

Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 7, ročník 5., vydané v novembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: San Marino. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ANALÝZA HODNOTOVÉHO POTENCIÁLU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

ANALYSIS OF THE VALUE POTENTIAL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES

Jarmila Straková¹

Jarmila Straková působí jako odborný asistent a zástupce vedoucího Katedry managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Autorka se zabývá výzkumem podnikové řídicí praxe v oblasti strategického řízení, podnikového prostředí a jeho základních komponent (mikroprostředím, mezoprostředím a makroprostředím) a projekcí hodnotového podnikového potenciálu.

Jarmila Straková is an assistant lecturer and a deputy head of the Department of Management at The Institute of Technology and Business in České Budějovice. The author deals with the research of enterprise management practice in the field of strategic management, the business environment and its basic components (micro-environment, meso-environment and macro-environment) and the projection of the value enterprise potential.

Abstract

The paper focuses on analyzing and evaluating the value potential of small and medium-sized enterprises. The unique structure of value potential enables enterprises to develop and achieve a sustainable competitive advantage. The research was carried out with a group of 456 enterprises from the whole Czech Republic, taking into account their size categorization and sectoral differentiation. Using the two-choice test about the difference of two quotients and the Fisher Exact Factorial Test, the value-creating and supportive activities in the frame of the value chain analysis are analyzed. The conclusion of the paper deals with the outputs of the above mentioned survey and recommendations, especially in the case of increasing the management literacy of the managers of small and medium-size enterprises in the field of strategic management and projection of a competitive unique business potential.

Key words: value chain, competitive advantage, global value chain

Abstrakt

Príspevok je zaměřen na analýzu a vyhodnocení hodnotového potenciálu malých a středních podniků. Jedinečná struktura hodnotového potenciálu umožňuje podnikům jejich rozvoj a dosažení udržitelné konkurenční výhody. Výzkumné šetření probíhalo na souboru 456 podniků z celé České republiky se zohledněním jejich velikostní kategorizace a sektorové

¹ Adresa pracoviště: Ing. Jarmila Straková, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Katedra managementu, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, Česká republika
E-mail: strakova@mail.vstecb.cz

diferenciace. S využitím dvouvýběrového testu o rozdílu dvou podílů a Fisherova exaktního faktoriálního testu jsou analyzovány hodnotovné a podpůrné aktivity v rámci analýzy hodnotového řetězce. Závěr příspěvku je věnován výstupům z uvedeného šetření a doporučením, zejména v případě zvýšení manažerské gramotnosti řídicích pracovníků malých a středních podniků v oblasti strategického řízení a projekce konkurenceschopného jedinečného podnikového potenciálu.

Klíčová slova: hodnotový řetězec, konkurenční výhoda, globální hodnotový řetězec

Úvod

Koncept hodnotového řetězce poprvé představil ve své knize *Competitive Advantage* Michael Porter (1985). Charakterizuje jej jako základní nástroj pro zkoumání aktivit společnosti a jejich vzájemného působení s cílem identifikovat zdroje udržitelné konkurenční výhody. Aktivity člení Porter na primární, respektive hodnotovné (vstupní logistika, proces výroby, výstupní logistika, marketing a prodej, servisní služby) a sekundární nebo-li podpůrné (zadávání zakázek, technologický rozvoj, řízení lidských zdrojů a podniková infrastruktura), Porter (1993, 1994). Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu, sestává se z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná, jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro zákazníka určitou hodnotu. Marže je pak rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností (Porter, 1993). Obdobně ke konceptu hodnotového řetězce přistupuje celá řada autorů jako např. Hill a Jones (2001), Robins a Coulter (2004), Mallya (2007), Tichá a Hron (2009), Blažková (2007), Zuzák (2011), Feller et al. (2006), Weele, (2009) aj. Uvedení autoři zdůrazňují hlavní zaměření a cíl hodnotového řetězce, respektive přinést zákazníkům hodnotu. Poněkud netradiční pohled na hodnotový řetězec a klasifikaci jeho činností přináší autoři De Vries a Van Rensburg (2008), kteří člení aktivity na strategické, taktické, provozní a podpůrné.

