



Pavel Marinič

Plánování a tvorba hodnoty firmy



- Měření a zvyšování výkonnosti firmy
- Generátory hodnoty firmy a jejich měření
- Identifikace a analýza tržní pozice firmy
- Dlouhodobý a krátkodobý finanční plán

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Pavel Marinič, Ph.D., MBA

Plánování a tvorba hodnoty firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3410. publikaci

Recenzenti:

Doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Doc. Ing. Karel Skokan, Ph.D.

Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 240

První vydání, Praha 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2432-4 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6366-8 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1. Konkurenceschopnost – základní předpoklad tvorby hodnoty firmy	13
1.1 Charakteristika pojmu „konkurenceschopnost“	14
1.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy	16
1.1.2 Logicko-kauzální vazba komponentů konkurenční výhody v hodnotovém řetězci	18
1.2 Měření konkurenceschopnosti	20
1.2.1 Měření konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni	20
1.2.2 Podniková úroveň	24
2. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy	27
2.1 Efektivnost, konkurenceschopnost a výkonnost – přístupy k měření	28
2.2 Hodnotově orientovaný management	32
2.2.1 Tržní přidaná hodnota (MVA)	34
2.2.2 Vnitřní hodnota firmy (IV)	36
2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	39
2.2.4 Cash flow přidaná ekonomická hodnota (CEVA)	42
2.2.5 Přidaná hodnota pro akcionáře (SVA)	43
2.2.6 Rentabilita čistých aktiv (RONA)	44
2.2.7 Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA)	44
2.2.8 Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI)	46
3. Klíčové faktory konkurenční strategie a jejich měření	55
3.1 Tržby	56
3.1.1 Brand Building	56
3.1.2 Customer equity building	58
3.1.3 Analýza hodnoty pro zákazníka (CV)	59
3.1.4 Barometr spokojenosti zákazníka	64
3.1.5 Loajalita zákazníka (Customer Loyalty)	67
3.2 Zisk a finanční výkonnost	68
3.3 Náklady kapitálu a optimální kapitálová struktura	78
3.3.1 Cena úvěru	79
3.3.2 Obligace – emisní náklady	79
3.3.3 Náklady vlastního kapitálu	80

3.3.4	Průměrné náklady kapitálu	80
3.3.5	Optimalizace nákladů	81
4.	Identifikace a analýza tržní pozice firmy	87
4.1	Analýza dynamiky vstupů a výstupů	88
4.2	Paralelní soustavy ukazatelů	89
4.3	Predikce finanční tísně – bankrotní modely	90
4.3.1	Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza	90
4.3.2	Beermanova diskriminační funkce	91
4.3.3	Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce	92
4.3.4	Tafflerův model	92
4.3.5	Index důvěryhodnosti IN 95	93
4.4	Bonitní modely	94
4.4.1	Model podle M. Tamariho	94
4.4.2	Kralickův quicktest	95
4.4.3	Skóre bonity	96
4.5	Nefinanční ukazatele	97
4.6	Systémy na bázi propojení finančních a nefinančních ukazatelů	101
4.7	Mezipodnikové srovnávání	104
5.	Vize, strategie, plán	113
5.1	Definování strategie	114
5.1.1	Obsah a struktura firemní strategie	114
5.1.2	Postup a pravidla zpracování strategie	115
5.2	Propojení strategie a plánu	118
5.3	Formulace a přepis strategických cílů do firemního plánu	119
5.3.1	Balanced Scorecard	120
5.3.2	Evropský model EFQM	133
6.	Plán podniku	161
6.1	Finanční plán	163
6.2	Dlouhodobý finanční plán	174
6.2.1	Sestavení výchozí ekonomické analýzy	175
6.2.2	Predikce vývoje tržeb	176
6.2.3	Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic	177
6.2.4	Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření	179
6.2.5	Plán cash flow	180
6.2.6	Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu	183
6.3	Krátkodobý finanční plán	194
6.3.1	Fáze peněžního cyklu	194
6.3.2	Kalkulace nákladů a zisku	200
6.3.3	Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu o peněžních tocích	202
6.3.4	Přezkoumání krátkodobého plánu z hlediska zabezpečení základních cílů	203

7. Revitalizace firmy a finanční plán	209
7.1 Riziko a podnikání versus management změny	210
7.2 Korekce plánu a revitalizace firmy	211
7.3 Realizace opatření na zabezpečení revitalizace	216
Seznam používaných zkratk	225
Literatura	229

O autorovi

Ing. Pavel Marinič, Ph.D., MBA

Vystudoval Fakultu ekonomiky a řízení na Vysoké škole ekonomické v Bratislavě (1983). V rámci postgraduálního studia absolvoval studium hospodářského práva na právnické fakultě Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích (1989), mezinárodní management na Prague International Business School v Praze (2000), MBA na Europäische Wirtschaftshochschule v Berlíně (2001). V roce 2004 úspěšně absolvoval doktorandské studium (Ph.D) na VŠE v Praze. Pracoval jako ekonomický náměstek ředitele v podniku Praga Praha (1986–1989), obchodní ředitel v podniku Safina Vestec (1989–1995), působil v zahraničních firmách Haager Stuttgart jako ředitel zastoupení v České republice (1996–1998) a Progas Dortmund (1998–2000) jako ředitel pro východní Evropu.



