

KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI PRO MALÉ A STŘEDNÍ NEVÝROBNÍ PODNIKY, OPERUJÍCÍ V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU – PŘEDVÝZKUM

KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED NON-MANUFACTURING ENTERPRISES, OPERATING IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY – THE PRELIMINARY RESEARCH

Nikola Janíčková¹, Ondřej Žižlavský²

¹ Ing. Nikola Janíčková, Vysoké učení technické v Brně, Ústav financí, xpjanic07@vutbr.cz

² doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně, Ústav financí

Abstract: The aim of this article is to identify the results of preliminary research on key performance indicators and their use in the area of small and medium-sized enterprises, which are non-manufacturing companies (authorized dealers of new vehicles) in the automotive industry. The next aim of this article is to outline the position of these companies in the Czech economy and to identify their biggest concerns for the future. The whole preliminary research is linked to the creation of a system of key performance indicators for these companies. The purpose of the article is to evaluate the results of preliminary research and define its objectives. Within the methodology, a questionnaire survey was used, according to which a preliminary research was performed. This survey was supplemented by telephone interviews and email communication with respondents. Basic statistical methods of absolute and relative frequencies were used to evaluate the results of the preliminary research, and subsequently the interdependence of various information from the questionnaire was sought. The scientific goal of the article is to define the main research questions for research and to identify the most important findings in this area, which could signal the development and direction of the subsequent research. The result of the whole article is the identification of the main problems and patterns of behavior that characterize these companies. It was found that helping these companies to set performance benchmarks is absolutely necessary, as we encounter a lack of understanding in the use of these benchmarks.

Keywords: key performance indicators, small and medium-sized enterprises, automotive industry, performance measurement, preliminary research

JEL Classification: C51, C58, G32, M21, P47

ÚVOD

Česká ekonomika se v současné době vyznačuje několika významnými trendy, či důležitými aspekty. Prvním důležitým faktem je to, že malé a střední podniky (MSP) představují významnou součást každé vyspělé ekonomiky a jsou pro společnost důležité obzvláště z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu celé společnosti. Jako celek reprezentují malé a střední podniky v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají téměř 60 % populace. Sektor MSP je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti a představuje také významného zaměstnavatele. Pozici MSP v ČR přibližují následující údaje: podnikatelskou činnost vykonávalo v roce 2017 v ČR (dle MPO) celkem 1 150 302 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249, fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 bylo 876 957 a právnických osob s počtem zaměstnanců 0 - 249 bylo 273 345. Celkově u právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 došlo k poklesu oproti roku 2016 o 9 375 podniků a podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 %. Podíl přidané hodnoty malých a středních

podniků v roce 2017 činil 54,6 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2017 činil 58,0 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018). Veber a Srpová (2008) říkají, že existence malých a středních podniků stabilizuje společnost, protože jakákoli výrazná politická událost nebo nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem velkých rizik, neboť malý a střední podnikatel důsledky neúspěchu nese velmi osobně. Podniky tohoto typu často reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Představují také dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů, protože s prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu mezinárodních korporací, představují faktický protipól k monopolům. Ty by jinak, bez existence MSP, pohltily celý trh (Veber, Srpová; 2008). Potvrzení vysoké citlivosti a velkého ohrožení existence těchto podniků v důsledku vnějších změn vidíme například i právě v současné době, v aktuální epidemiologické situaci, a rozhodně se tyto aspekty projeví i v následující blízké budoucnosti, kdy se MSP budou vzpamatovávat z nezanedbatelných finančních ztrát.

Dále se také malé a střední podniky musí potýkat s určitými omezeními, které jsou nuceni v rámci svého podnikání zvládnout a překonat. Mají menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížnější přístup ke kapitálu a tím je omezena i možnost jejich rozvojových kapacit, případně inovací. Nemohou si tedy často dovolit realizaci velkých, náročných investic nebo například zaměstnávání špičkových týmů vědců, manažerů apod (Haar, Meyer-Stamer; 2008). Avšak i přes tato úskalí malé a střední podniky vykazují velký počet inovací (i když převážně menšího řádu), a s postupně se zvyšující podporou malého a středního podnikání dosahují neustálého růstu, a to jak v inovativním myšlení a chování, tak i postupným navazováním spolupráce ve výzkumných činnostech, a to převážně s českými univerzitami nebo výzkumnými centry (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2018).

MSP je výrazně podporováno ze strany vlády, Evropské Unie, i různých spolků a asociací, avšak stále jsou určité oblasti, které tato pomoc příliš nepokrývá. A tím se dostáváme k druhému významnému trendu, kterým je fakt, že páteří a hnacím motorem české ekonomiky je automobilový průmysl.