McGuffog a Wadsley (1999) uvádí, že ziskovost podniku nezávisí pouze na struktuře odvětví, ale i na hodnotě, kterou podnik vytváří vůči svým konkurentům. Strukturu odvětví podrobně charakterizuje Porter (2008) v rámci svého dalšího modelu pěti sil. Porozumění tomu, má-li společnost potenciál pro vytváření přidané hodnoty, a zda ji může v budoucnu využívat, je nezbytným krokem v diagnostice podnikového potenciálu firmy (Hitt, Miller, Colella 2009). K této diskusi přispívá i Feller et al. (2006), který uvádí, že realizací primárních a sekundárních aktivit podnik vytváří hodnotu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit a pokud tato hodnota převyší vzniklé náklady všech realizovaných aktivit, je podnik ziskový.

McPhee a Wheeler (2006) se ve svých pracech zabývali vývojem hodnot, konstatují, že v souvislosti s ekonomickou globalizací a pojmy jakými jsou např. „offshoring“, „outsourcing“, „marketing značky“ a „znalostní ekonomika“ se žebříček hodnot během posledních 20 let dramaticky změnil. Za nové zdroje pro tvorbu přidané hodnoty považují značku firmy, její pověst a dovednosti a schopnosti podniku (goodwill). Magretta (2012) však namítá, že přestože manažeři hovoří o tom, jak schopnosti a dovednosti vytvářejí hodnotu, jsou to právě činnosti, které jsou zcela rozhodující, zda podnik vykazuje konkurenční výhodu či nikoliv.

S ekonomickou globalizací se v podnikové praxi po roce 2000 začíná objevovat nový pojem, a to globální hodnotový řetězec. To znamená, že aktivity hodnotového řetězce přesahují místo své realizace za hranice národních států, mohou probíhat v jiných zemích. Řetězce se liší zvláště pro každý výrobek, mohou být velmi jednoduché a regionální i velmi komplikované globální, kdy součásti finálního výrobku vznikají po celém světě a mají své vlastní řetězce (Machala, 2015). Díky existenci globálních hodnotových řetězců mohou podniky i ekonomiky pracovat s meziprodukty a službami od jiných dodavatelů a soustředit se na tu část procesu, pro niž mají nejlepší předpoklady. Využívání externích zdrojů (outsourcing) a přesouvání výroby do zahraničí (offshoring) podnikům umožňuje získat levnější, specializovanější a kvalitnější materiály, a tím i vyšší konkurenceschopnost. Tento proces však nepřináší jen řadu výhod, ale i řadu změn a problémů, které je nutné strategicky uchopit (OECD, 2013).

Souhrnně lze konstatovat, tak jak práce tvůrce hodnotového řetězce Michaela Portera shrnula Joan Magretta (2012), že hodnotový řetězec si zasluhuje v podnikové řídicí praxi významnou pozornost, stále je a bude mocným nástrojem, který umožňuje rozložit podnik na strategicky závažné činnosti tak, aby se mohla soustředit na zdroje konkurenční výhody, ať už na národní či mezinárodní úrovni, což ve své podstatě znamená vyšší ceny nebo nižší náklady.

Materiál a metody

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření. Testovací soubor zahrnoval 456 podniků z celé České republiky. Podniky byly kategorizovány z hlediska velikosti (109 mikropodniků, 140 malých podniků - do 50 zaměstnanců, 124 středních podniků - do 250 zaměstnanců, 83 velkých podniků - nad 250 zaměstnanců) a sektorové diferenciaci (201 výrobních a průmyslových podniků, 255 podniků ze sektoru služeb). Primární sektor v tomto příspěvku nebyl zohledněn, a to z důvodu malého zastoupení oslovených podniků. Velké podniky nejsou v příspěvku hodnoceny z důvodu rozsahu dosažených výsledků.