V současné době se věnuje přednáškové a konzultační činnosti v oblasti vysokoškolského a celoživotního vzdělávání. Je členem katedry financí a oceňování podniku Vysoké školy ekonomické v Praze a Institutu účetnictví a finančního řízení podniku na Škoda Auto Vysoká škola v Mladé Boleslavi. Kromě toho přednáší na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM) v Praze. Od roku 1998 je členem mezinárodní organizace odborníků v oblasti měření firemní výkonnosti BSC Collaborative – New York, USA.

Úvod

Rozvojem vědy a lidského poznání se jednání lidí stává stále sofistikovanějším. Zdálo by se, že výsledky lidského rozhodování jsou jistější a méně rizikové. Opak je pravdou. V důsledku nových a někdy předem těžko identifikovatelných faktorů platí možná více než v minulosti, že výsledek je nejistý. Tato skutečnost je patrná i v řízení firem a především v rozhodovacím procesu, protože aby bylo řízení kvalitní, potřebuje management stále dokonalejší nástroje řízení. Kvalita těchto nástrojů předurčuje (i když nezaručuje) kvalitní výsledky, kontinuální fungování a naplnění základních cílů podniků. Nezbytnou součástí řízení firem a v jeho rámci pak finančního managementu je plánování. Dobře sestavený plán, který reflektuje firemní realitu, ale i realitu makroprostředí, vymezuje základní rámec úspěšného fungování firmy. Cílem této publikace je seznámit čtenáře s funkcí, postavením a sestavením finančního plánu podniku.

V 1. kapitole je čtenář seznámen s pojmem konkurenceschopnost i s její implikacemi pro firmu. Tato kapitola vychází z teze, že konkurenceschopnost je nezbytným předpokladem prosperity a hlavním faktorem ovlivňujícím výslednou hodnotu firmy. Problematika tvorby hodnoty, jakož i vysvětlení a shrnutí nástrojů měření, je předmětem 2. kapitoly. 3. kapitola definuje strategické faktory, jež ovlivňují výslednou hodnotu firmy, a zabývá se jak nástroji jejich měření, tak i možnostmi jejich analýzy a dále identifikací vlivů důležitých pro optimalizaci podnikových procesů a maximalizaci výsledného efektu. Nezbytným předpokladem správného stanovení podnikových cílů je identifikace možností firmy, jejích silných a slabých stránek, dále identifikace tržní pozice v porovnání s konkurencí. Bez těchto znalostí není možné správně definovat strategii rozvoje. Tato problematika je předmětem 4. kapitoly, na kterou navazuje propojení vize, strategie a plánu v 5. kapitole. Zde je čtenář seznámen také s nástroji, jež slouží k „přepisu“ vize do strategie a konkretizace do podnikového plánu. 6. kapitola se zabývá postavením a cíli plánovacího procesu ve firmě, jakož i sestavením dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V poslední, 7. kapitole je čtenář seznámen s tím, jak lze reagovat na změny, které je nutné v procesu řízení firmy uskutečnit za účelem zefektivnění výsledných parametrů, případně jak lze překonat krizi podniku pomocí revitalizace.

Autor se snažil v této publikaci shrnout poznatky, ke kterým se dopracoval dlouhodobou výzkumnou činností v oblasti měření finanční výkonnosti a tvorby hodnoty firmy, přičemž se opírá o mnohaletou praxi v řízení firem doma i v zahraničí.

Tato publikace je také výstupem výzkumného záměru, který je pod názvem „Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace z interdisciplinárního hlediska“ – registrační číslo: MSM 6138439903 – realizován katedrou financí a oceňování podniku Vysoké školy ekonomické v Praze.

Věříme, že tato kniha bude inspirací a přínosem pro studenty, manažery i zájemce ze strany široké veřejnosti.

KAPITOLA 1

Konkurence-
schopnost –
základní
předpoklad tvorby
hodnoty firmy

Jednou ze základních charakteristik ekonomické reality je proces permanentní změny hodnototvorných procesů v důsledku opakovaného a trvale působícího komplexu globálních, sociálních, demografických a ekonomických faktorů.