Toto odvětví každý rok dosahuje velmi vysokých, až rekordních výsledků. Je velice významným zaměstnavatelem a mimo jiné výrazně přispívá k rozvoji jednotlivých regionů České republiky. Rok 2018 se však pro tento sektor stal přelomovým, a to z důvodu schváleného programu nástupu elektromobility, který se snaží celé odvětví přetransformovat (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2019). Se zahájením tohoto programu však přicházejí i nemalá úskalí a překážky, která se nejvíce projeví právě v malých a středních podnicích. Výrobci automobilů se na tuto transformaci již několik let připravují, mají jasně strukturované plány, jak budou postupovat v ohledu vývoje i dalších podnikových aktivit. Ti, kteří však na tuto transformaci příliš připraveni nejsou, jsou podniky, které tyto automobily prodávají. Jinými slovy, všechna autorizovaná dealerství, která se prodejem vozidel zabývají, budou postaveny před tuto transformaci až v její konečné fázi, a to může způsobit velké problémy, v mnoha případech dokonce i ohrožení celé existence těchto podniků. Autorizovaná dealerství mají omezené možnosti rozhodování i tvorby strategií a v mnoha ohledech jsou závislá na výrobcích, pro které automobily prodávají. V ekonomické i výrobní sféře jim není věnována dostatečná pozornost a často nemají dostatek potřebných informací. Převážně z výše zmíněných důvodů je tento výzkum zaměřen právě na autorizovaná dealerství. Pokud se nyní vrátíme k MSP a budeme se řídit definicí Agentury pro podporu podnikání a investic, která považuje za malé a střední podniky ty, které mají méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahu nepřesahuje 43 milionů EUR (Agentura pro podporu podnikání a investic, 2019), tak zjistíme, že drtivá většina autorizovaných dealerství v České republice do této kategorie spadá. Postupná elektrifikace vozidel s sebou nese nemalé náklady a relativně vysoké investice, nutné k vybudování potřebné infrastruktury, které tyto podniky musí provést na vlastní náklady. Mnoho z nich na tak vysoké investice není připraveno a mohou se dostat do velkých finančních i existenčních problémů. Drobná naděje v řešení tohoto problému svítla v podobě dotačního programu s názvem „Nízkouhlíkové technologie“, který poskytoval od 20 % do 80 % podpory v rámci investic na pořízení elektromobilů či dobíjecích stanic (Přehled dotací, 2020). Ovšem v současné době první vlna tohoto programu nebyla určena pro dealerství, ale pouze pro podnikatele, kteří využijí elektromobily v rámci snížení své uhlíkové stopy. Ne však pro ty, kteří se

zabývají jejich prodejem. Tento projekt bude pokračovat v dalších vlnách, ovšem přesnější informace o tom, zda se podmínky získání rozšíří i na sledované podniky zatím nejsou známy. Možnost využití dotačních programů by samozřejmě výrazně snížila náklady prodejců na zavedení elektrifikace vozidel (investice, které musejí být provedeny v rámci přípravy jednotlivých dealerství – dobíjecí stanice, nákup elektromobilů atd., by tedy byly z větší části pokryty touto dotací). Jak již bylo zmíněno, v současné době však není reálné, aby na tyto dotace prodejci dosáhli a příprava programů, které budou moci využít i oni je zatím pouze hudbou budoucnosti. Co by jim však v řízení a realizování vysokých investic mohlo opravdu pomoci i v současné době, je na míru vytvořený systém klíčových ukazatelů výkonnosti, který bude vycházet přímo ze skutečných potřeb těchto podniků a pomůže jim sledovat kritické faktory úspěchu i neúspěchu podniku. Systém, který převede nejdůležitější aspekty sledovaných podniků na měřitelné výsledky a porozumí mu každý drobný podnikatel a zároveň ho dokáže bez větších nákladů či problémů ve svém podniku využít. Pokud totiž podnikatel dokáže změřit nejdůležitější faktory svého podniku a bude mít komplexní přehled o tom, jak jeho podnik funguje, dokáže nejen lépe řídit všechny své podnikatelské aktivity, efektivněji zavádět úspory nákladů a zvyšovat svoji výkonnost, ale také dokáže lépe řídit své investiční projekty a provádění nutných investic vyššího rázu.

Správná identifikace klíčových ukazatelů výkonu a volba technik měření těchto ukazatelů, jako součást řízení výkonnosti, je jedním z neaktuálnějších a nejobvyklejších problémů řízení podniku. Co jsou klíčové ukazatele, jak jsou definovány, vyvíjeny a jaký je obecný rámec pro jejich implementaci popisuje například David Parmenter (2015) v knize „Klíčové ukazatele výkonnosti“ (Parmenter, 2015). Kelvin definoval klíčové ukazatele výkonnosti jako: „Když můžeme změřit to, o čem mluvíme a dokážeme to vyjádřit v číslech, můžeme se o tom něco dozvědět. Pokud však nedokážeme slova převést na něco, co dokážeme změřit, je naše znalost velice skromná a neuspokojivá.“ (Lord Kelvin, 1870; citoval Kaganski et al, 2017). Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou velice důležitým a užitečným nástrojem pro to, abychom zjistili, jak si podnik vede, co můžeme zlepšit a kde je naopak naše největší výhoda. Většina MSP však nemá dostatečné informace o tom, co tyto ukazatele jsou a pokud už to ví, mnoho z nich je nedokáže správně zvolit a měřit. A právě tento nedostatek bude plánovaným výzkumem zmírněn nebo dokonce úplně odstraněn. Také poskytne podnikatelům jednoduchý přístup k systému, který bude sestaven právě pro typy podniků, jako je ten jejich.

Tento článek je rozdělen do několika sekcí. Nejprve článek obsahuje samotný úvod do zkoumané problematiky. Sekce první se věnuje literatuře, zabývající se tématem identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti v MSP a automobilovém průmyslu, na jejímž základě je zpracována literární rešerše a jsou definovány základní výzkumné otázky. Sekce druhá obsahuje metodologii výzkumu a sekce třetí je věnována cílům předvýzkumu. Sekce čtvrtá obsahuje interpretaci výsledků předvýzkumu a nejdůležitější poznatky z hlediska budoucích hrozeb pro tyto podniky. Sekce pět obsahuje diskuzi, omezení a návrhy pro budoucí výzkum a na závěr stručné shrnutí hlavních poznatků celého článku.

1. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Před provedením předvýzkumu byla zpracována literární rešerše, na jejímž základě byl sledován stav poznání v oblasti klíčových ukazatelů výkonnosti v malých a středních podnicích v automobilovém průmyslu v celém světě. Na tomto základě byly vybrány nejrelevantnější články, vztahující se ke zkoumanému tématu, které sahají až do roku 2001, aby byla pokryta co nejširší oblast poznání. Nakonec bylo vybráno 10 nejrelevantnějších článků, které se staly základem pro tvorbu dotazníku. Následující tabulka obsahuje shrnutí nejdůležitějších poznatků v rámci literární rešerše (Tab. 1).