Cílem příspěvku je analyzovat kompozici aktivit hodnotového potenciálu u ziskových a neziskových podniků z pohledu jejich velikostní kategorizace a sektorové diferenciaci. Pro tento účel bylo využito dvouvýběrového testu o rozdílu dvou podílů (poměrů) a Fisherova exaktního faktoriálního testu umožňujícího stanovení závislosti i v případě menších četností (Hendl, 2012). Na základě dvouvýběrového testu o rozdílu poměrů byla stanovena hodnota testovací statistiky a hodnota p-value včetně oboustranného 95% intervalového odhadu pro rozdíl poměrů, u Fisherova exaktního testu hodnota p-value. Testy byly provedeny na standardní hladině významnosti 0,05, tj. se spolehlivostí 95 %. Aby bylo možné posoudit, zda rozdíly v četnostech mezi ziskovými a neziskovými podniky jsou statisticky významné, byly pro jednotlivé aktivity hodnotového řetězce (primární a sekundární) stanoveny rozdíly v podílech mezi oběma skupinami podniků. Blíže statisticky zkoumány byly pouze aktivity hodnotového řetězce, u kterých byl indikován rozdíl větší než 10 %. V těchto případech byl proveden statistický test, aby bylo možné vyhodnotit, zda tento empiricky získaný rozdíl je statisticky významný.

Výsledky a diskuse

Sektor výroby a průmyslu

• Mikropodniky a malé podniky

Vzhledem k menšímu zastoupení mikropodniků v sektoru výroby a průmyslu, což odpovídá charakteru tohoto sektoru, byla tato velikostní kategorie sloučena s malými podniky.

Hospodářský výsledek podniků	Počet
Neziskové	22
Ziskové	53

Tabulka 1 - Počet ziskových a neziskových podniků

Zdroj: vlastní

Aktivity hodnotového řetězce a jejich využití	Neziskové podniky	Ziskové podniky	Rozdíl (ziskové a neziskové)
Vstupní logistika	13,6%	37,7%	24,1%
Výroba	59,1%	81,1%	22,0%
Výstupní logistika	13,6%	32,1%	18,4%
Marketing a prodej	22,7%	45,3%	22,6%
Servisní a jiné doprovodné služby	18,2%	32,1%	13,9%
Nákup	31,8%	32,1%	0,3%
Vědeckotechnický rozvoj	0,0%	5,7%	5,7%
Řízení lidských zdrojů	18,2%	20,8%	2,6%
Podniková infrastruktura	4,5%	15,1%	10,5%

Tabulka 2 - Rozdíl v podílu (v relativních četnostech) mikropodniků a malých podniků podle výsledku jejich hospodaření

Zdroj: vlastní

	Vstupní logistika	Výroba	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Servisní a doprovodné služby	Podniková infrastruktura
Testovací statistika	2,436	1,871	1,895	2,005	1,332	1,592
P-value	0,0148	0,061	0,058	0,045	0,183	0,111
Intervalový odhad rozdílu poměrů	(0,047; 0,435)	(-0,010; 0,451)	(-0,006; 0,375)	(0,005; 0,446)	(-0,065; 0,343)	(-0,024; 0,235)

Tabulka 3 - Výsledky statistických testů s rozdílem vyšším než

10 % v podílech mezi ziskovými a neziskovými mikro a malými podniky

Zdroj: vlastní

Výsledky u této velikostní kategorie poukazují na významné rozdíly na hladině spolehlivosti 95% u aktivit v oblasti vstupní logistiky a marketingu a prodeje. U jmenovaných aktivit je podíl ziskových podniků, které se na daný proces zaměřují, statisticky významně větší než podíl podniků neziskových, u ostatních sledovaných aktivit hodnotového řetězce nebyl prokázán. P-value pouze o málo větší než hladina 0,05 a intervalové odhady, jejichž dolní mez je sice v záporné oblasti, ale velmi blízká nule, však ukazují, že se jedná o velmi těsný

výsledek. Lze konstatovat, že i v těchto oblastech stojí za povšimnutí, že ziskové podniky vykazují větší podíl než neziskové.

