

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Promyšlená strategie nebo jen adaptabilita? Vybrané
aspekty chování malých a středních podniků

Habilitační práce

Soubor vědeckých prací

Karviná 2017

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Obor: Podniková ekonomika a management

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.

Promyšlená strategie nebo jen adaptabilita? Vybrané aspekty chování malých a středních podniků

Intentional Strategy or Just Adaptability? Selected Behavioural Aspects of Small and Medium Sized Enterprises

Habilitační práce

Soubor vědeckých prací

Karviná 2017

OBSAH

1	Komentář k souboru vědeckých prací: Strategie versus adaptabilita – její možnosti a meze.....	1
1.1	Úvod do problematiky a cíl habilitační práce	2
1.2	Struktura habilitační práce	5
1.3	Teoretické ukotvení habilitační práce	8
1.4	Metodologický aparát využity v habilitační práci	14
1.5	Stěžejní výsledky a závěry habilitační práce	20
1.6	Seznam použitých pramenů a literatury.....	25
2	Dynamic Strategy for Sustainable Business Development: Mania or Hazard?.....	32
3	The Conflict between Strategic Method Application and Theoretical Knowledge in Small and Medium Sized Companies: The Case of the Czech Republic	46
4	Analýza stavu malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji pomocí metody VRIO	55
5	Ovlivňuje motivace k podnikání vnímání podnikatelského prostředí? Případová studie z Moravskoslezského kraje.....	67
6	Současná strategická dilemata v kontextu udržitelnosti podnikání	81
7	Dynamic Strategy and Sustainable Business Development: Lessons Learned From The Crisis	102
	Seznam obrázků	110
	Seznam zkratek	111

1 Komentář k souboru vědeckých prací: Strategie versus adaptabilita – její možnosti a meze

Samotný podnikatel je často charakterizován nejen jako osoba, která zakládá nové podniky, ale také jako subjekt vytvářející inovace či nabízející nové produkty a služby (Stiglitz a Driffil, 2000). Podnikatel, jeho osobnost a jeho chování se těmito atributy stává na vědecké scéně důležitým zdrojem inspirace pro možnost jeho zkoumání. Zvláště zajímavou oblastí se stává jeho myšlení jako abstraktní podklad k popisu samotných ekonomických procesů v podnikání v reakci na vlivy vnějšího prostředí.

Protikladem k tomuto tvrzení je definice, že podnikání je proces, ve kterém jsou zdůrazněny čtyři hlavní oblasti: (1) podnikatel se stává součástí ekonomického systému a současně jeho podniku, (2) podnikatel je součástí velké části ekonomických činností, (3) zdrojem podnikatelské aktivity je prvotní podnikatelský motiv a konečně (4) proces podnikatelského chování na trhu je dynamický (van Praag, 2005; Thurik a van Dijk, 1998).

Všeobecně je za základ podnikatelského úspěchu považována promyšlená strategie již na počátku podnikání, kterou podnikatel determinuje dle Nijkampa (2003) následujícími způsoby: (1) *osobní motivací*, pramenící z touhy po úspěchu, která ovšem nemůže zaručit úspěšné podnikání, pokud nejsou jasně stanovené cíle, neobsahuje řízení rizika a není dobře implementovaná a v konečném důsledku postrádá průběžnou kontrolu provedené činnosti (McClelland, 1967); (2) adaptabilitou na *vnitřní prostředí*, jež může podporovat kariéru podnikatele, nebo ji naopak zcela brzdit. Zde je možno zařadit nalezení nových příležitosti pro podnikání, včetně vhodných zdrojů pro podnikání (Shapero, 1984); (3) reakcí na *vnější podnikatelské prostředí*, kdy na podnikatele prostředí působí zejména pomocí kulturních a politických faktorů, které mohou povzbudit a urychlit jeho podnikatelské rozhodování a adaptabilitu (Baumol, 1990).

1.1 Úvod do problematiky a cíl habilitační práce

Strategické plánování a využití moderních metod řízení je obecně spojováno s vytvořením dlouhodobých plánů na základě cílů, kterých chce podnik dosáhnout, ale i to je značně omezeno dostupnými zdroji. Prakticky vzato, strategické plánování povzbuzuje podnikatele využívat konkurenční výhody, což může platit i v malých a středních podnicích (O'Regan a Ghobadian 2002; Wang a Walker a Redmond, 2007).

Přesná formulace vize a následná formulace cílů a z toho vyplývající volba směru strategie v neposlední řadě přispívá k růstu výkonnosti podniku. Strategické myšlení a plánování se stává důležitou součástí obchodní praxe. Ovšem rozmanitost úrovně strategického myšlení a potažmo řízení v malých a středních podnicích je zkoumáno dosti zřídka (Wang a Walker a Redmond, 2007; Glaister et al., 2008).

Nicméně dostupné studie ukazují, že podniky, které používají strategický plán, dosahují vyšší výkonnosti, jsou více inovativní a podílejí se aktivně na tvorbě kooperačních struktur. Mají na mysli rozvoj svých zaměstnanců, kteří v podobě lidského kapitálu rostou rychleji než podniky, které neplánují své činnosti a vlastník ani svým osobním příkladem tuto aktivitu nepodporuje (Skrt a Antončič, 2004).

Adaptabilita na změněné podmínky je nezbytná vlastnost pro každý podnik, aby mohl být schopen reagovat bez ohledu na jeho velikost. Sledováním míry adaptability je možno motivovat k vyšší kreativitě či zájmu o oblast strategického plánování a řízení v oblasti malých a středních podniků, která je tak často podceňována. Metody, které jsou v nich využívány, jsou zaměřeny především na posílení plánovacích dovedností.

Je nutné zmínit, že ve výše uvedených studiích chybí návaznost samotného podnikatelského procesu a způsobu strategického řízení, zejména v malých a středních podnicích. Nabízí se tak otázka, zda sestavením podnikatelského plánu veškerá činnost spojená se strategickým řízením končí nebo zda i tyto malé podniky vytváří, implementují a kontrolují vlastní dlouhodobé podnikatelské cíle pomocí zvolené strategie či varianty pomocí scénářů a využívají adaptability jako prostředku její aktualizace nebo u nich existuje adaptabilita samostatně bez vazby na strategii?

Hlavním tématem předloženého souboru publikovaných vědeckých prací, vycházejícím z dlouhodobého zaměření vědeckovýzkumné činnosti autora, je potvrdit propojenosť strategického řízení a adaptability chování vybraných podnikatelských subjektů v kontextu jejich životního cyklu a ekonomických změn v regionu, za

předpokladu, že adaptabilitu nelze přesně postihnout a kvantitativně měřit (Miles a Snow, 1978; Dogson 1993; Kotter a Heskett 1992).

Je tedy souhrnem dílčích výsledků dlouhodobé vědeckovýzkumné činnosti v oblasti malých a středních podniků¹, kterými je v konečném důsledku prokázáno, že strategie a adaptabilita jsou dvě odlišné proměnné v rámci řízení podniku. Tyto složky se ovšem často navzájem prolínají a společně vedou ke zvýšení úspěšnosti v podnikání.

Jednotící myšlenkou a zároveň předmětem zkoumání všech předkládaných prací je zmapovat tuto vzniklou mezeru v bádání segmentu malých a středních podniků, kde je adaptabilita považována za jejich základní vlastnost. Následně jsou vyvozeny závěry v oblasti specifik řízení v tomto segmentu, způsobu měření efektu adaptability s cílem postihnout teoreticko-metodologický posun v chování a tvorbě strategie malých a středních podniků v kontextu řešení strategických dilemat, která lze vymezit ve třech základních rovinách zkoumání:

- a) od základních typů strategií k vlivu na chování podnikatelského subjektu (způsobům implementace),
- b) od základních kvantitativních metod ke kombinovaným metodám zkoumání, které se snaží postihnout zásadní vlivy, ovlivňující adaptabilitu či promyšlenost strategie.
- c) od základního modelu reaktivního chování podniku ke kauzálním modelům faktorů podporujícím samotnou podnikatelskou činnost, zejména na regionální úrovni.

Účelem tohoto souboru vědeckých prací není zavrhnut dosavadní mainstreamové (neoklasické) paradigma přístupu ke zkoumání základních aspektů podnikání ani označit kvantitativně orientovaný primární výzkum za jediný vhodný nástroj k tomu, aby byly odhaleny faktory, které mohou brzdit podnikatelskou činnost

¹ Jedná se o tyto granty: (1) Interní grant Slezské univerzity - IGS SU 18/2005: „Analýza a hodnocení faktorů ovlivňující podnikatelské aktivity českých firem po vstupu do EU“; (2) IPREG: Innovative policy research for economic growth (2006-2008, prof. Anders Lundström [online]. 2017 [vid. 16 .února 2017]. Dostupné z <<http://www.ipreg.cz/draft.asp?pagina=1&page=2>>. (poznamka: třetí stránka 1. stránky); (3) Interní grant Slezské univerzity - IGS SU 24/2007 : „Analýza a vyhodnocení bariér podnikání MSP v MS kraji s návrhem opatření k rozvoji“; (4) Studentský grantový systém - SGS SU 9/2012: „Adaptabilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomicko-sociální a technologické (PEST) prostředí v kontextu udržitelného rozvoje“, (5) RRC/07/2014: „Udržitelné podnikání a jeho podpora v kontextu očekávaného socioekonomického vývoje Moravskoslezského (MS) kraje“, financovaného z rozpočtu Moravskoslezského kraje.

ve zkoumaném vzorku podniků ani generalizovat dosavadní poznatky. Naopak, je poukázáno na limity jednotlivých typů studií a jejich způsob využitelnosti v podnikatelské praxi na základě dlouhodobého zkoumání.

Habilitační práce je tvořena souborem šesti samostatných článků, které byly publikovány v letech 2008–2016. Tři články byly vytvořeny kolektivem autorů, kde u všech je předkladatelka této práce hlavní autorkou. Další tři práce jsou již v samostatném autorství. Články v jednotlivých kapitolách jsou uváděny v originálním jazyce, ve kterém byly v průběhu let publikovány.

Předkládaný soubor vědeckých prací aktivně reaguje na vývoj názorů v oblasti adaptability a strategie v podnikání, a to jak v teoretické tak i praktické rovině, s důrazem na malé a střední podniky. V oblasti teoretické rešerše se práce zabývají vztahem mezi podnikatelským prostředím, podporou podnikání z hlediska zainteresovaných institucí pomocí regionálně orientované politiky (*Entrepreneurial Policy*) a vlastní reakcí podnikatelského subjektu na jednotlivé podněty, ať už z pohledu motivace k podnikání (kapitola 3) či hospodaření se zdroji podniku a jeho prioritami (kapitola 7). Na druhé straně kombinují pohled samotného podnikatelského subjektu z hlediska využívání všeobecně užívaných metod řízení v podniku (kapitola 1 a 2).

Odlišnost zpracování těchto textů lze spatřovat v důrazu na zvolený segment podniků, které byly zkoumány a vyhodnocovány. Zatímco hlavní proud studií je zaměřen na start-up podniky a jejich vliv na regionální rozvoj (Lukeš et al., 2014; Amorós a Bosma, 2014), které dále neřeší, co bude s podniky potom, až vyprchá jejich počáteční potenciál a „drive“, avšak tento soubor textů vyhodnocuje období podniku, které následuje po fázi start-up, v němž se podnikatel opravdu musí zamyslet, co bude s podnikem dále, musí znova zanalyzovat situaci a rozhodovat se, co bude dál. Tímto způsobem práce předstihly reakci Evropské komise, která až nyní začala prosazovat ve své politice podpory malých a středních podniků² fázi scale-up (růst)³ a opouští pomalu myšlenku zakotvenou v dokumentu *Small Business Act*⁴ preferující právě fázi zakládání podniků, jako jednu z velkých přínosů pro tvorbu inovací ve společnosti.⁵

² Dále jen MSP

³ Inciativa Scale up Manifesto, prezentována v roce 2016 eurokomisařem Güntherem Oettingerem Scale up Europe [online]. Brusel [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://scaleupeuropemanifesto.eu/>

⁴ The Small Business Act for Europe [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_cs_>

⁵ Communication From the Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee And The Committee of The Regions Europe's next leaders: the Start-up and Scale-up

1.2 Struktura habilitační práce

Předložené texty lze rozdělit do tří, s časovým posunem, na sebe navazujících bloků, avšak vzájemně doplňujících se a tvorících jednotný logický celek, zachycující vývoj malých a středních podniků od roku 2006 do roku 2015 na základě vlastního primárního šetření.

Články jsou založeny na konkrétních výsledcích dlouhodobě realizovaného výzkumu v podmírkách ČR (kapitoly 2 až 3, 6 až 7) či Moravskoslezského kraje⁶ (kapitoly 4 až 5), kdy závěry jsou srovnány s podobnými regionálními studiemi na úrovni NUTS II (regiony soudržnosti) nebo NUTS III (kraje), ať už v národním či evropském kontextu.

První blok je tvořen dvěma texty řešícími vztah mezi podnikatelským chováním a metodami strategického řízení v průběhu zvoleného časového úseku. Je zde prezentována vazba strategie a strategických metod na úspěch v podnikání. (kapitoly 2 a 3). Z hlediska zaměření celého souboru textů habilitační práce lze považovat za klíčový text prvního článku (kapitola 2) podrobně zkoumající chování podnikatelských subjektů v závislosti na použité strategii a jenž postihuje základní rozdělení faktorů, na jedné straně podporující podnikatelskou činnost (nazvány jako „*survival effect*“), na druhé straně faktory, které podnikatelskou činnost brzdí (nazvány jako „*hazard effect*“).

Prohlubující se zájem o proces tvorby strategie MSP a problémy vznikající při její formulaci byl hlavním důvodem k vytvoření kompetenčního modelu EISE⁷, uveřejněného ve studii Šebestová, Rylková (2011)⁸, který se pak stal základním kamenem pro zkoumání strategie a její dynamiky (kapitola 2).

Na něj navazující text „*The Conflict between Strategic Method Application and Theoretical Knowledge in Small and Medium Sized Companies: The Case of the Czech Republic*“ (kapitola 3) se již konkrétně vztahuje k samotným metodám strategického plánování v malých a středních podnicích v kontextu požadavků podnikatelů na

Initiative [online]. Brusel [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2016:733:FIN>

⁶ Výhodou komparace Moravskoslezského kraje s ostatními studiemi je fakt, že lze použít dva typy studií, protože Moravskoslezský kraj je zároveň regionem soudržnosti Moravskoslezsko.

⁷ EISE model zahrnuje části Elements (struktura), Interactions (vazby), Self-organization (neformální vazby), Emergency unit (krizová jednotka, krizový manažer)

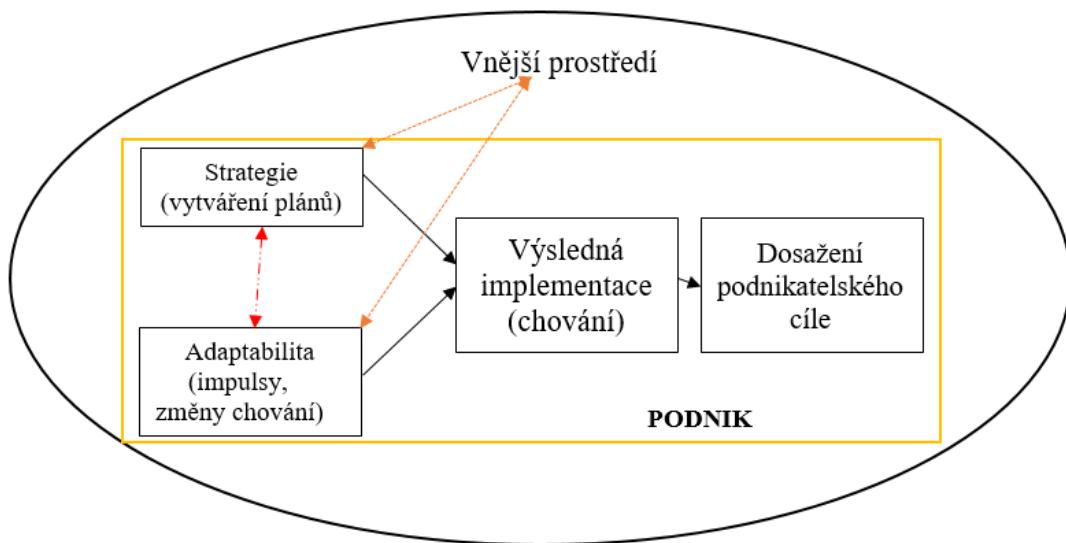
⁸ Celkem 12 citací, z toho 4 v konferenčních článcích, 4 v článcích v časopisech EBSCO databáze a 2 citace v knihách vydaných Palgrave a Springer a 2 citace v doktorských pracích University of Boston and Phoenix. Jednotliví autoři byli inspirováni ke zkoumání regionálního dopadu podnikání, proto lze v publikacích najít regiony Thajska, Estonska, Salatiga region Turecka či Tuntang region v Indonésii.

absolventy (SU OPF, 2014) a logicky navazuje na předchozí studii (kapitola 2). Hlavním výsledkem studie je zjištění formy a využití strategie, pokud v malém a středním podniku vůbec existuje.

Studie rovněž rozpracovává vztah mezi tvorbou strategie a životním cyklem zkoumaného podniku. Ve druhé části článku je diskutován vztah podnikatelů k existujícím metodám řízení podniku a požadavkům, které kladou vlastníci podniků na čerstvé absolventy škol.

Oba texty ukotvují celý soubor prací v tom smyslu, že strategie a adaptabilita jsou dvě rozdílné proměnné v podnikání vedoucí k naplnění podnikatelského cíle. Koncepční model celého souboru prací je znázorněn obrázkem č. 1.

Obrázek č. 1 Koncepční model struktury práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného koncepčního modelu vyplývají mezery zkoumání, jež jsou znázorněny v obrázku č. 1 barevnými přerušovanými čarami – ať je to vztah adaptability a strategie či vztah obou proměnných k vnějšímu prostředí. Tyto mezery byly odhaleny předchozí rozsáhlou literární rešerší, která je obsažena v každé publikaci v kapitolách 2 až 7.

Druhý blok je tvořen rovněž dvěma navazujícími texty (kapitola 4 a 5). V rámci provedeného primárního šetření je respektována triangulace vztahů mezi jednotlivými subjekty v podnikatelském prostředí dle pojetí Lundström a Stevenson (2005) a Slávika a Romanové (2005). Články prezentují především vnitřní pohled podnikatele na vlastní

podnikání. Vlastní text kapitol 4 a 5 dotváří celou práci tím, že je provedena kauzální analýza jednotlivých faktorů úspěchu v podnikání, která je podpořena detailní deskripcí vlivu místa podnikání na jeho úspěch a jednoznačně ho potvrzuje.

Pomyslné hlubší spojení mezi vnitřní a vnější analýzou vlivu prostředí na chování MSP nabízí článek „*Analýza stavu malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji pomocí metody VRIO*“⁹, kde kapitola 4 prohlubuje oproti předchozím kapitolám svou teoretickou bázi o RBV (*Resource-Based View*) model vyhodnocení vnitřního potenciálu podniku, jimž vlastník může podpořit svou adaptabilitu v nestabilním podnikatelském prostředí.

Zdrojem inspirace pro autory bylo porovnání důležitosti faktorů ovlivňujících podnikání v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie. Samotnému článku předcházelo publikování dílčí studie Šebestová, Rylková a Smysl (2007)¹⁰, která se zaměřovala na faktory ovlivňující chování podnikatele s vazbou na metodu VRIO. Studie proto byla publikována v anglickém jazyce, což vedlo k její větší citovanosti.

Jelikož je blok zaměřen na *vnitřní faktory*, je nutné zmínit, že za základní determinanty, ovlivňující chování, lze považovat osobnost vlastníka či pověřeného manažera podniku, kteří dále ovlivňují směrování cíle a v konečném důsledku samotný proces podnikání v reakci na současný stav podnikatelského prostředí. Jelikož ani tato klasifikace faktorů, resp. výhod dle metody VRIO nebyla dostačující, metoda zaznamenala modifikaci samotnou autorkou.

Dotvoření konceptu VRIO v práci autorky na základě vlivu současných podmínek byla práce Swayne et al. (2006), která nahradila poslední prvek „*organized*“ o udržitelnost (publikovaná pod akronymem VRIS, kde S znamená sustainability), proto autorka, na základě výsledků svého primárního výzkumu, nabízí modifikaci metody ve vztahu ke znalostem pod akronymem VRIKO (Šebestová, 2007; kapitola 4).

Ovšem zde je nutné podotknout, že každá podnikatelská činnost a její úspěšnost musí být aktivně ovlivněna podnikatelovou motivací, jež je považována za motor pohánějící podnikatele k inovační činnosti, což dokládají výsledky kauzální analýzy v článku „*Ovlivňuje motivace k podnikání vnímání podnikatelského prostředí? Případová studie z Moravskoslezského kraje.*“ (kapitola 5), jemuž předcházela studie Šebestová et al. (2015) identifikující typ podnikatelského ekosystému ve zkoumaném

⁹ Pět citací na Web of Science

¹⁰ Čtyři citace, 1 citace v WoS v časopise Management Decision IF = 3.787

kraji za pomocí podnikatelské kultury, jež může v první fázi ovlivnit podnikatelský motiv. Proto byl pomocí kauzální analýzy sledován vliv motivace k podnikání ve vztahu k podnikatelskému prostředí. Zde se projevil fakt, že negativní vliv socioekonomických podmínek v okresech vybraného regionu ovlivňuje motivaci a lokální růst již zavedené podnikatelské komunity, což potvrdilo závěry z analýzy z roku 2006 (Šebestová a Wagnerová, 2007).

Omezení studií v kapitolách 4 a 5 lze spatřovat v tom, že autorkou využité přístupy nedokázaly zachytit náhodné vlivy, pouze dokázaly popsat dlouhodobé rysy podnikatelského chování. Z tohoto důvodu bylo nutné v další fázi zkoumání prohloubit vyhodnocení výsledků o princip kauzality.

Poslední, třetí blok, je tvořen kapitolou v monografii a článkem ve vědeckém časopise (kapitola 6 a 7), které logicky dotvářejí předchozí dva bloky publikací tím, že propojují prvek zkoumání o vliv strategie na adaptabilitu a naopak, čímž poskytují dostatečnou odpověď na otázku, zda jsou tyto dva pojmy samostatnou veličinou či nikoliv.

V kapitolách „*Současná strategická dilemata v kontextu udržitelnosti podnikání*“ a „*Dynamic Strategy and Sustainable Business Development: Lessons Learned From The Crisis*“ (kapitola 6 a 7) je provedena komparace chování (adaptability) podnikatelských subjektů ve dvou zkoumaných obdobích – předkrizovém období (před rokem 2008) a v průběhu globální ekonomické a finanční krize (2009-2011) z hlediska provedených změn ve strategii.

Současně je navržena zjednodušená analytická pomůcka QRBITS pro hodnocení strategické pozice podniku. Celý blok je doplněn o popis změny způsobu chování podniků na základě faktorové analýzy (kapitola 7), kdy na základě porovnání dvou období je možno učinit dílčí závěry ve vztahu mezi strategií a adaptabilitou, a tímto je celý soubor prací logicky uzavřen.

1.3 Teoretické ukotvení habilitační práce

Obecným popisem hierarchie faktorů, ovlivňujících adaptabilitu a strategii, publikoval Collis (1994), který proces adaptability popsal na základě změny chování zákazníka, náhle měnícího svoji obvyklou objednávku, jež vede podnik k tomu, že se musí rychle adaptovat a opustit své dosavadní chování. Podnik se v tuto chvíli chová

reaktivně a teprve poté se adaptuje na změněné podmínky ve vztahu se zákazníkem, kdy v pozadí řešení vzniklého problému je možno vidět i částečný kreativní efekt.

Na základě prožité zkušenosti již podnik podobné reakce očekává a převažuje anticipační efekt (Krupski, 2005) či dochází k procesu učení se a růstu. Samotná strategie, podložená adaptibilním chováním v konečném důsledku pomáhá podniku překonat bariéry v jeho oboru podnikání (Harrigan, 1980).

Teoretický základ práce v oblasti strategického řízení vychází ze základní klasifikace škol strategického řízení, publikovaných Mintzbergem a Lampelem (1999), kde autoři identifikují deset základních preferencí přístupu k její tvorbě.