Tab. 1: Hlavní přístupy vybraných článků zaměřených na KPI v MSP a automobilovém průmyslu

AUTOŘI	HLAVNÍ PRINCIPY ČLÁNKU – PŘEHLED
<p>Hudson, Lean, Smart (2001)</p>	<p>Zaměřili se na omezení použití KPI v MSP a prezentovali nový proces pro efektivní měření v těchto podnicích. Definovali cash flow a maximalizaci zisku jako základní finanční měřítka. Upozornili na vzrůstající důležitost nefinančních ukazatelů. Poukázali na malou míru pochopení KPI v MSP a problém jejich měření „ad hoc“.</p>
<p>McKinnon (2002)</p>	<p>Bylo provedeno srovnání klíčových měřítek výkonnosti distribuce potravinářského a automobilového průmyslu. Srovnávání využití vozidel a energetické náročnosti v automobilovém odvětví je mnohem obtížnější kvůli rozmanitosti manipulačních zařízení a velkému objemu nespojitých produktů. Základem nápravy je důkladné zaznamenávání všech dat.</p>
<p>Garengo, Biazzo, Bititci (2005)</p>	<p>Zaměřují se na KPI v MSP a jejich rozdíly v manažerských systémech a vedení. Definovali základní faktory, které ovlivňují měření výkonnosti v těchto podnicích.</p>
<p>Antony, Bhattacharyya (2010)</p>	<p>Zaměřují se na měření organizační výkonnosti a dokonalosti u indických MSP. Autoři vyvinuli model pro toto měření pomocí metody průměrného součtu a celkové korelace.</p>
<p>Amrina, Yusof (2011)</p>	<p>Byl vytvořen systém KPI pro výrobní podniky automobilového průmyslu v Indonésii. Model je založen na třech výkonnostních rovinách, obsahuje 9 hlavních oblastí sledování a 41 konkrétních KPI.</p>
<p>Frigant (2011)</p>	<p>Autor hledá podobnost evropského dodavatelského řetězce v automobilovém průmyslu s architekturou egyptské či aztécké pyramidy. V rámci metafory naznačuje, že MSP jsou odsouzeny spadnout na dno pyramidy, protože nemají prostředky k tomu, aby fungovaly na základě globálního zajišťování zdrojů a nemohou v soutěži o modularizaci soutěžit.</p>
<p>Kaganski, Snatkin, Paavel, Karjust (2013)</p>	<p>Autoři analyzují vliv KPI na řízení životního cyklu produktu v MSP. Přebírají systém 12 hlavních KPI od Robertse a Latorra.</p>
<p>Iuga, Kifor, Rosca (2015)</p>	<p>Sestavují systém KPI pro dealerství automobilů na základě literární rešerše. Na základě četností výskytu v literatuře tvoří systém 18 KPI pro tyto podniky.</p>
<p>Sabbagha, Rahman, Ismail, Hussain (2016)</p>	<p>Zaměřují se na poprodejní klíčové ukazatele v automobilovém průmyslu a jejich spojení s vyvinutými modely řízení kvality. Simulují systém kvality výrobce ve vztahu k jednomu nebo dvěma klíčovými ukazatelům výkonnosti poprodejního prodeje.</p>
<p>Pirlog, Balint (2016)</p>	<p>Sledují vliv KPI na rozhodovací procesy v MSP. Případovou studii provádí na malé rumunské obchodní společnosti, kde jako hlavní finanční ukazatele označují objem prodeje a marži.</p>

Zdroj: Literární rešerše – vlastní zpracování, 2020

Na základě zmapování úrovně poznání ve sledované oblasti a hlavního cíle celého výzkumu, kterým je tvorba uceleného systému klíčových ukazatelů výkonnosti pro nevýrobní MSP, operující v automobilovém průmyslu, byly formulovány čtyři základní výzkumné otázky (VO), které určují základní orientaci výzkumu a v průběhu celého šetření na ně budou postupně hledané odpovědi.

- VO1:** Jaké jsou hlavní finanční faktory, ovlivňující výkonnost dealerství automobilů v České republice?
VO2: Jaké jsou hlavní nefinanční faktory, ovlivňující výkonnost dealerství automobilů v České republice?
VO3: Jaká je současná situace v ohledu měření a řízení výkonnosti v těchto podnicích?
VO4: Na jaké budoucí hrozby se musí tyto podniky připravit a přizpůsobit jim svoje podnikatelské chování? Jakým způsobem by to měly udělat?

V návaznosti na literární rešerši a definici výzkumných otázek byl sestaven seznam klíčových ukazatelů výkonnosti, který bude v rámci celého výzkumu poskytovat základní rámec pro dotazníkové šetření a bude modifikován na české podnikatelské prostředí. Vybrané klíčové ukazatele výkonnosti, které by mohly udávat rámec měření výkonnosti sledovaných podniků, zobrazuje následující tabulka (Tab. 2).