Testované aktivity hodnotového řetězce nesporně náleží do prorůstových podnikových parametrů vnitřních zdrojů. Dokazují to jak výstupy ze statistického testování, tak i současný inovační proces v těchto podnicích. Logistika jak vstupní, jak bylo prokázáno v případě mikro a malých podniků, ale i výstupní, oblast marketingu a prodeje dnes stojí v popředí změn transformačních podnikových procesů u všech velikostních kategorií podniků. U mikropodniků a malých podniků je tato potřeba pocíťována nejintenzivněji.

- **Střední podniky**

Hospodářský výsledek podniků	Počet
Neziskové	23
Ziskové	54

Tabulka 4 - Počet ziskových a neziskových podniků

Zdroj: vlastní

Aktivity hodnotového řetězce a jejich využití	Neziskové podniky	Ziskové podniky	Rozdíl (ziskové a neziskové)
Vstupní logistika	39,1%	44,4%	5,3%
Výrobní	87,0%	81,5%	-5,5%
Výstupní logistika	56,5%	55,6%	-1,0%
Marketing a prodej	56,5%	42,6%	-13,9%
Servisní a jiné doprovodné služby	43,5%	33,3%	-10,1%
Nákup	34,8%	33,3%	-1,4%
Vědeckotechnický rozvoj	8,7%	13,0%	4,3%
Řízení lidských zdrojů	17,4%	18,5%	1,1%
Podniková infrastruktura	13,0%	16,7%	3,6%

Tabulka 5 - Rozdíl v podílu (v relativních četnostech) středních podniků podle výsledku jejich hospodaření

Zdroj: vlastní

	Marketing a prodej	Servisní a doprovodné služby
Testovací statistika	-1,129	-0,834
P-value	0,259	0,404
Intervalový odhad rozdílu poměrů	(-0,381; 0,102)	(-0,340; 0,137)

Tabulka 6 - Výsledky statistických testů s rozdílem vyšším než 10 % v podílech mezi ziskovými a neziskovými středními podniky

Zdroj: vlastní

Ve skupině středních podniků byl indikován významnější rozdíl pouze u aktivit marketingu a prodeje a servisních a doprovodných služeb. Přestože statistickými testy nebyl prokázán významný rozdíl v podílu ziskových a neziskových podniků, je zajímavé, že tento

rozdíl je oproti mikro a malým podnikům obrácený, respektive že neziskové podniky věnují vyšší pozornost těmto aktivitám než podniky ziskové. Tento výstup lze okomentovat skutečností, že na rozdíl od mikropodniků a malých podniků je u této velikostní kategorie významně zastoupen vrcholový a střední management, který musí reagovat na nepříznivý vývoj jimi řízených podniků, proto věnují uvedených aktivitám zvýšenou pozornost s cílem obrátit nepříznivý stav v hospodaření na trajektorii růstu a ziskovosti. U ziskových podniků tento stupeň naléhavosti není, avšak z pohledu jejich budoucího vývoje je to rovněž negativní jev. Hodnocení navíc probíhá v příznivém ekonomickém cyklu (růstu), což může ovlivnit chování řídicích pracovníků podniků.

Sektor služeb

• Mikropodniky

Hospodářský výsledek podniků	Počet
Neziskové	24
Ziskové	63

Tabulka 7 - Počet ziskových a neziskových podniků

Zdroj: vlastní

Aktivity hodnotového řetězce a jejich využití	Neziskové podniky	Ziskové podniky	Rozdíl (ziskové a neziskové)
Vstupní logistika	41,7%	17,5%	-24,2%
Výrobní	16,7%	14,3%	-2,4%
Výstupní logistika	25,0%	14,3%	-10,7%
Marketing a prodej	45,8%	65,1%	19,2%
Servisní a jiné doprovodné služby	29,2%	44,4%	15,3%
Nákup	16,7%	20,6%	4,0%
Vědeckotechnický rozvoj	8,3%	3,2%	-5,2%
Řízení lidských zdrojů	16,7%	17,5%	0,8%
Podniková infrastruktura	16,7%	6,3%	-10,3%