Na základě vyhodnocení základních rysů podnikatelského prostředí a jeho nestability v době zkoumání problematiky (Šebestová, 2005 a 2007) byly zvoleny přístupy zohledňující nepředvídatelné vlivy prostředí, které jsou zvýrazněny níže (viz obrázek č.2).

Na rozdíl od procesu formulace strategie, je implementace strategie často přirovnávána k umění, spíše než vědě, což prokazuje rozdílnost vědeckých přístupů a jejich eklektičnosti (Quaye et al., 2015, Noble, 1999).

Obrázek č. 2 Klasifikace jednotlivých typů strategií



Zdroj: Mintzberg a Lampel, 1999, s. 28

V každém z deseti (10) definovaných škol je proces formulace strategie sám o sobě považován za "černou skříňku", kdy autoři nejsou schopni jasně popsat, jakým způsobem jednotlivec či skupina mohou vytěžit maximum ze shromážděných informací a analýz a základě obdržených výsledků tak definují vlastní koncepci (ačkoli se dá připustit, že kognitivní škola je tomu nejblíže). Vybrané přístupy, využité v souboru prací, byly vybrány z následujících důvodů (Mintzberg a Lampel, 1999):

1. *Okolní prostředí* patří mezi deskriptivní typy strategií s reaktivní povahou. Je založena na kauzální analýze a výrocích typu „*to záleží na...*“.
2. *Kognitivní strategie*, která je charakterizována jako mentální proces, který přispívá ke konstruktivnímu strategickému procesu, což přispívá k větší adaptabilitě uživatele. Lze charakterizovat výrokem: „*Uvidíme, co bude*“.
3. *Učení se* - je rovněž považována za deskriptivní proces s jasným cílem: „*pokud neuspěješ poprvé, zkoušeji to jinak*“. Tento přístup podporuje proces změny ve strategii.
4. *Orientace na moc (mikro)*, která je zaměřena na rozdělení moci uvnitř podniku a základním strategickým cílem je na rozvoj vnitřních zdrojů.

Výše zvolené přístupy ke strategii nepreferují novou formalizaci strategického procesu, ale nový mentální či sociální proces ve vztahu k vnějšímu prostředí, což následně odpovídá chování (adaptabilitě) malých a středních podniků (kapitola 7).

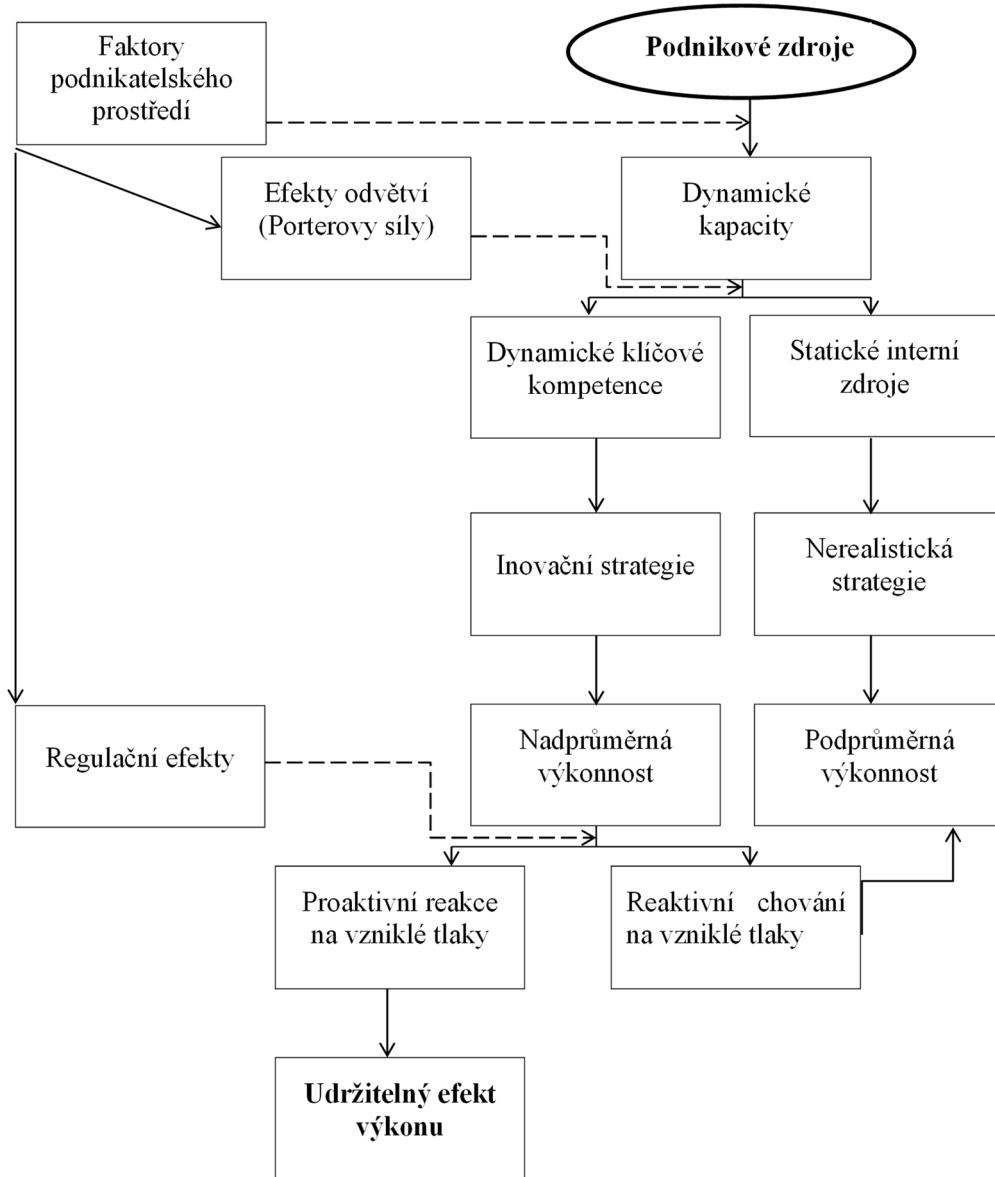
Naskytá se otázka, proč většina malých a středních podniků (MSP) nemá chuť zapojit se do strategického plánování. Zde zjistíme mnoho společných překážek, které se opakují ji po několik desetiletí. Hlavním důvodem tohoto chování může být existence "osvědčených postupů", které majitelé podniků po celé roky využívají a zkoušení jiných metod se pro ně stává nedůležité (Gibson a Casser, 2005).

Na druhé straně, nadměrné hromadění úkolů v rukou vlastníka může být dalším důvodem, proč věnování času strategickému myšlení je vytlačováno na vedlejší kolej. Avšak je nutné konstatovat, že plánování pro MSP není v konečném důsledku zaměřeno výhradně na dosahování kladného hospodářského výsledku, ale jde především o prestiž, tvorbu image a společenský dopad samotného podnikání.

Malé a střední podniky ve skutečnosti představují velmi heterogenní skupinu s různými důvody, které vedly k jejich samotné existenci. Je proto zřejmé, že majitel se bude přirozeně zapojovat do strategického plánování především proto, aby to bylo pro něj výhodné. Nelze nezmínit, že malé a střední podniky s vysokým růstovým potenciálem se chovají odlišně a z jejich úhlu pohledu se považuje za efektivní navrhovat změny (adaptovat) v podniku a podporovat jeho růst, aniž by byla zdůrazněna potřeba strategie (Wang Walker, Redmond, 2007).

Z výsledků primárního šetření vyplynulo, že je nutné zkoumat lokální příčiny problémů, provázat spolupráci podnikatelských subjektů s místní komunitou, aby malé a střední podnikání bylo nejen páteří lokální ekonomiky co do počtu podnikatelských subjektů, ale co do počtu aktivních ovlivňovatelů a zlepšovatelů regionálních podmínek podnikání, což je v souladu s modely propojení prostředí, podnikatelského chování a jeho výkonnosti (obrázek č. 3), jež byla uveřejněna ve studii Basu et al. (2013).

Obrázek č. 3 Propojení vlivu podnikatelského prostředí a podnikových zdrojů



Zdroj: Basu et al., 2013 s. 16

Kontext podnikatelského prostředí představuje v pojetí souboru prací *vnější prostředí*, na které reagují vnitřní podnikové zdroje tím, že vzniká potřeba podniku přizpůsobit se svému vnějšímu prostředí, chce-li podnik zůstat životoschopný. Je proto nutné jasně identifikovat oba hlavní komponenty, ovlivňující samotné chování (prostředí, zdroje). Nicméně, jedním z nedostatků modelu zůstává neschopnost jasně definovat prvky podnikatelského prostředí za stávající informační nejistoty. Pokud podnik nalezne shodu mezi aspekty prostředí a strategickou orientací, pak to povede k jeho lepšímu výkonu.

VYMEZENÍ ADAPTABILITY

Adaptabilita představuje schopnost podniku obnovit či změnit své rutinní činnosti tak, aby se přizpůsobily novým podmínkám a byly schopny rychle reagovat na vnější změny (Barrales-Molina, 2013, Kim et al., 2011). K tomuto fenoménu se váže samotná schopnost podnikat, tedy navrhnout vlastní podnikové činnosti vytvářející hodnotu se zabezpečením růstu podniku (Zahra et al. 2006; MacPherson et al., 2004; Newey a Zahra, 2009).

Na základě výše uvedené literární rešerše lze konstatovat, že za **adaptabilitu** považujeme *způsob reakce podnikatele* (či v případě existující strategie způsob implementace a reakce na kontrolu strategie) *na měnící se podnikatelské prostředí* a naproti tomu strategii jako metodický postup, kterým budou implementovány cíle podniku, což je v souladu s konceptem strategického myšlení a základního metodického rozdělení základních strategických přístupů (Mallya, 2007; Zich, 2010; Mintzberg a Lampel, 1999).

POHLED NA STRATEGII Z HLEDISKA ADAPTABILITY

Poslední desetiletí, spojená s nestabilitou v podnikatelském prostředí, s sebou přináší tlak na vlastní podnikatelské strategické myšlení, které by mělo být schopno aktivně reagovat na podněty přicházející nejen od cílových zákazníků a jejich potřeb v důsledku svižného transfer technologií a zcela nových přístupů k řízení nejen MSP v rámci globalizované ekonomiky. Těmito faktory se vytváří tlak na samotnou adaptabilitu podniku, což vede ke změně podnikové strategie tím, že podnik optimalizuje své interní procesy a využívané zdroje (Sanchez, 1995; Evans, 1991; Grewal a Tansuhaj, 2001; Drucker, 2008).

Avšak samotnou vnější adaptabilitou podnikatel pouze aktivně zvyšuje svou podnikatelskou příležitost v krátkém období, což může v konečném důsledku znamenat chybějící element pevně ukotvené strategie v podniku (Learned et al., 1965; Helfat et al., 2007, Miles a Snow, 1978).

Adaptabilita vnitřních podnikových zdrojů podporuje interní růst podniku a v neposlední řadě mu napomáhá vytvářet konkurenční výhody založené na vnitřní síle podniku fungující v dlouhodobém, též strategickém pohledu (Teece a Pisano, 1994; Augier a Teece, 2006; Teece, 2009; Ambrosini a Bowman, 1999; Kuuluvainen, 2011).

Právě aktivní propojení mezi vnitřními a vnějšími faktory adaptability, ovlivňujícími podnikatele může pomoci optimalizovat i samotnou strategii (Bridge, O'Neill a Cromie, 1998).

MEZE SAMOTNÉHO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Samotná strategie je ovlivněna několika skupinami faktorů, které zvyšují či snižují její účinnost (Tichá a Hron, 2002; Ogolah et al., 2011; Feurer a Chaharbaghi, 1995). Jedná se zejména o časové ohraničení, roli strategie v podniku (podpora komunikace, rozhodování či koordinace činností), spojení strategie s podnikatelským cílem (využití konkurenční výhody, přežití či rozvoj), podnikovou filozofií a o samotné pojetí strategie podnikatelem (jako pouhého plánu, mentálního modelu nebo možnosti, jak směrovat podnik do budoucna). Důležitou úlohu zde ještě hrají podnikové procesy, na něž může mít vliv právě vnitřní adaptabilita, svázaná s mentálními procesy probíhajícími ve strategickém řízení.

Nedlouhou součástí měření účinnosti strategie je její průběžná kontrola, zdá se však, že v současné literatuře je její postavení v procesu řízení poněkud opomíjeno, což může být jeden z dalších důvodů, proč strategie a její tvorba může být v segmentu MSP podceňována, hlavně v procesu její realizace.¹¹

Meze strategického řízení lze vidět v tom, že je potřeba u podnikatelské jednotky samostatně zkoumat dostupné kapacity a zdroje (tedy to, co může nabídnout) v kontextu s vnější adaptabilitou a turbulentností podnikatelského prostředí, se kterými se váže i změna ve strategickém chování podniku (Slávik a Romanová, 2005).

1.4 Metodologický aparát využitý v habilitační práci

Soubor předkládaných prací v sobě dodržuje základní principy zkoumání ve dvou rovinách, a to v rovině teoretické a empirické (Varadzin a Březinová, 2003). Teoretický základ všech publikovaných prací je tvořen bohatou rešerší zahraniční a domácí literatury, kde je využito metody *deskripce* při definování základních pojmu

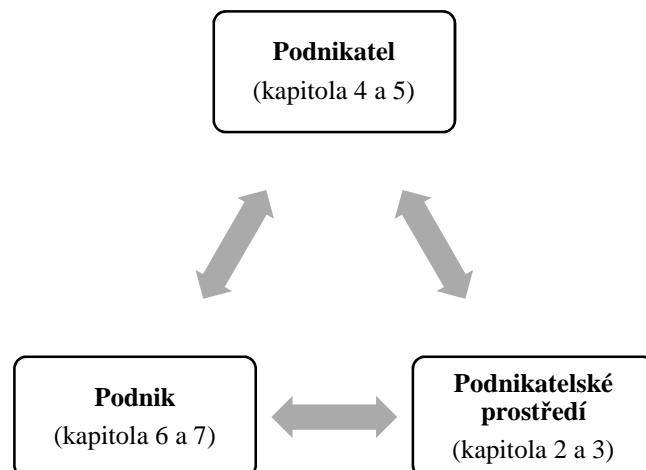
¹¹ V českém prostředí najdeme kontrolní a hodnotící činnosti v různém rozsahu v těchto odborných knihách např. Fotr (2012, s. 221-241), Mallya (2007, s. 201-208), Srpová (2011, s. 187-189), Srpová a Řehoř et al. (2010), Cejthamr a Dědina (2010), Hanzelková (2013, s. 141 - 142). Naproti tomu činnosti korekce a adaptability jsou skryty u volby variant či ve změnovém řízení např. u autorů Tichá a Hron (2002), Dedouchová (2001, kap. 7.5), Sedláčková a Buchta (2006, s. 91-106).

a jejich odlišností dle využití autory, dále je provedena *komparace* jednotlivých literárních zdrojů. Na základě *kritické analýzy* je učiněn dílčí závěr, které se stává východiskem pro empirickou část práce (definování základních premis, faktorů ovlivňujících podnikatele a podnikání samotné, včetně přístupu ke strategii).

V předloženém souboru textů je zachován princip základního logického členění problému, kdy se využité metody vzájemně překrývají a doplňují a spolu tak vytvářejí synergický efekt v zacílení řešené problematiky (Molnár a kol., 2012, s. 41).

Jednotlivé části postihují základní tři proudy výzkumu v oblasti podnikání a tvoří tak kompaktní celek (viz obrázek č. 4), což je v souladu s holistickým přístupem zkoumání problematiky vztahu podnikatel, podnik a podnikatelské prostředí (Acs a Armington, 2002; Lundström a Stevenson, 2005).

Obrázek č. 4 Propojení jednotlivých prací s hlavními proudy výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené rešerše literatury a využitého metodologického aparátu klíčových autorů (Lundström a Stevenson, 2005, 2008; Slávik a Romanová, 2005; Barney, 1997, Porter, 1996) lze i v současnosti považovat tyto základní tři skupiny vztahů za klíčové, jasně teoreticky i empiricky vymezené, což dále umožňuje jejich využití a zkoumání v regionálním kontextu.

ANALYTICKÝ APARÁT POUŽITÝ V EMPIRICKÉ ČÁSTI

V empirické rovině je v předložených pracích aplikován analytický (kvantitativně orientovaný) aparát k vymezení faktorů ovlivňujících podnikání na regionální úrovni, související se základními motivy podnikání (Carree a Thurik, 2003).

Soubor prací je charakteristický svým eklektickým¹² přístupem k řešení zvoleného problému (Molnár et al., 2012, s. 63-64; Verheul et al., 2002). V později vydaných pracích autorky je respektován přístup Rosenzweiga (2009), jež klade větší důraz na kauzalitu, důslednější hledání možných variant řešení problémů, odbourávání jednoznačného označení faktorů způsobujících daný jev či růst preference měkkých faktorů, ovlivňujících strategické řízení, než jen povrchní hledání obecně známých „tvrdých“ faktorů (kapitoly 2 až 3; kapitola 5).

Hojně je využíváno metody analogie, zvláště při přejímání postupů či řešení podobných problémů, které již byly nalezeny v předchozích studiích jiných autorů či v pracích autorky. Nechybí zde ani prvky základního vědeckého přístupu k řešení problému (analýza a syntéza či proces indukce a dedukce).

Jelikož je zkoumaná problematika poměrně rozsáhlá, byla využita určitá míra abstrakce. Je zachován normativní přístup ke zkoumání problému adaptability, strategie a podnikatelského prostředí, kdy předložené texty mají deduktivní charakter, vycházející z podrobné analýzy a syntézy minulých zjištění v oblasti podnikatelské motivace a jejího vlivu na podnikatelský proces a překonávání bariér podnikání pomocí zvolené strategie.

Jednotlivé články obsahují kombinaci široké škály analytických metod s ohledem na vazbu na konkrétní cíle v době publikování a zpracovávaných výsledků primárního výzkumu. Z tohoto důvodu bylo v předložených pracích přistoupeno ke kombinaci nejen výše zmíněných metod, ale také k zastřelení empirické části výsledkem práce Lundström, Almerud a Stevenson (2008), která v sobě kombinuje využití podnikatelského prostředí, adaptability podniků pomocí obou typů zdrojových dat (primární a sekundární¹³). Výsledkem zkoumání jsou návrhy, jaký typ chování by mohl být prospěšný a vedl by k regionálnímu rozvoji podnikání (kapitoly

¹²Označující způsob práce vybírající mezi jednotlivými aspekty, vzory a mísi je dohromady.

¹³ Využití sekundárních dat ve formě časových řad bylo velice omezené díky jejich nestandardní délce, nestacionaritě či nekonzistenci časové řady (změny metodiky, prodlevy apod.)

4 až 5) a možnosti řešení strategických dilemat v podnikání v souvislosti s krizovým vývojem v ekonomice (kapitoly 6 až 7).

Empirická část práce je rozšířena o metody matematicko-statistické, které vyhodnocují výsledky získané pomocí primárního a sekundárního sběru dat. Při získávání primárních dat byla během sledovaného období zachována triangulace, tj. kombinace kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání, čímž byl plně respektován přístup Denzina (1989), Pavlicy a kol. (2000) nebo Hendla (2005) týkající se specifik zkoumání v sociologických vědách a managementu.

Stěžejní myšlenkou, podílející se na tvorbě struktury dotazníku, bylo využití modelu M-O-S (*Motivation, Opportunity and Skills*), který pomáhá propojovat vnitřní a vnější faktory adaptability, ovlivňující podnikatele a jeho chování (Stevenson a Lundström, 2002, s.26, 206 a 210; Reynolds et al., 2004), který se prolíná vsemi etapami primárního šetření a jejich abstraktního modelu, jímž se definuje základní sada faktorů vlivu na vznik podniků v čase $t+1$:

$$LoE_{t+1} = f(\Sigma\Sigma X_{ijt+1}, \Sigma\Sigma BE_{ijt}, \Sigma\Sigma GR_{ijt+1}, \Sigma\Sigma C_{jt}, \Sigma\Sigma YE_{ijt}, \Sigma\Sigma F_{it-1}, \Sigma\Sigma D_{ijt}, \Sigma\Sigma U_{it}, \Sigma\Sigma K_{ijt}) \quad (1)$$

kde:

- LoE_{t+1} je agregovaný vliv na podnikatelskou činnost v dalším období
- X_{ijt+1} je očekávaná suma zisku všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- BE_{ijt} , je vyjádření bariér vstupu (BE) všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- GR_{ijt+1} je vyjádření míry růstu (GR) všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- C_{jt} , je vyjádření existující koncentrace (C) celého podnikatelského sektoru (j)
- YE_{ijt} , je počet let podnikatelské zkušenosti (YE) všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- F_{it-1} , je vyjádření předešlé zkušenosti s podnikáním (F) všech podnikatelů (i)
- D_{ijt} , je vyjádření nespokojenosti (D) všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- U_{it} , je vyjádření dostupnosti vzdělávání pro podnikatele (U) v součtu všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)
- K_{ijt} je vyjádření kompetencí (K) všech podnikatelů (i) a celého podnikatelského sektoru (j)

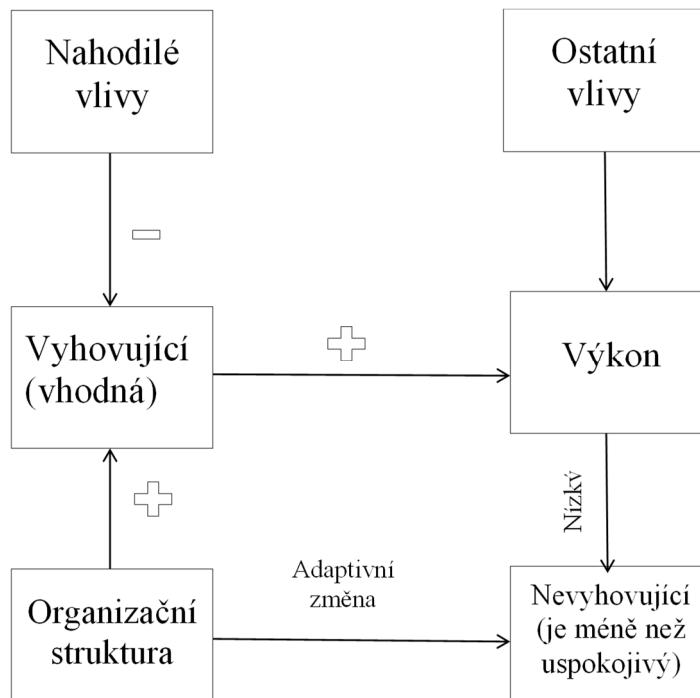
Tento model ilustruje vztah mezi podnikateli, zkoumaným časovým úsekem a vlivem podnikatelského sektoru. Výhodou modelu je jeho dynamika, která je zakomponována právě ve volbě sledovaných ukazatelů, jejž mohou v konečném

důsledku ovlivňovat motivaci, hledání příležitostí na trhu a rozvoj podnikatelského potenciálu. Na druhé straně, faktory, které mohou vést k zahájení podnikatelské činnosti, mohou vést i k jejímu ukončení, což bylo průběžně sledováno v dotazníkovém šetření.

Sběru primárních dat byl ve všech etapách prováděn s využitím techniky dotazníku, který byl standardizován a pilotně ověřen. V každé fázi primárního šetření docházelo, vzhledem k měnícím se okolnostem dotazovaných, k redukci otevřených otázek. Zároveň byl kladen důraz na osobní sběr dat. Struktura dotazníku odrážela kontext výzkumu, jenž byl podpořen jednotlivými výzkumnými granty, avšak vždy byla dodržena zásada, že základ dotazníku zůstal stabilní a změny v dalších dotazech byly směrovány ke specifickým potřebám projektu.

Jelikož se v provedených šetřeních objevoval a objevuje prvek nestability vnějšího prostředí, vyhodnocení jednotlivých prací využívá modelu SARFIT¹⁴, který byl podrobně popsán Donaldsonem (2006). Model vychází z myšlenky adaptace podniku na vnější vlivy, což přímo podporuje předchozí úvahy nejen autorky, ale i již zmiňovaných autorů (obrázek č.5).

