná o výběr a aplikaci jedné z metod shlukové analýzy pro potřeby vytváření typických skupin analyzovaných podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti. Dále jde o formulaci metodického postupu transformace dat získaných z dotazníkového šetření a dalších informačních zdrojů do podoby proměnných, vhodných pro zpracování prostřednictvím specifických statistických metod. Konečně se pak jedná o objasnění teoretických zásad a možností aplikace metod vícerozměrné analýzy pro hodnocení složitých multidimenzionálních vztahů mezi výše zmíněnými proměnnými a hledání takových kombinací vybraných proměnných, které v rozhodující míře ovlivňují hospodářskou úspěšnost podniků.

Druhá část monografie se již plně týká oblasti aplikační. Je zde prezentováno řešení a jeho výsledky v jednotlivých postupových krocích, opírající se o metody a přístupy uvedené v první části publikace. S využitím vybrané metody shlukové analýzy je na základě pětiletých časových řad dvou vybraných finančních ukazatelů vytvořeno 13 skupin podniků, které jsou následně agregovány do pěti a posléze do tří skupin podniků s typickými charakteristikami hospodářské úspěšnosti. Další pasáž je věnována realizaci procesu transformace dat z dotazníků, doplněných o některé

1 Přesné vymezení hlavního výzkumného cíle celého řešení a cíle předmětné etapy je uvedeno v následující kapitole.

2 Výsledky primární analýzy jsou souhrnně publikovány v monografii Blažek a kol. (2007).

informace získané z veřejně dostupných zdrojů. V návaznosti na metodiku prezentovanou v první části monografie jde o poměrně náročný proces „přetvoření“ této výchozí databáze do soustavy proměnných vhodných jako vstup do vyhodnocovacího algoritmu metody statistického rozpoznávání obrazů, náležející do třídy metod vícerozměrné analýzy. Závěrečná pasáž této části monografie uvádí výsledky získané na základě aplikace tohoto algoritmu, včetně analýzy nabídnutých variant řešení a zdůvodnění výběru té z variant, kterou lze považovat za optimální. Výsledek je prezentován v podobě přehledu proměnných, které byly s využitím zmíněného algoritmu vybrány jako faktory hospodářské úspěšnosti. V návaznosti na to je prezentován postup tvorby shluků podniků dle těchto faktorů, které jsou pak využity v části interpretační.

Třetí část předložené publikace se zaměřuje na interpretaci dosažených výsledků. Východiskem pro interpretační rámec je soustava proměnných, které na základě výsledků aplikace výše zmíněného algoritmu lze považovat za faktory, jež v podstatné míře ovlivňují hospodářskou úspěšnost podniků. Na základě diferencovaných hodnot těchto proměnných jsou v hrubé rovině rozlišení vždy společně charakterizovány podniky zařazené do každé z výše zmíněných tří základních skupin, vzniklých na základě shlukové analýzy dle hospodářské úspěšnosti. Ve druhé, podrobnější rovině rozlišení, jsou společně charakterizovány podskupiny podniků, vytvořené v rámci skupiny podniků, které vykazují nejvyšší hospodářskou úspěšnost. Cílem je co nejlépe postihnout emergentní vlastnosti charakteristické pro podniky té které podskupiny. Jako dodatek interpretační části jsou uvedeny dvě vybrané případové studie konkrétních podniků.

V závěru monografie je shrnutí výsledků dané etapy řešení v rovině metodické a obsahové a formulace cílů pro následující etapu řešení.

Poznámka:

Předložená monografie i citovaná monografie za předcházející etapu řešení Blažek, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita, 2007 i níže citované working papers a další publikace Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky jsou v elektronické podobě dostupné na jeho webových stránkách na adrese: <http://www.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/>

Část I METODICKÁ VÝCHODISKA



2. Charakteristika řešené úlohy

2.1. Motivy vedoucí k orientaci na problematiku faktorů hospodářské úspěšnosti

Problematika hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků představuje pro teorii podnikového hospodářství i pro teorii managementu aktuální a atraktivní téma. Existuje bezpočet prací, které se danou problematikou zabývají, nicméně způsoby zmocnění se dané tematiky, aplikace přístupů a metod, důvody řešení, věrohodnost výsledků i způsob jejich uplatnění, se mezi sebou výrazně liší.

Přístupy teorie podnikového hospodářství se opírají převážně o „tvrdá data“, zejména o finanční ukazatele, popřípadě jiné, objektivně vyjádřitelné a přesně měřitelné údaje ekonomického charakteru. Výsledky těchto přístupů jsou k dispozici v podobě číselných údajů získaných systematickými mnohačetnými měřeními. Tyto výsledky jsou zpravidla statisticky doložitelné a umožňují poměrně objektivní vnitro- i mezipodniková srovnávání. Jejich vadou na kráse je však skutečnost, že zachycují spíše důsledky než příčiny, tedy spíše hospodářskou úspěšnost podniků než nejdůležitější faktory, které ji ovlivňují, neboť ty se ve značné míře, a to stále častěji, skrývají spíše v oblasti „měkkých dat“.

Naproti tomu přístupy teorie podnikového managementu preferují právě „měkká data“ a vycházejí přitom z premisy, že hlavní oblastí, ze které se rekrutují rozhodující faktory hospodářské úspěšnosti podniků, jsou především lidé se svojí kvalifikací a kreativitou a vzájemné vztahy lidí uvnitř podniku i jejich vztahy vůči důležitým subjektům v okolí, zejména zákazníkům. Nicméně skutečnost, že se pracuje s informacemi, které jsou obtížně rozpoznatelné, uchopitelné a zejména měřitelné, vede k tomu, že aplikace takových přístupů se opírají spíše o dílčí postřehy analytiků a poradců, či názory úspěšných manažerů, než o rozsáhlé a systematické shromažďování a statistické vyhodnocování přesných údajů. Výsledky pak mají často charakter případových studií „nejlepší praxe“, které sice mohou být velmi inspirativní, ovšem bez záruky toho, že i jiný podnik bude úspěšný, pokud bude dělat totéž, ale v jiných podmínkách. Nebo mají dané výsledky charakter do té míry obecných rad a doporučení, že s nimi v zásadě všichni souhlasí, ale tím také jejich přínos končí.

V dané souvislosti dlužno připomenout zájem manažerské literatury osmdesátých let dvacátého století o problematiku hledání dokonalosti. Nejznámější, zdaleka však nejinou publikací tohoto myšlenkového směru, byla práce konzultantů proslulé konzultační firmy McKinsey T. J. Peterse a R. H. Watermana „In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies“¹.

¹ Český překlad Peters, Watermann (1992).

Šlo o stanovení několika jednoduchých doporučení v oblasti řízení, jejichž dodržování vede k hospodářské úspěšnosti. Tyto i další přístupy daného myšlenkového směru byly postupně podrobovány kritice a jsou již překonány. V současné době panuje názor, že univerzálně platné faktory, jednoznačně ovlivňující hospodářskou úspěšnost podniků, neexistují.

Dále je třeba poznamenat, že většina metod exaktního hodnocení hospodářské úspěšnosti, či metod opírajících se o zásady vedoucí k hospodářské úspěšnosti vznikala a rozvíjela se v podmínkách vyspělého kapitalismu a převážně v kultuře západní civilizace. V dané souvislosti se nabízí otázka, do jaké míry byly, resp. jsou uplatnitelné zmíněné metody v podnikové sféře české ekonomiky, a to zejména v posledních, bezmála dvaceti letech, tedy v její transformační a posttransformační fázi.

Nabízí se rovněž otázka charakteristických rysů podniků působících v České republice. S vědomím stále rostoucího vlivu zahraničního kapitálu, liberalizace trhů a dalších vlivů globalizace se otevírají další a další otázky, vyzývající k analýzám podnikové sféry na základě reprezentativních empirických šetření.

Lze říci, že výše naznačená témata, problémy a otázky se staly příčinami zájmu výzkumného kolektivu o řešení problematiky konkurenceschopnosti podniků a zejména hledání faktorů jejich hospodářské úspěšnosti.

Skutečnost, že výzkumný tým se při řešení dané úlohy nesnažil beze zbytku aplikovat některou z disponibilních metodik hodnocení hospodářské úspěšnosti podniků a analýzy jejich příčin, ale volil víceméně vlastní cestu, spočívalo patrně v tom, že se snažil, být na počátku řešení spíše intuitivně, hledat reálné překlenutí mezi podnikohospodářskými a manažerskými přístupy.

Záměrem řešení není pouze hodnocení hospodářské úspěšnosti a hledání faktorů, které tuto úspěšnost ovlivňují, ale rovněž, a to zejména, hledání a zobecňování příčin, proč jsou některé podniky úspěšnější než jiné. Cílem však v žádném případě není nalezení obecně platného receptu, jak se stát úspěšným. Takový cíl je nereálný a nemá smysl o něj usilovat. Cíl řešení spočívá, volně řečeno, v nalezení určitých, obecně platných, typických kombinací hodnot veličin popisujících podnik, které vedou k určitým typickým charakteristikám jeho hospodářské úspěšnosti.

Sekundárním, ale neméně významným výsledkem řešení je zjištění, jaké podniky působící v České republice jsou, jakým vývojem prošly, do jaké míry odpovídají standardům panujícím v ekonomicky nejvyspělejších zemích a jaké vývojové trendy se u nich dají předpokládat.

2.2. Rekapitulace geneze řešení

V návaznosti na přípravné práce orientované na rešeršní činnost a vyjasňování zaměření a celkové koncepce práce a dále pak formulování teoretických a metodických východisek, došlo k formulaci základní hypotézy řešení a hlavního výzkumného cíle řešení.²

Základní hypotéza: Existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací faktorů, vytvářejících konkurenceschopnost podniků.

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

Kroky, které byly v minulém období realizovány na cestě vedoucí k verifikaci uvedené hypotézy a k naplnění uvedeného cíle, lze v hrubých rysech charakterizovat takto³.

2 Srovnej Blažek a kol. (2007, s. 18).

3 Bližší Blažek (2007) a Blažek a kol. (2007).

1. Zpracování metodiky šetření

Metodika empirického šetření konkurenceschopnosti podniků byla založena na těchto definicích, zásadách a předpokladech:

- Konkurenceschopnost je potenciál (schopnost) podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky.
- Výsledkem této soutěže je úspěšnost (či neúspěšnost) podniku vyjádřená jeho hospodářskými výsledky a měřená finančními ukazateli.
- Vztah mezi konkurenceschopností a úspěšností podniku je vztahem mezi příčinou a důsledkem, s vědomím zpětné vazby, tj. vlivu stávající hospodářské úspěšnosti na budoucí konkurenceschopnost.
- Přístup k řešení problematiky konkurenceschopnosti podniků se opíral o stakeholderský model podniku⁴. Důvodem pro tuto volbu je hypotéza, že rozhodující faktory hospodářské úspěšnosti podniku tkví ve vzájemných vztazích mezi podnikem a stakeholdery.⁵

2. Vymezení základního souboru podniků

Základní soubor šetřených podniků byl vymezen podle:

- a) teritoriálního hlediska – podniky se sídlem v České republice;
- b) odvětvového hlediska – podniky náležející do sekce C až K dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností ČSÚ (dále OKEČ);
- c) velikostního hlediska – podniky s počtem pracovníků 50 a více;
- d) hlediska právní formy – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Soubor podniků, které splňují výše vyjmenovaná kritéria, po vyloučení podniků v likvidaci, konkurzu nebo s informací o konkurzu nebo soudní exekuci, čítal v době empirického šetření 7396 subjektů.

S ohledem na disponibilní kapacity došlo v předmětném empirickém šetření k tomu, že široká odvětvová struktura byla redukována pouze na dvě odvětví, která však tvoří jádro odvětvové struktury národního hospodářství, a to na D – Zpracovatelský průmysl a na F – Stavebnictví. Do těchto dvou odvětví spadalo v době empirického šetření 4483 podniků, což je více než 60% podniků náležejících do výše uvedeného souboru.

Pro empirické šetření, provedené v této etapě výzkumu, byl soubor 4483 podniků z odvětví zpracovatelského průmyslu a ze stavebnictví souborem, který se stal výchozím pro formulaci souboru základního.

S ohledem na kapacitní možnosti a při respektování přiměřené úrovně reprezentativnosti byla velikost výběrového souboru stanovena na cca 450 podniků, což představuje přibližně 10% výše uvedeného souboru.

S ohledem na skutečnost, že informace o podniku, potřebné pro následnou analýzu, byly získávány nejen z dotazníku, ale též z databáze Albertina Data, bylo nutno při výběru podniků, ve kterých by mělo proběhnout dotazníkové šetření, rovněž analyzovat, do jaké míry a v jaké kvalitě jsou o nich v této databázi potřebné ekonomické informace k dispozici. Na základě této analýzy bylo vybráno 2817 podniků, které měly z hlediska komplexnosti a kvality účetních informací požadovanou úroveň. Tento soubor se stal pro předmětný výzkum souborem základním.

4 Podrobněji viz Blažek, Doležalová, Klapalová, Šiška (2005).

5 Pod pojmem stakeholder je míněn subjekt, který do podniku přináší určitý vklad a od podniku očekává odpovídající reciprocitu.

3. Analýza informačních zdrojů

Pro empirické šetření byly využity dva základní informační zdroje:

- a) veřejně publikované informace ;
- b) informace z dotazníkového šetření.

Z veřejně publikovaných informací byly pro účely empirického šetření využity zejména

- informace z webových stránek podniků;
- analýzy publikované na webových stránkách ipoint.financninoviny.cz;
- informace z obchodního rejstříku publikované na webových stránkách portal.justice.cz;
- informace z databáze CreditInfo, tvořící součást databáze Albertina Data.

První tři z výše uvedených zdrojů sloužily pro zpracování anotací podniků. Jedná se o jedno – až dvoustránkové materiály, zachycující za každý podnik ve stručné podobě základní informace, jako například název, identifikační číslo a sídlo podniku, založení a historii podniku, ovládané a ovládající osoby, odvětvové začlenění, základní kapitál atd.

Informace z databáze Albertina Data zachycují za jednotlivé podniky data ekonomického charakteru, zpracovaná na základě roční účetní závěrky. Za jeden podnik se jedná o cca 250 údajů za rok. Tyto informace byly, spolu s doplňkovými informacemi z dalších informačních zdrojů, využity k vyhodnocení hospodářské úspěšnosti podniků⁶.

4. Zpracování dotazníku

Druhým ze základních informačních zdrojů byly informace z dotazníků vyplněných respondenty ve spolupráci s tazateli.

Při koncipování dotazníku bylo třeba řešit optimalizaci jeho rozsahu. Čím je dotazník rozsáhlejší, tím více informací lze jeho prostřednictvím získat. Naproti tomu s rostoucí velikostí roste pracnost vyplnění dotazníku a spolu s tím klesá koncentrace respondenta i tazatele a v důsledku toho i kvalita získaných dat. Příliš rozsáhlý dotazník může dokonce potenciálního respondenta odradit od záměru se dotazníkového šetření vůbec zúčastnit.

Ve snaze o minimalizaci rozsahu byl dotazník proto zaměřen téměř výlučně jen na ty informace, které nelze efektivně získat z veřejně dostupných zdrojů, popřípadě jiným způsobem. Účelem aplikace dotazníku bylo především získání názorů a odhadů kvalifikovaných, strategicky uvažujících představitelů podniků. Tomuto účelu byla podřízena celková koncepce dotazníku i formulace jednotlivých otázek⁷.

5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirického šetření)

Empirického šetření se zúčastnilo 432 podniků což je 15,33 % základního souboru, který čítal, jak již bylo zmíněno, 2817 podniků. To je zhruba trojnásobek průměrné hodnoty, které bývá u šetření obdobného typu dosahováno. Tento úspěch je třeba připsat na vrub pečlivé přípravě šetření a systematické operativní komunikaci s respondenty.

Dotazník byl vyplněn v rámci schůzky respondenta s tazatelem. Tazatelé byli speciálně vyškoleni za účelem zvládnutí způsobu jakým má být dotazník vyplněn i za účelem hlubšího pochopení smyslu celého dotazníkového šetření. Tazatel před návštěvou obdržel anotaci navštěvovaného podniku s uvedením základních charakteristik. Znalost těchto informací přispěla k dobré atmosféře při jednání s respondentem (respondenti zpravidla pozitivně oceňovali, že tazatel o jejich podniku již leccos ví) i ke správnému pochopení toho, co respondent tazateli sděluje.

6 Blíže viz kapitola 3.

7 Dotazník je uveden v Příloze č.2 této monografie.

Vyplnění dotazníku bylo z hlediska odborného i časového značně náročné. Poměrně často se stávalo, že respondent přizval k vyplňování dotazníku další specialisty, zejména ekonomy a personalisty. Občas došlo k tomu, že některé otázky (zejména týkající se struktury pracovníků) byly zodpovězeny dodatečně a zaslány poštou. Vyplnění dotazníku v rámci interakce s tazatelem zabralo v průměru 90 až 120 minut. V závěru vyplňování se někdy již projevovala únava z dlouhého jednání i nedostatek času na straně respondenta. Výsledky ukazují, že v důsledku časové a odborné náročnosti nebyly v některých případech otázky správně pochopeny, což se projevuje v nepřesných odpovědích. Navzdory tomu lze však kvalitu získaných informací hodnotit převážně pozitivně.

6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků

Při zařazování podniků do výběrového souboru nebylo možno využít náhodného výběru, protože účast na šetření podléhala souhlasu podniků se této akce zúčastnit. Na druhé straně nebylo možno realizovat samovýběr, tedy akceptovat bez rozdílu všechny podniky, které by byly ochotny se šetření zúčastnit. Takový přístup by totiž velmi snížil reprezentativnost výběrového souboru. Byl proto uplatněn kvótní způsob výběru. Za kvótní proměnné byly zvoleny výše uvedené proměnné – teritorium, ve kterém podnik působí (kraj), odvětví ve kterém podnik působí (zpracovatelský průmysl a stavebnictví, v rámci zpracovatelského průmyslu pak podrobněji 20 odvětvových oddílů), velikostní skupina podniku (50 až 99 pracovníků, 100 až 249 pracovníků, 250 a více pracovníků) a právní forma podnikání (akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným).

S ohledem na kapacitní zvládnutelnost dotazníkového šetření, zejména s ohledem na kapacitu tazatelů, bylo terénní šetření realizováno v několika vlnách. Za účelem dosažení maximální reprezentativnosti výběrového souboru byla, dle výše zmíněných kvótních proměnných, kontrolována v průběhu jednotlivých vln terénního šetření míra shody struktury tohoto souboru se strukturou základního souboru. Je možno konstatovat, že byla dosažena, s výjimkou některých krajů a některých odvětvových oddílů, vysoká míra shody v proporcích struktur základního a výběrového souboru, což pozitivně ovlivňuje reprezentativnost výběrového souboru.

7. Primární analýza získaných dat

V rámci primární analýzy byly vyhodnoceny frekvence odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Jednalo se celkem o téměř 700 proměnných. Výsledky byly prezentovány jednotným způsobem v podobě standardizovaných tabulek a standardizovaných grafů, včetně komentářů, stručně interpretujících uvedené číselné a grafické informace. Vyhodnocení bylo provedeno za výběrový soubor jako celek i za dílčí soubory, členěné dle odvětví, velikosti podniků a právní formy podnikání.

Touto cestou byla získána celá řada dílčích informací o tom, „jaké podniky jsou“. Byla vytvořena východiska pro interpretaci získaných dat. Bylo rovněž získáno mnoho podnětů pro další zpracování. Nedílnou součástí primární analýzy bylo též čištění dat a jejich příprava pro transformaci za účelem dalšího využití⁸.

8 Podrobněji jsou tyto procedury uvedeny v kapitole 4 a 7.

2.3. Metodický postup v rámci předmětné etapy řešení

Výše uvedených 7 postupových kroků bylo realizováno převážně v roce 2007 (část přípravných prací proběhla v roce 2006) a většina získaných výsledků je uvedena v publikaci Blažek a kol. (2007).

Metodický postup v předmětné etapě řešení, zahrnující rok 2008, byl zaměřen na závěrečnou část vyhodnocení dat získaných z empirického šetření, s cílem nalézt typické konfigurace faktorů vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků.

Daný postup lze stručně charakterizovat takto:

1. Vytvoření shluků podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti

Výběrový soubor, tj. 432 výše zmíněných podniků, byl strukturalizován na základě shlukové analýzy. Podniky byly seskupeny do shluků dle dvou finančních ukazatelů – ukazatele rentability aktiv a ukazatele růstu aktiv. Bylo vytvořeno třináct shluků a ty pak, na základě ekonomické analýzy, byly agregovány do pěti a následně do tří typických shluků. Jde o podniky u nichž jsou hodnoty daných ukazatelů a) nad průměrem výběrového souboru, b) pod průměrem výběrového souboru, ale nezáporné a c) konečně podniky, kde hodnoty daných ukazatelů vykazují záporné hodnoty. Pracovně je tento proces označen jako primární shlukování a vytvořené shluky jako primární shluky. Metodická stránka tohoto procesu je popsána v kapitole 3, způsob aplikace a výsledky jsou uvedeny v kapitole 6.

2. Definování vstupních proměnných

Na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků a na základě dalších informačních zdrojů bylo o každém podniku získáno poměrně značné množství informací. Tento výchozí soubor proměnných bylo třeba transformovat na takový soubor proměnných, který je vhodný jako vstup do statistické metody, schopné vyhledat ty proměnné, které lze považovat za faktory hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků. Metodika těchto procedur je uvedena v kapitole 4, aplikace a výsledky jsou obsahem kapitoly 7.

3. Hledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků

Pro zajištění exaktního zvládnutí této statisticky náročné úlohy byla aplikována jedna z metod z kategorie „učící se metody rozpoznávání“, a to metoda statistického rozpoznávání obrazů. Pro výběr z variant výsledků bylo použito maximalizace kritéria informativnosti. Výsledkem aplikace bylo určení, které ze souboru proměnných vstupujících do procesu testování touto metodou jsou faktory, jež rozhodujícím způsobem ovlivňují hospodářskou úspěšnost analyzovaných podniků. A to nikoliv separátně, tedy každý faktor sám, nýbrž integrálně, tedy ve vzájemných souvislostech. Podstata aplikované metody je popsána v kapitole 5, výsledky aplikace v kapitole 8.

4. Vytvoření shluků podniků dle podobnosti hodnot faktorů jejich hospodářské úspěšnosti

Poté, co byly stanoveny faktory hospodářské úspěšnosti, bylo třeba hledat, ve smyslu výše uvedeného hlavního cíle výzkumu, takové typické konfigurace hodnot těchto faktorů, které vytvářejí určité typy hospodářské úspěšnosti podniků. Za tím účelem byly shluky podniků, vytvořené dle jejich hospodářské úspěšnosti, tzv. primární shluky, dále strukturalizovány. Tato strukturalizace byla realizována opět s využitím shlukové analýzy, ale nikoliv jako v případě primárního shlukování podle hodnot výše zmíněných dvou finančních ukazatelů, nýbrž podle hodnot faktorů hospodářské úspěšnosti. Tato operace byla pracovně označena jako sekundární shlukování

a vytvořené shluky jako shluky sekundární. Metodické zázemí je uvedeno v kapitole 3, výsledky dané operace pak v kapitole 8.

5. Interpretace charakteristických rysů skupin podniků

Skupiny podniků, vytvořené na základě zmíněného shlukování, byly charakterizovány prostřednictvím hodnot faktorů hospodářské úspěšnosti, doplněných částečně, s ohledem na zvýšení míry ilustrativnosti, o několik dalších proměnných. Nejprve byla provedena interpretace charakteristických rysů na úrovni celého výběrového souboru, a to cestou porovnání hodnot faktorů a vybraných proměnných mezi třemi skupinami podniků, vytvořenými prostřednictvím primárního shlukování, tedy dle ukazatelů jejich hospodářské úspěšnosti. Dále byla provedena obdobná interpretace na podrobnější úrovni – v rámci skupiny hospodářsky nejúspěšnějších podniků, a to cestou porovnání hodnot stejných faktorů a proměnných jako v předchozím případě, ale mezi skupinami podniků vytvořenými prostřednictvím sekundárního shlukování. Daná interpretace je uvedena v kapitole 9.



3. Metody vytváření shluků podniků

3.1. Metoda shlukování pro hledání skupin podniků dle jejich hospodářské úspěšnosti (tvorba primárních shluků)¹

3.1.1. Zdroj dat a jejich úpravy pro hledání primárních shluků

Aplikace obecné metodiky shlukové analýzy musela v předmětné úloze respektovat skutečnost, že potřebná data nejsou u všech podniků výběrového souboru zcela kompletní. Je proto vhodné, dříve než přistoupíme k popisu aplikovaného metodického postupu, se krátce zmínit o problému zdroje dat.

Pro tvorbu primárních shluků bylo potřeba získat data, ze kterých lze stanovit rentabilitu aktiv a růst aktiv, a to v pětiletých časových řadách. Veškerá data potřebná pro danou analýzu byla, jak již bylo zmíněno, čerpána z veřejných datových zdrojů. Primárním zdrojem se stala databáze úvěrových informací CreditInfo, která tvoří dominantní součást databáze Albertina Data. Ačkoliv databáze CreditInfo patří na českém trhu k patrně nejkompletnějším zdrojům firemních informací, nebylo možno odtud získat data ve zcela kompletní podobě. Z těchto důvodů bylo nutné se doplňkově opřít i o jiné zdroje dat. Jednalo se o tyto doplňkové zdroje:

- Digitalizované účetní závěrky podniků uložené do **sbírký listin obchodních rejstříkových soudů**², v jejichž území působnosti má respondent sídlo. Účetní jednotky mají povinnost zveřejňovat údaje z účetní závěrky uložením do sbírky listin dle ustanovení § 21 písm. a) zákona o účetnictví. Je však nutno mít na paměti, že rejstříkové soudy vedou digitalizovanou podobu účetních závěrek přibližně od roku 2003³.
- Digitalizované kompletní ročníky Obchodního věstníku za léta 2001 až 2005 ve vlastnictví Masarykovy univerzity.
- Internetové, volně přístupné rozhraní do databáze MAGNUS⁴ od České kapitálové informační agentury (ČEKIA).

1 Text této části kapitoly vychází z Šiška (2008).

2 Dostupné z www.justice.cz.

3 Míra digitalizace závisí na příslušném rejstříkovém soudu, nejvíce závěrek je dostupných za společnosti místně příslušné pod rejstříkový soud v Ústí nad Labem, zatímco nejkratší historii vykazují digitalizované údaje u rejstříkového soudu v Praze.

4 Dostupné z <http://ipoint.financninoviny.cz>.

Pokud u některých podniků výběrového souboru zůstaly chybějící údaje i po využití výše uvedených doplňkových zdrojů, postupovalo se takto: V případě podniků, u nichž chyběly v časové řadě údaje pouze za jediný rok, který zároveň nebyl prvním, nebo posledním rokem časové řady, byl využit odhad chybějícího údaje na základě průměrné hodnoty mezi předchozím a následujícím rokem. V ostatních případech byl daný podnik označen jako podnik s nekompletními daty.

Podniky s kompletními daty, včetně podniků kde byla chybějící data uvedeným způsobem do počítána, vstupovaly do procedury shlukové analýzy. Jednalo se celkem o 350 podniků z celkového počtu 432 podniků výběrového souboru. Zbývajících 82 podniků, tj. podniky s nekompletními daty byly, jak je podrobněji uvedeno níže, do již vytvořených shluků zařazeny specifickým způsobem dodatečně.

3.1.2. Normalizace proměnných

Prvním krokem shlukové analýzy je vyloučení vlivu rozdílného měřítka používaných ukazatelů. Nejednodušší metodou je jejich normalizace, přičemž tato transformace vychází z podílu odchylky daného pozorování x_i od aritmetického průměru souboru \bar{x} dělené příslušnou směrodatnou odchylkou s_x .

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s_x}, \text{ pro } i = 1, \dots, 10$$

Transformací proměnných se mění i jejich vypovídací hodnota. Transformovaná (normalizovaná)⁵ proměnná pro podnik, jenž v daném roce dosáhl hodnoty odpovídající průměrné rentabilitě za množinu shlukovaných podniků, bude po normalizaci vykazovat hodnotu 0; nadprůměrně úspěšný podnik bude vykazovat kladné hodnoty (a vice versa), přičemž standardní odchylka normalizovaných veličin bude rovna 1.

Vzhledem k tomu, že – jak již bylo zmíněno – shluková analýza byla využita v rámci analýzy výsledků šetření ještě jednou, je nutno tuto transformaci neustále brát v potaz při následné interpretaci výsledků. Zatímco v případě intervalových proměnných (které jsou základem první shlukové analýzy vedoucí k nalezení shluků podniků dle hospodářské úspěšnosti) v podstatě tato transformace nehraje roli, v případě jiných než intervalových proměnných, které jsou základem druhé shlukové analýzy, může být tento faktor významný.⁶

Na normalizovaná data byly aplikovány váhy klesající významnosti směrem do minulosti, jejichž volba je podrobněji zdůvodněna v kapitole 6.

Pro nalezení typických shluků bylo využito **nehierarchické shlukování pomocí metody nejbližších středů** (k-means clustering). Její algoritmus hledá optimální rozklad na k shluků tím způsobem, že opakovaně přearžuje prvky ze shluku do shluku s cílem minimalizovat celkový součet čtverců vzdáleností uvnitř shluků. Výsledkem několika postupných kroků je nalezení shluků relativně podobných prvků⁷. Přitom výsledek silně závisí především na volbě výchozích parametrů, jejichž hodnoty byly následující:

- Základní parametr, který je třeba zvolit v případě metody nejbližších středů, představuje volba počtu shluků.⁸

5 Nejčastěji bývají označovány jako tzv. z-scores.

6 Menší výhodnost určitých typů proměnných – zejména nominálních – byl také jedním z podpůrných argumentů pro nezařazení dané proměnné do množiny potenciálních faktorů konkurenceschopnosti (označujeme ji jako Matic C). Podrobněji viz kapitola 7.

7 Bližší popis metody uvádí např. Meloun, Militký (2002, s. 279n).

8 Jak uvedeme dále, základní hypotéza odvozená v kapitole 6 uvažuje jako výchozí počet shluků $k=4$.

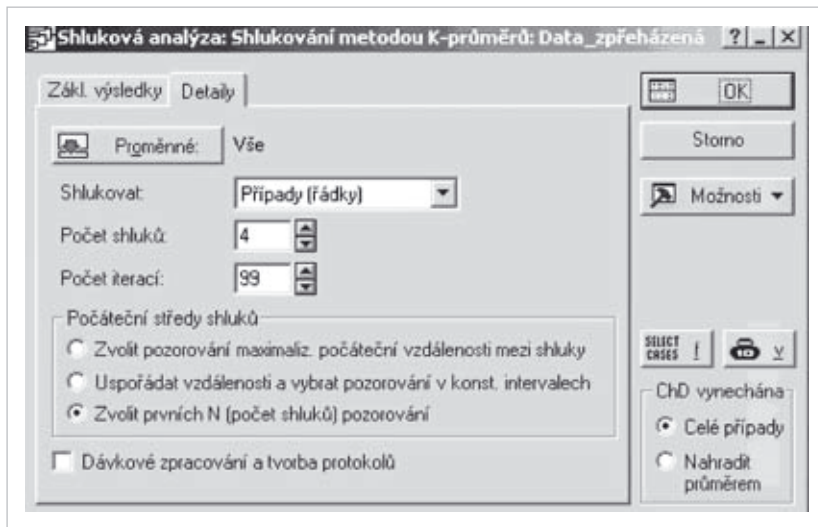
- Další důležitý parametr, jenž ovlivní výsledek shlukování, spočívá ve volbě vhodné metriky pro určení vzdálenosti dvou prvků. Vzhledem k možnostem použitého statistického softwaru STATISTICA je využita metrika euklidovské vzdálenosti, jež je definována:

$$\text{distance}(X, Y) = \sqrt{\sum_{i=1}^{10} (x_i - y_i)^2},$$

kde x je konkrétní hodnota i -té souřadnice vektoru ukazatelů za podnik X ;
 y je konkrétní hodnota i -té souřadnice vektoru ukazatelů za podnik Y .

- Poslední důležitý parametr shlukování metodou nejbližších středů je volba výchozího rozdělení. V použitém softwaru STATISTICA bylo zvoleno jako výchozí rozdělení prvních N pozorování (viz obrázek č. 1), kde N je počet hledaných shluků. Neboli, pro případ, kdy bychom hledali čtyři shluky, budou první čtyři podniky v souboru nahraném do softwaru STATISTICA představovat centra (první iteraci center) budoucích čtyř shluků.

Obrázek č. 1: Výchozí volba rozdělení



Zdroj: Snímek ze softwaru STATISTICA

3.1.3. Iterační odvození optimálního počtu shluků

Výše uvedený pokus o vytvoření typické čtveřice shluků byl opakován celkem třicetkrát. Do každého dalšího pokusu o shlukování byla přitom vložena data o analyzovaných podnicích v jiném, náhodném pořadí. Cílem bylo ověřit, zda výsledkem všech pokusů o shlukování budou shluky o stejných prvcích, jak předpokládá základní hypotéza. Z jiného úhlu pohledu lze tento cíl formulovat i jako ověření, zda pro každé dva respondenty, kteří byli v jednom pokusu o shlukování zařazeni do stejného shluku, bude platit, že i v dalším pokusu o shlukování budou společně zařazeni do stejného shluku.

Konkrétní postup vytvoření náhodných vstupních rozdělení byl následující. V programu MS Excel bylo desítky údajů za každý z analyzovaných podniků (v našem případě se jedná o 350

podniků) přiděleno náhodné číslo, které bylo získáno prostřednictvím generátoru náhodných čísel v MS Excel.⁹ Následně byly všechny podniky seřazeny podle přiřazených náhodných čísel. Takto uspořádaná data byla importována do statistického softwaru STATISTICA, v němž proběhl pokus o shlukování postupem, jež byl popsán výše. Následně zpět do MS Excelu byly vyexportovány údaje o tom, do kterého ze čtyř shluků byl v daném pokusu zařazen ten který podnik.

Výsledkem popsaných třiceti pokusů bylo nalezení třiceti, v různé míře podobných variant rozdělení všech 350 podniků do čtyř shluků (v dalším textu jsou tyto varianty označovány jako „pokusy“). Protože byly mezi pokusy shledány četné neshody, při kterých dva prvky téhož shluku z jednoho pokusu se při jiném pokusu ukázaly být prvky dvou rozdílných shluků, **byla hypotéza o existenci pouze čtyř typických shluků zamítnuta**.

V důsledku zamítnutí hypotézy o existenci pouze čtyř shluků bylo nutno pokračovat v hledání optimálního počtu typických shluků, a to podrobnějším zkoumáním neshod mezi výsledky popísaných třiceti pokusů, při nichž jsme původně hledali rozdělení podniků do čtyř shluků. Jako nástroj pro toto zkoumání podobnosti bylo použito **hierarchické shlukování**, při kterém jsou objekty shlukování slučovány do shluků postupně podle vzdálenosti mezi nimi. Algoritmus vypadá tak, že se spočtou vzdálenosti mezi objekty a sobě nejbližší objekty se spojí do jednoho shluku.¹⁰ Znovu se spočtou vzdálenosti všech objektů vč. nového shluku a nejbližší objekty se spojí do dalšího shluku. Takto se celá procedura opakuje.

V naznačeném postupu hierarchického shlukování chybí upřesnění dvou základních parametrů:

- Vzdálenost objektů byla měřena pomocí procentuální neshody, jež byla definována následovně¹¹:

$$\text{distance}(X, Y) = \frac{\text{Number of } x_i \neq y_i}{n}$$

kte i identifikuje jednotlivý pokus a jde od 1 do n ;

x_i je konkrétní označení shluku, do kterého byl při i -tém pokusu zařazen podnik X ;

y_i je konkrétní označení shluku, do kterého byl při i -tém pokusu zařazen podnik Y ;

n je celkový počet analyzovaných pokusů (v našem případě max. 30).

- Vzdálenost od jakéhokoliv shluku byla určována *technikou nejvzdálenějšího souseda* (=úplného spojení). Ta výslednou vzdálenost počítá jako maximum vzdáleností mezi prvky shluků, tj. program STATISTICA při výpočtu vzdálenosti dvou shluků (příp. jednoho prvku a shluku) mezi sebou vzájemně porovnal všechny prvky každého shluku a jako vzdálenost určil nejvyšší nalezené procento neshod.

Dendrogram, ve kterém jsou objekty propojeny tak, jak postupně postupovalo jejich shlukování, ukazuje graf č. 1. V něm je pro názornost výkladu zobrazeno hierarchické shlukování pouze dvou prvních pokusů. Na vodorovné ose jsou zobrazeny jednotlivé podniky zařazené do daného shluku¹², na svislé ose pak míra neshody, při níž došlo ke spojení dvou shluků do hierarchicky vyššího shluku, jež proto obsahuje méně shodná zařazení podniků v rámci jednotlivých pokusů. Když dendrogramem proložíme vodorovnou čarou na úrovni zvoleného procenta neshod, zjistíme, kolik shluků bylo při zvoleném procentu neshody vytvořeno. Při neshodě mezi pokusy ve výši

⁹ Funkce Náhčíslo().

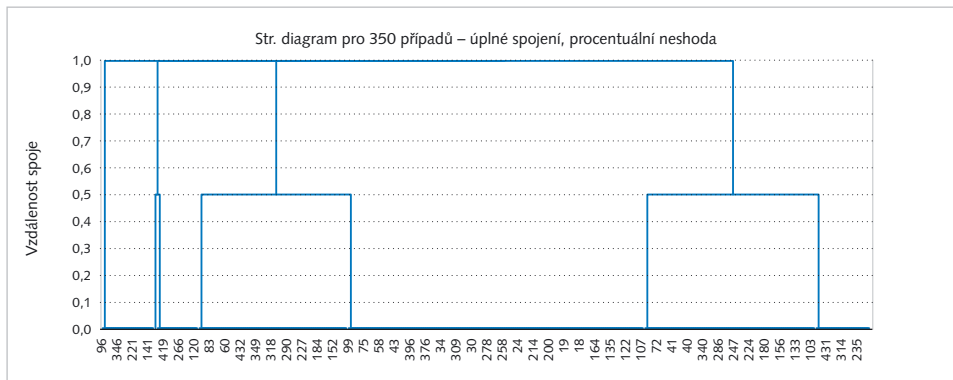
¹⁰ Bližší popis metody uvádí např. Meloun, Militký (2002, s. 271n).

¹¹ Zdrojem vzorce je nápověda aplikace Statistica pro míru vzdálenosti „Percent disagreement“, kde se však uvádí ve jmenovateli proměnná i , což není podle našeho soudu zcela srozumitelné vyjádření způsobu výpočtu.

¹² Popisky s čísly dotazníků respondentů na vodorovné ose nejsou kvůli nedostatku místa kompletní.

maximálně 30% procent (tj. 0,3 na svislé ose grafu) nalezneme celkem sedm neshodných shluků, stejný závěr platí i pro maximálně 40% neshodu. Teprve připustíme-li neshodu ve výši 50% a více, jsou respondenti zařazeni do čtyř shluků.

Graf č. 1: Dendrogram podobnosti prvního a druhého pokusu



Zdroj: Snímek ze softwaru STATISTICA

Dendrogram na grafu č. 1 lze interpretovat i z doplňkové perspektivy, kterou je pohled na míru shody pokusů. Celkem jsou na obrázku zobrazeny výsledky ze dvou pokusů, tj. každý podnik popisují celkem dvě souřadnice, a sice označení shluku, do kterého byl daný respondent zařazen při prvním pokusu, a označení shluku, do kterého byl stejný daný respondent zařazen při druhém pokusu. Pokud by v souboru podniků objektivně existovaly a byly nalezeny ideální čtyři typické shluky, platilo by, že stejné podniky spadnou při obou pokusech do stejných čtyř shluků, tj. že souřadnice každého podniku budou odpovídat pouze jedné ze čtyř možných kombinací souřadnic. Pokud by zařazení do shluků bylo v obou pokusech naprosto náhodné a neshodné, mohlo by se naopak objevit až 16 maximálně možných rozdílných kombinací souřadnic, které by charakterizovaly zařazení do 16 shluků společných prvnímu a druhému pokusu. Realitou ve zkoumaném případě prvního a druhého pokusu o vytvoření čtyř typických shluků byla identifikace 7 kombinací souřadnic, které ukazuje následující tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Současná shoda zařazení do shluků v prvním a ve druhém pokusu

Počet podniků Označení shluku při prvním pokusu	Označení shluku při druhém pokusu				Celkový součet
	A	B	C	D	
1	–	25	–	78	103
2	–	19	–	–	19
3	135	–	–	68	203
4	–	1	24	–	25
Celkový součet	135	45	24	146	350

Zdroj: Autoři s využitím MS Excel

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že při obou pokusech nastalo naprosto jednoznačné zařazení stejných podniků do stejného shluku pouze v případě shluku označeného v prvním pokuse „2“ a ve druhém pokuse „B“. V případě shluků „1“, „3“ a „4“ z prvního pokusu již nejsou jejich protějšky ve druhém pokusu tak jednoznačné. V případě shluku „1“ z prvního pokusu je pravděpodobnější obdobou ve druhém pokusu shluk „D“, nicméně přibližně čtvrtina podniků ze shluku „1“ se při druhém pokusu umístila ve shluku „B“. Provedením druhého pokusu se tedy shluk „1“ rozpadl na dva dílčí shluky „B“ a „D“. Obdobné platí i pro shluky „3“ a „4“ z prvního shlukování. Popsaným způsobem tedy naprostá shoda¹³ obou souřadnic, tj. shoda výsledného zařazení v obou pokusech nastane v případě sedmi shluků. Pokud připustíme shodu pouze v jedné souřadnici¹⁴, zjistíme rozdělení do čtyř shluků. Stejně závěry vyčteme i z dendogramu na obrázku č. 4, pokud si uvědomíme, že procento neshody vynášené na svislé ose směrem nahoru, znamená současně ve směru dolů procento shodných zařazení do stejných shluků. Jestliže tedy na obrázku č. 4 připustíme neshodu maximálně 30 %, při které identifikujeme 7 shluků, současně to znamená, že minimálně 70 % z celkového počtu pokusů (přesně 1,4 pokusu, zaokrouhlo na celé pokusy nahoru tedy 2 pokusy) zařadí respondenty shodně do některého ze sedmi shluků.

Popsané souvislosti mezi počtem shluků se shodně zařazenými respondenty a počtem pokusů vedly k myšlence, odvodit optimální počet shluků pomocí opakovaného provádění pokusů o zařazení podniků alespoň do čtveřice shluků, které se při dalších pokusech „roztrhají“ do dílčích shluků. **Hypotéza** přitom zněla, že pokud mezi 350 respondenty objektivně existuje konkrétní počet typických shluků t ($t < 350$), pak s rostoucím počtem pokusů by se převážná většina pokusů měla limitně blížit počtu t shluků. Naopak, pokud žádný počet t shluků neexistuje, pak s rostoucím počtem pokusů bude pouze docházet k strmému nárůstu celkového počtu shluků, v extrémním případě dokonce podle mocninné funkce 4^n .

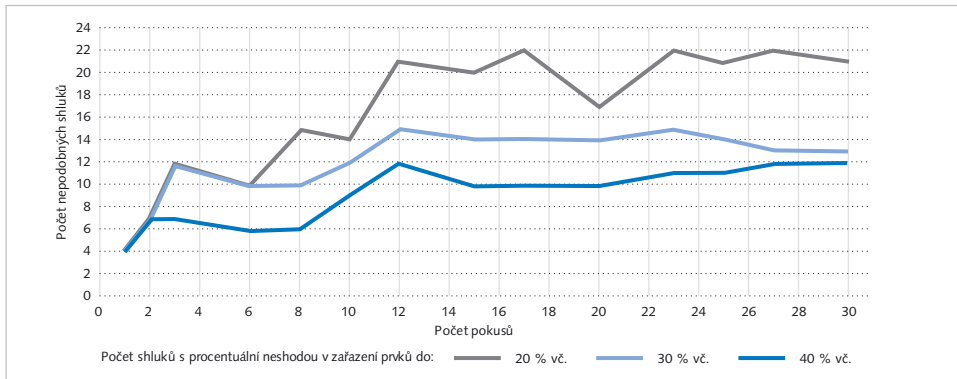
V grafu č. 2 je znázorněna souvislost mezi počtem identifikovaných shluků a počtem pokusů. Vyznačeny jsou přitom tři úrovně připuštěné neshody v zařazení respondentů do shluků v jednotlivých pokusech, a sice neshoda ve 40 %, ve 30 % a ve 20 % z celkového počtu pokusů. Graf č. 2 indikuje, že hypotéza o konečném počtu shluků je pravdivá a hledaný optimální počet shluků t se pohybuje kolem 13. Na tomto počtu se ustálil počet shluků při provedení 27 a více pokusů a připuštěné míře neshody do 30 %, tj. jinými slovy 19 ze 27 pokusů, resp. 21 ze 30 pokusů se shodlo na stejném zařazení respondentů do 13 shluků. Z grafu č. 2 je současně zřejmé, že v případě nižšího procenta požadované neshody (a tedy současně vyšší shody) by počet typických shluků byl vyšší, kolem 21. Lze však předpokládat, že kdyby se provádělo další opakování pokusů, rovněž i v tomto případě by docházelo k přibližování se k nižšímu počtu typických shluků, v ideálním případě ke 13 identifikovaným při úrovni procenta neshody ve výši 30 %.

Analýzu proto uzavíráme – částečně subjektivním, arbitrárním – **soudem, že za optimální počet shluků lze považovat 13 typických shluků podniků seskupených podle jejich hospodářské úspěšnosti**. Ty byly poprvé identifikovány při provedení 27 pokusů, při nichž procento neshody v zařazení respondentů do shluků nepřesáhlo 30 % z celkového počtu shluků. Jinými slovy 70 % pokusů se shodlo v zařazení daného respondenta do některého ze 13 shluků.

¹³ A tím současně procentní neshoda 0 %.

¹⁴ Jedná se tedy současně o procentní neshodu 50 %, jinak řečeno o neshodné zařazení respondenta do shluku v jednom pokusu ze dvou.

Graf č. 2: Souvislost počtu shluků a počtu pokusů



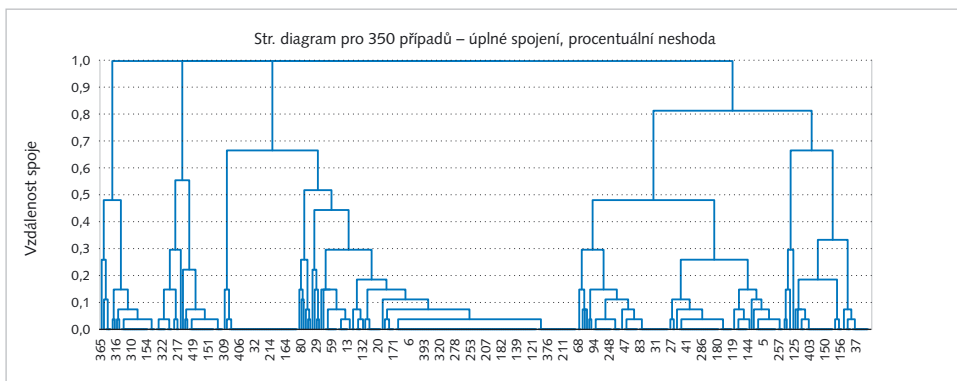
Zdroj: Autoři, výpočty v softwaru STATISTICA. Grafické znázornění v MS Excel

3.1.4. Identifikace členů typických shluků

Jako východisko další analýzy lze tedy konstatovat, že pro daný soubor 350 podniků se jeví jako nejvhodnější uvažovat o existenci třinácti typických shluků. Tyto shluky byly nalezeny na základě hierarchického shlukování v rámci celkem 27 různých pokusů.

Třináct typických shluků nalezneme v dendrogramu na grafu č. 3, když jím proložíme vodorovnou přímkou na úrovni zvoleného procenta neshody ve výši maximálně 30% procent (tj. 0,3 na svislé ose grafu). S daným obrázkem však nevystačíme v případě, kdy hledáme odpověď na otázku, které podniky tvoří členy toho kterého ze třinácti typických shluků. Za tím účelem je třeba použít podrobný rozbor shlukování, který software Statistica nabízí a ve kterém je sledováno, z jakých členů a při jakých procentech neshod se tvoří každý z 13 typických shluků.

Graf č. 3: Podobnost zařazení podniků při 27 pokusech



Zdroj: Snímek ze softwaru STATISTICA

3.1.5. „Ohniska“ shluků

Vzhledem k nekompletnosti dat a požadavku konvergence nalezených shluků bylo nezbytné provést více pokusů shlukování. Výsledné shluky pochopitelně neměly stále stejné složení. Aby však bylo možno daný shluk identifikovat nějakou skupinou jeho členů (podniků), byla formulována tzv. **ohniska shluků**. Za ohnisko shluku je považována ta podmnožina podniků v daném shluku, na jejichž zařazení do daného shluku se shodnou všechny pokusy shlukování.

3.1.6. Zařazení podniků s nekompletními účetními údaji

Mimo podniků s kompletními údaji se v kategorizovaném souboru vyskytuje i skupina podniků, u nichž nebyla veškerá potřebná data k dispozici (viz výše uvedená podkapitola věnující se zdrojům dat). Tato skupina podniků byla ve výše popsané fázi shlukování ponechána stranou a výpočet typických shluků neovlivňovala. Teprve po identifikaci typických shluků jsme se k této množině vrátili a každý respondent s nekompletními údaji byl přiřazen do takového typického shluku, vůči jehož průměrným hodnotám vykazoval zařazovaný podnik nejmenší euklidovskou vzdálenost. Ta byla počítána stejným způsobem, jenž byl popsán výše, tj. z normalizovaných, vážených hodnot finančních ukazatelů, ovšem pouze za roky s dostupnými údaji.

K vlastnímu výpočtu byl využit program MS Excel. Zde byly jak průměrné hodnoty finančních ukazatelů typických shluků, tak hodnoty finančních ukazatelů každého z podniků s nekompletními údaji normalizována a byly na ně uplatněny váhy. Následně byla pro výpočet druhé mocniny vzdálenosti od každého typického shluku využita funkce SUMXMY2, do které postupně vstupoval normalizovaný vážený vektor finančních ukazatelů každého typického shluku a obdobný vektor finančních ukazatelů zařazovaného podniku. Na základě minima euklidovské vzdálenosti byl pak podnik přiřazen ke shluku, k jehož průměrným hodnotám se hodnoty jeho dostupných ukazatelů nejvíce blíží.

3.2. Užití shlukové analýzy pro vytváření podskupin podniků na základě nalezených faktorů hospodářské úspěšnosti (tvorba sekundárních shluků)

Metoda shlukové analýzy byla v našem výzkumu užitá opakovaně. Zatímco výše popsané hledání shluků pro rozřazení podniků do skupin dle hospodářské úspěšnosti (primárních shluků) bylo naplní prvního kroku v rámci předmětné etapy řešení a tvořilo v podstatě východisko pro další postupové kroky, druhá shluková analýza byla aplikována až ve čtvrtém kroku, víceméně v závěru řešení.

Cílem druhé shlukové analýzy bylo dále rozdělit nalezené primární shluky podniků do disjunktivních podskupin podniků. Tyto skupiny byly, jak jsme již zmínili, pracovně označeny jako shluky sekundární. Podniky v těchto shlucích vykazují podobnou či totožnou kombinaci hodnot faktorů hospodářské úspěšnosti. Jinými slovy, daný podnik patří do takové podskupiny primárního shluku, ve které vyazuje s ostatními podniky (členy této podskupiny) největší podobnost v hodnotách nalezených faktorů hospodářské úspěšnosti.

Logika této analýzy je jednoznačná: Výsledkem aplikace metody hledání faktorů hospodářské úspěšnosti¹⁵ není skupina faktorů, z nichž každý působí na hospodářskou úspěšnost toho kterého podniku odděleně. Naopak se předpokládá, že nalezené faktory působí na hospodářskou úspěš-

¹⁵ Metoda je popsána v kapitole 5.

nost podniků společně (integrálně). Hospodářská úspěšnost je ovlivněna konkrétní kombinací hodnot těchto faktorů. Podnik může být hospodářsky úspěšný z různých důvodů, tedy na základě různých typických kombinací hodnot nalezených faktorů. A právě těmito různými kombinacím odpovídají hledané podskupiny v primárních shlucích – hledané sekundární shluky.

Hledání sekundárních shluků se tedy neopíralo, na rozdíl od hledání primárních shluků, o hodnoty finančních ukazatelů, ale o hodnoty faktorů hospodářské úspěšnosti.

Stejně jako v případě primárních shluků bylo využito **nehierarchické shlukování pomocí metody nejbližších středů** (k-means clustering). Pro hledání podobných podniků bylo, stejně jako v předchozím případě, využito **euklidovské vzdálenosti**.

Jak již bylo výše zmíněno, určitým problémem hledání sekundárních shluků je variabilita typů použitých proměnných. Jelikož faktory hospodářské úspěšnosti vycházejí převážně z proměnných, které byly získány na základě odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření, mohou obecně nabývat podoby tří typů:¹⁶

- Nominální proměnné, sloužící k pojmenování (odsud nominální) a odlišení různých typů převážně kvalitativních znaků.
- Ordinální proměnné, jejichž hodnoty (narozdíl od nominálních proměnných) lze mezi sebou porovnávat na číselné ose (ve smyslu větší/menší).
- Intervalové proměnné, které lze porovnat i z hlediska jejich vzájemné velikosti (tedy o kolik je jedna větší než jiná).

Ordinální a zejména nominální proměnné však mohou nabývat pouze určitých hodnot. V tomto případě vzniká problém při transformaci proměnných na z-scores. Nová – transformovaná – proměnná je vztažena k průměrné hodnotě za všechny podniky. Taková hodnota však zejména u nominálních proměnných nemá vypovídací smysl. Aby se těmto problémům předešlo, byly zmíněné proměnné v rámci definování souboru proměnných, které se potenciačně mohly stát faktory hospodářské úspěšnosti, převedeny na proměnné, jež uvedeným problémem netrpí.

Nutno v dané souvislosti poznamenat, že jediným typem normalizované proměnné (z-score), který i pro nominální proměnnou má vypovídací schopnost je dichotomní proměnná. Neboli proměnná nabývající dvou hodnot. Normalizovaná proměnná tedy bude opět nabývat dvou hodnot: podprůměrné (záporné) označují jednu variantu odpovědi, nadprůměrné (kladné) hodnoty označují druhou variantu odpovědi. Z těchto důvodů je jednou z možností, jak se výše zmíněným problémům vyhnout, formulovat potenciální faktory z oblasti nominálních proměnných jako dichotomní.¹⁷

Obecně platí, že počet sekundárních shluků, který je pro daný primární shluk hledán, je do značné míry determinován rozsahem primárního shluku. Vzhledem k tomu, že lze předpokládat primární shluky o různé velikosti (o různém počtu podniků do nich zařazených), budou se i počty sekundárních shluků lišit. Pro stanovení konkrétního počtu shluků bylo využito podobné metody jako v případě primárního shlukování. Na základě několika pokusných shlukování byl porovnán výskyt podniků v jednotlivých sekundárních shlucích a odvozen jejich počet. Jelikož se v tomto případě pracovalo s menším vzorkem podniků než při hledání primárních shluků, bylo dalším vodítkem pro odvození počtu shluků i snaha o jejich dostatečné početné zastoupení.¹⁸

Zatímco primární shluky sdružují podniky podle jejich hospodářské úspěšnosti, sekundární shluky sdružují podniky podle příčin této jejich úspěšnosti (resp. neúspěšnosti).

¹⁶ Více viz např. Špalek (2007).

¹⁷ Příkladem takového potenciálního faktoru, který se zároveň ukázal jako identifikovaný faktor konkurenceschopnosti, je zařazení do odvětví ekonomické činnosti. Z původních 20 kategorií jsme vytvořili pouze dvě – zpracovatelský průmysl a stavebnictví.

¹⁸ Předpokládáme, že by sekundární shluk měl mít alespoň 10 členů. Menší shluky považujeme spíše za odlehle hodnoty, či specifické případy.



4. Metodický postup definování proměnných

Jak již bylo uvedeno v minulé monografii (Blažek a kol., 2007), výzkum vedoucí k formulování faktorů hospodářské úspěšnosti podniků se v široké míře opírá o statistické metody analýzy dat. Následující text si v žádném případě nedává za cíl zevrubně popsat jednotlivé metody a veličiny, včetně jejich odvození a souvislostí v teorii statistiky. Jelikož náš výzkum má povahu aplikační, používáme statistickou analýzu pouze v této rovině bez nároku na vytvoření nových modelů či definování – statisticky či matematicky orientovaných – vztahů mezi zkoumanými veličinami či objekty.

Cílem této kapitoly je spíše shrnout použité metody a nastínit zdůvodnění jejich použití. Kapitulu lze považovat za určitou formu průvodce naším (statistickým) uvažováním při vytváření datové základny pro – v následující kapitole popsanou – klíčovou metodu vyhledání faktorů hospodářské úspěšnosti: Metodu statistického rozpoznávání obrazů¹.

Výzkum se opírá o rozsáhlé dotazníkové šetření. Takový přístup v podstatě předurčil způsob, jakým se hledání faktorů hospodářské úspěšnosti ubírá. Jedná se především o využití kvantitativní a kvalitativní analýzy dat.

Provedené dotazníkové šetření bylo rozsáhlé nejen co do počtu oslovených podniků (výběrový soubor čítal 432 podniků), ale také co do počtu zkoumaných otázek. Každý z respondentů byl dotazován na celou řadu otázek, přičemž výsledkem je soubor téměř 700 proměnných,² které jsou k dispozici pro každý z šetřených podniků.

Je zřejmé, že tuto rozsáhlou bázi údajů pro jednotlivé podniky bylo nutno před aplikací konkrétních metod k nalezení faktorů hospodářské úspěšnosti redukovat, resp. transformovat. K této redukci, resp. transformaci – jak již bylo poznamenáno výše – bylo použito celé řady kvantitativních i kvalitativních metod. Mezi tyto metody patřily zejména:

- primární (univariační) analýza dat
- analýza chybějících hodnot (missing values)
- sekundární (bivariační) analýza
- metody statistického testování
- heuristická analýza kvalitativních dat
- metoda statistického rozpoznávání obrazů.

1 Konkrétní aplikace této metody je označena jako metoda plovoucího rozpoznávání.

2 Pokud bychom uvažovali i odpovědi na otevřené otázky byl by tento údaj ještě vyšší.

Jak je z uvedeného přehledu patrné, opíráme se zejména o klasickou statistiku.³ Použité metody lze považovat za standardní a domníváme se, že jejich použití je opodstatněné. Jejich cílem je výrazné snížení počtu proměnných, které jsou vstupem pro poslední zmíněnou metodu rozpoznávání obrazů. Ačkoli bylo v určitých fázích využito všech výše uvedených metod, v následujícím textu se zaměříme pouze na ty nejvýznamnější z nich.

Prvním krokem – v mnoha ohledech míry nejvýznamnějším – vedoucím k redukci proměnných byla primární analýza dat. Primární analýza ve značné míře zahrnuje i analýzu chybějících hodnot (missing values). Druhým významným krokem vedoucím k redukci primární matice na matici potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti bylo zapojení metod sekundární (bivariační) analýzy. Zejména se jednalo o metodu analýzy kontingenční tabulky a hledání korelací či asociací v datech.

4.1. Primární – univariační analýza

Primární – univariační analýza spočívá v základním statistickém popisu dosažených výsledků. V našem případě bylo její použití v mnoha ohledech nezastupitelné. Přehledné vyjádření jednotlivých proměnných (které v tomto případě reprezentují odpovědi na jednotlivé otázky, resp. podotázky) sloužilo k vytvoření základního obrazu o dostupných datech. Dotazník použitý pro naše šetření zachycoval široké spektrum problémů nežádka z několika úhlů pohledu. Z těchto důvodů primární analýza odpovědí respondentů sloužila jako návod pro základní identifikaci proměnných, které by se potenciálně mohly stát faktory hospodářské úspěšnosti. V tomto ohledu jsme si byli vědomi skutečnosti, že faktory hospodářské úspěšnosti není možno hledat pouze jako odpovědi na otázky z dotazníku. Naopak, již od začátku šetření byl dotazník považován nikoliv za přímý zdroj proměnných schopných bezprostředního využití pro hledání uvedených faktorů, ale za bázi informací, ze kterých tyto proměnné budou následně odvozovány.

Jelikož výsledky i logika primární analýzy již byly prezentovány v předchozí monografii (Blažek a kol., 2007), nebudeme se této metodě detailně věnovat. Primární analýzu pouze shrnujeme, a to v následujících bodech:

- a) Je zřejmé, že jako případný faktor (či podklad pro formulaci faktoru) bude možno využít spíše ty proměnné, které se vyznačují – z hlediska primární analýzy – dvěma základními vlastnostmi, a to:
 - **Vysokou variabilitou odpovědí.** Vysoká rozptýlenost odpovědí na danou otázku nemůže být sama o sobě indicií k zařazení dané proměnné mezi faktory – zejména z důvodu možné existence odlehklých hodnot. Nicméně proměnné, u nichž se odpovědi mezi respondenty příliš neliší (a vykazují tak nízkou variabilitu), určitě nemohou diferencovat zkoumaný statistický soubor. Požadavek vysoké variability se pochopitelně týká i nominálních proměnných. Z těchto důvodů byly v rámci primární analýzy počítány směrodatné odchylky či rozptyly těchto – jinak obvykle těmito statistickými veličinami neměřitelných – proměnných.
 - **Minimem chybějících hodnot.** Abychom na základě výsledků dotazníkového šetření mohli danou proměnnou považovat za potenciální faktor hospodářské úspěšnosti, je nezbytné, aby jako charakteristika vystupovala u co největší části daného vzorku podniků. Logickým požadavkem tedy je minimální množství chybějících hodnot (tzv. missing values).⁴ Tato

3 Výjimku tvoří poslední uvedená metoda statistického rozpoznávání obrazců. Jelikož se jedná o do značné míry unikátní metodu, uvádíme její charakteristiku ve zvláštní kapitole.

4 Jedná se o splnění požadavku úplnosti dat. Více viz Špalek (2007).

podmínka pak ústí ve vyřazení těch proměnných, u kterých je počet chybějících odpovědí příliš velký.⁵

- b) Primární analýza odpovědí z dotazníků také naznačila, které proměnné je možno považovat za vhodné potenciální faktory hospodářské úspěšnosti *per se* a které bude nutno dále reformulovat či transformovat. Transformace se týká zejména následujícího okruhu proměnných:
- **Absolutně vyjádřené proměnné.** Pro jednoduchost byli respondenti při vyplňování dotazování na charakteristiky podniku v absolutním vyjádření.⁶ Takto vyjádřená proměnná nemůže být faktorem hospodářské úspěšnosti, neboť není zpravidla srovnatelná s dalšími podniky. Vycházíme z toho, že potenciální faktor hospodářské úspěšnosti by měl být nadán určitou univerzalitou pro celý základní soubor podniků. Z těchto důvodů byla v rámci následných analýz celá řada proměnných podrobena transformaci na poměrové ukazatele, případně se stala vstupem pro vytvoření zcela nových – umělých – proměnných.⁷
 - **Nominální proměnné.** V případě nominálních proměnných bylo v některých případech nutno přistoupit k jejich reformulaci, resp. zhuštění. Důvodem byl velmi nízký počet odpovědí v některých kategoriích.⁸
 - **Ordinální proměnné.** V některých případech se ukázalo jako vhodné využít zkrácení škály ordinálních proměnných. Jednalo se zejména o ty případy, kdy škála u dané otázky byla zavedena za účelem širší nabídky variant odpovědí, nicméně je zajímavé zkoumat pouze hraniční hodnoty (souhlas či nesouhlas).
- c) Primární analýza odhalila též možnou dvojnácnost položených otázek. Ačkoli byli tazatelé řádně vyškoleni, docházelo, byť výjimečně, k určitému posunu významu dané otázky. Daná proměnná v těchto případech obsahovala odpovědi na dva typy otázek. Vzhledem k této skutečnosti bylo pro její další použití nutné tuto dvojnácnost vyloučit vhodnou transformací. Pokud to nebylo možné, byla tato proměnná z dalších analýz eliminována.

4.2. Sekundární – bivariační analýza

Výsledkem primární analýzy dat byl tedy redukovaný počet proměnných.⁹ Dalším krokem k vytvoření podmnožiny proměnných, které přicházejí v úvahu jako potenciální faktory hospodářské úspěšnosti a které se mohou stát vstupem pro aplikaci metody statistického rozpoznávání obrazů, je sekundární analýza dat.

Sekundární analýza dat však nemůže být jediným vodítkem k formulování množiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti. Důvodem je její cíl – vytvoření množiny vstupních proměnných pro metodu, jež se opírá o multifaktorovou analýzu.

5 V této souvislosti neexistuje jednoznačné kritérium, kdy je možno považovat počet chybějících odpovědí příliš velký. Vzhledem k charakteru našeho výzkumu, kdy vyplnění dotazníku předcházelo rozhovor tazatele s dotazovaným, lze předpokládat poměrně nízký podíl chybějících údajů. Tazatelé, kteří s respondenty vedli rozhovory vedoucí k vyplnění našeho dotazníku, se pochopitelně snažili o kompletní odpovědi. I vzhledem k této skutečnosti byly pro další analýzy použity proměnné, jejichž procento vyplnění přesahovalo alespoň dvě třetiny respondentů (67 %). Více viz kapitola 7 prezentující aplikaci popisovaných metod při tvorbě matice potenciálních faktorů.

6 Např. počty zaměstnanců, počty provozoven, počty úrovní řízení apod.

7 Příkladem takové transformace je transformace absolutních údajů o počtech zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. Tyto údaje byly většinou transformovány na poměrové ukazatele vztažené k celku (počet pracovníků na dané pozici jako procento ze všech pracovníků v podniku).

8 Typickým příkladem je země původu vlastníka daného podniku. Vzhledem k charakteru odpovědí byly podniky obvykle děleny pouze na české a se zahraniční účastí.

9 Označili jsme je jako Matici B.

V případě biviační analýzy se z hlediska popisu užitých statistických metod můžeme odvolat na jednu z publikací Centra.¹⁰ Základem biviační analýzy je **Pearsonův χ^2 test**.¹¹ Testovanou (nulovou) hypotézou je vzájemná nezávislost hodnot v řádcích a sloupcích. Samotné testování nezávislosti vychází z předpokladu, že pravděpodobnost, že dané pozorování spadne do konkrétní buňky kontingenční tabulky, je součinem marginálních pravděpodobností. Na základě marginálních pravděpodobností lze vypočítat očekávaný počet pozorování v dané buňce křížové tabulky (odpovídající nezávislosti dat). Tento počet je následně porovnán s počtem skutečných pozorování. Hypotézu nezávislosti pak lze odmítnout v případě, že se tyto dvě hodnoty liší (ze statistického hlediska). Pokud hypotézu na základě χ^2 testu zamítneme (s danou statistickou významností), lze konstatovat, že mezi četnostmi studovaných dvou proměnných existuje vztah.¹²

Používané kritérium tohoto testu má obvykle následující podobu:¹³

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}}$$

kde n_{ij} je pozorovaný počet výskytu dané dvojice znaků;
 o_{ij} je očekávaný počet výskytu dané dvojice znaků;
 r je počet řádků kontingenční tabulky;
 s je počet sloupců kontingenční tabulky.

V případě intervalových a poměrových veličin namísto výše uvedeného Pearsonova testu bylo využito porovnání průměrných hodnot odpovědí na danou otázku. K ověření významnosti případných rozdílů průměrných hodnot mezi jednotlivými podskupinami bylo poté využito statistických t-testů.

Základem těchto testů je **dvouvýběrový t-test**, jehož nulovou hypotézou je, že průměr ve dvou analyzovaných (pod)skupinách¹⁴ je shodný. V případě, že lze (s danou statistickou významností) odmítnout tuto hypotézu, můžeme usuzovat na odlišné průměrné odpovědi daných podskupin vzhledem k dané otázce. Neboli, lze konstatovat, že se odpovědi na danou otázku u zkoumaných podskupin (statisticky významně) odlišují. T-test lze pochopitelně opět využít pouze při splnění celé řady předpokladů. Základním z nich je normalita analyzovaných dat.¹⁵

Obě uvedené metody se však pro naše další zkoumání ukázaly jako nedostačující. Pro nalezení podmnožiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti¹⁶ jsme byli nuceni zvolit poněkud odlišný přístup, který tyto metody zkombinoval s jinými metodami, zejména s korelační analýzou.