Tab. 2: Přehled rámce KPI dle literárních pramenů

PERSPEKTIVA	OBLAST SOUSTŘEDĚNÍ	CÍL
zákazníci	spokojenost zákazníků	zvyšování spokojenosti zákazníků
	zákaznická důvěra	zvyšování věrnosti zákazníků
	obsazení trhu	plnění požadavků zákazníka
zaměstnanci	spokojenost zaměstnanců	udržení stabilní pozice na trhu
	znalostní management	zvyšování pohody zaměstnanců
	bezpečnost práce	učení se a růst
interní procesy	shoda se standardy ředitelství značky	zvyšování bezpečnosti práce
	efektivnost procesu	zvyšování shody procesů
	interní kvalita	zvyšování efektivity úkonů
	inovace a růst	zvyšování kvality služeb
finanční měřítka	struktura nákladů	inovace zastaralých procesů
	výnosnost	optimalizace nákladů
		zisk
		cash Flow
marže na vozidlech		
		tržby

Zdroj: Vlastní zpracování dle Amrina, Yusof, 2011; Kaganski a kol., 2013; Iuga a kol., 2015; 2020

2. METODOLOGIE

Vymezení reprezentativního vzorku pro výzkum probíhalo pomocí databáze Amadeus, kde byly vybrány podniky dle následujícího klíče:

- podnik musí být „registrovaný v České republice“,
- jeho hlavní činností dle kategorie NACE je „sekce G, kód 4511 (obchod s automobily a jinými lehkými vozidly)“,
- společnost musí být „aktivní“ minimálně od 1. 1. 2010,
- podnik musí být malou či střední společností dle podmínek zmíněných v úvodu článku.

Na základě těchto vlastností bylo vygenerováno 75 společností (velikost vzorku je pouze orientační, bude nadále upravována pro následný výzkum, jelikož databáze Amadeus neobsahuje některé důležité informace o společnostech a úplný seznam podniků). Z tohoto vzorku bylo náhodným výběrem vybráno 10 podniků, které byly kontaktovány a požádány o spolupráci.

Předvýzkum probíhal na základě dotazníkového šetření, kdy byl každému podniku odeslán dotazník, který vyplnil buď přímo majitel podniku, nebo jím pověřený manažer, který měl dostatečné znalosti o chodu podniku, z důvodu zajištění relevantních odpovědí. V případě malých a středních podniků existují velice úzké vazby mezi pracovníky a významná zainteresovanost majitelů do chodu a řízení výkonnosti podniku, proto každý pověřený respondent disponuje detailními znalostmi o způsobu fungování podniku. Celé dotazníkové šetření bylo doplněno o telefonické rozhovory a emailovou komunikaci s respondenty, pro zaznamenání případných nedostatků či zpřesnění a doplnění odpovědí na některé otázky. Pro následnou interpretaci výsledků předvýzkumu byly použity vybrané statistické metody, jako je analýza či syntéza, případně triangulace. Odpovědi respondentů byly sledovány na základě absolutních a relativních četností (Budíková, Králová, Maroš; 2010).

3. CÍLE PŘEDVÝZKUMU

Hlavním cílem předvýzkumu je ověření správnosti postupů pro navazující výzkum. Nejvýznamnějším úkolem, kterého má být v této fázi dosaženo je zdokonalení a přeformulování dotazníku tak, aby pokud možno co nejpřesněji zachytil stávající situaci v dealerstvích automobilů České republiky, aby dokázal podchytit jejich aktuální problémy i úroveň měření a řízení výkonnosti v těchto podnicích. Dále také slouží pro doplnění dalších otázek, které mohly být opomenuty, ale dealeři je považují za důležité nebo naopak, aby byly vyřazeny otázky, které dealeři považují za nerelevantní, ale v dotazníku obsaženy jsou. V rámci předvýzkumu lze také odhalit možné problémy, které by nastaly v dalších výzkumných fázích, čímž je dosažena možnost lepší připravenosti pro budoucí problémy i možné plány, jak se těmto problémům vyhnout, eliminovat je či je dokonce zcela odstranit. Díky odhaleným nedokonalostem bude možné provést dílčí úpravu technik (např. přeformulování otázek) a následnou tvorbu hypotéz. Předvýzkumem také bude zajištěna validita (platnost získaných výsledků vzhledem ke skutečnosti) a reliabilita (spolehlivost testu) celého následujícího výzkumu, který bude tvořit již celý systém klíčových ukazatelů výkonnosti.

Předvýzkum probíhal na vzorku deseti dealerství různé velikosti (všechny však patří do MSP), různé právní formy, z odlišných krajů České republiky a sledoval šest následujících cílů (C).

C1: Úprava dotazníku dle aktuálních potřeb dealerství.

C2: Doplnění opomenutých otázek či odpovědí.

C3: Odstranění nadbytečných či nerelevantních otázek a odpovědí.

C4: Důraz na rychlost a jednoduchost zpracování pro zajištění co možná nejvyšší návratnosti.

C5: Nalezení možných souvislostí mezi jednotlivými otázkami a identifikace typických vzorců chování sledovaných podniků.

C6: Dle výsledků předvýzkumu následné zpřesnění či změna směru, kterým se bude ubírat výzkum samotný.

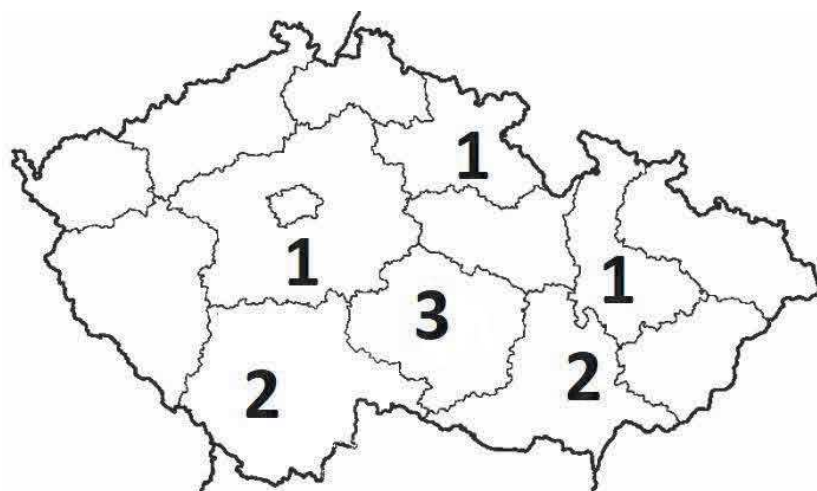
4. VÝSLEDKY

Předvýzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření, kdy bylo vybráno deset podniků, které přislíbily úzkou spolupráci po celou dobu výzkumu. Těmto osloveným podnikům byl rozeslán předem připravený dotazník, který obsahuje 24 otázek kvantitativního i kvalitativního charakteru.