Úspěšná firma musí vytvářet a prodávat výrobky či nabízet služby akceptované zákazníkem, za současného zvládnutí celkové efektivity firemních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, s jediným cílem – prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti dlouhodobě a cílevědomě zvyšovat celkovou výslednou hodnotu firmy. Je logické, že proces řízení musí disponovat adekvátními nástroji, které s maximální přesností diagnostikují a indikují firemní realitu, slouží k srovnávání skutečného postavení firmy na trhu, napomáhají stanovit nové cíle, definovat úkoly a diverzifikovat zdroje jako nezbytný předpoklad úspěšného naplnění vize vlastníků a investorů. Plánování a měření firemní výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení.

1.1 Charakteristika pojmu „konkurenceschopnost“

Mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum¹, Markusen², Porter³ používají termín „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.

Podle zmíněných autorů je hlavním předpokladem ekonomického růstu konkrétní ekonomiky stabilní, permanentní růst národní produktivity. Jiní autoři, mezi nimi Lipschitz a McDonald, odvozují konkurenceschopnost ekonomiky na základě reálného směnného kurzu, jejich koncept je kritizován Helleinerem⁴ a Krugmanem⁵.

V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády. Jednou z možností vyjádření národní konkurenceschopnosti je koncept Světového ekonomického fóra, známý jako Microeconomic Competitiveness Index (MICI)⁶.

¹ World Economic Forum: The World Competitiveness Report, Institute for Management Development, Geneva.

² MARKUSEN, J. R.: Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre quatre concepts, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1–12, 1992.

³ PORTER, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, No. 2 March–April, 1990, 73–93.

⁴ HELLEINER, G. K: Increasing International Competitiveness: A Conceptual Framework, dans Increasing the International Competitiveness of Export from Caribbean Countries. YIN KAN WEN, Collected Papers from an EDI Policy Seminar held in Bridgetown, Barbados, EDI Seminar Series, 1989, 17–26.

⁵ KRUGMAN, P. R.: Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, 1994, May–June, 1990, 79–91.

⁶ World Economic Forum: The World Competitiveness Report, Institute for Management Development, Geneva.

Jiný přístup představuje koncept IMD⁷, který charakterizuje konkurenceschopnost národů jako schopnost vytvářet a udržovat takové ekonomické prostředí, které firmám umožňuje ve vyšší míře tvořit nové hodnoty a zabezpečit tak rozvoj a blaho národa.

Makroekonomická politika musí vždy brát zřetel na mikroekonomické souvislosti. Sebelepší politika vlády je sama o sobě neúčinná, pokud není realizovaná v kontextu s podnikovou sférou. I když na první pohled by se zdálo, že základem národní prosperity je vysoký objem investic, není to úplně pravda. Vysoký tok investic s nevhodnou skladbou, které nesledují růst produktivity národní ekonomiky a nepodporují zvyšování konkurenceschopnosti firem, může vést k zvýšení zadlužení bez finálního efektu. Obdobně je to s investicemi do rozvoje lidských zdrojů. Ty se nemusejí vyplatit, pokud nejsou v ekonomice vytvořeny předpoklady pro poptávku vysoce kvalifikované pracovní síly. Podobné je to s monetární a fiskální politikou. Odstranění deformací směnného kurzu a disproporci cenové politiky musí sledovat zvyšování produktivity. To znamená, že všechna opatření jsou účinná pouze tehdy, pokud jsou paralelně prováděna opatření v mikroekonomické sféře, sledující růst produktivity. Růst produktivity a zvyšování konkurenceschopnosti firem má nesmírný význam i z hlediska zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní bilance. Pokud se firmy nejsou schopné prosadit v mezinárodní soutěži, nelze otevírat ekonomiku, protože se posílí import finálních produktů na úkor technologií, což znemožňuje ekonomice zvyšovat míru sofistikace produkce a růstu exportu, a to vede k zhoršování zahraničně-obchodní bilance a zvyšování zadlužení. V globální ekonomice nestačí pouze na makroekonomické úrovni vytvářet příznivé klima v oblasti politické, právní a sociální, jež je jistě nezbytné, ale samo o sobě nepostačující. Pro tvorbu hodnoty právě na podnikové, mikroekonomické úrovni jsou rozhodující firmy disponující kreativní a sofistikovanou strategií, převtělenou do operativní praxe, jejímž efektem jsou zhodnotitelné výrobky a služby. Teprve spojení takových firem a příznivého makroekonomického prostředí přináší žádoucí efekt a představuje základ pro růst bohatství a prosperity jednotlivých zemí.