Hospodářská úspěšnost výběrového souboru podniků byla, jak je uvedeno v předchozí kapitole, měřena prostřednictvím dvou proměnných, a to rentability aktiv a růstu aktiv.¹⁷ Na základě

¹⁰ Konkrétně Špalek (2007).

¹¹ Mimo Pearsonův χ^2 test jsme v případech, kdy evidentně nebyly zajištěny jeho předpoklady (zejména normalita dat), využili i alternativních testů. Jedná se například o Mann-Whitneyho test.

¹² Pochopitelně pouze při současném splnění základních předpokladů testu, např. dostatečného počtu pozorování spadajících do jednotlivých políček tabulky. Za dostatečný počet se obvykle považuje počet 5 pozorování. Viz Rabušic, Mareš (2003)

¹³ Viz např. Seger, Hindls (1995).

¹⁴ Např. podniky s českým a zahraničním vlastníkem.

¹⁵ V případě, že tuto podmínku nelze dodržet, je nutno pro testování využít některého z neparametrických testů – například Man-Whitney testu. Blíže viz např. Rabušic, Mareš (2003).

¹⁶ Používali jsme pro ni pracovní označení Matice C.

¹⁷ V předchozích krocích našeho výzkumu jsme testovali i použití jiných proměnných (zadluženost, likvidita). Výsledky těchto analýz prezentuje např. Suchánek (2007).

primární shlukové analýzy byly na nejvyšší úrovni agregace vytvořeny tři skupiny (shluky) podniků. A právě zařazení daného podniku do konkrétního shluku se nabízí jako vhodná vysvětlující proměnná pro bivariační analýzu. Je možno vytvářet křížová srovnání počítaná jako srovnání konkrétní proměnné a zařazení podniku do daného shluku. Určující pro výběr dané proměnné do skupiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti by měl být pozorovaný (a statisticky významný) rozdíl hodnot mezi jednotlivými shluky.

Avšak, vzhledem k finální metodě statistického rozpoznávání obrazů, která je multifaktorovou analýzou, je otázkou, zda je tato dvourozměrná analýza vhodná. Lze si představit proměnnou, která sama o sobě vykazuje nízké mezishlukové rozdíly, nicméně v kombinaci s hodnotami jiných proměnných je do velké míry určující pro zařazení daného podniku do konkrétního shluku. Tohoto nebezpečí jsme si byli při využití sekundární analýzy tohoto typu vědomi.

Z těchto důvodů je pro výběr proměnných vstupujících do metody statistického rozpoznávání obrazů opuštěna logika kontingenčních tabulek vztažených k proměnné označující zařazení daného podniku do shluku. Pro hledání těch proměnných, které vstoupí do výsledné matice potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti, je využito bivariační analýzy vztažené k jiným proměnným.

Východiskem v tomto případě je zejména **korelační analýza**. Potenciálním faktorem hospodářské úspěšnosti může být ta proměnná, kterou nelze vyjádřit (zastoupit) hodnotami jiné proměnné, či proměnných. Do souboru proměnných tvořících vstup do algoritmu metody statistického rozpoznávání obrazů, sloužící pro identifikaci faktorů hospodářské úspěšnosti, bude tedy zařazena jen ta proměnná, která nevykazuje silnou korelaci (asociaci) s jinými.

Vzhledem k tomu, že tato analýza si neklade za cíl vyvodit přesnou míru a hodnotu korelace mezi analyzovanými proměnnými, ale pouze potvrdit (či vyvrátit) potenciální závislost mezi nimi, opíráme se o klasické statistické veličiny. K odhalení míry korelace mezi dvěma proměnnými vedou v podstatě dvě cesty.

První z nich vychází z výše zmíněné **analýzy kontingenční tabulky**. Tento postup je vhodný zejména pro nominální proměnné, případně kombinaci nominální s jiným typem proměnné.

V případě hledání vzájemných souvislostí mezi typově podobnými či totožnými proměnnými je podobná analýza nepoužitelná. Je tomu tak z následujících důvodů:¹⁸

- Kontingenční analýza vychází z předpokladu, že některou z proměnných je možno považovat za nezávisle proměnnou. Zatímco v případě hledání mezishlukových rozdílů je zřejmé, že touto proměnnou je zařazení do shluku, v případě vyhledávání vzájemných asociací mezi podobnými proměnnými nejsme takového soudu schopni.
- Aproximace rozdělení testového kritéria rozdělením chí-kvadrát je podmíněna také dostatečnou velikostí výběrového souboru a její aplikace závisí i na samotném výsledku třídění, na výskytu málo obsazených sloupců, řádků či dokonce neobsazených polí v nich (Pecáková, 2007).
- Signifikace použitého χ^2 testu je validní jen tehdy, kdy je splněna jedna z jeho zásadních podmínek, že kontingenční tabulka není tzv. *řidká*. Jinými slovy, že počet očekávaných hodnot v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky neklesne pod určitou hranici.¹⁹ V případě malého počtu proměnných a rozsáhlejších kategorií (zejména ordinálních) dat není neobvyklé, že počet pozorování v některých buňkách kontingenční tabulky je nižší než toto kritérium. V případě, že tato podmínka není splněna, je nutno využít jiného typu testu.²⁰

18 Podrobněji viz Rabušic, Mareš (2004).

19 Jak uvádějí Rabušic, Mareš (2003) je touto hranicí obvykle 20 % buněk tabulky s očekávanou četností menší než 5.

20 K problematice řídkých kontingenčních tabulek podrobněji viz Pecáková (2007).

V případech, kdy nastane jeden z výše uvedených důvodů, je třeba analýzu kontingenční tabulky nahradit jinou metodou – zkoumáním **koeficientů asociace resp. korelace**. Zejména koeficient korelace patří k tradičním pojmům statistiky a jeho smysl je dostatečně zřejmý. Můžeme shrnout, že ve prospěch vyloučení dané proměnné hovoří její vysoká korelace s jinou proměnnou. Tato skutečnost je indikována vyššími (a statisticky významnými) hodnotami korelačního koeficientu. Obecně může korelační koeficient nabývat hodnot od 0 indikující nulovou asociaci mezi proměnnými a 1 (resp. -1) hovořící o dokonalé závislosti mezi nimi.²¹

Pro rozhodnutí o korelaci či nekorelaci dvou proměnných je pochopitelně nutné stanovit přibližné kritérium hodnot korelačního koeficientu, který podporuje hypotézu korelace. Jelikož se opíráme o relativně malý vzorek dat, která jsou navíc výsledkem výběrového šetření, je zvolené kritérium poměrně mírné. Za korelaci je považován jakýkoli vztah s hodnotou koeficientu větší než 0,1. Je pochopitelné, že vyšší hodnoty jsou pro rozhodnutí vhodnější. Vodítkem může být například následující přehledová tabulka, kterou uvádějí Rabušic, Mareš (2003):

Tabulka č. 2: **Míra korelace v závislosti na hodnotě korelačního koeficientu**

Hodnota korelace	interpretace souvislosti
0,01–0,09	triviální, žádná
0,10–0,29	nízká až střední
0,30–0,49	střední až podstatná
0,50 – 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 – 0,89	velmi silná
0,90–0,99	téměř perfektní

Zdroj: Rabušic, Mareš (2003)

Druhou podstatnou skutečností v případě využití korelačních koeficientů je vhodný výběr jeho konkrétní varianty. Pro různé typy proměnných a jejich vzájemné kombinace existuje typická (a obvykle odlišná) varianta korelačního koeficientu. Nejznámějšími z nich jsou následující dva:

■ **Pearsonův koeficient korelace**, který je vhodný pro intervalové znaky

Koeficient předpokládá normalitu analyzovaných proměnných a měří lineární závislost mezi proměnnými. Jedno z používaných vyjádření je následující (Řezanková, Marek, Vrabec, 2000):

$$r = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

kde χ^2 je Pearsonova statistika.

■ **Spearmanův koeficient korelace**, který je využíván pro ordinální znaky.

Bývá nazýván koeficientem pořadové korelace a jeho podstatným rozdílem oproti výše uvedenému Pearsonovu koeficientu je to, že bere v potaz pořadí (uspořádání) proměnných. Spearmanův

²¹ Viz např. Špalek (2004).

koeficient je typickou neparametrickou měrou a je definován následovně (Řezanková, Marek, Vrabec, 2000):

$$\rho = \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

kde n je počet dvojic proměnných
 d_i je rozdíl v pořadí odpovídajících si hodnot analyzovaných proměnných

Pro oba zmíněné koeficienty, stejně jako pro všechny ostatní dále zvažované a používané platí výše uvedená tabulka udávající míru korelace. Koeficienty se tedy pohybují v intervalu hodnot od 0 (žádná asociace) do 1 (dokonalá asociace).

Stejně jako v případě síly závislosti, ani v případě volby konkrétního korelačního koeficientu, kterým je měřena vzájemnou závislost, nejsme příliš striktní. Budeme tedy v dalších úvahách předpokládat, že podmínky použití jednotlivých koeficientů (např. normalita dat) jsou splněny.²² Dominantně se tedy naše výpočty opírají o výše zmíněné dva korelační koeficienty: Spearmanův a Pearsonův. Avšak ve speciálních případech – zejména při analýze nominálních dat ve vztahu k jiným (např. ordinálním) datům je využito i jiných měř asociace. V tomto případě jsou totiž předpoklady použití jednoho ze dvou výše uvedených koeficientů automaticky porušeny a jeho využití není možné. Zvažované a používané míry asociace lze ilustrovat na přehledu, který podávají Rabušic, Mareš (2004):²³

Tabulka č. 3: Použitelné míry asociace dle typu proměnné

Úroveň měření	Počet kategorií	Vhodný koeficient
1. Nominální / Nominální	2 x 2	Phi, Lambda
2. Nominální / Nominální	3+ x 2+	Cramerovo V, Lambda
3. Nominální / Ordinální	3+ x 3+	Cramerovo V, Lambda
4. Nominální / Intervalová	nominální nezávislá	Eta
		Eta
5. Ordinální / Ordinální	obě proměnné s malým počtem kategorií	Gamma, Kendalovo tau b (pro čtvercovou tabulku, Sommersovo D, Kendalovo tau c (pro obdélníkovou tabulku)
6. Ordinální / Ordinální	jedna proměnná s mnoha kategoriemi	Kendalovo tau c
7. Ordinální / Ordinální	obě proměnné s mnoha kategoriemi	Kendalovo tau c Spearmanovo rho

²² Jsme si v tomto ohledu vědomi velké míry zjednodušení. Vycházíme však z toho, že uvedené korelační koeficienty nepoužíváme pro formulaci konkrétních výsledků, ale jen jako pomocné argumenty pro (ne)zařazení proměnné do okruhu potenciálních faktorů. Proto nepovažujeme ověření předpokladů za nezbytné.

²³ Pro přehlednost uvádíme jen zavedené názvy jednotlivých koeficientů a nikoliv jejich definice a vlastnosti. Podrobnější charakteristiku uvádí např. zdrojová publikace Rabušic, Mareš (2003), či detailněji např. Pecáková (2007).

Úroveň měření	Počet kategorií	Vhodný koeficient
8. Ordinální / Intervalová	obě proměnné s několika kategoriemi	Eta, stejné koeficienty jak v 5.
9. Ordinální / Intervalová	ordinální s několika kategoriemi, intervalová s mnoha	Eta Kendalovo tau
10. Ordinální / Intervalová	obě s mnoha kategoriemi	Kendalovo tau Spearmanovo ρ
11. Intervalová / Intervalová		Pearsonovo R, Regrese

Zdroj: Rabušic, Mareš (2004)

4.3. Heuristická analýza

Poslední metodou, která do formulace množiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti vstoupila, byla **heuristická analýza dat**. Důvodem je skutečnost, že ne vždy bylo možno rozhodnutí o zařazení či vyloučení dané proměnné, resp. při volbě mezi dvěma proměnnými charakterizujícími podobný potenciální faktor hospodářské úspěšnosti, opřít pouze o statistickou analýzu. V některých případech bylo nutno se opřít spíše o zkušenosti s praktickými projevy analyzovaných jevů či o vlastní úsudek. Nicméně máme zato, že uvedený postup je legitimní, což ostatně dokazuje podrobný popis daného postupu, který je obsahem kapitoly 7.

4.4. Shrnutí postupu formulace vstupních proměnných

Shrneme-li výše uvedené metody, pak lze konstatovat, že pro formulaci množiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti, (tzv. Matice C^{24}) využíváme následující metodický postup:

1. Zdrojem jsou proměnné, které vyhovují základním kritériím primární analýzy (dostatečný počet odpovědí, vysoká variabilita odpovědí).²⁵
2. Druhou podmínkou pro zařazení dané proměnné je teoretický, či z jiných důvodů předpokládaný, vliv na hospodářskou úspěšnost podniků. V tomto momentu tedy naše analýza opouští logiku dotazníku, z něhož data pocházejí. Namísto zdrojových proměnných jsou formulovány umělé či jinak upravené proměnné. Stejně tak je nahrazována skupina proměnných vztahujících se ke stejnému problému jedinou proměnnou.²⁶ Je zde využívána především sekundární analýza dat – měření asociací či korelací a analýza kontingenční tabulky.
3. Proměnné, které jsou následně zařazeny do výsledné množiny potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti musí dále vyhovovat následujícím kritériím:
 - a. Prokazatelně vysoká mezishluková variabilita odpovědí.
 - b. Neexistence proměnné, se kterou by zkoumaná proměnná korelovala. V případě vzájemné korelace je vybrána ta proměnná, která se jeví jako vhodnější, a to obvykle na základě jiných (z výše či níže zmíněných) kritérií.

²⁴ Blíže viz kapitola 7.

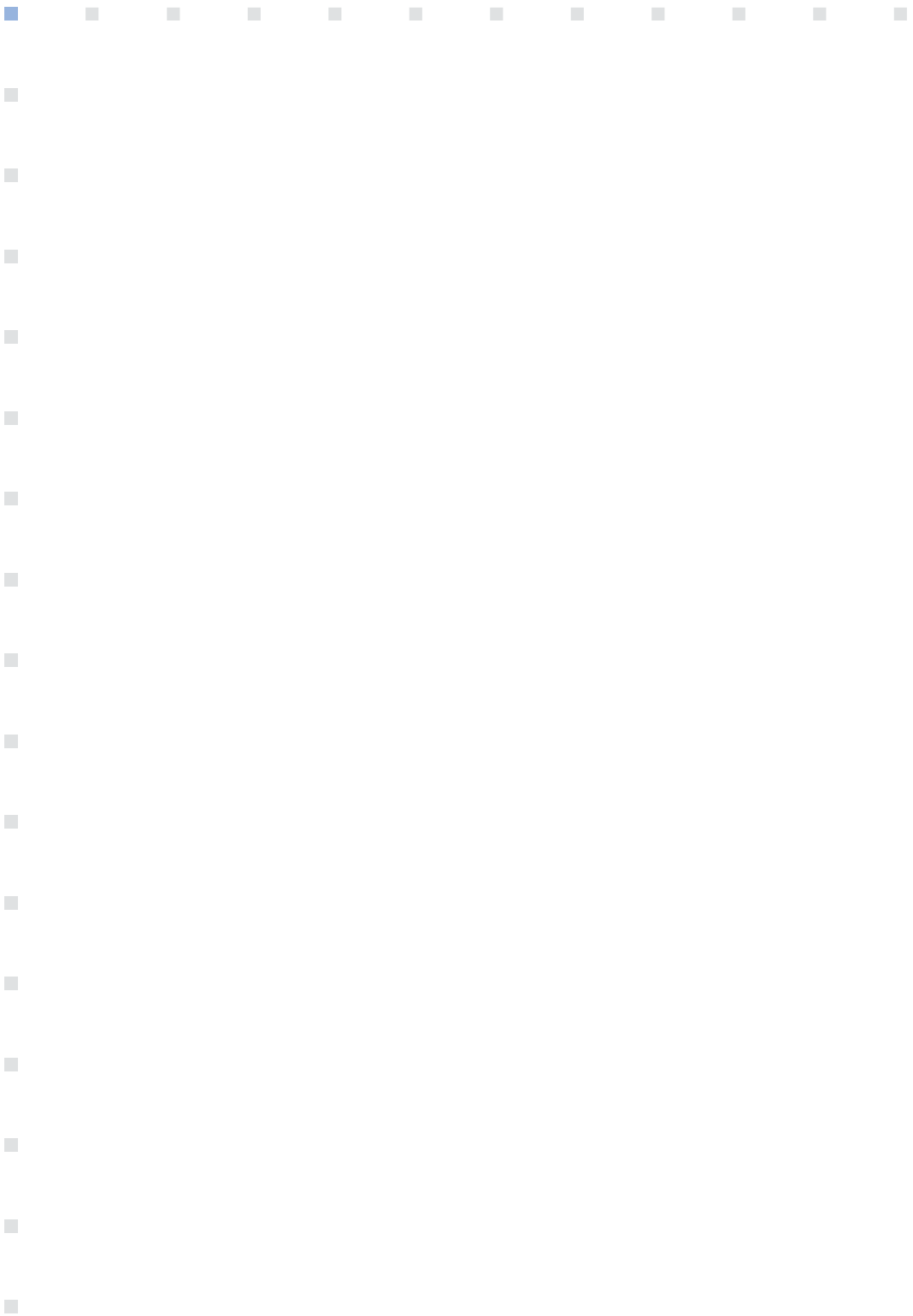
²⁵ Tyto proměnné značíme jako Matici B.

²⁶ Takto zúžený a redefinovaný okruh proměnných označujeme jako Matici C.

- c. Statistická významnost mezishlukových rozdílů měřená Pearsonovým χ^2 testem či t-testem o shodě středních hodnot.
- d. Existující či hypotetický vliv dané proměnné na hospodářskou úspěšnost. Tato podmínka umožňuje následnou interpretaci výsledků v případě, že se taková proměnná mezi faktory hospodářské úspěšnosti objeví.

Při posuzování, zda proměnné vyhovují zmíněným podmínkám, je opět využíváno sekundární analýzy dat.

Množina potenciálních faktorů hospodářské úspěšnosti je vstupem pro metodu statistického rozpoznávání obrazů. Tato metoda, která vede k identifikaci konkrétních faktorů hospodářské úspěšnosti, je obsahem následující kapitoly.



5. Teoretické základy využití statistických metod rozpoznávání pro vyhledání faktorů hospodářské úspěšnosti podniků

Přístup k analýze dat aplikovaný v předcházející etapě řešení, publikovaný v monografii Blažek a kol. (2007), se opíral převážně o základní „jednorozměrné“ statistické analýzy zjištěných dat. I když tyto základní jednorozměrné statistické analýzy jednotlivých faktorů přinesly řadu zajímavých informací, jejich vypovídací schopnost je vzhledem k existujícím komplexním vazbám a vztahům v množině všech zjišťovaných faktorů poměrně omezená. K nalezení složitých mnohorozměrných vazeb je totiž třeba použít metod vícerozměrné analýzy, což se uvádí i v závěrečné kapitole zmíněné monografie.

Pokud tedy konkrétně potřebujeme nalézt a formulovat „klíčové“ faktory, které hospodářskou úspěšnost ovlivňují, lze v prvním přiblížení říci, že máme zjistit, která skupina (podmnožina) zjišťovaných faktorů od sebe vzájemně co nejvíce odlišuje podniky hospodářsky úspěšné od podniků hospodářsky neúspěšných. Pro splnění tohoto cíle není možno zkoumat jednotlivé ukazatele individuálně, ale jak již bylo naznačeno výše, je potřeba použít metody vícerozměrné diskriminační analýzy. S ohledem na shromážděný soubor dat z 432 podniků se k tomuto účelu nabízí jako vhodné použít ověřené přístupy založené na metodách statistického rozpoznávání a klasifikace spolu s metodami redukce dimenzionality (konkrétně metody výběru nejinformativnějších příznaků).¹

Využití pokročilých vícerozměrných metod z oblasti „statistical pattern recognition“ (statistické rozpoznávání obrazů) by mělo umožnit vzít daleko lépe v úvahu složité statistické závislosti mezi jednotlivými zkoumanými proměnnými. Metodika redukce dimenzionality rozhodovacích problémů klasifikačního typu (neboli metodika výběru nejinformativnějších příznaků) je velmi rozsáhlá a matematicky náročná a její podrobnější objasnění je mimo možnosti předložené monografie. V kontextu s aplikací této metody je však třeba základní koncepty učících se metod rozpoznávání a výběru nejinformativnějších příznaků alespoň nastínit.

¹ Tyto přístupy spolu s příslušnými algoritmy jsou dlouhodobě rozvíjeny ve Společné laboratoři Fakulty managementu VŠE a ÚTIA AV ČR (dále SALOME). Výsledky jsou publikovány v desítkách prací v zahraničních časopisech, kapitolách knih či ve sbornících prestižních zahraničních konferencí, které mají ve světových citačních databázích více než 600 citací. Byly úspěšně použity i na problém zjišťování významných faktorů v procesu akvizic Pudíl, Pirožek, Somol (2000), Pudíl, Pirožek, Somol (2002) či analýzy kredibility klientů pojišťoven (Somol, Baesens, 2005). Další vybrané publikace jsou uvedeny v seznamu literatury. V závěru monografie Blažek a kol. (2007) byl proto vytýčen záměr zabývat se v dalším pokračování výzkumu možnostmi využití výše uvedených metod. Z těchto důvodů se do druhé etapy výzkumných prací Centra pro výzkum konkurenceschopnosti zapojili i někteří pracovníci SALOME.

Cílem této kapitoly je tedy jednak předložit teoretické základy metod rozpoznávání obrazů a metod vyhledávání podmnožin nejinformativnějších příznaků (i když s vynecháním většího matematického formalismu) a jednak popsat některé použité algoritmy pro vyhledávání.

5.1. Charakteristika učícího přístupu k problému rozpoznávání

Obecný problém, řešený v rámci úlohy rozpoznávání obrazů, lze zjednodušeně charakterizovat jako úlohu klasifikovat „obrazy“ (reprezentace objektů reálného světa), např. podniky, jevy, atd. do konečného (obvykle nevelkého) počtu tříd. V případě dvou tříd (nejčastější případ), mluvíme o tzv. dichotomické klasifikaci. Přitom předpokládáme, že každý obraz do jedné ze tříd jednoznačně patří, což je jeho „klasifikační vlastnost“. Podstatou problému je skutečnost, že v okamžiku, kdy je třeba rozhodnutí (klasifikaci) provést, uvedená klasifikační vlastnost není známá ani přímo měřitelná. Řešení je proto založeno na rozhodnutí pomocí jiných měřitelných údajů o „obrazu“, přičemž rozhodovací pravidlo je odvozeno „učením se“ z minulých případů. Předpokladem ovšem je, že tyto jiné měřitelné údaje (v terminologii statistického rozpoznávání „příznaky“) se skutečným přiřazením obrazu do třídy, tedy s jeho klasifikační vlastností, alespoň statisticky souvisí. Takovýto typ úloh tedy vyžaduje místo analytického přístupu tzv. učící přístup, který je založen na myšlence, že dostatečná informace potřebná k provedení rozhodnutí (klasifikace či rozpoznání obrazu) je obsažena v datových souborech ve formě zkušenosti z minulosti.

Pro možnost řešení učícími se metodami rozpoznávání potřebujeme tzv. trénovací množinu, která musí sestávat z prvků (v našem případě podniků) se známou klasifikací. Tou bude v daném případě soubor, tvořený množinou zjišťovaných dat z podniků, získaný empirickým výzkumem. Rozhodnutí o klasifikaci, zda podnik patří do třídy hospodářsky úspěšných či do třídy hospodářsky neúspěšných², je řešeno pomocí finanční analýzy za podpory metod shlukové analýzy³.

V uvažované aplikaci je však výše zmíněná „klasifikační vlastnost“ měřitelná, protože je známo zda podnik je či není hospodářsky úspěšný. Cílem proto není, na rozdíl od obecné úlohy rozpoznávání, samotná klasifikace podniku (tedy rozhodnutí). Přestože tedy zadání problému (nalezení klíčových faktorů podporujících hospodářskou úspěšnost) do výše uvedeného obecného rámce učícího se přístupu k úloze rozpoznávání a klasifikace úplně přesně nezapadá, metodiku statistického rozpoznávání a výběru nejinformativnějších příznaků je možné využít. Pro uvažovaný problém se totiž jeví jako důležitá zejména první fáze celé úlohy rozpoznávání, tj. výběr nejinformativnějších či nejdiskriminativnějších příznaků, což budou ony klíčové faktory hospodářské úspěšnosti. Druhá fáze, odvození rozhodovacího pravidla pro klasifikaci na základě vybraných příznaků (zde klíčových faktorů) bude sloužit již jen pro verifikaci správnosti, kvality a informativnosti vybrané podmnožiny příznaků.

5.2. Problém redukce dimenziality

Pro každý klasifikační problém je k dispozici často prakticky neomezený počet „primitivních“ původních měření, která lze na objektu zájmu provést. S každým měřením jsou spojené určité náklady, zahrnující např. náklady na vlastní techniku získávání dat, na čas zpracování, požadavky na paměť a samozřejmě nakonec také na klasifikaci. Jelikož každé z těchto jednotlivých měření

2 V daném řešení je uvažováno o členění do 3, popřípadě i více homogenních skupin, nicméně zde pro zjednodušení výkladu uvažujeme variantu pouze dvou tříd – podnik je či není hospodářsky úspěšný, tzv. „dichotomickou klasifikaci“. Metody rozpoznávání samozřejmě dovolují obecně klasifikaci do konečného počtu tříd.

3 Blíže kapitola 3, resp. 6.

obsahuje samo o sobě obecně jen velmi malé množství informace, počet měření D bývá obvykle velmi velký, často v řádu stovek až tisíců. Navíc je mimořádně obtížné či spíše nemožné zajistit, aby jednotlivá měření byla nezávislá. Mnoho z nich tedy může být redundantních či irelevantních. Klíčový problém spočívá v tom, že s rostoucím D se stává odhad pravděpodobnostních charakteristik spojených s každou ze tříd stále méně a méně spolehlivý v důsledku dále zmíněného Bellmanova „prokletí dimenzionality“.

Znamená to, že trénovací množina, která má v praxi vždy omezenou velikost, se stává s rostoucí rozměrností prostoru stále řídkěji rozložená, což je typické i pro předmětnou úlohu. Prvky trénovací množiny jsou proto stále méně reprezentativní a bohužel zároveň klesá schopnost generalizace – tedy schopnost klasifikovat nové vzorky z testovací množiny, které nebyly součástí trénovací množiny. Jinak řečeno, skutečný podíl chyb klasifikace s rostoucím D může vzrůst a naopak jej někdy lze snížit použitím menšího počtu měření. Lze dokonce ukázat, že k dané velikosti trénovací množiny existuje optimální dimenzionalita (počet charakteristik objektu = počet proměnných = počet příznaků), při jejímž překročení se začne klasifikační chyba systému rozpoznávání zvyšovat (tzv. „peaking phenomenon“).

Z těchto důvodů je nutno vybrat jen ty nejdůležitější příznaky pro rozhodování (klasifikaci). Tento problém je znám jako **redukce dimenzionality** a je klíčovým v úloze rozpoznávání obrazů⁴. Pro jeho řešení je třeba použít formálnější a exaktnější statistické přístupy, z nichž některé se již řadí do oblasti metod umělé inteligence.

Vedle „fyzické“ redukce dimenzionality, která je důležitá vzhledem k omezením proveditelnosti buď technické či ekonomické povahy, existuje ještě jedna neméně důležitá funkce stadia redukce dimenzionality. Tou je zajistit vyšší spolehlivost procesu rozhodování odstraněním redundantní a irelevantní informace, která má zhoršující vliv na klasifikační proces⁵. Začlenění fáze redukce dimenzionality ve svém důsledku rozděluje problém rozpoznávání obrazů na dva dílčí problémy:

- proces redukce dimenzionality (výběr nejinformativnějších proměnných);
- návrh klasifikátoru (odvození rozhodovacího pravidla).

Potřeba snížit dimenzionalitu může být motivována také dalšími faktory, jako např. ekonomickými – snížení nákladů na získávání dat, protože „nevybrané“ či „vyřazené“ údaje se v aplikační fázi již nemusí zjišťovat.

Neméně důležitým aspektem je otázka potřebného rozsahu vzorku podniků v empirickém výzkumu z hlediska potenciálního využití metod rozpoznávání a výběru příznaků. Teorie i praktické zkušenosti totiž ukazují, že kvalita výsledků a závěrů dosažených učícími se přístupy je velmi ovlivněna vztahem mezi dimenzionalitou problému (počtem zjišťovaných příznaků) a rozsahem trénovací množiny. Potřebná velikost zkoumané množiny podniků roste se vzrůstajícím počtem příznaků. Tento jev souvisí s jevem tzv. „prokletí dimenzionality“, který takto nazval americký matematik R. Bellmann ve své práci o dynamickém programování. Bylo dokázáno, že pro danou velikost (rozsah) trénovací množiny (v našem případě počet podniků v empirickém výzkumu) existuje optimální dimenzionalita, tedy optimální počet vybraných příznaků. Minimální doporučený počet prvků (obrazů – zde podniků) ve vztahu k dimenzionalitě rozhodovacího problému

4 Důvodem je skutečnost, že s pomocí vhodného a efektivního procesu redukce dimenzionality je možno implementovat jak jednoduché tak i velmi sofistikované klasifikační algoritmy. Na druhé straně, ani vysoce sofistikované klasifikační algoritmy nemohou vykompenzovat informační ztrátu způsobenou nevhodným nebo neefektivním procesem redukce dimenzionality. Důsledkem je, že klasifikační algoritmy se stanou méně efektivními a vzrůstou klasifikační chyby.

5 Blíže viz kapitola 4.

uvádí studie Jain, Chandrasekar (1982), podle níž má být prvků v jednotlivých třídách alespoň desetkrát více než je dimenzionalita rozhodovacího problému. Uvedený vzorec lze charakterizovat vztahem:

$$\frac{n}{d} > 10,$$

kde

n je počet podniků

d je počet příznaků, kterými je zkoumaný jev popsán (v daném případě proměnných popisujících jednotlivé podniky).

Z tohoto orientačního vzorce plyne, že při rozsahu empirického šetření 500 podniků by počet faktorů měl být nižší než 50 (zkušenosti ukazují, že výrazně nižší než 50). Proto je v řešení úlože nutné, s ohledem na vysoký počet proměnných, zjišťovaných prostřednictvím dotazníku, redukcí dimenzionality (výběr příznaků) bezpodmínečně provést.

5.3. Metody redukce dimenzionality

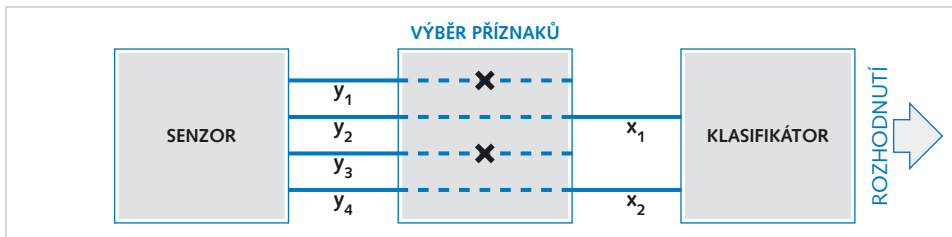
Cílem redukce dimenzionality je tedy nalézt množinu d příznaků z množiny D původně měřených veličin, tak aby $d < D$ (pokud možno $d \ll D$), abychom maximalizovali (nebo minimalizovali) zvolené kritérium⁶. Tento cíl vyžaduje:

1. kritérium pro ocenění kvality vybrané množiny příznaků⁷;
2. efektivní strategii vyhledání optimální množiny.

Samotné techniky redukce dimenzionality zaměřené na zachování schopnosti rozlišení tříd mohou být rozděleny podle dvou různých přístupů, a to na metody výběru (selektce) příznaků a metody extrakce příznaků, založených na transformaci příznakového prostoru. V dalším se budeme zabývat pouze metodami výběru příznaků, které jsou pro problém nalezení klíčových faktorů adekvátní.

Výběr (selektce) příznaků spočívá, zjednodušeně řečeno, v identifikaci a následném vyřazení těch měření (původně zjišťovaných proměnných), která mají pro separabilitu tříd malý nebo žádný význam, jak je ukázáno na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Proces selektce příznaků



Zdroj: Autoři

6 V daném případě tedy nalézt z původně zjišťovaných D charakteristik podniků d -tici těch, které jsou z hlediska konkurenceschopnosti nejinformativnější.

7 Kritérií je celá řada, např. různé míry vzdálenosti tříd, pravděpodobnostní míry, míry závislosti, atd.

Problém pak spočívá ve výběru malé podmnožiny d příznaků x_j , $j = 1, 2, \dots, d$ z celkové množiny všech D měření y_k , $k = 1, 2, \dots, D$. Redundantní a irelevantní vstupní údaje jsou jednoduše ignorovány. Kromě toho může nastat i případ, že některý z příznaků (proměnná pro rozhodovací systém) je v souboru příznaků zcela zbytečný, protože

- buď nenese vůbec žádnou relevantní diskriminativní informaci (informaci pro klasifikaci či rozhodování);
- nebo je tzv. **redundantní**. Tento jev nastává v praxi velmi často (mezi jiným i v ekonomii, kde jednotlivé ukazatele spolu silně souvisí a vzájemně se ovlivňují). Redundantní příznak tedy není irelevantní ani neinformativní, ale v množině ostatních nadbytečný. Pokud je závislost velmi silná, můžeme si dovolit bez podstatné ztráty informace některý či některé z redundantních příznaků vyřadit.

Závěrem lze tedy konstatovat, že vztahy mezi proměnnými (mezi příznaky) jsou velmi složité a různorodé a nelze předem jednoduše říci, které v procesu redukce dimenzionality vyřadit a které nechat. Je k tomu třeba využít některou z dále popsanych metod vyhledávacích strategií.

5.4. Úvod do problematiky vyhledávacích strategií

Pokud zvolíme pro vyhodnocování kvality podmnožin příznaků vhodné kritérium (kritériální funkci), vlastní výběr příznaků je převeden na vyhledávací problém – detekce podmnožiny příznaků optimální ve smyslu zvoleného kritéria. Bylo dokázáno, že pro nalezení zaručeně optimální podmnožiny d příznaků z daných D měření (vlastností, indexů, symptomů atd.) je nutné prohledání všech možných d -tic. Procedura úplného prohledání (exhaustive search) nalezne optimum díky tomu, že prohledává všechny podmnožiny velikosti d .

Těch je, jak známo: $\binom{D}{d}$. Uvedený postup je však v praxi většinou nepoužitelný, protože počet prozkoumávaných podmnožin může rychle dosáhnout neúnosné velikosti a tím neúnosně prodloužit výpočetní čas. Pro představu uveďme, že např. chceme-li vybrat 10 příznaků z 60 dostupných měření, budeme potřebovat vyhodnotit více než 7×10^{10} podmnožin příznaků. Počet možných kombinací pro výběr 30 příznaků z původních 60 měření je dokonce větší než počet molekul ve vesmíru. Je zřejmé, že kvůli exponenciální výpočetní náročnosti je úplné prohledávání možné jen pro problémy o velmi malé dimenzionalitě (počtu počátečních měření). Z tohoto důvodu se vývoj soustřeďuje na konstrukci sofistikovanějších a úspornějších způsobů hledání, jejichž časová náročnost je nižší než náročnost úplného prohledání.

Cíli řádového zrychlení výpočtu je také často obětován požadavek na optimalitu a jsou definovány tzv. **suboptimální metody** výběru příznaků. Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že musíme vždy volit mezi dvěma protikladnými požadavky – mezi:

- optimalitou nalezeného řešení a;
- rychlostí algoritmu výběru příznaků.

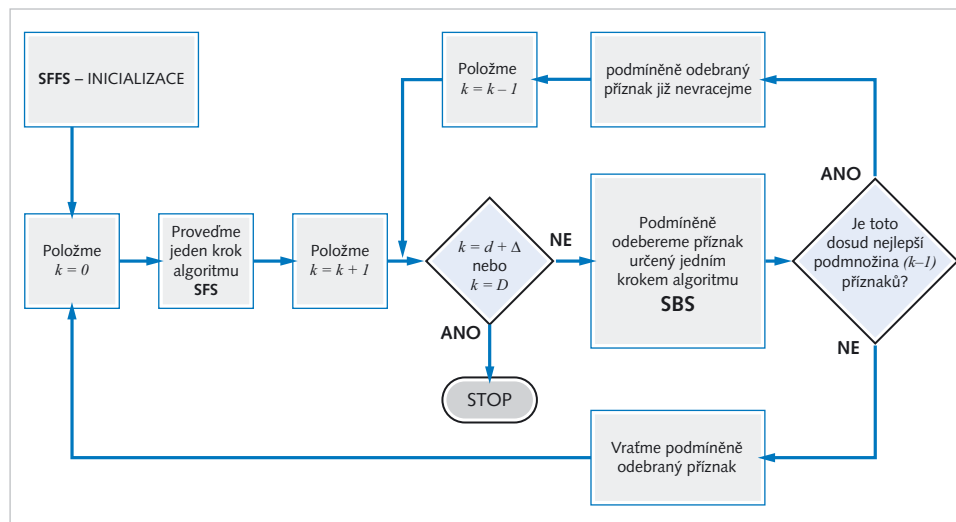
Hlavní směr vývoje v oboru výběru příznaků se soustředil na suboptimální vyhledávací strategie. Suboptimálních metod vyhledávání byla postupně publikována celá řada, zřejmě nejznámějšími a dnes nejcitovanějšími metodami (přes 400 citací ve světové literatuře), jsou metody „**sekvenčního plovoucího hledání**“ podmnožin (sequential floating search – Pudil, Novovičová, Kittler, 1994). Plovoucí hledání bylo v několika nezávislých srovnávacích studiích provedených v USA a v Japonsku vyhodnoceno jako metoda vhodná vzhledem k své efektivitě pro nejširší použití. Plovoucí hledání zahrnuje ve skutečnosti dvě metody a i když obě střídají přidávání a odebrání

příznaků do/z pracovní množiny, můžeme je rozlišit jakožto dva různé algoritmy podle převládajícího směru hledání:

- dopředná varianta algoritmu je známá jako *sekvenční dopředný plovoucí výběr* (sequential forward floating selection – SFFS);
- zatímco hledání v opačném směru je známé jako *sekvenční zpětný plovoucí výběr* (sequential backward floating selection – SBFS).

Oba algoritmy dohromady jsou známé jako plovoucí metody (floating methods), protože výsledná dimenzionalita po jednotlivých krocích algoritmu se nemění monotónně, ale ve skutečnosti „plave“ nahoru a dolů. Kombinací původních (pouze po krocích optimálních) metod SFS (sequential forward selection) and SBS (sequential backward selection) se plovoucí metody blíží optimálnímu řešení. Jejich hlavním rysem je, že např. při zpětném plovoucím výběru (SBFS) již jednou vyřazené příznaky mohou být později v procesu výběru znovu mezi vybrané příznaky zařazeny, pokud to zlepší hodnotu kritéria.

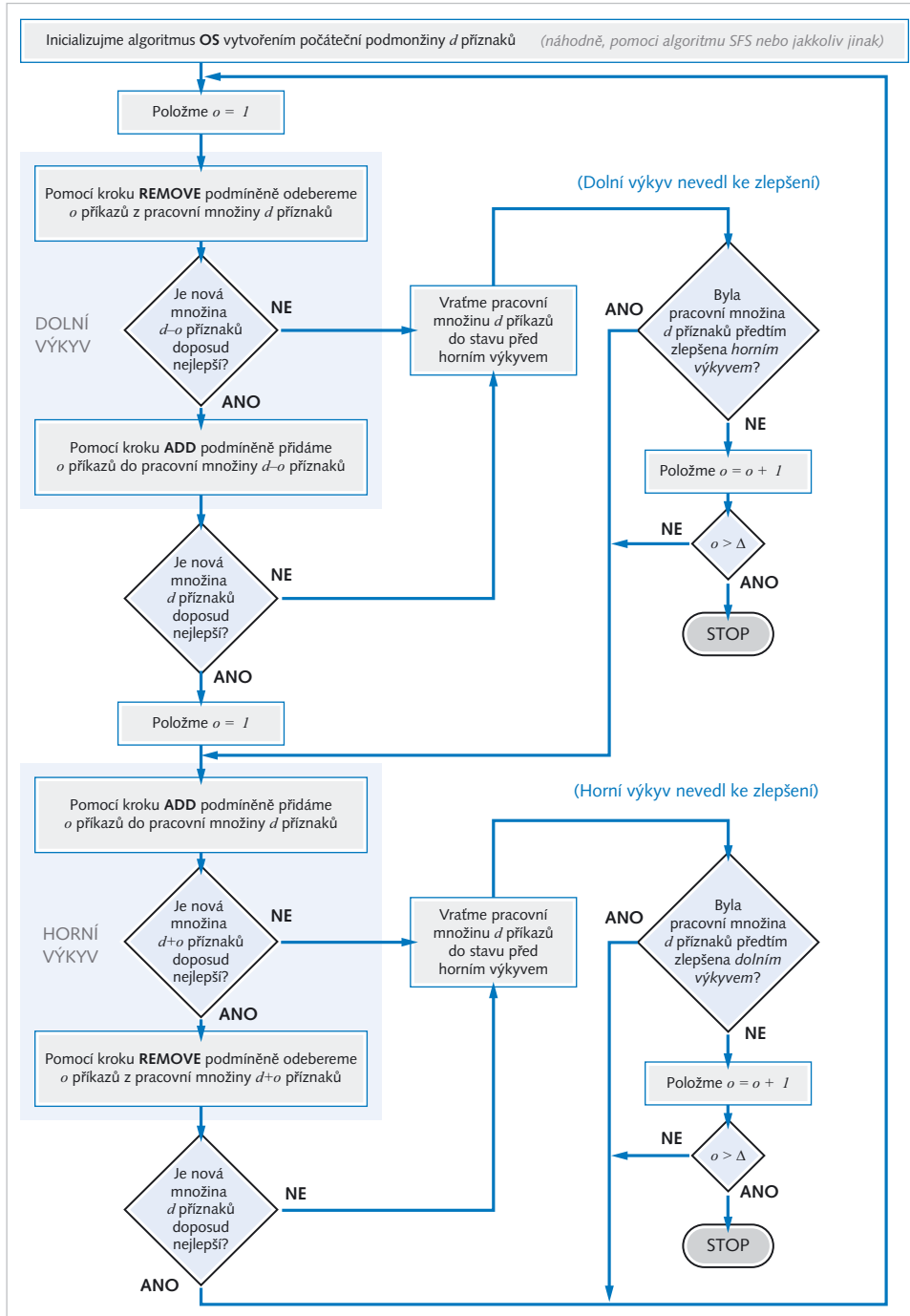
Obrázek č. 3: Blokové schéma SFFS algoritmu



Zdroj: Autoři

V některých případech (např. velkého množství primárních příznaků, jako je tomu v případě zjišťovaných charakteristik hospodářské úspěšnosti) je možno řešení (nejinformativnější podmnožinu příznaků dimenzionality d) ještě „doladit“ použitím oscilačního algoritmu (Somol, Pudil, 2000), jehož blokové schéma je uvedeno na obrázku č. 4. Oscilační vyhledávání (OS) lze považovat za proceduru „vyšší úrovně“, která používá jiné metody výběru příznaků jako subprocedury hlavního průběhu vyhledávání. Celý koncept se vyznačuje vysokou flexibilitou a umožňuje modifikace pro různé účely.

Obrázek č. 4: Blokové schéma oscilačního algoritmu



5.5. Výběr nejinformativnějších příznaků s využitím „K-Nearest Neighbors“ klasifikační metody v roli kritéria výběru

Pro analýzu proměnných vztahujících se k hospodářské úspěšnosti podniků můžeme tedy nasadit metody výběru příznaků diskutované v předchozím textu. Vzhledem k jejím výhodným vlastnostem budeme uvažovat především metodu dopředného plovoucího vyhledávání.

K nasazení vyhledávací metody je však ještě zapotřebí vhodná kritériální funkce, která bude schopna popsat informativnost kterékoli uvažované podmnožiny příznaků. Je známa řada funkcí použitelných v obecném případě řešení problému rozpoznávání, specifika předmětného problému však vyžadují definici funkce „šité na míru“. Než bude možno tuto funkci nadefinovat, shráme několik potřebných poznatků z oboru rozpoznávání.

Metody výběru příznaků je dnes zvykem dělit na *filtry* (Filters) a *pouzdra* (Wrappers), kdy rozdíl je v principu použité kritériální funkce. Dělení zavedl Kohavi (1995). Kritériální funkce používané ve *filtrech* obvykle vycházejí z nějakého zobecnujícího modelu popisujícího statistickou strukturu dat na základě různě rozsáhlých předpokladů. Cílem definice takovýchto kritériálních funkcí je udržet v rozumných mezích výpočetní náročnost – předpoklady přijatého modelu jsou většinou více či méně zjednodušující a tyto funkce jsou tedy pouze aproximacemi, které jen v omezené míře vyjadřují vhodnost zkoumané podmnožiny příznaků ke klasifikaci.

Výpočetně náročnější, ale v praxi často lépe uplatnitelná jsou *pouzdra*. Na místě kritériální funkce je v nich použito přímo některé konkrétní rozhodovací pravidlo (klasifikátor). Posuzování podmnožiny příznaků v metodách výběru typu *pouzdro* tedy vypadá následovně: část dat je použita k tréninku klasifikátoru, část je poté pomocí klasifikátoru opětovně klasifikována – procento vzorků, u nichž takto došlo ke správné klasifikaci, je pak použito v metodě výběru příznaků na místě hodnoty kritériální funkce. Odtud je zřejmé, že vyhodnocení každé zkoumané podmnožiny příznaků je velmi časově náročné vzhledem k potřebě trénovat klasifikátor. Na druhou stranu je takto možné vybrat příznaky, které právě při použití daného klasifikátoru povedou k větší přesnosti klasifikace, než by bylo možné s použitím příznaků vybraných *filtrem*.

Počet známých klasifikátorů je enormní. Pro naše účely jsme přistoupili k volbě klasifikátoru *K-Nearest Neighbors*, známého pod zkratkou kNN, který svými vlastnostmi dobře řeší kompromisy které musí být brány v úvahu: je neparаметrický (nevnášíme do problému dodatečné předpoklady, což je vhodné vzhledem k typu zde zkoumaných dat), je snadno implementovatelný, patří k náročnějším na výpočetní výkon i paměť (což ovšem není v našem případě problém, protože nepožadujeme interaktivní odezvu), jeho rozhodovací schopnost je jednou z nejsilnějších mezi dostupnými klasifikátory, vzhledem k povaze úlohy však není vážným problémem otázka generalizace, nebo-li klasifikace na neznámých datech.

Princip kNN je stručně shrnuto následující: Vycházejme ze situace, kdy cílem je klasifikovat vzorek, přičemž máme k dispozici trénovací množinu vzorků se známou příslušností ke třídám. Vyhodnotíme vzdálenost (např. euklidovskou) zkoumaného vzorku ke všem vzorkům trénovací množiny a najdeme takto jeho k nejbližších sousedů. Vzorek poté přiřadíme do té třídy, k níž patří většina z těchto k sousedů.

Hodnota k je uživatelským parametrem a v obecnosti může jít o libovolné přirozené číslo. Prakticky však je třeba počítat s tím, jakým způsobem tato hodnota ovlivňuje klasifikační schopnost kNN klasifikátoru. Pro $k=1$ je hypotetická hranice oddělující v mnohorozměrném prostoru jednotlivé třídy složena z rovných plošek (hranice tak má hrany a vrcholy). S rostoucím k se tato hranice zaobluje a od určité velikosti k začne docházet ke ztrátě schopnosti rozlišovat detaily. Na druhou stranu vyšší hodnota k může sloužit jako ochrana před vlivem izolovaných netypických vzorků (outliers). V řadě aplikací je zvykem používat hodnoty k rovny 1, 3, 5. (liché hodnoty jsou

výhodnější pro potlačení nerozhodných situací).⁸ Pro naše účely tedy použijeme klasifikátor kNN v roli kritériální funkce ohodnocující informativnost podmnožiny příznaků takto: Pro zkoumanou podmnožinu příznaků vyzkoušíme každý vzorek (podnik) klasifikovat do třídy dle jeho k nejbližších sousedů, a shromáždíme statistiku kolik vzorků bylo takto klasifikováno správně a kolik špatně. Podíl správně (re)klasifikovaných vzorků vyhodnocený vždy pro momentálně zkoumanou podmnožinu příznaků bude používán v rámci vyhledávacího algoritmu k dalšímu směru vyhledávání. Výsledkem bude podmnožina příznaků dávající v tomto smyslu nej přesnější klasifikaci.

5.6. Technické problémy a otázky výběru nejinformativnějších proměnných při analýze souboru dat konkurenceschopnosti

Metodologie výběru nejinformativnějších proměnných popsána v předchozí podkapitole vychází z předpokladu, že je možné vyhodnotit vzdálenost (podobnost, vzájemnou souvislost) mezi libovolnými dvěma vzorky (podniky). Standardní podoba kNN klasifikátoru je použitelná na numerická data bez chybějících hodnot.

Zkoumaný soubor proměnných má však dvě podstatné nevýhodné vlastnosti, jež přímo plynou z podstaty problému a jež nelze odstranit: Ne všechny příznaky jsou u všech vzorků známy (některé podniky určité údaje nedodaly, nebo nebylo možné je dohledat), a ne všechny příznaky mají numerický charakter (např. obor činnosti podniku není veličina s přirozeným uspořádáním). Je zřejmé, že vzdálenost dvou vzorků nelze v našem případě vyhodnocovat prostou euklidovskou metrikou.

Přistoupili jsme tedy k dodefinování vlastní kombinované metriky, která umožní nasazení kNN jakožto kritéria výběru příznaků.

Řešení problému chybějících hodnot je možné realizovat dvěma způsoby:

- Chybí-li hodnota některého příznaku při výpočtu vzdálenosti dvou vzorků a jsou-li zároveň hodnoty všech příznaků normovány, je možno považovat vzdálenost v daném příznaku za maximální. Tímto způsobem je ovšem příznak při rozhodování znevýhodněn.
- Chybějící hodnoty je možno nahradit vhodnou průměrnou hodnotou. Tato varianta byla zvolena po předběžných testech, protože vedla k vyšší přesnosti klasifikace. Chybějící hodnoty příznaku byly tedy před výběrem příznaků nahrazeny hodnotou průměru přes všechny vzorky náležející do stejné třídy (shluku) jako vzorek s chybějící hodnotou příznaku.

Řešení problému různorodosti typů hodnot příznaků vychází z dodefinování euklidovské metriky. Pro potlačení vlivu různě velkých rozsahů hodnot je vhodné data v jednotlivých příznacích normalizovat. Normalizace na interval $\langle 0,1 \rangle$ je pak nutná vzhledem k přítomnosti kategoriálních hodnot, které by jinak byl problém s ostatními hodnotami nezkresleně porovnávat v jednom výrazu. Přejdeme nyní k definici. Zkoumáme-li vzdálenost dvou vzorků A a B, vyčíslujeme výraz

$$Dist(A, B) = \sqrt{\sum_{i=1}^D \|a_i - b_i\|},$$

kde význam výrazu $\|a_i - b_i\|$ závisí na typu hodnot, které i -tý příznak nabývá. U všech příznaků s číselnými, uspořádatelnými hodnotami (reálné hodnoty, celočíselné hodnoty kvantifikující nějakou vlastnost vzorku jako počet zaměstnanců, výše zadlužení apod.) zachováváme standardní

⁸ Pro další informace o klasifikaci a rozhodovacích problémech obecně odkazujeme na přehledové knihy Duda, Hart (2000), Theodoridis (2006), resp. článek Jain, Duin (2000).

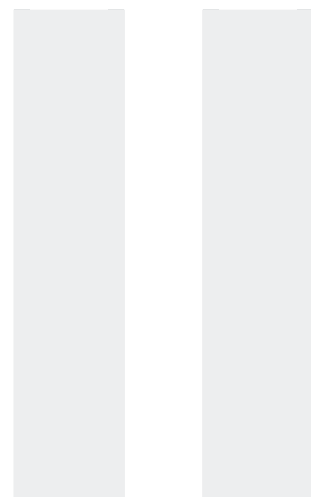
euklidovský význam $\|a_i - b_i\| = (a_i - b_i)^2$. U příznaků kategoriálních (kategorie provozovaných činností apod.) definujeme: $\|a_i - b_i\| = 1$ v případě že $a_i - b_i$ a $\|a_i - b_i\| = 0$ ve všech ostatních případech.

Teoreticky je možné rozlišit jednotlivé typy hodnot příznaků jemněji. Vzhledem k vlastnostem některých typů hodnot vyskytujících se v datovém souboru je totiž výše uvedená definice zjednodušující. Předpokládá linearitu v uspořádání hodnot některých vágně popsanych příznaků; v dotaznících jsou přítomny otázky (příznaky) nabývající hodnot „málo“, „hodně“, „velmi mnoho“ apod., reprezentovaných číselně 1,2,3. V definici metriky, uvedené výše, přijímáme zjednodušující předpoklad, že vzdálenosti mezi 1 a 2 a mezi 2 a 3 jsou stejně velké (a že tedy s těmito hodnotami lze nakládat jako s běžnými čísly), nicméně není vyloučeno, že by bylo v některých situacích vhodnější uvažovat odlišné vzdálenosti mezi takovými hodnotami. Toto bude předmětem dalšího výzkumu, s cílem zpřesnění metodiky vyhodnocení.

Poznamenejme ještě, že při řešení úlohy výběru nejinformativnějších příznaků je nutné počítat s dalšími principiálně přítomnými okolnostmi.

Přesnost klasifikace bývá větší při menším počtu tříd, do nichž je potřeba vzorky klasifikovat. Na úlohu lze nahlížet hierarchicky – jiné podmnožiny příznaků budou pravděpodobně nejinformativnější pro rozlišení všech tříd najednou, zatímco jiné budou nejinformativnější pro rozlišení určitých konkrétních dvojic (či jiných podskupin) tříd. Hierarchický přístup k analýze může vést k jemnějšímu rozlišení významnosti faktorů hospodářské úspěšnosti.

Část II PRŮBĚH A VÝSLEDKY EXPERIMENTŮ





6. Skupiny podniků vytvořené dle ukazatelů hospodářské úspěšnosti

Daná kapitola prezentuje výsledky hledání primárních shluků¹, v nichž jsou soustředěny podniky s podobnou hospodářskou úspěšností.² Podkapitola 6.1 stručně shrnuje závěry rešerše odborné literatury, s cílem prezentace obvykle aplikovaných finančně vyjádřených kritérií pro posouzení výkonnosti podniku. Řešení ústí do identifikace dvou rozhodujících finančních ukazatelů, které byly v předmětné úloze pro vyjádření hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků použity.

Zvolená dvojice ukazatelů byla posuzována na základě jejich vývoje v průběhu let 2002–2006. Každý podnik byl charakterizován deseti hodnotami proměnných, u nichž byla navíc zohledněna rovnoměrně klesající míra významnosti proměnné směrem do minulosti. S takto popsányými podniky bylo provedeno několik iterací nehierarchické shlukové analýzy metodou nejbližších středů (k-means clustering). Tento postup, jenž je podrobně popsán v kapitole 3.1, vedl, jak již bylo výše zmíněno, k identifikaci celkem 13 primárních shluků s různým počtem podniků a s různými popisnými statistikami. Detailní rozbor postupu identifikace těchto primárních shluků shrnuje podkapitola 6.2. Třetí část dané kapitoly, podkapitola 6.3, výsledky provedené analýzy podrobněji rozvádí. Jsou představeny hlavní charakteristiky nalezených primárních shluků podniků, jejich vývoj v analyzovaných letech a variabilita hodnot sledovaných ukazatelů v rámci každého z těchto shluků.

6.1. Výběr kritérií hospodářské úspěšnosti

6.1.1. Současný stav teorie měření hospodářské úspěšnosti

Finanční výkonnost, resp. hospodářská úspěšnost se již minimálně dvě stě let 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. V této souvislosti nepřekvapí, že paleta potenciálních kritérií použitelných pro hodnocení finanční výkonnosti je velice široká. Na jedné straně ji tvoří tradiční ukazatele z oblasti finančního účetnictví a finanční analýzy. Protipól těchto tradičních metod finančního měření výkonnosti na druhé straně reprezentuje aktuálně hojně diskutovaná metoda různě chápáného ekonomického zisku (nadzisku, angl. Super-

1 Dle metodiky uvedené v kapitole 3.

2 Text této kapitoly vychází z Šiška (2008).

profit, něm. Übergewinn)³, kterou autoři vyjadřují rozličně konstruovanými ukazateli ekonomické přidané hodnoty, peněžní přidané hodnoty, CF, ROI apod.

Přes aktuálnost konceptů ekonomické přidané hodnoty jsme se nakonec rozhodli přidržet tradičních měřítek finanční výkonnosti. Hlavním důvodem, proč nebyly využity ukazatele založené na ekonomické přidané hodnotě (Economic Value Added, EVA), byla obava, aby finanční údaje, uvedené v účetních závěrkách auditovaných nezávislými auditory nebyly dodatečně zkesleny. Riziko takového subjektivního zkeslení v sobě skrývají úpravy účetních údajů, jejichž provedení je pro výpočet EVA nezbytné a pro které chyběly dostatečně spolehlivé podklady. Konkrétní důvody pro obavy ze subjektivity jsou ve stručnosti následující:

- Výpočet EVA vyžaduje správné vyjádření nákladů na zapojený kapitál, především kalkulaci úrokové míry, která vyjadřuje cenu za zapojení kapitálu vlastníků do podnikání jejich podniku. To je palčivý problém i ve stabilizovaných ekonomikách rozvinutých zemí, natož v podmínkách České republiky, kde problém umocňuje mimo jiné neexistence rozvinutého kapitálového trhu, jenž by informačně dokonale fungoval a oceňoval reálnou hodnotou na něm obchodovaných akcií a cenných papírů podniků.
- V případě řady analyzovaných podniků nelze objektivně nahradit chybějící ocenění kapitálovým trhem ani průměrnou ziskovostí odvětví, příp. upravenou s přihlédnutím k velikosti podniku a dalším rizikovým faktorům daného podniku. Šetřené podniky byly totiž poměrně často diverzifikovanými subjekty, které současně působily v několika odvětvích. Nesplňovaly tedy předpoklad jednotky stejnorodé produkce, na kterém je založen systém národního účetnictví⁴ a z něj odvozená průměrná ziskovost odvětví, kterou by bylo možné – zejména pro podniky s více než 100 zaměstnanci – srovnávat s údaji např. Ministerstva průmyslu a obchodu, příp. ČSÚ.
- Znalost pouze agregovaných základních účetních údajů dostupných z veřejných zdrojů, jakými byly především finanční výkazy podniků a jejich přílohy, příp. v několika málo případech rozšiřující údaje z výročních zpráv, prakticky znemožňovaly provést objektivní úpravy účetních údajů z finančních výkazů podniků na hodnotu provozních aktiv, tj. aktiv nezbytně nutných pro hlavní podnikatelskou činnost podniku, na jejichž vyčíslení koncept EVA mimo jiné staví.

Ve snaze použít pro měření výkonnosti základní (tradiční) finanční měřítka nás podpořily i zkušenosti autorů v současnosti celosvětově nejúspěšnějšího systému měření výkonnosti – metody Balanced Scorecard – kteří uvádí:

„Finanční cíle se typicky vztahují k ziskovosti – měřené např. provozními výnosy a rentabilitou investovaného kapitálu. Finanční strategie jsou v podstatě jednoduché; společnosti mohou vydělat více, když (1) prodají více, a (2) vydají méně. Vše ostatní je pouze hudbou na pozadí. Jakýkoliv program – důvěrné poznání zákazníků, řízení kvality metodou Six Sigma, znalostní management, převratná technologie, Just-in-Time – přidává společnosti na hodnotě pouze tehdy, pokud vede k větším prodejům nebo k nižším nákladům. Tudíž finanční výkonnost společnosti lze zlepšit dvěma základními přístupy – růstem výnosů a růstem produktivity.“ (Kaplan, Norton, 2004, s. 36)

Podpurným argumentem pro využití tradičních ukazatelů byla i jejich relativně snadná interpretovatelnost. Kvůli ní se rovněž řada obdobných výzkumů vlivu různých faktorů na finanční výkonnost opírá o tradiční měřítka ziskovosti, příp. o měřítka růstu výnosů. V souvislosti se stakeholderickým modelem, jenž byl aplikován jako základna pro formulaci dotazníku empirického šetření, je např. zajímavý výzkum autorů Berman a kol. (1999). Ti se zabývali ověřením platnosti

3 Podrobněji viz např. Mařík, Maříková (2005).

4 Podrobněji k tzv. čistým odvětvím viz Hronová, Hindlls (2000, s. 30).

stakeholderského modelu na podnikových datech a pro měření finanční výkonnosti využili rentabilitu aktiv. Van, Laisney, Kaiser (2004) naopak ve svém modelu vlivu různých faktorů na finanční výkonnost německých podniků použili sedmileté řady změn ve výši tržeb. Na základě výsledků svého výzkumu mimo jiné rovněž konstatovali, že obdobné závěry, jaké platily pro měřítko v podobě změn tržeb, by učinili i v případě, kdy by jako vysvětlující proměnná sloužily změny v zisku.

Konečně inspirativní pro námi zvolený přístup byla teoreticky známá souvislost mezi životním cyklem a finanční výkonností podniku, kterou v minulosti využili např. autoři Anthony, Ramesh (1992). Z aktuálně prováděných výzkumů jejich přístup aplikovali např. taiwanští autoři Liang a Lin (2008), kteří z měř růstu tržeb, z podílu dividend k nominální ceně akcie, z podílu marketingových výdajů na výnosech, z přírůstku zůstatkové ceny dlouhodobého majetku podniku a ze stáří podniku usuzovali na životní fázi, v jaké se aktuálně nacházely jimi analyzované podniky.

6.1.2. Konstrukce použitých kritérií

V návaznosti na předestřenou rešerši dostupné literatury byly jako stěžejní ukazatele pro měření hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků zvoleny rentabilita aktiv (počítaná z provozního výsledku hospodaření) a meziroční růst aktiv.

a) Rentabilita aktiv

Pro posouzení ziskovosti podniku byl použit ukazatel rentability aktiv (Return on Assets, ROA) v procentech. Jeho definiční výraz vypadá následovně:

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\frac{\text{počáteční stav aktiv} + \text{konečný stav aktiv}}{2}} * 100$$

Hlavní důvody pro volbu uvedeného ukazatele byly následující:

- Ziskovost obecně, tj. poměr čistého efektu nějaké činnosti k objemu zdrojů zapojených do této činnosti, patří mezi stěžejní skupinu ukazatelů finanční analýzy, kterou se měří finanční výkonnost podniku. Naopak ukazatele z oblastí likvidity a solventnosti souvisí zejména s krátkodobou a dlouhodobou finanční pozicí podniku, tj. se strukturou zdrojů financování podnikové činnosti, což nepředstavuje primární cíl předmětného výzkumu. Konečně poslední skupinu typických ukazatelů finanční analýzy reprezentují ukazatele aktivity, které jsou založené na obrátkovosti majetku. Takové ukazatele aktivity alespoň okrajově zastupuje druhý zvolený ukazatel (viz bod b) níže).
- Převažující předmět podnikání analyzovaných podniků představovala průmyslová a stavební výroba, a proto bylo naší snahou podchytit efektivnost této hlavní výdělečné činnosti podniku. Efektivnost takové činnosti charakterizuje v první řadě právě provozní výsledek hospodaření, jenž není ovlivněn ani výsledkem hospodaření z finanční činnosti podniku, (která nebyla předmětem daného výzkumu), ani výsledkem hospodaření z mimořádných událostí.
- Ve jmenovateli byla zvolena průměrná celková netto aktiva podniku (tj. průměrný stav celkového majetku v účetní zůstatkové ceně, jenž podnik vlastní a jenž byl v daném roce zapojen do jeho podnikání), a to ze dvou důvodů. První souvisel se snahou o vyloučení vlivu respondentem zvolené kapitálové struktury, která nebyla předmětem výzkumu. Druhým důvodem pro volbu celkových aktiv a nikoliv alternativního jmenovatele v podobě např. vlastního kapitálu podniku, byl akcent na stakeholderské vnímání podniku. To chápe podnik jako místo střetu

zájmů všech stakeholderů (nikoliv pouze vlastníků) a současně tvoří základ modelu konkurenceschopnosti ověřovaného předmětným empirickým šetřením.

b) Míra růstu aktiv

Pro posouzení dynamiky podnikové činnosti většina autorů doporučuje využít tokového ukazatele tržeb, resp. jejich meziročního přírůstku. Pro účely posouzení hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků byl však, jako druhý z ukazatelů, použit v procentech vyjádřený ukazatel meziroční míry nárůstu aktiv, definovaný následujícím vztahem:

$$Rust_Aktiv = \left(\frac{\text{konečný stav aktiv}}{\text{počáteční stav aktiv}} - 1 \right) * 100$$

Hlavní důvody pro volbu ukazatele míry růstu aktiv byly následující:

- Za situace, kdy se podnik dynamicky rozvíjí, čili osvědčuje a rozšiřuje svůj potenciál uspět v hospodářské soutěži, tj. být konkurenceschopný, přirozeně dochází k růstu jím dosahovaných tržeb. Teoretické vysvětlení spočívá ve skutečnosti, že roste objem činností prováděných podnikem pro zákazníky a současně zpravidla stagnuje, případně pouze mírně klesá cena poskytovaných produktů, protože jakýkoliv konkurent zpravidla nejméně preferuje strategii ostré cenové války, při které by se podbízel zákazníkovi nízkou cenou. Současně s rostoucím objemem tržeb dochází k proporčnímu nárůstu variabilních nákladů a k většímu rozkládání celkových fixních nákladů do většího objemu činnosti. Tento efekt z deprese jednotkových fixních nákladů ovšem nefunguje do nekonečna. Při dosažení hranic daných stávající kapacitou provozních zařízení podniku je podnik nucen investovat do rozšíření svých kapacit, tedy do rozšíření svého majetku, a tím dochází k růstu jeho aktiv. Z předestřené sledu příčin a následků lze dovodit, že společně s růstem aktivity podniku (měřeným např. růstem tržeb) se ceteris paribus musí s případným drobným zpožděním dostavovat i růst objemu majetku (aktiv), jenž podnik pro svou činnost vyžaduje.
- Volbou ukazatele míry růstu aktiv byl současně podchycen vývoj jmenovatele prvního zvoleného ukazatele ROA. Pokud dáme oba ukazatele do vzájemných souvislostí, můžeme tedy navíc dovozovat, který podnik je ziskový kvůli tomu, že pouze vytěžuje svůj stávající majetek (tj. má minimální míru růstu svých aktiv, či dokonce záporný růst v důsledku klesající hodnoty aktiv kvůli jejich postupnému opotřebování, jež vyjadřují kumulované odpisy), a který podnik úspěšně investuje do svého majetku (výrazně rostou jeho aktiva) a současně dokáže tyto své investice náležitě zúčtovat formou neklesajících zisků.
- Poslední důvod pro volbu ukazatele aktiv byl ryze pragmatický. Ukazatel aktiv byl z výročních zpráv snáze dostupný a navíc ve srovnání s tržbami byl spolehlivější. V případě tržeb totiž data-báze podnikových finančních údajů, z nichž byla čerpána většina dat, často zaměňují ukazatel celkových tržeb za prodej zboží, resp. výrobků a služeb buďto s ukazatelem celkových výnosů, nebo s ukazatelem výkonů, jenž v sobě obsahuje i položky změn stavů zásob vytvořených vlastní činností podniku⁵.

5 Změny stavů zásob vytvořených vlastní činností jsou výnosové položky výsledovky, které kompenzují položky vykázané v nákladech a nejsou ve skutečnosti tržbou dosaženou z prodeje podnikových produktů, ale oceněním produktů vyráběných na sklad, u kterých není jistota, zda budou v budoucnu prodány, nebo zda se stanou neprodejnými ležáky.