Otázky se týkaly nejdříve základních informací o podniku, jako je jeho název, velikost dle počtu zaměstnanců, právní forma či kraj, ve kterém působí. Další soubor otázek byl zaměřen na hlavní strategické a taktické cíle podniku, frekvenci schůzek okolo strategického řízení či například na klíčové faktory úspěchu, díky kterým je, dle názoru respondentů, podnik prosperující. Následně respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly problémů, se kterými se v rámci svého podnikání někdy setkali či se kterými stále bojují. Předposlední část dotazníku již byla zaměřena přímo na finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti, které ve svém podniku sledují a zda jsou navázány na ukazatele, které vykazují pro ředitelství značky. Nakonec bylo zjišťováno, zda mají obavy z blížící se elektrifikace vozidel a nutných

investic, s tímto spojených a jaké další obavy je sužují ohledně budoucnosti jejich podnikání. Následující mapa zobrazuje počet respondentů z jednotlivých krajů České republiky (Obr. 1).

Obr. 1: Rozložení respondentů dle krajů České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapa České republiky, 2020.

Nejčastěji voleným strategickým cílem podniku bylo „dosahování maximální spokojenosti zákazníků“, což je v případě společností, které poskytují služby, výrazně pozitivní zpráva, jelikož zákazník je základním stavebním kamenem celého jejich podnikání. Je zajímavé, že podniky více hlídají „dosahování trvalé stability na trhu“ než „dosahování trvalého uspokojivého zisku“. Tento jev by mohl potvrzovat vysokou citlivost malých a středních podniků na změny okolního prostředí. Většina podniků považuje za své taktické cíle „zvyšování prodejů automobilů“ a „zlepšování servisních služeb“, což přímo souvisí s jejich základním strategickým cílem udržování stabilního postavení na trhu. Je zajímavé, že pouze dva dealeri považují dobrý marketing za důležitý taktický cíl. Bylo by obohacující, zaměřit se na to, jak tyto podniky zvyšují prodeje prostřednictvím nových zákazníků, a hlavně jakým způsobem tyto zákazníky získávají. Dále byly podniky dotazovány, co považují za klíčové faktory úspěchu svého podnikání. Bylo zjištěno, že drtivá většina dealerů sází na přístup k zákazníkům a na poprodejní služby, což potvrzuje jejich hlavní strategický cíl a poukazuje na to, že i MSP mají pečlivě zvolenou strategii pro fungování svého podniku, kterou pravidelně sledují a snaží se ji maximálně naplňovat. Dále se téměř všichni shodli na tom, že servis vozidel je hlavní ziskovou činností a přináší větší výnosy než samotný prodej vozidel. Z této informace vyplývá nezbytnost věrných a loajálních zákazníků, kteří po zakoupení vozidla nadále využívají služby svého dealerství.

Pokud se zaměříme na problémy, se kterými se dealerství potýkají, tak více než polovina z nich označila jako problém malou schopnost ovlivnění portfolia nabízených produktů, čímž se dostáváme k velkému až nežádoucímu vlivu ředitelství značek na jejich dealerství. Sledované podniky nejsou schopny upravit portfolio nabízených vozidel poptávce klientů a musí odebírat i vozy, které jsou v dané lokalitě téměř neprodejné, čímž dealerům vznikají nadbytečné náklady a zároveň ušlé zisky. Polovina z nich také zmiňuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což by byl velice zajímavý námět pro následný makroekonomický výzkum trhu práce v této oblasti. S prvním problémem následně souvisí i nedostatečné prostory pro skladování vozidel, opět z důvodu nutných investic do typů vozidel, které je pro dealery v určitých lokalitách problém prodat. Zároveň byl uváděn problém vysoké úrovně cizích zdrojů či špatně nebo nepřesně stanovených cílů podniku. Každý z těchto problémů však uváděl pouze jeden (vždy odlišný) dealer, proto je náznak problému či chování pouze nepatrný a bude mu věnována pozornost až v případě jeho potvrzení celkovým výzkumem. Následující dvě otázky dotazníku byly sledovány podle Likertovy škály, kdy se v první otázce měli dealeri vyjádřit k pravdivosti několika tvrzení pomocí pěti možných odpovědí (naprosto souhlasím, spíše souhlasím, nevím, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím). Četnosti těchto odpovědí na vybraná tvrzení uvádí následující tabulka (Tab. 3).

Tab. 3: Četnosti odpovědí vybraných tvrzení

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Podnik má vhodně zvolenou měřítku výkonnosti, která pravidelně měří a sleduje.	50 %	40 %	0 %	0 %	10 %
Zaměstnanci plně rozumí poslání podniku a snaží se jej maximálně naplňovat.	40 %	50 %	10 %	0 %	0 %
Podnik zvyšuje svoji reklamu pravidelnými investicemi.	60 %	30 %	0 %	10 %	0 %
Podnik má dostatek vlastních finančních zdrojů, a i při nenadálých investicích nepotřebuje využívat půjček.	40 %	20 %	0 %	30 %	10 %
Máme věrné a loajální zákazníky.	20 %	80 %	0 %	0 %	0 %
Komunikace se zákazníky je někdy obtížná.	30 %	40 %	0 %	30 %	0 %
Nečekané investice nás přivádějí do nepříjemné situace.	30 %	30 %	0 %	40 %	0 %
Ocenili bychom větší rozhodovací pravomoci ohledně nabídky vozidel show-roomu i při jejich objednávání.	40 %	50 %	0 %	10 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí z dotazníku, 2020.