Obrázek č. 5 SARFIT model



Zdroj: Donaldson 2006 s. 21

¹⁴ Structural Adaptation to Regain Fit (SAREIT)

Model především pracuje s teorií nahodilých vlivů, které mohou ovlivnit velikost podniku, jeho strategii a výsledek podnikání pozorovaného podnikatelského subjektu. Donaldsonova (2001) teorie vychází z teorie nerovnováhy, kdy je podnik nucen adaptovat své chování na vnější vlivy a zároveň se adaptovat na dostupnost vnitřních zdrojů tak, aby v konečném důsledku vytvářel hodnotu (výkon). Měření vlivu adaptace je autorem navrhováno jako rozdíl mezi silou nahodilého vlivu a dosavadní podnikovou strukturou, což je v podobném duchu provedeno v kapitole 2 a 7, avšak ve vazbě na strategii a životní cyklus podniku.

V jednotlivých pracích je k analýze získaných primárních dat využito jak statistických metod v deskriptivní rovině – tvořících základ kvantitativní oblasti výzkumu (frekvence, průměrné hodnoty v jednorozměrném prostoru; kontingenčních tabulek ve dvojrozměrném prostoru s využitím Cramerova kontingenčního koeficientu V), tak vícerozměrných statistických metod v rovině kvantitativního výzkumu.

Tento induktivní přístup vhodně doplňuje teoretickou bázi, která je v každé statí obsažena. Faktorová analýza byla zvolena jako jedna z vhodných statistických metod, pomocí níž lze souhrnně postihnout informaci z výběrových šetření. Faktorová analýza zde umožňuje najít skryté (latentní) příčiny variability dat. Díky nalezeným latentním proměnným (faktorům), které charakterizují příčiny, jež za variabilitou dat stojí, byl redukován počet proměnných při zachování maxima informace a bylo možno nalézt souvislost mezi pozorovanými proměnnými a odvozenými faktory.

Pro zjištění dominantních faktorů ovlivňujících podnikání byla využita metoda Principal Component Analysis, s rotací VARIMAX (extrakce faktorů, které se dají zobecnit), vhodnost dat byla testována pomocí Bartlettova testu sféricity a Kaiser-Meyer-Olkinova testu (KMO) k porovnání významnosti normálních a parciálních korelací (Sharma, 1996).

V empirických studiích byla ponejprv využita pouhá dedukce, vyplývající z výsledků primárního výzkumu a provedených rešerší (kapitola 4), naproti tomu v dalších studiích již výrazně dominuje selektivní abdukce, kdy jsou výsledky interpretovány dle předem stanovených hypotéz (kapitoly 2 až 3) či kreativní abdukce při tvorbě modelu (kapitola 5) s využitím přístupu PSTRUŽINY (1998).

Při zpracování se nebylo možné vyhnout anomáliím, které v průběhu zkoumání vznikly (2006-2015), kdy některé jevy se v průběhu let opakovaly (např. finanční problémy malých a středních podniků) a jiné podléhaly vnějším vlivům a proto dílčí

závěry mohou být odlišné (kapitola 4 vs. kapitola 5), což je nedílnou součástí tohoto souboru publikací, kdy nebylo možno zachovat podmínku „*ceteris paribus*“ pro všechna proběhlá dotazníková šetření v periodicky se opakující longitudinální studii (2006-2015), jak z hlediska velikosti vzorku, tak z hlediska jeho struktury¹⁵.

Dalším omezujícím faktorem může být regionální úroveň provedených analýz. Nevýhodou analýzy na této úrovni vidí Fritsch a Mueller (2007) ve zvýšeném výskytu autokorelace, což je způsobeno tím, že využívají ke svým analýzám pouze sekundárních dat. Malé regiony (NUTS III) se podle nich značně liší počtem nových i zavedených podniků, jakožto i jejich schopností absorbovat pozitivní účinky vytvořených nových podniků a nových pracovních míst v průběhu času. Ve své studii věnované západoněmeckým regionům (NUTS II) ovšem vycházeli ze sekundárních typů dat jako je tvorba HDP na ekonomicky aktivního obyvatele či hustota zalidnění území, kdy „jen“ dospěli k obecnému závěru, že v místech s vyšší koncentrací obyvatel lze nalézt větší počet podnikatelských jednotek v důsledku zvýšené poptávky (Fritch, 2007). Zde jednoznačně chybí komparace s primárním šetřením (at' vlastním nebo jiného autora) či dalším stupněm analýzy k tomu, aby vyvodili dílčí závěry, proč tato situace nastává a co je zásadním problémem podnikatelských aglomerací či naopak řídce osídlených území, což bylo provedeno autorkou provedeno např. v kapitolách 3 a 5.

Limitujícími faktory provedených studií je nutnost standardizace přístupu k objektu zkoumání, využití generického přístupu při tvorbě vlastního pohledu ke zkoumané problematice a geografická omezenost či dosah obdržených výsledků. Další mezí, kterou studie postihují, je vliv časového úseku, ve kterém byla primární šetření provedena a je v nich jasně patrný vliv současné ekonomicke situace (kapitola 2 versus kapitoly 6 až 7).

1.5 Stěžejní výsledky a závěry habilitační práce

Tvorbu strategie ovlivňuje řada faktorů adaptability, zjednodušeně řečeno dle směru, ze kterého na podnikatele působí, které jsou ve výsledcích prací rozdeleny na vnější a vnitřní. Obecně se dají shrnout poznatky, získané z dlouhodobého šetření následujícím způsobem:

¹⁵ I když bylo dbáno na opakování šetření mezi jednotlivými subjekty, některé v průběhu let ukončily svou činnost či přestaly, po změně majitele spolupracovat.

- *Vnitřní faktory* aktivně formují varianty strategického plánu podniku v reakci na vnější prostředí, at' už bude v průběhu času jakkoli predikovatelné a specifické. V tomto ohledu má plánování zdrojů pro takto pojatou strategii svá omezení a nemusí vždy vést v krizové situaci k novým řešením a změnám metod řízení v dlouhém období (kapitola 3 a 4).
- Z hlediska *vnějšího* se jejich působení faktorů podnik nevyhne, hlavně díky existenci koncentrované konkurence a trvající nejistoty v podnikatelském prostředí, což jsou faktory, které podporují faktor adaptability, zejména v krizovém období, jak vyplývá z prací provedených za období probíhající globální ekonomické krize (kapitoly 6 a 7).

Přílišná dynamika, adaptabilní chování a tím časté změny v řízení přináší svou daň v podobě nestálosti a nevyváženosti manažerských rozhodnutí, a proto ji nelze doporučit ve stabilním prostředí, protože vychyluje ustálený chod podniku v průběhu času.

Na druhé straně je adaptabilita chování, podložená na vnitřních faktorech nezbytná, jelikož kopíruje aktuální životní cyklus podniku. Aktivní reakcí na změnu fáze životního cyklu pak lze spatřovat v dalším kroku v dynamice vlastních zdrojů potřebných pro výrobek či službu (dynamika zdrojů; kapitola 4 až 5) a dynamice strategického plánování (kapitoly 2 až 3).

Dílčím výsledkem studií bylo vytvoření souhrnného modelu faktorů, ovlivňujících chování zkoumaných podnikatelských subjektů byl vytvořen pomocí faktorové analýzy a byl rozdělen na dvě části, a to část rizikovou (hazard ratio), kdy úspěch byl ze 41,46 % ovlivněn úspěšným krizovým řízením a částí „čistého efektu“ (survival ratio) strategie, která byla rozdílem souhrnného modelu a rizikové složky. Výsledkem porovnání celkových efektů, které se pohybovalo celkově mezi 9-17 % z efektu externího prostředí a 91 - 83 % efektů faktorů vnitřních, čímž bylo potvrzeno, že ***malé a střední podniky jednoznačně preferují adaptabilitu, aniž by zohledňovaly zpracování strategického plánu.***

Za nejvíce aktivní podniky lze považovat ty, které se nacházely ve fázi „start-up“ tj. do 42 měsíců od založení podniku a převažovaly u nich standardní, jednoduché

analytické nástroje (typu SWOT, PEST analýzy). Čím starší byl podnik, tím více se začíná orientovat na metody řízení kvality ISO 9000 a ISO 14 000 v důsledku změn na trhu. Ve výsledcích studie byl nalezen základní rozpor, kdy vlastníci podniků vyžadovali odlišné dovednosti od budoucího zaměstnance, než sami používají (kapitola 3, s. 104). *Malé a střední podniky tak v sobě ukazují potenciál konceptu učící se organizace, kdy vlastník očekává rozšíření svých dovedností tím, že přijme pracovníka s odlišným typem kompetencí, než má sám. Jedním důvodem může být obava ze silící konkurence*, což potvrdila i klasického rozložení faktorů VRIO analýzy, kde bylo konstatováno, že nejvyšších výhod dosahují podniky právě pomocí zkušeností, znalostí (faktor „K“, znalosti), odlišení značkou a zákaznickým přístupem, který je cennou devizou malých a středních podniků (kapitola 4).

Kauzální analýza (kapitola 5) přináší nový pohled na vztah mezi představiteli institucí jako aktivních hráčů v regionální podnikatelské kultuře a strukturou zkoumaných podniků dle fáze životního cyklu, což může přinést možnost aktivně ovlivňovat adaptabilitu vybraného segmentu podniků. Za nejdynamičtější byly označeny okresy Ostrava a Frýdek-Místek. Jak vyplynulo z provedeného šetření, záchrana jim byla právě *vysoká míra adaptability*, participace zaměstnanců na chodu podniku a silná podniková kultura, což se projevilo v úpravě pohledu na adaptabilitu ve studii (kapitola 5).

Zmíněné statě (kapitola 4 a 5) mají především regionální rozměr, a to ve vazbě na Moravskoslezský kraj, který je zároveň i regionem soudržnosti. Na základě výsledků empirické studie bylo zjištěno, že bariérou rozvoje podniků v kraji je především první motiv podnikání, kde převládal motiv změny způsobu zaměstnání (příležitost více si vydělat) než motiv seberealizační. Hlavním důvodem pro ukončení podnikání byl nedostatek finančních prostředků (51,8 %) a zhoršení podnikatelského prostředí (29 %).

Kvalitní strategický plán by měl popisovat, kde se podnik nachází a kam dlouhodobě směruje. V praxi však dochází k tomu, že vlastníci malých podniků zaměňují strategické cíle a plány za cíle a plány operativní, což vede k tomu, že dochází k improvizaci (Šebestová, 2007), jež se později prokázalo jako jedna forma adaptability v období globální ekonomické krize (kapitoly 6 a 7). To poskytlo možnost vytvořit vlastní návrh náplně analytického nástroje, který by pomohl zjistit, jaká je strategická pozice podniku a jaké vlivy adaptability budou v daném období převažovat (QRBITS analýza, kapitola 7).

K prohloubení praktické znalosti byl využit kvantitativní přístup k primárnímu výzkumu stratifikovaný náhodný vzorek podniků (omezeno velikostí či geograficky), které dokreslily obraz o současné situaci a úrovni strategického řízení. Model QRBITS byl sestaven na základě znalostí základních podnikatelských dovedností – „klasicky vedených“ podniků s cílem zjistit, jak fungují v rámci změn v podnikatelském prostředí v letech 2006-2015.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že optimální řešení buducnosti malých a středních podniků je zjednodušit koncept strategického řízení v MSP, jak s využitím analytických indikátorů, tak s využitím intuitivního přístupu k řešení vzniklých problémů v podniku, které se projevilo v krizovém řízení (kapitola 6).

Zkoumání výše zmíněných dimenzí strukturálního a strategického pohledu na řízení podniku je v české literatuře podpořeno studií Zicha (2010), který zavádí třídimenzionální hodnocení úspěchu firmy na příkladu podniků Jihomoravského kraje, kdy vymezuje ekonomickou dimenzi, interní a externí dimenzi. Ekonomická dimenze představuje nejen ekonomické ukazatele podniku, ale rovněž další kvalitativní cíle, které si může stanovit vlastník tak, aby vhodně využil svých zdrojů pro podnikání, což lze najít i v práci Šebestová a Wagnerová (2007). Naproti tomu hodnocení interních dimenzi, definující vztahy k podnikové kultuře a k zaměstnancům, tj. vnitřního potenciálu podniku vhodně popisuje kapitola 2 a 3. Zhodnocení vnější dimenze je potom dokončeno v kapitole 5.

Pokud by byl vypracován jednodušší návod pro malé a střední podniky, jak strategicky plánovat, pak bude pro ně snazší tyto principy uplatnit. Nejdůležitější je pro ně pochopit, že jejich vlastní podnikání má základní systém procesů, které když pochopí, omezí tím vliv náhodných jevů. Je nutné připomenout, že větší podniky, jak z hlediska výše zdrojů aktiv, tak z hlediska počtu zaměstnanců, pracují systematicky tak, aby strategie byla dlouhodobě dynamická a předcházelo se tím nekoordinovaným rozhodnutím.

Integrace strategie a adaptability obsahuje obrovské interdisciplinární možnosti. Propojuje znalosti veřejné správy, sociologie a vzdělávání a zároveň se potýká s potřebou vyvážení struktury procesů v podniku. Jako zásadní se zde jeví sledování strukturálních (a měřitelných) aspektů, ovlivňujících výkonnost podniku a následně navrhnout způsob, jak je zakomponovat do strategické dimenze podniku. Jak lze zjistit, soubor textů společně dosahuje explanace základního řešeného problému, kterým je dán

získáním souboru vnitřních a vnějších faktorů, které mají kauzální vztah k podnikatelskému chování.

Z toho vyplývá, že spoléhat se pouze na změny na trhu nebo pouze na vnitřní ukazatele výkonnosti se jeví jako nedostatečné, a proto jakákoliv promyšlená strategie bez prvku vnitřní a vnější adaptability postrádá smysl, což prokazují publikované studie.

Praktickým výsledkem souboru předložených prací je souhrnný analytický nástroj pro analýzu vnějšího prostředí podniku, založený na výsledcích dlouhodobého výzkumu a reflektující potřeby národních a evropských požadavků měření dopadů politiky podpory malých a středních podniků.

1.6 Seznam použitých pramenů a literatury

- [1] ACS, Z. J. and C. ARMINGTON, 2002. The determinants of regional variation in new firm formation. *Regional Studies*, **38** (8), 33–45. ISSN 0034-3404.
- [2] AMBROSINI, V. and C. BOWMAN, 1999. What are dynamic capabilities and are they auseful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, **11**(1), 29-49. ISSN 1460-8545.
- [3] AMORÓS, J. E. and N. BOSMA, 2014. *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2013*. London: Global Entrepreneurship Research Association. ISBN 978-953-7520-02-1.
- [4] AUGIER, M. and D.J. TEECE, 2006. Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*, **15** (2), 395–416. ISSN 0960-6491.
- [5] BARNEY, J. B., 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley. ISBN 0-20-151285-8.
- [6] BARRALES-MOLINA, V., O. F. BUSTINZA and L. J. GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2013. Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *Br. J. Manage.*, **24** (4), 571–591. ISSN 1467-8551.
- [7] BASU, S., et al., 2013. Dynamic capabilities or positioning? Integrating environmental and resource-led antecedents of firm performance. *Journal of Management & Marketing Research*, **12** (1), 1-16. ISSN 2327-5340.
- [8] BAUMOL, W. J., 1990. Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, **98** (5), 893–921. ISSN 0022-3808.
- [9] BRIDGE, S., K. O'NEILL and S. CROMIE, 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*. London: Macmillan. ISBN 0-333-68348-X.
- [10] CARREE, M. A. and A. R. THURIK, 2002. The Impact of entrepreneurship on economic growth. In Z. Acs and D. Audretsch (Eds.), *International handbook of entrepreneurship research* (vol. 1, pp. 437–471). ISBN 978-1-4419-1191-9.
- [11] CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [12] COLLIS, D. J., 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, **15**(S1), 143-152. ISSN 0143-2095.

- [13] DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- [14] DENZIN, N., 1989. *The research act*. London: Prentice-Hall.
- [15] DODGSON, M., 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, **14**(3), 375-394. ISSN 0170-8406.
- [16] DONALDSON, L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations* Thousand Oaks: Sage. ISBN 978-0761915737.
- [17] DONALDSON, L., 2006. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In Burton, R. M., Eriksen, B., Hakonsson, D. D. and Snow, C. C. (Eds), *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. New York: Springer, pp. 19–40. ISBN 978-0-387-34172-9.
- [18] DRUCKER, P. F., 2008. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. 8th ed. New Jersey: Harper & Row. ISBN 978-1-56000-618-3.
- [19] FEURER, R. and K. CHAHARBAGHI, 1995. Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, **33** (6), 11-21. ISSN 0025-1747.
- [20] FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [21] FRITSCH, M. and P. MUELLER, 2007. The effect of new business formation on regional development over time: the case of Germany. *Small Business Economics*, **30**(1), 15-29. ISSN 0921-898X.
- [22] FRITSCH, M., 2007. How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. *Small Business Economics*, **30** (1), 1-14. ISSN 0921-898X.
- [23] GIBSON, B. and G. CASSAR, 2005. Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*, **25**(3), 207-222. ISSN 0921-898X.
- [24] GLAISTER, K. W., O. DINCER, and E. TATOGLU, et al., 2008. A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*, **46** (3), 365-391. ISSN 0025-1747.
- [25] GREWAL R. and P. TANSUHAJ, 2001. Building Organizational Capabilities for managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, **65** (April), 67-80. ISSN 0022-2429.

- [26] HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [27] HARRIGAN, K. R., 1980. The effect of exit barriers upon strategic flexibility. *Strategic Management Journal*, **1** (2), 165-176. ISSN 0143-2095.
- [28] HELFAT, C. E., 2007. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell. ISBN 978-140-5135-757.
- [29] HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [30] KIM, G., et al., 2011. IT capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *J. Assoc. Inf. Syst.*, **12**(7), 487–517. ISSN 1532-2890.
- [31] KOTTER, J. P. and J. L. HESKETT, 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-918467-3.
- [32] KRUPSKI, R., 2005. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1582-7.
- [33] KUULUVAINEN, A., 2011. Dynamic capabilities in the international growth of SME: Case study from Finland. In Conference Online Proceedings from 56th Annual World Conference of ICSB Back to the Future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation. Stockholm: FSF, 2011. ISBN 978-0-9819028-3-8. [Online]. [Accessed 2016, November 18]. Available at: <http://www.icsb.org/assets/icsb2011_paper133.pdf>.
- [34] LEARNED, E., R. CHRISTENSEN, K. ANDREWS and W. GUTH, 1965. *Business Policy - Text and Cases*. Homewood : Irwin.
- [35] LUKEŠ, M., M. JAKL a J. ZOUHAR, 2014. Global Entrepreneurship Monitor 2013. Podnikatelská aktivita v České republice. [online][vid. 15.května 2015]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategické-dokumenty/global-entrepreneurship-monitor-2013-podnikatelska-aktivita-v-ceske-republice--149362/>>.
- [36] LUNDSTRÖM, A. and L. STEVENSON, 2005. *Entrepreneurship policy: theory and practice*. New York: Springer. ISBN 0-387-24140-X.
- [37] LUNDSTRÖM, A., M. ALMERUD and L. STEVENSON, 2008. *Entrepreneurship and Innovation Policies. Analysing measures in European countries*. Orebro: FSF 2008:3. ISBN 91-89301-24-2.

- [38] MacPHERSON, A., O. JONES, and M. ZHANG, 2004. Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-Dependent Firm. *R&D Management*, **34**(2) 161–177. ISSN 1467-9310.
- [39] MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-247-1911-5.
- [40] McCLELLAND, D. C., 1967. *The achieving society*. London: Collier-Macmillan. ISBN 978-002-9205-105.
- [41] MILES, R. E. and C.C. SNOW, 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York, McGraw-Hill.
- [42] MINTZBERG, H. and J. LAMPEL, 1999. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30. ISSN 1532-9194.
- [43] MOLNÁR, Z. a kol., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-064-3.
- [44] NEWEY, L. R. and S. A. ZAHRA, 2009. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *Br. J. Manage.* **20**, S81–S100. ISSN 1467-8551.
- [45] NOBLE, CH. H., 1999. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, **45**(2), 119-134. ISSN 0148-2963.
- [46] OGOLLAH K., Z. B. AWINO and M. OGUTU, 2011. Strategy Structure Environment Linkage and Corporate Performance: A conceptual Overview . *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, **1**(3),101-113. ISSN 2251-1261.
- [47] O'REGAN, N. and A. GHOBADIAN, 2002. Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms. *Management Decision*, **40** (7), 663-671. ISSN 0025-1747.
- [48] PAVLICA a kol., 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-25-4.
- [49] PORTER, M. E., 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 62–78. ISSN 0017-8012.
- [50] PSTRUŽINA, K., 1998. *Svět poznávání: (k filozofickým základům kognitivní vědy)*. Olomouc: Nakladatelství Olomouc. ISBN 80-7182-074-1.

- [51] QUAYE, I., A. OSEI, A. SARBAH and E. ABROKWAH, 2015. The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process). *Open Journal of Business and Management* 3(2), 135-154. ISSN 2329-3284.
- [52] REYNOLDS, D. et al., 2004. *Handbook of entrepreneurial dynamics: the process of business creation*. Thousand Oaks: Sage. ISBN 0761927581.
- [53] ROSENZWEIG, P., 2009. *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York, NY: Free Press. ISBN 978-1476784038.
- [54] SANCHEZ, R., 1995. Strategic Flexibility in product Competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer) , 135-159. ISSN 1097-0266.
- [55] SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA., 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [56] SHAPERO, A., 1984. The Entrepreneurial Event. In C. Kent (ed.), *The Environment for Entrepreneurship*. Mass: Lexington Books, pp. 21-40. ISBN 978-1-78195-396-9.
- [57] SHARMA, S., 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-31064-6.
- [58] SKRT, B. and B. ANTONCIC, 2004. Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2), 107-122. ISSN 1854-6935.
- [59] SLÁVIK, Š. a A. ROMANOVÁ, 2005. Predvídavosť a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu. *Nové trendy v podnikovom managemente*. Košice: PHF EU Bratislava. ISBN 80-969181-3-3.
- [60] SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [61] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ et. al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [62] STEVENSON, L. and A. LUNDSTRÖM, 2002. Beyond the rhetoric: defining entrepreneurship policy and its best practice components. *Swedish Foundation for Small Business Research*. ISBN 978-9-1893-0113-9.

- [63] STIGLITZ, J. E. and J. DRIFFILL, 2000. *Economics*. New York: W. W. Norton, 2000. ISBN 03-939-7584-3.
- [64] SU OPF, 2014. *Analýza potřeb segmentu malého a středního podnikání v oblasti vědy a výzkumu a následná spolupráce podnikatelské sféry s Obchodně podnikatelskou fakultou v Karviné*. Výzkumná zpráva. Karviná: SU OPF.
- [65] SWAYNE, L. E., W. DUNCAN and P. M. GINTER, 2006. *Strategic management of health care organizations*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub. ISBN 978-140-5124-324.
- [66] ŠEBESTOVÁ, J. a E. WAGNEROVÁ, 2007. Vnitřní faktory ovlivňující malé a střední podnikání. Případová studie z Moravskoslezského kraje. *Ekonomický časopis*, **55**(4), 411-424. ISSN 0013-3035.
- [67] ŠEBESTOVÁ, J. a Ž. RYLKOVÁ, 2011. Competencies and Innovation within Learning Organization. *The Journal Economics and Management*, **16**(1), 954-960. ISSN 1822-6515.
- [68] ŠEBESTOVÁ, J., 2005. *Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti*. Karviná: SU OPF Karviná. ISBN 80-7248-328-5.
- [69] ŠEBESTOVÁ, J., 2007. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Karviná: SU OPF Karviná. ISBN 978-807-2484-270.
- [70] TEECE, D. J. and G. PISANO, 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, **3**(3), 537–556. ISSN 0960-6491.
- [71] TEECE, D. J., 2009. *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press. ISBN 01-995-4512-X.
- [72] THURIK, A. R. and B. van DIJK, 1998. Entrepreneurship: visies en benaderingen. In Scherjon, P., Thurik, A.R *Hand-boek ondernemers en adviseurs in het MKB*. Deventer: Kluwer, pp.127-147. ISBN 90-200-2414-0.
- [73] TICHÁ, I. a J. HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.
- [74] van PRAAG, M., 2005. Successful entrepreneurship: confronting economic theory with empirical evidence. Northampton, MA: E. Elgar. ISBN 18-437-6161-0.