6.2. Metodické pozadí a základní hypotéza vývoje ukazatelů podle fází životního cyklu podniku

Ačkoli jsme se metodice využití shlukové analýzy věnovali již v kapitole 4, považujeme za nutné tuto metodiku na tomto místě shrnout a ještě podrobněji představit postup vytvoření primárních shluků podniků podle jejich hospodářské úspěšnosti.

6.2.1. Zdroje dat a jejich úpravy

Konkrétní strukturu exportovaných záznamů z databáze CreditInfo obsahuje následující tabulka. Data 432 respondentů empirického šetření byla v databázi vyhledávána pomocí identifikačního čísla podniku a následně exportována do formátu databáze MS Access. V aplikaci MS Access bylo pak provedeno i propojení vyexportovaných finančních údajů s údaji o čísle dotazníku, jenž byl u daného respondenta použit při empirickém šetření. Protože podnikům účastnícím se empirického šetření byla garantována anonymita, uvádíme v předloženém textu jako identifikační údaj respondenta pouze jedinečné číslo dotazníku, pod kterým se tohoto šetření účastnil, aniž bychom připojovali jakoukoliv bližší konkrétní charakteristiku, díky které by bylo možné konkrétního respondenta identifikovat.

Tabulka č. 4: **Datové proměnné exportované z databáze CreditInfo**

Databázové pole	Popis
ICO	Identifikační číslo
REGFIRMA	Registovaná firma
PROVHOSPV	Provozní výsledek hospodaření
PASIVACELK	Celkový objem pasiv, jenž v důsledku základní bilanční identity musí být shodný s celkovými aktivy

Zdroj: Autoři

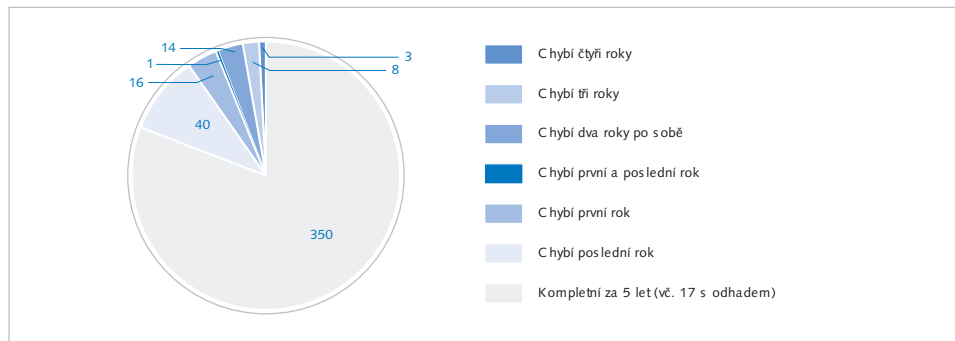
Získané údaje z databáze CreditInfo však nebyly zcela kompletní. Pro účely výpočtu kritérií ROA a růstu aktiv jsme potřebovali v pětileté řadě celkem 4.752 finančních údajů.⁶ Do tohoto ideálního počtu nám chybělo přibližně 900 údajů, které jsme hledali v jiných, veřejně dostupných datových zdrojích (Sbírka listin obchodních rejstříkových soudů, digitalizované ročníky Obchodního věstníku, databáze MAGNUS). Z těchto dodatkových informačních zdrojů se podařilo doplnit přibližně 600 chybějících údajů.

V případě 17 respondentů, u nichž chyběly v časové řadě údaje za jediný rok a nejednalo se o první, nebo poslední rok časové řady, jsme odhadli chybějící údaj jako průměrnou hodnotu z hodnoty ukazatele v předchozím a následujícím roce. Vzhledem k tomu, že z databáze CreditInfo jsme vyexportovali údaje o aktivech a provozních výsledcích hospodaření za všechny dostupné roky, mohli jsme v některých případech využít též údajů za rok 2001 a s jejich pomocí odhadnout i chybějící údaje za rok 2002.

⁶ Za každý podnik byla potřeba pětice údajů o tokové veličině provozního výsledku hospodaření za roky 2002 až 2006 a dále šestici údajů o stavech aktiv na konci let 2001 až 2006, aby z nich bylo možno vypočítat pěti měr meziročního růstu.

Po popsáních doplnění a úpravách dat však přesto chybělo 244 finančních údajů od celkem 82 podniků. Strukturu chybějících údajů zobrazuje graf č. 4. Z něj plyne, že celkově se podařilo získat kompletní pětiletá finanční data za celkem 350 respondentů, zatímco v případě 82 respondentů byla časová řada finančních údajů nekompletní.

Graf č. 4: **Struktura chybějících dat**



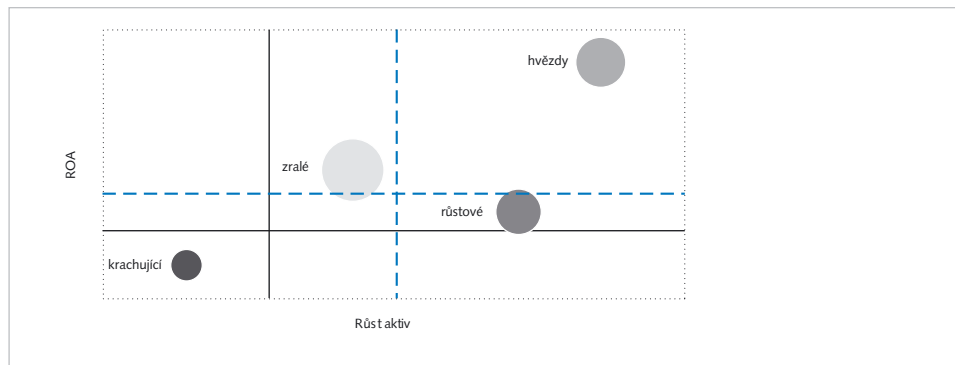
Zdroj: Autoři

6.2.2. Základní hypotéza o počtu primárních shluků

Základní hypotéza, se kterou jsme vstupovali do shlukové analýzy, předpokládala, že na základě zvolených ukazatelů rentability aktiv a růstu aktiv budou identifikovány **4 primární shluky**, v nichž budou soustředěni respondenti s podobnou finanční výkonností. Konkrétně jsme přitom očekávali shluky, jejichž průměrné charakteristiky v hlavních zvolených kritériích uvádí graf č. 5.

Na grafu č. 5 je na svislé ose zachycen vývoj prvního zvoleného kritéria ROA, na vodorovné je pak vynášena míra růstu aktiv. Poloha středů kruhů v grafu udává očekávané průměrné hodnoty kritérií daného typického shluku, zatímco plocha kruhu udává počet respondentů, kteří budou zařazeni do daného shluku.

Graf č. 5: **Hypotéza rozdělení primárních shluků respondentů**



Zdroj: Autor

Při odvození hypotézy očekávaných průměrných kritérií za daný shluk jsme vycházeli ze všeobecně uznávané teorie životního cyklu podniku. Podle ní podnik postupně prochází od svého vzniku fází intenzivního růstu, fází vrcholu, fází zralosti až po fázi konce své existence. Z těchto důvodů jsme předpokládali, že typické shluky se vyskytnou ve všech pomyslných kvadrantech, které v grafu č. 5 představují čárkované osy, jejichž úroveň odpovídá průměrnému růstu aktiv a průměrné ROA za všechny respondenty. Konkrétně jsme předpokládali následující charakteristiky čtyř základních typických shluků:

- **Shluk růstových podniků** bude pravděpodobně obsahovat spíše menší, často nově vzniklé podniky, jejichž majetek roste, ve srovnání s průměrem za celý výběrový soubor, rychleji. Ačkoliv tyto podniky výrazně investují, dosud nestačily akumulovat dostatečné provozní zkušenosti, znalosti o svých zákaznících a další nehmotná aktiva (dále zjednodušeně jen „know-how“), a proto se jejich ziskovost pohybuje spíše pod průměrem celého výběrového souboru.
- **Shluk hvězd** představuje nejkonkurenceschopnější podniky, patrně střední až velké, které již shromáždily značné provozní i obchodní know-how, jež dokáží náležitě zhodnotit na svých trzích. Z toho důvodu jejich ziskovost dosahuje, v porovnání s výběrovým souborem jako celkem, nadprůměrných hodnot. Současně jsou tyto podniky relativně silné na svých trzích. Disponují totiž značným majetkem a navíc nepodceňují investice do svého dalšího růstu. Silná tržní i finanční pozice dovoluje uvedeným podnikům nadprůměrné investice do majetku, které se odráží v nadprůměrném růstu jejich aktiv.
- **Shluk zralých podniků** měl být podle našeho očekávání nejpočetnější. Jedná se o průměrné, až mírně podprůměrné podniky, které jsou pevně a dlouhodobě zakotvené ve svých odvětvích a dosahují, slovy ekonomické teorie, tzv. normálního zisku, typického pro dané odvětví. Jinak řečeno, tyto zralé podniky dosahují takové zhodnocení vloženého kapitálu, které výrazně nepřesahuje průměrné zhodnocení v celé národní ekonomice, a tudíž neláká jiné potenciální konkurenty ke vstupu do daného odvětví. Zralé podniky navíc nevykazují výrazně nadprůměrný růst svých aktiv, jenž by svědčil o rostoucím charakteru trhu, kde podnik působí. Dokonce se může jednat i o podniky na neperspektivních, zmenšujících se trzích, jejichž majitelé záměrně omezují investice do dalšího růstu aktiv podniku⁷ na nezbytné minimum a snaží se formou dividend, snižování základního kapitálu, výplat vypořádacích podílů apod. vytěžit zpět kapitál, který do podniku v minulosti vložili.
- **Shluk krachujících podniků** budou tvořit podniky, jejichž majitelé buďto záměrně, nebo pod tlakem věřitelů (konkurs, nucené vyrovnání apod.) postupně snižují aktiva podniku. Současně tyto podniky nebudou ziskové, ale naopak se bude jednat o podniky převážně dlouhodobě ztrátové, které svou předchozí činností nedokázaly získat potenciálně záročitelné know-how a v brzké době patrně opustí stávající trhy, případně zaniknou⁸.

7 Podnik by totiž investované prostředky beztak nedokázal na neperspektivním trhu využít.

8 Navzdory použité analogii s lidským životem však existence podniku nemusí za všech okolností vést k zániku. Svědčí o tom i základní účetní princip, který dokonce předpokládá neustálé trvání podniku, nicméně v případě shluku krachujících podniků může takový zvrát k nekonečné vitalitě přijít pouze s novým strategickým vlastníkem, jenž vložil do podniku své know-how, nově vyvinutý výrobek apod.

6.2.3. Váhy významnosti jednotlivých kritérií

Při hledání typických shluků jsme usilovali o sloučení dvou protichůdných požadavků:

- Vyvarovat se hodnocení finanční úspěšnosti podniku na základě finančních údajů z jediného hospodářského roku. V takovém případě by se totiž anomálie ve vstupních datech okamžitě odrazila ve špatném zařazení podniku do shluku.
- Posoudit finanční výkonnost na základě co možná nejaktuálnějších finančních údajů. Vzhledem k tomu, že empirické šetření se uskutečnilo na začátku roku 2007, bylo by ideální posuzovat finanční výkonnost podniků na základě dat za rok 2007, která však nebyla k dispozici.

Kompromisním řešením, které jsme zvolili, bylo posouzení finanční výkonnosti z pětileté časové řady údajů za léta 2002 až 2006. Aby byl posílen význam finančních údajů z let bližších empirickému šetření, byly na ukazatele z analyzovaných let 2002 až 2006 uplatněny váhy 1–2–3–4–5. Jinými slovy, ukazatele ROA a růstu aktiv z roku 2006 měly váhu nejvyšší, pětikrát vyšší než nejstarší ukazatele z roku 2002, zatímco např. ukazatele za rok 2004 dosahovaly průměrné pětinové váhy.

6.3. Výsledky shlukové analýzy

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, několiknásobné opakování pokusů o shlukování vedlo k zamítnutí základní hypotézy o existenci čtyř primárních shluků. Naopak, iterační postup vedl k závěru, že za základní členění výběrového souboru podniků je nutno považovat 13 primárních shluků podniků s rozdílnou hospodářskou úspěšností.

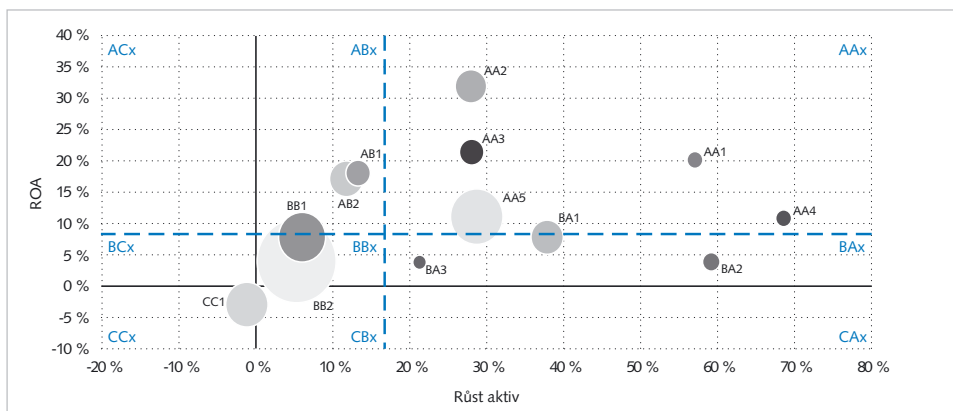
V této kapitole jsou představeny průměrné hodnoty aplikovaných finančních ukazatelů pro každý ze 13 primárních shluků, a to jak v jediném váženém průměru za sledovaných pět let (podkapitola 6.3.1), tak z pohledu jejich vývoje během jednotlivých pěti analyzovaných let (podkapitola 6.3.2). V podkapitole 6.3.3 je pak ukázána souvislost vážených průměrů hodnot aplikovaných finančních ukazatelů za každý z podniků s jeho zařazením do typického shluku. Konečně v poslední podkapitole 6.3.4 je naznačena míra variability uvnitř typických shluků podniků s podobnou hospodářskou úspěšností.

6.3.1. Hlavní charakteristiky primárních shluků

Graf č. 6 uvádí pro každý ze 13 shluků respondentů vážené průměrné hodnoty rentabilit aktiv a měr růstu aktiv za posledních pět let, kde vahami byla klesající významnost údajů směrem k minulosti (viz podkapitola 6.2.3). Velikosti kruhů vyjadřují počet respondentů v daném typickém shluku. Dále jsou na grafu č. 6 vyznačeny čárkovanými čarami průměrné hodnoty obou kritérií za všech 350 respondentů s kompletními údaji. V případě ROA se jednalo o 9,0%. Vážený průměr míry růstu aktiv činil 15,5% za všech 350 respondentů.

Společně s osami čárkované čáry rozdělily plochu možných kombinací úrovní obou hlavních kritérií na devět polí. Podle toho, ve kterém poli se ten který typický shluk umístil jsme zvolili jeho označení. Konkrétně je struktura označení shluku dána vždy kombinací tří znaků: X, Y, Z, kde: X určuje kategorii rentability aktiv (A = nadprůměrná, B = podprůměrná, C = záporná, čili ztrátový podnik); Y analogicky označuje kategorie A, B, C růstu aktiv; Z je pořadové číslo shluku v daném poli, kdy číslování jde od jedničky, což je nejziskovější shluk v daném poli.

Graf č. 6: Průměrná ROA a průměrná míra růstu aktiv typických shluků

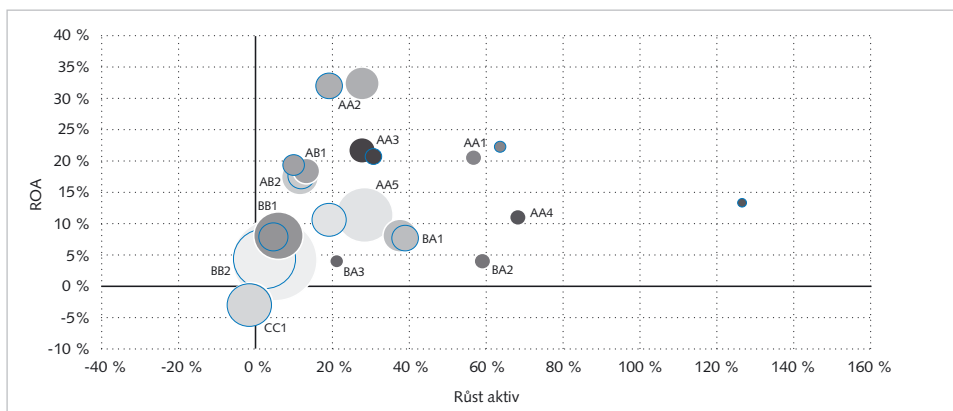


Zdroj: Vlastní výpočty v programu Statistica, MS Excel, MS Access

Již použité značení prozrazuje, že hospodářsky neúspěšnější podniky se umístily ve shlucích AAx, kde je celkem pět shluků. Jejich protipólem je shluk CC1, který soustřeďuje podniky ztrátové, s klesajícím objemem aktiv. Přibližně průměrných výkonů dosahují dva shluky podniků v poli BB. Další dva shluky vynikají vysokou ziskovostí při malém růstu aktiv v poli AB a jejich protikladem je trojice rostoucích, nicméně méně ziskových podniků BAx.

Informaci o zařazení jednotlivých shluků potvrzují též charakteristiky jejich „ohnisek“. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, za ty jsme považovali ty podniky, na jejichž zařazení do stejného primárního shluku se shodlo všech 27 pokusů o shlukování. Analogicky jsou na následujícím grafu č. 7 ohniska vyznačena stejnou barvou jako primární shluk, ale protože obsahují méně prvků, jsou velikosti jejich bublin menší.

Graf č. 7: Průměry hlavních kritérií shluků vč. průměrů ohnisek



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty v programu Statistica, MS Excel, MS Access

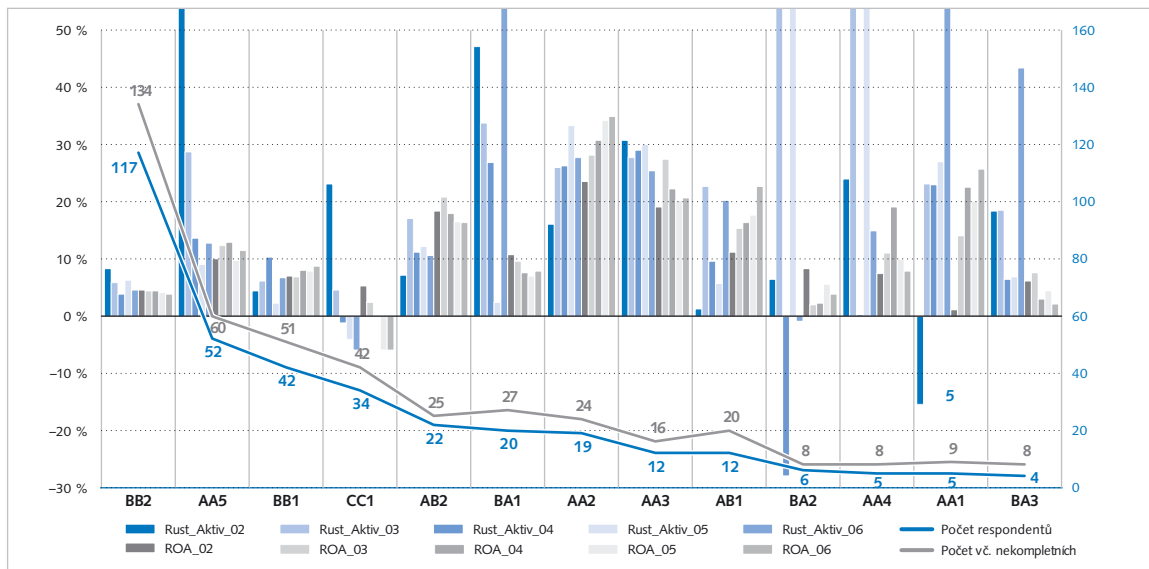
6.3.2. Vývoj hlavních kritérií jednotlivých shluků v každém analyzovaném roce

Graf č. 8 ukazuje vývoj průměrné ROA a růstu aktiv jednotlivých typických shluků během analyzovaných pěti let. Současně je v grafu na vedlejší ose vynesena počet podniků zařazených do daného shluku, a to body, které spojuje plná čára. Prázdné body spojené čárkovanou spojnicí pak označují počty všech respondentů zařazených do daného shluku, tj. včetně 82 respondentů, za které nebyly k dispozici kompletní účetní údaje (viz podkapitola 3.1.6).

Na rozdíl od grafů v předchozí podkapitole můžeme z grafu č. 8 vyčíst dodatečnou informaci o tom, jaký trend v čase vykazují průměrné hodnoty za daný shluk. Zaměříme-li se např. na shluky v poli BB, pak je z grafu č. 8 zřetelné, že shluk BB2 sdružuje průměrně úspěšné podniky, u kterých dochází spíše ke stagnaci, či mírnému meziročnímu poklesu hodnot sledovaných kritérií ziskovosti a růstu aktiv. V protikladu k tomu shluk BB1 tvoří podniky, které ve dvou sledovaných hlavních kritériích zaznamenávaly sice průměrné hodnoty, nicméně s meziročně mírně rostoucím trendem.

Vytvoření dvou shluků průměrně úspěšných podniků BB1 a BB2 představuje důsledek použité nehierarchické shlukové analýzy, která za každý podnik porovnávala podobnosti jednak v pěti ročních údajů o ziskovosti, jednak současně v pěti ročních údajů o růstu aktiv. Průměrné podniky s opačnými trendy v ročních hodnotách sledovaných kritérií se proto umístily v odlišných shlucích.

Graf č. 8: Typické shluky, jejich průměrná ziskovost a počty členů



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty v programu Statistica, MS Excel, MS Access

6.3.3. Pětileté průměry obou hlavních kritérií za každý podnik

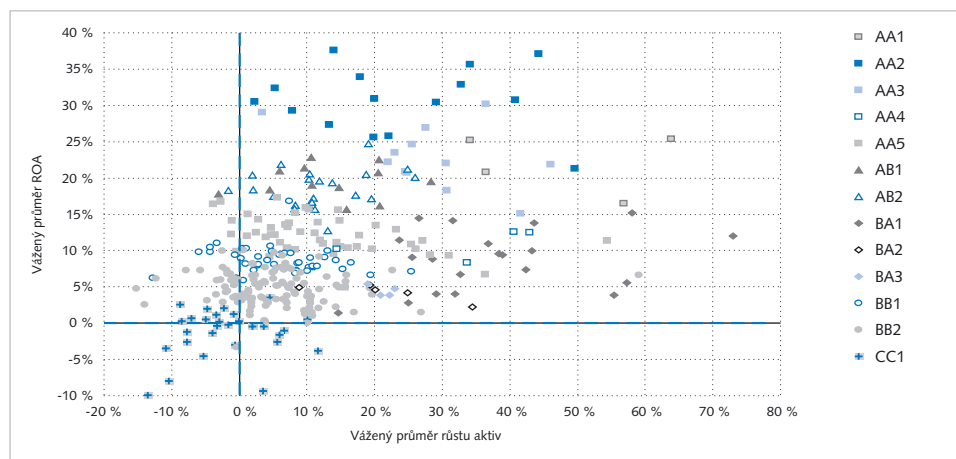
Předchozí podkapitoly byly soustředěny na charakteristiky celých shluků, které byly popisovány prostřednictvím průměrných hodnot obou hlavních sledovaných kritérií za všechny podniky ve shluku, a to buďto pětiletým váženým průměrem, nebo ročními průměry údajů. V následujícím

grafu č. 9 jsou zobrazeny výsledky výpočtu pětiletých vážených průměrů obou hlavních kritérií za každý jednotlivý podnik. Ze zobrazení si tak lze vytvořit bližší představu o tom, z jakých individuálních pětiletých průměrů jednotlivých podniků jsou složeny průměrné charakteristiky každého shluku, které byly prezentovány na grafu č. 6. S cílem dosáhnout co největší podobnosti s grafem č. 6 byly rovněž v grafu č. 9 zobrazeny průměrné hodnoty za celek 350 podniků čárkovanými čarami a rovněž byly použity stejné barvy pro označení členů jednotlivých shluků, jaké byly aplikovány v grafu č. 6. Za účelem zvýraznění informace o příslušnosti každého zobrazeného podniku k příslušné skupině shluků byly body reprezentující v grafu č. 9 každý jednotlivý podnik odlišeny i tvarem, kdy podniky ze shluků:

- v poli AA jsou značeny čtverci;
- v poli AB označují trojúhelníky;
- v poli BA jsou zobrazeny kosočtverci;
- v poli BB jsou značeny kolečky;
- v poli CC mají uprostřed čtverečku křížek.

Při pohledu na body v grafu č. 9 je nutné si uvědomit, že se jedná o pětileté vážené průměry hodnot obou hlavních kritérií za jednotlivé podniky. Z bodů tak nevidíme trend, který vykazovaly jednotlivé roční hodnoty obou kritérií. Zaměříme-li se stejně jako v předchozí podkapitole na příslušníky shluků BB1 a BB2 vidíme, že obě množiny jsou vzájemně promíchané. I když se podniky ze shluku BB1 častěji objevují výše, na základě pětiletých vážených průměrů bychom nedokázali odlišit jednotlivé členy shluků. Nehierarchické shlukování však probíhalo nikoliv se dvěma pětiletými průměry, ale s deseti jednotlivými ročními údaji, ve kterých hledalo podobnosti (viz též závěr předchozí podkapitoly). V důsledku toho se vytvořily dva samostatné shluky, které však při snížení podrobnosti našeho pohledu můžeme pro účely hrubších analýz považovat za příslušníky jediného pole BB. Obdobné závěry lze učinit i pro další pole shluků.

Graf č. 9: Vážené průměry za každý podnik

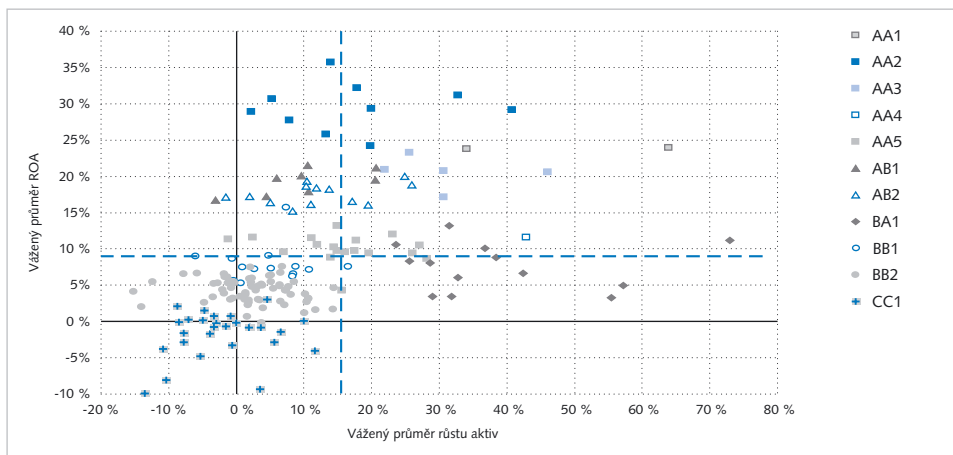


Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty v MS Access, MS Excel

Graf č. 9 ukazuje vážené průměrné pětileté hodnoty všech 350 podniků s kompletními daty. V grafu tak shledáme řadu podniků, jejichž zařazení se již na první pohled může zdát nejisté, neboť jim odpovídající bod silně vybočuje z oblasti, ve které se soustředí většina bodů, jež

reprezentují podniky z daného shluku. Pokud bychom vynesli do grafu pouze tzv. ohniskové podniky, tj. podniky, na jejichž zařazení do stejných shluků se shodlo všech 30 prováděných pokusů o nehierarchické shlukování, shledáme jednoznačnější pohled na rozptýlení bodů v rovině dvou hlavních kritérií. V dalších fázích hledání kvalitativních faktorů hospodářské úspěšnosti z odpovědí na otázky v dotaznících aplikovaných v rámci empirického šetření proto může být zajímavé zkoumat faktory i za tuto oddělenou skupinu ohniskových podniků, jejichž zařazení do shluků je daleko jednoznačnější než v případě celého vzorku 350, příp. 432 podniků. Pro úplnost dodejme, že v následujícím grafu č. 10 se počátek os protíná v průměrných hodnotách rentability aktiv a růstu aktiv, tj. osy prochází místy čárkových čar na grafu č. 6 a grafu č. 9.

Graf č. 10: Vážené průměry každý ohniskový podnik

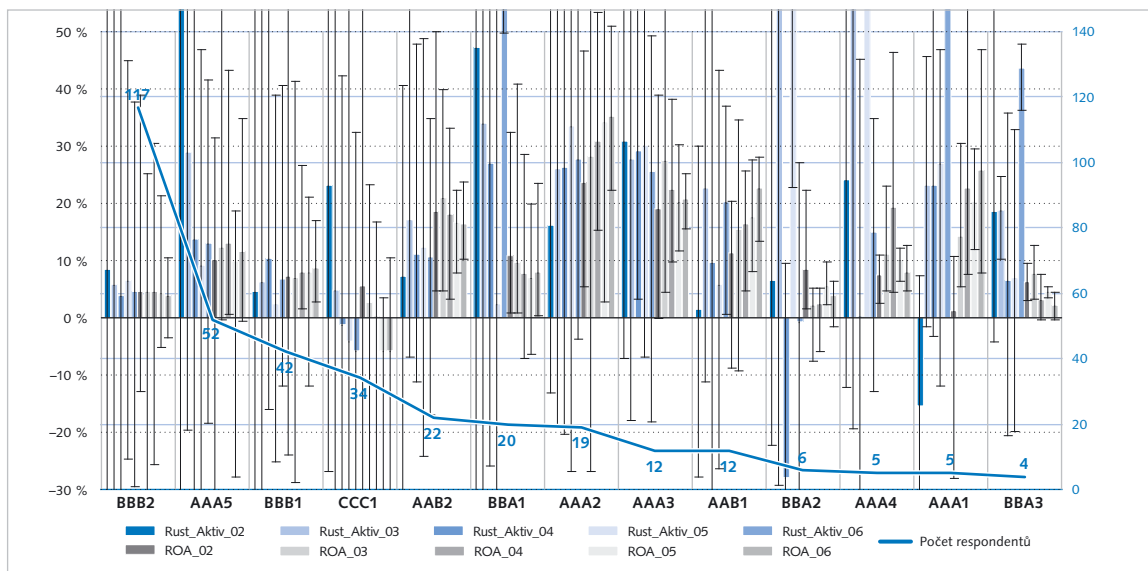


Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty v MS Access, MS Excel

6.3.4. Variabilita

Ke grafickému zobrazení jednotlivých podniků v předchozí podkapitole doplňujeme v této podkapitole informaci o variabilitě uvnitř shluků. O ní si lze učinit obrázek z grafu č. 11, ve kterém jsou do již známého vyobrazení z grafu č. 8 doplněny „chybové“ úsečky. Ty vyjadřují vzdálenost minima a maxima hodnot rentabilit, resp. měř růstu aktiv nejméně a nejvíce hospodářsky úspěšných podniků zařazených do daného shluku.

Graf č. 11: Minimální a maximální hodnoty v rámci shluků



Zdroj: CreditInfo, vlastní výpočty v MS Access

Z grafu je zřejmé, že hodnoty rentability aktiv vykazují daleko menší variabilitu než hodnoty růstu aktiv. Rovněž je zřejmé, že díky použitým vahám jsou v případě pozdějších let menší rozdíly mezi maximem a minimem v rámci daného primárního shluku, tedy primární shluky jsou v ukazatelích z posledních let stejnorodější než v ukazatelích z let 2002, či 2003.

6.4. Shrnutí

Konkurenceschopnost představuje potenciál podniku uspět v hospodářské soutěži. Úspěch v hospodářské soutěži se měří finančními kritérii, na jejichž rozbor se zaměřila analýza, která usilovala o identifikaci primárních shluků podniků podle hospodářské úspěšnosti. Na základě rešerše dostupné odborné literatury byla jako hlavní kritéria hospodářské úspěšnosti použita rentabilita aktiv a míra růstu aktiv.

Podle vývoje zvolených finančních ukazatelů bylo všech 432 podniků výběrového souboru rozděleno na základě shlukové analýzy do 13 typických primárních shluků. Členění na 13 primárních shluků bylo dále zjednodušeno seskupením těchto shluků do větších celků podle úrovně průměrů, které členové shluků dosáhly ve sledovaných finančních ukazatelích.

Naznačená abstrakce vedla k vymezení pole AA, kde podniky zařazené do celkem pěti primárních shluků vynikají nadprůměrnou úrovní jak rentability, tak růstu aktiv. Pouze v jednom ukazateli vynikají podniky v poli AB (nadprůměrná rentabilita) a v poli BA (nadprůměrný růst aktiv). Další podniky se umístily v poli BB ve dvou shlucích průměrně až mírně podprůměrné ziskových podniků se současně průměrným až mírně podprůměrným růstem. Poslední pole CC tvořily podniky se zápornými hodnotami obou ukazatelů, tedy podniky neziskové, snižující objem svého majetku.

Pro potřeby dalšího výzkumu⁹ bylo těchto pět shluků dále redukováno do tří skupin. První skupinu s nadprůměrnými hospodářskými výsledky tvoří 205 podniků skupiny A, která zahrnuje podniky v poli AA, AB a BA. Druhou skupinu s průměrnými až podprůměrnými hospodářskými výsledky tvoří 185 podniků skupiny B, která zahrnuje dva shluky podniků v poli BB. Třetí skupinu podniků se záporným ziskem a záporným růstem aktiv tvoří 42 podniků skupiny C, která zahrnuje podniky z pole CC.

Vytvoření shluků podniků podle zvolených ukazatelů hospodářské úspěšnosti představovalo první krok k dalším analýzám uvedeným v následujících kapitolách. V převážné většině případů bylo při těchto pracích využito členění na nejvyšším stupni agregace, tj. členění na shluky A, B a C.

9 Jedním z hlavních důvodů bylo využití vícerozměrné analýzy, jež je popsána v kapitole 5.

7. Definování soustavy vstupních proměnných

7.1. Zásady transformace soustavy proměnných

Na základě dotazníkového šetření a z dalších informačních zdrojů byla vytvořena rozsáhlá množina informací, dosahujících pro jednotlivé podniky výběrového souboru až cca 800 proměnných.

Jedná se o vysoký počet proměnných, se které bylo nezbytné zpracovávat v jednotlivých postupných krocích. V prvním kroku byla získaná data podrobena analýze četností a byla provedena tzv. **primární analýza dat**. Výsledky byly prezentovány v publikaci Blažek a kol. (2007) Při této analýze byly zjišťovány četnosti odpovědí za výběrový soubor celkem i s ohledem na velikost podniků, právní formu podniků a odvětví, ve kterém dané podniky působí.

Dalším krokem analytické části výzkumu byla již samotná **sekundární analýza dat**, tzn. analýza získaných proměnných v relaci k hospodářské úspěšnosti podniků. Výsledkem sekundární analýzy dat je výběr faktorů, které mají vliv na hospodářskou úspěšnost podniku. Při hledání faktorů hospodářské úspěšnosti jsme postupovali ve dvou základních rovinách.

První rovina výzkumu, založená na bivariační analýze, byla zaměřena na využití statistických metod¹ pro určení vztahu mezi jednotlivými proměnnými a hospodářskou úspěšností. Výsledky byly prezentovány ve Working Papers² Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Některé z výsledků dílčích analýz jsou shrnuty i v této práci, a to v kapitole 8.1

Druhá rovina výzkumu, založená na vícerozměrné analýze, byla zaměřena na hledání kombinace faktorů hospodářské úspěšnosti s využitím metody statistického rozpoznávání obrazů. Výsledky jsou prezentovány v kapitole 8.2.

Do primární analýzy dat vstupovaly všechny proměnné získané z dotazníku empirického šetření³. Soubor těchto proměnných z všech 432 podniků výběrového souboru doplněných o účetní data těchto podniků, označujeme jako **matici A**. Pro účely sekundární analýzy došlo k eliminaci řady proměnných i jejich rekódování na nové (umělé) proměnné, které měly lepší interpretační schopnost, a to tak, aby bylo možno provést statistickou analýzu dat a výsledky interpretovat ve

1 Blíže o použitých statistických metodách v kapitole 4.

2 Finanční výkonnost podniků a proměnné ze souhrnné části dotazníku empirického šetření (Částek, 2008); Faktory konkurenceschopnosti a vztahy se zaměstnanci (Gregorová, 2008); Certifikáty systémů řízení (Karpissová, 2008); Faktory konkurenceschopnosti (Karpissová, 2008); Konkurenceschopnost podniku a vztahy se zákazníkem (Klapalová, 2008); Vliv dodavatelů na konkurenceschopnost podniku (Kubátová, 2008); Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS (Šiška, 2008).

3 Vyjma volných komentářů, jejichž analýza bude náplní dalších fází výzkumu.

vztahu k hospodářské úspěšnosti podniků. Takto vznikla **matice B**. Pro postupy identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti, tj. pro účely použití metody bivariační analýzy a použití metody statistického rozpoznávání obrazů, bylo nutné tento soubor proměnných dále transformovat, především cestou eliminace řady proměnných, vedoucí k redukci celkového počtu proměnných v daném souboru. Výsledkem byl soubor 37 proměnných, obsažených v **matici C**. Za účelem identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti byly proměnné matice C podrobeny analýze prostřednictvím metody statistického rozpoznávání obrazů. Výsledkem je soubor 17 proměnných, představujících identifikované faktory hospodářské úspěšnosti, obsažených v **matici D**.

Tabulka č. 5: **Přehled vstupních dat pro jednotlivé fáze analýzy**

Označení matice	Stručný popis proměnných matice	Použití matice	Počet proměnných
Matice A	všechny proměnné včetně komentářů	Primární analýza dat.	683 + 123 účetní data
Matice B	proměnné s podílem vyplněných odpovědí nad 66 % proměnné, kde nebyl žádný respondent vyloučen filtrem bez proměnné "budoucí trend" redukce rekódováním	Sekundární analýza dat – Working Papers.	153
Matice C	Matice vybraných proměnných určených pro bivariační a vícerozměrnou analýzu	Bivariační analýza, metoda statistického rozpoznávání obrazů.	37
Matice D	Matice faktorů hospodářské úspěšnosti	Shluková analýza, interpretace výsledků.	17

Zdroj: Autoři

7.2. Matice A

Matice A je tvořena 683 proměnnými získanými z dotazníku empirického šetření⁴ a dále 123 proměnnými, představujícími účetní data, získanými, jak již bylo výše uvedeno, z veřejných databází a dalších zdrojů. Matice A se po určitých úpravách stala výchozím souborem proměnných pro primární analýzu. V rámci úprav byly provedeny zejména tyto operace⁵:

- Redukce chybějících hodnot (missing values) v případech, kdy byla hodnota 0 zapsána do matice nesprávně jako chybějící hodnota.
- Kódování odpovědí typu země původu, kraj působení apod.
- Vyloučení odpovědí, pokud respondent odpovídal v případech, kdy neměl (na základě filtru z předcházející otázky).
- Doplnění dalších veřejně dostupných informací o podniku jako název, kraj, právní forma, IČO, OKEČ (i v kategorizované podobě), jméno respondenta, pozice respondenta, kontakt na respondenta, sídlo společnosti, datum interakce, čas interakce a délka interakce, průběh interakce a atmosféra interakce.

⁴ Včetně rekódovaných proměnných.

⁵ Blíže viz Blažek a kol. (2007, str. 35).

- Doplnění o vypočtené finanční ukazatele, potřebné pro stanovení hospodářské úspěšnosti podniků.
- Vytvoření nových proměnných – **Velikost** – proměnná rozlišující podniky do tří skupin dle velikosti (50–99; 100–249; >250). Do nejnižší kategorie spadají i ty podniky, které mají počet zaměstnanců nižší než 50); **x243_hruba** – Třídění dle OKEČ na Zpracovatelský průmysl (= 1) a Stavebnictví (= 2); **Počet stupňů řízení** na 1 zaměstnance jako poměr mezi počtem stupňů řízení a počtem zaměstnanců ($x64_x86 = x64_re/x86b$); **Počet dceřiných společností nad 50 %** – proměnná $x68_nad50$.
- Věcná a logická kontrola a případné úpravy dle následujících pravidel vztahujících se k vybraným otázkám dotazníku:

Otázka A 1. – Podíl konkurentů na trhu

Suma „Podílů na trhu ČR“ nesmí být větší než 100 % (jak pro ČR, tak pro zahraničí).

Otázka B 1.2. – Existence samostatných provozoven

Pokud podnik nedisponuje žádnou z provozoven, pak nelze označit počet provozoven či jejich sídla a pod. Naopak, pokud byl uveden počet, je třeba aby bylo označeno, že podnik vlastní provozovny.

Otázka B 1.2. (konkrétně položka $x45c - x49c$ popřípadě kontrola otázky B 3.1 konkrétně $x86b$ (celkový počet zaměstnanců) – Celkový počet zaměstnanců na provozovnách

Celkový počet zaměstnanců nesmí být nižší než **suma počtu zaměstnanců na jednotlivých provozovnách**. Pokud je suma počtu zaměstnanců na provozovnách vyšší než celkový počet zaměstnanců, jde o chybu, kterou je nutné opravit (buď změnit celkový počet zaměstnanců, nebo nebrat v úvahu počet zaměstnanců na provozovnách). Při této kontrole je dobré zvažovat i otázky na počty zaměstnanců (níže), zda nedošlo k chybě v součtu u celkového počtu zaměstnanců.

Otázka B 1.6. – Podnik jako součást koncernu

Pokud respondent odpověděl, že podnik je součástí koncernu, pak v otázce B 2.1 musel být uveden jako typ vlastnické struktury typ 03, nebo 06, nebo 09.

Otázka B 2.4. – Počet členů top managementu, kteří jsou zároveň vlastníky

V části dotazníku věnované zaměstnancům jsou respondenti dotazováni na počet zaměstnanců v top managementu. Počet členů top managementu, kteří jsou zároveň vlastníky, nesmí přesáhnout celkový počet členů top managementu.

Otázka B 3.1. – Počty zaměstnanců

V rámci této otázky je kontrolováno, zda jednotlivé kategorie dávají součet nadřazené kategorie. Jedná se o součet technicko-hospodářských pracovníků a dělníků, který se musí rovnat celkovému počtu zaměstnanců. Dalším součtem ke kontrole je suma jednotlivých kategorií technicko-hospodářských pracovníků a jejich celkového počtu. Poslední ke kontrole jsou ostatní technicko-hospodářští pracovníci a součet jejich podkategorií.

Otázka B 3.5. – Poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy

Podíl pohyblivé složky mzdy procentem ze základní složky mzdy.

Poznámka: Poměr mezi pohyblivou složkou mzdy a základní složkou mzdy nebyl v dotazníku definován jednoznačně. Většina respondentů vyjádřila složky mzdy tak, že suma pohyblivé a základní složky mzdy se rovná 100 %. Menšina respondentů pak uváděla podíly více různými způsoby (za základ zvolili jinou položku). Hodnoty je třeba přepočíst ke stejnému základu.

Otázka B 4.2. – Odběratelé a jejich podíl na tržbách

Součet podílů všech odběratelů musí být roven 100 %.

- **Otázka B 4.4.** – Podíl na tržbách dle teritoria odběratelů
Součet podílů teritorií odběratelů (region, ostatní tuzemsko a zahraničí) musí být roven 100%.
- **Otázka B 4.5.** – Specifičnost odebíraných produktů dle podílu na tržbách
Součet podílů specifických a standardizovaných produktů musí být roven 100%.
- **Otázka B 5.1.** – Podíl jednotlivých typů dodavatelů na celkovém objemu nákupu
Součet podílů všech dodavatelů musí být roven 100%.
- **Otázka B 5.3.** – Podíl na dodávkách dle teritoria dodavatelů
Součet podílů teritorií dodavatelů (region, ostatní tuzemsko a zahraničí) musí být roven 100%.
- **Otázka B 5.4.** – Specifičnost dodávaných produktů dle podílu na dodávkách
Součet podílů specifických a standardizovaných dodávek musí být roven 100%.

7.3. Matice B

Matice B je určena pro dílčí analýzu jednotlivých oblastí dotazníku. V rámci transformace matice A na matici B byly provedeny zejména tyto operace:

- **Eliminace** těch proměnných, kde odpověděly méně jak dvě třetiny respondentů.
Do matice B byly tedy zařazeny proměnné (otázky) s více jak 66 % odpovědí.
- **Nahrazení** původních proměnných jejich rekódovanou verzí.
- **Eliminace** těch proměnných, kterým předcházela určitý filtr, tzn. že k odpovědi na tyto otázky byli vyzváni pouze někteří respondenti.
- **Eliminace** některých informačních proměnných, jako např. název společnosti, sídlo společnosti apod.
- **Zařazení** proměnných s informacemi o založení podniku, jeho velikosti a odvětvové příslušnosti v členění na zpracovatelský průmysl a stavebnictví.
- **Zařazení** čísla dotazníku jako základní třídící proměnné.
- **Eliminace** proměnných, které jsou vysoce subjektivní.

Poznámka: Jednalo se o proměnné z části A dotazníku. V této části jsou zahrnuty proměnné zachycující, jak je podnik vnímán vůči konkurenci konkrétním respondentem z podniku. Jedná se o tzv. vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti. Respondent je dotazován na hodnotu jednotlivých faktorů a jejich vliv na konkurenceschopnost. Právě druhá část otázky, týkající se dopadu na konkurenceschopnost, se ukázala být jako velmi zavádějící. Zazatelé upozornili na to, že respondenti často ve druhé části otázky označí hodnotu proměnné shodně s předchozí otázkou. To znamená, že například pokud označí inovační aktivitu na škále hodnotou 4, toutéž hodnotou označí i vliv na konkurenceschopnost, aniž by si uvědomili, že interpretace této škály je odlišná. Tuto skutečnost dosvědčují i korelační koeficienty mezi první a druhou částí otázky (viz. tabulka č. 6 a tabulka č. 7). Do matice B proto proměnné zachycující dopad hodnoty určitého faktoru na konkurenceschopnost nevstupovaly.

Tabulka č. 6: **Vztah mezi hodnocením vnitřních faktorů konkurenceschopnosti a jejich vlivem na konkurenceschopnost**

	12a 12b	13a 13b	14a 14b	15a 15b	16a 16b	17a 17b	18a 18b	19a 19b	20a 20b
Síla (Spear. Rho)	0,657	0,616	0,603	-0,414	-0,479	0,713	0,778	0,828	0,848
Signifikance	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	399	413	413	407	401	406	409	389	406

Tabulka č. 7: **Vztah mezi hodnocením vnějších faktorů hospodářské úspěšnosti a jejich vlivem na konkurenceschopnost**

	25a 25b	26a 26b	27a 27b	28a 28b	29a 29b	30a 30b	31a 31b
Síla (Spear. Rho)	-0,037	-0,126	-0,421	0,688	-0,552	0,457	0,535
Signifikance	0,451	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	411	413	412	406	394	409	408

Zdroj: Autoři

- Eliminace proměnných charakterizujících budoucí trend hodnoty sledovaných parametrů. Důvodem je skutečnost, že vztah mezi proměnnou, o které se předpokládá, že může být potenciálním faktorem hospodářské úspěšnosti a docílenou hospodářskou úspěšností podniku, je vztah mezi příčinou a důsledkem. Vzhledem k tomu, že měření a vyhodnocení hospodářské úspěšnosti bylo vztaženo k minulým časovým obdobím, nemohou pochopitelně být proměnné, vztahující se k budoucím obdobím, pro analýzu daného vztahu relevantní.
- Úprava a dopočet proměnných, kde je možné provést objektivizaci odpovědí. V rámci otázky B1.1. byly doplněny proměnné hodnotící důležitost jednotlivých stakeholderů ve vztahu k průměrné hodnotě důležitosti všech stakeholderů. Odpověď resp. její hodnota byla normalizována a snížil se tak subjektivní přístup respondentů ke škále. Podobně bylo postupováno i v případě kritérií výběru dodavatele. Byly vytvořeny a doplněny další proměnné převážně poměrové, které nahrazují absolutní proměnné.

Výsledky analýz využívající data z předchozích dvou matic, tj. matice A a matice B jsou publikovány v monografii Blažek a kol. (2007), ve Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti za roky 2007 a 2008 (uvedené v seznamu literatury), a ve sbornících specifického výzkumu Katedry podnikového hospodářství ESF MU (2007, 2008).

Je třeba zdůraznit, že eliminace proměnných, ke které při transformaci matice A na matici B došlo, neznamená jejich nedůležitost či další nepoužitelnost. Očekáváme, že většina proměnných z matice A, byť nevstoupily do matice B, budou pro účely dalších analýz velmi vítaným zdrojem informací. Mimo jiné jde například o analýzu volných odpovědí, jejichž informační potenciál zatím ještě nebyl využit a přitom může přinést velice zajímavé výsledky, a to zejména cestou kvalitativních analýz, například v podobě případových studií, z nichž dvě vybrané uvádíme v kapitole 10.

7.4. Matice C

S ohledem na požadavky rozsahu vstupů pro metodu statistického rozpoznávání obrazů⁶ bylo třeba počet proměnných dále redukovat. V rámci transformace matice B na matici C byly provedeny zejména tyto operace:

- Eliminace minulých trendů, které sice značí určitou dynamiku vývoje důležitou pro podniky, avšak nelze z ní usoudit, na jaké hodnotě k růstu, stabilizaci či poklesu došlo. Práci s trendy je třeba považovat pro danou úlohu za nevhodnou. Experimenty ukázaly, že zařazení trendů může dosažené výsledky výrazně zkreslovat. Proměnné zachycující trendy proto do metody statistického rozpoznávání obrazů nevstupují. V kontextu dané úlohy je důležité vědět nikoliv trend, ale stávající situaci.

6 Viz vzorec pro stanovení počtu příznaků v podkapitole 5.2.

- Eliminace proměnných z části A dotazníku, věnované vnitřním a vnějším faktorům hospodářské úspěšnosti. Důvodem byla skutečnost, že jde o proměnné, nejvíce zatížené subjektivními názory respondentů. Dospěli jsme proto k názoru, že je třeba proměnné získané z této části eliminovat zcela a ne pouze proměnné týkající se vlivu faktorů na konkurenceschopnost, což už bylo učiněno v rámci transformace matice A na matici B.
- Eliminace proměnných, v rámci nichž se vyskytovala nízká míra variability. Není totiž pravděpodobné, že proměnná, která nabývá u všech podniků výběrového souboru stejných, resp. velmi podobných hodnot, může být faktorem hospodářské úspěšnosti. Do matice C proto nebyly zahrnuty proměnné, které se vztahovaly k otázkám, na něž respondenti odpovídali velmi podobně, tedy s nízkou směrodatnou odchylkou (menší než 1,000 při pětibodové škále), popřípadě s nízkým rozmezím mezi jednotlivými kvartily. Typickým příkladem aplikace tohoto pravidla byla eliminace proměnných vztahujících se k důležitosti stakeholderů. V daném případě byly vynechány čtyři ze sedmi proměnných (viz. tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: **Důležitost stakeholderů**

	x37b_ Vlastníci	x38b_ Zaměstnanci	x39b_ Zákazníci	x40b_ Dodavatelé	x41b_ Věřitelé	x42b_ Stát	x43b_ Komunita v okolí
Počet platných	429	431	431	430	417	429	427
Počet chybějících	3	1	1	2	15	3	5
Průměr	4,469	4,026	4,654	3,784	2,746	2,389	2,609
Medián	5	4	5	4	3	2	3
Sm. odchylka	0,877	0,898	0,609	0,899	1,216	1,213	1,148
Minimum	1	1	2	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5
Percentil 25	4	3	4	3	2	1	2
Percentil 50	5	4	5	4	3	2	3
Percentil 75	5	5	5	4	4	3	3

Zdroj: Autoři

- Eliminace proměnných vztahujících se k provozovně a autonomním jednotkám podniků. V matici C byly zahrnuty 4 proměnné (umělé i původní) týkající se provozoven a 4 proměnné (umělé i původní) týkající se autonomních jednotek. Vybrána byla vždy ze 4 proměnných pouze 1 proměnná, a to v relativním vyjádření ve vztahu k počtu zaměstnanců. Absolutní proměnné byly vynechány spolu s proměnnou počet zaměstnanců na jednu provozovnu v zahraničí, která koreluje s počtem zaměstnanců na jednu provozovnu⁷ a dále byla vynechána proměnná počet zaměstnanců na jednu autonomní jednotku korelující s proměnnou počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení⁸. Podnik lze blíže popsat či ho strukturovat na základě provozoven, autonomních jednotek či stupňů řízení. Stupeň řízení považujeme za důležitější, poněvadž více určuje náročnost řízení podniku a lze předpokládat, že je tak silnějším faktorem hospodářské úspěšnosti. Nakonec i vybraná proměnná počet zaměstnanců na jednu provozovnu koreluje

7 Pearsonův koeficient korelace je 0,512 se statistickou významností 0,000.

8 Pearsonův koeficient dosahuje hodnoty 0,692 při statistické významnosti 0,000.

s počtem zaměstnanců na jeden stupeň řízení ⁹. Z uvedených proměnných byla tedy v rámci transformace matice B do matice C zachována pouze proměnná počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení.

- Transformace 21 typů vlastnické struktury do 5 typů vlastnické struktury (viz kapitola 8) a vytvoření proměnné vyjadřující zemi původu vlastníka (pouze český vlastník, pouze zahraniční vlastník, společné vlastnictví českých a zahraničních vlastníků). Ostatní proměnné týkající se vlastnické struktury byly eliminovány.
- Eliminace všech proměnných týkajících se počtu zaměstnanců, s výjimkou dvou podílových ukazatelů, jimiž jsou podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním z celkového počtu zaměstnanců a podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců.
- Eliminace proměnných týkající se poměru mezi pohyblivou a základní složkou mzdy dle jednotlivých kategorií – vrcholový management, nižší management, techničtí pracovníci, pracovníci prodeje a nákupu, administrativní pracovníci a dělníci. Proměnné vztahující se k tomuto podrobnému členění byly nahrazeny nově vytvořenou proměnnou – průměrný podíl pohyblivé složky za všechny kategorie.
- Eliminace proměnných v oblasti odběratelů týkajících se velmi specifických produktů na produktech celkem.
- Eliminace proměnných v oblasti dodavatelů týkajících se velmi specifických dodávek na dodávkách celkem.
- Eliminace proměnných vztahujících se k některým kritériím při výběru dodavatele. Byla eliminována cena a kvalita, poněvadž respondenti odpovídali s vysokou mírou shody a nelze tedy očekávat, že by tato kritéria podniky úspěšně odlišovala od podniků méně úspěšných. Byla naopak zachována kritéria vlastnictví certifikátu jakosti dodavatele a soulad chování podniku dodavatele s CSR podniku respondenta. Tyto proměnné dosahovaly vyšší směrodatné odchylky (přesahující 1,000).
- Eliminace proměnných týkajících se vlastnictví certifikátu ISO 17799 a certifikátu SA 8000. Tyto proměnné nelze považovat za potenciální faktor hospodářské úspěšnosti, protože počet případů vlastnictví daných certifikátů ve výběrovém souboru je minimální. U certifikátu ISO 17799 je to 8 případů, tj. 2,2% ze souboru podniků, které na danou otázku odpověděly, u certifikátu SA 8000 jde o 7 případů, tj. 1,9% ze souboru podniků, které na danou otázku odpověděly.

9 Pearsonův koeficient korelace je roven 0,600.



8. Identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti

8.1. Bivariační analýza

Matice C, vzniklá na základě výše popsaného procesu transformace z matice B, slouží jako vstup pro algoritmus metody statistického rozpoznávání obrazů. Matice C obsahuje 37 proměnných, které jsou očíslovány, s ohledem na požadavky zadání zmíněné metody, od 0 do 36.

Jak již bylo uvedeno zejména v kapitole 5, metoda statistického rozpoznávání obrazů testuje integrální (nikoliv parciální) působení vlivu všech proměnných (matice D) a identifikuje ty proměnné – faktory, které ve vzájemných kombinacích ve významné míře ovlivňují hospodářskou úspěšnost podniků.

Dříve než byly proměnné obsažené v matici C podrobeny procedurám metody statistického rozpoznávání obrazů, byla provedena jejich sekundární statistická analýza, zaměřená především na bivariační analýzu, s využitím Spearmanova koeficient korelace, Pearsonova koeficient korelace, t-testu aj.¹ Důvodem bylo především konečné posouzení vhodnosti tohoto souboru proměnných jako vstupu do zmíněné metody statistického rozpoznávání obrazů. Dalším, neméně významným důvodem byla realizace určité variantní cesty při identifikaci faktorů hospodářské úspěšnosti podniků. Na rozdíl od metody statistického rozpoznávání obrazů, která testuje působení všech proměnných společně, šlo v tomto případě o testování působení každé z proměnných zvlášť.

Výsledky bivariační analýzy, včetně jejich obsahové interpretace, uvádíme v členění dle jednotlivých proměnných matice C v následujících odstavcích.

(P 0) Důležitost věřitelů

Respondenti označovali důležitost na škále od „nedůležitá“ po „vysoce důležitá“ (škála od 1 do 5). V rámci zkoumaného vzorku podniků byly zaznamenány odpovědi na celé pěti bodové škále. Ukázalo se, že ve stavebnictví jsou věřitelé důležitější než ve zpracovatelském průmyslu. Pokud zohledníme velikost podniku, zjistíme, že s růstem velikosti podniku důležitost věřitelů klesá.

Stakeholderský přístup, který jsme v našem výzkumu zvolili (blíže ve sborníku specifického výzkumu Vývojové tendence podniků, 2006), mluví o podniku jako o množině zájmových skupin. Chce-li podnik vytvářet hodnotu pro své vlastníky (také jeden ze stakeholderů), musí vytvářet hodnotu i pro další zájmové skupiny. Předpokládáme tedy, že s uvědoměním si hodnoty

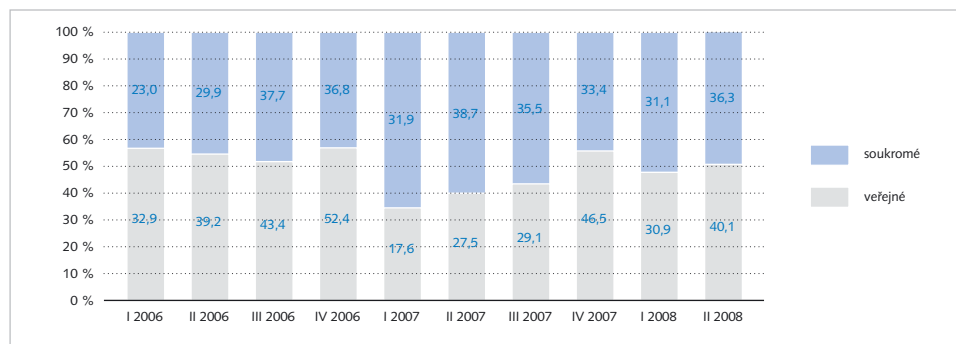
¹ Blíže podkapitola 4.2.

resp. s důležitostí jednotlivých stakeholderů poroste hospodářská úspěšnost podniku. Analýza vztahu mezi hospodářskou úspěšností a důležitostí věřitelů ukázala opačný vztah, ač jeho síla je spíše nízká. Závislost mezi proměnnými neplatí pro základní vzorek podniků s ohledem na nízkou míru signifikance. Částek (2008) se domnívá, že opačný vztah je právě možným důsledkem toho, že proměnná „důležitost“ vystupuje jako závisle proměnná na hospodářské úspěšnosti. To by znamenalo, že úspěšné podniky přikládají nižší důležitost svým věřitelům, což je přirozené. Shrneme-li výsledky analýzy, pak **vnímání důležitosti věřitelů nemá na hospodářskou úspěšnost podniku vliv.**

(P 1) Důležitost státu

Jak vyplývá z primární analýzy, zhruba 53% podniků označilo stát jako nedůležitý, proti 18% podniků, pro které je spíše důležitý. Stát je, v porovnání s průměrnou důležitostí ostatních stakeholderů, nejméně důležitým stakeholderem. Pokud zapojíme do analýzy odvětví, pak je stát významnějším stakeholderem pro podniky ve stavebnictví. Vzhledem k vysokému podílu veřejných zakázek ve stavebnictví je to pochopitelné (viz následující graf č. 12). V souladu se stakeholderovskou teorií předpokládáme, že s rostoucím vnímáním důležitosti státu roste hospodářská úspěšnost podniku a naopak. Tento vztah se nám potvrdil. Podniky, které **považují stát za důležitějšího stakeholdera, jsou více hospodářsky úspěšné.**²

Graf č. 12: Poměr mezi veřejnými a soukromými zakázkami ve stavebnictví



Zdroj: ČSÚ, údaje v miliardách Kč

(P 2) Důležitost komunity

Komunitu ve svém okolí považuje větší procento podniků za méně důležitou (42,7% považuje za spíše nedůležitou, 22% pak za spíše důležitou). Pokud podniky zvažují do budoucna změnu v důležitosti tohoto stakeholdera, jedná se spíše o růst než o pokles (18,3% předpokládá růst, pokles důležitosti pak pouhých 4,9% podniků). Předpokládáme, že u podniků s růstem vnímání důležitosti komunity v okolí roste hospodářská úspěšnost podniků. V našem výzkumu se však nepotvrdilo, že by podniky, které přikládají komunitě ve svém okolí vyšší důležitost, byly hospodářsky úspěšnější. Lze tedy konstatovat, že **vnímání důležitosti komunity v okolí nemá vliv na hospodářskou úspěšnost podniku.**

2 Spearmanův koeficient korelace dosahuje hodnoty -0,131 pro 5 klastřů. Statistická významnost dosahuje hladiny 99,9%.

(P 3) Rozpětí řízení

Jedná se o proměnnou získanou úpravou proměnné z dotazníku (dále původní proměnná). Původní proměnnou byl počet stupňů řízení v hlavní linii. Je zřejmé, že větší podniky (velikost vyjádřená počtem zaměstnanců) budou mít vyšší počet stupňů řízení než podniky s nižším počtem zaměstnanců. Tato skutečnost se potvrdila v rámci primární analýzy (Blažek a kol., 2007, str. 106). Uměle vytvořenou proměnnou rozpětí řízení jsme získali jako podíl proměnné velikost podniku a počet stupňů řízení v hlavní linii. Výsledný poměr lze interpretovat jako počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení. Předpokládáme, že příliš vysoký počet zaměstnanců na jeden stupeň řízení znamená, že manažeři v podniku jsou vytíženi velkým počtem podřízených zaměstnanců. Naopak příliš malý počet zaměstnanců na jednoho vedoucího pracovníka může vypovídat o neefektivnosti řízení podniku. Korelační analýzou se vztah mezi rozpětím řízení a hospodářskou úspěšností podniků nepotvrdil. Možno tedy říci, že **rozpětí řízení nemá na hospodářskou úspěšnost podniku vliv.**

(P 4) Součást koncernu

Ve výběrovém souboru je 28,9% podniků, které jsou součástí koncernu. Jak uvádí Částek (2008), „podniky, které jsou součástí koncernu, mohou těžit ze zázemí poskytujícího kapitál, znalosti i technologie.“ Domníváme se tudíž, že zařazení podniku do koncernové struktury může ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Předpokládáme, že koncernové podniky jsou více hospodářsky úspěšné. Pokud použijeme testování hypotézy pomocí t-testu, dospějeme k závěru, že rozdíl mezi podniky, které jsou a nejsou součástí podniku, není v úrovni hospodářské úspěšnosti vysoký a není ani statisticky významný. To znamená, že obecně nelze považovat skutečnost, že je podnik součástí širší koncernové struktury, za významnou pro jeho hospodářskou úspěšnost. Můžeme tedy shrnout, že skutečnost, **zda podnik je či není součástí koncernu, neovlivňuje jeho hospodářskou úspěšnost.**

(P 5) Typ vlastnické struktury

Jedná se o proměnnou, která byla vytvořena zjednodušením z původní proměnné (uvedeno i v předešlých úpravách matice B). Původní členění vlastnické struktury, uvedené v dotazníku empirického šetření, spočívalo v definování 22 typů vlastnické struktury. Tyto byly vytvořeny kombinací kritérií počet vlastníků, typ vlastníka, země původu vlastníka a přináležitosti ke koncernu. V návaznosti na výsledky primární analýzy bylo těchto původních 22 typů seskupeno a vytvořeno 5 nových typů vlastnické struktury, a to takto.

- typ 1: Jediný vlastník, fyzická nebo právnická osoba, podnik není součástí koncernu. Byly spojeny typy 1 a 2 uvedené v dotazníku.
- typ 2: Jediný vlastník, právnická osoba, podnik je součástí koncernu. Jedná se o typ 3 v dotazníku.
- typ 3: Majoritní vlastník, fyzická nebo právnická osoba, několik minoritních vlastníků, podnik může být i nemusí součástí koncernu. Jedná se o spojení typů 4, 5 a 6 uvedených v dotazníku.
- typ 4: Několik velkých českých vlastníků, fyzických osob, podnik není součástí koncernu., jedná se o původní typ 10 v dotazníku.
- typ 5: Ostatní typy uvedené v dotazníku.

Předpokládáme, že jednotlivé typy vlastnických struktur mají na hospodářskou úspěšnost podniků odlišný vliv. Tuto skutečnost provedená analýza potvrdila, i když s nižší statistickou význam-

ností³, což může být dáno nižším počtem podniků v jednotlivých typech vlastnické struktury. Nejvyšší statistické významnosti bylo dosaženo u rozdílu mezi typem vlastnické struktury 1 a 4.⁴ Vzhledem k tomu, že oba typy jsou nekoncepčními vlastnickými strukturami, větší důležitost může hrát původ vlastníka či počet vlastníků.

(P 6) Původ vlastníka

Původ vlastníka byl získán z jednotlivých modelů vlastnické struktury uvedených v dotazníku. Podniky byly rozděleny na podniky vlastněné pouze domácím vlastníkem, podniky vlastněné pouze zahraničním vlastníkem a podniky jak s domácím tak zahraničním kapitálem. Ve výběrovém souboru podniků je většina podniků vlastněná domácím kapitálem, jedná se o téměř 73 % podniků. Necelých 24 % podniků je vlastněna pouze zahraničním kapitálem a zbývající podíl je ve společném vlastnictví domácího a zahraničního kapitálu. Ve stavebnictví je 91,5 % podniků vlastněno pouze domácím kapitálem, ve zpracovatelském průmyslu je tento podíl nižší, domácím kapitálem je vlastněno 67,8 % podniků. Předpokládáme, že zahraniční vlastníci mají vyšší požadavky na výkonnost podniku, poněvadž se z jejich pohledu jedná o rizikovější investici. Z toho důvodu předpokládáme, že podniky se zahraničním vlastníkem budou mít vyšší hospodářskou úspěšnost. Statistická analýza však nepotvrdila rozdíl v konkurenceschopnosti podniků v závislosti na původu vlastníka. **Původ vlastníka neovlivňuje konkurenceschopnost podniku.**

(P 7) Vlastníci jako součást top managementu

Původní proměnná získaná z dotazníku vyjadřuje podíl, jakým jsou vlastníci, jejichž vlastnický podíl přesahuje 5 %, zastoupeni v top managementu podniku. Pro další analýzy byla tato proměnná upravena. Důležitou je informace, zda je či není vlastník v top managementu zastoupen. Procentní zastoupení již nehraje takovou roli. Proto byla vytvořena dichotomní proměnná informující o tom, zda je vlastník součástí managementu či nikoliv.