Z výše uvedených odpovědí i dalších neuvedených tvrzení plyne, že zaměstnanci i zákazníci se v těchto podnicích těší výrazné důvěře. Více než polovina dealerství potvrzuje domněnku, že komunikace se zákazníky je někdy obtížná, proto je důležité schopnosti komunikace nadále zlepšovat, protože v případě těchto podniků je komunikace nejdůležitější dovedností prodejců i ostatních zaměstnanců, kteří pravidelně přicházejí se zákazníky do styku. Co se týče využívání půjček, nečekaných investic a reakcí na ně, setkáváme se zde s velice zajímavým jevem. 4 podniky by musely využít půjčku při nutnosti nečekaných investic, z toho polovina z nich považuje získání úvěru za složité a náročné. Tento názor pramení z bankovních standardů, které vyžadují velké procento administrativy a až nesmyslné úkony podniků, které musí využívat úvěrů i přesto, že žádné nepotřebují. Opět je tento problém zajímavým tématem pro budoucí výzkum, tentokrát pro oblast bankovníctví. Z nemožnosti získat úvěr, související se zápornou bonitou klientů a jejich „předlužením“ lze předpokládat, že i na takto malém vzorku respondentů budou přinejmenším dva podniky existenčně ohroženi z důvodu vnějších nenadálých ekonomických změn či nečekaných investic, nařízených ředitelstvím značek. Tento fakt by mohl potvrzovat vyšší citlivost MSP na změny v ekonomice i investicích, což bude zkoumáno v dalším výzkumu. Zbylé dva podniky však považují získání úvěru za snadnou věc a následně ani nepovažují za nepříjemné vynaložit nečekané investice. Zajímavý je i fakt, že jeden podnik považuje za nutné využití cizích zdrojů při náhlých investicích, zároveň je pro něj složité získat úvěr, ale nepovažuje za nepříjemné, tyto investice realizovat. Pokud tento

jev není způsoben nepozorností při vyplňování dotazníku, je rozhodně třeba uchovat ho v paměti a vzít ho v potaz při hodnocení výsledků celého dotazníku. Toto odlišné chování je velice pozoruhodné, je dost možné, že souvisí s rozdílným aspektem osobnosti majitele v jeho opatrnosti či sklonu k riziku. Tímto jevem by se mohly zajímat budoucí mikroekonomické výzkumy, protože z dotazníku je patrné, že na toto chování nemá vliv právní forma, ale mohlo by souviset s velikostí podniku nebo například se začleněním rodiny do podnikání (rodinné podniky mají vyšší aspekt opatrnosti).

Následující informace se vážou přímo k ukazatelům, které jsou v podniku sledovány. Četné názory o tom, že MSP příliš nesledují vybrané klíčové ukazatele částečně vyvracejí výsledky již tohoto předvýzkumu a dá se očekávat, že celý následný výzkum bude tento jev podporovat. Těchto 10 podniků v průměru sleduje 3–4 finanční ukazatele. Nejvíce sledovaných je však 5 základních ukazatelů, které pravidelně měří 4 podniky. Tyto ukazatele jsou: zisk, marže na jednotlivých vozidlech, výše bonusů z prodejů, tržby a cash flow. Zajímavým poznatkem je to, že počet sledovaných ukazatelů není závislý ani na právní formě podniku, ani na jeho velikosti. O to očekávanější se stávají poznatky z celého výzkumu, protože je dosti nepředvídatelné, kterým směrem se toto sledování vyvine. Nicméně už v současné době je patrné, že dealerství sledují více nefinančních než finančních ukazatelů. Průměrný počet ukazatelů, které tyto společnosti sledují jsou 4 a nacházíme pouze dvě společnosti, které sledují pouze jediný ukazatel a tím je v obou případech „spokojenost zákazníků“. Opět se zde projevuje výrazné individuální chování, kde první podnik, který sleduje pouze tento ukazatel je OSVČ s velikostí 0-9 zaměstnanců a druhý podnik, sledující pouze tento ukazatel je společnost s ručením omezeným, která v současné době zaměstnává 50–249 zaměstnanců. Toto individuální chování je z velké části způsobeno malým vzorkem sledovaných podniků v rámci předvýzkumu a bude zpřesněno, potvrzeno či vyvráceno následným plným výzkumem. Dá se tedy předpokládat, že i přesto, že MSP vykazují velkou individualitu svého chování a jednání na malém počtu zkoumaných jedinců, ve větším vzorku respondentů budou mít společné určité vzory či styly chování, kterými se vzájemně přibližují či následují. Důležitým aspektem je to, že některá nefinanční měřítka jsou vytvořena ředitelstvím značek, nicméně mnoho dealerů se je naučilo používat a pravidelně sledovat. Je to více než polovina respondentů, proto můžeme očekávat učenlivost, přizpůsobivost a ochotu přijímat nové věci do svého podnikání, což tvoří naději pro vysokou využitelnost tvorby systému klíčových měřítek výkonnosti, která je cílem celého výzkumu. Všichni respondenti sledují spokojenost zákazníků, což vytváří předpoklad, že by se tento aspekt mohl stát hlavním klíčovým měřítkem nefinanční povahy. Z výsledků předvýzkumu však lze pozorovat i jeden výrazný negativní jev. Mnoho respondentů považuje za spíše, či nezbytně důležitá některá finanční i nefinanční měřítka, která však v reálném pojetí pravidelně nesleduje. Je toto chování další impuls k tomu, abychom si mysleli, že mezi MSP panuje nízká informovanost o klíčových měřítkách výkonnosti, jejich provázanosti a správném nastavení? Pokud ano, měl by následný výzkum velké využití, protože víme, že MSP mají nezanedbatelnou snahu o to, tato měřítka používat, pouze jim chybí správný impuls. Téměř všichni respondenti mají obavy z budoucí elektrifikace vozidel, která byla zmíněna již v úvodu tohoto článku a je spojena s nemalými investicemi. Více než polovinu dealerů trápí výše nutných investic, avšak zajímavější je fakt, že ani jeden z dealerů nevěří v úspěch této inovace. Dalším problémem, který je s elektrifikací spojený je nedostatek servisního personálu s normou 50 a vyšší, který úzce podporuje i fakt, že už nyní mají některé podniky problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Což je opět velké téma nejen k zamyšlení, ale i k dalšímu budoucímu výzkumu, ve kterém by bylo velice podnětné zjistit, proč se tento krok tak výrazně potýká s nepochopením. Elektrifikace vozidel však není jedinou nejistotou, se kterou se tyto podniky setkávají. Z výsledků předvýzkumu vyplývá, že více než polovina dealerství má obavy z dopadů současné pandemické situace ve světě, a to nejen na ekonomiku jako takovou, ale převážně ze ztráty konkurenceschopnosti některých značek (např. italský Fiat) a ztráty koupěschopnosti občanů i podniků. Nejen současná situace však ohrožuje automobilový průmysl. Výraznými hrozbami je i nekoncepčnost celého průmyslu, rozmáhající se on-line prodej vozidel i legislativa EU, která v rámci snižování emisí tlačí na plošné zdaňování populace. Všechny tyto hrozby jsou velkým tématem pro budoucí výzkumy.