Tabulka 8 - Rozdíl v podílu (v relativních četnostech) mikropodniků podle výsledku jejich hospodaření

Zdroj: vlastní

	Vstupní logistika	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Servisní a doprovodné služby	Podniková infrastruktura
Testovací statistika	-2,172	-1,084	1,629	1,365	-1,257
P-value	0,030	0,278	0,103	0,172	0,209
Intervalový odhad rozdílu poměrů	(-0,460; -0,024)	(-0,301; 0,086)	(-0,039; 0,424)	(-0,067; 0,372)	(-0,264; 0,058)

Tabulka 9 - Výsledky statistických testů s rozdílem vyšším než 10 % v podílech mezi ziskovými a neziskovými mikropodniky

Zdroj: vlastní

U skupiny mikropodniků působících v sektoru služeb testy potvrdily statisticky významný rozdíl pouze u vstupní logistiky, avšak v tomto případě převažuje podíl neziskových podniků nad ziskovými. U ostatních aktivit nebyl statisticky významný rozdíl prokázán. Orientačně lze u oblasti marketingu a prodeje vyslovit názor, že i tato aktivita stojí za pozornost, neboť jak hodnota p-value tak i dolní mez intervalového odhadu se nacházejí velice těsně v blízkosti kritických hodnot. U mikropodniků v oblasti služeb, které se vyskytují jak ve venkovském prostoru, kde převážně vykazují negativní výsledek hospodaření, tak v městských aglomeracích, kde se naopak stávají stále více nedostatkovým a žádaným faktorem pro obavatelstvo, byl tento výsledek očekáván. Prosperující podniky svůj budoucí rozvoj neřeší, neziskové podniky jsou nuceny řešit otázky související s návratem k jejich úspěšnosti a konají tak spíše individuálním, osobním a intuitivním přístupem. Zde je nezbytné změnit v budoucnu tento dosavadní trend při zajišťování podnikové prosperity.

- **Malé podniky**

Hospodářský výsledek podniků	Počet
Neziskové	21
Ziskové	66

Tabulka 10 - Počet ziskových a neziskových podniků

Zdroj: vlastní

Aktivity hodnotového řetězce a jejich využití	Neziskové podniky	Ziskové podniky	Rozdíl (ziskové a neziskové)
Vstupní logistika	14,3%	19,7%	5,4%
Výrobní	33,3%	19,7%	-13,6%
Výstupní logistika	28,6%	28,8%	0,2%
Marketing a prodej	42,9%	56,1%	13,2%
Servisní a jiné doprovodné služby	47,6%	50,0%	2,4%
Nákup	14,3%	25,8%	11,5%
Vědeckotechnický rozvoj	0,0%	4,5%	4,5%
Řízení lidských zdrojů	28,6%	28,8%	0,2%
Podniková infrastruktura	0,0%	18,2%	18,2%

Tabulka 11 - Rozdíl v podílu (v relativních četnostech) malých podniků podle výsledku jejich hospodaření

Zdroj: vlastní

	Proces poskytnutí služeb	Marketing a prodej	Servisní a doprovodné služby
Testovací statistika	-1,196	1,064	1,227
P-value	0,231	0,287	0,219
Intervalový odhad rozdílu poměrů	(-0,360; 0,087)	(-0,111; 0,375)	(-0,068; 0,298)

Tabulka 12 - Výsledky statistických testů s rozdílem vyšším než 10 % v podílech mezi ziskovými a neziskovými malými podniky

Zdroj: vlastní

V případě malých podniků nebyl proveden dvouvýběrový test o rozdílu poměrů, neboť podíl zaměření na aktivitu podniková infrastruktura u neziskových podniků byl nulový. Proto jako doplněk byl proveden Fisherův exaktní testu, jehož p-value je **0,034**, tedy menší než zvolená hladina významnosti.