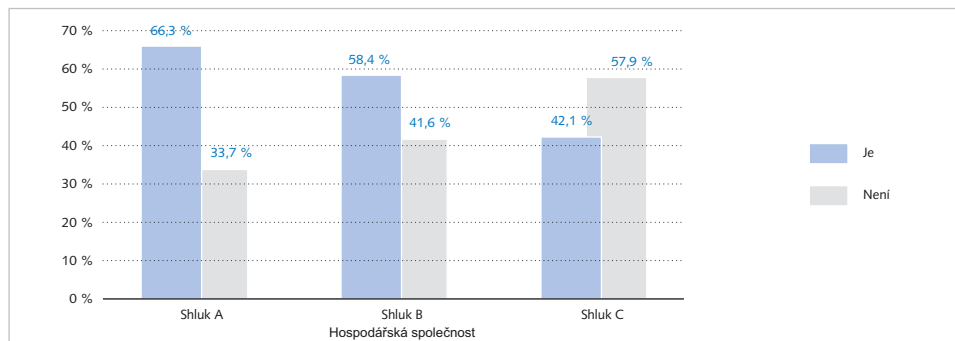
U podniků ve zpracovatelském průmyslu je vyšší procento podniků s nulovým zastoupením vlastníků v top managementu. Ve stavebnictví je to pouze 16,7 %. Předpokládáme, že podniky, kde se budou vlastníci podílet i na řízení podniku, jsou úspěšnější. Jedním z možných vysvětlení je, že manažeři mající osobní zájem na dobrém fungování podniku, což se u vlastníků očekává, jsou ochotni k vyššímu pracovnímu nasazení. Tento předpoklad se potvrdil. Ukázalo se, **že ve skupině nejúspěšnějších podniků je více než 66 % podniků, kde jsou vlastníci v top managementu zastoupeni, zatímco ve skupině nejméně úspěšných podniků dosahuje počet podniků jejichž vlastníci jsou zastoupeni v top managementu jen cca 42 %.**⁵

3 Bylo použito procedury ANOVA, signifikance dosahuje hodnoty 0,088.

4 Signifikance rozdílu průměrů mezi typem 1 a 4 je 0,090.

5 Testováno pomocí t-testu. Rozdíl mezi průměry je statisticky významný na hladině významnosti více jak 99 %.

Graf č. 13: Vlastník jako součást managementu a vliv na konkurenceschopnost



Zdroj: Autoři

(P 8) Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku

Proměnná vyjadřuje úroveň rozhodujících složek hmotného majetku v podniku, a to na škále od „zastaralé“ po „špičkové“ (škála od 1 do 5). Přes 50 % podniků považuje vybavení hmotným majetkem spíše na vyšší úrovni a okolo 10 % podniků považuje úroveň hmotného majetku za spíše nižší. Podnik vybavený špičkovým hmotným majetkem získává nespornou konkurenční výhodu zejména tím, že má předpoklady k produkci výrobků s vysokou úrovní kvality, má předpoklady ke snižování jednotkových i celkových nákladů, je schopen dostát náročným normám ochrany životního prostředí apod. Zároveň to též vypovídá o schopnosti podniku získat finanční prostředky na jejich pořízení. Lze proto předpokládat, že ve vztahu mezi úrovní hmotného majetku podniku a jeho hospodářskými výsledky platí přímá úměra. Tento předpoklad analýza potvrdila.⁶ Možno tedy konstatovat, že **úroveň rozhodujících složek hmotného majetku podniku má vliv na jeho hospodářskou úspěšnost.**

Softwarové aplikace – (P 9) Moduly MRP, (P 10) Moduly CRM, (P 11) Moduly SCM

Softwarové aplikace sloužící pro řízení podniku jsou důležité pro plánování, řízení a samotnou kontrolu podnikových procesů. Předpokládáme, že podniky vlastníci uvedené softwarové aplikace jsou hospodářsky úspěšnější, než podniky, které tyto aplikace nevlastní.

Moduly pro řízení výroby (MRP) jsou zavedeny u 70,5 % podniků. Tyto podniky nejsou výrazně úspěšnější než podniky, které modul MRP zavedený nemají. Moduly pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) jsou zavedeny ve 44,6 % podniků. Opět neexistuje výrazný rozdíl mezi podniky, které modul CRM mají a nemají. Moduly pro řízení dodavatelského řetězce (SCM) vlastní pouze 29,7 % podniků. Rozdíl je statisticky významný.⁷ **Podniky, které vlastní moduly SCM jsou úspěšnější, než podniky, které SCM nevlastní.** Jako faktor hospodářské úspěšnosti se jeví vlastnictví modulu SCM, ostatní moduly významný vliv nepotvrdily.

6 Spearmanův koeficient korelace dosahuje hodnoty -0,261 (při zařazení podniků do 5 shluků) a statistická významnost je rovna 0,000.

7 Rozdíl mezi průměry je statisticky významný na hladině 0,008.

(P 12) Velikost

Nejvíce jsou ve výběrovém souboru podniků zastoupeny podniky od 100 do 249 zaměstnanců, tvoří 40 % podniků. Předpokládáme, že s rostoucí velikostí podniku roste jeho vyjednávací síla vůči všem ostatním stakeholderům, a proto jsou velké podniky schopny dosahovat vyšší konkurenceschopnosti. Tato domněnka se nepotvrdila. **Velikost podniku nemá na hospodářskou úspěšnost podniku významný vliv.**

(P 13) Podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním

Téměř 90 % podniků zaměstnává pracovníky s vysokoškolským vzděláním do 20 % z celkového počtu zaměstnanců. Do budoucna očekává nárůst vysokoškolsky vzdělaných pracovníků okolo 55 % podniků. Předpokládáme proto, že tato proměnná je faktorem hospodářské úspěšnosti, tedy že platí, že s rostoucím podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků hospodářská úspěšnost podniků roste. Tato skutečnost se však nepotvrdila. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že **podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním nemá na hospodářskou úspěšnost bezprostřední vliv.**

(P 14) Podíl technicko-hospodářských pracovníků

Původní proměnná zachycovala počet technicko-hospodářských pracovníků (THP) podniku v absolutním vyjádření. Tato proměnná byla posléze transformovaná na podílový ukazatel v podobě procentuálního podílu technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Analýza prokázala vztah mezi touto proměnnou a hospodářskou úspěšností, a to v tom smyslu, že **se zvětšováním podílu technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců roste hospodářská úspěšnost podniků.**⁸

(P 15) Fluktuace

Jak je uvedeno v Blažek a kol. (2007, str. 150) a Gregorová (2008), fluktuace zaměstnanců může být projevem nespokojenosti zaměstnanců a je také zdrojem vysokých dodatečných nákladů podniku spojených převážně s náborem, výběrem a zaškolováním nových zaměstnanců. Je možno tedy předpokládat, že podniky s vyšší fluktuací zaměstnanců budou dosahovat nižší hospodářské úspěšnosti. Respondenti měli možnost v rámci dotazníku označit fluktuaci v rozmezích do 2 %, od 2 % do 10 % a více než 10 %. Nejvíce podniků (62,5 %) označilo míru fluktuace zaměstnanců od 2 % do 10 %. Statistická analýza vztahu mezi fluktuací a hospodářskou úspěšností závislost neprokázala, a proto je třeba konstatovat, že **fluktuace zaměstnanců hospodářskou úspěšnost podniku nijak významněji neovlivňuje.**

(P 16) Podíl pohyblivé složky mzdy

Jedná se o dodatečně vytvořenou proměnnou. Respondenti stanovovali poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Z těchto proměnných byla vypočtena nová proměnná jako aritmetický průměr za jednotlivé skupiny zaměstnanců. Je evidentní, že podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy má vliv na motivaci pracovníků. Lze předpokládat, že podniky s vyšším podílem pohyblivé složky budou dosahovat vyšší hospodářské úspěšnosti. Daný předpoklad se potvrdil. **S rostoucím podílem pohyblivé složky mzdy roste hospodářská úspěšnost podniku.**⁹ Nejvyšší podíl pohyblivé složky na celkové mzdě vykazuje vrcholový management. V průměru dosahuje pohyblivá složka jeho mzdy 33,9 %.

8 Statistická významnost a síla vztahu byla měřena Pearsonovým koeficientem korelace. Síla vztahu je -0,121, a signifikance 0,014.

9 Pro 3 shluky je síla vztahu mezi hospodářskou úspěšností a podílem pohyblivé složky -0,147 se statistickou signifikancí 0,007. V případě 5 shluků je ještě vyšší a dosahuje hodnoty -0,174 se statistickou významností 0,001.

(P 17) Výše prostředků na zaměstnanecké výhody

Jedná se o původní proměnnou. Podniky poskytující zaměstnanecké výhody očekávají vyšší loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Navíc tato forma odměny nepodléhá zdanění. Předpokládáme, že s růstem nákladů na zaměstnanecké výhody poroste loajalita a spokojenost zaměstnanců. Podniky touto cestou budou schopny udržet, resp. získat kvalifikované zaměstnance. To vše se bude promítat do zvyšování hospodářské úspěšnosti podniků. Je proto možno vyslovit předpoklad, že s růstem prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody bude docházet k růstu hospodářské úspěšnosti podniku. Analýza však ukázala, že vztah mezi danou proměnnou a hospodářskou úspěšností je slabý a není statisticky významný. Lze tedy konstatovat, že **výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody nemá v případě individuálního působení na hospodářskou úspěšnost podniku významnější vliv.**

(P 18) Výše prostředků na vzdělávání

Jeví se jako nesporné, že vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci znamenají pro podnik významný potenciál jeho hospodářské úspěšnosti. Lze tedy předpokládat, že podniky s vyšším podílem nákladů na vzdělávání budou dosahovat vyšší úrovně hospodářské úspěšnosti. Analýza však ukázala, podobně jako v předchozím případě, že vztah mezi danou proměnnou a hospodářskou úspěšností je slabý a není statisticky významný. To znamená, že **výše prostředků, které jsou vynakládány na vzdělávání, nemá sama o sobě na hospodářskou úspěšnost podniku vliv.** Daný jev lze vysvětlit tím, že zvyšování kvalifikace není v řadě případů, s ohledem na konkrétní situaci toho kterého podniku nutné či žádoucí, nebo že způsob vzdělávání není efektivní. Přesto 54 % podniků očekává do budoucna nárůst těchto nákladů a pouze 1,5 % očekává pokles. To vypovídá o tom, že podniky považují vzdělávání svých zaměstnanců za důležité.

(P 19) Podnikatelská strategie

V dotazníku byla možnost výběru ze 4 základních generických strategií (Porter, 1992), a to cost leadership, cost focus, differentiation, differentiation focus. Podnikatelské či obchodní strategii a jejímu vlivu na konkurenceschopnost se blíže věnuje Klapalová (2008). Jsou zde citovány výzkumy, na základě kterých dospěla k hypotéze, že podniky se zaměřením na strategii diferenciaci či zacílení na diferenciaci jsou úspěšnější. Podniky, které jsou nákladovými vůdci, nejsou příliš inovativní. Hypotéza se však nepotvrdila, **neexistují významné rozdíly v hospodářské úspěšnosti mezi podniky s diferenciací strategií a s nákladovou strategií.**¹⁰ Ve výběrovém souboru převažují podniky s diferenciací strategií (jak diferenciací tak diferenciací zacílení), jejich podíl činí 58,6 %.

(P 20) Stabilita odběratelů

Míra stability odběratelů byla zjišťována v dotazníku individuálně pro jednotlivé typy odběratelů. Jednalo se o typy odběratelů velkoobchod, maloobchod, zákazníci mimo koncern, zákazníci v rámci koncernu. Vzhledem ke složitosti této typologie jsme se rozhodli vytvořit z uvedených dílčích proměnných souhrnnou proměnnou stabilita odběratelů, vypočtenou jako aritmetický průměr míry stability jednotlivých typů odběratelů. Stabilita zákazníků (odběratelů) má pozitivní vliv, neboť přispívá ke stabilitě celého podniku, umožňuje efektivněji plánovat a komunikovat. Je tedy důvod k předpokladu, že s rostoucí stabilitou zákazníků roste hospodářská úspěšnost podniku. Tento předpoklad byl analýzou v podstatě potvrzen. **Stabilita zákazníků má vliv na hospodářskou úspěšnost podniku, i když síla vztahu je spíše nízká.**¹¹

¹⁰ Pro testování byly spojeny kategorie differentiation focus a differentiation, a kategorie cost focus s cost leadership.

¹¹ Hodnota Spearmanova koeficientu korelace je -0,122 (pro 5 shluků), statistická významnost je 0,025.

(P 21) Podíl exportu na tržbách

Respondenti byli dotazováni na podíl zákazníků ze zahraničí na celkových tržbách (dále uváděli v dotazníku podíl zákazníků z regionu a z tuzemska). V minulosti došlo u vysokého procenta podniků (39,4%) k růstu zahraničních zákazníků a tento trend bude ještě do budoucna pokračovat. Nárůst zákazníků ze zahraničí do budoucna očekává 51,6% podniků. Předpokládáme, že se jedná o podniky, jejichž odbytový trh je v tuzemsku již nasycen, nebo o ty případy, kdy zahraniční trhy skýtají vyšší efekty. Dlouhodobý vývoj devizového kurzu ale podniky vyvážející své produkty znevýhodňuje. Na základě těchto skutečností lze očekávat nepřímou úměru mezi podílem exportu na tržbách a hospodářskou úspěšností. Uvedený vztah byl potvrzen. **Podniky, u kterých je vyšší podíl exportu na tržbách, vykazují nižší hospodářskou úspěšnost.**¹²

(P 22) Specifičnost produktů

V rámci dotazování respondenti uváděli zastoupení produktů dle jejich míry specifičnosti. Produkty byly členěny do čtyř skupin, a to jako velmi specifické, spíše specifické, spíše standardizované, velmi standardizované. Pro účely dalších analýz bylo toto členění zjednodušeno na produkty specifické a standardizované. Specifičnost produktů pak byla vyjádřena procentním podílem specifických produktů na celkových tržbách.

Pro standardizované produkty existuje na trhu více konkurentů a je i větší nebezpečí vstupu nových konkurentů. To může způsobit problém se zvyšováním resp. udržením si tržního podílu. Na druhé straně poptávka po specifických produktech roste, a to v důsledku převládajícího trendu k prohlubování dělby práce a s ní související mezipodnikové kooperace. Je tedy možno předpokládat, že s rostoucí specifičností produktů hospodářská úspěšnost podniku roste. Tento předpoklad provedená analýza potvrdila.¹³ **Podniky s vyšším procentem specifických produktů dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti.** Do budoucna očekává růst specifičnosti 35,1% podniků a pokles pouhých 1,7% podniků.

(P 23) Stabilita dodavatelů

Míra stability dodavatelů byla, podobně jako v případě odběratelů, zjišťována v poměrně podrobné struktuře. Jednalo se o typy dodavatelů velkoobchod, maloobchod, dodavatelé mimo koncern, dodavatelé v rámci koncernu. Vzhledem ke složitosti této typologie jsme se rozhodli (obdobně jako u odběratelů), vytvořit z uvedených dílčích proměnných souhrnnou proměnnou stabilita dodavatelů, vypočtenou jako aritmetický průměr míry stability jednotlivých typů dodavatelů.

Rostoucí význam vztahového managementu pro řízení podniku je evidentní (blíže Kubátová, 2008). Vztahový management, a to nejen z pohledu zákazníka (odběratele), ale i z pohledu dodavatele, je považován za významný zdroj hospodářské úspěšnosti. Dlouhodobé, stabilní a kvalitní vztahy snižují náklady na komunikaci a celkově transakční náklady. Předpokládáme proto, že podniky s rostoucí stabilitou dodavatelů budou více hospodářsky úspěšné. Tento vztah byl v rámci provedené analýzy potvrzen. **Čím má podnik se svými dodavateli stabilnější vztahy, tím dosahuje vyšší hospodářské úspěšnosti.**¹⁴

(P 24) Podíl importu na dodávkách

Na základě dotazníkového šetření byl zjištěn podíl dodávek ze zahraničí, z ostatního tuzemska a z regionu. Průměrný podíl importu na dodávkách je 28,6%. Nejvíce podniky nakupují

¹² Je statisticky významný (0,001) s hodnotou korelačního koeficientu 0,168.

¹³ Síla vztahu byla měřena pomocí Pearsonova koeficientu korelace, který dosahuje hodnoty -0,151, statistická významnost je 0,002.

¹⁴ Jedná se o statisticky významný vztah, síla je však nízká. S rostoucí stabilitou dodavatelů roste konkurenceschopnost podniku. Signifikance je 0,045 a síla -0,097 pro 3 shluky, -0,127 pro 5 shluků se signifikancí 0,009.

z ostatního tuzemska (44,6%) a nejméně pak z regionu (26,74%). Pokud se podnik rozhodne pro dodávky ze zahraničí, lze předpokládat, že je to způsobeno nedostatkem domácích zdrojů či nižší kvalitou dodávek z tuzemska, důvodem může být i nižší cena dodávek ze zahraničí apod. Vzhledem k rostoucímu trendu nákupu ze zahraničí (Blažek a kol., 2007, str. 258) a předpokladu, že podniky se chovají racionálně, je možno předpokládat, že s rostoucím podílem importu na dodávkách se hospodářská úspěšnost podniku zvyšuje. Provedená analýza však tento předpoklad nepotvrdila. Závislost je velmi nízká bez statistické významnosti. **Podíl importu na dodávkách nemá prokazatelný vliv na hospodářskou úspěšnost podniku.**

(P 25) Specifičnost dodávek

V rámci dotazníkového šetření respondenti uváděli zastoupení dodávaných materiálů, polotovary, komponent a pod. dle jejich míry specifičnosti. Dodávky pro daný podnik byly členěny, podobně jako u produktů pro zákazníky, do čtyř skupin, a to jako velmi specifické, spíše specifické, spíše standardizované, velmi standardizované. Pro účely dalších analýz bylo toto členění zjednodušeno na dodávky specifické a standardizované. Specifičnost dodávek pak byla vyjádřena procentním podílem specifických dodávek na celkových dodávkách.

Lze předpokládat, že specifičnost produktů souvisí se specifičností dodávek. Tento předpoklad byl v rámci analýzy potvrzen silným vztahem mezi oběma proměnnými. Lze proto dále předpokládat, že s rostoucím podílem specifických dodávek na celkových dodávkách hospodářská úspěšnost podniku roste. To se však již v rámci analýzy nepotvrdilo. Možno tedy konstatovat, že **prokazatelná závislost mezi specifičností dodávek a hospodářskou úspěšností podniku neexistuje.** Celkem vysoký podíl podniků, konkrétně 70%, neočekává jakoukoliv změnu ve specifičnosti dodávek do budoucna, což napovídá tomu, že specifičnost není vnímaná jako faktor, který by měl na hospodářskou úspěšnost podniků významnější vliv.

(P 26) Důležitost kritérií výběru dodavatele, (P 27) Důležitost certifikátu jakosti při výběru dodavatele, (P 28) Důležitost souladu chování dodavatele s politikou CSR daného podniku při výběru dodavatele

Výběr dodavatele je velmi důležitým procesem (blíže Kubátová, 2007). Dodavatel má vliv na kvalitu a cenu produktů. Náklady na nakupované suroviny, materiál, polotovary a pod. tvoří významný podíl na celkových nákladech podniku. Lze proto předpokládat, že výběr dodavatele, včetně kritérií, která jsou pro tento výběr užívaná, může mít na hospodářskou úspěšnost podniku významný vliv.

Vybranými a dále analyzovanými proměnnými v této oblasti byla důležitost kritérií výběru dodavatele, dále důležitost certifikátu jakosti a důležitost souladu chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) daného podniku při výběru dodavatele. První z proměnných je aritmetickým průměrem ze všech hodnot důležitosti kritérií uvedených respondentem. Další dvě kritéria byla vybrána proto, že dosahují nejvyšší hodnoty směrodatné odchylky, tzn. že dosahují největšího rozptylu. K analýze byla použita jejich standardizovaná hodnota (standardizace vzhledem k průměrné důležitosti všech kritérií).

Lze vyslovit názor, že čím vyšší důležitost bude kritériím výběru dodavatele přisuzována, tím bude dosahováno vyšší hospodářské úspěšnosti podniku. Nejlepších výsledků bylo dosaženo u proměnné (P 28) Důležitost souladu chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti podniku. Ač vztah není příliš silný a na hladině statistické významnosti 91%, lze konstatovat, že **důležitost souladu chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti podniku je proměnnou, která má k hospodářské úspěšnosti podniku zřetele hodný vztah.**

(P 29) Míra angažovanosti v CSR

Společenská odpovědnost podniků úzce souvisí se stakeholderským přístupem, který klade důraz na zájmové skupiny podniku (více Kašparová, 2007). Respondenti byli dotazováni, jak podnik využívá jednotlivé formy společenské odpovědnosti (CSR). Z těchto dílčích otázek byla odvozena proměnná „míra angažovanosti podniku“, která vypovídá o úrovni podpory resp. o počtu forem společenské odpovědnosti, které podnik realizuje. Lze vyslovit předpoklad, že počet forem společenské odpovědnosti, které podnik realizuje, je přímo úměrný hospodářské úspěšnosti podniku. Tento předpoklad byl v rámci analýzy potvrzen. **Podniky, které se angažují ve větším počtu forem CSR dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti**¹⁵. V tomto případě by bylo zajímavé se dále zabývat i vztahem opačné kauzality a odpovědět na otázku, zda si podniky, které dosahují vyšší hospodářskou úspěšnost, nemohou v oblasti společenské odpovědnosti dovolit větší angažovanost.

(P 30) Vlastnictví kodexů

Vlastnictví kodexů vypovídá u přístupu podniku ke svým stakeholderům. V rámci empirického šetření bylo zjišťováno, který z uvedených kodexů podniky vlastní. Možnostmi byly etický kodex, kodex správy, jiné kodexy. Etický kodex vlastní 33,1 % podniků, kodex správy pak 13,1 % podniků. Výslednou proměnnou, zahrnující v sobě původní proměnné, je počet těchto kodexů v podniku. Vlastnictví kodexů zvyšuje důvěryhodnost podniků u zákazníků, investorů, věřitelů a dalších stakeholderů, což by se mělo odrážet v jejich hospodářských výsledcích. Lze proto předpokládat, že podniky s větším počtem kodexů budou dosahovat větší hospodářské úspěšnosti. Ač jsou kodexy zmiňovány a jejich důležitost proklamována, výsledky analýzy vypovídají o tom, že **vlastnictví kodexů nemá na hospodářskou úspěšnost podniků žádný vliv**. Přesto podniky tento certifikát vlastní a chtějí vlastnit. Do budoucna hodlá rozšířit kodexy o kodex správy 5,1 % podniků, etický kodex pak 15,1 % podniků.

(P 31) Certifikát ISO 14000, (P 32) Certifikát OHSAS 18001

Vzhledem k zájmu podniků o zavádění systému jakosti předpokládáme, že se jedná o faktor, který je pro podniky důležitý a jako takový má vliv na jejich hospodářskou úspěšnost.

ISO 14000 stanovuje požadavky na systém environmentálního managementu (Blažek a kol., 2007, str. 286). Certifikát ISO 14000 vlastní 44 % podniků z těch, které na danou otázku odpověděly. Analýza prokázala, že tyto podniky dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti.¹⁶ Lze proto konstatovat, že **vlastnictví certifikátu ISO 14000 má vliv na hospodářskou úspěšnost podniků**.

OHSAS 18001 stanovuje požadavky na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Certifikát OHSAS 18001 vlastní 17,5 % podniků z těch, které na danou otázku odpověděly. Analýza opět prokázala, že podniky, které tento certifikát vlastní, jsou hospodářsky úspěšnější než podniky, které tento certifikát nevlastní.¹⁷ Je tedy zřejmé, že **vlastnictví certifikátu OHSAS 18001 má vliv na hospodářskou úspěšnost podniků**. První z certifikátů – ISO 14000 hodlá do 1 roku zavést dalších 26,8 % podniků, druhý – OHSAS 18001 pak hodlá zavést do 1 roku dalších 22 % podniků.

(P 33) Kraj

Proměnná kraj poskytuje informaci o lokalizaci sídla podniku. Lokalizace nemá patrně výrazný vliv na poptávku po produktech, neboť, jak bylo v rámci šetření zjištěno, nemalá část produkce jde na export, nebo je uplatňována mimo daný region. Má však vliv na náklady podniku, a to zejména

¹⁵ Síla vztahu je -0,101, statistická významnost 0,041.

¹⁶ Statistická významnost rozdílu pro podniky s a bez certifikátu je 0,000.

¹⁷ Statistický významnost rozdílu pro podniky s a bez certifikátu je 0,000.

na jeho mzdové náklady a na možnost získat kvalifikovanou pracovní sílu. Je tedy možno předpokládat vliv lokalizace sídla podniku na jeho hospodářskou úspěšnost. Provedená analýza však tento předpoklad nepotvrdila. **Kraj, ve kterém podnik sídlí, nemá na jeho hospodářskou úspěšnost významnější vliv.**¹⁸

(P 34) Právní forma

Právní forma podniku ovlivňuje náročnost jeho založení, způsob vlastnického ovládnání a řízení podniku, odpovědnost vlastníků vůči stakeholderům a pod. Společnosti s ručením omezeným jsou výhodnější z hlediska založení podniku. U těchto společností lze předpokládat vyšší zastoupení případů, kdy dochází ke splnutí funkce vlastníka a funkce manažera podniku. Akciové společnosti mají naproti tomu často velký počet vlastníků, kteří v top managementu společnosti zastoupeni nejsou. Řízení je svěřeno manažerům – zaměstnancům. Nabízí se otázka, zda existuje vztah mezi právní formou podnikání a hospodářskou úspěšností. Analýza existenci tohoto vztahu potvrdila. Ukázala, že **společnosti s ručením omezeným dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti, než akciové společnosti.**¹⁹

(P 35) Odvětví

Odvětví je proměnnou, která má na hospodářskou úspěšnost podniků zcela evidentní vliv. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že **podniky ve stavebnictví dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti, než podniky ve zpracovatelském průmyslu.**²⁰ Navíc jsme zjistili, že odvětví je často zprostředkující proměnnou. Pokud neexistuje vztah přímo mezi proměnnou v dotazníku a konkurenceschopností, při zapojení odvětví do analýz může být skutečnost často velmi odlišná. (viz Kubátová, 2008)

(P 36) Přidaná hodnota na zaměstnance

Přidaná hodnota na zaměstnance vypovídá o produktivitě lidské práce v podniku. Tento ukazatel má značně komplexní charakter. Je ovlivňován danou technologií (která je úzce svázána odvětvím), vybaveností práce technikou, organizací práce, kvalitou výrobků, jejich úspěšností na trhu apod. Lze tedy předpokládat, že přidaná hodnota na zaměstnance úzce souvisí s hospodářskou úspěšností podniku. Analýza tento vztah potvrdila. **Podniky s vyšší přidanou hodnotou na zaměstnance dosahují vyšší hospodářské úspěšnosti.**²¹

V následující tabulce č. 9 jsou přehledně uvedeny všechny proměnné matice C, včetně zachycení separátního vlivu každé z proměnných na hospodářskou úspěšnost podniků, tak jak byl vyhodnocen v rámci bivariační analýzy.

18 Pro testování bylo použito ANOVA.

19 Pro testování bylo použito t-testu.

20 Pro testování bylo použito t-testu.

21 Síla vztahu byla získána na základě výpočtu Pearsonova koeficientu korelace. Síle vztahu je -0,235, se statistickou signifikancí 0,000 v obou případech.

Tabulka č. 9: **Matice C – proměnné vstupující do algoritmu metody statistického rozpoznávání obrazů**

Znak	Název Původní proměnná	Dotazník, č. otázky	Výpočet	Vliv na hosp. úspěš.
P 0	Důležitost věřitelů Uveďte důležitost věřitelů, 5 bodová škála	B 1.1.		ne
P 1	Důležitost státu Uveďte důležitost státu, 5 bodová škála	B 1.1.		ano ↑↑
P 2	Důležitost komunity Uveďte důležitost komunity, 5 bodová škála	B 1.1.		ne
P 3	Rozpětí řízení Kolik stupňů řízení má Váš podnik, absolutní vyjádření	B 1.5.	Podíl B1.5. a počtu zaměstnanců	ne
P 4	Součást koncernu Je Váš podnik součástí koncernu?, dichotomní	B 1.6.		ne
P 5	Typ vlastnické struktury Uveďte typ vlastnické struktury podniku, výběr z 22 typů (příloha)	B 2.1.	Rekodováno na 5 typů	ano
P 6	Původ vlastníka Uveďte typ vlastnické struktury podniku, výběr z 22 typů (příloha)	B 2.1.	Sloupec „země původu vlastníka“, rekodováno na kategorie domácí, zahraničí, kombinace	ne
P 7	Vlastníci jako součást top managementu Kolik členů top-managementu je zároveň vlastníky, jejichž vlastnický podíl přesahuje 5 %?, procentní vyjádření	B 2.4.	Rekodováno na dichotomní proměnnou	ano ↑↑
P 8	Úroveň rozhod. složek hmotného majetku Na jaké úrovni je vybavení vašeho podniku hmotným majetkem?, 5 bodová škála	B 2.5.		ano ↑↑
P 9	Softwarové aplikace – Moduly MRP Které z uvedených aplikací užívá Váš podnik? MRP, dichotomní	B 2.6.		ne
P 10	Softwarové aplikace – Moduly CRM Které z uvedených aplikací užívá Váš podnik? CRM, dichotomní	B 2.6.		ne
P 11	Softwarové aplikace – Moduly SCM Které z uvedených aplikací užívá Váš podnik? SCM, dichotomní	B 2.6.		ano ↑↑
P 12	Velikost Uveďte počty zaměstnanců, Celkem, absolutní vyjádření	B 3.1.		ne
P 13	Podíl pracovníků s VŠ vzděláním Uveďte počty zaměstnanců, Procentní podíl pracovníku s VŠ vzděláním z celkového počtu	B 3.1.		ne

Znak	Název Původní proměnná	Dotazník, č. otázky	Výpočet	Vliv na hosp. úspěš.
P 14	Podíl technicko-hospodářských pracovníků Uveďte počty zaměstnanců, Počet THP celkem, absolutní vyjádření	B 3.1.	Podíl THP (B3.1) a celkového počtu zaměstnanců	ano ↑↑
P 15	Fluktuace Jak velká je fluktuace ve Vašem podniku?, 3 bodová škála	B 3.2.		ne
P 16	Podíl pohyblivé složky mzdy Uveďte poměr mezi pohyblivou a základní složkou mzdy dle níže specifikovaných skupin zaměstnanců Vašeho podniku, poměr v procentech	B 3.5.	Aritmetický průměr pohyblivých složek za všechny kategorie	ano ↑↑
P 17	Výše prostředků na zaměstnanecké výhody Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na zaměstnanecké výhody?, procentní vyjádření	B 3.7.		ne
P 18	Výše prostředků na vzdělávání Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na vzdělávání zaměstnanců?, procentní vyjádření	B 4.3.		ne
P 19	Podnikatelská strategie Jakou obchodní strategii Váš podnik uplatňuje? Cost leadership, cost focus, differentiation, differentiation focus	B 4.1.		ne
P 20	Stabilita odběratelů Uveďte míru stability odběratelů Vašeho podniku. Velkoobchod, Maloobchod, Zákazníci (mimo koncern), Zákazníci v rámci koncernu, 5 bodová škála	B 4.3.	Aritmetický průměr stability za jednotlivé typy odběratelů	ano ↑↑
P 21	Podíl exportu na tržbách Z jakých teritorií jsou zákazníci Vašeho podniku? Zahraničí, procentní podíl na tržbách	B 4.4.		ano ↑↓
P 22	Specifičnost produktů Uveďte specifičnost produktů Vašeho podniku. Velmi specifické, spíše specifické, spíše standardizované a velmi standardizované, procentní podíl na tržbách	B 4.5.	Suma procentních podílů velmi specifické a spíše specifické produkty	ano ↑↑
P 23	Stabilita dodavatelů Uveďte míru stability dodavatelů Vašeho podniku	B 5.2.	Aritmetický průměr stability za jednotlivé typy dodavatelů	ano ↑↑
P 24	Podíl importu na dodávkách Z jakých teritorií jsou dodavatelé Vašeho podniku?	B 5.3.		ne
P 25	Specifičnost dodávek Uveďte specifičnost dodávek. Velmi specifické, spíše specifické, spíše standardizované a velmi standardizované, procentní podíl na tržbách	B 5.4.	Suma procentních podílů velmi specifické a spíše specifické dodávky	ne

Znak	Název Původní proměnná	Dotazník, č. otázky	Výpočet	Vliv na hosp. úspěš.
P 26	Důležitost kritérií výběru dodavatele Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. hodnocení stávajícího), 5 bodová škála	B 5.5.	Aritmetický průměr za všechny kritéria výběru dodavatele	ne
P 27	Důležitost certifikátu jakosti při výběru dodavatele Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. hodnocení stávajícího), vlastnictví certifikátu jakosti dodavatele, 5 bodová škála	B 5.5.		ne
P 28	Důležitost souladu chování dodavatele s politikou CSR Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. hodnocení stávajícího), Soulad politiky CSR dodavatele s podnikem, 5 bodová škála	B 5.5.		ano ↑↑
P 29	Míra angažovanosti v CSR Kterými formami se Váš podnik angažuje ve smyslu tzv. společenské odpovědnosti podniků (CSR)?, dichotomní	B 6.1.	Počet forem, v kterých se podnik angažuje, počet ANO, odpovědi od 0 do 6	ano ↑↑
P 30	Vlastnictví kodexů Uveďte, jaké kodexy Váš podnik přijal, resp. uvažuje o jejich přijetí?	B 6.4.	Počet kodexů, v kterých se podnik angažuje, počet ANO, odpovědi od 0 do 3	ne
P 31	Certifikát ISO 14000 Uveďte jaké certifikáty jakosti Váš podnik získal, resp. usiluje o jejich získání? ISO 14000, dichotomní	B 6.5.		ano ↑↑
P 32	Certifikát OHSAS 18001 Uveďte jaké certifikáty jakosti Váš podnik získal, resp. usiluje o jejich získání? OHSAS 18001, dichotomní	B 6.5.		ano ↑↑
P 33	Kraj Kraje ČR			ne
P 34	Právní forma podnikání akciová společnost, společnost s ručením omezeným			ano
P 35	Odvětví OKEČ – stavebnictví, zpracovatelský průmysl			ano
P 36	Přidaná hodnota na zaměstnance Uměle vytvořená proměnná		Podíl přidané hodnoty podniku k celkovému počtu zaměstnanců	ano ↑↑

Zdroj: Autoři

8.2. Vícerozměrná analýza

Pro identifikaci faktorů hospodářské úspěšnosti podniků byly v rámci vícerozměrné analýzy využity vybrané metody statistického rozpoznávání obrazů²². Jde o metody Individual Best Search (IBS), Sequential Floating Search (SFS) a Sequential Floating Forward Search (SFFS).

Pro hodnocení informativnosti testovaných množin proměnných byla použita klasifikační metoda k-Nearest Neighbors, která řadí vzorky (podniky) do jednotlivých tříd (shluků) podle k nejbližších sousedů. Právě počet nejbližších sousedů k byl vedle volby konkrétní metody dalším volitelným parametrem experimentů. Protože nebylo předem možné jednoznačně rozhodnout, jaká velikost k by měla být použita, byly experimenty prováděny s variabilním nastavením k , a to 1, 3 a 5. Sude hodnoty je zvykem nepoužívat z důvodu potlačení nerozhodných situací (opět více o tomto problému i metodě k-Nearest Neighbors v kapitole 5) a pro vyšší hodnotu než 5 byl počet podniků v jednotlivých shlucích příliš nízký. Po každém experimentu tak byla vybrána jako nevhodnější ta velikost k , pomocí které bylo dosaženo nejinformativnější množiny proměnných. V dalším textu proto bude referováno k jednotlivým použitým k jako k metodám 1NN, 3NN a 5NN.

Do finálního experimentu vstoupila matice C , obsahující 37 proměnných. Byla tedy splněna podmínka minimálního počtu podniků ve vztahu k počtu proměnných dle vztahu:

$$\frac{432}{37} > 10$$

Soubor proměnných tvořících matici C je přehledně uveden v tabulce č. 9.

Na základě experimentů, které byly v rámci identifikace faktorů hospodářské úspěšnosti provedeny, se jako nevhodnější pro danou aplikaci ukázala být metoda SFFS. Při srovnání s alternativními metodami IBS a SFS byly dosahované výsledky lepší. Při některých experimentech byly nalezeny kombinace proměnných s informativností vyšší i o pět a více procentních bodů. Výsledky experimentů byly generovány do textových souborů ve formátu zobrazeném na obrázku č. 5. Je zde uveden výstup z aplikace metody Sequential Floating Forward Search (SFFS) při pěti nejbližších sousedech (5NN). Po hlavičce informující o konfiguraci experimentu následují na jednotlivých řádcích množiny testovaných proměnných. Řádek vždy začíná číslem informujícím jednak o jeho pořadí, jednak o počtu proměnných v testované množině. Další číslo znamená informativnost testované množiny, za dvojtečkou následuje numerický znak jednotlivých proměnných obsažených v testované množině. Stejnou strukturu informací měly i výstupy z ostatních experimentů.

²² Podstata těchto metod je vysvětlena v kapitole 5.

Obrázek č. 5: Část výstupu z finálního experimentu

```

FS method: SFFS delta=3
Classifier: 5NN
Features: 37
Classes: 3 (205, 185, 42)
Data scaled to <0,1>.
Feature type stats: 0:15, 1:3, 2:5, 3:9, 4:5
Sequential Floating Forward Search:

1-0.578341 v0: 18
2-0.638249 v0: 18 32
3-0.652074 v0: 18 32 34
4-0.654378 v0: 18 32 34 35
5-0.610599 v0: 17 18 32 34 35
6-0.612903 v0: 12 17 18 32 34 35
7-0.612903 v0: 12 17 18 32 34 35 36
8-0.585253 v0: 10 12 17 18 32 34 35 36
9-0.5553 v0: 3 10 12 17 18 32 34 35 36
10-0.585253 v0: 3 10 12 17 18 19 32 34 35 36
11-0.569124 v0: 4 10 12 14 17 18 19 32 34 35 36
12-0.592166 v0: 3 4 5 9 12 14 17 18 19 31 34 35
13-0.629032 v0: 3 4 5 9 12 14 17 18 19 24 31 34 35
14-0.640553 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 19 24 31 34 35
15-0.647465 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 19 24 31 34 35 36
16-0.64977 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 17 19 24 31 34 35 36
17-0.640553 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 17 19 24 26 31 34 35 36
18-0.647465 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 19 24 26 27 28 31 34 35 36
19-0.647465 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 18 19 24 26 27 28 31 34 35 36
20-0.645161 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 17 18 19 24 26 27 28 31 34 35 36
21-0.626728 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 17 18 19 20 24 26 27 28 31 34 35 36
22-0.599078 v0: 3 4 5 6 9 12 14 15 16 17 18 19 20 24 26 27 28 31 32 34 35 36
23-0.59447 v0: 3 4 5 7 9 12 14 15 16 17 18 19 20 24 26 27 28 29 31 32 33 34 35
...

Best subset size 4, crit=0.654378
Best subset 18 32 34 35
Total search/test time: 00:31:23.96

```

Zdroj: Autoři

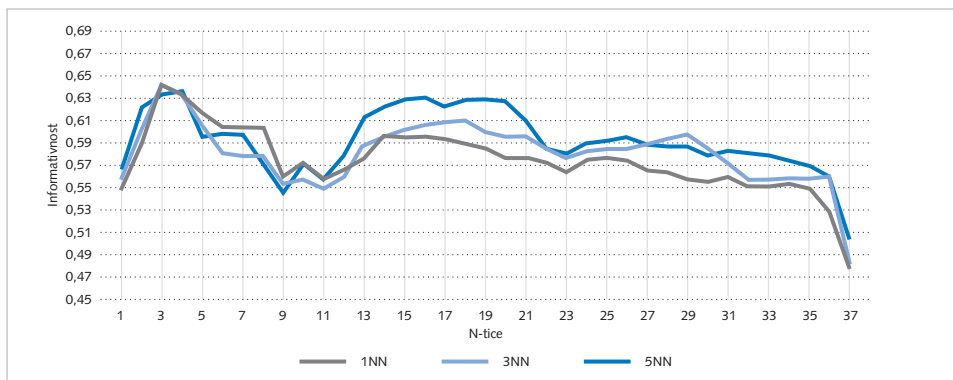
Klíčovým kriteriem pro výběr řádku, který představuje optimální řešení, je informativnost. Principiálně vzato, optimální je ta množina proměnných, která vykazuje maximální hodnotu informativnosti. Na obrázku č. 5 si můžeme všimnout, že informativnost nejprve roste, poměrně záhy dosahuje svého maxima (řádek č. 4) a poté klesá, ovšem s menšími či většími lokálními vzestupy.

Obdobný průběh hodnoty informativnosti vykazovaly výsledky i při aplikaci metody SFFS s hodnotou $k = 1$ (1NN) a $k = 3$ (3NN).

V grafu č. 14 je uveden vývoj hodnoty informativnosti v závislosti na velikosti množiny testovaných proměnných. Jsou zde porovnány výsledky při uplatnění metody 1NN, 3NN a 5NN. Je zřejmé, že různé počty „nejbližších sousedů“ zřetelně ovlivňují dosažená maxima hodnoty informativnosti. Při 1NN je nejvyšší hodnota informativnosti 0,659, při 3NN 0,661 a při 5NN 0,654. Je rovněž zřejmý typický vývoj hodnoty informativnosti, a to bez ohledu na počet „nejbližších sousedů“. Nejprve rychlý růst a dosažení absolutního maxima při množině tří až čtyř proměnných, pak pokles. Pokles hodnoty informativnosti po dosažení optima se však nesnižuje s růstem množiny proměnných ani plynule ani bez výjimky. Jak je možno pozorovat, úbytek informativnosti neprobíhá monotónně, ale dochází k určitým „zhoupnutím“, spojeným s existencí lokálních extrémů. Právě hledání a posouzení těchto lokálních maxim bylo dalším krokem experimentu.

Důvod vyplývá z povahy řešené úlohy. Nelze totiž předpokládat, že tak komplexní a složitý jev, jakým hospodářská úspěšnost podniků bezesporu je, závisí pouze na kombinaci hodnot 3 až 4 proměnných. Rovněž tak by bylo obtížné až nemožné určitý typ hospodářské úspěšnosti těmito několika proměnnými důvěryhodně vysvětlit.

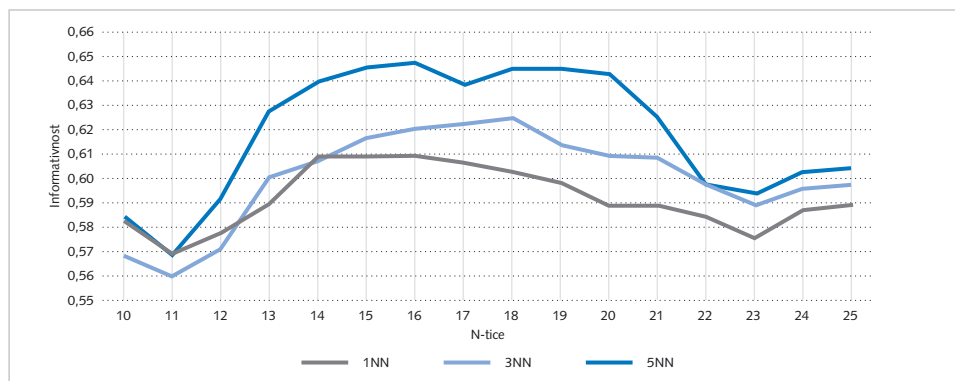
Graf č. 14: Průběh informativnosti kombinací proměnných



Zdroj: Autoři

Z grafu č. 14 je zřejmé, že u všech metod 1NN, 3NN i 5NN došlo k největšímu rozdílu mezi poklesem, nárůstem a opětovným poklesem mezi množinami o jedenácti a dvaceti třech proměnných. Na tento úsek je proto podrobně zaměřen graf č. 15.

Graf č. 15: Detail analyzovaného lokálního maxima



Zdroj: Autoři

U metody 1NN dosahují hledaného lokálního maxima hned tři množiny proměnných, a to 14-tice, 15-tice a 16-tice, ovšem při hodnotě informativnosti pouze 0,611. Metodou 3NN dosahuje lokálního maxima 18-tice a její informativnost je 0,627. Konečně metodou 5NN dosahuje lokálního maxima 16-tice s informativností dokonce 0,6498, což není ani o půl procentního bodu horší výsledek, než nejlepší množina touto metodou dosažená (čtveřice s informativností 0,6544) a zhruba o jeden procentní bod horší výsledek, než nejlepší informativnost vůbec dosažená s touto 37 člennou vstupní maticí. Výsledek je možno porovnat v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Porovnání absolutních maxim a vybraných lokálních maxim

metoda	absolutní maximum		vybrané lokální maximum	
	hodnota informativnosti	počet proměnných	hodnota informativnosti	počet proměnných
1NN	0,6590	3	0,6106	14
3NN	0,6613	3	0,6267	18
5NN	0,6544	4	0,6498	16

Zdroj: Autoři

S ohledem na výše uvedené skutečnosti byly identifikovány jako faktory hospodářské úspěšnosti podniků proměnné obsažené v 16ti členné množině vytvořené dle metody SFFS 5NN, s hodnotou informativností 0,6498. Z důvodu respektování obezřetnosti a s ohledem na již zmíněnou komplexnost dané úlohy, byla tato množina rozšířena o 2 proměnné, které byly obsaženy v množině vykazující absolutní maximum hodnoty informativnosti (4. řádek), ale ve vybrané množině již nefigurovaly. Naproti tomu byla z důvodů nedostatečné interpretační důvěryhodnosti z této výsledné množiny vyloučena proměnná P 3 Rozpětí řízení.

Hodnoty těchto proměnných pro 432 podniků výběrového souboru tvoří **matici D**. Následující tabulka č. 11 uvádí tyto proměnné, identifikované jako faktory, které ve vzájemných vazbách, tedy integrálně, ovlivňují hospodářskou úspěšnost podniků. Jsou proto v levém sloupci označeny písmenem „F“ (nikoliv „P“), číselný kód proměnné zůstává. Pro srovnání výsledků tohoto přístupu, s přístupem, který analyzuje působení na hospodářskou úspěšnost podniku každé proměnné

zvlášť, je v pravém sloupci uvedeno, zda u té které z proměnných, vybraných prostřednictvím vícerozměrné analýzy, byl či nebyl zjištěn vliv na hospodářskou úspěšnost aplikací biviační analýzy. Z tabulky je patrné, že rozdíly ve výsledcích obou přístupů jsou značné.

Tabulka č. 11: **Matice D – přehled faktorů hospodářské úspěšnosti podniků – výstup z aplikace metody SFFS 5NN**

Znak	Název	Vliv na hospodářskou úspěšnost dle biviační analýzy
F 4	Součást koncernu	ne
F 5	Typ vlastnické struktury	ano
F 6	Původ vlastníka	ne
F 9	Softwarové aplikace – Moduly MRP	ne
F 12	Velikost	ne
F 14	Podíl technicko-hospodářských pracovníků	ano
F 15	Fluktuace	ne
F 16	Podíl pohyblivé složky mzdy	ano
F 17	Výše prostředků na zaměstnanecké výhody	ne
F 18	Výše prostředků na vzdělávání	ne
F 19	Podnikatelská strategie	ne
F 24	Podíl importu na dodávkách	ne
F 31	Certifikát ISO 14000	ano
F 32	Certifikát OHSAS 18001	ano
F 34	Právní forma podnikání	ano
F 35	Odvětví	ano
F 36	Přidaná hodnota na zaměstnance	ano

Zdroj: Autoři

8.3. Skupiny podniků, vytvořené dle faktorů hospodářské úspěšnosti

Aplikace metody statistického rozpoznávání obrazů vedla k identifikaci množiny 17 proměnných co by faktorů hospodářské úspěšnosti podniků. Tím došlo k potvrzení základní hypotézy předmětného výzkumu, která předpokládá, že existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniku a určitou typickou konfigurací faktorů vytvářejících konkurenceschopnost podniků.

Na základě uvedeného výstupu je známo, které faktory to jsou, není však známo, o jaké typické konfigurace těchto faktorů, resp. kombinace jejich hodnot, vztahujících se k jednotlivým typům hospodářské úspěšnosti, se jedná.

Doposud jsme převážně pracovali se třemi typy hospodářské úspěšnosti, a to se shluky A, B a C, jejichž charakteristika a způsob vytvoření jsou uvedeny v kapitole 6. Na tomto místě pouze připomínáme, že shluky byly vytvořeny dle pětiletého vývoje dvou ukazatelů, a to rentability aktiv a růstu aktiv. Do shluku A byly zahrnuty podniky s nadprůměrnou hodnotou obou, nebo alespoň

jednoho z uvedených ukazatelů, do shluku B podniky s podprůměrnými (ale nezápornými) hodnotami zmíněných ukazatelů a do shluku C pak ty podniky, kde uvedené ukazatele měly záporné hodnoty. Podniky ve shluku A lze charakterizovat jako hospodářsky úspěšné, naproti tomu podniky ve shluku C jako hospodářsky neúspěšné a podniky ve shluku B představují jakýsi střed, tj. podniky, které dosahují sice kladných, nicméně podprůměrných výsledků. Do shluku A bylo zařazeno 205 podniků, do shluku B 185 podniků a do shluku C 42 podniků.

Pokud byla výše zmíněná hypotéza potvrzena a výsledky získané aplikací metody statistického rozpoznávání obrazů jsou správné, pak by mělo platit, že hodnoty identifikovaných faktorů hospodářské úspěšnosti jsou u jednotlivých podniků, zařazených do stejné skupiny podobné a naopak jsou odlišné ve rovnání s hodnotami těchto faktorů u podniků zařazených do zbývajících dvou skupin.

Nahlédneme-li však do anotací jednotlivých podniků, do údajů z dotazníků, popř. do dalších informačních zdrojů, je patrné, že i v rámci každé z uvedených tří skupin se jedná o množinu podniků značně heterogenní. Lze proto předpokládat, že v každé z těchto skupin existují dílčí skupiny, které představují typické, nicméně vzájemně odlišné konfigurace faktorů, které vedou k hospodářské úspěšnosti typické pro skupinu A, resp. B, či C. Jinak vyjádřeno: Stejný typ hospodářské úspěšnosti může být vytvářen různými způsoby.

Tento předpoklad byl podnětem k tomu, aby v rámci skupiny A, B, i C byly vytvořeny tzv. sekundární shluky²³, a to dle hodnot 17 faktorů identifikovaných metodou statistického rozpoznávání obrazů. Po určitém experimentování, zohledňujícím počty podniků ve skupinách A, B a C a rovněž velikost vytvářených shluků, bylo v rámci skupiny A vytvořeno 7 shluků, v rámci skupiny B rovněž 7 shluků a v rámci skupiny C 3 shluky.

Tabulka č. 12: Sekundární shluky

označení	počet podniků	označení	počet podniků
A I	86	B III	36
A II	49	B IV	26
A III	33	B V	9
A IV	27	B VI	4
A V	7	B VII	1
A VI	2	C I	18
A VII	1	C II	14
B I	55	C III	10
B II	54		

Zdroj: Autoři

Jak už bylo na jiném místě zmíněno, primární shluky sdružují podniky podle jejich hospodářské úspěšnosti, naproti tomu sekundární shluky sdružují podniky podle příčin této jejich úspěšnosti (resp. neúspěšnosti). Každý ze sekundárních shluků vykazuje určité typické hodnoty faktorů hospodářské úspěšnosti. Sekundární shluky představují v rámci jednotlivých skupin různé způsoby, jak dosáhnout stejný typ hospodářské úspěšnosti.

²³ Metodika je uvedena v kap. 3.2.

9. Interpretace dosažených výsledků

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku skupin¹ podniků, a to ve dvou úrovních. Nejprve jde o skupinu A, B a C v rámci výběrového souboru všech 432 podniků (viz podkapitola 9.1). Ve druhé rovině je pak pozornost zaměřena výběrově na podniky s největší hospodářskou úspěšností. Jde o skupinu A I až A VII v rámci skupiny A, obsahující 205 podniků (viz podkapitola 9.2).

Charakteristika je provedena dle proměnných, které byly identifikovány jako faktory ovlivňující hospodářskou úspěšnost těchto podniků. Jedná se o 17 faktorů uvedených v tabulce č. 11. Tyto faktory byly, s ohledem na potřeby interpretace, doplněny o některé další proměnné². S ohledem na logiku interpretace byla rovněž upravena jejich sekvence. Jde o následující množinu faktorů a proměnných:

- (F 35)** Odvětví
- (F 34)** Právní forma podnikání
- (F 12)** Velikost
- (F 4)** Součást koncernu
- (F 6)** Původ vlastníka
- (F 5)** Typ vlastnické struktury
- (F 19)** Podnikatelská strategie
- (P 22)** Specifičnost produktů
- (P 20)** Stabilita odběratelů
- (P 21)** Podíl exportu na tržbách
- (P 25)** Specifičnost dodávek
- (P 23)** Stabilita dodavatelů
- (F 24)** Podíl importu na dodávkách
- (P 8)** Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku
- (F 9)** Softwarové aplikace – Moduly MRP (řízení výroby)
- (F 36)** Přidaná hodnota na zaměstnance
- (F 14)** Podíl technicko-hospodářských pracovníků
- (F 16)** Podíl pohyblivé složky mzdy
- (F 17)** Výše prostředků na zaměstnanecké výhody
- (F 18)** Výše prostředků na vzdělávání
- (F 15)** Fluktuace
- (F 31)** Certifikát ISO 14000
- (F 32)** Certifikát OHSAS 18001

1 S ohledem na interpretační charakter této části práce opouštíme v dalším textu statistický výraz „shluk“ a nahrazujeme ho ve všech případech výrazem „skupina“.

2 Symbol „F“ značí faktor, symbol „P“ značí proměnnou, číselný kód je identifikací proměnné resp. faktoru.

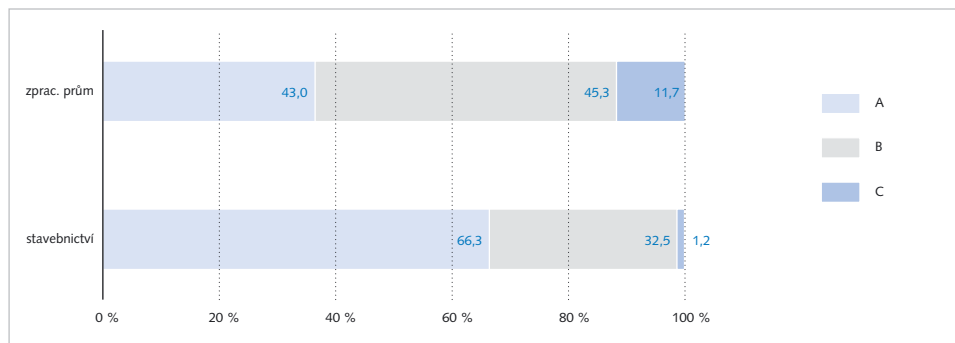
9.1. Souhrnná charakteristika výběrového souboru

V této podkapitole je provedena charakteristika výběrového souboru (zahrnujícího 432 podniků) v členění na skupiny podniků A, B a C. Jedná se o rozpoznání kombinace hodnot jednotlivých faktorů i dalších použitých proměnných platných pro značně agregovanou úroveň relativně velkých skupin A, B a C.

(F 35) Odvětví

Ve výběrovém souboru jsou podniky zpracovatelského průmyslu zastoupeny více než 80%, zatímco podniky stavebnictví necelými 20%. Z celkového počtu podniků skupiny A je 73,2% podniků zpracovatelského průmyslu a 26,8% podniků z odvětví stavebnictví. Ve skupině B je 85,4% podniků zpracovatelského průmyslu a 14,6% podniků z odvětví stavebnictví. Ve skupině C činí podíl podniků zpracovatelského průmyslu plných 97,6%, kdežto podíl stavebních podniků tvoří pouhé 2,4%.

Graf č. 16: Podíl podniků skupiny A, B a C ve zpracovatelském průmyslu a ve stavebnictví



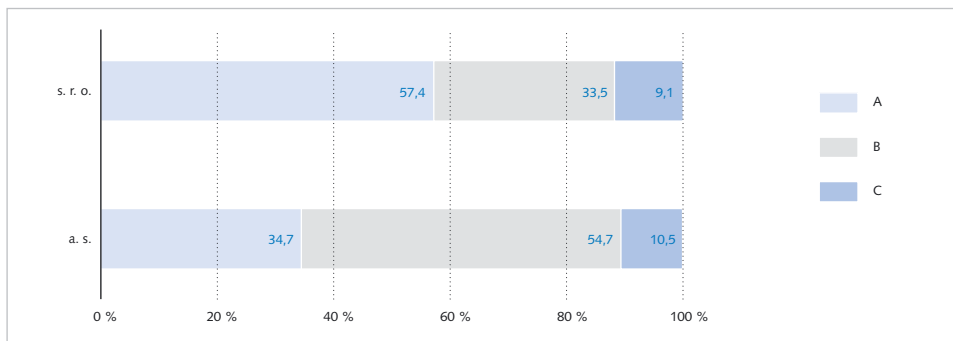
Zdroj: Autoři

Je evidentní, že stavebnictví vykazuje podstatně vyšší úspěšnost než zpracovatelský průmysl. Z celkového počtu stavebních podniků je 66,3% ve skupině A, 32,5% ve skupině B a pouze 1,2% (jeden podnik) je zařazen do skupiny C. Naproti tomu z celkového počtu podniků zpracovatelského průmyslu patří do skupiny A jen 43,0% (tj. o cca 23 procentních bodů méně než u stavebních podniků), do skupiny B 45,3% (tj. o cca 13 procentních bodů více než u stavebních podniků) a do skupiny C spadá 11,7% podniků, což v absolutním vyjádření představuje 41 podniků.

(F 34) Právní forma podnikání

Ve výběrovém souboru je 56% společností s ručením omezeným a 44% akciových společností. Z celkového počtu podniků skupiny A je 67% společností s ručením omezeným a 32,2% akciových společností. Ve skupině B činí podíl společností s ručením omezeným 43,8%, podíl akciových společností 56,2%. Ve skupině C je 52,4% společností s ručením omezeným a 47,6% akciových společností.

Graf č. 17: Podíl podniků skupiny A, B a C v s. r. o. a a. s.



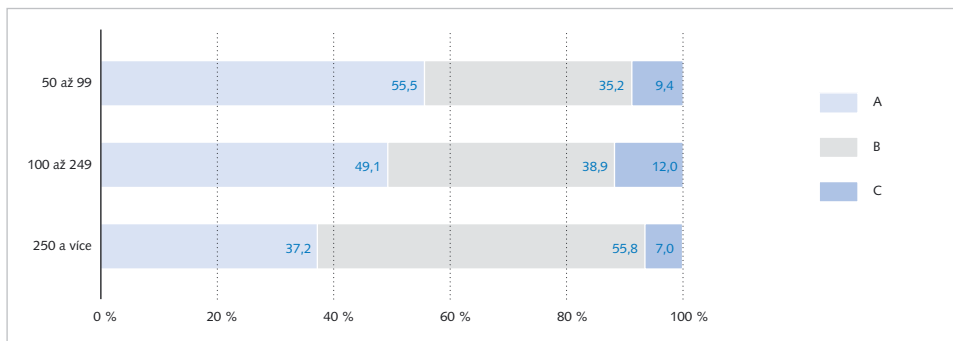
Zdroj: Autoři

Společnosti s ručením omezeným jsou úspěšnější než akciové společnosti. Většina společností s ručením omezeným – 57,4% – náleží do skupiny A, do skupiny B je jich zařazeno 33,5% a do skupiny C 9,1%. Naproti tomu z celkového počtu akciových společností jich patří do skupiny A pouze 34,7%, většina – 54,7% – spadá do skupiny B a 10,5% je zařazeno do skupiny C.

(F 12) Velikost

Ve výběrovém souboru je 29,6% podniků o velikosti 50 až 99 zaměstnanců, 40,5% podniků o velikosti 100 až 249 zaměstnanců a 29,9% podniků o velikosti 250 a více zaměstnanců. Z celkového počtu podniků skupiny A je 34,6% podniků o velikosti 50 až 99 zaměstnanců, 42,0% podniků o velikosti 100 až 249 zaměstnanců a 23,4% podniků o velikosti 250 a více zaměstnanců. Ve skupině B činí podíl velikostní kategorie 50 až 99 zaměstnanců 24,3%, velikostní kategorie 100 až 249 zaměstnanců 36,8% a velikostní kategorie 250 a více zaměstnanců 38,9%. Ve skupině C pak činí podíl podniků o velikosti 50 až 99 zaměstnanců 28,6%, o velikosti 100 až 249 zaměstnanců 50,0% a o velikosti 250 a více zaměstnanců 21,4%.

Graf č. 18: Podíl podniků skupiny A, B a C v jednotlivých velikostních skupinách podniků



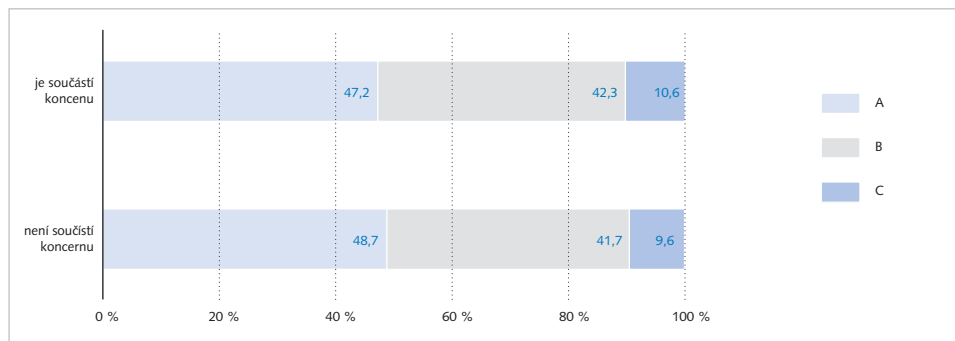
Zdroj: Autoři

Největší relativní zastoupení ve skupině A mají malé podniky, následují podniky střední, nejmenší zastoupení mají podniky velké. Většina podniků o velikosti 50 až 99 zaměstnanců – 55,5 % – patří do skupiny A, ve skupině B je 35,2 % těchto podniků a do skupiny C jich spadá 9,4 %. Z celkového počtu podniků velikostní kategorie 100 až 249 náleží do skupiny A, necelá polovina – 49,1 % – do skupiny B 38,9 % a do skupiny C 9,4 %. Z celkového počtu podniků o velikosti 250 a více zaměstnanců jich spadá do skupiny A pouhých 37,2 %, do skupiny B 55,8 % a do skupiny C 7,0 %.

(F4) Součást koncernu

Ve výběrovém souboru jsou podniky, které jsou součástí koncernu, zastoupeny 28,9 %, podniky, které nejsou součástí koncernu, 71,1 %. Z celkového počtu podniků skupiny A je 28,3 % součástí koncernu, 71,7 % součástí koncernu není. Ve skupině B činí podíl koncernových podniků 29,2 %, nekonzernových 70,8 %. V rámci skupiny C pak podíl podniků patřících do koncernu představuje 31,0 %, podíl podniků, které do koncernu nepatří, činí 69,0 %.

Graf č. 19: Podíl podniků skupiny A, B a C v koncernových a ostatních podnicích



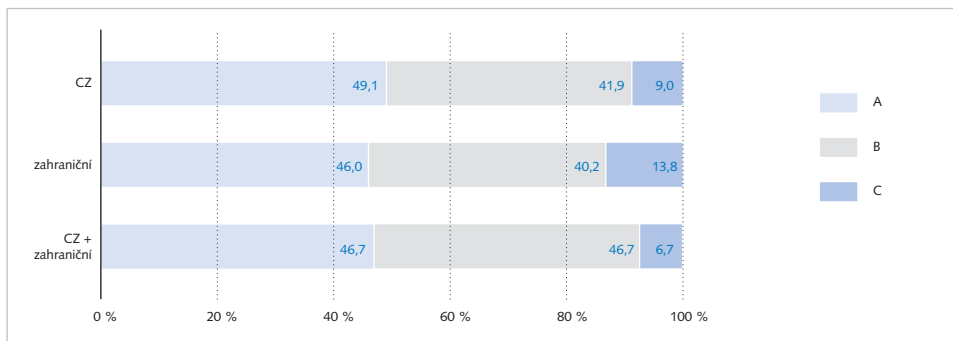
Zdroj: Autoři

Relativní zastoupení koncernových i nekonzernových podniků v jednotlivých skupinách A, B a C je víceméně shodné.

(F6) Původ vlastníka

Ve výběrovém souboru je 72,4 % podniků vlastněno českými vlastníky, 23,6 % podniků vlastní zahraniční vlastníci a 4,1 % podniků je vlastněno společně českými i zahraničními vlastníky. Z celkového počtu podniků skupiny A je 73,6 % podniků vlastněno českými vlastníky, 22,5 % zahraničními vlastníky a 3,9 % společně českými a zahraničními vlastníky. Z celkového počtu podniků skupiny B činí podíl podniků vlastněných českými vlastníky 72,2 %, zahraničními vlastníky 22,7 % a společně českými a zahraničními vlastníky 4,5 %. Ve skupině C je podíl podniků vlastněných českými vlastníky 64,9 %, zahraničními vlastníky 32,4 % a společně českými a zahraničními vlastníky 2,7 %.

Graf č. 20: Podíl podniků skupiny A, B a C ve skupinách dle země vlastníka



Zdroj: Autoři

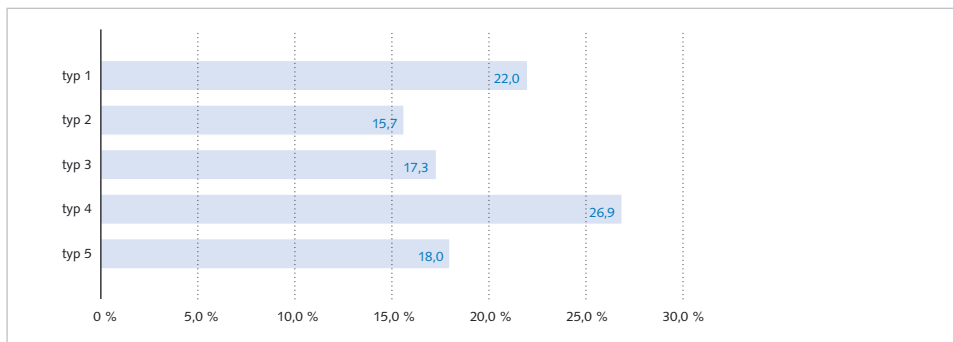
Relativní zastoupení podniků členěných dle země vlastníka (český, zahraniční, český + zahraniční) je v jednotlivých skupinách víceméně stejné.

(F 5) Typ vlastnické struktury

Poněkud hlubší vhléd do problematiky vlivu vlastnického ovládnání umožňuje hodnocení dle typů vlastnické struktury. Na základě primární analýzy bylo stanoveno následujících 5 typů vlastnické struktury, které lze charakterizovat takto:

- typ 1: Jediný vlastník, fyzická nebo právnická osoba, podnik není součástí koncernu
- typ 2: Jediný vlastník, právnická osoba, podnik je součástí koncernu
- typ 3: Majoritní vlastník, fyzická nebo právnická osoba, několik minoritních vlastníků, podnik může být i nemusí být součástí koncernu
- typ 4: Několik velkých českých vlastníků, fyzických osob
- typ 5: Ostatní struktury³

Graf č. 21: Podíl jednotlivých typů vlastnických struktur ve výběrovém souboru

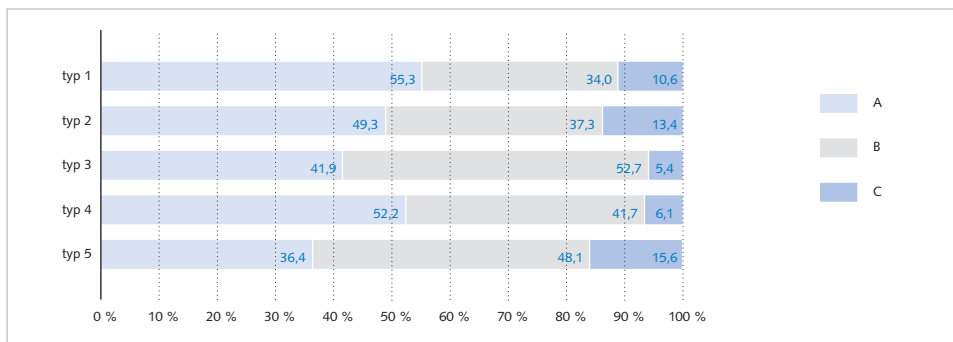


Zdroj: Autoři

³ Typ vlastnické struktury je přesně definován v kapitole 7.