- [75] VARADZIN, F. a O. BŘEZINOVÁ, 2003. *Hledání ve světě ekonomie: (věda, metodologie, ekonomie)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-56-8.
- [76] VEBER, J., J. SRPOVÁ et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [77] VERHEUL, I., S. WENNEKERS, D. AUDRETSCH and A. R. THURIK, 2002. An Eclectic Theory of Entrepreneurship. In: Audretsch, D. B., A. R. Thurik, I. Verheul, A. R. M. Wennekers (eds.), *Entrepreneurship: Determinants And Policy In A European-US Comparison*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 11–82. ISBN 978-0-7923-7685-9.
- [78] WANG, C., E. A. WALKER and J. L. REDMOND, 2007. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, **12**(1), 1-16. ISSN 2279-0950.
- [79] ZAHRA, S. A., H. J. SAPIENZA and P. DAVIDSSON, 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *J. Manage. Stud.* **43**(4), 917–955. ISSN 1467-6486.
- [80] ZICH, R., 2010. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. *E a M: Ekonomie a Management*, **10**(1) 60–74. ISSN 1212-3609.

2 Dynamic Strategy for Sustainable Business Development: Mania or Hazard?

DYNAMIC STRATEGY FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT: MANIA OR HAZARD?

Jarmila Šebestová^{1*}, Katerina Nowáková²

^{1,2)}*Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina,
Czech Republic*

Abstract

The main goal of this paper is to present a practical model of sustainability ratio. In this context, the study provides an analysis of theoretical literature sources in area of strategy evaluation and possible measurement of success. The purpose of presented research was to discover the impact of external business environment factors (based on previous PESTLE analysis) on current strategic behavior in small and medium sized business area. The survey was conducted on SMEs in the Czech Republic in 2011 within own research project. The proposed model of sustainability ratio incorporates dynamic behavior and shows how manipulating certain items can alter outcomes in the strategic system in a predictable way. As a contribution to the literature, the paper highlights on the flexibility of business strategy types and which items are the most important for strategy making in an uncertain and turbulent environment.

Keywords: crisis behaviour; Czech firms; dynamic mania; dynamic effects; survival ratio, strategy

JEL Classification: L26; M26; C12

Introduction

Changes in the business environment along with innovation procedures bring about new situations that need to be solved not just effectively and with care but in an original way and finally, with added value for the customer. Strategy preparation and the measurement of its effectiveness is very difficult and brings about certain dilemmas – which variables are dependent on each part of the business plan, whether the selected variables have an impact only on the goal of the company – artificially trying to appear like a target, or they are real, measurable and objective values. In attempting to construct a model of strategic behavior, a number of challenging questions immediately arise. Firms often do not actively respond to changes in the external environment due to their dependence on necessary business

* Corresponding author, **Jarmila Šebestová** - sebestova@opf.slu.cz

resources, they are more likely to behave in an opposing manner in order to survive in the market. Another possibility of measuring the effectiveness of a strategy is to use economic indicators. Internal strategic effectiveness could be represented by financial analysis tools and budgeting, especially cost benefit analysis, cost effectiveness (to provide the maximum effect, with ICT support) and threshold spending (obtained directly from the cost-effectiveness measurement).

The last few decades brought more opportunities to use strategic and creative thinking and its flexible implementation on market failures, which come not only from final customers but from threats within new technologies and these factors together apply pressure on adaptable business behavior (Evans, 1991; Grewal and Tansuhaj, 2001; Drucker, 2008). Turbulence in the business environment could be defined according to Baptista and Karaöze (2007) as a developmental process, where organizations are depicted in the market in two ways: (1) New organizations coming into the market to fill the gap created by companies, which closed down or were in crisis because of the strategy of displacement, (2) New competitors appearing when a “niche” arises in the old market and this behavior replaces the power of the main competitors in the market.

Finally, many research groups see a business unit only as an element of the market, coping with its situation by applying its own strategy and a destructive approach to innovation, based on Schumpeter and his followers. Few people actually think about the relationship between strategy, goals and decision-making inside an organization or the relationship between managers and owners, who actually attend to routine work and duties. Recent literature and research studies focus significantly on measuring turbulence in the industry (Baptista and Thurik, 2007; Stacey, Griffin and Shaw, 2000) based on the start up and exit rate of emerging companies and the relationship between GDP growth and company ownership (Carree and Thurik, 2008; Močnik, 2010).

1. Strategy evaluation

Practice in the business area allows becoming familiar with problems and avoiding a turbulent and non-dynamic decisional spiral. Traditional models of skills cover only a few variables such as the structure of an organization, climate, processes and leadership without dynamic points such as the behavior of other elements (Burke and Litwin, 1992; Damanpour, 1991; Kimberly and Cook, 2008). Equations are often used to evaluate strategy structure models and to describe dependent values in strategy behavior or to describe successful business theories. We should mention the research of managerial choices and strategy components in reaction to the external environment as equations (Bourgeois, 1984) and these models are especially developed for industrial organizations (Keeley, Roure, 1990). In theory, we should imagine their dynamics as the relationship between one resource and another which produces the same effect as an equal relationship between other combinations, because we use them equally. We should imagine the combination of the relationships between factors as in the Bernoulli mathematical spiral of development (Häuser, 2007). This imaginative picture explains the relationship between triangle tops, represented by strategic pillars and these tops are connected by one spiral. The optimal ratio between vertices, represented by the distance from A to B and B to C is named φ , with the value of 0.618 (Häuser, 2007, Beránek, 2011), for strategy optimization, the value means the dynamics of resources used for sustainable development in each group.

Since the manager is an agent of a business and not a passive observer (Stacey, Griffin, Shaw, 2000), he is required to develop a strategy. This approach can be expanded with the resource-based approach of managing a firm (Barney, 1991) by adding components of knowledge to provide strategic flexibility. This approach will allow businesses to be proactive with regard to market risk and to construct their own model of behavior under the four pillars of crisis strategic behavior - marketing, financial, personnel and plan of supply of services as scenarios (Barney, 1991; Krupski, 2005).

In the context of an analysis of the strategic elasticity of small and medium-sized businesses could help to find an answer to the question of how this business segment could deal with challenges from the external environment and what type of strategies they might use to achieve their goals. It is anticipated that the research findings will illuminate the definition by Krupski (2005), who described elasticity in four dimensions as: (1) reactive, (2) adaptive, (3) defensive, and (4) creative attributes of the strategy of an observed firm.

Starting from these considerations, mentioned above, we followed previous research which discovered the main barriers to the effectiveness of strategy implementation (Kaplan, Strnad, 2009) as:

- Barrier to vision – only 5% of employees understand what the strategy means.
- Barrier to human resources – only 25 % of managers have personnel motivation connected with business strategy.
- Barrier to managers or owners – 85 % of them dedicate no more than one hour per month to improving or discussing changes in this document.
- Barrier to resources – 60 % of business units do not have a connection between budget and strategy.

These barriers bring weak results in strategy implementation and the adaptability process; we named it in paper as a dynamic hazard, because 90% of businesses cannot realize their goals according their vision. It means that they learn from their business strategy fails. The successfullness of each strategy depends on behavioral models, but all models need the below stated four significant steps (Tidd et al., 2007, Rylková, Chobotová, 2011): (1) Copy main goals from strategy, (2) Effective internal and external linkage with other subjects on the market, (3) Support for conducting changes in an organization, (4) Supportive environment. The evaluations of survey results copy each of mentioned steps. The study of dynamic strategy and sustainability ratio model would help us to understand adaptable process in area of SMEs under uncertain business environment.

2. Models for sustainable strategy

Research on the influence of the attribute of competency on the adoption and use of innovation usually suffers from a variety of measured issues. In these types of organizations there are well positioned highly skilled people, but the result of learning by innovation or knowledge activities is very limited. Strategy preparation and the measurement of its effectiveness is very difficult and brings about certain dilemmas – which variables are dependent on each part of the business plan, whether the selected variables have an impact only on the desire of the company – as if artificial, trying to look like a target, or they are real measurable and objective values. Firms often do not actively respond to changes in the external environment due to their dependence on attractive resources, more likely they will

confront compliance in order to make something less necessary. Turbulent times bring about not only new technologies but well-informed people, who use their potential in business practice. They create their own business repertoire which causes dynamic behavior in the market on any level of the organization. In particular these tendencies are observed in the area of services such as banking, professional services and legal services, which require consistency and conformity (Dobni et al, 2001).

In the relevant literature we should find significant models, based on empirical studies, which describe dynamic factors to protect business from uncertainty and a crisis environment. The most used business models for the performance of firms are the – SSP model (strategy-structure-performance model); SCP model (strategy-conduct-performance model) and RBV model (resource-based view model) as a response for interaction between company, environment and performance (Lo, 2012). The SSP model suggest that strategy, followed by organizational change would bring about a dynamic response to a changing environment, other factors such as resource allocations and leadership style are determined by long term goals and the proper type of strategy (Chandler, 1962, Ansoff, 1965). Other scholars add the influence of the external environment to balance resources for strategy success (Pfeffer and Salanick, 1978). The SCP model was developed by Porter and is based on industrial structure, the behavior of a firm in the market and its bargaining power (the model is academically known as “Porter’s five forces”; Porter, 1980). The RBV model, presented by Barney (1991) proposes a combination of internal resources as a competitive advantage of the company.

The difference in responding to the business environment and the self interests of companies brings about constraints on being dynamic. Many companies have as the main goal for their future not innovation, but merely survival. Green (1977), divides strategy effectiveness into five effects which were primarily used for education strategy evaluation, but, when used as a normal trend inasmuch that all business are learning organizations, this approach is very suitable and analogically could be added to modern managerial trends. This approach divides final effectiveness into:

- (1) Sleeper effect (delay of impact) if the effect is measured only as the difference before and after the change process and the final effect could be greater because of the re-engineering of the main process, new activities and innovations. This approach was used as a model for factors influencing strategic behavior.
- (2) Backsliding effect (delay of impact), if the dynamics is measured after the project, on-going process, so the deviation from the plan and the final effect is near zero.
- (3) Trigger effect (borrowing from the future), businesses are prepared for some problems due to their area of business and internal and external procedures and they improve their leadership, strategy and goals. It appears to be similar for business plan preparation according to market analysis, price analysis, customer analysis and other factors.
- (4) Historical effects (adjusting for cyclical trends), for the compilation of strategy dynamics businesses use customer segmentation and price diversification to spread the risk. It is practical to first see the partial effect of dynamic decision making on observed groups and after that it should be used as a strategy as a whole.
- (5) Contrast effect (treatment effect), the plan and the implementation do not join together in the future.

According to Krupski (2005) and Green (1977), there are in the paper, specific tasks to solve: (1) What dynamic behavior do small businesses have and how well are they prepared for crisis situations? (2) Green specified five types of strategy effect – which of these should we find in the strategic behavior of small businesses? Different points of view on dynamic response based on a review of earlier literature leads to formulating an initial hypothesis (factor analysis tested) for conducting research on integrating these dilemmas into research:

- Hypothesis 1: Crisis survival will not be influenced by the age of the company.
- Hypothesis 2: Crisis survival will be influenced by investment in innovation.
- Hypothesis 3: Crisis survival will be influenced by a qualified work force.

3. Methodology and results

In this survey we aim to identify the effect of investment on innovation, strategy preparation and the relationship between financial ratios and the performance of the firm. To test the propositions, a field survey using questionnaires was conducted. The questionnaire survey was conducted with owners and managers of small and medium size businesses in the Czech Republic (under 250 employees) operating between the years of 2008-2010. The firms fulfilled the criteria of (1) being designated as small and medium sized companies by their number of employees – fewer than 250, and (2) agreeing to a personal visit. The questionnaire had six sections to describe dynamic factors, which influence company behavior; these were strategy performance, crisis and risk management, personnel policy, production and innovation, grants and supporting policy and environmental policy. Data obtained from questionnaires (663 companies) will be analyzed through the SPSS statistical packet program. Companies was divided by size (self employed – 13%, till 20 – 50.7%, 21 to 50 – 16.6., 51-100- 7.8%, 101-250 – 5.1% and 250+ - 6.8%). The sample size corresponds to recommended minimum value in probability of 0.95, which is 205 (Olaru, Dinu, Stoleriu, Sandru and Dincă, 2010, p.15).

The analysis is based on statistical data analysis of multidimensional statistic methods in the qualitative research area, using Principal Components Analysis (PCA). All collected data were processed in SPSS for Windows, ver. 18. To achieve more sophisticated results and to identify dominant tendencies, we used PCA with a VARIMAX rotation (factor loading minimization); the applicability of data was examined by Bartlett's test of sphericity with the values of the presented results being under $P < 0.05$ and for all of the data we used the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) with a recommended minimum value of 0.6 (Sharma, 1996). We obtained 38 items in seven different sections to be compared, which should be used as a platform for business model as follows (table no. 2): Identity (I); Strategy management (S); Crisis and risk management (C); Personnel policy (P); Innovations and Production (IP); Grants and Projects (G); Environmental policy (E).

Results were graded using a Likert scale (1-5 for non-numerical data) so as to be comparable with other sections of the questionnaire (61 items). Next, factor analysis was used to obtain a group of adaptability factors. As a supporting analysis, cross-tabs were used to identify significant and non-significant values. The aim of these comparisons was to identify differences in adaptability factors between high - and low-strategy developed organizations and to explore how specialization in a business context influences the specific

strategic approaches taken, by their ability to be adaptable. In the next stage we provide analysis of data reliability, presented by Cronbach α and with a recommended value above 0.5 (Nunnally, 1978), other items were deleted. The analysis was used so as to be able to answer questions about dynamic strategy (finally 38 items, see table no. 1).

Table no. 1. Cronbach Alpha Values

Section in Questionnaire	Original number of items	Number of items for next step	Cronbach Alpha
Identity of Company	11	5	0.6536
Strategy management	9	6	0.7234
Crisis and Risk management	11	10	0.6842
Personnel Policy	7	6	0.5212
Innovations	9	5	0.5633
Grants and project	8	4	0.6033
Environmental policy	6	2	0.5772
Total	61	38	

Source: Own research

3.1 General Sustainability ratio

The practical contribution of this research is how company performance and sustainability in general (GSR) is determined by the business owner's approach to strategy. It was the reason why the results were evaluated from two points of view (based on previous literature studies) – **the mania and the hazard**.

Firstly, the sustainability in an uncertain environment is determined particularly by the mission and vision of the company, which was created by the business owner or management board. The best expression to describe their behavior in the market place is business "mania" (total effect of strategy). Their dynamic behavior is connected with all of the factors from the questionnaire. We used the multi-stage factorial analysis. In three step modeling we obtained the appropriate combination of factors (in each step the factors with a VARIMAX rotation under 0.6 were deleted) with a total variance explained as 64.76% ($KMO = 0.771$, Barlett's test of Sphericity; Chi-Square -3629.81, df =190 sig. 0.000). Levene statistics was added to describe robustness of factors.

An extraction of these factors divides the general sustainability model (GSR) into seven groups (in the first stage 11 components were extracted, table no. 2).



Table no. 2 General Component Matrix Values

	Levene Statistic value	Financial performance	Crisis and risk management	Investments for Innovations	Environment al policy	Strategy management	Personal policy	Project management (cooperation)
Component		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Turnover 2005-2010	3.21*	0.878						
Profit 2005-2010	2.36*	0.836						
<i>Investments 2005-2010</i>	0.6	0.715						
<i>Change in Quantity 2005-2010</i>	1.87	0.659						
<i>Cost 2005-2010</i>	0.45	0.644						
Life Cycle 2005-2010	4.28*	0.614						
Crisis Plan 2005-2010	23.21*		0.886					
Risk Analysis	36.40*		0.852					
Practical Use of crisis plan	7.22*		0.819					
<i>Percentage of Turnover for Innovation 2005-2010</i>	0.83			0.791				
Percentage of Turnover for R&D 2005-2010	2.86*			0.770				
Percentage of Turnover /share of Innov.products 2005-2010	4.57*			0.764				
Energetic Reduction 2005-2010	10.36*				0.836			
Energetic Audit 2005-2010	45.78*				0.788			
Strat_Framework 2005-2010	2.78*					0.856		
Form of strategy document 2005-2010	5.55*					0.730		
Back-Hiring Employees 2005-2010	35.96*						0.781	
Hours Change in work/per week in crisis 2005-2010	17.51*						0.709	
Partner or subject of project EU/other 2005-2010	16.71*							0.920
Items per factor		6	3	3	2	2	2	1
Mode		-.311	-.636	-.490	-.610	-.730	-.861	.362

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization p<0.05, Levene statistics, Sig*. <0.05

Source: own research

We can find the main area of this model in the area of financial performance (factor 1), with the highest number of components, but in summarization, the ratio, is not as statistically important as factor 6 "strategy form". A full list of regression coefficients (for

each respondent) was saved for future use to fit a general model in order to explain causality between the research variables. To obtain a model of dynamic mania we used Barlett's factor scores saved from each analysis to produce scores which were like true factors and presented high quality estimates (DiStefano et al., 2009). For each company this factor score was computed and then we measured the frequency and distribution. The value of the "mode" was used as a general weighted value for each factor in the research sample in the model – to be suitable for all situations (table no. 2).

This general equation describes the causal relationship between managerial decisions in a crisis environment as the General Sustainability ratio (GSR) and it is based on (according to previous factorial analysis) this equation:

$$\text{GSR}_{\min} = 0.362*F7 - 0.311*F1 - 0.636*F2 - 0.49*F3 - 0.61*F4 - 0.73*F5 - 0.86*F6 \quad (1)$$

Only one positive linkage was established – external support is needed to eliminate external risk. If Investments into research and development as well as innovation are positive factors for the future (Tidd, 2007), but they bring a higher level of risk. The owner must give preference to long-term planning due to the investment involved. A need of cooperation corresponds with other, quite similar research data in area of sustainable business. The authors confirm, the best way for sustainability is cooperation, not only between business units, but via spin-offs (Androniceanu and Drăgulănescu, 2012). The financial area means, that higher rates signal problems with standard financial ratios. we divide these regression coefficients as a percentage share of the total score, we find that 7.7% of sustainability is based on financial rationale, 15.7% on risk and crisis decisions, 12.3% can be attributed to innovation activities, 15.3 % is the important area of "green" behavior - environmental policy; the rest is cooperation within grants and projects (9%). The importance of "green" behavior corresponds with data presented by Olaru, Dinu, Stoleriu, Sandru and Dincă, (2010, p.17), where they stated in presented EFQM study "green behavior of business units" in their sample at level of 46%. A significant part, which we could call the "core of dynamic mania" of each company, is personnel policy (21.65%). In many cases it is mentioned as social capital development. It is a source of change and dynamic behavior (Charney and Libecap, 2000). ***Due to a negative relationship of all main items to the strategy the SSP business model was not supported.***

3.2 Dynamic hazard model

Secondly, each company is connected with business risk. A suitable word for the evaluation of this part was "hazard" regarding the future of the company. We employed a two-step factor analysis model to achieve the minimum number of factors with a high level of variance explained by this type of model. The first step placed the emphasis on risk and crisis behavior to solve the problem of the dynamic hazard of companies. The items, which were extracted as communalities and had the loading below 0.6, were deleted in each step. initial factor. The total explained model variance is from 66.25% to 76.95%. The KMO test was still above 0.6 (KMO₁= 0.712 KMO₂=0.67), factors, which were obtained were five, then four (table no.3).

Table no.3 Component Matrix Values

	Extraction Step 1	Factor analysis 1	Extraction Step 2	Factor analysis 2
Size of Company	0.566	F2	**	
Form of strategy document 2005-2010	0.489	*	N/A	
Clear Goal of Strategy	0.457	*	N/A	
Turnover 2005-2010	0.87	F3	0.885	F2
Profit 2005-2010	0.876	F3	0.885	F2
Risk Analysis	0.781	F1	0.792	F1
Crisis Plan 2005-2010	0.814	F1	0.838	F1
Practical Use of Crisis plan	0.683	F1	0.659	F1
Back-Hiring Employees 2005-2010	0.338	*	N/A	
Percentage Of Turnover For Innovation2005-2010	0.764	F4	0.754	F3
Percentage Of Turnover For R & D 2005-2010	0.729	F4	0.747	F3
Grants And Supporting Programs	0.686	F5	0.631	F4
Employees Supported	0.462	*	N/A	
Partner Or Subject	0.762	F5	0.735	F4
	Crisis and risk management (3 items)	Financial performance (2 items)	Investments for Innovations (3 items)	Project management (cooperation, support, 2 items)
Mode	-0.573	-0.023	-0.548	.238

Extraction Method: Principal Component Analysis.p=.000; Barlett test of Sphericity-Chi-Square 1942.48 df=36; sig.0.00; ** initial factor loading below 0.6, grey= new items in step 1, N/A not available

Source: own research

We used the same process to model scores for the hazard “value”. In the first step it is necessary to remove the factor of the age and size of the company (due to the low correlation value), but many other studies widely use these variables in studies of the failure of companies not only in entrepreneurship but also in economics (Kosova and Lafontaine, 2010). Factor analysis of all dependent variables, without control variables from set data led to the following simplified formula for dynamics behavior in turbulent environments:

$$\text{Hazard ratio (HR)}_{\min} = 0.238*F4 - 0.573* F1 - 0.023 *F2 - 0.548* F3 \quad (2)$$

Using a comparison with the GSR ratio, where “risk activities”, quite similar to factors F1 to F3 in HR have a total influence on dynamics (compare table no.2 and no. 3), 35.7%, in hazard ratio importance of these three areas is confirmed: 41.4% of the hazard came from risk and crisis decisions, 1.6% financial rationale, 39.25% innovation activities and 17.35% the positive influence of grants and projects. Negative values represent the indirect effect of managerial decisions. If we set the GSR ratio as a global index of the company mission, then we see this simple relationship:

$$\text{Survival ratio (SR)}_{\min} = \text{GSR} - \text{HR} \quad (3)$$

Then we see the Survival ratio as the “net effect” of managerial decisions in the surveyed period. It could be used as a predictor of the probability of sustainability and continuity in the business. In comparison the factor of the pure survival effect makes up approximately 55.3% of the GSR ratio. Direct and indirect effects influencing the successfulness of strategy: (1) 9-17% of direct (but from the external environment) effects should be seen in the area of project activities from the top strategy as an organizational conception and cooperation, which is needed in a crisis situation to split the risk, (2) 91-83% of indirect effects (but from the internal environment) in the other activities, which are in harmony and provide the majority of the final effect. Using this equation, we are able to predict how long it takes to reorganize this unit as a whole.

This survey finally used the SCP model (Porter's model) to prepare strategy and some indices support elements of the RBV (resource-based) philosophy. This survey found answers on survey-related hypothesis:

- Firstly, the survival of the company in a crisis is not influenced by the age of the company. As being demonstrated by factorial analysis, the age factor is not statistically important for proactive company behavior. Inter-item correlation analysis confirmed only a weak relationship between age and changes in the production plan (coefficient of correlation 0.448), with components not connected with a risk and crisis plan.
- Secondly, survival in a crisis is influenced by an innovative approach from the company. This hypothesis was definitely supported by both models (mania model – 12.3% and mostly hazard model - 39.25%), in both the innovative approach played a significant role in survival strategy. But we must also mention the indirect relationship due to the negative regression coefficients.
- Finally, a relationship between dynamic, sustainability and a qualified work force. This hypothesis was supported by mania model, which covers personnel policy in 21% of final effect of success. A common personnel solution during the crisis was the cutting of the working hours per week to protect the qualified work force and the second policy was reemploying employees when the business situation was more stable.

Conclusions

According to previous work of Krupski (2005) and Green (1977), who were examined small business as adaptive units to a crisis environment; we were able only to observe the historical effects of their behavior. They did not try to use any creative activities. In a small part of the research sample we discovered the contrasting effects of their strategy. They mentioned growth and innovation and yet in the area financial they made losses (Pawliczek, Piszcjur, 2011).

The survival of the business unit not depends only on the area of business, but according the previous analysis, on non-financial ratios, like cooperation, level of project management and others. Very important factor, for future analysis, is to examine an impact of green behavior on innovations and innovation types provided. The importance of these factors rapidly increased in multistage analysis.