Vyjma tohoto výsledku statistické testy nepoukázaly na statisticky významný rozdíl v podílech až na zmiňovanou aktivitu podniková infrastruktura. U kategorie malých podniků i přes statistickou nevýznamnost testovaných aktivit lze vyzdvihnout význam podnikové infrastruktury, kde inovační proces nabývá na významu a intenzitě, informační technologie budou sehrávat stále významější roli obdobně jako oblast marketingu a prodeje včetně nákupu. U této velikostní kategorie se již začíná projevovat u řídicích pracovníků značná manažerská neznalost moderních forem řízení a správy podniku.

- **Střední podniky**

Hospodářský výsledek podniků	Počet
Neziskové	12
Ziskové	35

Tabulka 13 - Počet ziskových a neziskových podniků

Zdroj: vlastní

Aktivity hodnotového řetězce a jejich využití	Neziskové podniky	Ziskové podniky	Rozdíl (ziskové a neziskové)
Vstupní logistika	16,7%	22,9%	6,2%
Výrobní	16,7%	25,7%	9,0%
Výstupní logistika	16,7%	31,4%	14,8%
Marketing a prodej	66,7%	74,3%	7,6%
Servisní a jiné doprovodné služby	50,0%	65,7%	15,7%
Nákup	16,7%	34,3%	17,6%
Vědeckotechnický rozvoj	0,0%	8,6%	8,6%
Řízení lidských zdrojů	25,0%	25,7%	0,7%
Podniková infrastruktura	50,0%	22,9%	-27,1%

Tabulka 14 - Rozdíl v podílu (v relativních četnostech) středních podniků podle výsledku jejich hospodaření

Zdroj: vlastní

Vzhledem k rozsahu souboru neziskových podniků je uveden pouze jako hlavní výsledek hodnota p-value Fisherova exaktního testu.

	Výstupní logistika	Servisní a doprovodné služby	Nákup	Podniková infrastruktura
P-value	0,465	0,493	0,302	0,141

Tabulka 15 - Výsledky Fisherova exaktního testu v případě středních podniků

Zdroj: vlastní

Výsledky u středních podniků jsou obdobné jako v předchozí velikostní kategorii, nebyly zde prokázány statisticky významné rozdíly. Tento výsledek zejména u této velikostní kategorie je značně varující, neboť poukazuje na neznalost významu a role hodnotového řetězce v rámci strategického řízení podniků. Již u malých podniků byla konstatována neznalost řídicích pracovníků v oblasti strategického řízení a rozvoje podniku. U středních podniků platí toto konstatování dvojnásob, navíc je to velmi negativní zjištění, a to zejména z pohledu budoucích potřeb podnikové sféry. V navazujících otázkách, které nejsou předmětem tohoto příspěvku vyplývá, že manažeři MSP jsou si tohoto negativního stavu vědomi, požadují řešení a jsou přesvědčeni o nezbytnosti realizace zásadních změn v jejich řídicí podnikové praxi.

Závěr

V době intenzivních změn ve vnějším prostředí podniků lze interní zdroje podniku považovat za výchozí základnu pro tvorbu hodnotového podnikového potenciálu. Jedině správným nastavením vnitřních zdrojů z hlediska jejich struktury i intenzity působení jednotlivých aktivit lze zajistit trvalou konkurenceschopnost podniku a jeho jedinečnost, originalitu v zostřujícím se tržním ringu.