Z celkového počtu podniků výběrového souboru se nejčastěji vyskytuje typ 4, (26,9%) tj. podnik vlastněný několika domácími fyzickými osobami. Druhý nejčetnější je typ 1 (22,0%), tj. podnik s jediným vlastníkem – fyzickou nebo právnickou osobou, který není součástí koncernu. Naproti tomu nejméně čtené zastoupení má typ 2 (15,7%), což je podnik s jediným vlastníkem – právnickou osobou, který je součástí koncernu.

Graf č. 22: Podíl podniků skupiny A, B a C v jednotlivých typech vlastnických struktur



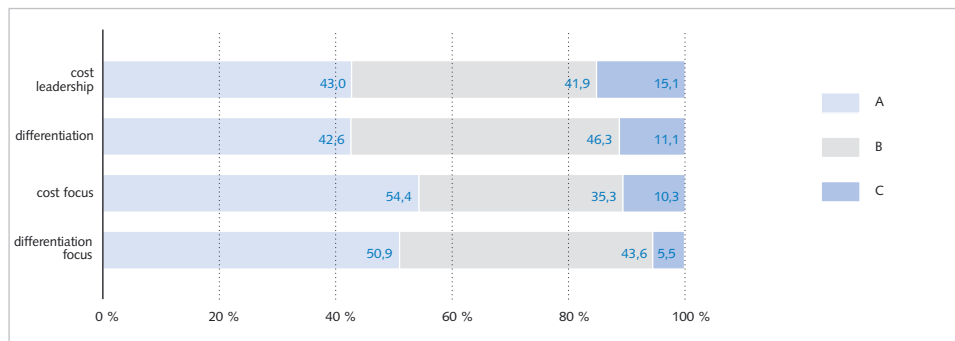
Zdroj: Autoři

Ukazuje se, že z hlediska hospodářské úspěšnosti jsou na tom nejlépe podniky typu 1, tedy ty, které mají jediného vlastníka, ale nejsou součástí koncernu (zastoupení ve skupině A 55,3%, zastoupení ve skupině C pouze 10,6%). Dále pak podniky typu 4, tedy podniky vlastněné několika domácími fyzickými osobami (zastoupení ve skupině A 52,2%, zastoupení ve skupině C jen pouhých 6,1%). Až na třetím místě figurují podniky typu 2, tj. podniky, které mají jediného vlastníka a jsou součástí koncernu (zastoupení ve skupině A 49,3%, zastoupení ve skupině C 13,4%). Za povšimnutí stojí, že jejich situace se poněkud vylepší, jestliže budeme hodnotit pouze ty z těchto podniků, které jsou ve vlastnictví zahraničních společností – 51,2% ve skupině A, 34,1% ve skupině B a 14,6% ve skupině C.

(F 19) Podnikatelská strategie

Ve výběrovém souboru uplatňuje 23,1% podniků strategii „cost leadership“, 29,0% strategii „differentiation“, 18,3% strategii „cost focus“ a 29,6% strategii „differentiation focus“. Ve skupině A realizuje strategii „cost leadership“ 21,0% podniků, strategii „differentiation“ 26,1% podniků, strategii „cost focus“ 21,0% podniků a strategii „differentiation focus“ 31,8% podniků. V rámci skupiny B realizuje strategii „cost leadership“ 22,8% podniků, strategii „differentiation“ 31,6% podniků, strategii „cost focus“ 15,2% podniků a strategii „differentiation focus“ 30,4% podniků. Ve skupině C je strategie „cost leadership“ realizována u 34,2% podniků, strategie „differentiation“ u 31,6% podniků, strategie „cost focus“ u 18,4% podniků a strategie „differentiation focus“ u 15,8% podniků.

Graf č. 23: Podíl podniků skupiny A, B a C v jednotlivých typech podnikatelských strategií



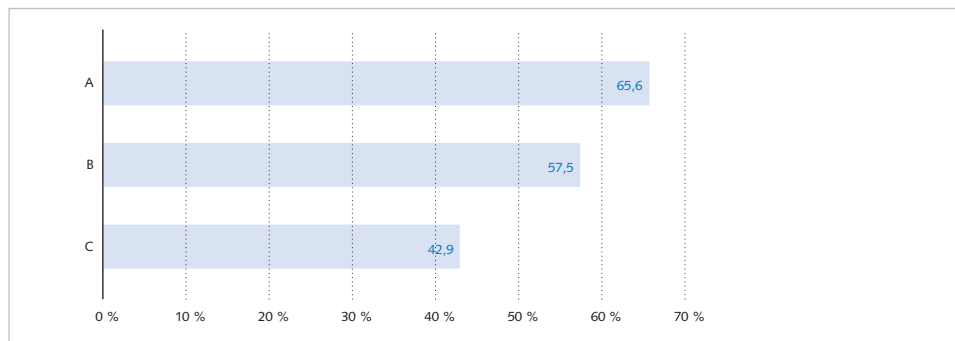
Zdroj: Autoři

Podniky uplatňující strategii „cost focus“ a „differentiation focus“ jsou častěji úspěšné, než podniky uplatňující strategii „cost leadership“ a „differentiation“. Z celkového počtu podniků uplatňujících strategii „cost focus“ je většina ve skupině A – 54,4% -, ve skupině B je jich 35,3% a ve skupině C 10,3%. Z celkového počtu uplatňujících strategii „differentiation focus“ je rovněž většina ve skupině A – 50,9% -, ve skupině B je jich 43,6% a ve skupině C pouhých 5,5%. Naproti tomu z celkového počtu podniků uplatňujících strategii „cost leadership“ je ve skupině A jen 43,0%, ve skupině B 41,9% a ve skupině C 15,1%. Podobně, snad o něco málo lépe, jsou na tom podniky uplatňující strategii „differentiation“. Jejich relativní zastoupení činí 42,6% ve skupině A, 46,6% ve skupině B a 11,1% ve skupině C.

(P 22) Specifičnost produktů

Ve výběrovém souboru převládají podniky se specifickými produkty nad podniky se standardizovanými produkty. Zastoupení podniků, kde specifické produkty převládají (mají více než padesátiprocentní podíl), činí ve výběrovém souboru 59,9%.

Graf č. 24: Podíl podniků s převahou specifických produktů ve skupinách A, B a C



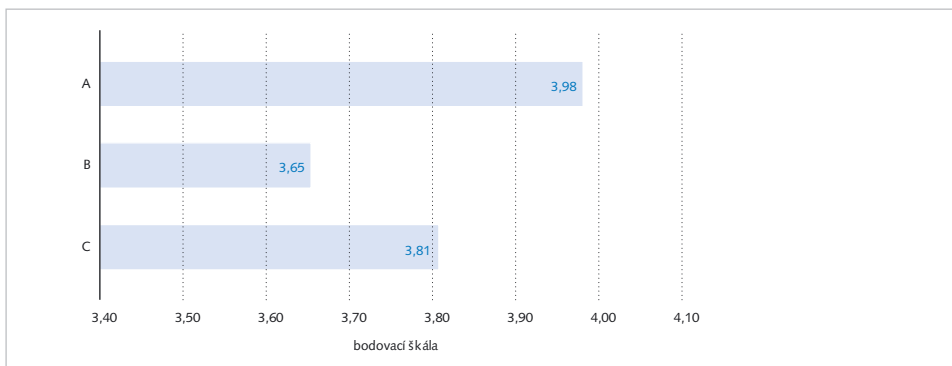
Zdroj: Autoři

Je patrné, že podniky s výraznější orientací na specifické produkty mají častější zastoupení mezi hospodářsky úspěšnými podniky, než podniky zaměřené na standardizované produkty. Ve skupině A je zastoupeno 65,6% podniků s převahou specifických produktů, ve skupině B je těchto podniků 57,5% a ve skupině C je to pouze 42,9%

(P 20) Stabilita odběratelů

Stabilita odběratelů je hodnocena na pětistupňové bodovací škále, kde 1 = nízká stabilita odběratelů, 5 = vysoká stabilita odběratelů. Průměr za výběrový soubor je 3,82, což značí mírně nadprůměrnou stabilitu.

Graf č. 25: Průměrná stabilita odběratelů podniků ve skupinách A, B a C



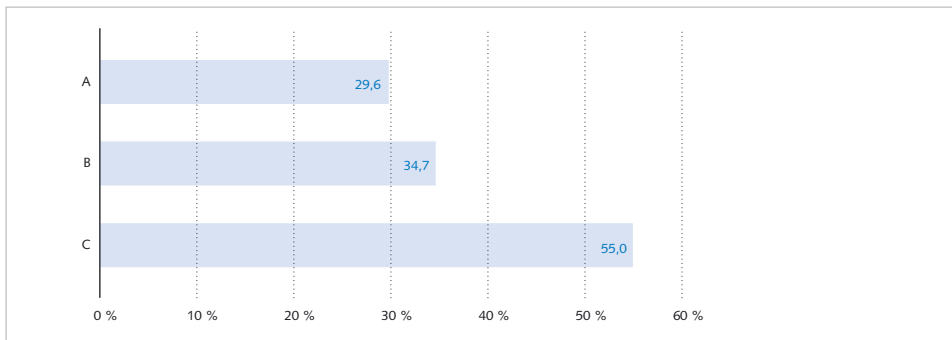
Zdroj: Autoři

Podniky skupiny A vykazují nejvyšší průměrnou stabilitu odběratelů – 3,98. Relativně nižší průměrnou stabilitu odběratelů vykazují podniky ve skupině B – 3,65 a ve skupině C – 3,81.

(P 21) Podíl exportu na tržbách

Ve výběrovém souboru jsou podniky s převahou exportu v menšině. Zastoupení podniků, kde podíl exportu na tržbách je více než padesátiprocentní, činí ve výběrovém souboru 34,3%. Zatímco podniků, které exportují veškerou svou produkci jsou jen 4%, podíl podniků, které neexportují vůbec činí 23,6%.

Graf č. 26: Podíl podniků s převahou exportu ve skupinách A, B a C



Zdroj: Autoři

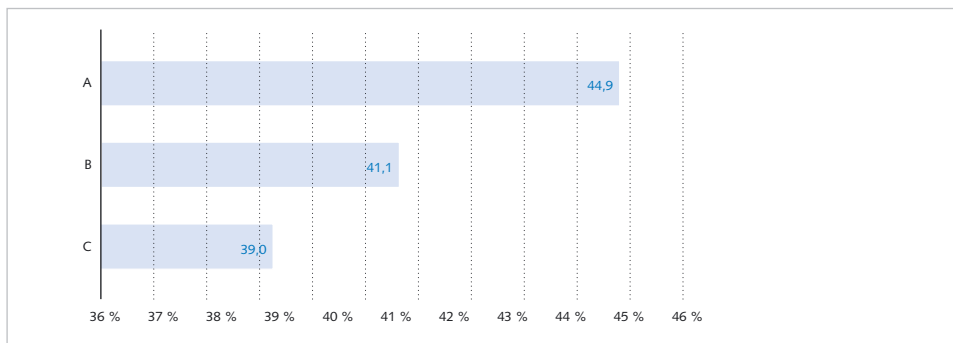
V dané souvislosti je třeba poukázat na markantní rozdíly proexportní orientace mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím. Ve zpracovatelském průmyslu tvoří podíl podniků s více než padesátiprocentním podílem exportu na tržbách 43,1 %, ve stavebnictví takové podniky neexistují. Nejvyšší podíl exportu na tržbách je zde třicetiprocentní a vykazují ho pouze 3 podniky.

Ukazuje se, že proexportní orientace podniků je zpravidla v protikladu s jejich hospodářskou úspěšností. Ve skupině A je zastoupeno pouze 29,6 % podniků, jejichž podíl na tržbách je více než padesátiprocentní, z toho podniků, které exportují veškerou produkci, je pouze 3,8 %. Naproti tomu podíl podniků, které neexportují vůbec, činí 29 %. Ve skupině B je zastoupeno 34,7 % proexportně orientovaných podniků. Podíl podniků, které exportují veškerou produkci činí v této skupině 4 %, podíl podniků, které neexportují vůbec, činí 19,1 %. Naproti tomu ve skupině C tvoří podíl proexportně orientovaných podniků nadpoloviční většinu – 55 %. Podíl stoprocentních exportérů je zde 5 %, podíl podniků, které neexportují vůbec činí 17,5 %.

(P 25) Specifičnost dodávek

Ve výběrovém souboru je více podniků s převahou standardizovaných dodávek než podniků s převahou specifických dodávek. Zastoupení podniků, kde specifické dodávky převládají (mají více než padesátiprocentní podíl), činí ve výběrovém souboru 42,0 %.

Graf č. 27: Podíl podniků s převahou specifických dodávek ve skupinách A, B a C



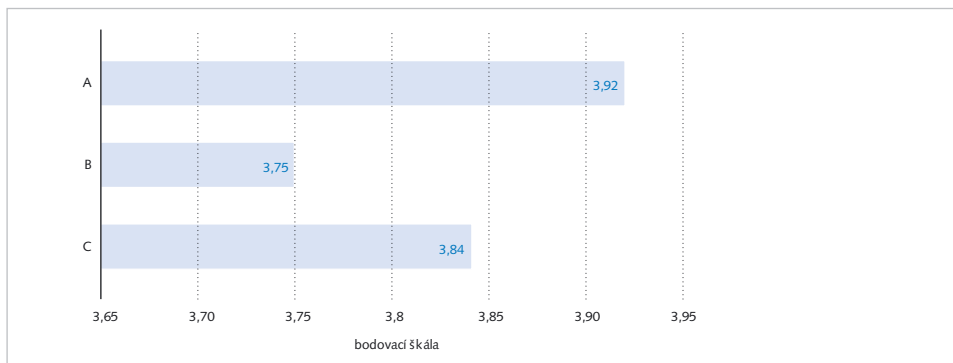
Zdroj: Autoři

Ukazuje se, že podniky s výraznější orientací na specifické dodávky mají častější zastoupení mezi hospodářsky úspěšnými podniky, než podniky zaměřené na standardizované dodávky. Ve skupině A je zastoupeno 44,9 % podniků s převahou specifických dodávek, ve skupině B je těchto podniků 41,1 % a ve skupině C je jich 39,0 %.

(P 23) Stabilita dodavatelů

Stabilita dodavatelů je hodnocena na pětistupňové bodovací škále, kde 1 = nízká stabilita dodavatelů, 5 = vysoká stabilita dodavatelů. Průměr za výběrový soubor je 3,84, což značí mírně nadprůměrnou stabilitu.

Graf č. 28: Průměrná stabilita dodavatelů podniků ve skupinách A, B a C



Zdroj: Autoři

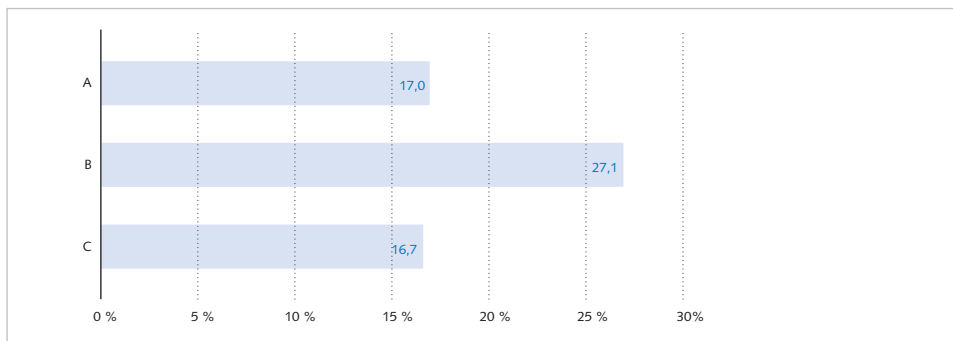
Nejvyšší průměrnou stabilitu dodavatelů – 3,92 vykazují podniky skupiny A. Naproti tomu nejnížší průměrnou stabilitu dodavatelů – 3,75 mají podniky ve skupině B.

(F 24) Podíl importu na dodávkách

Ve výběrovém souboru jsou podniky s převahou importu v menšině. Zastoupení podniků, kde podíl importu na celkových dodávkách je více než padesátiprocentní, činí ve výběrovém souboru pouhých 21,3 %. Počet podniků, které nakupují veškeré suroviny, materiály, polotovary a komponenty pro výrobu v zahraničí je pouhých 8, což představuje 1,9 % výběrového souboru. Naproti tomu podíl podniků, jejichž dodavatelé jsou výlučně z řad tuzemských subjektů je 22,3 %.

Podobně jako u proexportní orientace lze i zde spatřovat významné rozdíly mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím. Ve zpracovatelském průmyslu tvoří podíl podniků s více než padesátiprocentním podílem na dodávkách 25,5 %, naproti tomu ve stavebnictví se jedná o pouhé 3 podniky, tedy 3,7 % z celkového počtu stavebních podniků.

Graf č. 29: Podíl podniků s převahou importu ve skupinách A, B a C



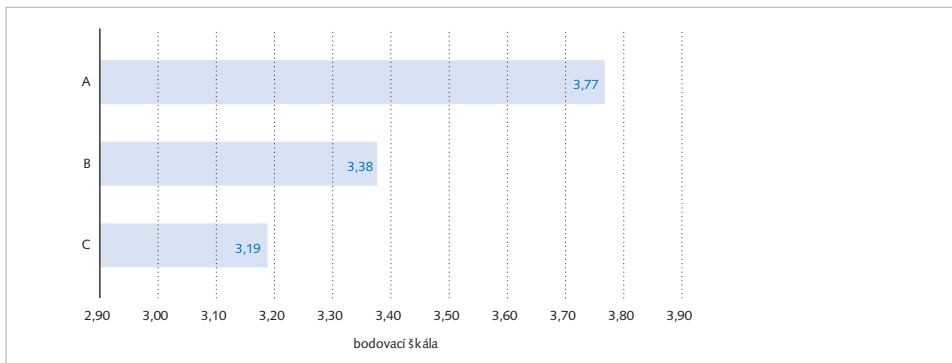
Zdroj: Autoři

Vliv rozsahu importu na hospodářskou úspěšnost podniků není patrný. Ve skupině A je zastoupeno 17,0 % podniků, ve skupině B 27,1 % podniků a ve skupině C 16,7 % podniků.

(P8) Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku

Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku je hodnocena na pětistupňové bodovací škále, kde 1 = zastaralý hmotný majetek (na hranici morální a fyzické životnosti), 5 = hmotný majetek špičkové úrovně. Průměr za výběrový soubor je 3,54, což značí mírně nadprůměrnou úroveň.

Graf č. 30: Průměrná úroveň rozhodujících složek hmotného majetku podniků ve skupinách A, B a C



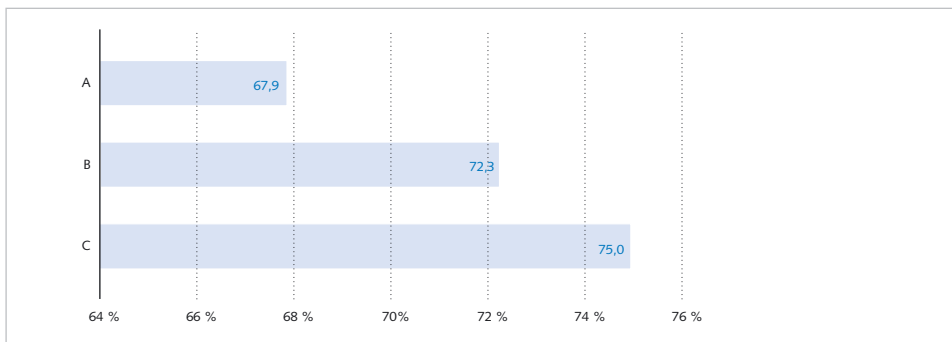
Zdroj: Autoři

Souvislost mezi úrovní hmotného majetku a hospodářskou úspěšností je evidentní. Ve skupině A dosahuje průměrná úroveň rozhodujících složek hmotného majetku hodnoty 3,77, ve skupině B hodnoty 3,38 a ve skupině C hodnoty 3,19.

(F 9) Softwarové aplikace – Moduly MRP (řízení výroby)

Podíl podniků s implementovaným softwarovým modulem MRP (řízení výroby) činí 70,5% z celého výběrového souboru. V odvětví průmyslu je tento podíl oproti průměru vyšší – 74,5%.

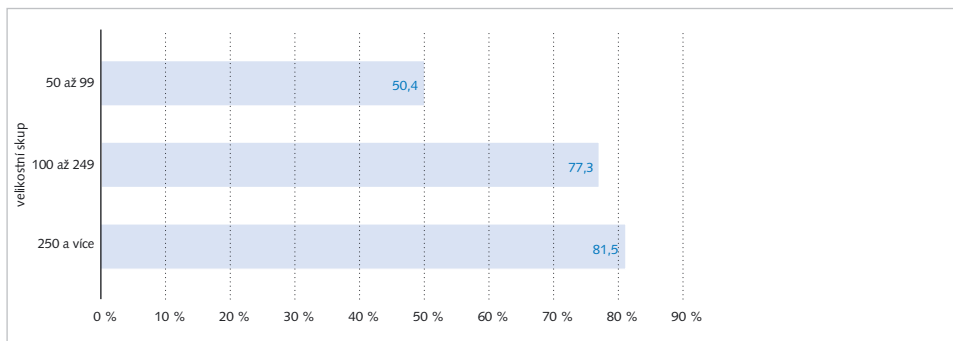
Graf č. 31: Podíl podniků s aplikací modulu MRP ve skupinách A, B a C



Zdroj: Autoři

Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá paradoxní situace: Aplikace modulu MRP snižuje hospodářskou úspěšnost podniku. Tento paradoxní jev však způsobuje třetí proměnná, kterou je velikost podniku.

Graf č. 32: Podíl podniků s aplikací modulu MRP v jednotlivých velikostních skupinách



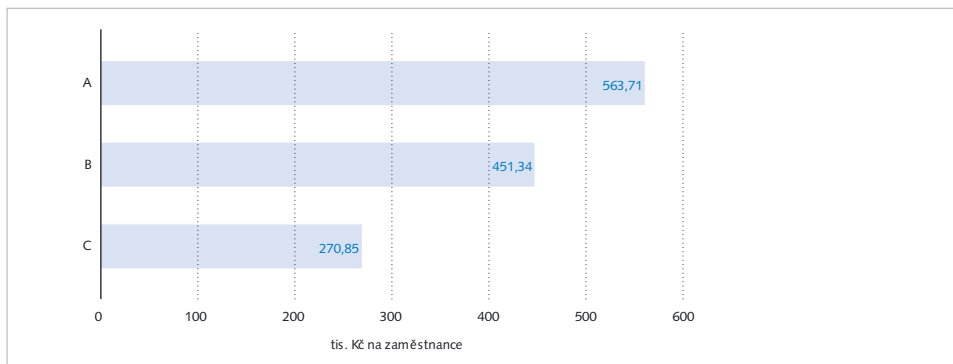
Zdroj: Autoři

Platí, že ve vyšší velikostní skupině je větší podíl aplikací podniků s aplikací modulu MRP. Ve skupině o velikosti 250 a více zaměstnanců je to 81,5 %, ve skupině o velikosti 100 až 249 77,3 % a u podniků velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců je to pouhých 50,4 %. Zároveň však platí, že menší podniky jsou hospodářsky úspěšnější než podniky větší. Z uvedeného lze vyvodit, že hospodářská úspěšnost podniku není v negativním slova smyslu ovlivňována softwarovými aplikacemi, ale platí, že v souboru faktorů působí na hospodářskou úspěšnost v podstatně silnější míře jiné faktory, než právě tento.

(F 36) Přidaná hodnota na zaměstnance

Průměrná přidaná hodnota na zaměstnance za celý výběrový soubor činí 485,55 tis. Kč za rok. Rozdíly mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím nejsou výrazné. Ve zpracovatelském průmyslu dosahuje tento ukazatel hodnoty 496,44 tis. Kč za rok, ve stavebnictví 435,16 tis. Kč za rok.

Graf č. 33: Průměrná přidaná hodnota na zaměstnance ve skupinách A, B a C



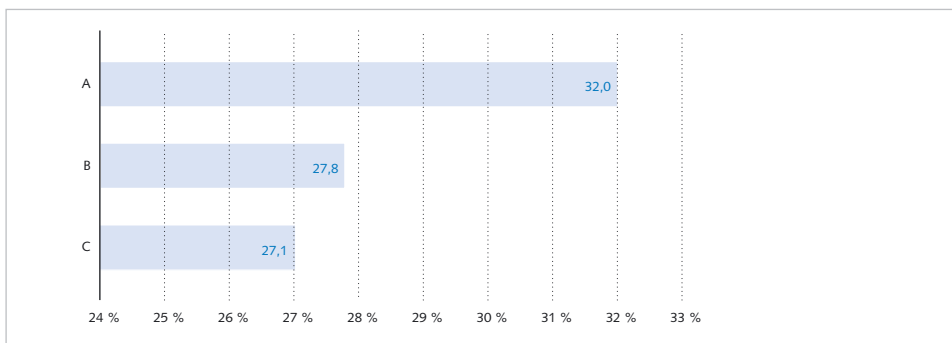
Zdroj: Autoři

Je patrná výrazná souvislost mezi produktivitou práce vyjádřenou ukazatelem přidaná hodnota na zaměstnance a hospodářskou úspěšností podniků. Ve skupině A dosahuje tento ukazatel výše 563,71 tis. Kč, ve skupině B 451,34 tis. Kč a ve skupině C 270,85 tis. Kč.

(F 14) Podíl technicko-hospodářských pracovníků

Průměrný podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu pracovníků činí ve výběrovém souboru 30%.

Graf č. 34: Průměrný podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu pracovníků ve skupinách A, B a C



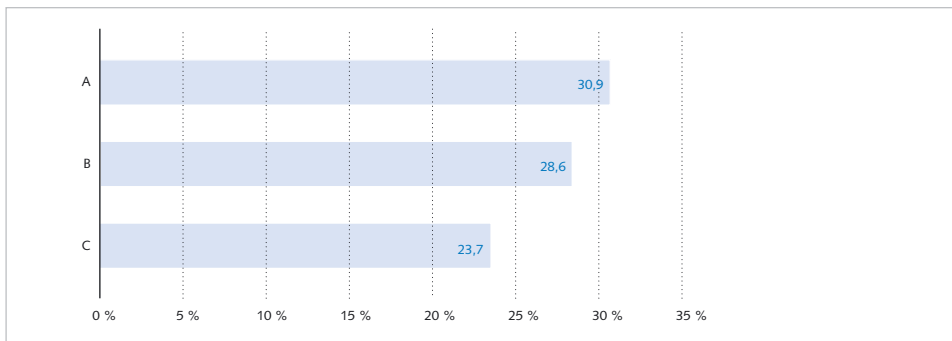
Zdroj: Autoři

Ukazuje se, že hospodářsky úspěšné podniky mají v průměru vyšší podíl technicko-hospodářských pracovníků. Ve skupině A činí podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu pracovníků 32%, ve skupině B 27,8% a ve skupině C 27,1%.

(F 16) Podíl pohyblivé složky mzdy

Ve výběrovém souboru dosahuje průměrný podíl pohyblivé složky mzdy hodnoty 29,2%

Graf č. 35: Průměrný podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy ve skupinách A, B a C



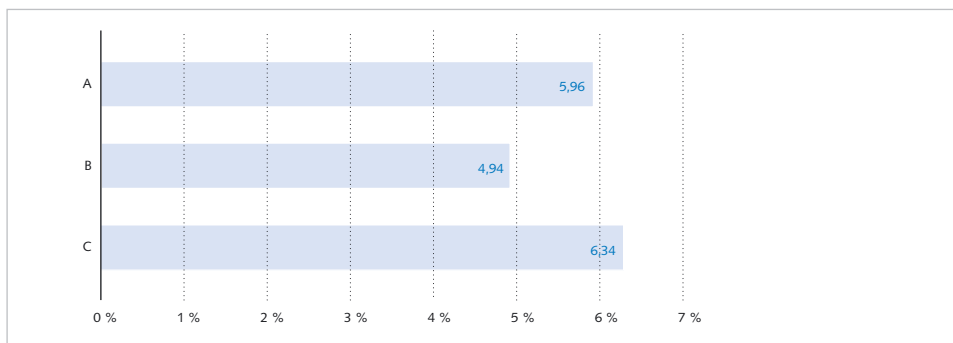
Zdroj: Autoři

Je zřejmé, že podniky s vyšší mírou mzdové diferenciaci a variability patří v průměru k podnikům hospodářsky úspěšnějším. Podniky skupiny A mají průměrný podíl pohyblivé složky mzdy 30,9%, podniky skupiny B 28,6% a podniky ve skupině C pouze 23,7%.

(F 17) Výše prostředků na zaměstnanecké výhody

Výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody činí ve vztahu k personálním nákladům v průměru za výběrový soubor 5,56%.

Graf č. 36: Průměrný podíl prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody ve vztahu k personálním nákladům ve skupinách A, B a C



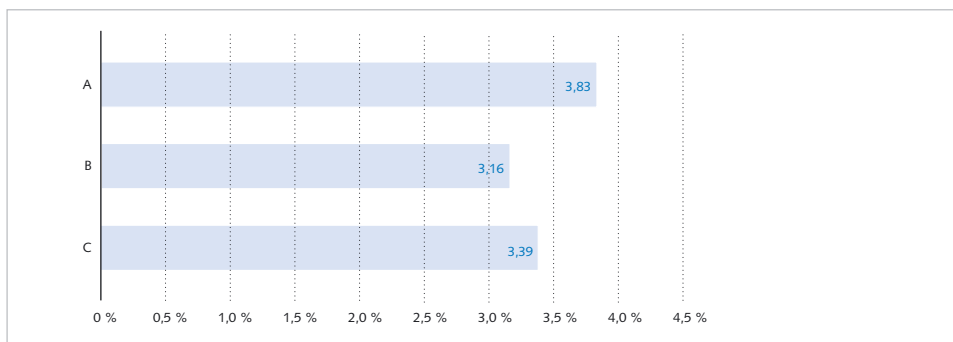
Zdroj: Autoři

Vztah mezi hospodářskou úspěšností a výší prostředků se neprojevuje. Podniky ve skupině A vykazují průměrné náklady na zaměstnanecké výhody ve vztahu k personálním nákladům ve výši 5,96%, podniky ve skupině B vykazují nejnižší hodnotu, 4,94% a podniky ve skupině C naopak nejvyšší hodnotu, 6,34%.

(F 18) Výše prostředků na vzdělávání

Výše prostředků vynakládaných na vzdělávání zaměstnanců činí ve vztahu k personálním nákladům v průměru za výběrový soubor 3,5%. V podnicích v odvětví průmyslu je tato hodnota v průměru vyšší (3,6%), než v podnicích v odvětví stavebnictví (3,1%).

Graf č. 37: Průměrný podíl prostředků vynakládaných na vzdělávání ve vztahu k personálním nákladům ve skupinách A, B a C



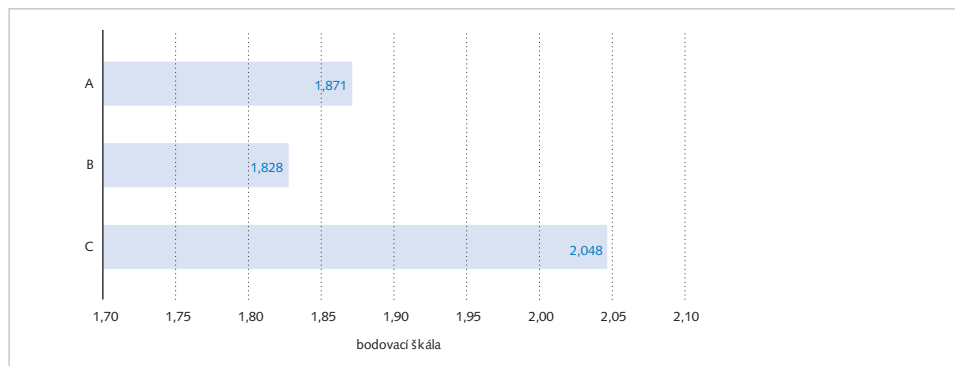
Zdroj: Autoři

Sledujeme-li výběrový soubor jako celek, pak vztah mezi hospodářskou úspěšností a výší prostředků na vzdělání není jednoznačný. Podniky ve skupině A mají průměrné náklady na vzdělávání ve vztahu k personálním nákladům ve výši 3,83 %, podniky ve skupině B vykazují nejnižší hodnotu, 3,16 %, podniky ve skupině C hodnotu 3,39 %. Pokud však sledujeme tento vztah dle odvětví, pak určitá závislost mezi hospodářskou úspěšností a prostředky na vzdělávání je patrná ve stavebnictví – ve skupině A 3,43 %, ve skupině B 2,55 % a ve skupině C 1,00 %. Nejednoznačný vztah však přetrvává v podnicích zpracovatelského průmyslu – ve skupině A 3,96 %, ve skupině B 3,26 a ve skupině C 3,46 %.

(F 15) Fluktuace

Fluktuace je hodnocena na třístupňové bodovací škále, kde 1 značí míru fluktuace do 2 %, 2 značí míru fluktuace v rozmezí od 2 % do 10 % a 3 značí míru fluktuace nad 10 %. Průměr za výběrový soubor je 1,870 bodů.

Graf č. 38: Průměrná míra fluktuace ve skupinách A, B a C



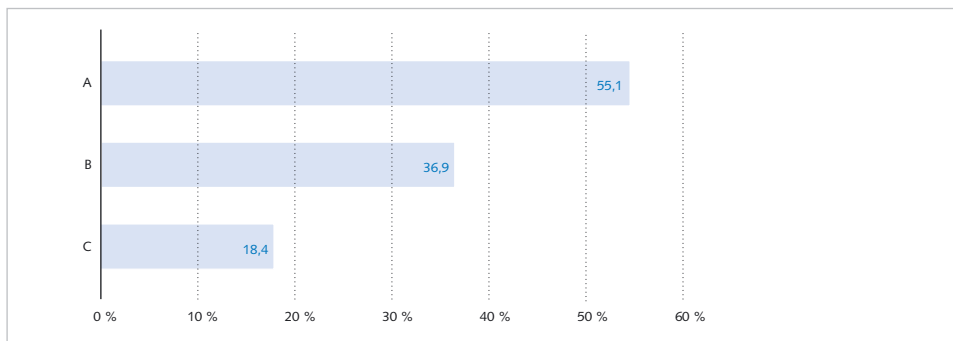
Zdroj: Autoři

Podniky zařazené do skupiny A vykazují ve srovnání s výběrovým souborem průměrnou míru fluktuace (1,871 bodů), což odráží proporcii jejich stability a růstových trendů. Podniky ze skupiny B, s průměrnými hospodářskými výsledky, jsou stabilní. Míra fluktuace je zde podprůměrná (1,828 bodů). Naproti tomu podniky skupiny C, které jsou ztrátové, resp. u nich dochází ke snižování aktiv, mají míru fluktuace nadprůměrnou (2,048 bodů).

(F 31) Certifikát ISO 14000

Certifikát ISO 14000, který prokazuje, že podnik má zavedený systém environmentálního managementu, vlastní 44,0 % podniků výběrového souboru.

Graf č. 39: Podíl podniků vlastnicích certifikát ISO 14000 ve skupinách A, B a C



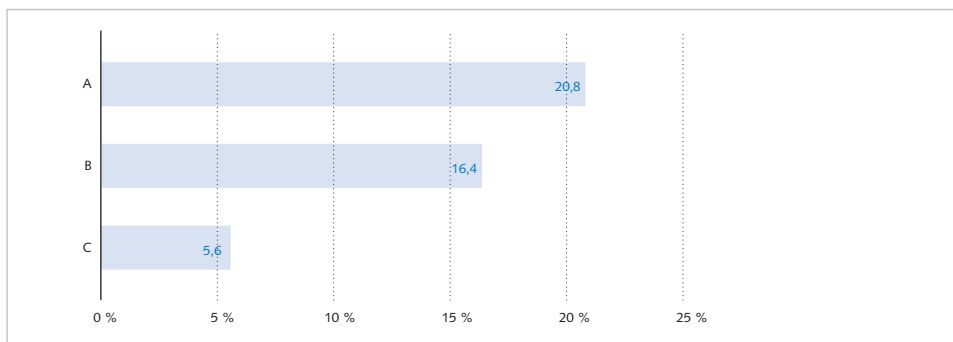
Zdroj: Autoři

Vztah mezi vlastnictvím tohoto certifikátu a hospodářskou úspěšností je jednoznačný. Ve skupině A vlastní tento certifikát 55,1% podniků z celkového počtu podniků zařazených do této skupiny, ve skupině B 36,9% podniků a ve skupině C pouze 18,4% podniků.

(F 32) Certifikát OHSAS 18001

Certifikát OHSAS 18001 prokazující, že podnik má vypracovaný systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce je zatím mezi podniky méně rozšířen. Ve výběrovém souboru ho má jen 17,5%.

Graf č. 40: Podíl podniků vlastnicích certifikát OHSAS 18001 ve skupinách A, B a C



Zdroj: Autoři

Podobně jako v předchozím případě je vztah mezi vlastnictvím certifikátu a hospodářskou úspěšností jednoznačný. Ve skupině A vlastní certifikát systému řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce 20,8% podniků, ve skupině B 16,4% podniků a ve skupině C pouze 5,6% podniků.

9.2. Charakteristika skupiny A

S využitím přístupu „nejlepší praxe“ je v této podkapitole soustředěna pozornost na ty podniky, které považujeme z hlediska hospodářské úspěšnosti za nejlepší, tedy na skupinu A. Ve této skupině bylo s využitím shlukové analýzy vytvořeno celkem 7 skupin podniků. Pro dvě nejmenší z těchto skupin (A VI a A VII), obsahující pouze dva a jeden podnik, nebyla, s ohledem na jejich nedostatečnou velikost, charakteristika zpracována.

Skupina A jako celek

Zahrnuje 205 podniků.

Ve skupině A mají relativně vyšší zastoupení podniky z odvětví stavebnictví. Z jejich celkového počtu jich sem náleží nadpoloviční většina (66,3%), zatímco z celkového počtu podniků zpracovatelského průmyslu je to jen 43%.

Relativně vyšší zastoupení v této skupině mají společnosti s ručením omezeným. Z jejich celkového počtu je v této skupině nadpoloviční většina (57,4%), naproti tomu z celkového počtu akciových společností je ve skupině A pouze 34,7%.

Podobně je tomu i z hlediska zastoupení podle velikostních skupin podniků. Relativně nejvyšší zastoupení mají ve skupině A podniky o počtu 50 až 99 zaměstnanců. Z jejich celkového počtu sem patří 55,5% podniků, z celkového počtu podniků o velikosti 100 až 249 zaměstnanců je ve skupině A méně jak polovina (49,1%) a z celkového počtu podniků o velikosti 250 a více zaměstnanců patří do této skupiny pouze o něco málo více než jedna třetina (37,2%). Uvedená skutečnost může být do jisté míry ovlivněna tím, že stavební podniky, které jsou relativně hojně ve skupině A zastoupeny, jsou v průměru menší, než podniky z odvětví zpracovatelského průmyslu.

Relativní zastoupení podniků ve skupině A se v podstatě neliší dle koncernové příslušnosti. Z celkového počtu podniků, které jsou součástí koncernu je ve skupině A 47,2%, podíl podniků, které součástí koncernu nejsou je v této skupině 48,7%.

Podobně nevýrazná diferenciací je též podle původu kapitálu (domácí – zahraniční). Z celkového počtu podniků, které jsou pouze ve vlastnictví domácích vlastníků patří do skupiny A 49,1%, které jsou ve vlastnictví pouze zahraničních vlastníků náleží do skupiny A 46% a které jsou vlastněny společně domácími a zahraničními vlastníky patří do skupiny A 46,7% podniků.

Při komplexnějším posouzení vlastnické struktury se však hledané vztahy ukazují v jasnějších konturách. Ve skupině A převládají podniky, které mají jediného vlastníka, ale nejsou součástí koncernu (55,3% z celkového počtu podniků tohoto typu vlastnické struktury), podniky vlastněné několika domácími fyzickými osobami (52,2%) a rovněž podniky vlastněné zahraničními koncerny (51,2%).

Ve skupině A se relativně častěji objevují podniky uplatňující strategii cost focus a differentiation focus. V případě cost focus figuruje v této skupině 54,4% z celkového počtu podniků uplatňujících tuto strategii, v případě differentiation focus 50,9%. Podniky uplatňující strategii cost leadership a differentiation dosahují naopak v průměru menší hospodářské úspěšnosti. V případě cost leadership je ve skupině A 43,0% z celkového počtu podniků uplatňujících tuto strategii, v případě differentiation 42,6%.

Ve skupině A mají častější zastoupení podniky s výraznější orientací na specifické produkty. Z celkového počtu podniků skupiny A je 65,6% podniků, jejichž produkce je z více než poloviny specifická. Specifičnost produktů je patrně též příčinou skutečnosti, že podniky ve skupině A mají, v porovnání se skupinou B a C, v průměru stabilnější odběratele.

Pro podniky v dané skupině je velmi charakteristická nízká orientace na export. Zastoupení podniků, kde podíl exportu na tržbách je více než padesátiprocentní, je v porovnání s oběma zbývajících skupinami nejnižší a činí pouze 29,6%. Skutečnost, že úspěšnější jsou podniky, které málo vyvážejí, je dána dlouhodobým posilováním domácí měny vůči euru a dolaru a dále souvisí s tím, že podstatná část hospodářsky úspěšných podniků je z odvětví stavebnictví, jejichž export je z technických důvodů, typických pro toto odvětví, omezený.

Ve skupině A jsou častěji zastoupeny podniky, které mají, oproti zbývajícím dvěma skupinám, výraznější orientaci na specifické dodávky. Toto je, podobně jako v případě odběratelů, patrně příčinou skutečnosti, že podniky ve skupině A mají, v porovnání se skupinou B a C, v průměru stabilnější dodavatele.

Orientace na import je nevýrazná. Podíl importu na dodávkách je, v porovnání s celým výběrovým souborem, mírně podprůměrný.

Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku podniků ve skupině A je nadprůměrná.

Podniky ve skupině A vytvářejí relativně nejvyšší přidanou hodnotu na zaměstnance (563,71 tis. Kč), 1,25 krát vyšší v porovnání s podniky skupiny B a 2,08 krát vyšší v porovnání s podniky skupiny C.

Podniky zastoupené ve skupině A mají, v porovnání s podniky ve skupině B a C, relativně nejvyšší podíl technicko-hospodářských pracovníků (32%). Lze předpokládat, že tato skutečnost je způsobena výraznějším podílem intelektuální práce (výzkum, vývoj, marketing, management), popřípadě relativně vysokou produktivitou práce související s vysokou vybaveností technikou v oblasti dělnických činností.

Ve skupině A se rovněž projevuje relativně nejvyšší míra mzdové diferenciaci. Podíl pohyblivé složky mezd zde dosahuje 30,9%. To dává prostor pro poměrně výrazné uplatňování motivačních systémů pružně reagujících na množství a kvalitu vykonané práce.

Výše prostředků vynakládaných na zaměstnanecké výhody nabývá u podniků ve skupině A spíše průměrných hodnot. Naproti tomu na vzdělávání dávají v průměru tyto podniky, v porovnání s podniky ve skupině B a C, nejvíce.

Fluktuace v podnicích zařazených do této skupiny je poměrně nízká, i když v průměru vyšší, než v podnicích skupiny B. To patrně souvisí se skutečností, že v řadě podniků skupiny A je realizován dynamický růst, což do jisté míry může mít vliv na zvýšení fluktuace.

Více jak polovina podniků skupiny A (55,1%) vlastní certifikát ISO 14000, osvědčující zavedení systému environmentálního managementu. To je podstatně více než ve skupině B (36,9%) a zejména C (18,4%). Více než 20% podniků skupiny A vlastní certifikát OHSAS 18001, který dokládá, že podnik má vypracovaný systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce. To je rovněž více, než u podniků ve skupině B (16,4%) a především ve skupině C (5,6%).

Nyní věnujme, již na podrobnější rozlišovací úrovni, pozornost jednotlivým skupinám A I až A V s tím, že skupiny A VI a A VII do analýzy pro nízký počet členů (2 a 1 podnik) zahrnuty nebudou.

Skupina A I

Zahrnuje 86 podniků.

Všechny náležejí do odvětví zpracovatelského průmyslu.

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

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

Žádný z podniků není součástí koncernu.

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

Většina těchto podniků (více než 42 %) realizuje strategii differentiation focus, tedy strategii, orientovanou na úzký rozsah výroby, resp. úzký okruh zákazníků, se zaměřením na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny. Ostatní podniky se víceméně rovnoměrně „dělí“ o zbývající tři strategie, tj. cost leadership (bezmála 20 %), differentiation (cca 21 %) a cost focus (cca 17 %).

Podniky se vyznačují vysokou specifičností svých produktů. Plných 72 % podniků má ve svém výrobním programu více než polovinu specifických produktů, které směřují převážně ke stabilním odběratelům. Stabilita odběratelů, sledovaná na bodovací škále 1 až 5 (1 nízká stabilita, 5 vysoká stabilita), dosahuje hodnoty 4,09, což dosti výrazně převyšuje průměr celého výběrového souboru (3,82) i celé skupiny A (3,98).

Podíl podniků, které exportují více než padesát procent své produkce, činí téměř 37 %, což je hodnota nadprůměrná, a to jak vůči celému výběrovému souboru (cca 34 %), tak zejména ve vztahu k průměru skupiny A, který činí pouze necelých 30 %.

Na rozdíl od specifičnosti produktů je specifičnost dodávek podstatně nižší. Podíl podniků, kde podíl specifických dodávek na celkovém objemu dodávek je nadpoloviční, činí cca 38 %. To je méně než průměr za skupinu A (bezmála 45 %) i celý výběrový soubor (42 %). Nižší specifičnosti dodávek odpovídá i nižší stabilita dodavatelů. Ta v průměru činí 3,96 (měřeno, podobně jako v případě stability odběratelů, na bodovací škále 1 až 5). Ve srovnání s průměrem celé skupiny A (3,92) je však vyšší, ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (3,84) je daná relace ještě výraznější.

Podíl podniků, které mají více než padesát procent svých dodávek ze zahraničí, činí necelých 13 %. Jde o podprůměrnou hodnotu, a to jak vůči průměru podniků ve skupině A (17 %), tak vůči průměru všech podniků výběrového souboru (více než 21 %). S ohledem na skutečnost, že všechny podniky předmětné skupiny A I náleží do odvětví zpracovatelského průmyslu, je zajímavé i srovnání s průměrem za podniky zpracovatelského průmyslu v celém výběrovém souboru, který je podstatně vyšší – činí téměř 25 %.

Průměrnou úroveň hmotného majetku (měřenou na bodovací škále 1 – hmotný majetek zastaralý, na hranici morální a fyzické životnosti, 5 – hmotný majetek na špičkové úrovni) vykazují podniky této skupiny v hodnotě 3,7 bodů. Ve vztahu k průměru skupiny A (3,77) je tato hodnota podprůměrná, naopak ke k průměru celého výběrového souboru (3,54) se jedná o nadprůměrnou hodnotu.

Téměř 71 % podniků uplatňuje v oblasti softwarového zabezpečení moduly řízení výroby. Oproti celé skupině A (téměř 68 %) je to nadprůměrná hodnota, nicméně v porovnání s celým výběrovým souborem jde o hodnotu v podstatně stejnou a při srovnání s podniky zpracovatelského průmyslu v celém výběrovém souboru (cca 75 %) se jedná dokonce o hodnotu nižší. Je to zřejmě tím, že se jedná o podniky malé a střední, kde uplatnění MRP modulů je obecně menší než u podniků větších.

Přidaná hodnota na zaměstnance, dosahující výše cca 472 tis. Kč/zaměstnanec za rok, je spíše nízká. Ve srovnání s průměrem skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) je podstatně nižší a je dokonce nižší i ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč). Spíše nižší produktivita práce souvisí patrně s poněkud nižší vybaveností technikou i se skutečností, že produkty jsou specifické, vyráběné často v menších sériích, kde nelze očekávat výraznější výnosy z rozsahu.

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců činí o málo více než 32 % a je v podstatě stejný jako průměr za celou skupinu A. Ve srovnání s celým výběrovým souborem (30 %) je mírně vyšší.

Motivační systém poměrně výrazně využívá pohyblivou složku mzdy. Průměrný podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy dosahuje více než 34 %, což je více než činí průměr za celou skupinu A (cca 31 %) i průměr za celý výběrový soubor (cca 29 %). Součástí motivačního systému jsou též zaměstnanecké výhody. Náklady, které na ně podniky předmětné skupiny v průměru vynakládají, dosahují více než 6, 2 % v relaci vůči personálním nákladům. To je více než činí průměr skupiny A (necelých 6 %) a zejména celého výběrového souboru (cca 5, 6 %).

Prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců nejsou příliš vysoké. Jejich výše, vyjádřená jako relace vůči personálním nákladům, dosahuje hodnoty 3,8 %, což je o něco méně, než činí průměr za skupinu A (3,83 %), avšak více, než je průměr celého výběrového souboru (3,5 %).

Fluktuace pracovníků je průměrná. Její hodnota (1,871) je stejná jako průměr za skupinu A a téměř stejná jako průměr celého výběrového souboru (1,87).

Certifikát ISO 14000 vlastní pouze necelých 36 % podniků, což je hluboko pod průměrem skupiny A, který činí více než 55 %, a rovněž pod průměrem celého výběrového souboru (44 %). Ještě hůře jsou na tom podniky této skupiny s certifikátem OHSAS 18001. Tento certifikát vlastní pouhých cca 6 % podniků, zatímco průměr za skupinu A dosahuje téměř 21 % a průměr za celý výběrový soubor činí více než 17 %.

Skupina A II

Zahrnuje 49 podniků.

Všechny náležejí do odvětví stavebnictví.

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

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

Pouze 12 % je součástí koncernu.

Ve velké většině případů (cca 91 %) jsou vlastněny domácími vlastníky. Ve většině případů – bezmála 45 % – se jedná o vlastnickou strukturu několika fyzických osob. V cca 25 % případů jsou podniky vlastněny jediným vlastníkem, a to buď fyzickou nebo právní osobou.

Nelze říci, že by v této skupině podniků výrazněji dominovala některá z podnikatelských strategií. Nejvíce podniků, téměř 30 %, realizuje strategii differentiation, následují strategie cost leadership a differentiation focus, každá z nich je uplatňována ve 25 % podniků. Nejmenší zastoupení, necelých 21 % mají podniky uplatňující strategii cost focus.

Specifičnost produktů podniků v této skupině není vysoká. Více než polovinu specifických produktů má ve svém produktovém portfoliu necelých 63 % podniků, což je o něco méně než průměr skupiny A (necelých 66 %), nicméně více, než činí průměr za celý výběrový soubor (bezpečně 60 %). Stabilita odběratelů je relativně nízká. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5, dosahuje hodnoty 3,73, což je méně při porovnání s průměrem za skupinu A (3,98) i s průměrem za celý výběrový soubor (3,82).

Podíl exportu je velmi nízký. V dané skupině se nevyskytují podniky, které exportují více než padesát procent své produkce. U celé poloviny podniků nepřekračuje podíl exportu na tržbách 20 %, více než 27 % podniků neexportuje vůbec. Uvedené skutečnosti nejsou překvapující, pokud si uvědomíme, že všechny podniky analyzované skupiny patří do stavebnictví, kde exportní orientace je nízká.

Podíl podniků, kde podíl specifických dodávek na celkovém objemu dodávek je nadpoloviční činí cca 41 %. To je méně než průměr za skupinu A (bezmála 45 %) i celý výběrový soubor (42 %). Relativně nízký podíl specifických dodávek souvisí se stabilitou dodavatelů, která je v porovnání s průměry ostatních skupin skupiny A nejnižší. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5, dosahuje hodnoty pouhých 3,62, což je méně jak při porovnání s průměrem za skupinu A (3,92), tak i při porovnání s průměrem za celý výběrový soubor (3,84).

Podíl podniků, které mají více než padesát procent svých dodávek ze zahraničí je velmi nízký, činí cca 6 %. Jde o výrazně podprůměrnou hodnotu, a to jak vůči průměru podniků ve skupině A (17 %), tak vůči průměru všech podniků výběrového souboru (více než 21 %).

Úroveň hmotného majetku této skupiny podniků se blíží průměru skupiny A. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5 nabývá hodnoty 3,75, což je o něco méně, než je průměr skupiny A, ale znatelně více než činí průměr celého výběrového souboru (3,54).

Podíl podniků této skupiny, ve kterých je softwarová aplikace modulů řízení výroby (MRP), je mimořádně nízký. Činí pouhých 50 %, což je podstatně méně, než je průměr skupiny A (téměř 68 %) a celého výběrového souboru (více než 70 %). Uvedená skutečnost má patrně tyto dva důvody: jedná se o podniky malé a střední, kde je uplatnění modulů řízení výroby obecně menší než u podniků velkých a dále, že se jedná výlučně o podniky z odvětví stavebnictví, kde je rovněž, ve srovnání s odvětvím zpracovatelského průmyslu, výskyt aplikace těchto modulů menší.

Přidaná hodnota na zaměstnance je poměrně nízká. Činí o něco více než 445 tis. Kč/zaměstnanec za rok. Je podstatně nižší, než průměr skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) a je dokonce nižší i ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč). Je to zřejmě dáno zejména skutečností, že ve stavebnictví je produktivita práce obecně nižší, než ve zpracovatelském průmyslu, což souvisí s nižší vybaveností technikou a relativně vysokou specifičností realizace stavebních zakázek.

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců činí téměř 34 %. Je o necelé 2 procentní body vyšší, než průměr za celou skupinu A (32 %). Je rovněž vyšší než průměr celého výběrového souboru (30 %). To patrně opět souvisí se specifiky stavebnictví, a to zejména s náročností přípravy zakázek a náročností řízení realizace staveb.

Průměrný podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy dosahuje hodnoty téměř 30 %, což je méně, než činí průměr za celou skupinu A (bezmála 31 %) i průměr za celý výběrový soubor (cca 29 %). Náklady na zaměstnanecské výhody dosahují, v relaci vůči personálním nákladům, více než 6,2 %. To je více než činí průměr skupiny A (necelých 6 %) a zejména celého výběrového souboru (cca 5,6 %).

Prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců jsou podprůměrné. Jejich výše, vyjádřená jako relace vůči personálním nákladům, dosahuje hodnoty necelých 3,4 %, což je méně, než činí průměr za skupinu A (více než 3,8 %) a rovněž méně, než je průměr celého výběrového souboru (3,5 %).

Fluktuace pracovníků je mírně podprůměrná. Dosahuje hodnoty 1,837 bodů, což je méně než průměr za skupinu A (1,871) i průměr za celý výběrový soubor (1,87).

Certifikát ISO 14000 vlastní téměř 90 % podniků, což je vysoko nad průměrem skupiny A, (cca 55 %), a zejména nad průměrem celého výběrového souboru (44 %). Tato skutečnost je dána tím, že všechny podniky předmětné skupiny jsou z odvětví stavebnictví, kde vlastnictví certifikátu ISO 14000 se stává nutnou podmínkou pro úspěšnost při získávání zakázek. Vysoce nadprůměrné je rovněž uplatnění certifikátu OHSAS 1801. V dané skupině ho vlastní téměř 46 % podniků, zatímco průměr skupiny A činí necelých 21 % a průměr celého výběrového souboru necelých 16 %.

Skupina A III

Zahrnuje 33 podniků.

Všechny náležejí do odvětví zpracovatelského průmyslu.

Relace mezi společnostmi s ručením omezeným a akciovými společnostmi je téměř totožná s podniky skupiny A II.

Ve srovnání s předchozími dvěma skupinami jsou zde podstatně více zastoupeny velké podniky (více než 39%), na úkor malých podniků, kterých je cca 18%. Největší zastoupení mají podniky střední, kterých je více než 42%.

Téměř 94% podniků je součástí koncernu. V této skupině výrazně převládají zahraniční vlastníci, kteří vlastní téměř 82% podniků, více než 7% podniků je ve společném vlastnictví zahraničních a českých vlastníků a pouze cca 11% je ve vlastnictví českých vlastníků. Ve většině případů (cca 55%) mají podniky této skupiny jediného vlastníka – právnickou osobu.

V průměrné skupině podniků je nejvíce uplatňována strategie differentiation focus (téměř 36%), následuje strategie cost focus (bezmála 29%) a differentiation (25%). Pouze minoritně jde o uplatňování strategie cost leadership (necelých 11%).

Specifičnost produktů je průměrná. Více než polovinu specifických produktů má ve svém výrobním programu cca 61% podniků. To je méně než průměr skupiny A (necelých 66%), nicméně o něco více, než činí průměr za celý výběrový soubor (bezmála 60%). Stabilita odběratelů je nadprůměrná. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5 dosahuje hodnoty 4,06, což je více než činí průměr skupiny A (3,98) i celého výběrového souboru (3,82).

Podniky dané skupiny mají výrazně proexportní orientaci. Více než 14% podniků vyvážejí veškerou svoji produkci. Podniků, které exportují více než padesát procent své produkce je téměř 61%. To výrazně převyšuje průměr jak skupiny A (cca 30%), tak celého výběrového souboru (cca 34%). Proexportní orientace podniků začleněných do nadnárodních společností významně souvisí s vnitro-koncernovými dodávkami.

Existuje relativně vysoká specifičnost dodávek, což patrně rovněž souvisí se začleněním podniků do koncernů a s vnitro-koncernovou specializací a kooperací. Zastoupení podniků, kde podíl specifických dodávek na celkovém objemu dodávek je nadpoloviční, činí téměř 66%. To je podstatně více, než je průměr za skupinu A (cca 45%) i průměr za celý výběrový soubor (42%). Stabilita dodavatelů je, podobně jako v případě odběratelů, nadprůměrná. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5, dosahuje hodnoty 4,06. To je více než činí průměr za skupinu A (3,92) a podstatně více, než dosahuje průměr celého výběrového souboru (3,84).

Podíl importu na dodávkách je vysoce nadprůměrný, což je projevem skutečnosti, že velká většina podniků je v rukou zahraničních vlastníků a je součástí koncernu. Zastoupení podniků, které mají více než padesát procent svých dodávek ze zahraničí je vysoké, činí téměř 38%. Jde o výrazně nadprůměrnou hodnotu, a to jak vůči průměru podniků ve skupině A (17%), tak vůči průměru všech podniků výběrového souboru (více než 21%).

Úroveň hmotného majetku této skupiny podniků je nadprůměrná. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5 nabývá hodnoty 3,97, což je zřetelně více, než je průměr skupiny A (3,77) a podstatně více, než činí průměr celého výběrového souboru (3,54).

Podíl podniků této skupiny, ve kterých je softwarová aplikace modulů řízení výroby (MRP), je vysoce nadprůměrný. Dosahuje více než 81%, což je podstatně více, než je průměr skupiny A (téměř 68%) i celého výběrového souboru (více než 70%). To souvisí s tím, že podniky dané skupiny jsou výlučně z odvětví zpracovatelského průmyslu, že jsou poměrně veliké a že jejich převážná část je propojena do celo-koncernových informačních systémů.

Přidaná hodnota na zaměstnance je značně vysoká a dokládá závěry jiných šetření o pozitivním vlivu přímých zahraničních investic na produktivitu práce. V průměrné skupině podniků

dosahuje v průměru cca 715 tis. Kč/zaměstnance za rok. To je znatelně více, než činí průměr skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) a výrazně více ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč).

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců je relativně nízký, činí necelých 26 %. To je podstatně méně, než činí průměr skupiny A (32 %) i průměr celého výběrového souboru (30 %). Tato skutečnost patrně souvisí s výraznějšími efekty výnosů z rozsahu, projevujících se ve středních a zejména velkých podnicích.

Průměrný podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy je relativně nízký. Dosahuje hodnoty necelých 23 %, což je o dost méně, než činí průměr za celou skupinu A (bezmála 31 %) i průměr za celý výběrový soubor (cca 29 %). Náklady na zaměstnanecké výhody dosahují, v relaci vůči personálním nákladům, hodnoty cca 5,7 %. To je méně, než činí průměr skupiny A (necelých 6 %) a více, než je průměr celého výběrového souboru (cca 5,6 %).

Jako výrazně nadprůměrné lze hodnotit prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců. Jejich výše, vyjádřená jako relace vůči personálním nákladům, dosahuje hodnoty téměř 5,7 %, což je podstatně více, než činí průměr za skupinu A (více než 3,8 %) a zejména podstatně více, než je průměr celého výběrového souboru (3,5 %). Tato skutečnost potvrzuje názory o podpoře rozvoje kvalifikace ve velkých podnicích, které jsou součástí nadnárodních společností.

Fluktuace pracovníků v podnicích této skupiny je poměrně nízká. Dosahuje hodnoty 1,636 bodů, což je méně, než průměr za skupinu A (1,871) i průměr za celý výběrový soubor (1,87).

Podíl podniků dané skupiny, které vlastní certifikáty, není příliš velký. Certifikát ISO 14000 vlastní pouze 48 % podniků, což je pod průměrem skupiny A, (cca 55 %), avšak nad průměrem celého výběrového souboru (44 %). Certifikát OHSAS 18001 vlastní v předmětné skupině necelých 19 % podniků, což je o něco méně, než činí průměr za skupinu A (téměř 21 %), ale více než je průměr celého výběrového souboru. Relativně nízký podíl vlastnictví uvedených certifikátů u podniků, které by si to mohly „dovolit“, lze vysvětlit tím, že se jedná o zpracovatelský průmysl, kde vlastnictví těchto certifikátů není zatím příliš rozšířené a rovněž tím, že podniky této skupiny sázejí spíše na jiné konkurenční výhody.

Skupina A IV

Zahrnuje 27 podniků.

Do odvětví zpracovatelského průmyslu náleží 81,5 % podniků, do odvětví stavebnictví 18,5 % podniků.

Poměrně výrazně převažují společnosti s ručením omezeným, kterých je více než 70 %, akciových společností je necelých 30 %.

Převažují podniky střední, kterých je více než 44 % a velké, kterých je více než 33 %. Podniků malých je cca 22 %.

Podíl podniků, které jsou a nejsou součástí koncernu, je v podstatě vyrovnaný. Podniků, které jsou součástí koncernu je téměř 52 %, podniků, které nejsou součástí koncernu je více než 48 %. Podíl podniků v českém vlastnictví je 45 %, v zahraničním vlastnictví 30 % a ve společném vlastnictví českých a zahraničních vlastníků 25 %. Nedominoval žádný z uvedených pěti typů vlastnické struktury. Lze však konstatovat, že převažují podniky s jediným vlastníkem, a to fyzickou, nebo, a to podstatně častěji, právnickou osobou. Takových podniků je v předmětné skupině více než 59 %.

Dominantní postavení zaujímá strategie differentiation, která je uplatňována ve více než 42 % podniků, následuje strategie cost leadership s téměř 32 % aplikací. Strategii cost focus uplatňuje cca 21 % podniků a differentiation focus jen jeden podnik, tj. cca 5 %.

Specifičnost produktů je poměrně nízká. Více než polovinu specifických produktů má ve svém výrobním programu jen cca 54% podniků. To je o dost méně, než průměr skupiny A (téměř 66%), i méně, než činí průměr za celý výběrový soubor (bezmála 60%). S nízkou specifičností víceméně souvisí stabilita odběratelů, která je podprůměrná. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5, dosahuje hodnoty 3,71, což je méně, než činí průměr skupiny A (3,98) i celého výběrového souboru (3,82).

Podniky dané skupiny mají poměrně nízkou proexportní orientaci. Podniků, které exportují více než padesát procent své produkce, je o něco více než 27%. To je méně, než činí průměr skupiny A (cca 30%) a podstatně méně ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (více než 34%).

Specifičnost dodávek je mírně podprůměrná. Zastoupení podniků, kde podíl specifických dodávek na celkovém objemu dodávek je nadpoloviční, činí necelých 42%. To je méně, než je průměr za skupinu A (cca 45%) a téměř stejně, ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (42%). Stabilita dodavatelů je poměrně nízká. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5 dosahuje hodnoty 3,71. To je méně, než činí průměr za skupinu A (3,92) a rovněž méně, než dosahuje průměr celého výběrového souboru (3,84).

Podíl importu na dodávkách je relativně nízký. Zastoupení podniků, které mají více než padesát procent svých dodávek ze zahraničí, činí necelých 17%. To je přibližně stejná hodnota, jakou má průměr za skupinu A a nižší hodnota ve srovnání s průměrem všech podniků výběrového souboru (více než 21%).

Úroveň hmotného majetku předmětné skupiny podniků není vysoká, činí 3,62. To je méně než hodnota průměru skupiny A (3,77), nicméně více ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (3,54).

Podíl podniků se softwarovou aplikací modulů řízení výroby (MRP) je na úrovni průměru skupiny A (cca 68%). V porovnání s průměrem celého výběrového souboru (více než 70%) je nižší.

Přidaná hodnota na zaměstnance je nízká. Dosahuje výše 432 tis. Kč/zaměstnance za rok. To je podstatně méně, než činí průměr skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) a rovněž méně ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč).

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců je velmi nízký, činí cca 20%. To je podstatně méně, než činí průměr skupiny A (32%) i průměr celého výběrového souboru (30%). Lze usuzovat, že souvisí s relativně nízkou sofistikovaností výroby v této skupině podniků.

Překvapivým, těžko interpretovatelným zjištěním je extrémně vysoký podíl pohyblivé složky mzdy. Dosahuje hodnoty téměř 56%. Pro srovnání připomínáme, že průměr za celou skupinu A činí necelých 31% a průměr za celý výběrový soubor cca 29%. Naproti tomu náklady na zaměstnancké výhody jsou poměrně nízké. Dosahují, v relaci vůči personálním nákladům, hodnoty cca 4,05%. To je méně, než činí průměr skupiny A (necelých 6%) a rovněž méně, než je průměr celého výběrového souboru (cca 5,6%).

Jako velmi nízké lze hodnotit prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců. Jejich výše, vyjádřená jako relace vůči personálním nákladům, dosahuje hodnoty necelých 1,7%, což je hluboko pod průměrem skupiny A (více než 3,8%) i celého výběrového souboru (3,5%). To patrně souvisí s již výše vzpomenutou nízkou sofistikovaností výroby.

Fluktuační pracovníků je v podnicích této skupiny relativně velmi vysoká. Dosahuje hodnoty 2,36, což je podstatně více, než činí průměr za skupinu A (1,871) i průměr za celý výběrový soubor (1,87).

Podíl podniků dané skupiny, vlastních certifikátů, se pohybuje kolem průměru. Certifikát ISO 14000 vlastní cca 46% podniků, což je méně, než činí průměr skupiny A (cca 55%), avšak více než je průměr celého výběrového souboru (44%). Certifikát OHSAS 18001 vlastní v předmětné

skupině 16 % podniků, což je méně, než činí průměr za skupinu A (téměř 21 %) a rovněž méně než je průměr celého výběrového souboru (téměř 18 %).

Skupina A V

Zahrnuje 7 podniků.

Všechny náleží do zpracovatelského průmyslu.

Na rozdíl od předchozích skupin je podíl společností s ručením omezeným menší (necelých 43 %), než akciových společností (více než 57 %).

Z hlediska velikostních kategorií jde o heterogenní skupinu. Dominují podniky malé (téměř 43 %) a velké (rovněž téměř 43 %). Střední podniky mají podíl cca 14 %.

Více než 71 % podniků je součástí koncernu. Podniky jsou převážně v rukou zahraničních vlastníků, a to buď plně (více než 57 %), nebo ve společném vlastnictví zahraničních a českých vlastníků (téměř 43 %). Ve většině případů (více než 57 %) se jedná o jediného vlastníka, právnickou osobu a podnik je součástí koncernu.

V předmetné skupině nelze rozpoznat žádnou dominantní podnikatelskou strategii.

Specifičnost produktů je poměrně vysoká. Více než polovinu specifických produktů má ve svém výrobním programu více než 71 % podniků. To je více, než dosahuje průměr skupiny A (necelých 66 %) a podstatně více, než činí průměr za celý výběrový soubor (necelých 60 %). S vysokou specifičností produktů souvisí vysoká stabilita odběratelů. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5, dosahuje hodnoty 4,43. To je podstatně více, než činí průměr skupiny A (3,98) i celého výběrového souboru (3,82).

Podniky dané skupiny mají nízkou proexportní orientaci. Pouze jeden z podniků (16,7 %) exportuje více než padesát procent své produkce. To je podstatně méně, než činí průměr skupiny A (cca 30 %) i průměr celého výběrového souboru (více než 34 %).