In this case we should mention that our findings have limitations due to the current economic situation in the Czech Republic, the personal feeling of the crisis situation in the company, evaluated by the business owner. But this survey should shed some light on how small companies deal with an economic crisis situation and how they split the risk between their activities. The dynamic mania model and dynamic hazard model are our own models which are arranged specifically to explain the causality between variables and place the emphasis on a significant part of strategy decisions. This study could help to understand better adaptable process in small and medium sized firms influenced by uncertain business environment.

Acknowledgements

Research behind this paper was supported by the Student Grant System of Silesian University within the project SGS SU 9/2012.

References

- Androniceanu, A. and Drăgușescu, I. V., 2012. Sustainability of the Organizational Changes in the Context of Global Economic Crisis. *Amfiteatru Economic*, XIV(32), pp.366-379.
- Ansoff, H. I., 1965. *Corporate strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baptista, R. and Karaöz, M., 2007. Turbulence in High Growth and Declining Industries. *Jena Economic Research Papers* 1 (43), pp.1-44.
- Baptista, R. and Thurik, R., 2007. The relationship between entrepreneurship and unemployment: Is Portugal an outlier? *Technological Forecasting & Social Change*, 74 (1), pp.75-89.
- Barney, J.B. , 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.
- Beránek, J., 2012. *Zlatý řez v matematice i mimo ni*. [pdf] Available at <http://mathworld.ic.cz/pdf/zlatyrez-v-matematice-i-mimo-ni.pdf> [Accessed on 7 March 2012].
- Bourgeois, L.J., 1984. Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9(4), pp.586-596.
- Burke, W. W. and Litwin, G. H. , 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* , 18 (3), pp.523–545.
- Carree, M.A. and Thurik, A.R., 2008. The Lag Structure of the Impact of Business Ownership on Economic Performance in OECD Countries. *Small Business Economics*, 30(1), pp.101-110.

- Chandler, A. D., 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Charney, A. and Libecap, G.D. , 2000. *The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999 – Final Report*. [pdf] Kansas City: The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, The Ewing Marion Kauffman Foundation. Available at: <<http://ebr.eller.arizona.edu/research/entrepreneurship.pdf>> [Accessed on 7 March 2012].
- Damanpour, F. ,1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.555–590.
- DiStefano, Ch., Zhu, M. and Măndrile, D. , 2009. Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. [e-journal] *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14 (20). Available through: <<http://pareonline.net/getvn.asp?v=14&n=20>> [Accessed on 7 October 2012].
- Dobni, B., Dobni, D. and Luffman, D. , 2001. Behavioral approaches to marketing strategy implementation. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (6), pp.400–408.
- Drucker, P.F., 2008. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. 8th ed. New Jersey: Harper &Row.
- Evans, S.J., 1991. Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), pp.69-89.
- Green, L.W., 1977. Evaluation and Measurement: Some Dilemmas for Health Education. *American Journal of Public Health*, 67(2), pp. 155-161.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P., 2001. Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), pp.67-80.
- Keeley, R.H. and Roure, J.B., 1990. Management, Strategy, and Industry Structure As Influences on the Success of New Firms: A Structural Model. *Management Science*, 36(10), pp.1256-67.
- Kimberly, J. and Cook, J. M. , 2008. Organizational Measurement and the Implementation of Innovations in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* , 35 (1), pp.11-20.
- Kosová, R. and Lafontaine, F., 2010. Survival and Growth in Retail and Service Industries: Evidence from Franchised Chains. *The Journal of Industrial Economics*, 53, (1), pp.1-37.
- Krupski, R., 2005. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lo, F. Y. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. [e-journal] *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(2) . Available through: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11365-012-0222-7>> [Accessed on 7 October 2012].
- Močnik, D., 2010. Determinants of Firm Entries:Empirical Evidence for Slovenia. *Economic and Business Review*, 12 (2), pp.129-145.
- Nunnally, J. C., 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D. and Dincă, V., 2010. Responsible Commercial Activity of SMEs and Specific Values of Sustainable Development in Terms of the European Excellence Model. *Amfiteatru Economic*, XII(27), pp.10-26.

- Pawliczek,A. and Piszcjur, R., 2011. Význam strategického řízení pro stabilizaci podniku v kontextu udržitelného rozvoje. *Periodica Academica*, 6 (1), pp.165-182.
- Pfeffer, J., and Salanick, G. R., 1978. *The External Control of Organization*. New York: Harper and Row.
- Rylková, Ž. and Chobotová, M., 2011. Přizpůsobování organizací na změny konkurenčním prostředí. *Periodica Academica*, 6(1). Brno: Vysoká škola Karla Engliše.
- Sharma, S. , 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Stacey, R.D., Griffin, D. and Shaw, P. , 2000. *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Strnad, Z., 2009. Robert S. Kaplan: Frontline zaměstnanci musí znát strategii firmy, *Strategie.e15.cz*.[online] Available at <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/robert-s-kaplan-frontline-zamestnanci-musi-znat-strategii-firmy-41160>> [Accessed on 29 November 2012].
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K., 2007. *Řízení inovací*. Brno: Computer Press.

3 The Conflict between Strategic Method Application and Theoretical Knowledge in Small and Medium Sized Companies: The Case of the Czech Republic



**THE CONFLICT BETWEEN STRATEGIC METHOD APPLICATION AND
THEORETICAL KNOWLEDGE IN SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES:
THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC**

Jarmila ŠEBESTOVÁ

*Department Business Economics and Management, School of Business Administration in Karvina,
Silesian University in Opava, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karvina, Czech Republic*

E-mail: sebestova@opf.slu.cz

Received 07 November 2014; accepted 14 January 2015

Abstract. The purpose of the paper and presented research is to discover the potential conflict between often used managerial methods and the recommended methods for small businesses to find the gap between theory and practice in order to support cooperation between entrepreneurs and the university in the area of management education. The survey was conducted as a two phase project, in the first phase with 529 SMEs and with 214 SMEs in the second phase in the Czech Republic in 2012–2013 within the own research project. The main findings, presented in this paper focus on the conflict between practical knowledge, used in small businesses, when only 48.2% of companies in the first phase and 54.21% in the second phase used some of the methods commonly taught at university level such as controlling, benchmarking or TQM.

Keywords: entrepreneurship, education, management, methods, small business, strategy.

JEL Classification: L21, L26, M10, M16.

Introduction

In the ever changing economic environment of the world, characterized by continuous structural changes and enhanced competitive pressures, the importance of small and medium sized enterprises (SMEs) has increased. The sector of small and medium sized enterprises in the economy plays a very important role; it is the driving force of business, growth, innovation and competitiveness. It plays a crucial part in job creation, and is generally a factor regarding social stability and economic development. The main barriers to the effectiveness of the strategy implementation can be named as (Strnad 2009):

- Barrier to vision – only 5% of employees understand what the strategy means;
- Barrier to human resources – only 25% of managers have personnel motivation connected with the business strategy;

- Barrier to managers or owners – 85% of them dedicate no more than one hour per month to improving or discussing changes in this document;
- Barrier to resources – 60% of business units do not have a connection between the budget and the strategy.

This brings about weak results in strategy implementation and the adaptability process, because 90% of businesses cannot fulfill their goals according to their vision. This means that they learned lessons from their business strategy failures. Since the manager is an agent of a business and not a passive observer, he is required to develop a strategy by management techniques using (Stacey *et al.* 2000).

This approach can be expanded with the resource-based approach of managing a company (Barney 1991) by adding components of knowledge to provide strategic flexibility. The successfulness of each strategy depends on behavioural

Copyright © 2016 The Authors. Published by VGTU Press.

This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) license, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. The material cannot be used for commercial purposes.

To link to this article: <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2016.549>

models, but all models need the below stated four significant steps (Tidd *et al.* 2007; Rylková, Chobotová 2011):

- Copy the main goals from the strategy;
- Effective internal and external linkage with other subjects in the market;
- Support for conducting changes in an organization;
- Supportive environment.

The challenge for the next stage of the analysis is to find the gap between the knowledge of strategic methods and their implementation. This could enrich both theoretical and practical economic crisis type entrepreneurial education so that in the case of such a crisis they would be more adaptable to changing conditions. Furthermore, the time delay is an obvious reaction to the changing conditions in the market, also meaning that if there is confusion between strategic and operational management, problems and difficulties are addressed immediately so that major problems do not occur from a business perspective.

The main purpose of this paper is to discuss the current difficulties between the entrepreneurial needs in the area of graduate knowledge and management style and the methods used in common business practice, according to the business stage. The methods of evaluation were based on a face-to-face standardized survey and a comparison with previous findings in this area. Two quantitative hypotheses were developed, one for each research group. According to the chosen part of the questionnaire we set up two main quantitative-based hypotheses to evaluate the strategic methods using the whole sector.

- H1: There is a connection between the strategic methods and the business stage. The main method users will be in the start-up or stagnation stage, due to difficulties in the business area.
- H2: Enterprises will confirm that the graduate must have the same knowledge of the methods, which they use. The main emphasis will be placed in the area of Controlling.

1. Previous research

According to Synek *et al.* (2007) and Kislingerová *et al.* (2010) the advantages for SMEs result from the disadvantages of large enterprises. Small and medium-sized enterprises play an important economic and inevitably also political and stabilizing role in developed market economies. The current trend is to focus assistance on SMEs and Czech executives also devote considerable attention particularly to start-up companies, mainly in the early stages of their development. Support from the state budget or from EU subsidies is mediated by the respective fund in most countries (the Czech Republic is no exception). Thus, from a competing (competitive) perspective, companies must be able to adapt to the new requirements of the market, society

and stakeholders and they must follow new trends. This often allows them to have a flexible and personal disposition.

A quick response to these changes is often possible for most SMEs, because they can identify and seize market opportunities more easily than many larger businesses. Practice in the business area allows becoming familiar with problems and avoiding a turbulent and non-dynamic decisional spiral. Traditional models of skills cover only a few variables such as the structure of an organization, climate, processes and leadership without dynamic points such as the behaviour of other elements (Burke, Litwin 1992; Damanpour 1991; Kimberly, Cook 2008).

However, if changes occur, the process may be referred to as an improvisation, which is directly dependent on the previous experiences and skills of the strategy creator, because mostly the strategy is not in written form. Subsequently, enterprises, particularly small businesses, where the non-formal manner of the strategy development prevails, will also have a non-formal manner of progress and control monitoring (March 1991; Nelson 1991).

Research on the influence of the attribute of competency on the adoption and use of innovation usually suffers from a variety of measured issues. In these types of organizations there are well positioned highly skilled people, but the result of learning by innovation or knowledge activities is very limited. Strategy preparation and the measurement of its effectiveness is very difficult and brings about certain dilemmas – the variables of which are dependent on each part of the business plan, whether the selected variables have an impact only on the desire of the company – as if artificial, trying to look like a target, or are truly measurable and objective values.

Companies often do not actively respond to changes in the external environment due to their dependence on attractive resources, more likely they will confront compliance in order to make something less necessary. Turbulent times bring about not only new technologies but well-informed people, who use their potential in business practice. They create their own business repertoire which causes dynamic behaviour in the market on any level of the organization. In particular these tendencies are observed in the area of services such as banking, professional services and legal services, which require consistency and conformity (Dobni *et al.* 2001).

In the relevant literature we should find significant models, based on empirical studies, which describe dynamic factors to protect businesses from uncertainty and a crisis environment. The most used business models for the performance of firms are the – SSP model (strategy-structure-performance model); SCP model (strategy-conduct-performance model) and RBV model (resource-based view model) as a response for interaction between company, environment and performance (Lo 2012). The difference

in responding to the business environment and the self-interests of companies brings about constraints on being dynamic. Many companies have as the main goal for their future not innovation, but merely survival (Porter 1996; Porter, Kramer 2002).

The availability of various models and methodologies supporting the implementation of strategic management methods and their adoption in SMEs is still low, and it is necessary to identify approaches that meet the specific needs of these companies (Garengo 2009; Garengo, Biazzo 2012; Hudson-Smith, Smith 2007).

Each quality level of entrepreneurial orientation exerts influence on a specific entrepreneurial structure such as a combination of a high quality entrepreneurial orientation level with the entrepreneurial structure of a developed region. This is the case in the richest regions of the European Union, such as northern Italy, southern Germany or the southeast of England.

A combination of low quality entrepreneurial orientation with the entrepreneurial structure of an underdeveloped region is very difficult to alter, and this is the case in many countries from Central and Eastern Europe such as Poland, the Czech Republic and Hungary. Low levels of economic conditions, education and the legal situation still brings disparity into regional development.

In fact, several typologies of firms or regional productive systems refer to different characteristics of the entrepreneurial structure and the quality of the entrepreneurial functions. Still weak areas such as bureaucracy and access to financing, which are similar in such countries according to all levels of the analysis, will still remain barriers to the sustainable development of business.

The Global Entrepreneurship Monitor (Amorós, Bosma 2014) mentioned twelve indicators, which have a significant connection with small businesses and their development (Fig. 1). The responses of the items follow a five-point Likert scale, where 1 means the statement is completely false according to the expert and 5 means the statement is completely true. We compared the business environment in the Czech Republic and Lithuania within the EU context.

As shown in the figure above, the main weakness of SMEs is in the area of cultural and social norms, which cover norms that encourage or allow actions leading to new business methods or activities that can potentially increase personal wealth and income. This situation corresponds with another indicator – education, which shows low marks in the Czech Republic.

According to this we found a research gap between the theoretical and practical use of management techniques in Czech SMEs – high level of physical infrastructure, but low level of education and motivation to implement new methods and norms. These findings confirm the long-term trend in the area of strategic management, when in 2011

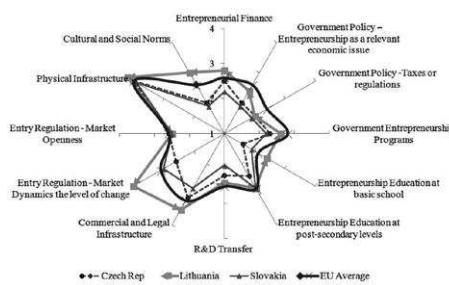


Fig. 1. Global Entrepreneurship Monitor Indicators (source: Amorós, Bosma 2014)

stated that only 22.6% know something about modern methods and techniques in strategic management (Association of SMEs 2011). Consequently we have developed two further research questions:

- What are the main gaps between theory and practice in the area of strategic methods used in SMEs?
- What are the SME requirements for education that may influence these gaps?

2. Theoretical framework and methods

Entrepreneurs as individual entities in the market, require resources such as labour, information, skills and capital for their businesses. They often use friends or informal contacts to acquire these and to contribute to knowledge generation. During the period of economic crisis, the role of the entrepreneur has changed. Entrepreneurship is based on decision making in an environment full of uncertainty whilst pushing businesses into an innovative but risky strategy application and finally acquiring new knowledge (Nijkamp 2003).

Most previous studies simply describe the effect of new business formation activity using a performance measure with some control variables; however, some studies have applied an explicit production function framework that also contains indicators for the contribution of other inputs to growth (Wong *et al.* 2005; Audretsch, Keilbach 2004; Audretsch *et al.* 2006). Finally, SMEs planning is usually absent or limited only to the internal operational levels where performance is measured (Cagliano *et al.* 2001).

Monitoring the degree of flexibility can encourage greater creativity and a focus on strategic planning and management in small and medium sized enterprises, which is so often underestimated. Any subsequent delay in introducing changes could cause major changes in behaviour and may influence the ultimate effectiveness of the strategy. However, strategic behaviour requires an understanding of today's corporate need to create future value rather than control

costs. It requires not only the manager's knowledge of their enterprise but also the entire economic chain, markets, and present and future competitors (Vlček 2002).

Research Sample

In this survey we aim to identify the effect of strategy changes and the relationship between the implementation of managerial methods. To test the propositions, a field survey using questionnaires was conducted in 2012–2013 with a second round in 2014. The questionnaire survey was conducted with owners and managers of small and medium size businesses (fewer than 250 employees) in the Czech Republic, operating between the years of 2009–2011. The companies fulfilled the criteria of (1) being designated as small and medium sized companies by their number of employees – fewer than 250, and (2) agreeing to a personal visit.

The flexibility of the management will be monitored particularly in the areas of: crisis and risk management, strategic and project management methods, personnel policy, production and services and innovation activities. Data obtained from questionnaires (529 companies in the first phase, 214 in the second phase) will be analyzed through the SPSS statistical packet program. The applicability of data was examined by Bartlett's test of sphericity with the values of the presented results being under $P < 0.05$ and for all of the data we used the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) with a recommended minimum value of 0.6 (Sharma 1996).

Results were graded using the Likert scale (1–5 for non-numerical data) so as to be comparable with other sections of the questionnaire (61 items). As a supporting analysis, cross-tabs were used to identify significant and non-significant values. In the next stage we provide analysis of data reliability, presented by Cronbach α and with a recommended value above 0.5 (Nunnally 1978), other items were deleted.

The aim of these comparisons was to identify the differences in adaptability factors between high – and

low-strategy developed organizations and to explore how the business stage influences the specific strategic approaches taken. The sample size (n) was calculated by using the formula recommended by Olaru *et al.* (2010: 15). The sample size corresponds to recommended minimum value with a probability of 0.95.

As seen (Fig. 2), we obtained exactly the same structure of the sample, which was very important for future analysis. The businesses were sorted by size (number of employees in the last three years).

3. Results, discussion and limitations

In this study, the sample consists in the first round of 50.1% of limited liability companies, followed by 29.4% of sole traders who slightly exceeded the threshold for representation, other forms did not exceed 19.5% (joint stock companies or no answer given). To properly portray the current situation, we were interested in the average annual gross turnover in the period of 2009–2011, which shows that nearly 29.7% of the companies had an annual turnover of up to CZK 10 million (Czech crowns, almost €400,000.00; exchange rate of €1.00 per CZK 25.00).

On the other hand, 21.7% had a turnover up to CZK 1 million (€40,000.00). The third main group of 22.1% of the companies achieved a turnover up to CZK 100 million. In the area of managerial methods, we examined the most used method in the sample. We offered the most frequent method used across businesses and the results are in Figure 3.

It is no surprise that most of the companies (51.8%) did not use any of the methods offered in the questionnaire. A closer connection was found between ISO norms and supporting methods of quality such as EFQM, TQM, Six sigma. According to this, we divided companies into sub-groups by the business cycle, which was statistically significant, using current methods.

The high potential is in start-ups and growth companies (both 26% of the sample) and surprisingly in companies in stagnation (29% of the sample), who could see the opportunity for the next stage of development. A lack of motivation in using a portfolio of methods could be seen if a company is developing, in this case the average number of methods declines (compare general findings in Fig. 3 with Table 1). We must although *reject* hypothesis H1, because the main method users are organizations in the start-up stage and the second group could be found in growth-based entities.

To investigate the above research questions in depth, we provided exactly the same survey after a 1.5 year break. Unfortunately only 214 companies from the previous study participated. The situation dramatically changed, the number of companies using none of the methods declined to 45.79%. After economic crisis experiences, SME owners re-calculated their potentials, priorities and main methods which can be compared in Figure 3 and 4.

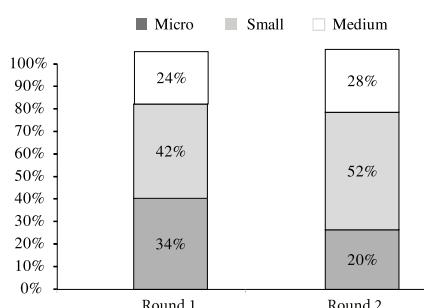


Fig. 2. Research sample by company size
(source: own research data)

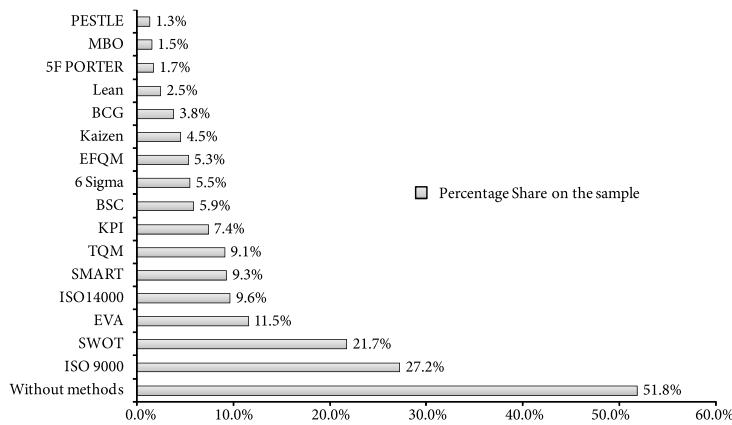


Fig. 3. Key Methods in SMEs (source: own research data)

Table 1. Key Methods in SMEs within the Business cycle (source: created by the authors)

Business stage	Without method	ISO 9000	SWOT	EVA	ISO 14000	Average number of methods per unit
Start-up	33%	9%	13%	0%	0%	2
Growth	24%	14%	12%	8%	7%	1.89
Peak	30%	14%	14%	9%	0%	1.85
Stagnation	34%	19%	12%	0%	5%	1.66
Decline	43%	14%	14%	7%	0%	1.4
Average	33%	14%	13%	5%	2%	2

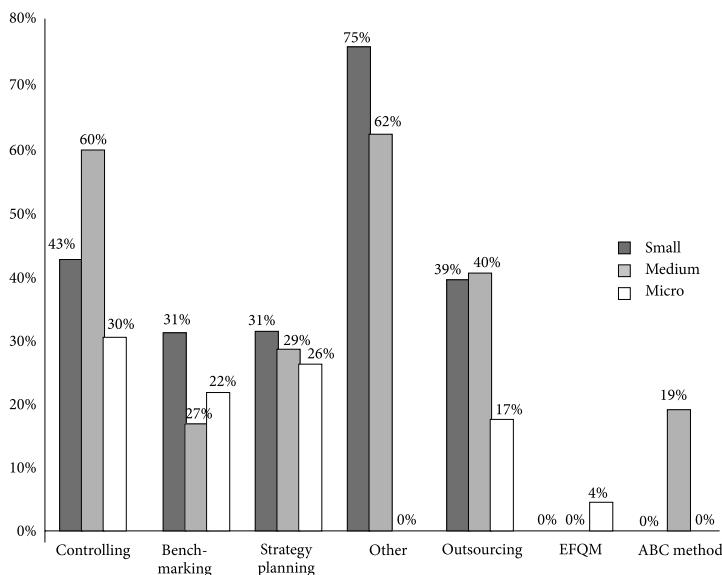


Fig. 4. Key Methods in SMEs, round 2014 (source: SU OPF Karviná 2014)

Firstly, the results confirm the tendency of SMEs to devote their attention to financial and operational activities within the planning process. They often neglect external and internal communications and evaluate external factors that may affect their business as "short term priorities" (Garengo, Bititci 2013).

In small and medium-sized enterprises one person is usually in charge of knowledge management, combining both the ownership and managerial function. Usually they learn from what they are best at and this has an influence on their requirements on future employee or entrepreneurial education. During our survey models of standard requirements were evaluated in the area of business education (see Fig. 4 and compare with Fig. 5).

In common entrepreneurial practice, the extent of the knowledge of the entrepreneur is not only limited to the above mentioned scope, but surprisingly they see the main area of education in presentation skills and the emphasis placed on knowledge from Business Economics is very low (due to the knowledge of the owner).

Finally, we have to *reject* hypothesis H2 due to the different approach of the owners regarding the model of graduate's skills, which is based on "soft skills", not on controlling and financial knowledge.

This corresponds with results from Gomezelj Omerzel and Boštan (2012) where they confirm that businesses with an entrepreneur who nurtures his or her own knowledge and skills are more likely to have higher growth and profitability than organizations in which entrepreneurs lack such characteristics.

3.1. Limitation of the study

All of our work is limited by the intervals of company evaluation and the availability of data which is a common problem among other studies (von Stein, Ziegler 1984), but further research must be conducted to improve the quality and predictive power of the presented models to avoid bias.