- U mikropodniků a malých podniků sektoru výroby a průmyslu byla jednoznačně prokázána významnost u vstupní logistiky, marketingu a oblasti prodeje. Tyto aktivity dnes nesporně stojí v popředí transformačních podnikových procesů.
- U středních podniků stejného sektoru byla indikována významnost pouze u marketingu a prodeje a servisních a doprovodných služeb. Na rozdíl od mikropodniků a malých podniků je u této velikostní kategorie významně zastoupen vrcholový a střední management, který reaguje na nepříznivý vývoj jimi řízených podniků na rozdíl od ziskových podniků, kde naléhavost řešení není u stávajících řídicích pracovníků pocítována, a to z důvodu všeobecného růstu ekonomiky.
- U skupiny mikropodniků působících v sektoru služeb výsledky naznačují, že prosperující podniky svůj budoucí rozvoj v současném období růstu neřeší a že neziskové podniky řeší otázky související s návratem k ziskovosti spíše individuálním, osobním a intuitivním přístupem. Zde je nezbytné v budoucnu změnit tento dosavadní trend při zajišťování podnikové prosperity.
- Malé a střední podniky sektoru služeb vykazují podobné výsledky i trendy. U malých podniků lze vyzdvihnout význam podnikové infrastruktury, byť ne podpořen statistickým výpočtem, kde inovační proces nabývá na významu a intenzitě. Za negativní zjištění je potřebné považovat u řídicích pracovníků značnou manažerskou neznalost z oblasti strategického řízení. U středních podniků je toto zjištění ještě intenzivnější, současně výrazně negativní a závažné z hlediska dalšího rozvoje sektoru služeb u této velikostní kategorie.

Výsledky uvedené v příspěvku naznačují, že transformace podnikových procesů u MSP již nastala, s narůstající velikostí podniků úměrně narůstá její potřebnost. Za pozitivní jev lze považovat, že řídicí pracovníci vnímají závažnost i účelnost tohoto procesu, zejména však nezbytnou změnu při nastavování parametrů své podnikové konkurenceschopnosti. Souběžně se změnou v přístupech při projekci podnikového potenciálu na bázi hodnotového řetězce je

však nezbytné řešit i otázku manažerské gramotnosti u řídicích pracovníků, která neodpovídá současnému stupni poznání ani potřebám současné doby.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
prof. Ing. Jan Váchal, CSc.*

Použitá literatura

1. BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. HENDL, J., 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.
3. HILL, Ch. W. L. a G. R. JONES, 2001. *Strategic management: an integrated approach*. 5. ed. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0618147233.
4. HITT, M. A., C. Ch. MILLER a A. COLELLA, 2009. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. US: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0470-08697-1.
5. MACHALA, Z., 2015. *Globální hodnotové řetězce* [online]. Praha: Asociace pro mezinárodní otázky. Dostupné z: <https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-Globalni-hodnotove-retezce-ECOFIN.pdf>
6. MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
7. MALLYA, Th., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1911-8.
8. OECD, 2013. *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains* [online]. Paris: OECD Publishing. ISBN 9789264189560. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en
9. PORTER, M. E., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. ISBN 0-684-84146-0.
10. PORTER, M. E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-12-0.
11. PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-11-2.
12. ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.
13. TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.
14. WEELE, A. J., 2009. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. UK: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-1896-5.
15. ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4008-9.
16. FELLER, A., D. SHUNK a T. CALLARMAN, 2006. Value Chains Versus Supply Chains. In: *BPTrends* [online]. BPTrends, March 2006, s. 1- 7 [cit. 1. září 2017]. Dostupné z: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>
17. MCGUFFOG, T. a N. WADSLEY, 1999. The general principles of value chain management. In: *Supply Chain Management: An International Journal*. Roč. 4, č. 5, s. 218-225. ISSN 1359-8546.
18. MCPHEE, W. a D. WHEELER, 2006. Making the case for the added-value chain. In: *Strategy & Leadership*. Roč. 34, č. 4, s.39-46. ISSN 1087-8572.
19. PORTER, M. E., 2008. The Five competitive Forces That Shape Strategy. In: *Harvard Business Review*. Roč. 86, č. 1, s. 78-93. ISSN 0017-8012.
20. VRIES, M. a A. C. J. VAN RENSBURG, 2008. Enterprise architecture – new business value perspectives. In: *South African Journal of Industrial Engineering*. Roč. 19, č. 1, s. 1-16. ISSN 1012-277X.