Specifičnost dodávek je poměrně vysoká. Zastoupení podniků, kde podíl specifických dodávek na celkovém objemu dodávek je nadpoloviční, činí více než 57 %. To je podstatně více ve srovnání s průměrem za skupinu A (cca 45 %) i ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (42 %). Stabilita dodavatelů je vysoká. Při hodnocení na bodovací škále 1 až 5 dosahuje hodnoty 4,43. To je více, než činí průměr za skupinu A (3,92) a podstatně více než dosahuje průměr celého výběrového souboru (3,84).

Podíl importu na dodávkách je velmi vysoký a souvisí patrně se skutečností, že se z větší části jedná o podniky, které jsou součástí zahraničních společností. Zastoupení podniků, které mají více než polovinu svých dodávek ze zahraničí, činí 50 %. To je podstatně více než průměr skupiny A (17 %) i průměr všech podniků výběrového souboru (více než 21 %).

Úroveň hmotného majetku dané skupiny podniků je poměrně vysoká. Činí 3,86 bodů, což je více než hodnota průměru skupiny A (3,77) a rovněž více ve srovnání s průměrem celého výběrového souboru (3,54).

Podíl aplikací modulů řízení výroby (MRP), je mírně nadprůměrný. Počet podniků, ve kterých je daná softwarová aplikace realizovaná, dosahuje více než 71 %. To je o něco více, než činí průměr skupiny A (cca 68 %) i průměr celého výběrového souboru (necelých 71 %).

Přidaná hodnota na zaměstnance je mimořádně vysoká. Dosahuje výše více než 2238 tis. Kč/ zaměstnance za rok. To je téměř čtyřnásobek průměru skupiny A (bezmála 564 tis. Kč) a více než čtyřapůlnásobek průměru celého výběrového souboru (cca 486 tis. Kč).

Podíl technicko-hospodářských pracovníků z celkového počtu zaměstnanců dosahuje rovněž mimořádně výše (více než 55 %), což vysoce převyšuje jak průměr skupiny A (32 %), tak průměr celého výběrového souboru (30 %).

Značně vysoký je též podíl pohyblivé složky mzdy. Dosahuje hodnoty cca 41 %, což je podstatně více než činí průměr za celou skupinu A (necelých 31 %) a průměr za celý výběrový soubor (cca 29 %). Náklady na zaměstnanecké výhody jsou mírně nadprůměrné. V relaci vůči personálním nákladům dosahují hodnoty 6,25 %. To je více než činí průměr skupiny A (necelých 6 %) a rovněž více, než je průměr celého výběrového souboru (cca 5,6 %).

Prostředky vynakládané na vzdělávání zaměstnanců lze hodnotit jako vysoké. Jejich výše, vyjádřená jako relace vůči personálním nákladům, dosahuje hodnoty necelých 5,6 %, což je vysoko nad průměrem skupiny A (více než 3,8 %) i celého výběrového souboru (3,5 %).

Fluktuace pracovníků je nízká. V podnicích této skupiny nabývá hodnoty 1,429 bodů, což je méně, než činí průměr za skupinu A (1,871) i průměr za celý výběrový soubor (1,87).

Podíl podniků vlastnících certifikát ISO 14000 je vysoký (téměř 86 %). To je podstatně více než činí průměr skupiny A (cca 55 %) i celého výběrového souboru (44 %). Podíl podniků vlastnících certifikát OHSAS 18001 je rovněž vysoký, činí 40 %. To je přibližně dvojnásobek průměru skupiny A (téměř 21 %) a více než dvojnásobek celého výběrového souboru (téměř 18 %).

10. Případové studie

Ačkoliv hlavní směr výzkumu spočíval v systematickém vyhodnocování výsledků empirického šetření metodami statistické analýzy a následné interpretaci dosažených výsledků, byla jako vedlejší produkt získána celá řada poznatků z praxe jednotlivých podniků. Tento zajímavý materiál byl zatím zpracován pouze částečně, a to v podobě několika případových studií. Dvě z nich, tématicky orientované na symbiózu japonské a české kultury a boj malého rodinného podniku s čínskými plagiátory, uvádíme v následujících dvou podkapitolách.

10.1. Toray Textiles Central Europe, s. r. o. – prostředí dvou kultur¹

Toray Textiles Central Europe, s. r. o., (TTCE) se sídlem v Prostějově, je středně velkým podnikem, který byl založen v roce 1997. V současné době zaměstnává téměř 270 pracovníků. Je součástí velké japonské nadnárodní společnosti Toray Industries, Inc., která je jeho jediným vlastníkem. Podnik je výrobcem polyesterových tkanin určených především pro evropský trh. Nosným výrobním programem je tkaní a úprava lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. V roce 2002 byl výrobní program rozšířen o výrobu tkanin určených pro šití automobilových airbagů. V roce 2008 podnik získal certifikát ISO/TS 16949.

Společnost Toray Industries, Inc., založená v roce 1926, podniká v globálním rozměru. Je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu se 199 pobočkami a afilacemi v 17 zemích světa. Podniky skupiny Toray působí hlavně v Asii, dále pak v Americe a v Evropě. V Evropě jsou podniky této společnosti kromě České republiky též v Itálii, Velké Británii, Nizozemí, Francii a Německu. V roce 2006 zaměstnávala tato společnost 34 670 pracovníků. Provozní výsledek hospodaření byl 93 mld. jenů.

Do výrobního programu společnosti patří syntetická vlákna, uhlíková vlákna, textilie apod. Diversifikované výrobní a obchodní aktivity společnosti jsou však podstatně širší a zahrnují kromě vláken a textilu také výrobu plastů a chemických komponentů, produktů pro stavebnictví, strojírenství, zdravotnictví, farmacie a dalších výrobků, jako jsou např. elektrotechnické součástky a výrobky pro informační technologie.

Ve všech podnicích společnosti jsou silně uplatňovány společné zásady řízení, které stojí na hodnotách japonské kultury a odpovídají japonskému stylu vedení. Tento vliv je zdrojem obohacení zaměstnaneckých kultur v podnicích hostitelských zemí, nicméně může být i příčinou nedorozumění a konfliktů.

¹ Případová studie je publikována se souhlasem představitele společnosti Toray Textiles Central Europe, s. r. o.

Kolektivismus, hierarchie, řád a obezřetnost

Japonská kultura je, podobně jako řada dalších východních kultur, kolektivistická. Proto se japonský management, který na této kolektivistické kultuře vyrůstá, v mnohém liší od západního managementu, který se opírá o kulturu individualistickou. Japonský management často upřednostňuje zájmy kolektivu nad individuálními zájmy, dbá na společnou práci, snaží se o to, aby všichni byli o všem informováni a mohli se podílet na věcech, které se týkají všech, při rozhodování se snaží o konsensus.

V podniku TTCE v Prostějově jsou téměř všichni členové top managementu Japonci. S výjimkou generálního ředitele, který má samostatnou kancelář, sedí jednotliví odborní ředitelé spolu se svými spolupracovníky. Celé podnikové řízení je umístěno ve dvou velkoprostorových kancelářích. Tím je vytvářeno prostředí pro mnohačetné kontakty a kolektivní práci.

Spolu s kolektivismem je však zároveň prosazována a respektována hierarchie. Status spjatý s příslušností k určitému stupni řízení je jasně demonstrován právem (i povinností) užívat určité věci. To se projevuje například v hierarchicky odstupňované úrovni služebních automobilů. Ale nejen tam. Za statusový symbol je považována i pracovní židle. Stalo se, že si jeden z nižších českých manažerů obstaral pracovní židli, která příslušela vedoucímu pracovníkovi na vyšším stupni řízení. Když to zjistil generální ředitel, kvalifikoval tento čin jako hrubé porušení pracovní kázně. Dotyčný manažer musel židli okamžitě vrátit a sedět na té, která odpovídá jeho hierarchické úrovni. To, čeho by si v prostředí české kultury nikdo nevšimnul, bylo japonskou manažerskou kulturou vnímáno jako něco nepřijatelného.

Japonský management ctí řád a je pro něj typické uvědomělé dodržování předpisů. Přepisy jsou pro něj něčím, co slouží, co je pro organizaci užitečné a proto je třeba předpisy brát vážně a respektovat. V podnikové praxi TTCE v Prostějově se často střetá tato vlastnost japonského managementu s převažující laxností k předpisům a jejich dodržování na straně české zaměstnanecké kultury.

Sklon japonské manažerské kultury k obezřetnosti lze spatřovat v řadě rozhodovacích situací. Velmi dlouhou dobu od založení bylo vedení podniku TTCE pevně v rukou japonských řídicích pracovníků. Teprve po získání důvěry a zvážení řady skutečností začalo postupně docházet k větší decentralizaci. Až po devíti letech existence podniku došlo k obměně na některých pozicích z japonského na české vedení. Čeští manažeři na nižších řídicích úrovních byli japonským top managementem dlouho a pečlivě vybírání z řad interních zaměstnanců a prošli velmi přísnými testy.

Dlouhým procesem byla příprava rozhodnutí týkající se realizace rozšíření výrobního programu podniku o výrobu tkanin určených pro šití automobilových airbagů. S odstupem řady měsíců se u potenciálního odběratele uskutečnila tři oficiální jednání. Nejprve na úrovni generálního ředitele podniku, další dvě pak na vyšších hierarchických úrovních nadnárodní společnosti Toray Industries, Inc. Japonský management, ve snaze minimalizovat riziko špatného rozhodnutí, se opakovaně ujišťoval o všech podmínkách a okolnostech zamýšleného záměru tak dlouho, až vzniklo zřetelě hodné riziko, že s novým výrobkem vstoupí na trh pozdě.

Pracovní nasazení, platy, loajalita

Japonští manažeři jsou typičtí svojí pracovitostí. V zaměstnání tráví 10 až 12 hodin denně, což považují za samozřejmé. To značně kontrastuje s pracovním nasazením zejména českých dělníků v podniku, které není příliš vysoké. Na tom se zejména v posledních letech podepsaly stagnující mzdy a zejména skutečnost, že v regionu sídla podniku se nezaměstnanost snížila do té míry, že na trhu práce není k dispozici potenciální pracovní síla. Poptávka po kvalifikované pracovní síle převyšuje nabídku. To vede v podniku ke snižování pracovní kázně a růstu fingované nemocnosti. Zaměstnanci si práce neváží, snižuje se loajalita a zvyšuje se fluktuace.

Pro japonský management, předpokládající dlouhodobou zaměstnaneckou stabilitu a věrnost podniku, jsou uvedené postoje českých zaměstnanců a z nich vyplývající chování těžko pochopitelné a přijatelné. V dané souvislosti je třeba uvést, že zaměstnanci podniku TTCE mají, podobně jako ve většině ostatních podniků nadnárodní společnosti, pouze fixní složku mzdy. Daná skutečnost vychází z japonské filozofie podniku, která pohyblivou složku mzdy neschvaluje s odůvodněním, že „každý zaměstnanec má pracovat tak, aby si svoji mzdu zasloužil“. Dlužno však podotknout, že na základě zkušeností s českou zaměstnaneckou kulturou, byla jistá pohyblivá složka mzdy zavedena, ale pouze u dělnických profesí.

Požadavek loajality je oboustranný, jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele. Zatímco loajalita zaměstnanců je v nejednom případě nízká, loajalita zaměstnavatele vůči zaměstnancům je na vysoké úrovni. Japonský management se vyznačuje velmi silným sociálním cítěním vůči svým zaměstnancům. K sankcím za nedodržování pracovní kázně, či za další přestupky, se přistupuje pouze výjimečně, tam kde jiné řešení už není možné. Takové formy sankcí, které vedou např. k výraznému snížení platu, či dokonce k propuštění, se prakticky neuplatňují. Je snahou problémy trpělivě projednávat, snažit se pracovníky přesvědčovat, vychovávat. Vždy se bere ohled na sociální důsledky řešení.

Bezpečnost práce

Bezpečnost práce je prioritním a jasně deklarovaným cílem celé společnosti Toray Industriess, Inc. Dokonce je, podle slov vedení společnosti, důležitější než dosahování zisku. Systém péče o bezpečnost práce realizovaný v rámci celé společnosti je důsledně aplikován i v jejích jednotlivých podnicích, tedy i v podniku Toray Textiles Central Europe, s. r. o. v Prostějově. Každý týden společnost vyhláší den bezpečnosti práce. Samotní zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby vedení společnosti upozorňovali na případné možnosti úrazů na pracovišti. Veškeré úrazy jsou hlášeny na vedení podniku, které musí o úrazech informovat všechny ostatní podniky skupiny Toray Industriess, Inc. Formou vyvěšení na veřejných nástěnkách se pak informace o úrazu dostane až k jednotlivým zaměstnancům všech těchto podniků.

Prevence úrazů se českým zaměstnancům podniku zdá být často až přehnaná. Příkladem je nošení pracovní přílby na pracovišti. Českým zaměstnancům se používání přílby na řadě pracovišť jeví jako zbytečné a obtěžující, nicméně japonské vedení nošení přileb striktně a bez výjimek vyžaduje. A to i v provozech, kde podle českých zaměstnanců nehrozí žádné nebezpečí úrazu hlavy. Podobně přehnaná se jeví i míra informovanosti zaměstnanců o případném nebezpečí. Na bezpečnost práce upozorňuje nespočet nápisů a cedulí. Veškerá místa a části vybavení, u kterých by mohlo dojít, byť s malou pravděpodobností ke zranění pracovníka, jsou výrazně označeny upozorněním na nebezpečí úrazu.

Zajímavým případem byl případ zaměstnance TTCE Prostějov, který místo po vyznačeném chodníku přecházel parkovíštěm zkratkou přes oplocený trávník a podvrtnul si nohu. I když šlo zjevně k pochybení zaměstnance, byla k tomuto případu svolána porada na úrovni vedení podniku, která musela daný případ řešit. Výsledkem bylo výrazné upozornění pracovníků na možnost úrazu při přelézání oplocení. Kromě oznámení pracovníkům daného podniku, bylo o případu informováno, v souladu s výše uvedenými zásadami, i vedení všech ostatních podniků celé nadnárodní společnosti.

S bezpečností práce úzce souvisí i čistota a pořádek na pracovišti. Veškeré provozy jsou neustále uklízeny. Nepořádek na pracovišti se nepřipouští. Kontrola bezpečnosti práce a školení o bezpečnosti práce probíhají dle střednědobých plánů.

Každý podnik společnosti Toray Industriess, Inc. má zaveden management rizik. Úkolem managementu rizik je vytipovat a sledovat možná ohrožení, která mohou vzniknout nejen z interních, ale i z externích důvodů. Řada podniků společnosti je umístěna v lokalitách, kde je reálné nebezpečí zemětřesení, požárů, popřípadě výbuchu. Management rizika proto realizuje různé preventivní akce a školení, určená k přípravě zaměstnanců na zvládání možných ohrožení. V rámci podniků tak probíhají požární cvičení, cvičení k nácviку opatření v případě zamoření okolního prostředí, atd.

Ochrana lidských práv

Společnost Toray Industriess, Inc. uplatňuje ve svých podnicích doktrínu lidských práv. Daný přístup je založen na předpokladu, že dodržování lidských práv je důležitou podmínkou, která zaměstnance motivuje k práci a loajalitě vůči podniku. K problematice dodržování lidských práv je pořádána řada seminářů a školení. Vedení společnosti dokonce nechalo vydat příručku k prevenci sexuálního obtěžování. Navíc všechna oddělení posléze prošla kurzy zaměřenými na tuto problematiku.

V rámci ochrany lidských práv je pozornost věnována též rovnosti mužů a žen vůči pracovním příležitostem. Situace v uplatnění žen na vyšších pozicích se sice v rámci společnosti postupně zlepšuje, ale skutečné zastoupení žen na vysokých manažerských pozicích je ve společnosti Toray Industriess, Inc. malé. Nejinak je tomu i v prostějovském podniku. V duchu japonské patriarchální kultury je při obsazování vyšších manažerských pozic dávána zpravidla přednost mužům.

Ochrana životního prostředí

Společnost Toray Industriess, Inc. deklaruje velmi zodpovědný přístup k ochraně životního prostředí. V rámci inovační aktivity se společnost orientuje zejména na projekty zaměřené na ekologii a udržitelný rozvoj. Koncepte ekologicky zaměřených produktů společnosti vystupuje pod značkou „Ecodream“² a zahrnuje např. výzkum a vývoj nových materiálů, které sniží energetickou náročnost letecké a silniční dopravy. Kromě jiného jde o produkty které jsou přátelské k životnímu prostředí a recyklovatelné. V současné době tvoří produkty pod značkou „Ecodream“ 11 % konsolidovaných tržeb společnosti Toray Industriess, Inc., což představuje 26 % jejího konsolidovaného provozního výsledku hospodaření. Projekt „Ecodream“ zahrnuje i opatření vedoucí k zastavení globálního oteplování.

Kromě projektu „Ecodream“ se společnost neustále snaží o snižování skleníkových plynů a omezování výrob, které nejsou přátelské k životnímu prostředí. Hodnoty důležitosti ochrany životního prostředí jsou zapojeny i do podnikové kultury a odráží se v každodenní činnosti podniků. Až úzkostlivě se sleduje podíl recyklovatelných materiálů využívaných nejen při výrobě, ale také při administrativní činnosti. V současné době podnik využívá 91 % recyklovatelného papíru, 89 % recyklovatelných tužek a 83 % recyklovatelných záznamníků a složek³.

Prostředí dvou kultur

Japonská kultura, promítající se do manažerské kultury a stylu vedení japonského managementu v podniku Toray Textiles Central Europe přinesla do zaměstnanecké kultury hostitelské země řadu prvků, které byly často pro české zaměstnance obtížné pochopitelné a akceptovatelné. Podobně

2 Interní materiály společnosti TTCE – Toray Textiles Central Europe, s. r. o., Toray Group, CSR Report, 2006.

3 Interní materiály společnosti TTCE – Toray Textiles Central Europe, s. r. o., Toray Group, CSR Report, 2006.

na tom byl i japonský management, který mnohdy nedokázal správně pochopit a vysvětlit si postoje a chování českých zaměstnanců. Podniková kultura je spontánně se vyvíjející řád. Sžívání obou subkultur, japonské a české je přirozený proces, kterému lze sice v mnohém napomáhat, ale není ho možno ani nařídit, ani nějak nepřiměřeně urychlit. Více než desetiletá historie podniku však ukazuje, že tento proces, byť často rozporuplný, vykazuje dlouhodobě pozitivní trend. Toray Textiles Central Europe, s. r. o. v Prostějově je dnes stabilizovanou společností, plnící ve střední Evropě své strategické cíle.

10.2. Blata, s. r. o. – boj s čínskými plagiátory⁴

Podnik Blata, s. r. o. je známý výrobou minimotorek, motorových koloběžek a čtyřkolek. Všechny produkty vyrábí z originálních a vlastními silami vyvinutých komponentů⁵. O popularitu podniku se však kromě nesporných úspěchů jeho produktů na domácích a zahraničních trzích i na závodních okruzích postarali též čínští výrobci plagiátů minimotorek značky Blata, se kterými podnik sváděl poměrně dlouhý a náročný boj.

Úspěšný rozvoj

Počátky společnosti Blata jsou spojeny se závodní kariérou majitele podniku Pavla Blaty, který byl v sedmdesátých letech minulého století motocyklovým závodníkem a úspěšným továrním jezdcem Povážských strojůren. Jeho snem bylo vyrábět automobily, ale z důvodu složitosti výroby se rozhodl začít s výrobou motocyklů.

Své výrobky začal vyrábět v provizorních prostorách vlastní garáže.⁶ V roce 1991 vyrobil první malý motocykl. Po té následovala první série 50 minimotorek, jejichž konstrukční řešení a kvalitní zpracování se odrazilo v požadavcích zákazníků na další výrobky. To znamenalo vyrobit nástroje, formy a další vybavení, které umožnilo reagovat na tyto požadavky. V roce 1992 již podnik vyráběl 554 malých motocyklů a začínal s vývojem skútru. O rok později byly skútry BLATA exportovány do USA a zemí EU.

K rozšíření povědomí o značce Blata přispělo také pořádání BLATA CUPu, závodů minibiků na speciálních okruzích. Seriálu závodů se zúčastnilo 70 závodníků výhradně na strojích BLATA. Na základě zkušeností ze závodů byl zahájen vývoj modelu s výkonnějším motorem, který byl nasazen již na otevřeném republikovém přeboru. V roce 1997 společnost Blata spoluzakládá seriál závodů mistrovství Evropy. Tovární jezdec firmy Blata Jan Němec se stává mistrem Evropy. Zájem o malé motocykly této firmy se tak rozšířil, že účastníci Velké ceny České republiky, závodu mistrovství světa silničních motocyklů, si pro své propagační účely nechali zhotovit minibiky BLATA v barvách svých týmů.

Rostoucí zájem o produkty firmy si vynutil zásadní investice, a to jak do podpory vývoje, tak i do posílení výrobní základny. V roce 1996 bylo mimo jiné pořízeno CNC obráběcí centrum a prostředky výpočetní techniky pro konstruování ve 3D. To umožnilo analýzu a výpočty konečných parametrů součástí, generování a převedení dat do řídicích systémů CNC strojů. Pořízení moderních technologií nejen do výrobní oblasti, ale i do vývoje, kde bylo umožněno zjišťovat a měřit proudění plynů v pracovním prostoru válců motorů, představovalo značné zkrácení průběžné doby vývoje a výroby. Pro minibike byl vyvinut nový motor se špičkovými parametry. To

4 Případová studie je publikována se souhlasem představitele společnosti Blata, s. r. o.

5 Blata: Existuje recept na dobrého šéfa? Tisková zpráva, 2008.

6 Blata Blansko: Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

umožnilo získat závodníkům BLATA-týmu dva tituly mistrů Evropy. Nové motory začaly být do-
dávány i jiným výrobcům minibiků.

Významné sportovní a obchodní úspěchy bylo nutno využít pro další rozvoj podnikání. Byl
zpracován projekt rozvoje podniku, který byl rozvržen do čtyř na sebe navazujících etap, s cílem
vybudování silného výrobně vývojového komplexu na produkci jednostopých motorových vozi-
del. Byly postaveny patrové budovy pro logistické a montážní účely. Po získání zkušeností s touto
výstavbou, kterou prováděla externí stavební firma, byla další část výstavby, kterou představuje
atypická stavba sklobetonového objektu, ve kterém je soustředěn vývoj, technologie, obchodní
činnost, administrativa a řízení firmy, již realizována vlastními silami. Management firmy plnil
roli jak generálního dodavatele, tak i investora.

Díky cílenému úsilí bylo v závěru roku 2001 dovršeno vybudování druhé etapy projektu rozvoje
firmy. Byly soustředěny a zejména posíleny vývojové a technologické kapacity, podstatně se posí-
lila výrobní základna. Byla instalována nejmodernější technologická zařízení.

Výsledkem změn, které byly realizovány v tomto období, byl i nový produkt – minibike ORI-
GAMI, který se stal ve své kategorii špičkovým strojem. Ihned po svém uvedení si získal velmi
dobrou pozici na závodech v USA. Za tento model motocyklu byla udělena v národní soutěži
„Vynikající výrobek roku 2003“ cena za vynikající design a cena za manažerský počín roku v ob-
lasti designu.

V průběhu roku 2003 byl připraven investiční záměr na realizaci třetí etapy rozvoje podniku,
a to formou vybudování nového průmyslového komplexu firmy, který se stal pilotním projektem
první etapy nově budované průmyslové zóny Blansko⁷.

Čínská hrozba

V roce 2003 byla společnost Blata na vrcholu svého rozkvětu. Oceněním jejích podnikatel-
ských aktivit a dosahovaných výsledků, byla i návštěva prezidenta republiky Václava Klause
v listopadu 2003⁸.

Ve výrobním portfoliu byly minibiky pro volný čas, minibiky pro závodní účely, skútry
a čtyřkolky. Firma prodávala téměř 10 000 výrobků za rok.⁹ Prodej výrobků byl na vysoké úro-
vni a značka Blata měla ve světě dobré jméno. Polovina produkce směřovala do Spojených států
amerických.

Na přelomu roku 2003 a 2004 se ale objevily první zprávy o čínských plagiátech společnosti Bla-
ta. Vedení společnosti sice počítalo s možností padělání výrobků, ovšem nemělo představu o tom,
kdo a kdy s padělký přijde.

První plagiát minibiku byl objeven ve Spojených státech. Byl tak nekvalitní, že v něm vedení
společnosti nevidělo konkurenci. Ve velmi krátké době byl však trh zaplaven obrovskou vlnou
plagiátů. Jen do Evropy čínští výrobci dodávali sto tisíc minimotorek měsíčně¹⁰. Plagiáty se týkaly
zejména výrobků určených pro volný čas a hobby. Minibiky byly detailně okopírovány. Kromě
vzhledu, tvaru rámu a plastů byly v některých případech okopírovány i ochranné známky a díly
chráněné patenty¹¹. Vedení společnosti bylo vzniklou situací zaskočeno a začalo reagovat až se
zpožděním. Teprve tehdy poznalo, jak je trh minibiků pro volný čas obrovský. Nicméně bylo to
až v době, kdy byl zahlcen levnými čínskými plagiáty.

7 Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva, 2008.

8 Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska. Tisková zpráva, 2008.

9 Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

10 Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

11 Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

Již v roce 2004 musela společnost výrazně snížit produkci. To mělo neblahý vliv na hospodářský výsledek. V roce 2006 byla hospodářská ztráta podniku z nerealizovaných prodejů vyčíslena na 200 mil. korun¹². Kromě vysoké ztráty související s výraznými odbytovými potížemi a omezením výroby, poškozovaly plagiáty jméno značky Blata na tuzemském i zahraničním trhu a také ohrožovaly spotřebitele. Některé napodobeniny výrobků byly na základě odborné expertízy označeny dokonce za životu nebezpečné¹³.

Vládní podpora českých podnikatelů?

Plagiátorství dosahuje ve světovém obchodě obrovských rozměrů. Ročně plagiátoři zfalšují zboží za přibližně 500 miliard eur. Experti odhadují, že obchod s padělaným zbožím představuje šest procent z celkového světového obchodu¹⁴.

Oficiální čínští představitelé deklarují svou snahu s plagiátorstvím skoncovat. Čína je členem Světové obchodní organizace (WTO) a jejím zájmem je volný obchod. Čínský premiér Wen Ťia-pao v projevu na půdě francouzské podnikatelské konfederace prohlášoval: „Důsledně splníme závazky, jež přináší členství ve WTO, budeme dále otevírat náš trh, zdokonalovat zákony, zvyšovat transparentnost a také zásadně posílíme ochranu duševního vlastnictví.“¹⁵

Realita je ovšem jiná. Když měl přijet čínský premiér na návštěvu České republiky, byli zástupci vedení společnosti Blata přizváni k účasti na setkání. Jako ostatní účastníci setkání s českými podnikateli mu mohli položit otázku. Vedení společnosti formulovalo dotaz v souladu s diplomatickými zvyklostmi a zcela nekonfliktně – byl v něm zdůrazněn zájem o vzájemnou spolupráci s Čínou, přitom se však tázali, zda jim může čínská strana s problematikou napodobenin nějak pomoci. Hospodářská komora, která setkání připravovala, však vedení společnosti informovala, že dotaz neprošel do „užšího kola“¹⁶. S podobným alibistickým přístupem se společnost setkala i ze strany české vlády. Čína je důležitý obchodní partner a to je zřejmě důvod neochoty ze strany vlády problém plagiátorství zásadním způsobem řešit.

Pomož si sám

Vedení společnosti se rozhodlo, že bude s čínskými výrobci bojovat vlastními silami. Zástupci firmy Blata, vydávající se za zájemce o nákup minimotocyklů, osobně navštívili 12 čínských továren, které vyráběly plagiáty výrobků jejich podniku. Poznali odlišnou mentalitu Číňanů, pro které je kopírování výrobků způsobem, jak se přiblížit světové úrovni¹⁷.

Důkladným monitoringem prodejních kanálů a také výrobců v Číně zjistili, jak dlouho trvá, než je výrobek okopírován a dán na trh. Průměrně šlo o šest měsíců, což je velmi krátká doba. Nicméně vedení společnosti vědělo, že za tu dobu je firma schopna vyvinout nový výrobek, případně inovovat současnou produktovou řadu¹⁸.

V té chvíli firma uplatnila následující strategii: Jakmile se objevily napodobeniny výrobků stávající produktové řady, začalo se pracovat na novém produktu, motorové čtyřkolce, kterou se během šesti měsíců podařilo vyvinout a připravit pro výrobu. Tento nový výrobek byl uveden na trh v dubnu 2005. Plán předpokládal výrobu 10 000 kusů během šesti měsíců, na což byl přípra-

12 Blata: Neprodáváme motoroky, ale vítězství. Tisková zpráva, 2008.

13 Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody. Tisková zpráva, 2008.

14 Potopí čínské padělký české podnikatele? Server IDNES.CZ. Tisková zpráva, 2008.

15 Padělký jsou všude: Kotíla, Blata, Hamé... Server IDNES.CZ. Tisková zpráva, 2008.

16 Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

17 Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit, 2008.

18 Blata Blansko: Jak čínské padělký málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

ven i takt výrobní linky. Po uvedení na trh měla společnost půl roku na to, aby vyrobila a prodala čtyřkolek co nejvíce. K velkému překvapení však čínské plagiáty přišly už několik týdnů po té, co byla čtyřkolka uvedena na britský trh. Čínský výrobce začal prodej inzerovat pouhých 14 dní po uvedení nového výrobku firmy Blata na trh, a to ještě dříve, než byla kopie připravena ve výrobě, což je běžný způsob, jakým zkoumá poptávku. Za jeden jediný měsíc měli čínští výrobci kopii vyrobenou¹⁹.

Vedení společnosti z dalšího šetření u čínských výrobců, i od svých partnerů v jednotlivých zemích zjistilo, že čínští výrobci produkty, které firma Blata uvádí na evropský trh neustále monitorují a ve chvíli, kdy je možné si zakoupit originál, ihned jej zakoupí a kurýrem zašlou do Číny. Zde okamžitě začíná proces kopírování. V daném případě už čtyři dny po uvedení na trh byl výrobek v čínské továrně, kde byl rozebrán a každý jeho díl byl prostorově oskenován. Výroba trvala měsíc, další měsíc zabrala doprava lodí do Evropy. Dva měsíce od nástupu čtyřkolky dorazily na evropský trh čínské plagiáty²⁰.

Dva měsíce je příliš krátká doba na to, aby firma Blata mohla přijít s novým výrobkem. Trh minimotorek a čtyřkolek určený pro volný čas byl během krátké doby zahlcen čínskými výrobky. Firma tak přišla o stěžejní oblast své výroby určenou pro širší veřejnost. Sen Pavla Blaty, který firmu úspěšně budoval, se pomalu, ale jistě utápěl v čínské záplavě levných a nekvalitních plagiátů.

Vedení společnosti se proto rozhodlo navštívit právní kanceláře v Peking. Zástupci společnosti zjistili, že zákony postihující plagiátorství jsou v Číně stejně tvrdé jako v západní Evropě. Problém je ovšem s jejich vynucováním²¹. Uplatnění práv duševního vlastnictví prostřednictvím patentů, nebo vlastnění průmyslových či užitných vzorů je nutné provést přímo v dané zemi. Registrace průmyslového vzoru v Evropě trvá zhruba 2 až 3 měsíce, v Číně je to asi 1 rok a více. Tato doba je pro čínské výrobce natolik dostatečná, aby dokázali vyrobit takové množství plagiátů, které v podstatě zničí trh v dané zemi²².

Spolupráce s Celní správou

V kritické situaci, kdy zkrácení inovačního cyklu se ukázalo jako neúčinné, hledala společnost Blata jiný způsob, jak se s hrozbou plagiátů vyrovnat. Vedení společnosti začalo intenzivně jednat se specializovanými státními orgány. K danému případu byla ustavena komise, složená ze zástupců Celní správy, Ministerstva zahraničí, České obchodní inspekce, Ministerstva průmyslu a obchodu a policie. Setkání komise k řešení dané situace proběhlo zhruba třikrát, k zásadnímu řešení ovšem komise nedospěla.

Jako lepší se ukázaly být přímé kontakty s Českou obchodní inspekcí a Celní správou. Cesta ke zdárné spolupráci ovšem nebyla snadná. Vedení společnosti začalo intenzivně spolupracovat zejména s Celní správou. Společnost se zúčastňovala seminářů, kde zástupce Celní správy „učila“ kde a jak hledat padělané minibiky. Bylo třeba naučit celníky, jaký je rozdíl mezi originálem a plagiátem. Nejednalo se o spolupráci s orgány celní správy pouze v České republice, ale ve všech zemích, kam byly plagiáty dováženy. Vůči zahraničí však byla problémem jazyková bariéra. Veškerá komunikace, včetně školení a seminářů, musela probíhat v jazyce dané země.

Prvním velkým výsledkem tohoto snažení byly zadržené kontejnery s čínskými padělkami na Maltě. Dnes je situace taková, že sami celníci, už při zadržení zboží, se na firmu Blata iniciativně obrají. Lze říci, že největší kus práce udělali ve věci plagiátů čeští celníci. Kdyby se chovaly celní

19 Blata Blansko: Jak čínské padělkami málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

20 Blata Blansko: Jak čínské padělkami málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

21 Motocyklový boj s čínskými mlýny. Podnikatelský týdeník Profit. On-line, 2008.

22 Blata Blansko: Jak čínské padělkami málem zničily českého výrobce. Tisková zpráva, 2008.

orgány v ostatních zemích podobně, právní kroky, které mají za úkol plagiátorství zastavit, by pro řešení daného problému dostačovaly.

Uplatnění obdobných postupů přímo v Číně se ukázalo jako velmi problematické. Spolupráce a komunikace s čínskými orgány je zatížena obrovskou byrokracií, která v Číně panuje. Společnost Blata proto využívá pomoc ze strany české ambasády.

Nová strategie

I když se společnosti Blata podařilo uskutečnit kroky k omezení dovozu čínských plagiátů, její postavení na trhu minimotorek a čtyřkolek pro volný čas, který byl plagiáty postižen nejvíce, se již v původní podobě obnovit nepodařilo. Navíc náklady spojené s bojem proti plagiátům byly vyšší, než kýžený efekt.

Ztráty, které konkurence plagiátů způsobila, byly značné. Kromě vysokých finančních ztrát podnik musel propustit také řadu zaměstnanců. Ze skoro 90 zaměstnanců jich dnes v podniku pracuje jen 55.

Vedení společnosti přijalo novou strategii. Spočívá v zaměření na výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se zejména o řadu závodních minibiků. Při jejich výrobě je uplatněno 20 let know-how, dané použitím materiálů, technologií výroby a vývojem. V této oblasti plagiátoři nejsou schopni konkurovat. Dokáží sice napodobit vzhled produktu, ovšem nedokáží docílit toho, aby měl výrobek vlastnosti, které jsou pro závody nezbytné. Tedy vysoký výkon, vysokou bezpečnost a provozní spolehlivost a další důležité technické parametry.

Pokud si zákazník kupuje motorku pro volný čas, je pro něj rozhodujícím faktorem pro koupi cena. Pokud je motorka určena k závodění, rozhodující jsou technické parametry a kvalita. Bez kvalitního výrobku závodník nevyhraje. I nepatrné odchýlení plagiátu od originálu má na jízdní vlastnosti závodního minibiku velký vliv. Závodníci chtějí vyhrát, proto nemají plagiáty na trhu určeném pro závodníky šanci. Čínské plagiáty určené pro závodění dosahují pouze 60% výkonných parametrů originálních závodních strojů.

V rámci nové strategie je vysoký důraz kladen na kvalitu. Společnost vyvinula vlastní způsob kontroly. U všech výrobků, které opouštějí továrnu, se kontroluje více než 200 bodů, na kterých celková úroveň kvality výrobku závisí. Úroveň a důkladnost těchto testů v mnohém převyšuje požadavky světových průmyslových a motoristických norem i kritéria stanovená konkurenčními podniky ve vyspělých zemích²³.

Vysoký důraz je též kladen na úroveň inovačního procesu. Vedení společnosti sleduje záměr vyrábět minibiky Blata a skútry Blatino, a to na světové úrovni. Z tohoto důvodu se neustále investuje do vývoje. Objevují se nové materiály, přibývají technologie. Společnost má vlastní tým kvalitních vývojářů, kteří neustále přichází s novými řešeními.

Připravuje se rozšíření výrobního programu o silniční motocykly. V nejbližší době bude na trh uveden motocykl Blata 125. Poprvé byl tento motocykl s motorem o objemu 125 cm³ představen na frankfurtském veletrhu Intermot. Jeho prodej má být směřován jak na tuzemský trh, tak i do západní Evropy a Spojených států amerických. Hlavní cílovou skupinou mají být mladí motocyklisté, toužící po stroji sportovního vzhledu.

23 Internetové stránky společnosti Blata, s. r. o.



11. Závěr

Předložená monografie shrnuje výsledky etapy zaměřené na analýzu faktorů hospodářské úspěšnosti podniků. S využitím dat z rozsáhlého empirického šetření byla na základě relevantních statistických metod potvrzena platnost základní hypotézy předmětného výzkumu, která předpokládá, že existuje významná závislost mezi určitým typem hospodářské úspěšnosti podniků a určitou typickou konfigurací faktorů vytvářejících konkurenceschopnost podniků. Bylo rovněž identifikováno 17 faktorů hospodářské úspěšnosti podniků a nalezeny jejich typické konfigurace, vytvářející určité typy hospodářské úspěšnosti podniků. Tím byl naplněn hlavní vědecký cíl výzkumu.

Zdá se tedy, že všechno podstatné bylo splněno a není co dál řešit. Nicméně není tomu tak. Přesto, že lze konstatovat splnění cíle výzkumu, je nutno zároveň přiznat, že v průběhu předmětné etapy byla nastolena řada problémů a odkryta řada oblastí, které jsou výzvou pro další výzkumné aktivity.

V oblasti instrumentální jde zejména o další experimenty s aplikací metody statistického rozpoznávání obrazů. Je třeba uvést, že se jedná o první aplikaci této statistické metody v oblasti ekonomiky a řízení podniků a dostatečné zkušenosti zatím chybí. Nedá se proto říci, že by další ověřování důvěryhodnosti získaných výsledků bylo zbytečné. Z doposud provedených experimentů je patrná přílišná citlivost výstupů na poměrně malé změny na straně vstupních proměnných. To důvěryhodnost doposud získaných výsledků poněkud relativizuje. Při dalších experimentech by bylo proto dobré se zaměřit na formulaci vstupních proměnných tak, aby algoritmu dané metody vyhovovaly lépe než doposud. Lze uvažovat i o zcela zásadní transformaci proměnných získaných z empirického šetření do nové soustavy proměnných, popisujících analyzované podniky kvalitativně odlišným způsobem. Tyto úvahy vybízejí k celé řadě poměrně pracných experimentů.

Další výzvy k řešení jsou v oblasti interpretační. Ta doposud nebyla rozpracována v požadované šíři a hloubce. Jednotlivé skupiny podniků jsou zatím bohužel popisovány spíše jako hodnoty vedle sebe stojících proměnných, kterými jsou podniky charakterizovány, hlubší analýza objasňující společný účinek (tj. synergický efekt) těchto proměnných chybí. Kvantitativní analýza by měla být doplněna kvalitativní analýzou. Oporou by měly být informace z tzv. volných odpovědí z dotazníků, ze zpracovaných anotací podniků a z dalších dostupných informačních zdrojů. To je samozřejmě velmi náročné na pracnost, nicméně pro hlubší pochopení a kvalitnější zvládnutí dané problematiky téměř nezbytné.

V oblasti kvalitativní analýzy by měl být podstatně více než doposud využit potenciál případových studií, zachycujících a analyzujících případy „nejlepší praxe“, nebo jiné pozoruhodné kauzy, které by mohly mimo jiné přispět k hlubšímu pochopení některých výsledků získaných cestou kvantitativní analýzy a zároveň přinést odborné veřejnosti další zajímavé informace.

Zatím byla pozornost zaměřena na endogenní vlivy působící na hospodářskou úspěšnost podniků, od působení exogenních vlivů bylo víceméně abstrahováno. V dalším řešení je proto třeba

■ se zaměřit výrazně právě na exogenní vlivy, s cílem zasadit vývojové trendy podniků do širšího ekonomického a společenského rámce.

■ Vzhledem k tomu, že podniková sféra podléhá stálým změnám, je nezbytné dbát na neustálou aktualizaci. Předpokládá se opakované hodnocení hospodářské úspěšnosti analyzovaných podniků na základě nejnovějších informací z jejich účetních závěrek.

■ Výběrový soubor podniků, se kterým se doposud pracovalo, reprezentuje odvětví zpracovatelského průmyslu a odvětví stavebnictví. Nabízí se otázka odvětvového zaměření dalšího případného empirického šetření. V úvahu přichází orientace na jiná, méně tradiční odvětví, jejichž stávající rychlý rozvoj úzce souvisí s nástupem postindustriální společnosti.

■ V neposlední řadě je nutno připomenout, že řešitelský kolektiv se ve svých publikacích doposud zabýval spíše metodickou stránkou řešení a popisem výsledků aplikace použitých metod. S ohledem na potřeby podnikové praxe i širší odborné veřejnosti se jeví jako potřebné zpracování publikace podávající teoreticky zakotvený a zároveň čtivou formou podaný celkový obraz podnikové sféry v České republice a jejích vývojových trendů.

Použitá literatura

1. ANTHONY, J. H.; RAMESH, K. Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life-cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 1992, vol. 22, no. 1–3, s. 3–30.
2. BERMAN S. L.; WICKS A. C.; KOTHA S.; JONES T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42 no. 5, s. 488–506.
3. BLAŽEK a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 978–80–210–4456–2.
4. BLAŽEK, L. Dílčí závěry z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků. *Working paper 31/2007*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, CVKS, č. 31.
5. BLAŽEK, L.; DOLEŽALOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A.; ŠIŠKA, L. Metodická východiska zkoumání řízení inovační výkonnosti. *Working Paper 11/2005*. Brno: ESF Brno, CVKS, 2005, č. 11.
6. ČÁSTEK, O. Finanční výkonnost podniků a proměnné ze souhrnné části dotazníku empirického šetření. *Working Paper 15/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 15.
7. DUDA, R. O.; HART, P. E.; STORK, D. G. *Pattern classification*. 2nd Edition. New York: A Wiley Interscience, 2000. 654 s. ISBN 0–471–05669.
8. GREGOROVÁ, I. Faktory konkurenceschopnosti a vztahy se zaměstnanci. *Working Paper 16/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 16.
9. HRONOVÁ, S.; HINDLS, R. *Národní účetnictví: koncept a analýzy*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2000. 258 s. ISBN 80–7179–235–7.
10. Internetové stránky společnosti Blata, s. r. o. On-line.
Dostupné na: <http://www.blata.com/main.asp?id=2&country=53&lang=cz>
11. Internetové stránky společnosti Toray Textiles Central Europe, s. r. o. On-line.
Dostupné na: http://www.toray.cz/o_nas.html
12. Interní materiály společnosti TTCE – Toray Textiles Central Europe, s. r. o., Toray Group, CSR Report, 2006.
13. JAIN, A. K.; CHANDRASEKAR, B. *Dimensionality and sample size considerations in pattern recognition practice*. Handbook of Statistics. Amsterdam: P. R. Krishnaiah and L. N. Kanal, 1982, vol. 2., s. 835–855.
14. JAIN, A. K.; DUIN, R. P. W.; MAO, J. Statistical pattern recognition: A review. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 2000, vol. 22, no. 1, s. 4–37.
15. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston (Mass.): Harvard Business School, 2004. ISBN 1–59139–134–2.
16. KARPIŠSOVÁ, E. Certifikáty systémů řízení. *Working Paper 18/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 18.

17. KARPIŠSOVÁ, E. Faktory konkurenceschopnosti. *Working Paper 17/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 17.
18. KAŠPAROVÁ, K. Společenská odpovědnost podniku – vyhodnocení. *Vývojové tendence podniků III. Svazek 1*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, MU, 2007, s. 375–408. ISBN 978–80–210–4466–1.
19. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80–7179–802–9.
20. KLAPALOVÁ, A. Konkurenceschopnost podniku a vztahy se zákazníkem. *Working Paper 19/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 19.
21. KOHAVI, R.; JOHN, G. H. Wrap pers for feature subset selection. *Artificial Intelligence*, 1997 č. 1–2, s. 273–324.
22. KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 3. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2002. ISBN 80–7273–062–2.
23. KUBÁTOVÁ, E. Analýza dodavatelských vztahů. *Vývojové tendence podniků III. Svazek 1*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, MU, 2007, s. 313–374. ISBN 978–80–210–4466–1.
24. KUBÁTOVÁ, E. Vliv dodavatelů na konkurenceschopnost podniku. *Working Paper 20/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 20.
25. LIANG, CH.J.; LIN, Y. L. Which IC is more important? A life-cycle perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2008, vol. 9, no. 1, s. 62–76.
26. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80–86119–61–0.
27. MILITKÝ, J.; MELOUN, M. *Kompendium statistického zpracování dat: metody a řešené úlohy včetně CD*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 764 s. ISBN 8020010084.
28. *Motocyklový boj s čínskými mlýny*. Podnikatelský týdeník Profit. On-line. 2008
Dostupné na <<http://www.profit.cz/motocyklovy-boj-s-cinskyimi-mlyny/19855.html>>
29. PECÁKOVÁ, I. Testy nezávislosti v řídkých kontingenčních tabulkách. *Statistika*, 2007, roč. 87, č. 1, s. 61–68.
30. PETERS, T. J.; WATERMANN, R. H. *Hledání dokonalosti. Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda – Libertas, 1992. ISBN 80–7205–817–7.
31. Podnikové dokumenty společnosti Toray Textiles Central Europe, s. r. o. – Toray Group, CSR report 2006.
32. PUDIL, P.; NOVOVIČOVÁ, J.; KITTLER, J. Floating Search Methods in Feature Selection. *Pattern Recognition Letters*, 1994, roč. 15, s.1119–1125.
33. PUDIL, P.; PIROŽEK, P.; SOMOL, P. Selection of Most Informative Factors in Merger and Acquisition Process by Means of Pattern Recognition. *Signal Processing, Pattern Recognition, and Application, IASTED*, ACTA Press, 2002, s.224–229. ISBN 0–88986–338–5.
34. PUDIL, P.; PIROŽEK, P.; SOMOL, P. Výběr nejinformativnějších faktorů při akvizici podniků pomocí metod rozpoznávání obrazů. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2000, roč. 8(2), s. 143–159.
35. RABUŠIC, L.; MAREŠ, P. Interní podkladové materiály ke kurzu SOC108 Statistická analýza dat. Brno, Masarykova univerzita, 2003.
36. ŘEZANKOVÁ, H.; MAREK, L.; VRABEC, M. *IATEST – interaktivní učebnice statistiky*. [online]. Praha: VŠE, 2000. Dostupné z <http://iastat.vse.cz/>.
37. SEGER, J.; HINDLS, R.; HRONOVÁ, S. *Statistika pro ekonomy*. 4. vydání. Praha: Professional publishing, 2003. 415 s. ISBN 8086419525.
38. SOMOL P.; BAESENS B.; PUDIL P.; VANTIHENEN, J. Filter- versus wrapper-based feature selection for credit scoring. [Porovnání filtrovacího a obalovacího přístupu k výběru příznaků v kontextu posuzování kredibility klientů.] *International Journal of Intelligent Systems*, 2005, roč. 20, č. 10, s. 985–999.
39. SOMOL, P.; PUDIL, P. Oscillating search algorithms for feature selection. *Proceedings of the 15th International Conference on Pattern Recognition. IEEE Computer Society, Los Alamitos*, 2000, s. 406–409.

40. SUCHÁNEK, P. Přístupy k analýze vztahů. *Konkurenční schopnost podniků*. 1. vydání. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2, s. 293-298.
41. ŠÍŠKA, L. Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS. *Working Paper 10/2008*. Brno: ESF MU, CVKS, 2008, č. 10, 34 s.
42. ŠPALEK, J. *Aplikovaná statistika II*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3413-0.
43. ŠPALEK, J. Metodika a realizace statistického zpracování. *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. 1. vydání. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2, s. 35-40
44. ŠPALEK, J. Přístupy k analýze vztahů. *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. 1. vydání. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007, s. 291-298. ISBN 978-80-210-4456-2.
45. THEODORIDIS, S.; KOUTROUMBAS, K. *Pattern Recognition*. 3rd edition. USA: Academic Press, 2006. ISBN 0126858756.
46. Tisková zpráva, Blata Blansko. *Existuje recept na dobrého šéfa?* 2008 On-line. Dostupné na: https://services.erudia.cz/storage/files/per_blata_existuje_recept_na_sefa.pdf
47. Tisková zpráva, Blata Blansko. *Jak čínské padělky málem zničily českého výrobce*. 2008 On-line. Dostupné na <http://www.velkaepocha.sk/content/view/2871/41/>
48. Tisková zpráva, Blata Blansko. *Malé motocykly a motorové koloběžky z Blanska*. 2008 On-line. Dostupné na <http://www.itest.cz/blata.htm>
49. Tisková zpráva, Blata: neprodáváme motoroky, ale vítězství. 2008. On-line. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/czechtrade/blata-neprodavame-motocykly-ale-vitezstv/1001668/46355/>
50. Tisková zpráva. *Padělky jsou všude: Kotila, Blata, Hamé...* Server IDNES.CZ, 2008 On-line. Dostupné na http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_Lej.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra
51. Tisková zpráva. *Plagiáty-plagiátoři způsobují tuzemským firmám stamilionové škody*. 2008. On-line. Dostupné na http://mam.ihned.cz/1-10000006-18434700-100000_d-d0
52. Tisková zpráva. *Potopí čínské padělky české podnikatele?* Server IDNES.CZ, 2008. On-line. Dostupné na: http://podnikani.idnes.cz/potopi-cinske-padelky-ceske-podnikatele-fdg-/firmy_Lej.asp?c=A060919_150244_firmy_eu_vra
53. VAN, P. N.; LAISNEY, F.; KAISER, U. The Performance of German Firms in the Business-Related Service Sector: A Dynamic Analysis. *Journal of Business & Economic Statistics*, Jul 2004. Vol. 22, Iss. 3; s. 274.



Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

- [1] Výchozí volba rozdělení (23)
- [2] Proces selekce příznaků (44)
- [3] Blokové schéma SFFS algoritmu (46)
- [4] Blokové schéma oscilačního algoritmu (47)
- [5] Část výstupu z finálního experimentu (90)

Seznam tabulek

- [1] Současná shoda zařazení do shluků v prvním a ve druhém pokusu (25)
- [2] Míra korelace v závislosti na hodnotě korelačního koeficientu (36)
- [3] Použitelné míry asociace dle typu proměnné (37)
- [4] Datové proměnné exportované z databáze CreditInfo (57)
- [5] Přehled vstupních dat pro jednotlivé fáze analýzy (68)
- [6] Vztah mezi hodnocením vnitřních faktorů konkurenceschopnosti a jejich vlivem na konkurenceschopnost (70)
- [7] Vztah mezi hodnocením vnějších faktorů hospodářské úspěšnosti a jejich vlivem na konkurenceschopnost (71)
- [8] Důležitost stakeholderů (72)
- [9] Matice C – proměnné vstupující do algoritmu metody statistického rozpoznávání obrazů (86)
- [10] Porovnání absolutních maxim a vybraných lokálních maxim (92)
- [11] Matice D – přehled faktorů hospodářské úspěšnosti podniků – výstup z aplikace metody SFFS 5NN (93)
- [12] Sekundární shluky (94)

Seznam grafů

- [1] Dendrogram podobnosti prvního a druhého pokusu (25)
- [2] Souvislost počtu shluků a počtu pokusů (27)
- [3] Podobnost zařazení podniků při 27 pokusech (27)
- [4] Struktura chybějících dat (58)
- [5] Hypotéza rozdělení primárních shluků respondentů (58)
- [6] Průměrná ROA a průměrná míra růstu aktiv typických shluků (61)
- [7] Průměry hlavních kritérií shluků vč. průměrů ohnisek (61)
- [8] Typické shluky, jejich průměrná ziskovost a počty členů (62)
- [9] Vážené průměry za každý podnik (63)
- [10] Vážené průměry každý ohniskový podnik (64)
- [11] Minimální a maximální hodnoty v rámci shluků (65)
- [12] Poměr mezi veřejnými a soukromými zakázkami ve stavebnictví (76)
- [13] Vlastník jako součást managementu a vliv na konkurenceschopnost (79)
- [14] Průběh informativnosti kombinací proměnných (91)

Příloha č. 1. SEZNAM PODNIKŮ



1. Zpracovatelský průmysl

Kategorie 15 – Výroba potravinářských výrobků a nápojů

AGROPODNIK, a. s. IČO 46982761

Sídlo: Velké Meziříčí

Zaměření činnosti: Volně ložená i pytlovaná průmyslová hnojiva; vápenatá hnojiva; skleníky; pytlovaný síran amonný technický.

Agrovýkup, a. s. IČO 25305107

Sídlo: Moravské Budějovice

Zaměření činnosti: Základní druhy obilovin, luštěnin a olejnin.

A S P E C, s. r. o. IČO 43960073

Sídlo: Krnov

Zaměření činnosti: Klasické pekařské výrobky – různé druhy chleba, rohlíků, jemné pečivo včetně listového; slané trvanlivé pečivo – zejména tyčinky CLUB: sýrové, grahamové a sezamové.

AVOS, a. s. IČO 00558311

Sídlo: Kroměříž

Zaměření činnosti: Široký sortiment pekárenských a cukrářských výrobků; kvalitní textil SECOND HAND z Holandska; pěstitelské pálení z ovocných kvasů.

DRINKS UNION, a. s. IČO 46708219

Sídlo: Ústí nad Labem

Zaměření činnosti: Výroba piva a lihovin.

FRITAGRO Nížkov, s. r. o. IČO 63492938

Sídlo: Nížkov (okres Žďár nad Sázavou)

Zaměření činnosti: Bramborové před smažené zmrazené hranolky; sušené bramborové lupínky; sušené bramborové kostky; sušená bramborová mouka.

J.L.N., s. r. o. IČO 47678585

Sídlo: Opava

Zaměření činnosti: Výroba pekárenských výrobků.

Jaroměřická mlékárna, a. s. IČO 49968939**Sídlo:** Jaroměřice nad Rokytnou**Zaměření činnosti:** Tvarohy; přírodní eidamské sýry; smetanový sýr; pomazánkové máslo; máslo.**Jatka Lanškroun, s. r. o.** IČO 49286501**Sídlo:** Lanškroun**Zaměření činnosti:** Výroba masných výrobků; porážka a bourárna jatečných zvířat**LABETA, a. s.** IČO 49813749**Sídlo:** Chrudim**Zaměření činnosti:** Hotové směsi na přípravu moučníků; přílohy k pokrmům na bázi brambor; želírovací a konzervační přípravky; polévky; směsi na chléb do domácích elektrických pekáren; DIA výrobky; bezlepkové výrobky.**LAPEK, a. s.** IČO 44015593**Sídlo:** Jihlava**Zaměření činnosti:** Pekařské a cukrářské výrobky; sváteční pečivo.**LINEA NIVNICE, a. s.** IČO 49970666**Sídlo:** Nivnice, okres Uherské Hradiště**Zaměření činnosti:** Alkoholické nápoje (lihoviny konzumní, lihoviny značkové, ovocná vína); sirupy; ovocné šťávy; kečupy a dětské výživy.**Masokombinát Jičín, s. r. o.** IČO 48168408**Sídlo:** Jičín**Zaměření činnosti:** Výrobky sekané (párky, klobásy); výrobky měkké (gothajský salám, junior, točák); speciality (moravské uzené, anglická slanina, cikánská pečeně, selský bok...); uzená masa; výrobky kuřecí; šunky; tuky (slanina, sádlo); produkty na grilování (grilovací párky...); maso výsekové vepřové; maso výsekové hovězí.**MELITES, s. r. o.** IČO 62362321**Sídlo:** Medlov**Zaměření činnosti:** Listové těsto; mražené pekařské a cukrářské polotovary tradičních tvarů a náplní.**Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s.** IČO 60917628**Sídlo:** Havlíčkův Brod**Zaměření činnosti:** Výroba piva.**MILKAGRO, a. s.** IČO 47677198**Sídlo:** Olomouc**Zaměření činnosti:** Salámy; klobásy; párky; masné produkty.**Moravia Lacto, a. s.** IČO 49969897**Sídlo:** Jihlava**Zaměření činnosti:** Základní čerstvé mléčné výrobky; polotvrdé a tvrdé sýry.

Moravskoslezské cukrovary, a. s. IČO 46900764

Sídlo: Hrušovany nad Jevišovkou

Zaměření činnosti: Výroba a prodej cukru.

NET PLASY, s. r. o. IČO 45358133

Sídlo: Bystřice pod Hostýnem

Zaměření činnosti: Pomazánkové máslo; termizované sýry; smetanové krémy; pařený sýr; měkký tvaroh.

NOBRS, s. r. o. IČO 49810189

Sídlo: Brněnec

Zaměření činnosti: Mlýnské výrobky pro zpracovatelský průmysl (mouky).

OLMA, a. s. IČO 47675730

Sídlo: Olomouc

Zaměření činnosti: Čerstvá a trvanlivá mléka; smetany; kysané mléčné výrobky a jogurty; dezerty; máslo; máselné melange; rostlinné tuky; sušená mléka.

Pivovar Černá Hora, a. s. IČO 25310887

Sídlo: Černá Hora

Zaměření činnosti: Výroba piva; výčepní zařízení; limonády.

Pivovar Janáček, a. s. IČO 60742917

Sídlo: Uherský Brod

Zaměření činnosti: Výroba piva.

Pivovar Náchod, a. s. IČO 47468661

Sídlo: Náchod

Zaměření činnosti: Výroba piva; výroba nealkoholického piva; výroba nealkoholických nápojů.

Pivovar Nymburk, s. r. o. IČO 47536373

Sídlo: Nymburk

Zaměření činnosti: Výroba piva.

POLABSKÉ MLÉKÁRNY, a. s. IČO 45148678

Sídlo: Poděbrady

Zaměření činnosti: Výroba tvarohů a tvarohových specialit.

Prima Karlovy Vary, s. r. o. IČO 45353620

Sídlo: Karlovy Vary

Zaměření činnosti: Řeznictví a uzenářství; koupě strojů, zařízení a dalších potravinářských potřeb za účelem dalšího prodeje; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje v režimu živnosti volné; hostinská činnost.

RUPA, s. r. o. IČO 25057588

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Mysli tyčinky – FLY; cereální a ovocné tyčinky; ořechové tyčinky, desertní tyčinky.

STAROBRNO, a. s. IČO 46346911**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** 12° Starobrnno Ležák; 10° Starobrnno Tradiční; Starobrnno Medium; Starobrnno Černé; nealkoholické pivo Fríí; Baron Trenck; Červený drak.**SVOBODA – výroba domácích knedlíků, s. r. o.** IČO 63492580**Sídlo:** Blučina**Zaměření činnosti:** Výroba a distribuce domácího knedlíku v různých modifikacích: kynuté, bramborové, ovocné, škvarkové, speciální; mražené výrobky; těsta na pečení; noky; pizza.**Škrobárny Pelhřimov, a. s.** IČO 60071206**Sídlo:** Pelhřimov**Zaměření činnosti:** Bramborový, pšeničný a kukuřičný škrob; modifikované škroby; pšeničná vláknina; pšeničný lepek vitální; škrobový sirup; bramborová kaše; líh.**TRUMF International, s. r. o.** IČO 25353284**Sídlo:** Přerov**Zaměření činnosti:** Kořenící směsi.**Unimills, a. s.** IČO 26766698**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Mouky pro pekařské účely; běžné pečivo; jemné pečivo; cukrářské výrobky; mouky pro speciální účely (oplatky, sušenky, pizza, knedlíky, mražené výrobky, aj.); směsi pro maloobchod; směsi a zlepšující přípravky pro pekařské účely a krmné suroviny vhodné na výrobu krmných směsí pro živočišnou výrobu.

Kategorie 17 – Výroba textilií a textilních výrobků

DEKORA-Jeníček, a. s. IČO 64829359**Sídlo:** Ždírec nad Doubravou**Zaměření činnosti:** Nábytkové látky.**DOPPLER CZ, s. r. o.** IČO 16190963**Sídlo:** Trhové Sviny (okres České Budějovice)**Zaměření činnosti:** Podušky; malé sedáky; slunečníky; zahradní nábytek; deštníky.**EKOTEX, s. r. o.** IČO 46345027**Sídlo:** Ivančice**Zaměření činnosti:** Zušlechťování textilních materiálů; netkané textilie; textilní podlahové krytiny, rouna, trhaniny a prošívané příkrývky.**ELASTA-VESTIL, s. r. o.** IČO 47473622**Sídlo:** Krucemburk**Zaměření činnosti:** Stuhý; pruženky; popruhy; šle; členky; nátepníky; opasky.

FILOGROUP, a. s. IČO 25264281

Sídlo: Ústí nad Orlicí

Zaměření činnosti: Bavlněné příže.

Jabatex, s. r. o. IČO 25968262

Sídlo: Ústí nad Orlicí

Zaměření činnosti: Žinylkové potahové látky.

KORDÁRNA, a. s. IČO 00012157

Sídlo: Velká nad Veličkou

Zaměření činnosti: Technický textil pro pneumatiky a dopravní pásy; geomříže; geotextilie.

Kožešnická, a. s. IČO 25616315

Sídlo: Hlinsko

Zaměření činnosti: Pravé kožichy; umělé kožichy; kožešinové doplňky; bytový textil.

Nitárna Česká Třebová, s. r. o. IČO 64824136

Sídlo: Česká Třebová

Zaměření činnosti: Výroba šicích nití; polygrafická výroba; výroba textilních vláken a tkanin; pronájem a půjčování věcí movitých; specializovaný maloobchod; zprostředkování obchodu; výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů; zprostředkování služeb; velkoobchod; služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob; barvení a chemická úprava textilií.

PŘÍHODA, s. r. o. IČO 62024205

Sídlo: Hlinsko v Čechách

Zaměření činnosti: Textilní rozvody vzduchu (pro potravinářský, chemický, textilní, elektro-technický průmysl, pro sklady potravin, bazény, sportovní haly, supermarkety).

SINTEX, a. s. IČO 25298496

Sídlo: Česká Třebová

Zaměření činnosti: Výroba bavlněných, směsových a syntetických zátažných úpletů a jejich zpracování do konfekčních výrobků.

SPOLSIN, s. r. o. IČO 62063545

Sídlo: Česká Třebová

Zaměření činnosti: Aplikační výzkum a vývoj; poradenství a informatika; ověřování zpracovatelnosti nových vláknitých materiálů textilními technologiemi předení, pletení a tkaní; vypracování a ověřování nových textilních technologických postupů; kontrola kvality vláken a textilií, včetně vypracování znaleckých posudků a analýz; malotonážní výroba technických textilních specialit; testování textilních materiálů v akreditované zkušební laboratoři.

STAP, a. s. IČO 44569599

Sídlo: Vilémov u Šluknova

Zaměření činnosti: Popruhy – obuvnické, technické a speciální; stuhy – bavlněné, se skelnými vlákny, nomexové a polyesterové; šňůry a šněrovadla; suché zipy; pruženky – nábytkářské, oděvní a obuvnické, dámské prádlové; tkané etikety; stuhy; spirálové zipy.

■ **SVITAP J. H. J., s. r. o.** IČO 46509755

Sídlo: Svitavy

■ **Zaměření činnosti:** Výroba technických tkanin (stanovky a plachtoviny, lnářské tkaniny, technické tkaniny, filtrační tkaniny) a technické konfekce; POE plachtoviny, netkané textilie, potahové tkaniny a příkrývky; tkaniny na pracovní ošacení, úklidové textilie a upravené textilie; ubrusy, utěrky, ručníky, povlečení, geotextilie atd.

■ **Toray Textiles Central Europe, s. r. o.** IČO 25500040

Sídlo: Prostějov

■ **Zaměření činnosti:** Hladký taft, texturovaný taft a pongem.

■ Kategorie 18 – Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin

■ **ODEX, s. r. o.** IČO 60705990

Sídlo: Vracov

■ **Zaměření činnosti:** Dámské a pánské noční prádlo; spodní prádlo; oblečení pro volný čas; sportovní kolekce značky DOOX.

■ Kategorie 20 – Zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku

■ **České dřevařské závody Praha, a. s.** IČO 14010

Sídlo: Praha

■ **Zaměření činnosti:** Okna dřevěná, platová; dveře; zárubně; srubové domky.

■ **DH Dekor, s. r. o.** IČO 26028263

Sídlo: Humpolec

■ **Zaměření činnosti:** Laminované desky; impregnovaný papír; nábytkové dílce.

■ **Javoříce, a. s.** IČO 63492202

Sídlo: Ptení

■ **Zaměření činnosti:** Středové řezivo sušené a nesusšené; boční řezivo sušené a nesusšené; sypané materiály (štěpka, pilina, kůra, odřezky).

■ **LIRA, obrazové lišty a rámy, a. s.** IČO 15789772

Sídlo: Český Krumlov

■ **Zaměření činnosti:** Obrazové lišty; hotové obrazové rámy; dřevěné brikety.

■ **PF Postforming, s. r. o.** IČO 25748050

Sídlo: Velká Bíteš-Janovice

■ **Zaměření činnosti:** Výroba vnitřních okenních parapetů upravených postformingovou hranou; výroba kuchyňských a stolových desek vč. atypických rozměrů; výroba, prodej a montáž schodových elementů z laminované MDF; prodej, projekce a servis střešních světlíků a zařízení pro odvod tepla a kouře; TOPWET – výroba a prodej střešních a balkónových vpustí, odvětrání střeš a šachet pro zelené střechy.

Kategorie 21 – Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru

Biocel Paskov, a. s. IČO 26420317

Sídlo: Paskov

Zaměření činnosti: Bělená buničina VIAN ECO.

Charvát, a. s. IČO 25947869

Sídlo: Doudleby nad Orlicí

Zaměření činnosti: Asfaltové hydroizolační pásy; asfaltové šindele; parafinové balicí papíry.

Kazeto, s. r. o. IČO 48400840

Sídlo: Přerov

Zaměření činnosti: Kancelářská řada (krabicové pořadače, různé krabice, složky, organizéry, zásuvky, aktovky atd.); výrobky pro domácnost (krabice různých velikostí a tvarů, odpadkové koše atd.; hračky; lepenkové kufří.

KORONA Lochovice, s. r. o. IČO 25660187

Sídlo: Lochovice

Zaměření činnosti: Pořadače; kroužkové pořadače; archivační výrobky; podložky; sešitové boxy.

Label design, a. s. IČO 26156890

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Grafické etikety, termo-etikety, logistické etikety; nekonečné pásy; visačky; booklety; sandwiche.

Mikes, s. r. o. IČO 48397041

Sídlo: Ostrava-Svinov

Zaměření činnosti: Výroba vlnitého papíru a vlnité lepenky, obalů z papíru a lepenky; výroba zboží z papíru a lepenky; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; zámečnictví; překlad nákladů.

ORPA, a. s. IČO 00012335

Sídlo: Lanškroun

Zaměření činnosti: Trubice, dutinky, cívky z papíru a z plastů; obalové prostředky.

STI Česko, s. r. o. IČO 25002741

Sídlo: Rumburk

Zaměření činnosti: Dárkové, prodejní, regálové i transportní obaly ze zušlechtné vlnité lepenky; UV lakované obaly i stojany; konturově tvarované krabice, tzv. Body Box.; prodejní stojany.

Kategorie 22 – Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahraných nosičů

Grada Publishing, a. s. IČO 48110248

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Vydávání knih.

VLTAVA-LABE-PRESS, a. s. IČO 61860981

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Vydávání novin (deníky, týdeníky, např. Šíp); tisk; inzerce.

Kategorie 24 – Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken

BIOPHARM, Výzkumný ústav biofarmacie a veterinárních léčiv, a. s. IČO 46356606

Sídlo: Jílové u Prahy

Zaměření činnosti: Široký sortiment veterinárních přípravků.

BorsodChem MCHZ, s. r. o. IČO 26019388

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Základní chemikálie; Cyklohexylamin a Dicyklohexylamin; speciální aminy.