Otázka původu a zdroje konkurenceschopnosti je předmětem různých studií v rámci „teorie firmy“. Jednou z takových je tzv. teorie zdrojů a kompetencí, rozvinutá u autorů jakými jsou Prahalad a Hamel⁸, Grant⁹, Leonard-Barton¹⁰ a Teece a Pisano¹¹. Nejznámější ale zůstává Porter¹² a jeho teorie pěti faktorů akceleračních konkurenční soutěží.

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení lze opřít o produkční teorii, podle níž snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost.¹³ Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje

⁷ IMD: World Competitiveness Yearbook, Lausanne, 2004.

⁸ PRAHALAD, C. K., HAMEL G.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May–June.

⁹ GRANT, R. M.: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal 17, 1996, Winter Special Issue, 109–122.

¹⁰ LEONARD-BARTON, D.: Wellsprings of Knowledge, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

¹¹ TEECE, D., PISANO, G.: The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction, Industrial and Corporate Change, 3/1994, 537–556.

¹² PORTER, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.

v rámci trhu příležitost realizovat zisk.¹⁴ Právě zisk akceleruje konkurenceschopné firmy (dosahující vyšší míry rentability) prosadit se na trhu a právě ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice, protože jak ze zmíněné produkční teorie vyplývá, generovat zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů se proto stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti firmy.

1.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy

Jedním z klíčových faktorů (*value drivers*) výkonnosti firmy a následně tvorby hodnoty je konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda. Podle Portera firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z toho vyplývá, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Z čeho tedy plyne konkurenční výhoda, které **firemní dovednosti** ji způsobují a jaké jsou její **zdroje**, jež vytvářejí **firemní kompetence** mající za následek konkurenční výhodu a vyšší efektivitu výsledné činnosti firmy než u konkurence?

Základními zdroji konkurenční výhody firmy, jak je vnímá znalostní (*knowledge*) management, jsou jednak **originální dovednosti a kompetence** vlastní pouze konkrétní firmě, ale i **reprodukovatelné dovednosti a kompetence**, vlastní více firmám:

- Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak **hmotný charakter** (*tangible assets* – zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech), tak **nehmotný charakter** (*intangible assets* – know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.).
- Reprodukovatelné kapacity jsou například stroje a technické zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti, neexkluzivní licence).

Schopnosti, zahrnující organizační a řídicí systém firmy, tvoří kompetentnost firmy. Kompetence firmy neboli dovednost firmy je rozhodující proto, aby disponibilní zdroje firmy byly smysluplně, cílevědomě a efektivně zapojené do tvorby designu, výroby a prodeje produktu či služby, jež jsou pro trh velice lukrativní a zákazníci žádané, což se projevuje v objemu tržeb a v souladu s pohledem Strategic Performance Measurement (SPM) v celkové rentabilitě firemní činnosti a tvorbě hodnoty firmy.

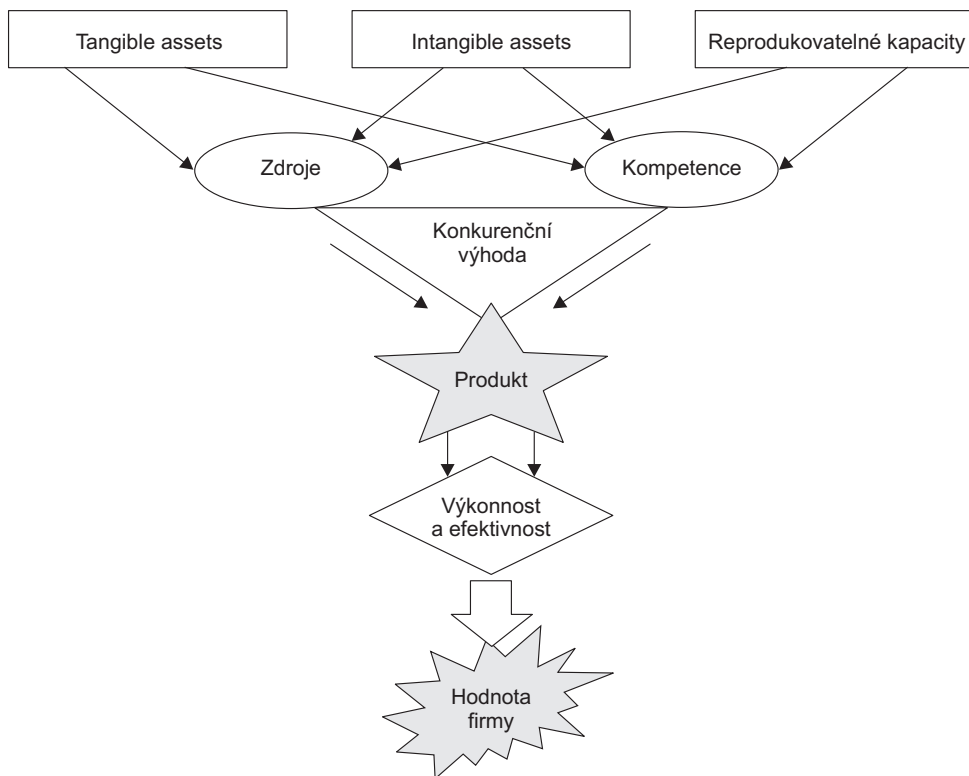
Zkušenost každodenní reality potvrzuje, že:

1. Schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy ve stále silící hospodářské soutěži má jenom firma s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších finančních výsledků než konkurence.
2. Nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti firmy je vůdcovství v hospodářské soutěži, jehož nelze na trhu docílit bez převahy nad rivaly.

¹³ VARIAN, H. R.: Intermediate Microeconomics: A Modern Approach, Fourth Edition, Norton and Co., London, 1996.

¹⁴ SOUKUPOVÁ, J. a kol: Mikroekonomie, Praha, Management Press, 2003, s. 232nn.

3. Jedním z nejdůležitějších akceleratorů (*value driver*) je tedy konkurenční výhoda, kterou disponuje firma nabízející lukrativní a zákazníky (trhem) nejvíce žádané produkty, vyráběné s nižšími náklady než konkurence, což jí v konečném důsledku umožňuje stanovení výhodnější konečné ceny.
 4. O úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu (výrobku, služby) na trhu (u zákazníků) a v konečném důsledku především jeho cena a kvalita vnímaná zákazníkem.
- Graficky lze tento proces znázornit následovně (obrázek 1.1).

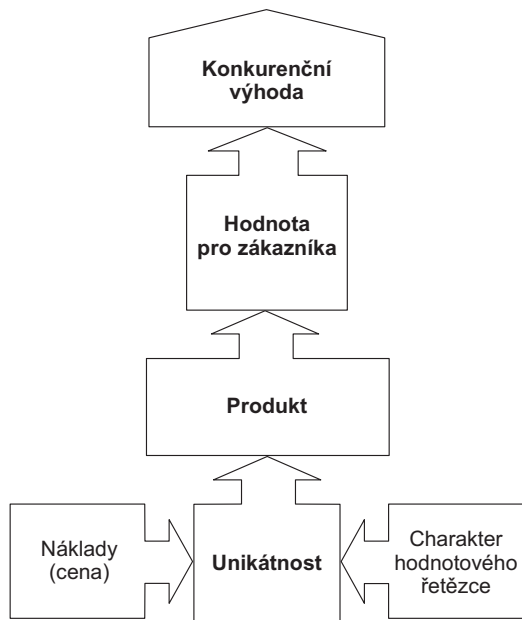


Obr. 1.1 Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty

Jak je patrné z obrázku 1.2, pilířem konkurenční výhody na podnikové úrovni je **produkt**, resp. nabízená služba představující **hodnotu**, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje především jedinečnost výrobku a „vnitřní“ kvalita výrobku vnímaná zákazníkem (schopnost uspokojit potřebu, jeho očekávání). Z pohledu výrobce je výsledná hodnota determinována **celkovou rentabilitou (efektivitou)**, s níž je tento produkt vyráběn, protože jak již bylo zmíněno, snaha maximalizovat zisk ovlivňuje distribuční funkci podniku. Základními faktory, z nichž je generován výsledný zisk, jsou celkové tržby snížené o celkové náklady. Tempo růstu tržeb je ovlivněno úspěšností na trhu, objemem výroby a cenou. Úspěšnost prodeje předpokládá atraktivnost produktu, případně služby, a vyšší míru uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím vyšší míry sofistikovanosti produktu, než je tomu u konkurence.

Růst tržeb je tedy podmíněn spokojeností zákazníka (*customer satisfaction*). Spokojenost zákazníka s cenou a kvalitou produktu či služby ho dlouhodobě váže k produktu a k výrobcí, což vytváří loajalitu zákazníka a dává základ prosperitě výrobce.

Intenzita konkurenční výhody se projevuje mimo jiné v možnosti určovat výslednou cenu produktu.