5. DISKUZE, OMEZENÍ A NÁVRHY PRO BUDOUCÍ VÝZKUM

Hlavním námětem, o kterém by bylo vhodné diskutovat se stává míra porozumění klíčovými ukazateli výkonosti ze strany sledovaných MSP. To, že některé ukazatele podniky považují za nezbytně důležité, ale zároveň je nesledují ukazuje na možné chybné nastavení jejich měřítek. Tento jev potvrzuje i studie Hudsona et al. (2001), kteří prokázali malou míru pochopení klíčových ukazatelů výkonosti v malých a středních podnicích. Také definovali cash flow a maximalizaci zisku jako základní finanční měřítka a upozornili na vzrůstající důležitost ukazatelů nefinančních (Hudson, Lean, Smart; 2001). Tento provedený předvýzkum však jejich tvrzení potvrzuje pouze částečně. I zde se prokazuje malá míra pochopení a velký důraz na nefinanční měřítka, avšak v ohledu měřítek finančních se projevuje velký důraz na sledování marží na jednotlivých vozidlech a sledování výše bonusů z prodejů. Což částečně upravuje i vytvořený systém Amrina et al. (2011), který se zakládá na třech výkonostních rovinách a je vytvořen pro výrobní podniky automobilového průmyslu v Indonésii (Amrina, Yusuf; 2011). Mnoho jimi zmíněných měřítek je stejných, proto tento vytvořený systém může poskytovat základ pro modifikace do nevýrobní sféry českého podnikatelského prostředí, avšak už nyní, ve fázi předvýzkumu se některá měřítka ukazují jako ne zcela důležitá pro česká dealertství, a to převážně optimalizace nákladů, inovace zastaralých procesů či zvyšování shody procesů. Tento jev může být způsoben převážně nízkou schopností ovlivnit některé rozhodovací či interní procesy, v závislosti na ředitelství značek. Sabbagha et al. (2016) poukazují na důraz poprodejních klíčových ukazatelů a simulují systém kvality výrobce ve vztahu k poprodejním ukazatelům výkonosti (Sabbagha, Rahman, Ismail, Hussain; 2016). Tuto studii potvrzuje provedený předvýzkum a dává prostor pro diskuzi o důležitosti poprodejních služeb a možnostech jejich zlepšování. Výraznou mezerou v současném stavu poznání jsou způsoby zlepšování schopnosti komunikace a vztahů se zákazníky, které jsou pro tyto podniky nesmírně důležité a také zkoumání způsobů získávání nových zákazníků.

Jako téměř každý současný výzkum, i tento se potýká s různými omezeními. Největším problémem stále zůstává dotazníkové šetření, které se často setkává s nepochopením ze strany MSP a jejich neochotou spolupracovat na výzkumech. Nyní však neexistuje žádná účinnější alternativa, která by dokázala přenést informace přímo ze sledovaných podniků a následně je využít pro vědecké výzkumy. S dotazníkovým šetřením souvisí i velikost reprezentativního vzorku, tedy konečný počet informací, které se podaří získat pro celý výzkum. Dalším omezením je i velká rozmanitost značek a fungování těchto podniků, čímž se interpretace výsledků celého výzkumu stane náročnější.

Co se týče celého automobilového průmyslu i MSP v něm, otevírá se zde nepřehledná škála možností, které je možné v budoucnosti zkoumat. Velice podnětný by byl makroekonomický výzkum, sledující kvalifikovanost pracovníků pro potřeby těchto podniků. Dalším zajímavým podnětem je i nutná administrativa a potřeba využívání provozních úvěrů, vyplývající z bankovních standardů. Jak již bylo zmíněno, i v připravované elektrifikaci vozidel je velký prostor pro zkoumání dopadů těchto změn na MSP. V mikroekonomické oblasti se nabízí výzkum některých aspektů chování majitelů firem, jako je například provázanost jejich osobnosti (jednání a chování) s ochotou riskovat. Také současná situace a budoucí hrozby, které se vztahují k vývoji nejen celé ekonomiky, ale i samotného automobilového průmyslu přímo vybízí k tvorbě predikcí budoucnosti a odhadů, jakým směrem se bude ubírat budoucnost těchto podniků.