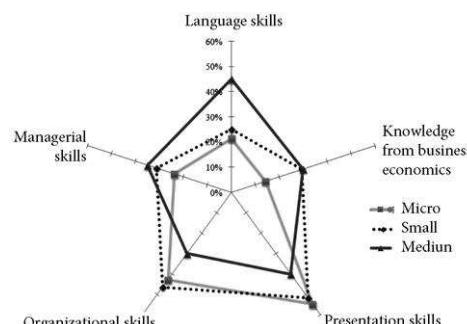


Fig. 5. Model of Graduate skills in area of Entrepreneurship
(source: SU OPF Karviná 2014)

There were very limited resources available to compare our findings. The most important sources (Association of SMEs 2011; Moderní řízení 2011) state in agreement with us, that "the active knowledge of modern management methods is on a relatively low level". Only 22.55% of respondents stated any management method. The most used methods are Lean, 6-sigma and BSC in combination with ISO 9000 or ISO 14000 (Pawlczek, Piszczer 2013).

Those most experienced in the utilization of modern management methods are companies active in manufacturing (Association of SMEs 2011). Other studies evaluated different sets of methods as for example TQM, JIT, core competence, outsourcing, network organizations and benchmarking, so the results are neither compatible nor comparable (Dörlsner 2009).

From a wider perspective the usage of modern management methods creates "competitive intelligence" – disposal of information and knowledge about customers, competition and other aspects of the external surrounding, where an organization operates for the sake of competitive advantage, risk limitation and mapping of potential opportunities (Molnár, Střelka 2012). Even in the area of the measurement of enterprise performance companies prefer to use the simple "comparison of plan and reality" method, rather than BSC, EFQM or other advanced quality management techniques (Stříteská, Svoboda 2012).

Conclusions

The analysis of the level and usage of managerial methods in small businesses in the Czech Republic asked why developing a theory requires both a strategic component and an operational component. The effectiveness of the analysis is therefore closely connected with overall stability, respectively the ability and the possibility of the pre-diction of individual factors.

In times of turbulent changes (which is unfortunately the present) analysis can be used as a tool for more negative recommendations ("what not to do") rather than positive options ("what to do") to provide sustainable business in a given area. Consequently, estimates of the impact of individual factors for closer time periods must be formulated as inherently unquantifiable statements, therefore, only in the form of a qualitative determination of decreasing or increasing influence.

To answer the main research questions, the two phased research confirmed a slow development in this research area. At an individual level, the factors that influence learning requirements may be different for entrepreneurs compared to employees. In brief, the application of strategic methods is still weak and the portfolio of methods somewhat different from the usual methods taught at University level (main emphasis placed on analytical methods versus requirements on soft skills development), this

would be a good starting point for the next comparison, when entrepreneurs have to explain how they use certain methods (not only by the name).

Acknowledgements

This paper was supported by the Ministry of Education, Youth and Sports within the Institutional Support for Long-term Development of a Research Organization in 2014.

References

- Amorós, J. E.; Bosma, N. 2014. *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2013*. Global Entrepreneurship Research Association, London.
- Association of Small and Medium-Sized Enterprises and Crafts ČR (Association of SMEs). 2011. *Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR – Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti* [online]. Praha: AMSP ČR [cited 12 April 2014]. Available from Internet: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_PruzkuM_C10.pdf
- Audretsch, D.; Keilbach, M. 2004. Entrepreneurship capital and economic performance, *Regional Studies* 38(8): 949–959. <http://dx.doi.org/10.1080/0034340042000280956>
- Audretsch, D. B.; Keilbach, M.; Lehmann, E. 2006. *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195183511.001.0001>
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1): 99–120. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206390101700108>
- Burke, W. W.; Litwin, G. H. 1992. A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management* 18(3): 523–545. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cagliano, R.; Blackmon, K.; Voss, C. 2001. Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance, *Integrated Manufacturing Systems* 12(7): 469–482. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000006229>
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal* 34(3): 555–590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
- Dobni, B.; Dobni, D.; Luffman, D. 2001. Behavioral approaches to marketing strategy implementation, *Marketing Intelligence & Planning* 19(6): 400–408. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500110405405>
- Döldarsan, E. S. 2009. A review of post-modern management techniques as currently applied to Turkish forestry, *Journal of Environmental Management* 90: 25–35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.12.005>
- Garengo P.; Bititci, P. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 20(1): 28–54. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001311298402>
- Garengo, P.; Biazzo, S. 2012. Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: a circular methodology, *Total Quality Management and Business Excellence* 21(1): 79–102. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.637800>
- Garengo, P. 2009. Performance measurement system in SMEs taking part to quality award programs, *Total Quality Management and Business Excellence* 20(3): 91–105. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360802614307>
- Gomezelj Omerzel, D.; Boštjan, A. 2008. Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance, *Industrial Management & Data Systems* 108(9): 1182–1199. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570810914883>
- Hudson-Smith, M.; Smith, D. 2007. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms, *International Journal of Production Economics* 106(2): 393–408. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
- Kimberly, J.; Cook, J. M. 2008. Organizational measurement and the implementation of innovations in mental health services, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 35: 11–20. <http://dx.doi.org/10.1007/s10488-007-0143-x>
- Kislingerová, E., et al. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck (in Czech).
- Lo, F. Y. 2012. The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance, *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(2): 217–227. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0222-7>
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71–87. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Moderní řízení. 2011. *Čeští podnikatelé nepoužívají moderní metody řízení* [online], [cited 12 April 2014]. Available from Internet: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-52417420-cesti-podnikatele-nepouzivaji-moderni-metody-rizeni>
- Molnár, Z.; Střelka, J. 2012. Competitive Intelligence v malých a středních podnicích, *E&M Economics and Management* 15(3): 156–170 (in Czech).
- Nelson, R. R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal* 12(2): 61–74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121006>
- Nijkamp, P. 2003. Entrepreneurship in a modern network economy, *Regional Studies* 37(4): 395–404. <http://dx.doi.org/10.1080/0034340032000074424>
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olaru, M.; Dinu, V.; Stoleriu, G.; Šandru, D.; Dincă, V. 2010. Responsible commercial activity of SMEs and specific values of sustainable development in terms of the European excellence model, *Amfiteatr Economic* XII(27): 10–26.
- Pawliczek, A.; Piszcjur, R. 2013. Effect of management systems ISO 9000 and ISO 14000 on enterprises' awareness of sustainability priorities, *E&M Economics and Management* 16(2): 66–79.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard business review* 80(12): 56–68.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy?, *Harvard Business Review* Nov-Dec: 62–78.
- Rylková, Ž.; Chobotová, M. 2011. Přizpůsobování organizací na změny v konkurenčním prostředí, *Periodica Academica* 6(1): 65–82 (in Czech).

106 J. Šebestová. *The conflict between strategic method application and theoretical knowledge in small and medium sized...*

- Sharma, S. 1996. *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Stacey, R.; Griffin, D.; Shaw, P. 2000. *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*. London, New York: Routledge.
- Strnad, Z. 2009. *Robert S. Kaplan: Frontline zaměstnanci musí znát strategii firmy* [online], [cited 12 April 2014]. Available from Internet: <http://strategie.el5.cz/rozhovor/robert-s-kaplan-frontline-zamestnanci-musi-znat-strategii-firmy-411601>
- Štíteská, M.; Svoboda, O. 2012. Survey of performance measurement systems in Czech companies, *E&M Economics and Management* 15(2): 68–83.
- SU OPF Karviná. 2014. *Analýza potřeb segmentu malého a středního podnikání v oblasti vědy a výzkumu a následná spolupráce podnikatelské sféry s Obchodně podnikatelskou fakultou v Karviné*. Research report (in Czech).
- Synek, M., et al. 2007. *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing (in Czech).
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. 2007. *Řízení inovací*. Brno: Computer Press (in Czech).
- Vlček, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press (in Czech).
- von Stein, J. H.; Ziegler, W. 1984. The prognosis and surveillance of risks from commercial credit borrowers, *Journal of Banking and Finance* 8(2): 249–268.
[http://dx.doi.org/10.1016/0378-4266\(84\)90006-2](http://dx.doi.org/10.1016/0378-4266(84)90006-2)
- Wong, P. K.; Ho, Y. P.; Autio, E. 2005. Entrepreneurship, innovation and economic growth: evidence from GEM data, *Small Business Economics* 24(3): 335–350.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-005-2000-1>

Jarmila ŠEBESTOVÁ. PhD, Assistant Professor, is an experienced researcher dealing with Small Businesses. She has participated in a number of international projects, including IPREG – Innovative Policy Research for Economic Growth and the E-WORLD project (International Entrepreneurs Net-work). She is Vice President of the European Council of Small Businesses for the Czech Republic. Research interests: small business performance, small business dynamics.

4 Analýza stavu malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji pomocí metody VRIO

ANALÝZA STAVU MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI POMOCÍ METODY VRIO

E + M

Jarmila Šebestová, Igor Szkandera, Werner Bernatík

Úvod

Regionální význam malých a středních podniků pro Moravskoslezský kraj lze spatřovat v tom, že tyto podniky tvoří páteř ekonomiky společnosti a zajišťují největší podíl na celkové zaměstnanosti obyvatel. I při obnovení ekonomického růstu v letech 2000 - 2004 po několika předchozích letech recese došlo v české ekonomice k celkovému poklesu zaměstnanosti, a to zejména v důsledku výraznějších restrukturalizačních opatření v podnicích (podle podkladů běžného statistického výkaznictví ČSÚ v posledních pěti letech v průměru o 0,4 % za rok).

Neustálé zkoumání tohoto typu podniku je potvrzuje, že je důležitým přínosem pro ekonomiku. Jedním z prvních argumentů, proč je tento segment tak důležitý je jeho role ve vytváření pracovních míst.

Tato myšlenka byla poprvé vyřčena Davidem Birchem (1979). Birchův výzkum přinesl myšlenku, že nové pracovní příležitosti nejsou generovány jen malými a středními podniky, ale také „mladými“ a dynamickými firmami. Výsledky

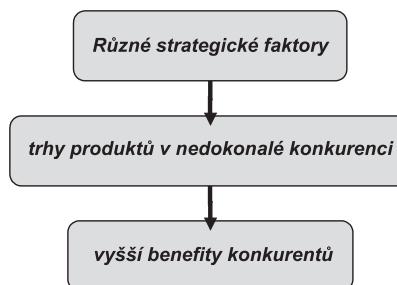
byly ověřeny nejen v USA, ale i v dalších zemích. Podnikání je možno vidět jako částečně řešení nezaměstnanosti (push podnikání - jsme dotlačeni okolnostmi) a prostředek absorpcie nových pracovních sil. I když nová místa nejčastěji vznikají v malých a středních podnicích, růst firem závisí na rostoucí podnikatelské aktivitě. Avšak podpory podnikání nejčastěji směřují na start podnikání, tedy rozvoj podnikavosti (pull podnikání - vidíme příležitost, my iniciujeme jeho vznik).

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny závěry, které by mely pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Důraz je kladen zejména na vnitřní faktory, aktivně ovlivnitelné a k jejich setřídění a zároveň interpretaci je využito strategické metody vnitřního prostředí firmy VRIO.

1. Metoda VRIO a její využití

Proces a směřování teorie zdrojů a kapacit a jejich optimální využití lze nalézt již u Ricarda (1817), jehož myšlenky dále rozpracovávají například Penrose (1959), nebo Wernerfelt (1984).

Obr. 1: Podstata VRIO metody



Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

EKONOMIKA A MANAGEMENT

Mezi tyto autory lze zařadit i Barney (1986), který se snaží na základě empirických výzkumů nalézt analytický způsob, jak pochopit situace a faktory, které ovlivňují podnik na trhu a jak se může vyrovnávat s konkurenčními silami.

Barney začíná svou analýzu otázkou, proč některé podniky mají lepší výsledky než ostatní. Současně porovnává typ strategie, který byl využíván. Faktorem, se kterým se však při srovnávání musíme vyrovnat, je nedokonalá konkurence, která může způsobovat problémy při tvorbě a implementaci strategie a může tak nepřímo zvyšovat náklady na její přípravu a implementaci. Nástroj, který může zabránit podniku v získání očekávaných výsledků, je trh strategických faktorů, který závisí také na manažerských dovednostech subjektu k jejich správnému využití (Barney, 1986: 1231).

Barney se dále zabývá faktory, které přinášejí odlišný užitek či výhodu jednotlivým podnikům. Myšlenku tak doplňuje tvrzením, že každý využitý faktor přináší odlišnou hodnotu, logicky můžeme vyjádřit na Obr. 1.

Podniky tak nemají jinou možnost než hodnotit vlastní strategické kroky, informační zdroje a vlastní zdroje podniku. Důležitost je potom kladena na konfrontaci mezi kontrolami vlastních aktivit a vnitřní analyzou firmy. Koncepte Barneye ohledně strategických faktorů byla kritizována a pak doplněna Dierickxem a Coolem (1989), pro které byly oblasti faktorů nekompletní. Navrhují, aby strategická aktivity byla akumulována také z oblasti podpor podnikání, které byly využity v časovém období provedené analýzy, které pak vedly k využití právě této kombinace strategických nástrojů.

Doporučují zahrnout i tyto položky:

- Sezónní ekonomicke tlaky, které mají vztah k nákladům kapitálu, čímž se snaží prezentovat pravidlo, že výnosy v čase klesají, pokud se náklad bere jako konstanta;
- Efektivní využití celkových aktiv - úspěšnost podniku vyvíjející se v počátku přiznivě přináší později akumulaci aktiv;
- Propojení kapitálu s aktivy - akumulace je determinována variabilitou kapitálu, která způsobuje míru zadlužnosti díky alternativním zdrojům financování;
- Znehodnocování aktiv - všechna aktiva upadají tím, že se odepisují a opotřebovávají;
- Kauzální nejednoznačnost (Lippman,Rumelt, 1982), který vychází ze stochastického pojetí, které prezentuje proces akumulace strategických aktivit.

Z tohoto pohledu je nutné definovat strategické nástroje či aktivity tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody či tržního vyklenku v kontextu problémů, které může způsobit snadná napodobitelnost zboží a služeb konkurenční. Tyto myšlenky byly podnětem, které využil Barney pro svou analýzu VRIO. Zdroje tak tvoří finance, fyzický kapitál, individualita a manažerské dovednosti, kapacitami pak můžeme nazvat vnitřní schopnosti podniku, která pomáhá koordinovat a využívat dostupné zdroje. Analytické schéma lze pojmenovat takto (viz. Tab. 1).

V souladu s těmito tvrzeními to znamená, že pokud je zdroj či kapacita hodnotná, ojedinělá a těžce napodobitelná, potom využívání těchto zdrojů vytváří dlouhodobou konkurenční výhodu a ekonomické přínosy přesahují normální. Faktor

Tab. 1: Schéma VRIO - posouzení každého faktoru

„V“	„R“	„I“	„O“		
Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využit podnikem? (úspěšnost)	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Ne	—	—	Ne	Nevýhoda	Nízký
Ano	Ne	Ano	—	Shoda	Normální
Ano	Ano	Ne	—	Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: [2], s.163

EKONOMIKA A MANAGEMENT

úspěšnosti vypadá jako faktor, který se vymyká z daného schématu. Pokud však srovnáme jeho dosah či působnost s ostatními faktory, pak pouze dosahujeme konkurenční výhody v delším časovém období. (Barney, 1997: 164).

V.R.I.O. model (Barney, 1991) obsahuje čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát soutěžní a udržitelnou. Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy pomocí vnitřních faktorů z provedené analýzy. Každý zdroj je pak posuzován podle vyše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (Cahlik-Sovina, 2003):

- V (valuable) - schopnost vytvářet hodnotu: zdroj, aktivita nebo proces, které nevytvářejí hodnotu, vytvářejí ekonomickou nevýhodu;
- R. (rare) - vzácnost a I. (imitable) - nenapodobitelnost: aby zdroj, aktivita nebo proces vedly k dlouhodobé výhodě, musí být těžko napodobitelné, nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, např. unikátních eurovinách či lidském kapitálu;
- O.(organized) - ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodu v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

2. Metody a cíle výzkumu

V práci je k analýze využito jak statistických metod v deskriptivní rovině - kvantitativní oblast výzkumu (frekvence, průměrné hodnoty v jednorozměrném prostoru; kontingenčních tabulek v dvojrozměrném prostoru s využitím Cramerova kontingenčního koeficientu V), tak vícerozměrných statistických metod v rovině kvalitativního výzkumu, zejména faktorové analýzy s využitím Principal Component Analysis (PCA). Veškeré výpočty byly realizovány v programu SPSS for Windows, ver. 11.5. Při interpretaci koeficientu byla použita škála, kterou zavedl Cohen (1988) pro korelační koeficient. Hodnota koeficientu nad 0,5 znamená velkou závislost, 0,5-0,3 střední, 0,3-0,1 malou a méně jak 0,1 triviální (Rimarčík, 2005).

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny dílčí závěry, které by měly pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Lze konstatovat, že nejčastější právní formou podnikání je podnikání fyzických osob ve velikosti mikropodniku (0-5 zaměstnanců), což představuje až 60% subjektů,

může představovat problém při získávání podpor a účasti v projektech i vzhledem k oboru podnikání- obchod a služby.

Faktory, které mohou ovlivňovat rozvoj podnikání v kraji je samotný důvod, proč se začíná podnikat. Souvisejí to s tvorbou vize podnikatele a jeho cíli, kterých chce v budoucnu dosáhnout, stejně tak ochota spolupracovat a z té „relativní nevýhody ve velikosti“ udělat konkurenční výhodu. Na to navazuje i stádium podniku a jeho ekonomický vývoj.

Cíle příspěvku jsou v zásadě dvojí. Za prvé, analyzovat teoretický přístupy k pojednání úspěchu a rozvoje podnikání pomocí Porterovy analýzy a analýzy VRIO a aplikovat poznatky na současný stav malého a středního podnikání v Moravskoslezském regionu. Za druhé, na základě empirického zkoumání vzorku malých a středních podniků definovat bariéry jejich rozvoje a sily působící na jejich chování. Vyústěním práce jsou návrhy a doporučení pro směrování opatření pro zlepšení podnikatelského prostředí či summarizace výzev pro samotného podnikatele.

V pojednání malých a středních podniků tedy existují tři hlavní skupiny vlivů pro výzkumné zkoumání :

- Vlivy vyplývající z osobnosti manažera-vlastníka MSP - osobnost, chování;
- Vlivy vycházející přímo z podstaty podnikání - struktura, cíle, management;
- Vlivy z externího prostředí jako region, státní správa, průmysl, inovace, technologie.

2.1 Výsledky dílčí analýzy

K možné aplikaci teoretických východisek byl vybrán výběrový vzorek respondentů, který vznikl v rámci prováděného výzkumu v Moravskoslezském kraji koncem roku 2006. Z Tab. 2 je patrné, že převládá forma mikropodniku, v detailnějším členění o velikosti do 5 zaměstnanců.

Zkoumané subjekty můžeme řídit i podle jejich regionální působnosti. Při klasifikování faktorů můžeme využít i jejich procentní podíl na zkoumaném faktoru. V další analýze budou výsledky členěny právě na úrovni okresů, aby se tak mohla prezentovat heterogenita zvoleného regionu.

První část výzkumného úkolu byla zaměřena na motivaci současných podnikatelů k zahájení činnosti a identifikaci překážek, které mohou způsobit jejich úpadek. Stále převládá podnikání, které bylo motivováno nedostatečným finančním ohodnocením v pozici zaměstnance (Push podni-

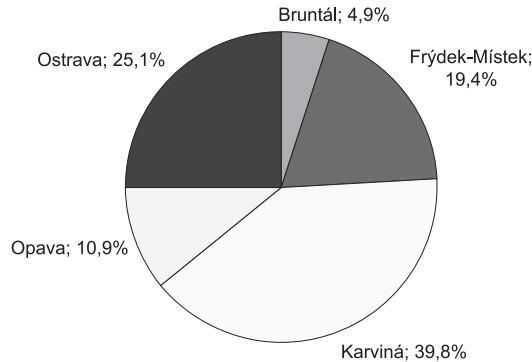
EKONOMIKA A MANAGEMENT

Tab. 2: Složení zkoumaného vzorku

Velikost firmy	Počet	Procentní podíl
Mikro do 10 zaměstnanců	280	72,3%
Malý p. od 10-49 zaměstnanců	90	23,2%
Střední p. od 50-250 zaměstnanců	17	4,5%
Celkem	387	100%

Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 2: Složení podnikatelů dle okresů



Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 3: Faktory ovlivňující současný stav

Faktor/okres	Bruntál	Frýdek-Místek	Karviná	Opava	Ostrava	MS Kraj
Hlavní důvod pro podnikání						
1. Příležitost více si vydělat	36,8 %	30,7 %	37,7 %	47,6 %	36,8 %	37,9 %
2. Seberealizace	31,6 %	33,3 %	28,6 %	31,0 %	31,6 %	31,2 %
Hlavní důvod pro ukončení podnikání						
1. Nedostatek finančních prostředků	57,9 %	49,3 %	49,7 %	52,4 %	49,5 %	51,8 %
2. Korupce, zhoršení podnikatelského prostředí	26,3 %	28,0 %	32,5 %	35,7 %	22,7 %	29,0 %
3. Zvýšená konkurence v odvětví	5,3 %	33,3 %	30,5 %	19,0 %	29,3 %	23,5 %
4. Zvýšení administrativních nákladů na podnikání	26,3 %	16,0 %	27,3 %	21,4 %	20,6 %	22,3 %
Míra spolupráce (ANO)	21,1 %	22,7 %	16,2 %	28,6 %	24,7 %	22,7 %
Typ spolupráce (podíl na počtu spolupracujících subjektů)						
Obchodní řetězec	49,8 %	69,7 %	27,5 %	56,4 %	64,9 %	53,6 %
Sít	49,8 %	12,8 %	27,5 %	45,0 %	35,1 %	34,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

EKONOMIKA A MANAGEMENT

kání) než pocitem seberealizace a originálního nápadu.

K podnikání motivuje tak nejčastěji vize většího výdělku, než v řádném zaměstnání, možná bez zvážení, jaké další alternativní náklady toto podnikání přinesou. Faktorem, který také má obrovskou váhu je pocit, že podnikáním se i rozvíjíte a seberealizujete (viz též Maslowova pyramida potřeb).

Tato oblast potom ovlivňuje i překážky, se kterými se podnikatel potýká. Dle provedené analýzy z oblasti ukončení podnikání (metoda ANOVA, statistická významnost) jsou významné tyto faktory a tvoří tak možné bariéry pro podnikání - finance, růst konkurence, administrativní náklady, lidské zdroje, korupce a dostupnost informací.

Rozvoj také brání nízká úroveň spolupráce v počtu celkových subjektů, kdy nejčastěji je spolupráce realizována v obchodním řetězci či sítí firem. Zanedbatelným procentním podílem je spolupráce pomocí franšízy či vytváření strategických aliancí.

Ve vývoji podniku (tedy jeho stádium) více jak jedna třetina subjektů stagnuje (nejvíce okresy Frýdek-Místek a Ostrava), což souvisí i s vývojem obratu, kde byla potvrzena vysoká míra

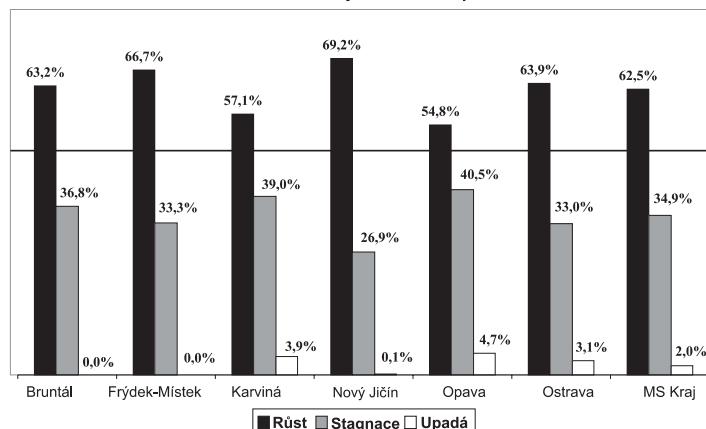
asociace Cramerovým koeficientem V (Cramer $V=0,817$; $P<0,001$). Nejmenší růst představuje okres Karviná a Opava. Zde můžeme říci, jak pravidlivé jsou úvahy, že malý a střední podnik je silně ovlivněn prostředím, ve kterém se nachází.