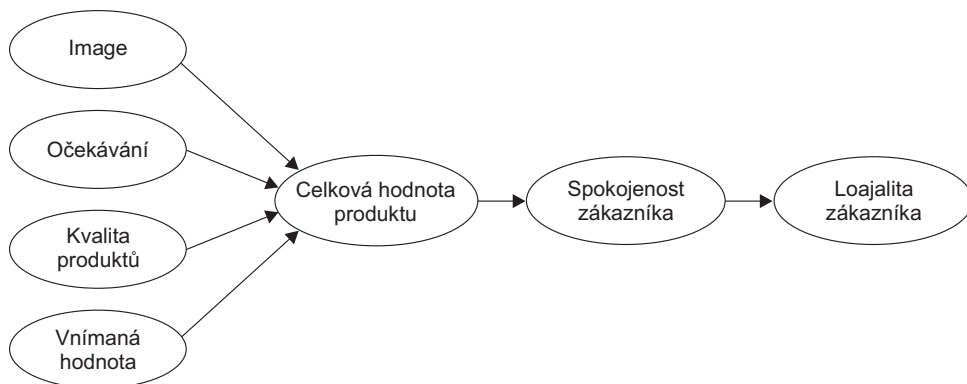


Obr. 1.2 Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhody

1.1.2 Logicko-kauzální vazba komponentů konkurenční výhody v hodnotovém řetězci

Jak již bylo zmíněno, pilířem konkurenční výhody je produkt. Z hlediska logicko-kauzální vazby lze jednotlivé komponenty konkurenční výhody rozdělit podle postavení faktorů v hodnotovém řetězci jako ukazatele **hybné** (neboli rozhodující, hodnototvorné, podmiňující výsledný efekt ve formě přidané hodnoty či rentability) a ukazatele **podpůrné**. Z tohoto hlediska je hybným faktorem **spokojenost zákazníka**, která je v interaktivní vazbě s **loajalitou zákazníka**, společně dlouhodobě vážou kupujícího k produktu, značce a firmě a vytvářejí prostřednictvím maximalizace tržeb předpoklad prosperity výrobce a růstu hodnoty firmy. Celý řetězec lze graficky znázornit viz obr. 1.3.

Determinanty jsou zákaznickem vnímaný image firmy, očekávání zákazníka, celková kvalita produktu vnímaná zákaznickem a vnímaná hodnota statku. Tyto determinanty naplňují, případně nenaplňují očekávanou kvalitu, jež je předpokladem spokojenosti zákazníka. Očekávání zákazníka, image firmy a dále kvalita produktu vnímaná zákaznickem je ovlivněná kromě jiných faktorů především kvalitou interaktivních vztahů výrobce a zákazníka, které ovlivňuje především úroveň celkového servisu, pro nějž jsou hlavními determinanty chování firmy a jeho personálu k zákazníkům, úroveň komunikace a celkové vytvářené atmosféry.



Obr. 1.3 Architektura loajality zákazníka

Jak z předchozího vyplývá, spokojenost zákazníka je funkcí kvality produktu či služby, ceny, reklamy a prodeje, očekávání, komunikace a hodnoty vnímané zákazníkem.

Mezi těmito šesti proměnnými veličinami existuje vzájemná kauzální vazba. Společný vektor vzájemného účinku těchto vazeb se promítá ve výsledném ukazateli, kterým je spokojenost zákazníka.

Vzájemnou vazbu proměnných veličin lze charakterizovat následujícími okruhy vztahů:

- Komunikace, interní vztahy versus spokojenost zákazníka (komunikace pozitivně ovlivňuje spokojenost zákazníka).
- Spokojenost zákazníka versus cena (spokojenost zákazníka s cenou je vzájemně pozitivně propojená s celkovou spokojeností zákazníka, spokojenost zákazníka s cenou je vzájemně pozitivně propojená s úrovní vzájemné komunikace).
- Očekávání zákazníka versus jeho spokojenost (očekávání zákazníka je vzájemně pozitivně propojeno se spokojeností s cenou, očekávání zákazníka je vzájemně pozitivně propojeno s komunikací).
- Spokojenost zákazníka versus vnímaná kvalita (vnímaná kvalita je propojená se spokojeností s cenou, vnímaná kvalita závisí na komunikaci, vnímaná kvalita je pozitivně propojená s očekáváním zákazníka, kvalita je pozitivně propojená s celkovou spokojeností zákazníka).
- Reklama a prodej versus spokojenost zákazníka (spokojenost s cenou je pozitivně propojená s reklamou, komunikace je pozitivně propojená s reklamou, kvalita je pozitivně propojená s reklamou, očekávání zákazníka je pozitivně propojeno s reklamou, reklama je pozitivně propojená se spokojeností zákazníka, vztah mezi komunikací a spokojeností zákazníka je zprostředkován úrovní reklamy, reklama je prostředníkem vztahu mezi očekávanou kvalitou a spokojeností zákazníka).

1.2 Měření konkurenceschopnosti

Přístupy k měření konkurenční výhody jako jednoho z hlavních generátorů tvorby hodnoty firmy můžeme rozdělit na dvě úrovně, a to:

- úroveň **makroekonomická**,
- úroveň **podniková**.