COLORLAK, a. s. IČO 49444964

Sídlo: Staré Město

Zaměření činnosti: Syntetické, vodou ředitelné, polyuretanové, nitrokombinační, chlorkaučukové, lihové, vypalovací nátěrové hmoty a spreje.

DEZA, a. s. IČO 00011835

Sídlo: Valašské Meziříčí

Zaměření činnosti: Výroba základních aromatických komodit; výroba organických intermediátů; výroba aromatických specialit; výroba fenolových homologů; nákup a prodej chemických produktů; výzkumné, vývojové a analytické činnosti v oboru organické chemie; výroba a prodej tepla a elektřiny.

FARMAK, a. s. IČO 45192961

Sídlo: Olomouc

Zaměření činnosti: Aktivní farmaceutické ingredience – léčivé látky; chemické meziprodukty a speciality; dezinfekční prostředky.

Hexion Specialty Chemicals, a. s. IČO 00011771

Sídlo: Sokolov

Zaměření činnosti: Kyselina akrylová; organické kyseliny; estery sulfonových kyselin; estery acyklických karboxylových kyselin; akrylátové kopule; polymery; polymery aldehydů a jejich deriváty.

LINDE VÍTKOVICE, a. s. IČO 45193088

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Výroba technických plynů.

Lučební závody Draslovka, a. s. IČO 46357351

Sídlo: Kolín

Zaměření činnosti: Syntetický kyanovodík; kyanid sodný; acetonkyanhydrin; diphenylguanidin; chlorcholinchlorid; výrobky pro maskování kovu, úpravu vody, pro výrobu nátěrových hmot, plastických omítkovin.

Medites Pharma, s. r. o. IČO 45194815

Sídlo: Rožnov pod Radhoštěm

Zaměření činnosti: Substituční roztoky pro kontinuální eliminační metody.

MG Odra Gas, s. r. o. IČO 46577220

Sídlo: Vratimov

Zaměření činnosti: Technické plyny – kyslík, dusík, argon, vodík, oxid uhličitý jakož i směsi těchto plynů a acetylén.

MORÁVIA-CHEM, s. r. o. IČO 25314416

Sídlo: Hrobice

Zaměření činnosti: Oleje a maziva; autokosmetika; náplně do vstříkovačů; rozmrazovače; technické kapaliny; čističe pro domácnost; osvěžovače vzduchu; profesionální mytí; příslušenství; zálohované obaly.

Mölnlycke Health Care Klinipro, s. r. o. IČO 25886665

Sídlo: Karviná

Zaměření činnosti: Zdravotnické přístroje a prostředky.

Ryor, a. s. IČO 26746042

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Přírodní bylinná kosmetika; potravinové doplňky (speciální čaje a naturální výživa).

VUAB Pharma, a. s. IČO 63078180

Sídlo: Roztoky u Prahy

Zaměření činnosti: Nystatin; nystatin crude; suché injekce; syntetické nečistoty; meziprodukty.

Kategorie 25 – Výroba pryžových a plastových výrobků

Advanced Plastics, s. r. o. IČO 18953557

Sídlo: Vrbno pod Pradědem

Zaměření činnosti: Formy pro vstříkování; technické vylisky z plastu.

BACHL, s. r. o. IČO 14503603

Sídlo: Modřice

Zaměření činnosti: Izolační hmoty; bazénové tvarovky; PE obalové fólie; vláknitocementová krytina; plastová okna a dveře; stavební materiály.

Barum Continental, s. r. o. IČO 45788235

Sídlo: Otrokovice

Zaměření činnosti: Pneumatiky pro osobní, dodávková a nákladní vozidla.

D PLAST, a. s. IČO 00544752**Sídlo:** Zlín**Zaměření činnosti:** Plastové výrobky pro potravinářský, stavební, automobilový a textilní průmysl; technické granuláty; ochrana galvanických závěsů; vytlačované profily a hadice; stavební tmely; PVC foliové plechy.**DECRO BZENEC, s. r. o.** IČO 63476142**Sídlo:** Bzenec**Zaměření činnosti:** Výroba, montáž a prodej plastových oken, plastových dveří, dveřních výplní a zimních zahrad.**DK PLAST, s. r. o.** IČO 62029959**Sídlo:** Bělá nad Svitavou**Zaměření činnosti:** Zboží lisované ve vlastních formách; zahrádkářské potřeby (truhlíky a misky pod truhlíky, květináče, hrábě, květinové číše); potřeby pro domácnost (dózy, ramínka, lžice na obouvání, široký program pro mikrovlnné trouby – dózy, stojánky, kryty, pánev na vajíčka, talíře, kompotové misky); technické výlisky vyráběné většinou na formách zákazníků (transportní technika, výtahy, části elektrospotřebičů a dalších výrobků).**EFFBE-CZ, s. r. o.** IČO 25696602**Sídlo:** Zlín**Zaměření činnosti:** Výroba a prodej membrán z technické pryže**HOBAS CZ, s. r. o.** IČO 46972498**Sídlo:** Uherské Hradiště**Zaměření činnosti:** Odstředivě lité sklolaminátové potrubí.**Chemoplast, a. s.** IČO 44015861**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Vstříkovací formy; technické výlisky; hračky; kancelářské potřeby; domácí potřeby; šatní a obleková ramínka z plastických hmot.**IBEROFON CZ, a. s.** IČO 49971034**Sídlo:** Uherský Brod**Zaměření činnosti:** Plastové součástky pro osvětlování; palivová čerpadla; interiérové díly.**IMG Bohemia, s. r. o.** IČO 49824732**Sídlo:** Planá nad Lužnicí**Zaměření činnosti:** Konstrukční desky; stěnové prvky; plastové rošty; segment skruže DN 1000; drobné výrobky.**IMS – Drašnar, s. r. o.** IČO 25273396**Sídlo:** Česká Třebová**Zaměření činnosti:** Výlisky z plastu.

J.P. PLAST, s.r.o. IČO 46971696

Sídlo: Kyjov

Zaměření činnosti: Vyfukované obaly; lahve; kanystry; výlisky pro automobilový průmysl; technické výlisky.

KORES PRAHA, s.r.o. IČO 48208124

Sídlo: Strmilov

Zaměření činnosti: Lepidla; korekční prostředky; samolepicí bločky; samolepicí pásky; razítkové barvy a podušky; uhlový papír; kompatibilní náplně do inkoustových tiskáren; tonery; barvicí pásky do jehličkových tiskáren a psacích strojů; speciální papíry pro vysoce kvalitní tisk; termotransferové pásky pro faxy.

LPS Automotive, s.r.o. IČO 25558277

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Výroba plastových výlisků.

Pipelife Czech, s.r.o. IČO 60709391

Sídlo: Otrokovice

Zaměření činnosti: Kanalizační systémy; vodovodní systémy; vnitřní odpadní systémy rozvody studené a horké vody; drenážní systémy (trubky, tvarovky a šachty); plynovodní trubky; kabelové chráničky; trubky.

RETAL Czech, a.s. IČO 26116219

Sídlo: Mělník

Zaměření činnosti: Výroba PET lahví a PET preforem.

RETRIM-CZ, s.r.o. IČO 48911348

Sídlo: Zlín

Zaměření činnosti: Zpracování polymerů pro automobilový průmysl.

SPUR, a.s. IČO 46900098

Sídlo: Zlín

Zaměření činnosti: Plastové potrubní systémy; izolační materiály; retroreflexní materiály; barvicí koncentráty a aditiva pro úpravu vlastností plastů; vytlačované profily na zakázku; nesnímatelné samolepicí folie.

SULKO, s.r.o. IČO 47976969

Sídlo: Zábřeh

Zaměření činnosti: Plastová a hliníková okna a dveře.

Tanex Plasty, a.s. IČO 13583808

Sídlo: Jaroměř

Zaměření činnosti: Tvarovky z měkké polyuretanové pěny vhodné pro výplňové díly automobilů; výrobky z integrální polyuretanové pěny jako pohledové díly automobilů; díly z částicových pěn; tvrdé polyuretanové pěny.

■ **United Polymers, s.r.o.** IČO 18055290

Sídlo: Hranice

Zaměření činnosti: Výroba pryžových výrobků a plastových výrobků.

Kategorie 26 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků

■ **AGC Processing Teplice, a.s.** IČO 25012266

Sídlo: Teplice

Zaměření činnosti: Ploché sklo pro stavebnictví (vnější fasády a dekoraci interiérů) a pro specializovaná průmyslová odvětví (doprava, elektrické spotřebiče, nejmodernější technologie – dotykové disплеje, elektrochromatická zrcadla, skleněné disky,...).

■ **B & BC, a.s.** IČO 64832783

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Dílce pro výstavbu pozemních komunikací a terénní úpravy; prvky pro výstavbu kanalizačních trubnic a šachtový program; prvky pro zdění a stropní konstrukce; transportbeton.

■ **BETA Olomouc, a.s.** IČO 45192308

Sídlo: Olomouc

Zaměření činnosti: Dlažba; dílce pro stavbu komunikačních a terénních úprav (např. obrubníky); dílce pro stavby podzemních sítí; odlučovače ropných látek.

■ **BETONIKA, s.r.o.** IČO 00561681

Sídlo: Lobodice

Zaměření činnosti: Betonové výrobky pro inženýrské a pozemní stavby.

■ **Elektroporcelán Louny, a.s.** IČO 49902521

Sídlo: Louny

Zaměření činnosti: Keramické izolátory pro systémy NN, VN a VVN a řada dalších výrobků, včetně oxidové keramiky.

■ **Holcim (Česko), a.s.** IČO 15052320

Sídlo: Prachovice

Zaměření činnosti: Cement; beton; kamenivo.

■ **IP SYSTÉM, a.s.** IČO 26787971

Sídlo: Olomouc

Zaměření činnosti: Projekce, výroba, montáž a realizace železobetonových prefabrikovaných konstrukcí.

■ **ISOTHERM, s.r.o.** IČO 60647612

Sídlo: Kaplice

Zaměření činnosti: Izolační skla; kalená bezpečnostní skla.

Izoglass, s. r. o. IČO 25763385

Sídlo: Kladno

Zaměření činnosti: Výroba izolačních skel.

IZOLAS, s. r. o. IČO 46981195

Sídlo: Brno – Horní Heršpice

Zaměření činnosti: Základní sklo; izolační sklo; interiérové sklo; bezpečnostní sklo; protipožární sklo.

Moravské keramické závody, a. s. IČO 46900985

Sídlo: Rájec-Jestřebí

Zaměření činnosti: Výrobky pro slévárnictví – např. naběračky, tvarovky...; formovací hmoty do slévárnictví; malty; tmely; materiály pro licí pánev; omítky; písky; různé druhy šamotu; nátěry; filtrační systémy; šamotové licí systémy; tuhové kelímky.

PREFA ŽATEC, s. r. o. IČO 63145898

Sídlo: Žatec

Zaměření činnosti: Výroba železobetonových dílců, skeletů a průmyslových hal a hal pro obchod a administrativu; provádění staveb, zejména montáží prefabrikovaných konstrukcí pro občanskou a průmyslovou výstavbu.

Savas, s. r. o. IČO 00663891

Sídlo: Beroun

Zaměření činnosti: Výrobky z betonu; silniční panely a stropní panely; skruže studniční; květináče; plotové tvárnice; římsovky; obrubníky; dlaždice; stropní desky; lavičky; příkopové a zatravnovací tvárnice.

Skanska Prefa, a. s. IČO 25346261

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Prefabrikáty včetně montáže pro stavby dopravní, inženýrské, průmyslové, občanské a bytové.

Skanska Transbeton, s. r. o. IČO 60471778

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Výroba, doprava a čerpání betonových směsí; prodej písku a šterkopísků; lodní doprava.

Sklárna Janštejn, s. r. o. IČO 14502402

Sídlo: Horní Dubénky

Zaměření činnosti: Osvětlovací sklo; skleněné výrobky.

SKLÁRNY MORAVIA, a. s. IČO 16343646

Sídlo: Úsobrno

Zaměření činnosti: Láhve na alkohol a likéry; láhve na víno; laboratorní sklo; kosmetické flakony; potravinářské sklo.

Starorolský porcelán Moritz Zdekauer, a. s. IČO 46886419

Sídlo: Karlovy Vary

Zaměření činnosti: Hotelový porcelán; ozdobný porcelán; užitkový porcelán.

Wienerberger cihlářský průmysl, a. s. IČO 00015253

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Cihelné bloky; vodorovné konstrukce; malty a omítky; příslušenství; lícové cihly; keramická dlažba; doplňky.

Wolf Prefa, s. r. o. IČO 61249963

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Železobetonové prefabrikáty; sklocementové dílce; kompletizované garáže; betonářská výztuž.

ŽPSV, a. s. IČO 46346741

Sídlo: Uherský Ostroh

Zaměření činnosti: Výroba pražců; prefabrikáty pro železniční značkování; prefabrikáty pro drátovody; zábradlí a svodidla; betonové obrubníky.

Kategorie 27 – Výroba základních kovů a hutních výrobků

FERAMO METALLUM INTERNATIONAL, s. r. o. IČO 46962913

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Odlitky ze šedé litiny s lamelárním grafitem o hmotnosti 0,5–120 kg.

FIMES, a. s. IČO 46995242

Sídlo: Uherské Hradiště

Zaměření činnosti: Odlitky; formy.

FMP, s. r. o. IČO 60490705

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Kovové uzavírací a spojovací prvky pro potrubní systémy; formy pro lisování plastů; klempířské střešní komponenty; vrtulové listy pro větrné elektrárny a ultralehká letadla.

KOMAP DĚDOV, s. r. o. IČO 15032108

Sídlo: Teplice nad Metují – Dědov

Zaměření činnosti: Příruby; tvarové a volné kování; přechody; klenutá dna; nástroje a přípravky; kalení; žihání; cementování.

KOVHUTĚ ČELÁKOVICE, a. s. IČO 46357033

Sídlo: Čelákovice

Zaměření činnosti: Tyče (84% produkce); kondenzátorové trubky; trubky; dráty (z čisté mědi, z mědi legované nižšími obsahy jiných kovů, z mosazi, z bronzu).

KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s. r. o. IČO 63491001**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Tělesa ventilů; armatury; bubnová dna; lanová kola; pojezdová kola; speciální polotovary; tělesa ložisek; ozubená kola; rošty pecí; žíhací koše; nápravy a poloosy; odstředivě lité trubky.**Metalurgie Rumburk, s. r. o.** IČO 64652955**Sídlo:** Rumburk**Zaměření činnosti:** Šedá litina; kusová a malosériová výroba odlitek určených pro stavbu obráběcích strojů; odlitky typu protizávaží pro stavební stroje a mechanismy; modely pro odlévání.**SLÉVÁRNA PILANA HULÍN, s. r. o.** IČO 18189440**Sídlo:** Hulín**Zaměření činnosti:** Odlitky ze středně a vysoce kvalitních materiálů podle požadavků zákazníků; hotové výrobky (mlecí segmenty a dovláčkňovací disky pro papírenské a dřevozpracující stroje, mlecí tělesa pro cementárny, frézy na kov, náhradní díly pro tryskací a pískovací stroje).**Slévárny Třinec, a. s.** IČO 25830716**Sídlo:** Třinec – Staré Město**Zaměření činnosti:** Odlitky z litin; odlitky z oceli; odlitky z neželezných kovů; nabídka služeb jako – nedestruktivní zkoušky (rentgenem, ultrazvukem, magnetickou metodou).**Spojené slévárny, s. r. o.** IČO 60202505**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Produkce odlitek ze šedé litiny, odlévaných do pískových forem a kokil; tlakové i gravitační lití hliníkových slitin a gravitační lití bronzových slitin; výroba forem, modelů a obrábění odlitek.**UXA, s. r. o.** IČO 44013353**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Výroba a prodej odlitek ze šedé, tvárné a temperované litiny; obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; zprostředkovatelská činnost.**Kategorie 28 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků**
*(kromě strojů a zařízení)***ALSTOM Power, s. r. o.** IČO 47916044**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Parní a horkovodní kotle.**Auto Závod Český Dub, s. r. o.** IČO 47284731**Sídlo:** Český Dub**Zaměření činnosti:** Součásti vysokozdvizných vozíků; komplety žacích lišt na zemědělské stroje; svařované ocelové konstrukce; lisované díly; třískově obráběné díly; součásti osobních automobilů; součásti komunálních strojů; dělení a tváření plechů; pískování; pálení plamenem a plazmou; ohýbání na ohraňovacím lisu; další strojírenská výroba.

AVEX TRADE, s. r. o. IČO 25303279**Sídlo:** Zlín**Zaměření činnosti:** Palety pro pneumatiky; výrobky pro jaderný, automobilový, chemický a stavební průmysl.**BLEX, a. s.** IČO 25247409**Sídlo:** Karlovy Vary**Zaměření činnosti:** Cedníky různých tvarů a velikostí – galvanicky leskle pokovováno; drátové zboží – mačkadla, obrabečky, metly, naběračky – rovněž galvanicky leskle pokoveno; výrobky z ocelového leskle pocínovaného plechu – formy na pečení mnoha velikostí a nejrůznějších tvarů, lopatky na sypké materiály; formy a formičky na pečení s povrchem Teflon® – různé tvary a velikosti.**Bode-Panzer, s. r. o.** IČO 63480182**Sídlo:** Rajhrad**Zaměření činnosti:** Trezory; vzduchotechnické potrubí a komíny; vzduchotechnika.**BODYCOTE HT, s. r. o.** IČO 44569017**Sídlo:** Liberec**Zaměření činnosti:** Technologie tepelného zpracování – kalení a popouštění nástrojových materiálů ve vakuu, plazmová a nízkotlaká nitridace.**BUČOVICE TOOLS, a. s.** IČO 4996656**Sídlo:** Bučovice**Zaměření činnosti:** Závitníky; závitové kruhové čelisti; závitořezné nástroje; vrtáky.**DSB EURO, s. r. o.** IČO 63468867**Sídlo:** Blansko**Zaměření činnosti:** Odlitky ze šedé litiny; odlitky z uhlíkatých i legovaných ocelí; odlitky z tvárné litiny.**ELFE, s. r. o.** IČO 47973293**Sídlo:** Krnov – Pod Cvilínem**Zaměření činnosti:** Svařované ocelové konstrukce; ohýbané dílce; dopravníky a jiné díly do povrchových dolů; válcovací trať do hutí; náhradní díly pro válcovací tratě do hutí; hřídele pro potravinářský průmysl; navijáky pro lodní průmysl; jeřáby pro lodní průmysl.**ELSEREMO, a. s.** IČO 25565893**Sídlo:** Brumov**Zaměření činnosti:** Kompletní el. systémy, systémy vytápění, sanitární systémy; montáž technologie, elektrické, topné a vzduchové systémy.**EUTECH, a. s.** IČO 47151421**Sídlo:** Šternberk**Zaměření činnosti:** Mechanické budíky; quartzové analogové a digitální budíky; rádiem řízené budíky; nástěnné hodiny v různém provedení (např. plastové, dřevěné, kyvadlové, dětské, kukačky apod.); široký sortiment klasických a digitálních barometrů; šachové hodiny.

Fluokov, s. r. o. IČO 25013840

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Kovovýroba (řezání, ohýbání, ohraňování, kroužení, sváření, vrtání); ocelové konstrukce; kovoobrábění.

FRIGERA METAL, a. s. IČO 25767101

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Kovové díly pro průmyslové podniky.

GALVAMET, s. r. o. IČO 25779893

Sídlo: Vsetín

Zaměření činnosti: Služby v oboru tepelného zpracování a povrchových úprav kovů.

GRADIOR STEEL, s. r. o. IČO 25562797

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Výrobky pro potřeby energetiky a teplárenství; výroba ocelových konstrukcí a jevištní a divadelní techniky.

Halex – Schauenberg ocelové konstrukce, s. r. o. IČO 48948527

Sídlo: Příbram

Zaměření činnosti: Nosné konstrukce zařízení; potrubní mosty; plošiny pro obsluhu strojů a zařízení; dodávky ocelových konstrukcí pro ocelové haly k výrobním; skladovým nebo obchodním účelům.

Hobes, s. r. o. IČO 45195277

Sídlo: Horní Benešov

Zaměření činnosti: Zadlabací zámky do dveří: obyčejné, dozické, vložkové; bezpečnostní, přídatné a protipožární protiplechy; okenní a balkónové válečkové uzávěry; cylindrické vložky a klíče; střížné nástroje; lisované díly pro autopřemysl.

HOPAX, s. r. o. IČO 60779713

Sídlo: Červenka

Zaměření činnosti: Ocelové konstrukce; svařené konstrukce včetně opracování; zvedací zařízení; montážní práce ocelových konstrukcí.

HSE, s. r. o. IČO 45033145

Sídlo: Humpolec

Zaměření činnosti: Dveře; zárubně; zasklívací rámy; portály; protipožární uzávěry.

HVM Plasma, s. r. o. IČO 45309787

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Povlakování metodami PVD a PACVD.

INTERNATIONAL METAL PLAST, s. r. o. IČO 47309547

Sídlo: Jablonec nad Nisou

Zaměření činnosti: Skladovací a manipulační technika; plastové díly; drátěný program.

Impress, a. s. IČO 46506381

Sídlo: Skřivany

Zaměření činnosti: Potravinářské obaly.

IMTRADEX, a. s. IČO 00545392

Sídlo: Nivnice (okres Uherské Hradiště)

Zaměření činnosti: Paletové, konzolové a policové regálové systémy (stabilní, v pojízdném (posuvném) provedení); vjezdové a průjezdové regály; průběžné regály; samonosná skladovací síla; ocelové plošiny.

INA Lanškroun, s. r. o. IČO 25922092

Sídlo: Lanškroun

Zaměření činnosti: Plasty v primární formě; nástroje a nářadí; povrchová úprava kovů.

ISOTRA, a. s. IČO 47679191

Sídlo: Opava

Zaměření činnosti: Výroba žaluzií horizontálních; výroba žaluzií vertikálních; výroba textilních rolet; výroba eurooken a dveří; výroba a vývoj komponentů k žaluziím; výroba rolkazet; výroba garážových vrat; výroba rolovacích mříží; výroba sítí proti hmyzu; výroba forem a nástrojářské práce; vstřikování termoplastů.

KASI, s. r. o. IČO 47470011

Sídlo: Pardubice

Zaměření činnosti: Kanalizační poklopy; vtokové mříže; uliční a dvorní vpusti; kanalizační stupadla; domovní šachty; vyrovnávací prstence; manipulační prostředky pro skruže; zatravnovací dlaždice.

Kermi, s. r. o. IČO 64832279

Sídlo: Stříbro

Zaměření činnosti: Sprchové kouty; otopná tělesa.

Key Tec České Budějovice, s. r. o. IČO 62063545

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Lisované a lakované díly určené pro široké spektrum produktů v oboru elektroniky, audiotekniky a automobilového průmyslu.

KOMAS, s. r. o. IČO 46580344

Sídlo: Opava

Zaměření činnosti: Díly pro autoprámysl; kování (bezpečnostní, okenní, dveřní, stavební, speciální, montážní sady); výlisky pro elektroprůmysl a ostatní.

KOVOKON Popovice, s. r. o. IČO 25520971

Sídlo: Popovice

Zaměření činnosti: Díly pro automobily; díly pro elektromotory, součásti pro CNC brusky.

MGT Group, a. s. IČO 61974650**Sídlo:** Ostrava-Výškovice**Zaměření činnosti:** Montáže, demontáže, modernizace a opravy ocelových konstrukcí hal, dopravních, potrubních mostů, průmyslových objektů, technologických zařízení, kotelen, potrubních rozvodů, jeřábových drah, mostových jeřábů, vyhrazených ocelových konstrukcí železniční dopravy ČD; výroba a dodávky stavebních i technologických ocelových konstrukcí, potrubí, jednoúčelových montážních pomůcek.**MONTIFER, s. r. o.** IČO 64255824**Sídlo:** Přelouč**Zaměření činnosti:** Výroba a montáž ocelových konstrukcí; dodávka a montáž potrubních rozvodů (zajišťováno ve spolupráci se smluvními partnery); opravy a rekonstrukce; demontáže; povrchové úpravy.**MONTKOV, s. r. o.** IČO 42936250**Sídlo:** Vápno u Přelouče**Zaměření činnosti:** Požární, bezpečnostní a normální dveře a zárubně; revizní dvířka; poklapy a zakázkové zámečnictví.**MSV Metal Studénka, a. s.** IČO 47675942**Sídlo:** Studénka**Zaměření činnosti:** Kování, lisování, ražení, válcování, protlačování kovů- prášková metalurgie; výroba kovových konstrukcí a jejich dílů; povrchová úprava a zušlechťování kovů; všeobecné strojírenské činnosti; výroba nástrojů a nářadí; výroba zámků a kování.**Narex Ždánice, s. r. o.** IČO 25576909**Sídlo:** Ždánice**Zaměření činnosti:** Strojní závitníky; tvářecí závitníky; maticové závitníky; ruční sadové závitníky; závitové kruhové čelisti; výrobky na zakázku; příslušenství; soupravy závitorežných nástrojů.**NERIA, a. s.** IČO 25307983**Sídlo:** Hustopeče**Zaměření činnosti:** Otopná článková tělesa; krbová kamna; olejové radiátory; trubková otopná tělesa; strojírenská výroba; klimatizační jednotky.**NEXT, s. r. o.** IČO 14892162**Sídlo:** Budyně nad Ohří**Zaměření činnosti:** Bezpečnostní dveře; mechanické zabezpečovací zařízení.**Obchodní společnost KREDIT, s. r. o.** IČO 18188494**Sídlo:** Slavkov**Zaměření činnosti:** Regály; jeřáby; patrové sklady; kompletní vybavení dílen archivů a servisů.**OK STS Toužim, a. s.** IČO 49790331**Sídlo:** Toužim**Zaměření činnosti:** Standardní palety, individuální výroba palet, palety pro automobilový průmysl.

OPOP, s. r. o. IČO 47674105**Sídlo:** Valašské Meziříčí**Zaměření činnosti:** Kotle na tuhá paliva do 50 kW; zplyňovací kotle; kotle na peletky; lázeňská kamna; krbová kamna; parní kotle (kromě kotlů na ústřední topení); povrchová úprava a zušlechťování kovů.**PLASTICO, s. r. o.** IČO 00575275**Sídlo:** Domaželice u Přerova**Zaměření činnosti:** Kontejnery pro ramenný systém; kontejnery pro hákový systém; speciální výměnné nástavby; ocelové konstrukce; výrobky z plastu; lesní a zemědělské programy.**Ponast, s. r. o.** IČO 47678232**Sídlo:** Valašské Meziříčí**Zaměření činnosti:** Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů; povrchová úprava a zušlechťování kovů; výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů; hotely a podobná ubytovací zařízení; pronájem vlastních nemovitostí; účetní a auditorské činnosti a jejich revize – daňové poradenství.**První brněnská strojírna Brno DIZ, a. s.** IČO 00211281**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Komplexní dodávky tepláren a elektráren zejména pro průmyslovou energetiku a teplárenství s jednotkami středních výkonů od zpracování projektu po uvedení do provozu.**Řetězárna, a. s.** IČO 47672081**Sídlo:** Česká Ves**Zaměření činnosti:** Svařované článkové řetězy; závěsné vázací prostředky; ochranné řetězy na kolové nakladače; sněhové řetězy; záběrové řetězy na lesní kolové traktory; důlní řetězy; rybářské řetězy.**Servis Climax, a. s.** IČO 25352628**Sídlo:** Vsetín**Zaměření činnosti:** Hliníkové vnitřní žaluzie; bambusové vnitřní žaluzie; látkové vnitřní žaluzie; hliníkové a plastové venkovní rolety; hliníkové venkovní žaluzie; látkové fasádní stínění; markýzy; stínění zimních zahrad; sítě proti hmyzu; rolovací a sekční garážová vrata.**SPEDOS, s. r. o.** IČO 41084781**Sídlo:** Valašské Meziříčí**Zaměření činnosti:** Automatické dveřní a vratové systémy.**SSI Schäfer, s. r. o.** IČO 61060755**Sídlo:** Hranice**Zaměření činnosti:** Přepravky a kontejnery; skladovací a regálová technika; zařízení dílen a závodů (kovové konstrukce, kotle, tělesa a kontejnery); logistické systémy; prospekty, technika pro odpady.

Stavokonstrukce Český Brod, a. s. IČO 45148392

Sídlo: Český Brod

Zaměření činnosti: Ocelové požární dveře; vrata; konstrukce; pásové dopravníky.

STROJTEX, a. s. IČO 46504893

Sídlo: Dvůr Králové n. L

Zaměření činnosti: Strojírenské výrobky; palety; hydraulické plošiny; svěráky.

STS-V Opava, s. r. o. IČO 47155477

Sídlo: Opava

Zaměření činnosti: Traktorové návěsy; ocelové konstrukce; ocelové kontejnery.

ŠKODA JS, a. s. IČO 25235753

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Investiční inženýring; servis pro jaderné elektrárny; zařízení pro jaderné elektrárny typu VVER; zařízení pro západní typy jaderných elektráren; skladování vyhořelého jaderného paliva.

TENEZ, a. s. IČO 45534535

Sídlo: Chotěboř

Zaměření činnosti: Procesní nebo úschovné nerezové nádrže; smaltované nádrže pro chemický průmysl; filtry; míchací zařízení; kontejnery na sypké hmoty; trubkové odpařovací stanice; zařízení pro výrobu másla, pasterů, sanitačních systémů a svařovaných nebo rozebíratelných deskových výměníků tepla.

Thermona, s. r. o. IČO 13692861

Sídlo: Zastávka u Brna

Zaměření činnosti: Závěsné kotle; kondenzační kotle; elektrokotle; stacionární kotle; kaskádové kotelny; kondenzační kaskádové kotelny; průtokové ohříváče; solární systémy.

TKZ Polná, s. r. o. IČO 49973819

Sídlo: Polná

Zaměření činnosti: Nábytkové kování; závěsy k zašroubování stavební a nábytkové; závěsy okenní, dveřní, vratové, tyčové, kloubové, atypické; soustružení malých dílů na automatech; ozdobné náleky na dveře; mechanické zábrany pro okna a dveře; montážní přípravky; upínací elementy; řada dveřních závěsů Exclusive; závěsy dveřní seřiditelné ve třech osách- TRIO, EXPERT.

TONA, a. s. IČO 00009539

Sídlo: Pečky

Zaměření činnosti: Maticové klíča a ostatní utahovací nářadí.

TONER, s. r. o. IČO 15036472

Sídlo: Moravská Třebová

Zaměření činnosti: Příbory.

TRIANGOLO, s. r. o. IČO 47906600**Sídlo:** Hulín**Zaměření činnosti:** Volně kované výrobky; zápustkové kované výrobky; rozválcování kroužků; tepelné zpracování materiálu; hrubování, tryskování; zkoušky mechanických vlastností materiálu, včetně ultrazvuku; dělení materiálu.**Urdiamant, s. r. o.** IČO 25858653**Sídlo:** Šumperk**Zaměření činnosti:** Brousící kotouče z diamantu a kubického nitridu boru; diamantové nástroje pro opracování skla; diamantové nástroje; diamantové vrtací nástroje; diamantové nástroje pro stavebnictví a kamenoprůmysl.**Wera Werk, s. r. o.** IČO 60751983**Sídlo:** Bystřice nad Perštejnem**Zaměření činnosti:** Uťahovací nářadí.**Zapletal-Kovo, a. s.** IČO 26248026**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Požární uzávěry; speciální dveře a vrata.**Kategorie 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení j. n.****ABX, s. r. o.** IČO 44568703**Sídlo:** Rumburk**Zaměření činnosti:** Krbová kamna; kachlová kamna; krby; krbové vložky.**ACword, s. r. o.** IČO 44741065**Sídlo:** Třinec**Zaměření činnosti:** Odsávání a filtrace; zpracování plechu; prodej elektromateriálu; hromosvodový materiál.**ADAMOV – SYSTEMS, a. s.** IČO 46995919**Sídlo:** Adamov**Zaměření činnosti:** Vývoj, výroba a dodávky technologií a zařízení pro čerpání, měření a výdej kapalných a plyných paliv.**AGM – AGROMOTOR, s. r. o.** IČO 26231778**Sídlo:** Velké Meziříčí**Zaměření činnosti:** Opravy diesellových motorů traktorů, stavebních strojů, nákladních automobilů a pod.; generální a střední opravy všech modifikací motorů; speciální renovační technologie.**AGRICO, s. r. o.** IČO 26032163**Sídlo:** Třeboň**Zaměření činnosti:** Stroje a zařízení pro ustájení prasat, krmění prasat, napájení prasat, ventilace stájí, uskladnění, doprava a aplikace kejdy, uskladnění a zpracování obilí.

ANTREG, a. s. IČO 25306821**Sídlo:** Vyškov**Zaměření činnosti:** Obrábění a kompletace dílů pro traktory, zemědělskou techniku, nákladní vozidla a jiné aktivity v CNC obrábění litiny, hliníku, kovů; vývoj a výroba omračovacích nástrojů; vývoj a výroba speciální světelné techniky pro nákladní vozidla, pásová vozidla, letadla; vývoj a výroba elektromagnetických ventilů v nevýbušném provedení; konstrukce a výroba lisovacích nástrojů, upínačů a forem na plasty.**APT, s. r. o.** IČO 00569861**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Jednoučelová zařízení pro oblast technický plynů; povrchové úpravy; kovovýroba; projektová činnost; montážní práce; elektrovýroba.**AQUA – STYL, s. r. o.** IČO 16367758**Sídlo:** Prostějov**Zaměření činnosti:** Dodávka a montáž investičních celků pro energetiku; montáž vyhrazených částí jaderných elektráren; dodávka a montáž technologií čerpacích stanic pro průmysl i vodohospodářství; výroba a montáž čistíren odpadních vod; prodej a opravy čerpadel všech velikostí a typů včetně vývív a náhradních dílů; dodávka a montáž vodovodů, topení a vyhrazených plynových zařízení; zpracování technologických projektů; provádění servisních služeb a oprav; výroba zámečnických prvků z materiálů tř. 11 a z nerezi; vyrovnávání rotačních soustrojí pomocí laseru; realizace malých vodních elektráren.**ARMATURKA KRNOV, s. r. o.** IČO 48397334**Sídlo:** Krnov**Zaměření činnosti:** Ocelové armatury, a to kulové kohouty, šoupátka a zpětné klapky.**Armatury Group, a. s.** IČO 25572881**Sídlo:** Dolní Benešov**Zaměření činnosti:** Firma zajišťuje vývoj, výrobu, prodej a servis průmyslových armatur, dodávky čerpadel a hutního materiálu.**BENTELER MASCHINENBAU CZ, s. r. o.** IČO 25426583**Sídlo:** Liberec**Zaměření činnosti:** Dodávky strojů a zařízení pro mateřskou společnost.**Česká zbrojovka, a. s.** IČO 46345965**Sídlo:** Uherský Brod**Zaměření činnosti:** Pistole; malorážky; kulovnice; kozlice; combos; vzduchovky; příslušenství (pouzdra, sady na čištění, ochrana sluchu).**ČKD NOVÉ ENERGO, a. s.** IČO 26131226**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Radiální turbokompresory; horizontální nebo vertikální pístové kompresory; šroubové kompresory; kompresorová soustrojí poháněná elektromotory vlastní výroby; elektrické stroje; speciální průmyslové stroje; větrné elektrárny.

ČZ Řetězy, s. r. o. IČO 60071303**Sídlo:** Strakonice**Zaměření činnosti:** Vývoj a výroba řetězů a převodů pro jízdní kola, mopedy, motocykly, automobily; všeobecné strojírenství a zemědělství.**D A S, s. r. o.** IČO 42868696**Sídlo:** Frýdek – Místek**Zaměření činnosti:** Výroba a opravy zvedacích a manipulačních zařízení; výroba a opravy strojů na výrobu textilií, textilních a oděvních výrobků, usní; výroba elektrických rozvodných, řídicích a spínacích zařízení; výroba elektrických zařízení j. n.; výroba a rozvod elektřiny; montáž střešních konstrukcí a pokládání střešních krytin.**Fite, a. s.** IČO 47674938**Sídlo:** Ostrava – Mariánské Hory**Zaměření činnosti:** Vývoj, konstrukce, výroba, servis a prodej báňských technologií, především pro hlubinné dobývání uhlí; projekční činnost v oblasti nakládání s odpady; ekologické technologie; likvidace starých ekologických zátěží a rekultivace území postižených báňskou činností; nakládání s odpady; likvidace jam hlubinných dolů; dovoz, skladování, prodej a doprava průmyslových trhavin.**Fritzmeier, s. r. o.** IČO 46975730**Sídlo:** Vyškov**Zaměření činnosti:** Povrchová úprava a zušlechťování kovů; všeobecné strojírenské činnosti; výroba zámků a kování.**GOOS, s. r. o.** IČO 60711701**Sídlo:** Kuřim**Zaměření činnosti:** Výroba přenosného ručního mechanizovaného náradí a nástrojů; zámečnictví; stavba strojů s mechanickým pohonem; kovoobrábění; projektová činnost v investiční výstavbě; činnost organizačních a ekonomických poradců; pronájem nebytových prostor; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; zprostředkovatelská činnost nevyžadující zvláštní oprávnění; provádění inženýrských staveb; provádění průmyslových staveb.**Greif-akustika, s. r. o.** IČO 45307385**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Tlumiče hluku; akustické kryty; akustické zástěny; stavební prvky; akustické izolace.**HASTEX & HASPR, s. r. o.** IČO 45535442**Sídlo:** Pardubice**Zaměření činnosti:** Hasicí přístroje a jejich příslušenství a servis.**Humpolecké strojirny Humpolec, a. s.** IČO 60827882**Sídlo:** Humpolec**Zaměření činnosti:** Čelní nakladače; hydraulická technika; pracovní nástroje.

CHVALIS, s.r.o. IČO 25433971

Sídlo: Hoštka

Zaměření činnosti: Hydraulické systémy; pneumatické systémy; centrální mazání; filtrační systémy; ventilové bloky.

INPROMA, s.r.o. IČO 16577604

Sídlo: Křinec

Zaměření činnosti: Díly a komponenty z hliníkových a zinkových tlakových i kokilových odlitků, případně odlitků barevných kovů; nástroje pro obrábění; upínací a kontrolní přípravky.

ISH&MSA ČERPADLA, a.s. IČO 25272365

Sídlo: Olomouc

Zaměření činnosti: Čerpadla pro jadernou i klasickou energetiku, petrochemický a chemický průmysl, vodní hospodářství a pro těžební a zpracovatelský průmysl; závlahová technika.

JCEE, s.r.o. IČO 46508544

Sídlo: Lanškroun

Zaměření činnosti: Sériově vyráběné stroje (automatické navíječky kondenzátorových svitků, automatické montážní stroje, zahořovací a testovací automaty, balící stroje); jednoúčelové stroje (pro automobilový a elektrotechnický průmysl); popisovače.

JESVA, s.r.o. IČO 60916958

Sídlo: Nové Město nad Metují

Zaměření činnosti: Středofrekvenční svařovací stroje; odporové svařovací stroje; robotizovaná pracoviště; přípravky a příslušenství; chladicí jednotky; obloukové stroje a zařízení; transformátory.

John Crane Sigma, a.s. IČO 47151561

Sídlo: Lutín

Zaměření činnosti: Mechanické ucpávky; podpůrné systémy ucpávek; spojky; ochrana ložisek; ucpávkové šňůry.

Junker industrial equipment, s.r.o. IČO 60730285

Sídlo: Boskovice

Zaměření činnosti: Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely; stavba strojů s mechanickým pohonem; obchodní činnost; výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie; poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru; grafické a kresličské práce; výuka obsluhy (řízení technických zařízení); činnost technických poradců v oblasti strojírenství; hutnictví a energetiky; výroba elektrických strojů a přístrojů; elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení; projektování elektrických zařízení; zastupování v celním řízení.

K-PROTOS, a.s. IČO 25617214

Sídlo: Kralupy nad Vltavou

Zaměření činnosti: Komplexní dodávky typu generálních oprav i nových investičních výstaveb; tlakové nádoby; výměníky; nádrže; reaktory; ocelové konstrukce; různé mechanické díly; strojní údržba; montážní servisní a opravárenské činnosti; práce s mobilními jeřáby a mechanismy; zpracování výrobní dokumentace zařízení; výuka svářečů.

Kinshofer CZ, s. r. o. IČO 25164325**Sídlo:** České Velenice**Zaměření činnosti:** Příslušenství stavebních strojů; přístroje pro nakládací hydraulické jeřáby; hydraulické komponenty.**LUTOS, a. s.** IČO 25422332**Sídlo:** Lubenec**Zaměření činnosti:** Výroba a opravy čerpadel a kompresorů.**MAUTING, s. r. o.** IČO 46979794**Sídlo:** Valtice**Zaměření činnosti:** Udírenské komory; zchlazovací komory; varné komory; klimakomory; varné vany; vozíky; stoly; dveře.**MINERVA BOSKOVICE, a. s.** IČO 00010944**Sídlo:** Boskovice**Zaměření činnosti:** Výroba a prodej průmyslových šicích strojů, a to pro šití obuvi, kůže, textilu a galanterie.**MODIKOV, s. r. o.** IČO 25515063**Sídlo:** Hulín**Zaměření činnosti:** CRUSADER – integrovaný stroj pro soustružnické, frézařské a vrtařské operace; zakázková výroba jednoúčelových a speciálních strojů; konstrukční zpracování a výroba přípravků.**Montáže Přerov, a. s.** IČO 45193657**Sídlo:** Přerov**Zaměření činnosti:** Montáže a demontáže investičních celků a technologických zařízení.**MOTOR JIKOV Fostron, a. s.** IČO 26024501**Sídlo:** České Budějovice**Zaměření činnosti:** Tlakové formy pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin; ostřihovací nástroje; jednoúčelová zařízení pro obrábění odlitků, výkovků, nebo jiných polotovarů o hmotnosti do 3 kg; montážní zařízení.**Motor Lučina spol., s. r. o.** IČO 25367625**Sídlo:** Frýdek-Místek**Zaměření činnosti:** Díly stavebních strojů; příhradové konstrukce, komponenty pro nákladní dopravu; ocelové konstrukce; díly jeřábů; míchací technika.**MSA, a. s.** IČO 45192278**Sídlo:** Dolní Benešov**Zaměření činnosti:** Průmyslové armatury, především kulové kohouty, šoupátka, klapky, ventily a speciální armatury pro jadernou energetiku.**MSV Liberec, s. r. o.** IČO 61328952**Sídlo:** Liberec**Zaměření činnosti:** Návrh a realizace a servis výtahů; zámečnická výroba.

OKD, BASTRO, a. s. IČO 47672617

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Strojních součástí; hydraulické válce; převodovky; ozubení; opravy strojů a zařízení; hydraulika a hydraulické tlakové hadice; montáž a demontáž technologických zařízení; montáž ocelových konstrukcí všech druhů; montáž mostových jeřábů; elektromontáže; dodavatelko-inženýrské služby.

Pavliš a Hartmann, s. r. o. IČO 60934000

Sídlo: Chvaletice

Zaměření činnosti: Hydrantové systémy; čerpadla; požární armatury; příslušenství požárních vodovodů; požární hadice.

PBS Turbo, s. r. o. IČO 25321234

Sídlo: Velká Bíteš

Zaměření činnosti: Turbodmychadla konstrukce PBS; konstrukční řada PTR s radiální turbínou; konstrukční řada PTD s axiální turbínou; konstrukční řada PDH s axiální turbínou a nezávislým mazáním ložisek; turbodmychadla řady NR/S; turbodmychadla řady TCR; originální náhradní díly pro turbodmychadla konstrukce PBS.

P K I – Teplotechna Brno, s. r. o. IČO 46905308

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Zařízení pro výpal hrubé a jemné keramiky.

Poličské strojírny, a. s. IČO 46504851

Sídlo: Polička

Zaměření činnosti: Dveřní systémy; standardní pneumatické prvky; měřící a čerpací technologie tekutin; zakázková strojní výroba; munice a trhací technika.

Prim Tool, s. r. o. IČO 25356739

Sídlo: Šternberk

Zaměření činnosti: Výroba vstřikovacích a lisovacích forem na termoplasty; náradí, nástroje, přípravy a speciálních měřidla pro dílce jemné mechaniky, hodinářství, automobilového a elektrotechnického průmyslu.

PRIMUS ČE, s. r. o. IČO 27374220

Sídlo: Příbor

Zaměření činnosti: Pračky; sušiče; žehliče.

PSP Pohony, a. s. IČO 47674784

Sídlo: Přerov

Zaměření činnosti: Výroba a opravy ložisek, ozubených kol, převodů a jejich dílů.

SANBORN, a. s. IČO 46966773

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Opravy vodních, plynových a parních turbosoustrojí; servisní a montážní práce; výroba speciálního spojovacího materiálu (svorníky, matice, šrouby) pro mechanicky i chemicky namáhané spoje jako jsou zařízení v teplotnách, elektrárnách, chemických provozech a podobně; renovace kluzných kompozitových ložisek statickým i odstředivým litím; výroba

kluzných kompozicových ložisek a axiálních kamenů; výroba strojních dílů a částí včetně práce ve mzdě; obrábění velkých rotačních dílů na karuselech; výroba ultrafiltračních zařízení a odstředivek pro ekologické provozy; výroba svařenců.

Servis-technika-Služby Soběslav, a. s. IČO 60838701

Sídlo: Soběslav

Zaměření činnosti: Strojírenská výroba, výroba stájových technologií, zakázková výroba; oprava přívěsů a návěsů, oprava pneu; renovace a obrábění; výroba a montáž rozvaděčů, elektromontáže; zemní práce, doprava, služby pro zemědělce; obchodní a zemědělská činnost.

Strojírna STELON Břidličná, s. r. o. IČO 43960197

Sídlo: Velká Štáhle (okres Bruntál)

Zaměření činnosti: Výrobní, manipulační a balící linky; jednoúčelové stroje a zařízení pro linky na výrobu automobilů.

Strojírny Prostějov, a. s. IČO 46900331

Sídlo: Prostějov

Zaměření činnosti: Svařované dílce pro obráběcí, stavební, dopravní stroje a svařované ocelové konstrukce.

Strojírny Třinec, a. s. IČO 25363654

Sídlo: Třinec

Zaměření činnosti: Výrobky pro kolejový svršek; výrobní zařízení drobného kolejiva; zařízení pro válcovny; zařízení pro koksovny; zařízení pro vysoké pece; strojní součásti a náhradní díly; jednoúčelové stroje a zařízení; dopravníky a zvedací zařízení; ocelové konstrukce; mostní konstrukce a haly; repase obráběcích strojů a zařízení; výkovky a tepelné zpracování; hutní válce.

Strojtos Lipník, a. s. IČO 60792515

Sídlo: Lipník nad Bečvou

Zaměření činnosti: Výroba obráběcích strojů a zařízení s mechanickým a el. pohonem.

STS Prachatice, a. s. IČO 60826983

Sídlo: Těšovice

Zaměření činnosti: Prodej lesnických a zemědělských strojů; speciální zakázková strojírenská výroba; pily kotoučové a pásové klasické i CNC; nůžky hydraulické; lisy výstředníkové i hydraulické; soustruhy univerzální klasické i CNC; laser na zpracování plechů; frézky univerzální; vodorovná vyvrtávačka; brusky; vrtačky; svařecí agregáty; elektrostatické i klasické stříkací zařízení pro lakování.

Svatavské strojírny, s. r. o. IČO 49196227

Sídlo: Svatava

Zaměření činnosti: Řezání tyčového materiálu; stříhání materiálu; pálení materiálu; ohýbání; zkružování; svařování; třískové obrábění.

ŠKODA POWER, a. s. IČO 49193864

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Dodávky strojoven, turbosoustroj s příslušenstvím a parních turbín.

TAJMAC-ZPS, a. s. IČO 26215578

Sídlo: Zlín

Zaměření činnosti: Vývoj, výroba a prodej obráběcích strojů (vertikální, horizontální, multifunkční obráběcí centra, CNC soustruhy, atd.).

TECH TRADE, s. r. o. IČO 60708361

Sídlo: Hodonín

Zaměření činnosti: Výrobky z tenkých plechů pro vzduchotechnické systémy i jiné technické aplikace.

TM ELITEX, s. r. o. IČO 62024132

Sídlo: Lomnice nad Popelkou

Zaměření činnosti: Textilní stroje; zlatnické nářadí.

TOPOS, a. s. IČO 61325155

Sídlo: Šlukov

Zaměření činnosti: Pekařské stroje (Hnětač; překlápěč; rohlíkovač; houskovač; prosekávač); fritovací systémy.

TOPTHERM, s. r. o. IČO 48202665

Sídlo: Kamenice nad Lipou

Zaměření činnosti: Komponenty elektrotepelných přístrojů pro domácnost; závěsná zařízení pro osobní automobily; komponenty pro automobilový průmysl; lisování umělých hmot – termosetů; provoz vlastní nástrojárny; automatizované zpracování dat; práce se strojními mechanismy.

TOS Kuřim, a. s. IČO 46347615

Sídlo: Kuřim

Zaměření činnosti: Frézky; jednoúčelové stroje a automatické obráběcí linky.

TS Plzeň, a. s. IČO 25240293

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Vulkanizační a hydraulické lis; strojní zařízení pro třtinové cukrovary; válcovny.

VÍTKOVICE GEARWORKS, a. s. IČO 25877933

Sídlo: Ostrava- Vítkovice

Zaměření činnosti: Převodovky a převodové skříně; ozubená kola (ozubené věnce); ozubené spojky; strojírenská výroba.

Vítkovické slévárny, s. r. o. IČO 62304992

Sídlo: Ostrava- Vítkovice

Zaměření činnosti: Válce odstředivě lité; válce stacionárně lité; odlitky; modely.

VMV, s. r. o. IČO 18199101

Sídlo: Jihlava

Zaměření činnosti: Výroba a montáž přípravků; výroba speciálního nářadí; výroba a montáž měřidel či měřících pomůcek; výroba a montáž celých strojů.

VOP GROUP, s. r. o. IČO 25370961**Sídlo:** Český Těšín**Zaměření činnosti:** Bazar; elektronika; speciální telekomunikační technika; strojírenské výrobky (skladové vozíky; hydrantové skříně; školní lavice; ...); nábytek na míru; autoservis; pneuservis; plastové podlahové krytiny; plastové výrobky; kompletní řešení technických plynů; nákladní přeprava; pronájem nebytových prostor (ve vlastním areálu).**Walter, s. r. o.** IČO 61060003**Sídlo:** Kuřim**Zaměření činnosti:** Nástroje k soustružení, vrtání a frézování; software pro správu nástrojových dat.**WISCONSIN ENGINEERING CZ, s. r. o.** IČO 25565010**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Traktory; žací stroje; sněhové frézy.**ZAPE, s. r. o.** IČO 47976870**Sídlo:** Opatovice**Zaměření činnosti:** Plošné tváření (lisování); ohraňování; pálení laserem a vysekávání materiálu na CNC strojích; zámečnická výroba; svařování.**ZETOR TRACTORS, a. s.** IČO 26921782**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Traktory; motory; servis.**ZKL Brno, a. s.** IČO 25507851**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Soudečková ložiska dvouřadá; axiální soudečková ložiska; speciální ložiska.**Zoeller Systems, s. r. o.** IČO 46349413**Sídlo:** Říčany-Kuří**Zaměření činnosti:** Hydraulické vyklápěče; vozy pro svoz odpadu.**ZVU POTEZ, a. s.** IČO 25267141**Sídlo:** Hradec Králové**Zaměření činnosti:** Plakové nádoby; trubkové výměníky; chemické aparáty – pro farmaceutický energetický, chemický a petrochemický průmysl; výroba technologií pro potravinářský průmysl.**ZVVZ, a. s.** IČO 00009041**Sídlo:** Milevsko**Zaměření činnosti:** Vzduchotechnické a další výrobky a zařízení pro ekologii a s nimi související služby (odlučovací zařízení, odprašovací zařízení, větrání a klimatizace, filtrační systémy pro jaderné elektrárny, ventilátory, filtry, odlučovače, návěsy a kontejnery, potrubí...).

Kategorie 30 – Výroba kancelářských strojů a počítačů

Barco Manufacturing, s. r. o. IČO 26118793

Sídlo: Kladno

Zaměření činnosti: Výroba elektronických a elektrotechnických zařízení (vizuální technika, projektory, bankovní systémy a další); výroba rozhlasových a televizních přijímačů včetně přístrojů na záznam a reprodukci zvuku a obrazu.

Kategorie 31 – Výroba elektrických strojů a zařízení j. n.

ATAS elektromotory Náchod, a. s. IČO 45534543

Sídlo: Náchod

Zaměření činnosti: Jednofázové asynchronní motory s trvale připojeným kondensátorem s výkonem až do 800 W; jednofázové asynchronní motory se stíněným pólem s výkonem do 20 W; trojfázové asynchronní motory s kotvou nakrátko; stejnosměrné motory s permanentními magnety do výkonu 1.100 W; komutátorové motory sériové a derivační do výkonu 500 W; axiální a radiální ventilátory; převodové motory; tachodynamy a tachogenerátory; bezkontaktní návlakové revolvery; dentální vysokootáčkové mikromotorky; motory pro letecký průmysl.

BEGHELLI – ELPLAST, a. s. IČO 46347909

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Interiérová svítidla vhodná pro osvětlení administrativních budov, veřejných prostor, kanceláří, obchodů a butiků; průmyslová svítidla s vyšším krytím IP 65; uliční svítidla.

Cegelec, a. s. IČO 26689103

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Elektrozařízení pro MHD a ŽD.

COGEBI, a. s. IČO 659487

Sídlo: Tábor

Zaměření činnosti: Elektrické izolační materiály na bázi slídy.

DESKO, a. s. IČO 46709444

Sídlo: Desná v Jizerských horách

Zaměření činnosti: Výroba produkčních sklářských strojů, zařízení, nástrojů a forem; výroba a distribuce elektroinstalačního materiálu (vestavné spínače, mikrospínače, objímky a kontaktní světla).

ELTODO Ostrava, s. r. o. IČO 61974137

Sídlo: Ostrava – Vítkovice

Zaměření činnosti: Aplikace elektrotechnických zařízení (komplexní dodávky, revize, celková údržba, servis, provádění oprav, modernizací a rekonstrukcí).

EM Brno, s. r. o. IČO 64507301

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Výroba elektromotorů, generátorů a transformátorů.

■ **I & C Energo, a. s.** IČO 49433431

Sídlo: Třebíč

Zaměření činnosti: Průmyslový servis; investiční dodávky; systémová integrace a inženýrská řešení.

■ **invelt – elektro, s. r. o.** IČO 40522342

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Řídicí systémy; elektrické ochrany; budicí soupravy; synchronizační soupravy a el. měření; regulační systémy turbín; regulované pohony; aplikace frekvenčních měničů.

■ **Inženýrsko-výrobní elektrotechnický podnik, a. s.** IČO 00566993

Sídlo: Brno – Dolní Heršpice

Zaměření činnosti: Venkovní přístroje VN; vnitřní přístroje VN.

■ **JM-montáže, s. r. o.** IČO 60721910

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Projektování, dodávky, montáže, uvádění do provozu a údržba rozveden a transformoven 110/22 kV a trafostanic 22/0,4 kV.

■ **JULI Motorenwerk, s. r. o.** IČO 47909765

Sídlo: Moravany

Zaměření činnosti: Elektromotory pro pohony pojezdu, zdvihu a řízení ve vysokozdvizných vozících.

■ **KAPPENBERGER + BRAUN, Elektro-Technik, s. r. o.** IČO 16736907

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Silnoproudé instalace a montáže; rozvaděče; software; projektová dokumentace.

■ **KABELOVNA Děčín Podmokly, s. r. o.** IČO 26759993

Sídlo: Děčín

Zaměření činnosti: Telekomunikační kabely; signální kabely; datové kabely; spínací kabely; speciální kabely.

■ **KE Ostrov – Elektrik, s. r. o.** IČO 25205145

Sídlo: Ostrov (okres Karlovy Vary)

Zaměření činnosti: Výroba elektrických zařízení pro motory a vozidla.

■ **Lear Corporation Electrical and Electronics, s. r. o.** IČO 25225227

Sídlo: Vyškov

Zaměření činnosti: Elektromechanické prvky pro automobilový průmysl.

■ **MAGNETON, a. s.** IČO 49969862

Sídlo: Kroměříž

Zaměření činnosti: Alternátory; startéry; relé; bimetalové pojistky; systémy zapalování pro motory na alternativní pohon.

MODUS, s. r. o. IČO 49976796

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Osvětlovací technika.

Ostroj – Hansen + Reinders, s. r. o. IČO 47973862

Sídlo: Opava

Zaměření činnosti: Silové spínací systémy; spínací přístroje; ochranné přístroje; zkušební přístroje; svítidla pro prostředí s nebezpečím výbuchu; jiskrově bezpečné systémy; ostatní jiskrově bezpečná zařízení; komponenty EEx; obchodní, montážní, servisní a opravárenská činnost; projekční činnost.

SENCO Příbram, s. r. o. IČO 25096087

Sídlo: Příbram

Zaměření činnosti: Projekce elektrických zařízení nízkého napětí; konstrukce a výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí; konstrukce a výroba rozváděčových skříní a jejich příslušenství; zakázková výroba atypických rozváděčových skříní; elektromontážní činnost; servisní činnost v oblasti elektro; prášková lakovna.

SERW, s. r. o. IČO 46882308

Sídlo: Sedlec – Starý Plzenec

Zaměření činnosti: Odpojovače, uzemňovače, podpěrky venkovního a vnitřního provedení; motorové a ruční pohony k odpojovačům; venkovní a vnitřní vakuové vypínače; servisní činnost; atypické provedení spínacích přístrojů; opravy a rekonstrukce odpojovačů; galvanizace.

Trade FIDES, a. s. IČO 61974731

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Zabezpečení objektů, bezpečnostní systémy.

ZLKL, s. r. o. IČO 47973943

Sídlo: Loštice

Zaměření činnosti: Kovářství; kovoobráběčství.

Kategorie 32 – Výroba rádiových, televizních a spojových zařízení a přístrojů

ANDREW Telecommunications, s. r. o. IČO 26751771

Sídlo: Modřice

Zaměření činnosti: Výroba a export telekomunikačního a elektronického zařízení (pozemní mikrovlnné antény, širokopásmové antény, antény bezdrátové a pro televizní vysílání, kabelové systémy, vlnovody).

Gatema, s. r. o. IČO 60749954

Sídlo: Boskovice

Zaměření činnosti: Prodej podnikových informačních systémů; výroba plošných spojů.

InfoTel, s. r. o. IČO 46981071

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Výstavba a provoz telekomunikačních sítí; mobilní sítě; optické sítě; kabelová televize; datové sítě.

RACOM, s. r. o. IČO 46343423

Sídlo: Nové Město na Moravě

Zaměření činnosti: Výroba a vývoj zařízení pro budování datových sítí zaměřených především na rádiové úzkopásmové přenosy dat v pásmech 140–900 MHz, z jednotlivých komponent lze sestavit paketový telekomunikační systém MORSE (MOdems for Radio-based SystEms).

Siemens, s. r. o. IČO 00268577

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Počítače; zdravotnické přístroje; ortopedické pomůcky; opravy lékařských přístrojů; projektování elektrických zařízení; výroba, instalace a opravy elektronických zařízení; projektová činnost ve výstavbě; montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení; atd.

SITRONICS Telecom Solutions, Czech Republic, a. s. IČO 47550937

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Síťové spojovací systémy; systémy pro podporu obchodních a provozních procesů; systémy pro měření a účtování dodavatelů elektřiny, vody a plynu.

TSE, s. r. o. IČO 15771946

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Elektrotechnická výroba; telekomunikační technika; zdravotnická technika; městský mobiliář.

TTC Marconi, s. r. o. IČO 48591254

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Přenosové telekomunikační technologie; spojovací telekomunikační technologie; IP telefonie.

ZEZ SILKO, s. r. o. IČO 15030334

Sídlo: Žamberk

Zaměření činnosti: Výkonové kondenzátory, kompenzační a filtračně kompenzační zařízení NN a VN.

Kategorie 33 – Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů

AVL Moravia, s. r. o. IČO 64619842

Sídlo: Hranice

Zaměření činnosti: Prodej a servis výrobků koncernu AVL (motorové a vozidlové zkušebny, emisní laboratoře).

BMT, a. s. IČO 46346996

Sídlo: Brno

Zaměřeni činnosti: Sterilizátory; sušárny; inkubátory; rentgeny; čisticí a desinfekční prostředky; nerezový nábytek.

Mahr, s. r. o. IČO 49098667

Sídlo: Proboštov

Zaměřeni činnosti: Měřicí technika; zvláknovací a odměřovací čerpadla; kuličková vedení.

Medin, a. s. IČO 43378030

Sídlo: Nové Město na Moravě

Zaměřeni činnosti: Nástroje pro běžné i speciální obory chirurgie.

MESIT přístroje, s. r. o. IČO 60709235

Sídlo: Uherské Hradiště

Zaměřeni činnosti: Letecké přístroje; přístroje pro dopravní prostředky; přístroje pro průmyslové a jiné použití.

Microtherm CZ, s. r. o. IČO 25964623

Sídlo: Police nad Metují

Zaměřeni činnosti: Vestavné bimetalové termostaty; omezovače teploty a pojistky, určené pro domácí spotřebiče; různé průmyslové aplikace (chlazení); pokojové termostaty rego.

OPTOKON Co., Ltd., s. r. o. IČO 13692283

Sídlo: Jihlava

Zaměřeni činnosti: Pasivní komponenty pro vláknovou optiku; optické rozvaděče; aktivní jednotky pro optické sítě; instalace a měření optických sítí; komponenty pro vojenské taktické sítě; optická vlákna a kabely.

OPTREX Czech, a. s. IČO 64789225

Sídlo: Vrchlabí

Zaměřeni činnosti: Výroba displejů a modulů na bázi tekutých krystalů (LCD).

T. O. OSTRAVA – PROTEOR, s. r. o. IČO 48396818

Sídlo: Ostrava

Zaměřeni činnosti: Protézy; ortézy; ortopedické vložky; ortopedická obuv.

TESCAN, s. r. o. IČO 41600240

Sídlo: Brno

Zaměřeni činnosti: Rastrovací elektronové mikroskopy; integrovaný systém obsahující optiku elektronového a iontového svazku; vakuový systém mikroskopů; detektory a příslušenství.

TOROLA ELECTRONIC, s. r. o. IČO 42767555

Sídlo: Frýdek – Místek

Zaměřeni činnosti: Vlastní vývoj, výroba a prodej elektronických systémů pro automobilovou a měřicí techniku.

Kategorie 34 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), výroba přívěsů a návěsů

APOS-AUTO, s. r. o. IČO 47906260

Sídlo: Blansko

Zaměření činnosti: Pošívání volantů kůží.

AUTO-Tech VINOŘ, s. r. o. IČO 25753002

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Výroba a montáž nástaveb na užitkové automobily: valníkové, sklápěcí a skříňové nástavby na všechny typy užitkových a nákladních vozidel; montáž hydraulických zvedacích čel, hydraulických rukou, spacích nástaveb a dalších doplňků pro užitkové automobily.

ESSA CZECH, s. r. o. IČO 25639641

Sídlo: Úvaly u Prahy

Zaměření činnosti: Výroba lisovaných a svařovaných dílů osobních automobilů.

Iveco Czech Republic, a. s. IČO 48171131

Sídlo: Vysoké Mýto

Zaměření činnosti: Autobusy; minibusy.

KOVOVÝROBA HOFFMANN, s. r. o. IČO 25321820

Sídlo: Ostrožská Nová Ves

Zaměření činnosti: Měřicí přípravky; sériové lisovací nářadí pro automobilový průmysl; prototypové lisovací nářadí pro automobilový a letecký průmysl; prototypové karosářské díly; formy pro lisování plastů; sestavy a podsestavy prototypových vozů; data kontrol modely; kontrolní, pohledové a jiné modely.

NAVARA Novosedly, a. s. IČO 46347445

Sídlo: Novosedly

Zaměření činnosti: Nosiče kontejnerů; kontejnery; výfuky a tlumiče výfuků.

ORLET služby, s. r. o. IČO 64791050

Sídlo: Choceň

Zaměření činnosti: Výroba kovových palet a kontejnerů a komínových stříšek; zámečnické a klempířské práce.

PANAV, a. s. IČO 47672731

Sídlo: Senice na Hané

Zaměření činnosti: Valníkové návěsy; sklápěčkové návěsy, přívěsy a nástavby; valníkové přívěsy a nástavby; nosiče výměnných nástaveb; plošinové přívěsy a nástavby; sklápěcí nástavby na automobil.

PRAGA Hostivař, a. s. IČO 60193786

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Výroba mechanických převodových skříní Praga pro nákladní automobily a autobusy; výroba převodů pro těžkou civilní a vojenskou techniku; výroba hydraulických

prvků a zařízení; axiální pístová čerpadla a motory; filtry a filtrační prvky; letecké hydraulické prvky pro civilní a vojenskou techniku; vysokotlaké agregáty; konstrukce a výroba nástrojů; zakázkové kovoobrábění.

TATRA, a. s. IČO 45193444

Sídlo: Kopřivnice

Zaměření činnosti: Těžká terénní a silniční vozidla; vojenská a speciální vozidla; náhradní díly.

Továrna hasicí techniky, s. r. o. IČO 46508147

Sídlo: Polička

Zaměření činnosti: Výroba požárních automobilů, vozidel a kontejnerů pro technické zásahy a likvidaci ekologických havárií (cisternové automobilové stříkačky, letištní hasicí automobily, kontejnerové automobily, dopravní automobily); nástavby na tyto vozidla včetně vodních čerpadel, kulových ventilů, lafetových proudnic, nádrží a karoserií; požární armatury a příslušenství.

TRW volant, a. s. IČO 61860905

Sídlo: Horní Počernice

Zaměření činnosti: Autopříslušenství (brzdy, hřebenové tyče apod.)

VALEO AUTOKLIMATIZACE, k. s. IČO 49823001

Sídlo: Rakovník

Zaměření činnosti: Topicí a klimatizační jednotky a ovládací panely do automobilů.

Zemědělská a dopravní technika, s. r. o. IČO 47915315

Sídlo: Nové Veselí

Zaměření činnosti: Návěsy a přívěsy pro zemědělství.

Kategorie 35 – Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení

CZ LOKO, a. s. IČO 61672131

Sídlo: Česká Třebová

Zaměření činnosti: Výroba, opravy, modernizace lokomotiv a kolejových vozidel; výroba a prodej komponent; pronájem, servis kolejových vozidel; dopravní servis; technické prohlídky; autoservis.

DAKO-CZ, a. s. IČO 46505091

Sídlo: Třemošnice

Zaměření činnosti: Brzdové systémy pro všechny druhy kolejových vozidel.

Driessen Aerospace CZ, s. r. o. IČO 26339510

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Hliníkové interiéry pro letadla, vlaky.

Evektor – Aerotechnik, a. s. IČO 25560280

Sídlo: Kunovice

Zaměření činnosti: Výroba, údržba a opravy letadel, jejich součástí a výrobků letecké techniky; koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; konstrukční práce strojírenské;

reprografické práce; činnost organizačních a ekonomických poradců; zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu; ubytovací služby; zámečnictví; kurzy výcviku pilotů; výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

Krnovské opravy a strojírny, s. r. o. IČO 46581146

Sídlo: Krnov

Zaměření činnosti: Svařence a obrobky; nákladní železniční vozidla; osobní železniční vozy; tramvaje; historická kolejová vozidla.

LOSTR, a. s. IČO 46711201

Sídlo: Louny

Zaměření činnosti: Nákladní vagony; cisternové vozy; diesellové lokomotivy; opravy a revize kolejových vozidel; atypické konstrukce.

RYKO, a. s. IČO 25418572

Sídlo: Děčín

Zaměření činnosti: Opravy, změny a technické prohlídky železničních nákladních vozů (modernizace vagonů); revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení; čištění železničních kolejových vozidel; zámečnictví; kovovýroba; kovářství; truhlářství.

SKD TRADE, a. s. IČO 15269507

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Výroba a opravy železničních a tramvajových lokomotiv a vozového parku; výroba elektrických přístrojů a zařízení převážně pro domácnost; výroba elektrických zařízení j. n.; ostatní velkoobchod; zprostředkovatelské činnosti realitních agentur; výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.

Kategorie 36 – Výroba nábytku; zpracovatelský průmysl j. n.