Ze vzorku rostoucích firem vznikl vyběrový vzorek, který udává tempo růstu podniku za poslední 3 roky. Nejdynamičtější v tomto ohledu byly okresy Frýdek-Místek a Ostrava, což může souviset s příchodem nových investorů do oblasti. Tyto okresy výkázaly, že 42-48% podnikatelských jednotek roste mezi 6-10%. Zde můžeme konstatovat druhou stranu ovlivnění prostředím, ve kterém se nachází - avšak s pozitivním dopadem.

Z Obr. 4 a 5 jasně plyne závislost mezi růstem obratu a růstem podniku. Pokud podnik rozšířuje svou činnost v závislosti na poptávce, realizuje zvýšený obrat, který může pomoci k růstu a rozvoji podnikohospodářských činností.

S rostoucími firmami se rozvíjí schopnost inovovat, nabízet něco nového, být konkurenčnopříjemný. S tím souvisí i výdaje na inovace či nabízení odlišného „přístupu ve službách“. Nejčastější měrou výdajů je částka 10 000 Kč ročně. Nejvíce jsou ochotni investovat větší částky od 100 000 Kč a více za rok v okrese Opava (50% podnikatelů) a Frýdek-Místek (40%).

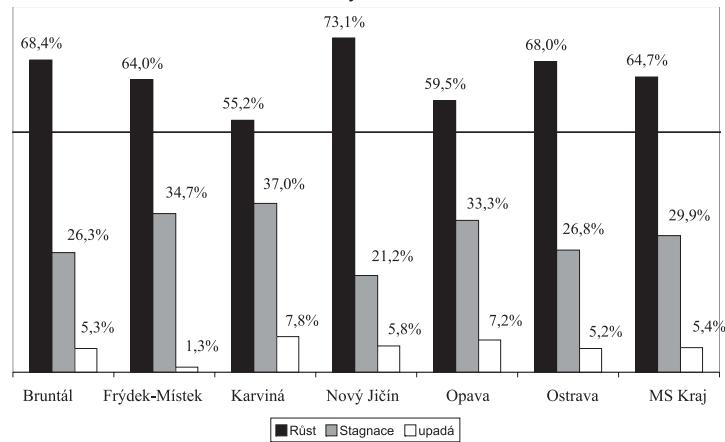
Obr. 3: Stádium malých a středních podniků



Zdroj: vlastní výzkum

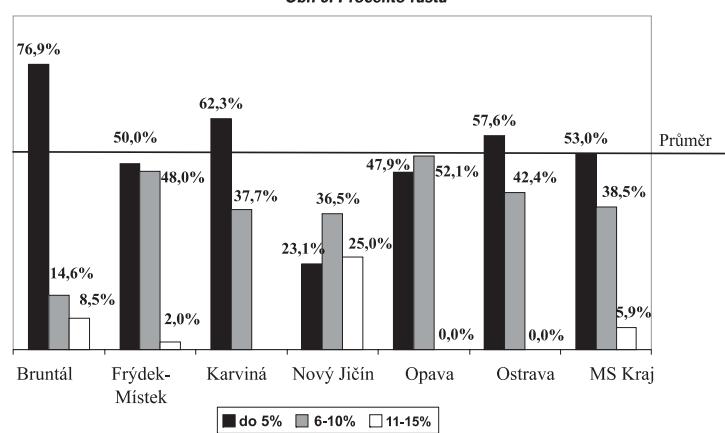
EKONOMIKA A MANAGEMENT

Obr. 4: Analýza obratu firem

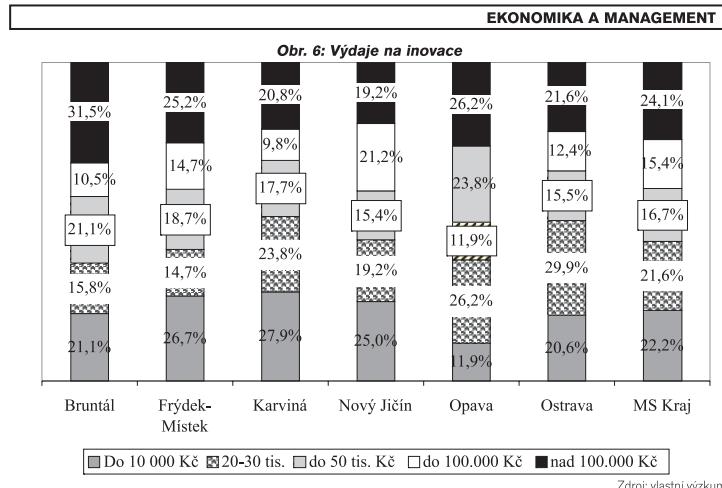


Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 5: Procento růstu



Zdroj: vlastní výzkum



3. Diskuse

V této části analýzy je možno identifikovat faktory, které dle koeficientů mají vliv na kvalitu podnikatelské činnosti. Můžeme je obecně charakterizovat dle vlivu, jaký mají na podnikání. K posouzení přispěla hodnota korelačního koeficientu (tedy pozitivní či negativní vztah) a míra asociace vyjádřená Cramrovým koeficientem. Takto lze jednotlivé faktory členit na:

- A) Positivní faktory** - jsou faktory, které mají kladný koeficient korelace, základem byla kontingenční tabulka mezi ně patří:
- hlavní důvod k podnikání ($V=0,763$; koef. korelace = 0,61),
 - kvalita poradenské činnosti ($V=0,792$; koef. korelace = 0,567),
 - členství v podnikatelských organizacích ($V=0,515$; koef.korelace = 0,514).

- B) Negativní faktory** - tedy faktory se zápornou hodnotou korelačního koeficientu. Záradily se zde:
- Neúčast (nezkušenosť) s přípravou projektů a využívání podpor podnikání ($V=-0,703$; koef. korelace = -0,534),
 - Ztížený přístup k financování ($V=0,536$; koef. korelace = -0,507),
 - Nedostatečná zpětná vazba výzkumu bariér a praxí ($V=0,802$; koef.korelace = -0,731).

Z výše prezentovaných faktorů můžeme vymezit jejich stupeň ovlivnitelnosti samotným podnikatelem. Tyto faktory pak budou udávat směr vývoje samotného podnikání v Moravskoslezském kraji. Faktory pak můžeme shrnout do tří základních bodů dle možnosti je aktivně změnit či ovlivnit:

1. **Faktory vyplývající z podnikatelského prostředí**
 - klasickým faktorem, který se nevychyluje z již provedených analýz jsou bariéry směrem k financování, podpoře jak začínajících podnikatelů, tak firem plánujících rozvoj či inovačně orientované firmy. Dalším bodem je nedostatečná vazba veřejné správy (upravující mantinely pro podnikání) s analytickou prací výzkumných organizací k nalezení optimálního řešení problematiky. Z těchto faktorů vyplývají pak následná ohrožení a příležitosti pro daný podnik
2. **Faktory vyplývající z osobnosti podnikatele**
 - v této oblasti hraje klíčovou roli motiv vedoucí k samotnému podnikání i ochota spolupracovat ve svém obooru podnikání v rámci členských organizací. Využívání podpor či přípravy projektů mohou pozitivně ovlivnit rozvoj manažerských dovedností podnikatele i jeho rozhled v oblasti dané problematiky. Tyto faktory jsou z marketingového pohledu zdrojem silných a slabých stránek podniku
3. **Faktory ovlivňující inovační potenciál firmy.**

EKONOMIKA A MANAGEMENT

Tab. 4: Srovnání faktorů dle VRIO v Moravskoslezském kraji

Prostředek nebo schopnosti	Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využit podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Obor podnikání	Ano	Relativně	Ano	Relativně	Shoda	Normální
Zákaznický přístup	Ano	Relativně	Ano	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
Vnímání značky	Ano	Ano	Ano	Relativně	Dlouhodo-bá výhoda	Vysoký
Finanční zdroje	Ano	Relativně	Ano	Relativně	nevyhoda	Nízký
Zkušenosti a znalosti	Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

Pro další analýzu je užitečné seřídit výsledné faktory, které vedou ke zvýšení konkurenčeschopnosti a výhod podnikání v MSP.

MSP v Moravskoslezském kraji jsou snadno napodobitelné (existence řetězů, sítí, identické produkty) a díky počtu subjektů či oborem podnikání neoplývají prvkem vzácnosti. Je možno říct, že faktory, které odpovídají této definici jsou zejména *manažerské dovednosti* a *řízení lidských zdrojů*, protože v těch spočívá inovační myšlení a možnost odlišovat se od jiných subjektů. Zároveň poskytují subjektu větší dynamiku a flexibilitu, když jsou plně

využívány. Dále pak pro další rozvoj je důležitý faktor znalostí, kterým subjekt vytváří svou pověst, buduje značku na trhu. Dá se říci, že v dnešní době je důraz kladen na zákaznický přístup a to je cesta pro rozvoj MSP. Díky jejich povaze podnikání se lépe mohou přizpůsobit požadavkům zákazníků.

Aplikace vnitřních podnětů z faktorové analýzy by mohla být vyjádřena velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví, jako je Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Těchto pět sil je reprezentováno (Porter, 1994):

Obr. 7: Znázornění faktorů s využitím Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

EKONOMIKA A MANAGEMENT

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví, pro MSP to byl zejména vstup do Evropské unie a růst přeshraniční konkurence, dále pak zahraniční investoři v kraji.
- Vyjednávací silou (schopnosti) dodavatelů - do popředí dostává vztah s dodavateli, tedy vstupní logistiky, kdy subjekty nejrychleji reagují na změny v jejich chování.
- Vyjednávací silou (schopnosti) kupujících, kdy MSP reagují na změnu preferencí zákazníků. Zde se potvrzuje zákaznický přístup podniků spolu s rostoucím důrazem na marketingovou koncepci podniku spolu s častými korekcmi tohoto plánu, vybíráním segmentů pro nabídku zboží či služeb, což souvisí i s *odbytovou logistikou*.
- Hrozbou substitutů (náhradních produktů), což souvisí i s nabídkou konkurenčních firem se zavedenou značkou a je tedy podpořena faktorem znalostí k růstu inovačního myšlení, mezi substituty lze zařadit i nástup nových technologií - tedy „jiného způsobu výroby“, které pak pro podnikatele jsou méně dostupné díky ztíženému přístupu k financím.
- Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví - ta vede k zájmu o integraci a sdružování k eliminaci dopadu tohoto vlivu.

Faktory vnější i vnitřní analýzy pak mohou dát soubor sil, které působí na malý a střední podnik především regionálního dosahu ovlivněné kvalitou informací v podnikatelském prostředí a mohou tak bránit jeho rozvoji.

Závěr

Je velmi důležité si uvědomit, že právě malé a střední podniky, v jejich vazbě na vývoj zaměstnanosti, v sobě skýtají velmi široký potenciál pro tvorbu využití nových vědeckých a výzkumných poznatků, podporujících pozitivní vývoj zaměstnanosti a kvality práce v tomto podnikatelském sektoru. Jako možnou cestu dosažení lepších výsledků v tomto podnikatelském sektoru je nezbytné využít podpůrných programů pro nákupy či vývoj nové technologie, která pak může pomoci otevřít dveře na jiné trhy, než je regionální trh krajů postižených restrukturalizací.

Nízká úroveň kooperace MSP v regionu vede často k neefektivnosti jednotlivých podnikatelských subjektů a tím i k jejich blízkému zániku. Příprava rozvojové a změnové strategie je velice

náročná, zvláště při změně podnikatelských podmínek. Proto lze jedně doporučit spolupráci s poradenskými firmami, regionálnimi centry či vědecko-technologickými parky, popřípadě s vysokými školami, kterých je v regionu dostatek. Vzájemná spolupráce může eliminovat migraci obyvatel, zvyšovat dynamiku a adaptabilitu sektoru MSP a učinit jej srovnatelným v rámci republiky či regionu Evropské Unie.

Literatura:

- [1] ANTÓN, J. M. R., POMEDA, J. R. *Una Aplicación del análisis VRIO en el sector turístico Espanol: El caso de un hotel de Madrid* [online]. [cit. 2006-12-04], <http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc>.
- [2] BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley, 1997. ISBN 0-201-15128-5.
- [3] CAHLÍK, T., SOVINA, J. *Konvergence a soutěžní výhody ČR* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2003, [cit. 2006-12-04], <http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/286_wp_36.pdf>.
- [4] HINTOŠOVÁ, A., RIMARČÍK, M. *Strategické správanie malých a stredných podnikov. Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladá veda 2005*. Račkova dolina: Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej polnohospodárskej univerzity v Nitre, 2005. ISBN 80-8069-673-X.
- [5] KOZAK, M., LEVENTHAL, S. *Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data* [online]. [cit. 2007-06-14], <<http://rru.worldbank.org/Documents/Other>>.
- [6] LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 1982. roč. 13, č. 2, s. 418-38. ISSN 0361-915X,
- [7] Malá a střední podnikání v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad, 2005. [cit. 2007-08-14]. <<http://www.czso.cz/csu/edcniplan.nsf/p/1138-06>>.
- [8] MOLNÁR, Z., BERNAT, P. Informační podpora řízení inovací v malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 2007. roč. 10, č. 1, s. 55-67. ISSN 1212-3609.
- [9] Národní rozvojový plán České republiky [online]. Praha: Úřad vlády ČR, 2006. [cit. 2007-08-20], <<http://www.strukturalni-fondy.cz/index.php?show=000009009002008>>.

EKONOMIKA A MANAGEMENT

- [10] SLÁVIK, Š., ROMANOVÁ, A. Predvídatost a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu. *Nové trendy v podnikovom managemente*. Košice: PHF EU Bratislava, 2005. ISBN 80-969181-3-3.
- [11] VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-533-5.
- [12] WERNERFELT, B. A. Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984. roč. 5, č. 2, s. 171-180. ISSN 1097-0266.
- [13] ZELENÝ, M. Innovation Factory: Production of Value Added quality and innovation. *E+M Ekonomie a Management*, 2006, roč. 9, č. 4, s. 58-65. ISSN 1212-3609.

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.

Ing. Igor Szkandera

Ing. Werner Bernatík

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní nám. 1934/3

733 40 Karviná

tel. +420 596 398 262

sebestova@opf.slu.cz

Doručeno redakci: 18. 11. 2007

Recenzováno: 14. 1. 2008

Schváleno k publikování: 3. 7. 2008

EKONOMIKA A MANAGEMENT

ABSTRACT

ANALYSIS OF STAGE OF SMEs IN MORAVIAN-SILESIAN REGION BY VRIO METHOD APPLICATION

Jarmila Šebestová, Igor Szkandera, Werner Bernatik

The small and medium sized entrepreneurship is often considered to be as a phenomenon of our times. Why many authors dedicated their work on this field? „SME“ influence society life and contribute to economic development of the region, where they establish their business. The same situation is in Moravia-Silesian region, where the factor analysis being applied. VRIO and Porter's analysis were used to interpret clearly research findings. Principal point of view is to identify and describe endogenous factors, which represent standard business behaviour in chosen region. This region represents a territory with the second lowest entrepreneurship activity rate in the Czech Republic (Czech Statistical Office, 2005) under the idea that „SME is closely connected with region where they born“. Entrepreneurship activity we examine from the subject's potential point of view (what could offer to the society or to the market; supply side) and resources for activity development (financing, human resources) in context of the dynamics and turbulent of business environment.

Conclusions are based on empirical study with synthesis of bibliography sources to define barriers in SME sector, especially on internal factors (actively affected by subject) as a potential of growth. The VRIO strategic method of internal business analysis being used to sort up and interpret founded factors (Barney, 1991) as a source for strategy planning and their direction to be more competitive in globalizing business environment.

Key Words: Development, Growth, Innovation, VRIO, SME

JEL Classification: M21, L26, O12

5 Ovlivňuje motivace k podnikání vnímání podnikatelského prostředí? Případová studie z Moravskoslezského kraje

OVLIVŇUJE MOTIVACE K PODNIKÁNÍ VNÍMÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ? PŘÍPADOVÁ STUDIE Z MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

DOES SELF-MOTIVATION TO START-UP BUSINESS AFFECT
AN EVALUATION OF BUSINESS ENVIRONMENT? CASE STUDY
FROM MORAVIAN-SILESIAN REGION

Jarmila Šebestová

Abstract: The main goal of this paper is to compare and contrast relationship between self-motivation to start-up and evaluation of business environment in Moravian-Silesian region. There were used primary research data in comparison with socio economic indicators between districts of the region. Own analysis is divided into four steps, when causal based model is presented to describe differences between two main types of motivation – push and pull. New positive trends could be identified as a source of sustainability in the area of the connection between the motivation to start-up and business environment. Regional business environment represents the supportive infrastructure for entrepreneurship such as entrepreneurship-friendly laws and regulations in the area of establishing a business, the existence of supporting services for business founders as well as for established firms. Spatial analysis is needed to find deeper connections with the location of the company and their local business condition to evaluate regional business environment in Moravian-Silesian Region. The existence of regional entrepreneurship sub-environments is one theoretically plausible explanation for spatial variations in entrepreneurship activity within districts.

Keywords: Motivation, Moravian-Silesian Region, Entrepreneurship environment, Small business.

JEL Classification: L26, R11, C14.

Úvod

Podnikání samotné je vždy nerozlučně spjato s osobou podnikatele, s realizovanou podnikatelskou příležitostí, tvorbou hodnoty a finálně s inovacemi. Proces podnikání ovšem nejvíce determinuje podnikatel sám následujícími způsoby [18]: (a) osobní motivací, pramenící z touhy po úspěchu, ale ta nikdy sama nemůže zaručit úspěšné podnikání, pokud nejsou jasné stanovené cíle a dobře implementovaná strategie [16], která v sobě soustředí snášení rizika a kontrolu provedené činnosti; (b) sociálním prostředím, jež může podporovat kariéru podnikatele, nebo ji naopak zcela brzdit. Zde je možno zařadit nalezení nových příležitosti pro podnikání, včetně vhodných zdrojů [24]; (c) vnějším podnikatelským prostředím, kdy na něj působí zejména kulturní a politické faktory, které ovšem mohou povzbudit a urychlit podnikatelské rozhodování [2]. Důvěra jedince ve vlastní podnikání tak finálně ovlivňuje nejen vnímání podnikatelského prostředí, ale také jeho podnikatelský úspěch [13],[22].

Cílem článku je vyvodit závěry z kauzální analýzy mezi motivačními faktory pro podnikání a vnímání podnikatelského prostředí pro rozvoj podnikatelských aktivit

v Moravskoslezském kraji na základě meziokresních rozdílů (LAU 1) z provedeného primárního šetření. Ojedinělost zpracování tématu lze spatřovat v propojení obou vlivů (prostředí a motivace), která se v publikovaných studiích nevyskytuje [14],[37]. Současně byl zvolen segment „zavedených podniků“, kterému je v literatuře věnována minimální pozornost, protože se především zabývá „novým“ podnikáním [3],[8], [9], [15].

1 Formulace problematiky

1.1 Vztah podnikatelského prostředí a podnikatelské aktivity

Podíváme-li se na základní definici podnikání, nacházíme v ní rozpor, co vlastně má podnikání přinášet. Za prvé, stojí tu statická definice o tvorbě něčeho nového [7] a protipól, který jednoznačně tvrdí, že podnikání má vést k inovacím a potom je i udržitelné [5]. Podnikání a inovace jsou z tohoto pohledu prezentovány jako stabilní a měřitelné proměnné, které ovlivňují udržitelnost podnikatelské společnosti. Ovšem známé Druckerově [5] definici předchází Schumpeter [25], který podotkl, že inovace, která bude nabízena na trhu, jednoznačně posune ekonomickou rovnováhu na trhu, a to díky tomu, že podnikatel objevil novou příležitost a vytvořil novou hodnotu, podnikatel významně ovlivní další vývoj ve strategickém využívání zdrojů. Lze tedy souhlasit s tím, nerozvojové vlivy regionu jsou generovány podnikatelským sektorem [37]. Tvorba konkurenčních výhod a tím samotného rozvoje podnikání ve vybraném regionu je výsledkem spolupůsobení společenských, politických a tržních sil [26]. Jelikož v prezentovaných studiích je podnikatel definován zejména ve statickém pohledu, za nezměněných podmínek na trhu, často bez vykázaných nejistot v prostředí, proto byla vybrána oblast podnikání v malých a středních podnicích, kdy podnikatel splňuje oba pohledy z předchozích definic, a to tím, že (a) je v každodenním kontaktu se svými zákazníky a zastřešuje jak pozici odborníka, manažera a podnikatele, často v jedné osobě (očekává se dialog), (b) očekává se, že bude tvořit pro zákazníka stále něco nového (očekává se inovace). Prvotní motivace je motorem, který pohání podnikatele také k inovační činnosti.

1.1.1 Motivační faktory podnikání

Motivační faktory můžeme rozdělit dle metodiky výzkumné organizace GEM [14] na push a pull motivy podnikání. Dle Segala et al. [23] je můžeme charakterizovat takto: (a) *Push motivy* jsou vnímány jako negativní externí síly, které působí na motivaci k podnikání a do podnikání je podnikatel tlačen negativními událostmi a nespokojeností s pracovištěm, rizikem nezaměstnanosti nebo nedostatkem růstových možností do podnikatelských aktivit. (b) *Pull motivy* lze charakterizovat jako motivy, kdy člověk podnikat chce, protože je vnitřně motivován, je přitahován existujícími atraktivními a úspěch slibujícími hospodářskými příležitostmi. Má svoji představu a svůj nápad, který má reálný základ.

Z tohoto faktu vyplývá, že někteří podnikatelé mají malou šanci uspět již na začátku [9], [13], [15]. Motivace zároveň ovlivňuje typ podnikání a plány na růst podniku[3].

1.1.2 Hodnocení podnikatelského prostředí

Metodika hodnocení podnikatelského prostředí je založena především na podnikatelských preferencích. Je využíváno multifaktorového hodnocení kvality podnikatelského prostředí (KPP), kde jsou soustředovány významné faktory, ovlivňující podnikání ve zkoumaném regionu [37]. Příkladem mohou být indexy Doing Business, hodnocení plnění Small Business Act. Alternativou této iniciativy je index Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) a jeho analogický sub-index REDI

(regionální verze). REDI zohledňuje regionální specifika a disparity [30]. Další možností je využití indexu kvality podnikatelského prostředí podle slovenské podnikatelské aliance, který je prováděn mezi majiteli podniků. Zahrnuje tři pilíře – makroekonomické ukazatele, vliv legislativy a vliv podniku [32]. Základem všech soustav je kombinace čtyř skupin indikátorů, které jsou převzaty z metodiky Evropské komise [6], kdy první skupinou indikátorů jsou indikátory vstupu, které tvoří základní zdroj pro následné hodnocení výstupu. Jsou především tvořeny finančními ukazateli. Na ně navazují indikátory výstupu, které hodnotí efektivnost přijatých opatření na úrovni kraje či okresu. S výstupy úzce souvisí indikátory výsledkové, které přinášejí informaci o přidané hodnotě provedených opatření. Celkový výstup je měřen indikátory dopadu, které mohou pomoci k rozvoji kraje (okresu) a větší růst konkurenčeschopnosti malých a středních podniků [35]. Faktory jsou finálně rozdeleny dle závažnosti (tab. 1).

Tab. 1: Příklad faktorů podnikatelského prostředí

Faktory podnikatelského prostředí		
Nejvýznamnější	Středně významné	Méně významné
Znalosti, blízkost trhu	Nemovitosti, infrastruktura	Přítomnost zahr. firem
Dostupnost, kvalita pracovních sil	Podpůrné služby, atraktivita území	Asistence veřejné správy

Zdroj: [37]

Využití soustav indikátorů a jimi zjištěné rozdíly (např. na místní úrovni) lze ekonomicky chápat jako součást ekonomické alokace zdrojů, kdy chceme maximalizovat podnikatelský výstup, což znamená kauzalitu mezi podmínkami pro podnikání, motivací a výsledkem [10], [37].

2 Metody

Ke zkoumání vlastní problematiky byly využity dva zdroje dat. Prvním z nich byla sekundární makroekonomická data o Moravskoslezském (MS) kraji a jeho okresech (LAU 1) v socioekonomické studii. Druhým zdrojem pro následnou kauzální analýzu bylo získávání primárních dat v podnikatelském sektoru pomocí dotazníkového šetření.