1.2.1 Měření konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni

Hlavním předpokladem ekonomického růstu podle Světového ekonomického fóra je stabilní, permanentní růst národní produktivity, která je postavena na dvou hlavních pilířích, a to:

- Sofistikovanosti (znalosti, ovládání, respektování pravidel konkurenční soutěže, které jsou obsažené v strategiích a operativní činnosti jednotlivých firem působících v rámci dané národní ekonomiky, a řízení se jimi).
- Kvalitě mikroekonomického prostředí.

V globální ekonomice nestačí pouze na makroekonomické úrovni vytvářet příznivé klima v oblasti politické, právní a sociální, které jistě jsou nezbytné, ale samy o sobě nepostačující. Pro tvorbu hodnoty vytvářené právě na podnikové mikroekonomické úrovni jsou rozhodující firmy disponující kreativní a sofistikovanou strategií převtělenou do operativní praxe, jejímž efektem jsou zhodnotitelné výrobky a služby. Teprve spojení takových firem a příznivého makroekonomického prostředí přináší žádoucí efekt a dává základ pro růst bohatství a prosperity jednotlivých zemí.

Microeconomic Competitiveness Index (MICI) vyjadřuje mikroekonomickou bázi národní prosperity, měřenou úrovní hrubého domácího produktu na hlavu, a představuje základní koncepční rámec měření a analýzy konkurenceschopnosti v mezinárodní soutěži. Index je konstruovaný na základě dotazníkového výzkumu, který zkoumá odpovědi od více než 4700 respondentů z více než 80 zemí světa.

Souhrnný index MICI za každou zemi vychází ze dvou subindexů, které měří **kvalitu ekonomického prostředí národní ekonomiky** a **sofistikovanost podnikové činnosti a strategie**.

I. Sofistikovanost podnikové činnosti a strategie zahrnuje následující charakteristiky:

- Sofistikovanost výrobního procesu.
- Charakter konkurenční výhody.
- Intenzita školení zaměstnanců.
- Intenzita marketingové činnosti.
- Ochota delegovat pravomoc.
- Inovační kapacita.
- Výdaje společnosti na výzkum a vývoj.
- Charakter hodnotového řetězce.
- Intenzita řízení prodeje na zahraničním trhu.
- Intenzita orientace na zákazníka.

- Vlastní distribuční kanály v rámci nadnárodního trhu.
- Intenzita orientace na firemní značku.
- Důvěryhodnost profesionálního managementu.
- Využívání pobídkového odměňování.
- Intenzita regionálního prodeje.
- Využívání zahraničních technologických licencí.

II. Kvalita ekonomického prostředí je rozdělena do čtyř subkomponent (srovnej obrázek 1.4), jež se člení na hlubší charakteristiky následujícím způsobem:

A. Podmínky charakterizující vstupy:

1. Fyzická infrastruktura:
 - ☐ Celková kvalita infrastruktury.
 - ☐ Kvalita železniční infrastruktury.
 - ☐ Kvalita námořní infrastruktury.
 - ☐ Kvalita letecké infrastruktury.
 - ☐ Kvalita rozvodné energetické sítě.
 - ☐ Kvalita telekomunikační infrastruktury.
 - ☐ Počet telefonních účastnických stanic na 100 obyvatel.
 - ☐ Počet uživatelů internetu na 100 obyvatel.
2. Administrativní infrastruktura:
 - ☐ Politika ochrany práv.
 - ☐ Nezávislost soudů.
 - ☐ Přiměřenost ochrany práv veřejného sektoru.
 - ☐ Komplikovanost agendy pro začínající podnikatelské subjekty.
 - ☐ Míra úřednického šimlu.
3. Lidské zdroje:
 - ☐ Kvalita výuky disciplín managementu.
 - ☐ Kvalita veřejného školství.
 - ☐ Kvalita výuky exaktních věd.
4. Technologická infrastruktura:
 - ☐ Počet patentů na hlavu.
 - ☐ Počet inženýrských a vědeckých kádřů.
 - ☐ Kvalita vědeckých a výzkumných institucí.
 - ☐ Spolupráce vysokých škol a firem ve výzkumu.
 - ☐ Ochrana duševního vlastnictví.
5. Kapitálový trh:
 - ☐ Sofistikovanost finančního trhu.
 - ☐ Dostupnost venture kapitálu.
 - ☐ Dostupnost úvěrových zdrojů.
 - ☐ Mobilita vlastního kapitálu.

B. Charakter popřávky:

- Sofistikovanost zákazníků.
- Adopce nových produktů zákazníky.
- Orientace vládních nákupů na produkty s vyspělou technologií.

- Existence přísných technických standardů.
- Legislativa řešící problematiku IT.
- Úpadkové právo.