BÖHM, s. r. o. IČO 46905910

Sídlo: Jihlava

Zaměření činnosti: Výroba čalouněného nábytku.

C.I.E.B. Kahovec, s. r. o. IČO 45788731

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Výroba a prodej odpružených sedadel pro nákladní vozidla, autobusy, stavební a zemědělské stroje; výroba jednotlivých komponentů sedadel.

ELROZ, a. s. IČO 49789431

Sídlo: Plesná

Zaměření činnosti: Bytové rozvodnice; elektroměrové rozvodnice; rozvodnice pro anténní a sdělovací zařízení; staveništní rozvaděče; oceloplechové rozvaděče; kovové regály; protipožární ochrana.

GRATA, s. r. o. IČO 46971157

Sídlo: Žďár nad Sázavou

Zaměření činnosti: Dvířka (dřevěná), zejména pro kuchyňské linky.

H – nábytek, s. r. o. IČO 47154144**Sídlo:** Šternberk**Zaměření činnosti:** Nábytek dle návrhu investora na klíč; stavebnicový nábytek v široké škále skříní, skříněk, komod, regálů, stolů a dalších prvků pro zařizování bytových a kancelářských interiérů.**JELÍNEK – VÝROBA NÁBYTKU, s. r. o.** IČO 42866022**Sídlo:** Valašské Meziříčí**Zaměření činnosti:** Ortopedické matrace, ložnice z masivu a ohýbaný nábytek.**KOVONA SYSTEM, a. s.** IČO 25855646**Sídlo:** Karviná**Zaměření činnosti:** Válcování otevřených i uzavřených tenkostěnných trubek a profilů; bezdeformační ohýbání tenkostěnných trubek a profilů; dělení trubek, profilů a plošného materiálu; tváření plechů; vysekávání a děrování; automatické závitování a flowdrill; odporové a obloukové svařování; povrchová úprava práškovými nátěrovými hmotami.**KOVONAX, s. r. o.** IČO 46345949**Sídlo:** Bystřice p. Hostýnem**Zaměření činnosti:** Sedací nábytek; stoly a příslušenství; zdravotní nábytek; školní nábytek; vojenský nábytek.**Kovostal, s. r. o.** IČO 15530507**Sídlo:** Uherské Hradiště**Zaměření činnosti:** Sedadla a teleskopické tribuny pro stadiony, sportovní haly, posluchárny, školy, divadla a kina.**Oblastní průmyslový podnik Polička, a. s.** IČO 45534594**Sídlo:** Polička**Zaměření činnosti:** Dřevoobráběcí stroje; nábytek; zahradní příslušenství.**OZT-OBCHODNÍ ZAŘÍZENÍ TOUŽIM, a. s.** IČO 25213512**Sídlo:** Toužim**Zaměření činnosti:** Regálové, rámové regálové systémy; sektorové prodejní pulty; prosklené vitríny; pokladní boxy; výroba jednoduchých lisovacích a ohýbacích nástrojů, svařovacích a vrtacích přípravků, tepelné zušlechťování kovů; zakázková zámečnická výroba; zakázková výroba v truhlárně; lakování výrobků v práškové truhlárně; zpracování teflonu.**Potrusil, s. r. o.** IČO 25310119**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Nábytek; kuchyně; orientační systémy; stavební výroba; služby.**Ravensburger Karton, s. r. o.** IČO 25257064**Sídlo:** Polička (okres Svitavy)**Zaměření činnosti:** Výroba her a hraček.

■ **Schwan-STABILO ČR, s. r. o.** IČO 45280746

Sídlo: Český Krumlov

Zaměření činnosti: Tužky; pastelky; popisovače; psací potřeby; rýsovací potřeby.

■ **Spojené kartáčovny, a. s.** IČO 25183427

Sídlo: Pelhřimov

Zaměření činnosti: Kartáče pro osobní hygienu; kartáče pro domácnost; štětce školní, umělecké a retušovací; natírací a malířské potřeby; technické kartáče.

■ **TON, a. s.** IČO 49970585

Sídlo: Bystřice pod Hostýnem

Zaměření činnosti: Židle; barové židle; křesla; stoly; věšáky a zahradní nábytek.

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

2. Stavebnictví

Kategorie 45 – Stavebnictví

3V&H, s. r. o. IČO 46992715

Sídlo: Uherský Brod

Zaměření činnosti: Dodávky staveb na klíč občanské; bytová výstavby a výstavby rodinných domů; realizace projektů občanské výstavby; provádění celkových rekonstrukcí, adaptací a sanací budov; výstavba a opravy výrobních a průmyslových hal a objektů; komunikace, chodníky a zpevněné plochy; zateplovací systémy a opravy fasád včetně historických; inženýrské stavby, výstavby a přeložky inženýrských sítí; provedení a opravy krovů a střech včetně půdních vestavb a nástavb.

ABD Group, a. s. IČO 25554778

Sídlo: Modřice

Zaměření činnosti: Výstavba pozemních a inženýrských staveb.

AGROSTAVING, s. r. o. IČO 47217049

Sídlo: Dačice

Zaměření činnosti: Výroba betonu; potěry řady P100 – P600; potěry se zaručenou pevností (frakce do 4 mm); vodostavební betony; betony odolné agresivnímu prostředí; speciální betony, kamenivo zpevněné cementem a cementové stabilizace; cementové malty.

AGSTAV TŘEBÍČ, a. s. IČO 46966676

Sídlo: Třebíč

Zaměření činnosti: Stavební výroba; výroba betonových výrobků; obchodní činnost; doprava.

ARSTAV, s. r. o. IČO 26030152

Sídlo: Jindřichův Hradec

Zaměření činnosti: Výstavba-rekonstrukce; zámečnictví; truhlářství; zateplení budov; minerální a SDK systémy; půjčovna mechanizace; zemní práce a doprava.

BALTOM, s. r. o. IČO 44565038

Sídlo: Liberec

Zaměření činnosti: Zemní práce; hutněné asfaltové vrstvy; obnova a zesílení krytů vozovek recyklací za horka na místě; recyklace podkladních vrstev za studena na místě; frézování vozovek za studena.

BAU plus, a. s. IČO 25607618**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Pozemní stavitelství, provádí stavební a montážní práce včetně technologických částí staveb.**BAUSET CZ, a. s.** IČO 63217139**Sídlo:** Pardubice**Zaměření činnosti:** Bourací, demontážní a destrukční práce; zemní práce; dopravní stavby a inženýrské sítě; vodohospodářské stavby a ČOV; bednění a betonářské práce.**Bláha, s. r. o.** IČO 25052748**Sídlo:** Velké Přílepy**Zaměření činnosti:** Výstavby rodinných domů na klíč; provádění bytových a nebytových staveb; půdní vestavby; rekonstrukce; inženýrská činnost.**Bytostav Poruba, a. s.** IČO 45192464**Sídlo:** Ostrava**Zaměření činnosti:** Zemní práce, pažení, bednění, armování, betonáž; zdění, montáž sádkokartonových konstrukcí; montáže prefa konstrukcí a prvků; monolitické konstrukce svislé a vodorovné; úpravy povrchů vnitřních a vnějších vč. provádění zateplovacích systémů; práce PSV: izolace proti vodě, izolace proti chemickým vlivům radonu, izolace protipožární, izolace tepelné a akustické, podlahy ze syntetických hmot, terakoty, konstrukce zámečnické, podhledy kazetové a lamelové, konstrukce tesařské, podlahy FARMACEL, elektroinstalace, VO, VN, NN; strojní dílna: výroba zámečnických výrobků; ohýbárna: zpracování a výroba betonářské oceli, stavebních armatur.**CBPS, s. r. o.** IČO 14502992**Sídlo:** České Budějovice**Zaměření činnosti:** Byty; občanské stavby; rekonstrukce; průmyslové stavby.**COLAS CZ, a. s.** IČO 26177005**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Standardní práce silničního stavitelství – výstavba, rekonstrukce, opravy a další práce na pozemních komunikacích a mostech, dále těžba kamene, výroba drceného kameniva a výroba modifikovaných asfaltů.**COMMODUM, s. r. o.** IČO 46577238**Sídlo:** Valašská Bystřice**Zaměření činnosti:** Dřevovýroba (schody, ploty, palubovky, dřevostavby – rodinné domky, chaty, rekreační celky); stavebniny a dřevoprodej; stavební výroba.**Cooptel, stavební, a. s.** IČO 25560271**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Provádění staveb, jejich změn a odstraňování; zemní práce za pomoci strojních mechanismů; montáž, opravy a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení; silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní; pronájem stavebních mechanismů a zařízení; pronájem nemovitostí, včetně poskytování jiných než základních služeb; poskytování služeb pro zeměděl-

ství a zahradnictví; nakládání s odpady; inženýrská činnost v investiční výstavbě; provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami; zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb.

DĚČÍNSKÝ STAVEBNÍ PODNIK, s. r. o. IČO 47781483

Sídlo: Děčín

Zaměření činnosti: Stavební práce pozemní a inženýrské.

Dopravní stavby Brno, s. r. o. IČO 45474281

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Provádění zemních prací, pozemních komunikací a zpevněných ploch; stavby a opravy mostů; kanalizační stoky a přípojky, vodovodní řady a přípojky; monolitické kanalizační stoky s použitím nafukovacího bednění; výstavba tramvajových tratí.

EKO Agrostav, a. s. IČO 47672200

Sídlo: Přerov

Zaměření činnosti: Vodovody a kanalizace; rybníky a vodní toky; zemědělské stavby; rodinné domy a komunikace.

Elektromont Brno, a. s. IČO 48906549

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Technické návrhy; studie proveditelnosti; prováděcí dokumentace; dodávky zařízení; montáž; revize; uvedení do provozu, komplexní zkoušky; zkušební provoz; dokumentace skutečného provedení; školení obsluhy; servis; financování vybraných akcí.

Elektromont servis Brno, s. r. o. IČO 48907758

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Vypracování projektové dokumentace v oblasti elektro; dodávka a montáž silnoproudých (motorická, světelná, hromosvod), slaboproudých elektroinstalací a mar; kompletní dodávky investičních celků (projekt, montáže, zkoušky a revize, uvádění do provozu), stavby na klíč; zkoušky a revize včetně vystavení zkušebních protokolů a revizních zpráv na zařízení nn,vn,vvn (rozvodny, generátory); dodávky a montáž svítidel pro osvětlení veřejných historických budov a dalších objektů (včetně projektu) a předvedení pomocí přenosných světlometů; dodávka a montáž vzduchových a olejových distribučních transformátorů aj.

ELEKTROSTAV STRAKONICE, s. r. o. IČO 47239034

Sídlo: Strakonice

Zaměření činnosti: Zpracování přípravné a projektové dokumentace na venkovní a kabelové rozvody VN a NN, transformační stanice VN/NN; investorsko-inženýrská činnost (dozor stavby) a dodavatelsko-inženýrská činnost; realizace venkovních a kabelových rozvodů VN a NN, venkovních a vnitřních trafostanic 22/04 kV, domovních přípojek, elektroinstalací a hromosvodů; výroba a prodej všech druhů rozvaděčů NN pro distribuční trafostanice, pro bytové a výrobní prostory; výstavba venkovního a kabelového veřejného osvětlení; provádění revizní činnosti u el. zařízení VN a NN, el. náradí, hromosvodů včetně vystavování zpráv o výchozí, popř. periodické revizi; stavební práce HSV, zemní práce, práce s autojeřábem včetně dodávky materiálu.

ELEKTROTRANS, a. s. IČO 25655558**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Kompletní služby v oblasti výstavby energetických vedení.**EUROVIA Silba, a. s.** IČO 64830551**Sídlo:** Plzeň**Zaměření činnosti:** Opravy povrchu cestních komunikací; provádění svislého a vodorovného dopravního značení; zimní údržba silnic.**EZAMONT Group, a. s.** IČO 25309391**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení.**FORTEX – AGS, a. s.** IČO 00150584**Sídlo:** Šumperk**Zaměření činnosti:** Realizace staveb; stavební projekce; stavby čistíren odpadních vod; kovo-výroba (výroba produktů pro skladování, dopravu a manipulaci se zbožím); prodej a oprava motorových vozidel (značka Volkswagen); velkoobchod s hutním materiálem.**GASCO, s. r. o.** IČO 15049035**Sídlo:** Pardubice**Zaměření činnosti:** Vodovodní sítě; tlakové stanice; plynovodní sítě; regulační stanice plynu; průmyslové produktovody; kanalizace gravitační, tlakové a vakuové; přečerpávací stanice; domovní rozvody; další inženýrské sítě.**GEOINDUSTRIE, s. r. o.** IČO 62242911**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Hlubinné zakládání a podchycování objektů; zajišťování stavebních jam pomocí pilot, mikropilot, kotev, zápor, injektážních a jiných speciálních prací.**GREMIS, s. r. o.** IČO 15544451**Sídlo:** Velké Meziříčí**Zaměření činnosti:** Komplexní dodávky staveb občanské a průmyslové výstavby; liniové stavby; stavba komunikací; fasády na památkových objektech; protiradonová opatření, stavba komunikací; energetické audity včetně zateplených fasád.**Chladicí věžě Praha, a. s.** IČO 45273651**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Výstavba, opravy a rekonstrukce chladících věží všech typů a velikostí; výroba a montáž mikrochladičů včetně chladících okruhů; provádění průmyslových a pozemních staveb; sanace železobetonových konstrukcí; práce a pronájem dopravní techniky a jeřábů; projekční činnost.**IMOS Brno, a. s.** IČO 25322257**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Pozemní stavby; vodohospodářské a dopravní stavby.

IMOS group, s. r. o. IČO 42340250

Sídlo: Zlín

Zaměření činnosti: Komplexní dodávky stavebních prací.

INTOZA, s. r. o. IČO 25873261

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Nová výstavba; rekonstrukce budov včetně interiérů a řemesel; fasády; zateplování a sanace.

Ještědská stavební společnost, s. r. o. IČO 18382550

Sídlo: Liberec

Zaměření činnosti: Stavební činnosti; inženýrské činnosti.

JIHOSPOL, Jihočeská obchodní a stavební společnost, a. s. IČO 62509641

Sídlo: Strakonice

Zaměření činnosti: Stavby rodinných domů; prodej výrobků PARAMO.

KALÁB-stavební firma, s. r. o. IČO 49436589

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Provádění průmyslových staveb; provádění bytových a občanských staveb; provádění inženýrských staveb; provádění staveb včetně jejich změn, údržovacích prací na nich a jejich odstraňování.

KOMFORT, a. s. IČO 25524241

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Bytové domy; rodinné domy; stavby pozemního stavitelství.

KVAZAR, a. s. IČO 00560383

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Výstavba; pronájem stavebního zařízení; bazar stavebního zařízení a materiálu.

Labit, a. s. IČO 15037274

Sídlo: Vrchlabí

Zaměření činnosti: Vzduchotechnika; klimatizace; filtrační a odsávací systémy; horkovzdušná kamna na upotřebené oleje; výstředníkové lisy; nerezový program pro potravinářství a stavební výrobu, lisované kovové součásti.

Lesostavby Třeboň, a. s. IČO 47239328

Sídlo: Třeboň

Zaměření činnosti: Pozemní stavby; dopravní stavby; vodo hospodářské stavby; zemědělské stavby.

Lumen, a. s. IČO 25197452

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Projektování staveb ve všech stupních, odborné poradenství v oblasti elektromateriálů i svítidel; elektroinstalace (trafostanice, rozvodny NN, VN, rozvaděče NN, osvětlení, kabely, kabelové trasy, zálohování, UPS, přepětová ochrana, uzemnění; slaboproudé

■ systémy, kontrola, monitoring: elektrická požární signalizace, elektrické zabezpečovací systémy, měření a regulace, telefonní ústředny, strukturovaná kabeláž; energetika: dodávky a distribuce elektřiny, provozování distribučních soustav v průmyslových parcích České republiky; provozování distribučních soustav v průmyslových parcích České republiky.

■ **OK mont – STM, s. r. o.** IČO 15529827

■ **Sídlo:** Brno

■ **Zaměření činnosti:** Dodávka a montáž ocelových konstrukcí pro občanské i průmyslové stavby; opláštění halových objektů sendvičovými systémovými panely.

■ **OKD, Rekultivace, a. s.** IČO 47676175

■ **Sídlo:** Havířov

■ **Zaměření činnosti:** Demolice a zemní práce.

■ **OTHERM, s. r. o.** IČO 28068033

■ **Sídlo:** Husinec

■ **Zaměření činnosti:** Plastová okna a dveře; hliníková okna a dveře; sklo; těsnění.

■ **PaPP, s. r. o.** IČO 00207608

■ **Sídlo:** Uherské Hradiště

■ **Zaměření činnosti:** Stavby na klíč: bytové, průmyslové, inženýrské, rekonstrukce staveb včetně památkově chráněných objektů; instalatérství, plynofikace; prodej plynových spotřebičů.

■ **PKS INPOS, a. s.** IČO 46980059

■ **Sídlo:** Žďár nad Sázavou

■ **Zaměření činnosti:** Stavba občanských, bytových a hotelových staveb, službových a servisních staveb, průmyslových hal a staveb ekologických a zemědělských; sádkartonové konstrukce a vestavby; dodávka elektroinstalací; dodávka vodoinstalací a topení; výroba a dodávka ocelové prostorové výztuže; výroba a dodávka betonových směsí; obchodní činnost; doprava a mechanizace.

■ **Pozemní stavitelství Zlín, a. s.** IČO 46900918

■ **Sídlo:** Zlín

■ **Zaměření činnosti:** Stavební výroba; panelárna – výroba a prodej; pronájem stavební mechanizace a lešení; výroba armatur.

■ **POZEMSTAV Prostějov, a. s.** IČO 25527380

■ **Sídlo:** Prostějov

■ **Zaměření činnosti:** Zateplování; lodžie; střechy; TZB; výplně; byty.

■ **PRIMA, a. s.** IČO 47239743

■ **Sídlo:** Strakonice

■ **Zaměření činnosti:** Stavby na klíč; kompletní stavební práce HSV; veškerou činnost PSV; stavebně zámečnické konstrukce – výrobu a montáž atypických ocelových halových objektů i výrobu a montáž běžných stavebně zámečnických konstrukcí; dopravu, mechanizaci, zemní práce vč. odbahňování vodních toků a nádrží; truhlářské práce; elektroinstalace – montáž slaboproudých a silnoproudých rozvodů nízkého napětí, montáž a revize hromosvodů, revize

zařízení, měření a regulace, záruční a pozáruční servis plynových kotlů, vč. uvádění do provozu; vodoinstalace, ústřední topení, kanalizace, plyn.

PRŮMSTAV ŠTĚTÍ, a. s. IČO 47782251

Sídlo: Štětí

Zaměření činnosti: Stavební a architektonické činnosti.

První podještědská stavební, s. r. o. IČO 47781874

Sídlo: Liberec

Zaměření činnosti: Kompletní stavební činnost; rekonstrukce; panelové montáže; občanské a bytové stavby na klíč; výstavba rodinných domků

PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost, s. r. o. IČO 25342100

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Výstavba inženýrských sítí; stavby pozemního a průmyslového stavitelství; čistírny odpadních vod, vodojemy, úpravný vod; komunikace, zpevněné plochy, sportovní areály; chodníky a úpravy terénů; recyklace vybouraných živých směsí a jejich pokládka; opravy a rekonstrukce uvedených prací; opravy výtlačků a rýh po překopech na komunikacích; kladení potrubí bezvýkopovou technologií; kontrola stavu potrubí technickou videokamerou se záznamem; zkoušky vodotěsnosti kanalizačních potrubí; prodej stavebních materiálů; prodej značkovacích, linkovacích a zakrývacích barev.

PSJ BRNO, s. r. o. IČO 63479231

Sídlo: Brno

Zaměření činnosti: Stavby na klíč; rekonstrukce staveb; výroba a montáž ok; montáž obvodových a střešních pláštěů; inženýrská a projektová činnost; jednotlivé produkty oddělené středníkem.

Rapos, s. r. o. IČO 25504487

Sídlo: Holešov

Zaměření činnosti: Výstavba pozemních a inženýrských staveb; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; projektová činnost ve výstavbě (v rozsahu platného oprávnění); zámečnictví; kovoobráběčství; velkoobchod; maloobchod se smíšeným zbožím; specializovaný maloobchod; maloobchod tabákovými výrobky; maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny; maloobchod použitým zbožím; maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím; maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově – obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů; realitní činnost.

RAVEL, s. r. o. IČO 47282312

Sídlo: Ústí nad Labem

Zaměření činnosti: Stavba průmyslových staveb, bytových a občanských staveb; pozemní, vodohospodářské a inženýrské stavby; rekonstrukce a modernizace staveb; udržovací a demoliční práce; výstavba čistíren odpadních vod; recyklace stavebních odpadů; práce truhlářské a zámečnické; realitní činnost; likvidace odpadů včetně nebezpečných; poskytování ubytovacích a restauračních služeb; autoprava a autoopravenství.

Realistav, s. r. o. IČO 60875577

Sídlo: České Budějovice

Zaměření činnosti: Kompletní dodávky základnových stanic GMS na klíč.

Realitní a stavební společnost, s. r. o. IČO 41432037

Sídlo: Čáslav

Zaměření činnosti: Realizace staveb; projekce a inženýrská činnost; prodej stavebního materiálu; oceňování nemovitostí a realitní činnost; půjčovna nářadí; oprava a mechanizace.

Regionální stavební, s. r. o. IČO 44565208

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Stavba bytových, občanských, průmyslových a inženýrských staveb.

REKONT, s. r. o. IČO 00673056

Sídlo: Roudnice nad Labem

Zaměření činnosti: Stavby; stavby na klíč; projekční činnost.

RESA – SANACE A REKONSTRUKCE, s. r. o. IČO 25837982

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Výstavba nových objektů, bytových jednotek, rekonstrukce objektů a provádění speciálních stavebních prací v oblasti statiky staveb a geotechniky.

ROSS Holding, s. r. o. IČO 25259741

Sídlo: Havlíčkův Brod

Zaměření činnosti: Elektromontážní činnost; slaboproudé, datové, zabezpečovací a telekomunikační rozvody; projektování a konzultační činnost; výroba rozvaděčů; provádění rozvodů tzb, inženýring; projektování a realizace systémů mar, průmyslová automatizace; facility management, development.

Rovina, a. s. IČO 64508510

Sídlo: Hulín

Zaměření činnosti: ČOV, kanalizace, inženýrské sítě; úpravy toků a jezy; průmyslové stavby; skládky; bytová výstavba.

SAG EMG Elektro, s. r. o. IČO 45355886

Sídlo: Plzeň

Zaměření činnosti: Elektromontáže; digitalizace map; technických výkresů a ostatních dokumentů; geodetické služby; projektové práce; telekomunikace; záložní zdroje; ochrany a řídicí systémy.

SAN-JV, s. r. o. IČO 64618951

Sídlo: Šumperk

Zaměření činnosti: Administrativní budovy; hotely; školy; nemocnice; nákupní centra; rodinné domy; bytové domy; haly; sklady; technologie do velkokuchyní; ocelové konstrukce; atypické schodiště a zábradlí; regálové a dopravní systémy.

SART-stavby a rekonstrukce, a. s. IČO 25898671**Sídlo:** Šumperk**Zaměření činnosti:** Provozovatel Železnice Desná (od r. 2005); výstavba mostů; železniční stavby.**Setra, s. r. o.** IČO 00220159**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Třídění a recyklace stavebních sutí a dřeva.**Severomoravská stavební společnost, s. r. o.** IČO 47153849**Sídlo:** Nový Jičín**Zaměření činnosti:** Stavební činnost – dodávky staveb bytových, občanských.**Silnice Jičín, a. s.** IČO 46504788**Sídlo:** Jičín**Zaměření činnosti:** Výstavba silničních staveb.**Skanska DS, a. s.** IČO 26271303**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Stavba silnic, dálnic, rychlostní komunikací; kolejové stavby (železnice, tramvaje); mostní stavby; tunely a podzemní stavby; pokládka cementobetonového krytu; výroba betonové a asfaltové směsi; stavba letišť; ekologické stavby; vodohospodářské stavby; dopravně mechanizační práce; specializované činnosti (stavby protihlukových stěn, demoliční a střelecké práce, zlepšování zemin, hydroosev, recyklace asfaltových vozovek za studena).**SKD Průmstav – stavby, a. s.** IČO 25406523**Sídlo:** Ústí nad Labem**Zaměření činnosti:** Průmyslové inženýrské stavby; bytové a občanské stavby.**STASPO, s. r. o.** IČO 41035704**Sídlo:** Ostrava**Zaměření činnosti:** Prodej vybavení koupelen a interiérů (dlažby, obklady, vany, sprchové kouty, vodovodní baterie, koupelnový nábytek a dřevěné podlahy); provádění inženýrských, průmyslových a občanských staveb; rekonstrukce staveb; výroba a dodávka betonových výrobků a produktů.**STAVISERVIS, s. r. o.** IČO 42408008**Sídlo:** Jindřichův Hradec**zaměření činnosti:** prodej hutního materiálu; prodej stavební keramiky; nákladní doprava vnitrostátní i mezinárodní; veškeré stavební práce a rekonstrukce.**STAVOPROGRES BRNO, s. r. o.** IČO 60701455**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Stavby bytové; stavby občanské vybavenosti; stavby průmyslové; stavby ekologické; rekonstrukce stávajících objektů a fasád; projektová a inženýrská činnost; prodej stavebního materiálu.

STAVOPROJEKTA stavební firma, a. s. IČO 26232073**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Regenerace panelových sídlišť; výstavba bytů; provoz copycentra.**Tocháček, s. r. o.** IČO 44961367**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Rekonstrukce; novostavby; půjčovna bouracího nářadí; prodej zboží pro stavebníky.**Techniserv, s. r. o.** IČO 44264020**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Investiční výstavba; pozemní letecká zabezpečovací zařízení; telekomunikace; monitoring a měření; komunikační a informační systémy; dokument management a ukládání dat; dispečerské a regulační systémy; bezpečnostní systémy EZS, EPS, PTV, CCTV atp.; elektrotechnické a elektronické systémy; elektromagnetické stínění; strojně technologické systémy.**TENNIS Zlín, a. s.** IČO 46975764**Sídlo:** Zlín**Zaměření činnosti:** Výstavba sportovních povrchů; projektová činnost; výstavba sportoviště.**TENZA, a. s.** IČO 25570722**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Vodohospodářské, inženýrské a pozemní stavby; projekce a inženýrská činnost; tlakové lití zinku; kompaktní předávací stanice; předizolované potrubní systémy.**TRIGEMA REAL, s. r. o.** IČO 25654926**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur; správa nemovitostí na základě honoráře nebo smlouvy; účetní a auditorské činnosti a jejich revize- daňové poradenství; architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství; průmyslové čištění a všeobecný úklid.**UNISTAV, a. s.** IČO 531766**Sídlo:** Brno**Zaměření činnosti:** Stavby všeho druhu (obytné komplexy, rodinné domy, průmyslové objekty, hypermarkety a zdravotnické zařízení, rekonstrukce historických objektů).**Univerzální stavební, a. s.** IČO 41190866**Sídlo:** Praha**Zaměření činnosti:** Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování; montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení; montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení.

UniWel STAVBY, s. r. o. IČO 61324043

Sídlo: Teplice

Zaměření činnosti: Komplexní dodávky a opravy sklářských pecí; modernizace, rekonstrukce a výstavba občanských a průmyslových staveb; zateplování a sanace obvodových pláštů budov; dodávka a montáž plastových oken a dveří; elektroinstalační práce; projekční a inženýrská činnost.

VAMOZ – servis, a. s. IČO 25848461

Sídlo: Ostrava

Zaměření činnosti: Kompletní dodávky projektové dokumentace; kompletní dodávky staveb a rekonstrukcí „na klíč“; kompletní dodávky technologie; zpracování software pro řídicí systémy.

Vegacom, a. s. IČO 25788680

Sídlo: Praha

Zaměření činnosti: Implementace systémů EZS, EPS, CCTV, ozvučení, kontroly a evidence vstupu; protichemický detekční systém; vývoj a implementace varovných a informačních systémů; řešení sítí LAN; dopravní telematika; housingové služby; dohled a servis komunikačních sítí aj.

VHS Břeclav, s. r. o. IČO 42324149

Sídlo: Břeclav

Zaměření činnosti: Kanalizace, ČOV; silnice, povrch silnic; ekologické, hydrotechnické, vodohospodářské stavby.



Příloha č.2. DOTAZNÍK



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

DOTAZNÍK

EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI
PODNIKŮ





CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

DOTAZNÍK

EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ

■ Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity provádí v rámci dlouhodobého programu Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky a v úzké spolupráci s výzkumnou organizací Augur Consulting, s. r. o. empirické šetření konkurenceschopnosti podniků se sídlem v České republice. Předmětem zájmu je reprezentativní vzorek několika set velkých a středních podniků z různých odvětví národního hospodářství.

Cílem této výzkumné aktivity je analyzovat vývojové trendy v dané oblasti a formulovat klíčové faktory, které konkurenceschopnost podporují. Z hlediska rozsahu a komplexnosti řešení jde o ojedinělou akci. Její výsledky přispějí nejen k rozvoji teoretického poznání, využitelného ve výuce vysokoškolských studentů i ve specializovaných kurzech pro manažery, ale, a to zejména, budou zdrojem poznání pro podnikovou praxi, především pro ty podniky, které se daného šetření zúčastní.

Významným zdrojem primárních informací jsou, vedle veřejně dostupných informací z databází a webových stránek podniků, informace z dotazníků vyplněných respondenty ve spolupráci s tazateli.

Dotazník se skládá ze dvou částí. Část A zjišťuje názory respondenta na faktory konkurenceschopnosti šetřeného podniku, část B zjišťuje charakteristiky daného podniku.

Informace zjišťované prostřednictvím dotazníku nepředstavují většinou přesné a podrobné statistické údaje, které by bylo třeba složitě vyhledávat v podnikových databázích. Jde spíše o získávání názorů a kvalifikovaných odhadů.



A FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU



Konkurenceschopnost je chápána jako schopnost podniku obstát v soutěži s konkurenty na trhu produktů (tj. výrobků resp. služeb). Podnik vysoce konkurenceschopný disponuje značnou konkurenční výhodou, to znamená, že je v řadě důležitých oblastí (v řadě faktorů) lepší než jeho významní konkurenti, což mu umožňuje být na trhu úspěšnější než tyto konkurenti.

A1. Které podniky patří k nejvýznamnějším konkurentům Vašeho podniku v České republice?

Název podniku	Podíl na trhu
01 %
02 %
03 %
04 %
05 Uvedte podíl Vašeho podniku v České republice. %

Které podniky patří k nejvýznamnějším konkurentům Vašeho podniku na těch zahraničních trzích, které mají pro váš podnik strategický význam?

Název podniku	Podíl na trhu
06 %
07 %
08 %
09 %
10 Uvedte podíl Vašeho podniku. %

K1. Případný další komentář k otázce A1 (Uvedte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.)

11

.....

.....

.....

.....

A FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

■ Vnitřní faktory konkurenceschopnosti:

Každá z oblastí, tj. každý z potenciálních faktorů konkurenceschopnosti, nemusí mít díky specifickým podmínkám na konkurenceschopnost stejně významný vliv. Například vliv levné pracovní síly na konkurenceschopnost je u podniků s velkým podílem lidské práce větší než u podniků s malým podílem lidské práce.

Z uvedených důvodů je proto u každého faktoru zvlášť zjišťována

- jeho hodnota (v porovnání s konkurenty),
- vliv hodnoty tohoto faktoru na konkurenceschopnost daného podniku.

U následujících otázek zakroužkujte příslušnou hodnotu bodovací škály.

	Hodnocení Vašeho podniku					Vliv na konkurenceschopnost Vašeho podniku				
	výrazně nižší	méně nižší	přibližně stejná	méně vyšší	výrazně vyšší	silně negativní vliv	méně negativní vliv	žádný vliv	méně pozitivní vliv	silně pozitivní vliv
A2. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)? 12	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A3. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků? 13	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A4. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktů Vašeho podniku? 14	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A5. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, náklady na pracovní sílu ve Vašem podniku? 15	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A6. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, ostatní náklady ve Vašem podniku? 16	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A7. Jaká je, v porovnání s konkurenty, úroveň kvalifikace pracovníků Vašeho podniku? 17	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A8. Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnována zákazníkům Vašeho podniku? 18	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A9. Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování ? 19	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A10. Jak je ceněno, v porovnání s konkurenty, jméno (resp. značka) Vašeho podniku? 20	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A11. Uveďte další vnitřní faktory včetně jejich charakteristik a vlivu na konkurenceschopnost Vaší společnosti, pokud je považujete za dostatečně významné. 21	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
22	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
23	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
K2. Případný další komentář (Uveďte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.) 24									
									
									





A FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

■ Vnější faktory konkurenceschopnosti:

Ze stejných důvodů jako u vnitřních faktorů konkurenceschopnosti je rovněž u vnějších faktorů konkurenceschopnosti zvlášť sledována hodnota každého faktoru a zvlášť její vliv na konkurenceschopnost.

U vnějších faktorů konkurenceschopnosti je třeba si uvědomit, že tатаž hodnota určitého faktoru může pro silné a dynamické podniky představovat rozvojovou příležitost, pro slabé podniky či podniky se strategií stability ohrožení, popř. situaci, kterou nemohou či nechtějí využít. Například vysoký konkurenční boj představuje pro silný podnik šanci k potlačení konkurentů a ovládnutí trhu, naopak pro slabý podnik znamená ohrožení jeho existence, resp. vytlačení z trhu. Podobně rozšíření trhů znamená potenciální zvýšení konkurenceschopnosti pouze pro ty podniky, které jsou schopny expandovat.

U následujících otázek zakroužkujte příslušnou hodnotu bodovací škály.

	Hodnocení Vašeho podniku					Vliv na konkurenceschopnost Vašeho podniku				
	velmi nízký(a)	nízký(a)	střední	vysoký(a)	velmi vysoký(a)	silně negativní vliv	mírně negativní vliv	žádný vliv	mírně pozitivní vliv	silně pozitivní vliv
A12. Konkurenční boj na trzích produktů, kde působí 25 Váš podnik, je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A13. Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A14. Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A15. Zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem 28 podniku je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A16. Korupce v prostředí, ve kterém podniká 29 Váš podnik, je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A17. Podpora Vašeho podniku ze strany 30 státních orgánů je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A18. Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů 31 veřejné správy je:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A19. Uveďte další vnější faktory včetně jejich charakteristik a vlivu na konkurenceschopnost Vaší společnosti, pokud je považujete za dostatečně významné.										
32 	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
33 	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
34 	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
	velmi zúžují	zúžují	není-li	posilně	velmi	silně	mírně	žádný	mírně	silně
	zúžují	zúžují	rozšiřují	rozšiřují	rozšiřují	negativní vliv	negativní vliv	vliv	pozitivní vliv	pozitivní vliv
A20. Trhy produktů , kde působí Váš podnik se:	1	2	3	4	5	↓	↘	→	↗	↑
A20.35										
K3. Případný další komentář (Uveďte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.)										
36 										
.....										
.....										

B CHARAKTERISTIKA PODNIKU



Vysvětlivky k tabulkám uvedeným v části B

V dotazníku nejde jen o zachycení stávajícího stavu, ale též o postižení vývojových trendů. Z tohoto důvodu je ve většině tabulek sledována nejen stávající situace, ale též minulý trend a budoucí trend.

Dynamika vývoje je zachycena takto:

Minulý trend – trend v uplynulých cca pěti letech (tj. od cca roku 2002); na základě rámcového hodnocení se uvede, zda sledovaná veličina převážně rostla ↗, zůstávala stejná →, nebo nastával pokles ↘.

Stávající situace – současnost, rok 2007; hodnota sledované veličiny je zachycena buď na bodovací škále, nebo v procentech, popřípadě jiným způsobem.

Budoucí trend – trend v budoucích cca pěti letech (tj. do cca roku 2012); na základě kvalifikovaného odhadu se uvede, zda lze předpokládat, že sledovaná veličina bude převážně růst ↗, zůstane stejná →, nebo nastane pokles ↘.

B1. SOUHRNNÁ ČÁST

B1.1. Uveďte, jakou **důležitost** mají níže uvedené **zájmové skupiny** (stakeholders) pro Váš podnik.

Zájmové skupiny (stakeholders)	Minulý trend	Stávající situace					Budoucí trend
		1	2	3	4	5	
37 Vlastníci	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
38 Zaměstnanci	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
39 Zákazníci	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
40 Dodavatelé	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
41 Věřitelé	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
42 Stát	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
43 Komunita v okolí podniku (Subjekty v okolí podniku)	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗

B1.2. Má Váš podnik **samostatné provozovny** v České republice, jejichž sídlo je jiné než sídlo podniku?

(Provozovnou se myslí **vnitřní součástí podniku, nikoliv dceřiná společnost**)

NE ANO → Počet

Pokud ano, uveďte sídla provozoven:

Obec	Kód obce ^A	Počet zaměstnanců	Okres ^A	Kód okresu ^A	Kraj	Kód kraje ^A
45
46
47
48
49
50 Případný komentář ^B					

Vysvětlivky: **A** Uveďte dle číselníku obcí, okresů a krajů.

B Uveďte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.

Označení dynamiky vývoje: ↘ nastával pokles / nastane pokles → veličina zůstávala / zůstane stejná ↗ veličina převážně rostla / bude růst

5

B1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » SOUHRNNÁ ČÁST








B1.3. Má Váš podnik **samostatné provozovny**,

51 jejichž sídlo je v zahraničí?


































1 NE 2 ANO → Počet 

(Provozovnou se myslí vnitřní součástí podniku, nikoliv dceřiná společnost)

Pokud ano, uveďte sídla provozoven:

Země	Kód země ^A	Počet zaměstnanců
52 	
53 	
54 	
55 	
56	Případný komentář 	

Vysvětlivky: **A** Uveďte dle číselníku zemí.B1.4. Existují ve Vašem podniku **relativně autonomní organizační jednotky** ^A (divize, závody apod.)?1 NE 2 ANO → Počet Pokud ano, jak je tato **autonomie realizována?**1 nízká autonomie
3 střední autonomie
5 vysoká autonomie

Oblast	Minulý trend	Stávající situace					Budoucí trend		
58 Plánování výrobního programu	  	1	2	3	4	5	  		
59 Jednání s odběrateli	  	1	2	3	4	5	  		
60 Plánování materiálových vstupů	  	1	2	3	4	5	  		
61 Jednání s dodavateli	  	1	2	3	4	5	  		
62 Plánování rozvoje pracovních sil	  	1	2	3	4	5	  		
63 Výběr a přijímání pracovníků	  	1	2	3	4	5	  		

Vysvětlivky: **A** Jedná se o organizační jednotky bez právní subjektivity.

1 Autonomie v dané oblasti je nízká; to znamená, že o dané oblasti rozhoduje ředitelství podniku, dané organizační jednotce jsou direktivně stanoveny relativně podrobné úkoly.

3 Autonomie v dané oblasti je střední; to znamená, že organizační jednotka je vyzvána k tomu, aby v dané oblasti předložila návrh, který s ní podnikové ředitelství projedná a v návaznosti na to stanoví organizační jednotce úkoly.

5 Autonomie v dané oblasti je vysoká; to znamená, že podnikové ředitelství po projednání s organizační jednotkou jí stanovuje pouze velmi rámcové úkoly.

B1.5. Kolik **stupňů řízení** (v hlavní linii) má Váš podnik?

64



Vysvětlivka: Uveďte se počet vedoucích, kteří jsou mezi dělníkem hlavní výroby a ředitelem podniku (včetně), přičemž první v této řadě je přímý nadřízený dělník.

B1.6. Je Váš podnik **součástí koncernu**?


65

1 NE 2 ANO → Název: 


66 Uveďte zemi sídla koncernu:

  Kód země dle číselníku.B1.7. Kolik **dceřiných společností** má Váš podnik?

67



68 Z toho s kapitálovou účastí Vašeho podniku nad 50%

K4. **Případný další komentář** (Uveďte, prosím, ke kterým položkám se komentář vztahuje.)

69



.....

.....

6 Označení dynamiky vývoje:  nastává pokles / nastane pokles  veličina zůstávala / zůstane stejná  veličina převážně roste / bude růst

B2. VLASTNÍCI, MAJETEK

B2.1. Uveďte typ vlastnické struktury Vašeho podniku.

Zařaďte vlastnickou strukturu podniku do jednoho z uvedených typů. Odpovídající typ (pouze jeden) z výběru 01 až 21 se označí zakroužkováním. Pokud konkrétní strukturu zařadit nelze (XX), uveďte se její stručná charakteristika (obdobně jako u výše uvedených typů).

Typ	Velikostní struktura hlavních vlastníků	Typ vlastníka ^A	Země vlastníka, resp. vlastníků ^B			Součást koncernu ^C	Velikostní struktura dalších vlastníků
01	Jediný vlastník	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
02	Jediný vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
03	Jediný vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	—
04	Majoritní vlastník	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	několik minoritních vlastníků
05	Majoritní vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	několik minoritních vlastníků
06	Majoritní vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	několik minoritních vlastníků
07	Majoritní vlastník	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
08	Majoritní vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
09	Majoritní vlastník	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	mnoho minor. a drob. vlastníků
10	Několik velkých vlastníků	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
11	Několik velkých vlastníků	FO+PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
12	Několik velkých vlastníků	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
13	Několik velkých vlastníků	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
14	Několik velkých vlastníků	FO+PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
15	Několik velkých vlastníků	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	—
16	Několik velkých vlastníků	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
17	Několik velkých vlastníků	FO+PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
18	Několik velkých vlastníků	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
19	Několik velkých vlastníků	FO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
20	Několik velkých vlastníků	FO+PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
21	Několik velkých vlastníků	PO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	mnoho minor. a drob. vlastníků
XX	Jiná vlastnická struktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>

Vysvětlivky **A** FO – fyzická osoba, PO – právnická osoba

B Uveďte se země vlastníka, resp. vlastníků.

C Zjištění, zda je podnik součástí koncernu; připadá v úvahu prakticky pouze v případech, kdy je jediným, resp. majoritním vlastníkem právnická osoba.

B2.2. Změnila se v uplynulých cca pěti letech vlastnická struktura Vašeho podniku?

71 1 NE 2 ANO → Jakým způsobem: **A**

72 Očekáváte, že se vlastnická struktura bude měnit v příštích cca pěti letech?

1 NE 2 ANO → Jakým způsobem: **A**

Vysvětlivky: **A** Uveďte kód příslušného typu z výběru 01 až 21 dle definice v otázce B 2.1.

B2. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » VLASTNÍCI, MAJETEK

B2.3. Jakým podílem z celkového počtu jsou v následujících orgánech Vaší akciové společnosti zastoupeni vlastníci, jejichž vlastnický podíl přesahuje 5 %?

Představenstvo společnosti

Dozorčí rada společnosti

..... %

..... %

B2.4. Kolik členů top managementu je zároveň vlastníky, jejichž vlastnický podíl přesahuje 5 %?

.....

B2.5. Na jaké úrovni je vybavení Vašeho podniku hmotným majetkem?

1 zastaralé, na hranici morální a fyzické životnosti
5 na špičkové úrovni

Minulý trend

Stávající situace

Budoucí trend

75 Úroveň rozhodujících složek hmotného majetku:

1

2

3

4

5

Vysvětlivky: Uvedte, na jaké převažující úrovni jsou rozhodující složky hmotného majetku tj. stroje, zařízení, ostatní technické prostředky, budovy a další složky, důležité pro funkceschopnost a dosahování cílů společnosti.

B2.6. Které z níže uvedených softwarových aplikací užívá Váš podnik?

Označení softwarové aplikace	Současný stav		Uvažujete o zavedení či obměně do cca jednoho roku?	
76 Moduly MRP (řízení výroby)	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
77 Moduly pro personální agendy	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
78 Moduly pro účetní agendy	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
79 Moduly CRM (řízení vztahů se zákazníky)	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
80 Moduly SCM (řízení dodavatelského řetězce)	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
81 MIS (podpora rozhodování manažerů)	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
82 Intranet	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE
83 Kancelářské aplikace (MS Office apod.)	1 ANO	2 NE	1 ANO	2 NE

B2.7. Je propojení softwarových aplikací, které používá Váš podnik, vyhovující?

1 zcela nevhovující 5 plně vyhovující

1

2

3

4

5

K5. Případný další komentář (Uvedte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.)

85 

.....

.....

.....

B3. ZAMĚŠTNANCI

B3.1. Uveďte počty zaměstnanců Vašeho podniku dle níže specifikovaných skupin.

	Minulý trend			Uveďte průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců			Budoucí trend		
	↘	→	↗	Stávající situace			↘	→	↗
86 Celkem zaměstnanců	↘	→	↗			↘	→	↗
87 Z toho: podíl žen	↘	→	↗ %			↘	→	↗
88 Z toho: podíl pracovníků s VŠ vzděláním	↘	→	↗ %			↘	→	↗
89 Technicko-hospodářští pracovníci ^A	↘	→	↗			↘	→	↗
90 Z toho: Vrcholový management ¹	↘	→	↗			↘	→	↗
91 Z toho: počet žen	↘	→	↗			↘	→	↗
92 počet cizinců	↘	→	↗			↘	→	↗
93 Nižší management ^{B 2}	↘	→	↗			↘	→	↗
94 Ostatní technicko-hospodářští pracovníci	↘	→	↗			↘	→	↗
95 Z toho: techničtí pracovníci ^{B C 3}	↘	→	↗			↘	→	↗
96 pracovníci nákupu a prodeje ^{B C 4}	↘	→	↗			↘	→	↗
97 administrativní pracovníci ^{B C 5}	↘	→	↗			↘	→	↗
98 Dělníci ^A	↘	→	↗			↘	→	↗
99 Z toho: podíl cizinců	↘	→	↗ %			↘	→	↗

- Vysvětlivky: **A** Uvede se v souladu se statistickým výkazem.
B Uvedou se na základě kvalifikovaného odhadu.
C Mimo vedoucí pracovníky.
1 Generální ředitel, resp. ředitel společnosti, odborní ředitelé, resp. náměstci, ředitelé závodů, resp. divizí.
2 Všichni ostatní manažeři, tj. střední management a management první linie (vedoucí provozů, dílen, mistrů, vedoucí úseků, odborů, oddělení a pod.).
3 Pracovníci výzkumu a vývoje, technické přípravy výroby, operátoři a obsluha výpočetní techniky apod.
4 Pracovníci útlavů nákupu a prodeje, včetně obchodních zástupců, marketingu apod.
5 Pracovníci sekretariátů, personálního úseku, ekonomického úseku, právního oddělení, další administrativní pracovníci.

B3.2. Jak velká je fluktuace ve Vašem podniku?

	Minulý trend			Stávající situace			Budoucí trend		
	↘	→	↗	1	2	3	↘	→	↗
100 Míra fluktuace:	↘	→	↗	< 2%	2-10%	> 10%	↘	→	↗

- Vysvětlivky: **1** Fluktuace je zanedbatelná, počet zaměstnanců, kteří v průběhu roku rozvážou pracovní poměr, nepřekračuje cca 2% (z celkového počtu zaměstnanců).
2 Fluktuace je střední, počet zaměstnanců, kteří v průběhu roku rozvážou pracovní poměr, se pohybuje zhruba mezi cca 2 až 10%.
3 Fluktuace je vysoká, počet zaměstnanců, kteří v průběhu roku rozvážou pracovní poměr, překračuje 10%.

Poznámka: Předněm sledování nejsou odchody do důchodu ani opakovaně propouštění a opětně přijímání sezónních pracovníků.

B3.3. Pokud zaměstnanec odchází z vlastní iniciativy, které důvody ho k tomu vedou?

Důvody	1 nevykazuje se 2 vykazuje se jen občas 3 vykazuje se často		
	1	2	3
101 Reorganizace a nutnost přškolení	1	2	3
102 Nízký plat	1	2	3
103 Nezajímavá práce	1	2	3
104 Nedostatečné možnosti kariérního růstu	1	2	3
105 Špatné vztahy se spolupracovníky, resp. s nadřízeným	1	2	3
106 Osobní důvody (rodinné, zdravotní apod.)	1	2	3
107 Jiné důvody:	1	2	3

B3.4. Sledují se a vyhodnocují se systematicky důvody odchodů zaměstnanců z podniku?

108 ANO NE

Označení dynamiky vývoje: nastával pokles / nastane pokles veličina zůstávala / zůstane stejná veličina převážně rostla / bude růst

B3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » ZAMĚSTNANCI

B3.5. Uveďte poměr mezi pohyblivou složkou^A a základní složkou mzdy dle níže specifikovaných skupin zaměstnanců Vašeho podniku.

	Minulý trend	Stávající situace		Budoucí trend
		Pohyblivá složka	Základní složka	
109 Vrcholový management	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗
110 Nižší management	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗
111 Techničtí pracovníci	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗
112 Pracovníci nákupu a prodeje	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗
113 Administrativní pracovníci	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗
114 Dělníci	↕ → ↗	✎	:	↕ → ↗

Vysvětlivky: **A** Jedná se o horní limity pohyblivé složky mzdy dle pravidel odměňování, nikoliv o skutečně vyplacené částky. Pohyblivá složka mzdy je závislá na rozsahu a kvalitě pracovního výkonu zaměstnance. Patří do ní prémie, výkonné odměny, bonusy, provize, podíly na zisku apod.

B3.6. Jaký vliv na motivaci pracovníků Vašeho podniku má výše uvedená pohyblivá složka mzdy?

	Minulý trend	Stávající situace					Budoucí trend
		1 zanedbatelný	2	3	4	5 velmi vysoký	
115 podniku má výše uvedená pohyblivá složka mzdy?	↕ → ↗	1	2	3	4	5	↕ → ↗

B3.7. Uveďte, které typy zaměstnaneckých výhod Váš podnik poskytuje.

Typ zaměstnaneckých výhod	Komu:		
116 Akciové opce	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
117 Služební automobil k soukromým účelům	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
118 Služební mobilní telefon	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
119 Poskytnutí notebooku, připojení k internetu pro práci doma	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
120 Zajištění stravování	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
121 Příspěvky na dopravu, ubytování	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
122 Zajišťování možnosti rekreace, sportu, kultury	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
123 Poskytování půjček	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
124 Příspěvky na důchodové připojištění	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
125 Příspěvky na životní pojištění	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
126 Podpora vzdělávání zaměstnanců na základě jejich iniciativy	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
127 Kafeteria systém	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
128 Jiné: ✎	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
129 ✎	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎
130 ✎	1 nikomu	2 všem	3 některým ✎

B3.7. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na zaměstnanecké výhody?

	Minulý trend	Stávající situace ^A		Budoucí trend
		1 ANO	2 NE	
131	↕ → ↗	✎	(%)	↕ → ↗
132 Sleduje podnik tyto náklady systematicky?		1 ANO	2 NE	

Vysvětlivky: **A** Uveďte jako relaci v procentech vůči personálním nákladům. Pokud se dané náklady systematicky nesledují, uveďte kvalifikovaný odhad.

B3.8. Jaký vliv na motivaci pracovníků Vašeho podniku mají výše uvedené zaměstnanecké výhody?

	Minulý trend	Stávající situace					Budoucí trend
		1 zanedbatelný	2	3	4	5 velmi vysoký	
133	↕ → ↗	1	2	3	4	5	↕ → ↗

10 Označení dynamiky vývoje: ↕ nastává pokles / nastane pokles → veličina zůstávala / zůstane stejná ↗ veličina převážně roste / bude růst

B4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » ODBĚRATELÉ, ZÁKAZNÍCI

B39. Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na vzdělávání zaměstnanců?

Minulý trend	Stávající situace ^A	Budoucí trend
<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... (%)"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>

135 Sleduje podnik tyto náklady systematicky?

1 ANO 2 NE

Vysvětlivky **A** Uveďte jako relaci v procentech vůči personálním nákladům. Pokud se dané náklady systematicky nesledují, uveďte kvalifikovaný odhad.

K6. Případný další komentář (Uveďte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.)

136

.....

.....

B4. ODBĚRATELÉ, ZÁKAZNÍCI

Odběratelé jsou ty subjekty, které bezprostředně odebírají od Vašeho podniku jeho produkty (výrobky, či služby).

Zákazníci jsou ty subjekty, pro které jsou určeny produkty Vašeho podniku.

Mezi Vaším podnikem a Vaším zákazníkem mohou v roli Vašich odběratelů být organizace velkoobchodu a maloobchodu.

Pokud tomu tak není, jsou odběratelé zároveň zákazníky.

B4.1. Jakou obchodní strategii Váš podnik uplatňuje?

	zaměření na nízké ceny a nízké náklady	zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny
široké zaměření široký rozsah výroby široký okruh zákazníků	1 COST LEADERSHIP	2 DIFFERENTIATION
úzké zaměření úzký rozsah výroby úzký okruh zákazníků	3 COST FOCUS	4 DIFFERENTIATION FOCUS

B4.2. Odhadněte procentuální podíl na tržbách dle níže uvedených typů odběratelů Vašeho podniku.

Typ odběratele	Minulý trend	Stávající situace	Budoucí trend
138 Velkoobchod	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
139 Maloobchod	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
140 Zákazníci (mimo koncern) ^A	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
141 z toho: Dodávky pro další zpracování ^B	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
142 Dodávky dlouhodobého hmot. majetku ^C	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
143 Dodávky pro konečnou spotřebu ^D	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
144 Zákazníci v rámci koncernu ^E	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>
145 Podíl tržeb ze zakázek financovaných z veřejných zdrojů	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>	<input type="text" value="..... %"/>	<input type="button" value="↘"/> <input type="button" value="→"/> <input type="button" value="↗"/>

100 % ←

Vysvětlivky **A** Jedná se o podniky, které nejsou součástí stejného koncernu jako Váš podnik. Dále se jedná o další zákazníky – právnické i fyzické osoby.

B Jedná se o zákazníky, kterým slouží produkty Vašeho podniku (suroviny, materiál, polotovary či komponenty) pro další zpracování.

C Jedná se o zákazníky, kterým slouží produkty Vašeho podniku jako dlouhodobý hmotný majetek (budovy, stroje, zařízení) pro podnikatelskou nebo nepodnikatelskou činnost.

D Jedná se o zákazníky, kterým slouží produkty Vašeho podniku pro konečnou spotřebu.

E Jedná se o podniky, které jsou součástí stejného koncernu jako Váš podnik.

Označení dynamiky vývoje: nastával pokles / nastane pokles veličina zůstávala / zůstane stejná veličina převážně rostla / bude růst

11

B4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » ODBĚRATELÉ, ZÁKAZNÍCI

B4.3. Uveďte míru stability odběratelů Vašeho podniku.

Typ odběratele	Minulý trend	Stávající situace					Budoucí trend
		1	2	3	4	5	
146 Velkoobchod	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
147 Maloobchod	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
148 Zákazníci (mimo koncern)	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
149 Zákazníci v rámci koncernu	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗

Vysvětlivky: 1 Stabilita odběratelů je nízká; to znamená, že odběratelé Vašeho podniku se neustále mění, vztahy jsou tedy spíše epizodické.
5 Stabilita odběratelů je vysoká; to znamená, že Vaš podnik má stabilní odběratele, vztah mezi podnikem a jejími odběrateli jsou dlouhodobé.

B4.4. Z jakých teritorií jsou zákazníci Vašeho podniku?

Teritorium	Minulý trend	Podíl na tržbách (%) ^A		Budoucí trend
		Stávající situace		
150 Region ^B	↘ → ↗	%	↘ → ↗
151 Ostatní tuzemsko	↘ → ↗	%	↘ → ↗
152 Zahraničí ^C	↘ → ↗	%	↘ → ↗
153 toho: ^D	↘ → ↗	%	↘ → ↗
154 	↘ → ↗	%	↘ → ↗
155 	↘ → ↗	%	↘ → ↗
156 	↘ → ↗	%	↘ → ↗
157 Ostatní ^E	↘ → ↗	%	↘ → ↗
Celkem			100 %	

Vysvětlivky A Uveďte se odhad procentuálního podílu na tržbách.

B „Region“: jedná se o zákazníky nacházející se do vzdálenosti zhruba 50 km od sídla podniku, resp. jeho příslušné provozovny,

C Uveďte se export celkem.

D Údaje o exportu se rozvedou dle jednotlivých zemí (viz číselník zemí), nebo dle teritorií (viz číselník teritorií). Pokud se jedná o větší počet zemí, uveďte se čtyři největší, zbytek se zahrne pod položku ostatní (E). V případě, že se jedná o zákazníky víceméně rovnoměrně rozprostřené do velkého počtu zemí v globálním rozměru, pak se použijte hrubší členění na teritoria (viz číselník teritorií).

B4.5. Uveďte specifičnost produktů Vašeho podniku.

Specifičnost	Podíl na tržbách
158 Velmi specifické produkty ^A %
159 Spíše specifické produkty %
160 Spíše standardizované produkty %
161 Velmi standardizované produkty ^B %
Celkem	100 %

162 Specifičnost Vašich produktů v uplynulých cca pěti letech v průměru spíše 1 klesala 2 zůstávala stejná 3 rostla

163 Specifičnost Vašich produktů v budoucích cca pěti letech v průměru spíše 1 bude klesat 2 zůstane stejná 3 bude růst

Vysvětlivky: A Velmi specifické produkty: jde o výrobky specializovaného, resp. individualizovaného zaměření, tedy o výrobky „šité na míru“ Vaším zákazníkům. Takové výrobky jsou mnohdy vyvíjené ve spolupráci se zákazníkem a jejich dodávky jsou často spojované s poprodejními službami. Zákazník není v krátké době zpravidla schopen přejít k jinému dodavateli.

B Velmi standardizované produkty: jde o výrobky standardizovaného charakteru, které zákazník může bez větších problémů nahradit výrobky Vašich konkurentů.

K7. Případný další komentář (Uveďte, prosím, ke které položce se komentář vztahuje.)

164

12

Označení dynamiky vývoje: ↘ nastává pokles / nastane pokles → veličina zůstávala / zůstane stejná ↗ veličina převážně roste / bude růst

B5. DODAVATELÉ

Jedná se o dodavatele surovin, materiálů, polotovarů a komponent pro výrobu. Dodavatelé ostatních vstupů (investice, inventář apod.) nejsou předmětem šetření.

B5.1. Odhadněte procentuální podíl na objemu nákupu dle níže uvedených typů dodavatelů Vašeho podniku.

Typ dodavatele	Minulý trend	Podíl (%)	
		Stávající situace	Budoucí trend
165 Velkoobchod	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
166 Maloobchod	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
167 Dodavatelé mimo koncern ^A	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
168 Dodavatelé v rámci koncernu ^B	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
Celkem		100 %	

Vysvětlivky: **A** Jedná se o podniky, které nejsou součástí stejného koncernu jako Váš podnik.

B Jedná se o podniky, které jsou součástí stejného koncernu jako Váš podnik.

B5.2. Uveďte míru stability dodavatelů Vašeho podniku.

Typ dodavatele	Minulý trend	Podíl (%)					Budoucí trend
		Stávající situace					
171 Velkoobchod	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
172 Maloobchod	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
173 Dodavatelé mimo koncern	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗
174 Dodavatelé v rámci koncernu	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗

Vysvětlivky: **1** Stabilita dodavatelů je nízká; to znamená, že dodavatelé Vašeho podniku se neustále mění, vztahy jsou tedy spíše epizodické.

5 Stabilita dodavatelů je vysoká; to znamená, že Váš podnik má stabilní dodavatele, vztahy mezi podnikem a jeho odběrateli jsou dlouhodobé.

B5.3. Z jakých teritorií jsou dodavatelé Vašeho podniku?

Teritorium	Minulý trend	Podíl (%) ^A	
		Stávající situace	Budoucí trend
175 Region ^B	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
176 Ostatní tuzemsko	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
177 Zahraničí ^C	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
178 z toho: ^D ✎ %	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
179 ✎ %	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
178 ✎ %	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
179 ✎ %	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
180 Ostatní ^E	↘ → ↗	✎ %	↘ → ↗
Celkem		100 %	

Vysvětlivky: **A** Uvede se odhad procentuálního podílu na nákupu (v peněžním vyjádření).

B „Region“: jedná se o dodavatele nacházející se do vzdálenosti zhruba 50km od sídla podniku, resp. jeho provozovny, pro kterou jsou určeny dodávky.

C Uvedou se dodávky ze zahraničí celkem.

D Údaje o dodávkách ze zahraničí se rozvedou dle jednotlivých zemí (viz číselník zemí), nebo dle teritorií (viz číselník teritorií). Pokud se jedná o větší počet zemí, zbytek se zahrne pod položku ostatní (E). V případě, že se jedná o dodavatele víceméně rovnoměrně rozptřené do velkého počtu zemí v globálním rozměru, pak se použije hrubší členění na teritoria (viz číselník teritorií).

Označení dynamiky vývoje: ↘ nastával pokles / nastane pokles → veličina zůstávala / zůstane stejná ↗ veličina převážně rostla / bude růst

13

B5. CHARAKTERISTIKA PODNIKU » DODAVATELÉ

B5.4. Uveďte specifčnost dodávek.

Specifčnost	Podíl na dodávkách
181 Velmi specifické dodávky ^A %
182 Spíše specifické dodávky %
183 Spíše standardizované dodávky %
184 Velmi standardizované dodávky ^B %
Celkem	100 %
185 Specifčnost dodávek pro Váš podnik v uplynulých cca pěti letech v průměru spíše	<input type="radio"/> 1 klesala <input type="radio"/> 2 zůstávala stejná <input type="radio"/> 3 rostla
186 Specifčnost dodávek pro Váš podnik v budoucích cca pěti letech v průměru	<input type="radio"/> 1 bude klesat <input type="radio"/> 2 zůstane stejná <input type="radio"/> 3 bude růst

Vysvětlivky: **A Velmi specifické dodávky:** jde o dodávky surovin, materiálů, polotovarů a komponent specializovaného, resp. individualizovaného zaměření, „šité na míru“ zákazníkovi (tj. Vašemu podniku). Dodávané produkty jsou mnohdy vyvíjené ve spolupráci se zákazníkem a jejich dodávky jsou často spojované s poprodejními službami. Případný přechod k jinému dodavateli by pro Vás byl obtížný a jeho realizace dlouhodobá a nákladná.

B Velmi standardizované dodávky: jde o dodávky surovin, materiálů, polotovarů a komponent standardizovaného charakteru, které jsou na trhu běžně k dostání; přechod k jinému dodavateli lze realizovat bez problémů.

B5.5. Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. při hodnocení stávajícího).

Kritérium	Minulý trend	1 zcela nedůležité 5 velmi důležité					Budoucí trend		
		Stávající situace							
187 Cena produktů	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
188 Platební podmínky	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
189 Ostatní dodací podmínky (doprava, převzetí rizika)	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
190 Kvalita produktů	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
191 Certifikát jakosti dodavatele	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
192 Doba působení dodavatele na trhu	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
193 Reference jiných odběratelů	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
194 Soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti (CSR) Vašeho podniku	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
Jiné kritérium:									
195 	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
196 	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		
197 	↘ → ↗	1	2	3	4	5	↘ → ↗		

K8. Případný další komentář (Uveďte, prosím, ke kterým položkám se komentář vztahuje.)

198

.....


.....

.....




B6. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST, KODEXY, CERTIFIKÁTY

Společenskou odpovědnost podniku chápeme jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních podnikových operací a interakcí se zájmovými skupinami (stakeholdery).

B6.1. Kterými formami se Váš podnik angažuje ve smyslu tzv. společenské odpovědnosti podniků (CSR)?

Forma		Příklad
199 Firemní dobrovolnictví	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	akční den, mentoring, partnerství v managementu, stínování, sociální praxe
200 Firemní dárcovství	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	materiální dary, payroll giving, matchingový fond, služby pro bono, ostatní finanční dary
201 Firemní nadace	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	
202 Partnerské programy	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	rozvojové projekty, secondment, poskytování stipendií
203 Sponzorování	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	cause related marketing, jiné formy sponzorování
204 Snižování dopadů na životní prostředí	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	
205 Jiné formy: 	<input type="checkbox"/> 1 ANO <input type="checkbox"/> 2 NE	

B6.2. Ve kterých oblastech se Váš podnik těmito způsoby zejména angažuje?

Oblast	1 vůbec, nebo jen epizodicky 3 velmi významně a systematicky		
206 Zdravotnictví	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
207 Sociální péče	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
208 Sport	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
209 Kultura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
210 Vzdělávání	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
211 Životní prostředí	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
212 Jiná oblast: 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
213 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
214 	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

B6.3. Proč Váš podnik vynakládá svoje úsilí a prostředky na uvedené aktivity?



215 

.....

.....

.....

B6.4. Uveďte, jaké kodexy Váš podnik přijal, resp. uvažuje o jejich přijetí.

Oblast	Současný stav		Uslujete o jeho získání do cca jednoho roku?	
216 Etický kodex (Vašeho podniku)	<input type="checkbox"/> 1 ANO	<input type="checkbox"/> 2 NE	<input type="checkbox"/> 1 ANO	<input type="checkbox"/> 2 NE
217 Kodex správy (corporate governance)	<input type="checkbox"/> 1 ANO	<input type="checkbox"/> 2 NE	<input type="checkbox"/> 1 ANO	<input type="checkbox"/> 2 NE
218 Jiné kodexy (oborové, profesní apod.)	<input type="checkbox"/> 1 ANO ^A		<input type="checkbox"/> 1 ANO ^B	
219 A Pokud ano, uveďte jaké: 				
220 B Pokud ano, uveďte jaké: 				

B6.5. Uvedte, jaké certifikáty jakosti Váš podnik získal, resp. usiluje o jejich získání.

Označení certifikátu	Současný stav	Usilujete o jeho získání do cca jednoho roku?	Charakteristika certifikátů
221 ISO 9000	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Normy definují požadavky na kvalitu řízení (managementu) společnosti, tj. říkájí jakým způsobem by podniky měly být řízeny, což je předpoklad pro kvalitní produkci.
222 ISO 14000	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Společnost držící certifikát musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Smyslem je snižovat negativní dopad podnikových aktivit na přírodu.
223 ISO 17799 (BS 7799)	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Podnik s tímto certifikátem má zavedený a dokumentovaný systém řízení bezpečnosti informací (ISMS) v organizaci. Systém pokrývá všechny aspekty získávání, zpracovávání a ukládání informací prostřednictvím (a nejenom) informačních systémů a technologií organizace.
224 OHSAS 18001	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Certifikát dokazující, že podnik má vypracovaný systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce podle požadavků této normy.
225 SA 8000	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Certifikát podle tohoto mezinárodního standardu dokazuje, že daný podnik pečuje o své zaměstnance (má systém řízení sociální odpovědnosti).
226 QS 9000	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Jedná se o skupiny oborových norem automobilového průmyslu (amerických výrobců aut).
227 VDA 6	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Jedná se o skupiny oborových norem automobilového průmyslu (německých výrobců aut).
228 ISO/TS 16949	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Jedná se o skupiny oborových norem automobilového průmyslu (sjednocující mezinárodní norma).
229 AS/EN 9100	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Certifikát dodavatelů leteckého průmyslu.
230 TL 9000	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Certifikát, který vyžadují poskytovatelé telekomunikačních služeb po svých dodavatelích.
231 HACCP	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Systém bezpečnosti potravin založený na prevenci, který představuje systém řízení kvality a nezávadnosti potravin aplikovatelný v jakýchkoliv organizacích zemědělského a potravinářského sektoru.

Jiné certifikáty:

Současný stav	Název certifikátu	Usilujete o získání do cca jednoho roku?
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO
<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> ANO

B6.6. Uvedte, jaká významná ocenění Váš podnik získal.

- 237
- 238
- 239
- 240



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., vedoucí výzkumného centra

KONKURENČNÍ SCHOPNOST PODNIKŮ (ANALÝZA FAKTORŮ HOSPODÁŘSKÉ ÚSPĚŠNOSTI)

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., a kolektiv

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, E. Hýblová,
M. Kvizda, L. Lukášová, R. Lukášová, J. Menšík, J. Nekuda,
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2008

1. vydání, 2008, náklad 200 výtisků

Návrh a sazba: EXACTDESIGN, Pavel Jílek, www.exactdesign.cz

Tisk: EXPODATA-DIDOT spol. s r.o., Výstaviště 1, 648 75 Brno

Technická spolupráce: Ing. Eva Kubátová

Pořadové číslo ESF-9/08-02/58

ISBN 978-80-210-4734-1



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

ISBN 978-80-210-4734-1