ZÁVĚR

Malé a střední podniky jsou obecně citlivější na změny v ekonomice. Po provedené rešerši bylo zjištěno, že hlavním tématem, kterému je věnováno mnoho článků jsou MSP, ale převážně výrobního charakteru. Na ty podniky, které poskytují služby, je poměrně často zapomínáno. V rámci odstranění tohoto nedostatku byl proveden předvýzkum na základě dotazníkového šetření, na který bude navazovat hlavní výzkum, který již pokryje podmínky v celé České republice.

Výsledky předvýzkumu bylo zjištěno, že i MSP, které se zabývají službami v automobilovém průmyslu mají nastavená měřítka výkonosti, která pravidelně sledují a měří. Většina těchto podniků využívá klíčové ukazatele výkonosti, nastavené ředitelstvím značky pouze částečně, což poukazuje na fakt, že je potřeba tento systém modifikovat tak, aby plně odpovídal požadavkům těchto podniků. Systém KPI

bude postupně zdokonalován pro tyto podniky, jelikož je hlavním cílem celého výzkumu. Už samotný předvýzkum však poukazuje na nedostatečnou informovanost MSP o tom, jak tato měřítka správně nastavit a také na nízkou míru porozumění těmto ukazatelům. Systém KPI, který bude vytvořen by tuto nízkou informovanost měl zmírnit, či dokonce úplně odstranit. Již z předvýzkumu a předchozích studií je jasné, že základ klíčových ukazatelů pro tyto podniky budou tvořit ukazatele nefinanční, které budou doplněny o finanční ukazatele. Bylo zjištěno, že podniky mají věrné a loajální zákazníky a komunikace s nimi je nejdůležitější dovedností zaměstnanců těchto podniků. Ukazují se zde také výrazné rozpory v pohledu na investice a získávání úvěrů a také velká omezení v jednání těchto podniků ředitelstvím značek. Podniky mají velké obavy z budoucnosti a potýkají se s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Dle tohoto předvýzkumu bude zpřesněn dotazník, který vytvoří základ pro následný výzkum, jehož cílem bude nejen zpřesnit vzory chování i jednání těchto podniků a jejich problémy, ale hlavně tvorba systému KPI, který pomůže majitelům svůj podnik udržet a řídit jeho výkonnost tím nejlepším možným způsobem.

ZDROJE

- Amrina, E., Yusof, S. M. (2011). *Key Performance Indicators for Sustainable Manufacturing Evaluation in Automotive Companies*. ISBN: 978-1-4577-0739-1.
- Antony, J. P., Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 1: a conceptual framework. *Measuring Business Intelligence*. 14(2), 3-11.
- Analýzy. (2018). *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Retrieved April 17, 2018, from: <<http://amsp.cz/category/analyzy/>>.
- Budíková, M., Králová, M., Maroš, B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha, Grada Publishing a.s..
- Dotace. (2019). *CzechInvest – Agentura pro podporu podnikání a investic*. Retrieved January 24, 2019, from: <<https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace>>.
- Frigant, V. (2011). Egyptian pyramid or Aztec pyramid: How should we describe the industrial architecture of automotive supply chains in Europe? *Cahiers du GREThA*, n°2011-27.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda. *International Journal Of Management Reviews*. 7(1), 25-47.
- Haar, J., Meyer-Stamer, J., Ernst, R. (2008). *Small Firms, Global Markets: Competitive Challenges in the New Economy*. Palgrave Macmillan UK.
- Hudson, M., Lean, J., Smart, P. A. (2001). Improving Control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning & Control*. 12(8), 804-813.
- Iuga, M. V., Kifor, C. V., Rosca, L. I. (2015). Shop floor key performance indicators in automotive organizations. *Academic Journal of Manufacturing Engineering*. 13(2), 96-103.
- Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M., Karjust, K. (2013). Selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM. *International Journal of Research In Social Sciences*. 3(1), 69-76.
- Kaganski, S., Majak, J., Karjust, K., Toomalu, S. (2017). Implementation of key performance indicators selection model as part of the Enterprise Analysis Model. *Procedia CIRP*. 63, 283-288.
- McKinnon, A. (2002). *Final Report: Key Performance Indicators of Distribution in the Automotive Industry*. Retrieved May 12, 2002, from: <<http://www.som.ac.uk/logistic>>.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2018). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. Retrieved January 17, 2018, from: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf>.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Pîrlog, R., Balint, A. O. (2016). An analyze upon the influence of the key performance indicators (KPI) on the decision process within small and medium-sized enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*. 9(1), 173-185.

Přehled dotací (2020). Přehled aktuálních dotací pro podnikatele v roce 2020. Retrieved February 15, 2020, from: <https://www.prehleddotaci.cz/?gclid=CjwKCAjwv4_1BRAhEiwAtMDLsoxa97JcelNkPqj2bZuMkS-x9i1sL0B7eLa6EzzXaxMFx6_I0uGxmBoCN_gQAvD_BwE>.

Sabbagha, O. a kol. (2016). Impact of Quality Management Systems and After-sales Key Performance Indicators on Automotive Industry: A Literature Review. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 224, 68-75.

Svaz průmyslu a dopravy České republiky (2019). Budoucnost českého autoprůmyslu závisí na rozvoji elektromobility. Retrieved September 21, 2019, from: <<https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/z-clenske-zakladny/12660-budoucnost-ceskeho-autoprmyslu-zavisi-na-rozvoji-elektromobility>>.

Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing a.s..