C. Spřízněné a doplňující odvětví:

- Kvalita lokálních dodavatelů.
- Stupeň rozvoje clustrů.
- Lokální dostupnost strojní kapacity.
- Místní dostupnost specializovaných výzkumných a školicích kapacit.
- Intenzita produktové a procesní kooperace.
- Množství dodavatelů.
- Lokální dostupnost jednotlivých komponentů a dílů.

D. Kontext firemní strategie a rivality:

1. Stimuly:

- ☐ Intenzita deformace vládní podpory.
- ☐ Vliv lobbování na rozhodování státních úředníků.
- ☐ Spolupráce na úrovni zaměstnavatel-zaměstnanec.
- ☐ Výkonnost korporačních orgánů.

2. Konkurence:

- ☐ Skrytá liberalizace obchodních bariér.
- ☐ Intenzita lokálního konkurenčního boje.
- ☐ Síla lokálních konkurentů.
- ☐ Efektivnost antitrustové politiky.
- ☐ Decentralizace firemních aktivit.
- ☐ Výdaje firem na podplácení a nelegální praktiky.
- ☐ Celní liberalizace.

Jak již bylo zmíněno, hodnoty pro stanovení indexu MICI jsou získávány na základě dotazníkového průzkumu mezi více než 4700 vedoucími představiteli firem ve více než 80 zemích světa. Index MICI představuje vážený aritmetický průměr dvou subindexů s rozdílnou vahou. Váhy byly stanoveny na základě dvou koeficientů vícenásobné regrese subkomponentů kvality ekonomického prostředí národní ekonomiky a sofistikovanosti podnikové činnosti a strategie. Přičemž hodnota koeficientu a tedy váhy kvality ekonomického prostředí je 0,63, hodnota váhy sofistikovanosti podnikové činnosti a strategie je pak 0,37. Výsledný index MICI představuje v konečné regresní funkci a analýze rozptylu nezávislou (vysvětlující) proměnnou a hrubý domácí produkt upravený přes paritu kupní síly závislou proměnnou. Výsledné údaje lze zpracovat buď do plotru, nebo do grafu rozptylu kolem střední hodnoty.

Jiným přístupem k měření konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni je koncept IMD – Internacional. Výsledné hodnocení je kompozicí čtyř parciálních částí, které jsou hodnocené podle rozdílného počtu kritérií, a to:

- Výkonnost ekonomiky – celkem 83 kritérií zaměřených na makroekonomické aspekty domácí ekonomiky, mezinárodní výměnu, investice, zaměstnanost a ceny.
- Efektivita veřejné správy – celkem 77 kritérií zaměřených na veřejné finance, fiskální politiku, legislativní, institucionální a sociální rámec makroekonomického prostředí.

- Firemní výkonnost – celkem 69 kritérií zaměřených na výkonnost firem v inovačních aktivitách, rentabilitě a sociologických vazbách na konkrétní prostředí.
- Kvalita infrastruktury – celkem 94 kritérií hodnotících technickou, technologickou infrastrukturu, vědecký potenciál, úroveň a kvalitu vzdělávacího procesu, jakož i úroveň zdravotní péče.

Na mikroekonomické aspekty je zaměřeno 69 kritérií charakterizujících firemní výkonnost, které hodnotí kvalitu prostředí z hlediska produktivity, trhu práce, finančních aspektů, manažerských praktik a postojů k hodnotám.

Produktivita

- celková produktivita měřená jako podíl HDP (GDP, PPP) na zaměstnanou osobu,
- růst celkové produktivity (změna HDP na zaměstnance v procentech),
- hodinová produktivita práce na zaměstnance z HDP (GDP, PPP),
- produktivita práce v zemědělství,
- produktivita práce v průmyslu,
- produktivita práce ve službách,
- velké společnosti,
- malé a střední podniky.

Pracovní trh

- Náklady:
 - ☐ úroveň náhrad,
 - ☐ jednicové mzdové náklady ve výrobním sektoru,
 - ☐ úroveň náhrad v servisních činnostech,
 - ☐ úroveň náhrad managementu.
- Relace:
 - ☐ roční časový fond – průměr,
 - ☐ pracovní vztahy,
 - ☐ motivace pracovníků,
 - ☐ pracovní spory,
 - ☐ trénink zaměstnanců.
- Využitelnost dovedností:
 - ☐ pracovní síla,
 - ☐ podíl aktivního obyvatelstva na celkové populaci,
 - ☐ procentuální nárůst,
 - ☐ zaměstnanost žen,
 - ☐ zaměstnanost zahraničních pracovníků,
 - ☐ kvalifikovanost práce,
 - ☐ finanční dovednosti,
 - ☐ únik mozků,
 - ☐ počet lidí s vyšším zahraničním vzděláním,
 - ☐ mezinárodní zkušenosti,
 - ☐ manažerské kompetence.