Teoretický základ pro tvorbu otázek do dotazníku byl převzat z přístupu Barneye [1] a jeho teorie o efektivní alokaci zdrojů a z modelu předvídavosti a pružnosti podniků od Slávka a Romanové [27]. Koncepce otázek dotazníku byla převzata z již provedeného výzkumu ke zkoumání chování podniků a jejich adaptability [21], [31]. První část dotazníku byla koncipována tak, aby u vybraných podniků odhalila důvody jejich vzniku, zdali motivačním faktorem pro vznik společnosti bylo poslání, vycházející ze stavovské cti, rodinné tradice nebo bude převládat přístup vydělat si více než v zaměstnání (tedy přístup sebezáchranný), anebo třetí způsob, expanzivní podnikání – založeno nápadem [36]. Z tohoto pohledu následná analýza dotazníku směřovala na propojenosť podnikatelské aktivity a krystalizaci názoru na změny v podnikatelském prostředí, čímž se podpořila dle identifikace podnikatelských příležitostí v dynamickém prostředí, nazývaná také nalézání příležitostí (sensing). Díky tomu musí podnik finálně měnit svoji strategii a dynamiku svých zdrojů, aby mohl příležitost uchopit (opportunity seizing) [33].

Pro získání kvantitativních dat bylo využito písemné dotazování, spojené s předchozím telefonickým či osobním kontaktem. Nevhodnami tohoto šetření byla nutnost preference užití jednoduchých a uzavřených typů otázek. Z hlediska analýzy podnikání a evaluace

podnikatelského prostředí v Moravskoslezském kraji nebyly vybírány podniky mladší tří let, tj. bylo požadováno, aby vzorek tvořily podniky, které existovaly k datu 01.01.2011. Klasifikace stáří podniku vycházela z metodiky výzkumu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), která považuje za zavedené podniky subjekty starší 42 měsíců [14].

Výzkum u vlastníků malých a středních podniků by proveden na celkovém vzorku 400 respondentů, kteří byli vybráni nahodile v rámci Moravskoslezského kraje. Návratnost dotazníku byla 53,8 %, což znamená 215 validních odpovědí. Konkrétně byla velikost minimálního požadovaného vzorku předem vypočítána na základě vzorce [20], kdy akceptovatelná míra chybovosti byla stanovena na 5% a minimální velikost vzorku měla být 153 respondentů. Celková vnitřní reliabilita dotazníku byla měřena pomocí ukazatele Cronbachovy α , kdy měla hodnotu 0,845, při parciálních analýzách se pohybovala vnitřní reliabilita hodnoceného souboru dat kolem 0,79, což splňovalo podmínu pro další analýzu dat [19].

Pro modelování vztahů byly využívány základní statistické metody, zejména pro zkoumání závislostí jednotlivých faktorů mezi sebou k získání charakteristických rysů podniků v MS kraji (MSK). Mezi nejdůležitější patřil Cramerův kontingenční koeficient V, který představuje míru nejvhodnější asociace mezi dvěma nominálními proměnnými. Pro predikční interpretaci byla využita formulace, kterou nalezneme v práci Liebetraua [12], kde míra významnosti mezi 0,25 a 0,5, představuje faktor s kauzální vazbou a hodnota mezi 0,7 a 0,9 dává možnost predikovat chování faktoru v dalším období. Zkoumané podniky splňovaly kritéria velikosti a obratu dle požadavků EU pro klasifikaci malých a středních podniků (MSP). Výzkum byl realizován ve všech okresech MS kraje, přičemž procentuální zastoupení respondentů v jednotlivých okresech odpovídá procentnímu zastoupení ekonomicky aktivních subjektů v MS kraji (tab. 2). Podíváme-li se na vzorek z hlediska počtu zaměstnanců, nejčastěji zastoupenou kategorií je skupina podniků do devíti zaměstnanců, tedy ve velikosti mikropodniku, nejčastěji v okresech Bruntál (BR), Karviná (KA) a Nový Jičín (NJ; nejčastější forma je s.r.o.). Na druhém místě jsou podniky ve velikosti malé (10-49 zaměstnanců), kde skutečný počet zaměstnanců je blíže ke spodní hranici skupiny, jež se nachází nejčastěji v okresech Opava (OP), Karviná a Ostrava – město (OV). Střední velikost je zastoupena nejčastěji v okrese Frýdek-Místek (FM).

Tab. 2: Rozložení vzorku podniků dle právní formy se srovnáním se statistickými údaji

	BR	FM	KA	NJ	OP	OV	MSK*
Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)	50,00 %	38,50 %	43,70 %	45,50 %	40,00 %	33,30 %	63,02 %
Společnost s ručením omezeným	33,30 %	53,80 %	39,10 %	45,50 %	46,60 %	47,80 %	17,73 %
Akciová společnost	16,70 %	7,70 %	14,10 %	4,50 %	6,70 %	15,90 %	1,69 %
Družstvo	0,00 %	0,00 %	1,50 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,51 %
Nezisková organizace	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,50 %	0,00 %	1,50 %	8,94 %
Státní podnik	0,00 %	0,00 %	1,60 %	0,00 %	0,00 %	1,50 %	0,01 %
Veřejná obchodní společnost/komanditní společnost	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,70 %	0,00 %	chybí*

Zdroj: vlastní výzkum, [4]*v rámci oficiální statistiky MSK spolu s právní formou s.r.o.

V kraji převládají již zavedené podniky, ve věkové skupině 16-25 let, které tvoří 45,6 % vzorku. Zde převládá zastoupení okresu Ostrava-město (72,4 %), Frýdek-Místek (53,9 %), Bruntál 50 % a Karviná (39,1 %). Nejmladší podniky nalezneme v okrese Nový Jičín (45,4 %). Pozitivním faktorem je, že převládajícím stádiem, i přes uvedené stáří podniků, je růst v posledních třech letech (49,77 %), tuto skupinu doplňují podniky, které zažívají vrchol svého podnikání (15,81 %). Naproti tomu pokles zaznamenal 31,63 % podniků, nejvíce v okresech Karviná (42,19 %) a Nový Jičín (36,36 %). Současnou situaci v kraji ovlivňuje obor podnikání, kde ve vzorku převládá obchod (36,28 %), který je dominantou pro okresy Frýdek-Místek (38,46 %) a Karvinou (42,19 %). Druhým sektorem je sektor služeb, který tvoří 33,95 % vzorku a je výrazně zastoupen v okresech Karviná (37,50%), Ostrava-město (37,68 %) a Nový Jičín (36,36 %). Shrňme-li demografii zkoumaných podniků, můžeme je dle zkoumaných charakteristik zařadit do dvou hlavních proudů, a to: (a) *Průmyslová výroba a obchod*, která je typická pro okresy Bruntál (66,67 %) a Opava (46,67 %), kde podniky jsou ve stádiu růstu (Opava 73,33 %, Bruntál 66 %) a zároveň jsou ve věku 10-20 let od založení (Bruntál 49 %, Opava 73,3 %), v celkovém obratu je převládající skupinou 10 – 100 mil. Kč (Bruntál 50 %, Opava 40 %). (b) *Obchod a služby*, které jsou typické pro zbytek okresů MS kraje (Karviná 79,69 %, Ostrava-město 72,46 %), kde nejdynamičtější částí oblasti je okres Nový Jičín s vysokým podílem podniků mladších 10 let (45,4 %) a zároveň s druhým největším podílem podniků v poklesu (36,36 %, Karviná 42,19 %).

3 Rozbor problému

Samotný problém vztahu motivace a současného podnikatelského prostředí má dvě roviny. První rovinou je současný socioekonomický profil kraje a jeho šesti okresů a druhou rovinou jsou výsledky samotného šetření.

3.1 Socioekonomický profil MS kraje a jeho okresů

Pokud zaměříme naši pozornost na jednotlivé okresy v rámci Moravskoslezského kraje, potom lze simplexním srovnáním určit, že za sledované období existovaly citelné rozdíly. Ty můžeme rozdělit do několika úrovní. Za prvé, z tabulky 3 lze vysledovat, že největší úbytek obyvatelstva zaznamenal okres Karviná (KA) následovaný okresem Ostrava-město (OV). Záporné saldo je typické také pro okres Bruntál (BR). V případě okresů Nový Jičín (NJ) a Opava (OP) nedošlo v průběhu sledovaného období k zásadní změně počtu obyvatel. Naproti tomu okres Frýdek-Místek (FM) byl jediným, který v průběhu sledovaného období zaznamenal nárůst počtu obyvatel, což souvisí jednak s blízkostí atraktivního horského prostředí, jednak s příchodem velkého investora [35].

Tab. 3: Vybrané socioekonomické ukazatele

Vybrané ukazatele	MS kraj	BR	FM	KA	NJ	OP	OV
Počet obyvatel v tis. obyv.	1 215	94, 12	213, 06	254, 5	151,6	176,6	325, 03
Čistá migrace v tis. obyv.	-1,5	-0,3	0,2	-0,9	-0,06	-0,04	-0,379
Podíl migrace na počtu obyvatel	-0,12%	-0,33%	0,10%	-0,36%	-0,04%	-0,03%	-0,12%
Podíl nezaměstnaných osob v %	8,56	10,64	5,59	11,31	5,31	6,63	10,31
Počet ekonomických subjektů (PES)	250 260	19 660	44 056	40 756	30 783	38 242	76 763
PES na 1000 obyvatel	205,96	208,87	206,77	160,11	202,97	216,45	236,17
Vzniklé subjekty	8 294	585	1 496	1 404	870	1 127	2 812
Zaniklé subjekty	6 746	532	970	1 374	723	833	2 314
Čistý přírůstek	1 548	53	526	30	147	294	498
Čistý přírůstek PES v %	18,66%	9,06%	35,16%	2,14%	16,90%	26,1%	17,7%
Čistý přírůstek na obyvatele	0,13%	0,06%	0,25%	0,01%	0,10%	0,17%	0,15%

Zdroj: [4], vlastní dopočty

Za druhé, oblast, na kterou jsme zaměřili pozornost, je vývoj výkonnosti trhu práce. Mezi základní problémy regionální nezaměstnanosti patří nízká mobilita pracovních sil, kvalifikace uchazečů o zaměstnání, zejména těch dlouhodobě, jež neodpovídá požadavkům trhu práce, vysoký podíl uchazečů o zaměstnání s nižším vzděláním a v neposlední řadě to je kvalifikační struktura nabídky pracovních sil, jež neodpovídá poptávce po vytvářených pracovních místech. Částečnou odpověď na neuspokojivý vývoj fungování trhu práce může poskytnout ukazatel vývoje počtu nově zaregistrovaných ekonomických subjektů a těch zaniklých. Z rozborů je zřejmé, že počet nově vzniklých subjektů trvale klesá, zatímco počet zaniklých subjektů roste. Největší čistý nárůst zaznamenal Frýdek-Místek a Opava, které jsou nad průměrem kraje. To s sebou přináší pnutí na trhu práce, kdy poptávka po práci nevytváří odpovídající počet pracovních sil [34],[35].

3.2 Základní motivační faktory podnikatelů

V rámci dotazníku byly faktory rozděleny do dvou skupin (dle kap. 1.1.1) – push (ekonomická situace, vliv trhu práce) a pull motivy (seberealizace, pán svého času apod., tab. 4), kdy výsledky reprezentují celý vzorek. Respondenti měli pouze vybrat jednu možnost (tedy hlavní zdroj motivace) z nabídky, nebo dopsat svou myšlenku. Současně hodnotili spokojenosť s podnikatelským prostředím ve svém okrese, kdy byla použita škála 1-5 (5-nejhorší, 1-nejlepší).

Tab. 4: Vztah okresu a motivu podnikání a celkové spokojenosti

Okres	Známka spokojenosti	Push Motiv (ekon.situace)	Pull motiv (Pán svého času, vyzkoušet něco nového, seberealizace)
Bruntál (3,5)	Bez odpovědi	33,30%	33,35%
	Známka 3,4	0,00%	33,35%
	Celkem za okres	33,30%	66,70%
Frýdek-Místek (2,83)	Bez odpovědi	7,70%	17,95%
	Známka 1-3	23,05%	41,10%
	Známka 4-5	2,55%	7,65%
	Celkem za okres	33,30%	66,70%
Karviná (3,29)	Bez odpovědi	11,10%	12,70%
	Známka 1-3	22,20%	27%
	Známka 4-5	11,10%	15,90%
	Celkem za okres	44,40%	55,60%
Nový Jičín (3,22)	Bez odpovědi	4,50%	13,70%
	Známka 1-3	13,55%	50,25%
	Známka 4-5	4,50%	13,50%
	Celkem za okres	22,55%	77,45%
Opava (2,58)	Bez odpovědi	13,40%	6,70%
	Známka 1-3	19,90%	46,75%
	Známka 4-5	0,00%	13,25%
	Celkem za okres	33,30%	66,70%
Ostrava-město (2,94)	Bez odpovědi	14,70%	10,30%
	Známka 1-3	14,70%	45,60%
	Známka 4-5	4,50%	10,20%
	Celkem za okres	33,90%	66,10%

Zdroj: vlastní šetření

Při meziokresním srovnávání nejčastějším motivem k zahájení činnosti byl pocit seberealizace (27,90%), kromě okresu Nový Jičín, kde převládá faktor času a touha vyzkoušet něco nového (36,3%). V okresech Bruntál a Karviná mají zvýšený faktor „podnikání z nutnosti“ (push motiv), kde převládá faktor ekonomická situace a nedostatečné příležitosti na trhu práce (33,30%), což odráží propojenosť se socioekonomickým profilem okresů v tab. 3. Spokojení podnikatelé využívali škálu v nižších stupních 1-3 a využili celou škálu (Ostrava, Frýdek-Místek), negativně naladění podnikatelé (Karviná, Bruntál) využívali zejména hodnot od 3-5.

4 Diskuze

Vztah motivace a hodnocení podnikatelského prostředí můžeme rozdělit do čtyř kroků. V prvním kroku jsme zjistili celkovou spokojenosť podnikatelů dle okresů ve vztahu k jednotlivým prvkům motivace. Mezi nejspokojenější podnikatele patřili zejména ti, jež začali podnikat s cílem „pull“. Nejméně spokojeni jsou ti, co začali podnikat s motivem push. Současně vidíme odraz socio-ekonomicke situace okresů v průměrné známce hodnocení spokojenosť (bez započítání hodnot bez odpovědi), kdy nejhůře Bruntál (3,5), Karviná (3,29), následované Novým Jičínem (3,22).

Ve druhém kroku zjistíme, který faktor motivace je nejvíce citlivý na vybraný faktor podnikatelského prostředí (tab. 5).

Tab. 5: Vztah okresu a motivu podnikání

Motivace obecně	Cramer V	Sig.	Zdroj motivace
Faktor			Faktor (Cramer V; Sig.)
Celková spokojenost	0,273	0,005 ^a	Touha vyzkoušet něco nového (0,532;0,035 ^a)
Nejvíce podporující faktory			
Dostatek pracovních sil	0,264	0,015 ^a	Seberealizace (0,536;0,236)
Spolupráce s klastry	0,288	0,001 ^a	Být pánum svého času (0,473;0,013 ^a) Nedostatečné příležitosti na trhu práce (0,821;0,017 ^a)
Dostatek zákazníků	0,274	0,005 ^a	Ekonomická situace (0,463;0,283)
Prostory k podnikání	0,287	0,001 ^a	Seberealizace (0,435;0,000 ^a)
Dodavatelé	0,251	0,054 ^b	Nedostatečné příležitosti na trhu práce (0,861;0,100 ^b)
Podpora exportu	0,252	0,065 ^b	Nespokojenost v zaměstnání (0,655;0,015 ^a) Nedostatečné příležitosti na trhu práce (0,799;0,085 ^b)
Dostupné bydlení pro zaměstnance	0,217	0,461	Ekonomická situace (0,565;0,023 ^a)
Nejvíce ovlivňující faktory			
Lokalizace regionu	0,218	0,457	Nespokojenost v zaměstnání (0,522;0,100 ^b)
Pozůstatky předchozí průmyslové činnosti	0,208	0,635	Být pánum svého času (0,553;0,000 ^a)
Legislativa	0,214	0,528	Seberealizace (0,337;0,074 ^b)
Podpora podnikání na úrovni obce	0,217	0,463	Ekonomická situace (0,516;0,092 ^b)

Zdroj: vlastní šetření. Statistická významnost standardně na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, v případě (b) je hladina významnosti $\alpha = 0,1$.

Zde si můžeme všimnout toho, že některé faktory nejsou statisticky významné na úrovni motivace obecně, ale na úrovni jednotlivých faktorů (lokalizace při nespokojenosti v zaměstnání pozůstatky průmyslové činnosti, podpora obce). Neprojevila se závislost na tradicích, což se projevuje i ve studiích [11], [37].

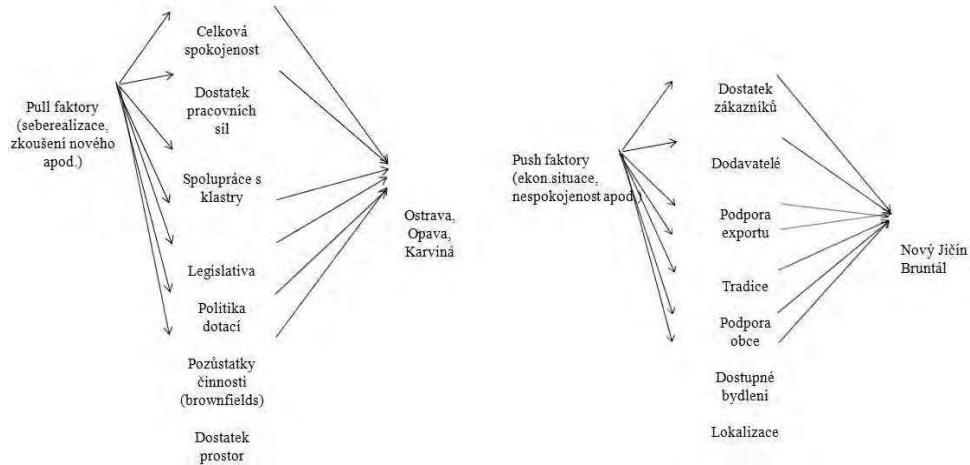
Srovnáme-li ve třetím kroku (tab. 6) výsledky s rozdelením podle místa podnikání, zjistíme souvislost a závislost na socioekonomickém profilu daného okresu, kdy největší závislost místa a spokojenosti najdeme v okrese Ostrava, totéž u spolupráce s klastry. Podporu podnikání na úrovni obce očekává nejvíce podnikatelů v okrese Nový Jičín.

Tab. 6: Vztah okresu a faktorů podnikatelského prostředí

Faktor	Místo podnikání		
	Cramer V	Sig.	Okres (Cramer V; Sig.)
Celková spokojenost	0,160	0,337	OV (0,397;0,022^a)
Nejvíce podporující faktory			
Dostatek pracovních sil	0,177	0,118	KA (0,351;0,130) OV (0,383;0,049 ^a) OP (0,707;0,071 ^b) OV (0,397;0,022 ^a)
Spolupráce s klastry	0,184	0,067 ^b	KA (0,401;0,011 ^a) FM (0,523;0,037 ^a)
Prostory k podnikání	0,212	0,003 ^a	NJ (0,652;0,040 ^a) NJ (0,675;0,012 ^b) NJ (0,576;0,238)
Dodavatelé	0,144	0,611	
Podpora exportu	0,137	0,73	
Šířka výběrových řízení	0,188	0,048 ^a	
Nejvíce ovlivňující faktory			
Lokalizace regionu	0,189	0,043 ^a	NJ (0,553;0,310)
Státní/regionální politika dotací	0,185	0,062 ^b	NJ (0,611;0,1 ^b)
Pozůstatky předchozí průmyslové činnosti	0,194	0,026 ^a	BR (0,816;0,261)
Legislativa	0,169	0,203	KA (0,354;0,117)
Podpora podnikání na úrovni obce	0,138	0,718	NJ (0,698;0,010 ^a)

Zdroj: vlastní šetření. Statistická významnost standardně na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, v případě (b) je hladina významnosti $\alpha = 0,1$.

Ve čtvrtém kroku jsme schopni identifikovat kauzální vztah mezi motivem a hodnocením faktorů podnikatelského prostředí, kdy jsme schopni propojit poznatky dříve analýz a dostat se na úroveň okresů (obr. 2). Z tohoto rozboru vyplynulo, že pull motivy budou hrát významnou roli při podnikatelské činnosti v okresech Ostrava, Opava a Karviná, v závislosti na vybraných ukazatelích kvality podnikatelského prostředí. V dalších okresech, tj. Nový Jičín a Bruntál se více projevil vliv push faktorů a spolehlání se na podporu z veřejného sektoru.

Obr. 2: Kauzální vztah mezi motivem, faktory a okresem

Zdroj: vlastní šetření

Okres Frýdek-Místek výrazně nezasáhl do výsledků studie (faktory zde nebyly statisticky významné), což může být limitem této studie, odvíjející se od struktury získaného vzorku. Tento rozbor může posloužit k nastavení místní metriky spokojenosti podnikatelů s prací veřejné správy a rovněž k nastavení zájmových oblastí pro další zkoumání (vliv nedostatku prostoru na rozvoj podniků nebo problémy trhu práce).

Závěr

V této kauzální analýze vlivu motivace k podnikání a evaluaci podnikatelského prostředí se projevil fakt, že negativní vliv socioekonomických podmínek v okresech regionu ovlivňuje motivaci a lokální růst zavedené podnikatelské komunity. Region tedy hraje roli při provozování činnosti podniku, nehraje však roli při jeho založení, což odpovídá výsledkům předchozích studií [8],[15],[17],[29]. Je tedy nutné zkoumat lokální příčiny problémů, provázat spolupráci podnikatelských subjektů s místní komunitou, aby malé a střední podnikání bylo nejen páteří co do počtu podnikatelských subjektů, ale co do počtu aktivních ovlivňovatelů a zlepšovatelů regionálních podmínek podnikání.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu: „Udržitelné podnikání a jeho podpora v kontextu očekávaného socioekonomického vývoje Moravskoslezského (MS) kraje“ v rámci programu podpory vědy a výzkumu v Moravskoslezském kraji 2014, RRC/07/2014, reg. číslo projektu 14/2014.

Reference

- [1] BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading. MA: Addison-Wesley, 1997. ISBN 0-20-151285-8.
- [2] BAUMOL, W. J., 1990. Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. In Journal of Political Economy, 1990, roč. 98, č. 5, s. 893–921. ISSN 0022-3808.
- [3] CASSAR, G. Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. In Journal of Business Venturing, 2006, roč. 21, č. 5, s. 610–632. ISSN 0883-9026.
- [4] Český statistický úřad. Statistický bulletin - Moravskoslezský kraj - 1. až 2. čtvrtletí 2015. [cit. 2015-11-25]. Dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/c-mezikresni-srovnani-vybranych-ukazatelu-fadvjpew1h>>.
- [5] DRUCKER, P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1995. ISBN 978-088-7306-181.
- [6] European Commission. Entrepreneurship determinants: culture and capabilities. Luxembourg: Publications Office, 2012. ISBN 978-92-79-25308-9.
- [7] GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. In Academy of Management Review, 1985, roč. 10, č.4, s. 696-706. ISSN 0363-7425.
- [8] GNYAWALI, D. R., FOGEL, D. S. Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. In Entrepreneurship Theory and Practice, 1994, roč. 18, č. 2, s. 43-62. ISSN 1540-6520.

- [9] HAYWARD, M., SHEPHERD, D., GRIFFIN, D. A Hubris Theory of Entrepreneurship. In Management Science, 2006, roč. 52, č. 2, s. 160–172. ISSN 0025-1909.
- [10] HUČKA M., KUTSCHERAUER, A., TOMÁNEK, P. Metodologická východiska zkoumání regionálních disparit. In Regionální disparity. Working papers, 2008, roč. 1, č. 2, s. 5-32. ISSN 1802-9450.
- [11] KIM, P., ALDRICH, H., KEISTER, L. Access (not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States. In Small Business Economics, 2006, roč. 27, č. 1, s. 5–22. ISSN 0921-898X.
- [12] LIEBETRAU, A. M. Measures of association. (Quantitative Applications in the Social Sciences Series) Newbury Park: Sage Publications, 1983. ISBN 0-8039-1974-3.
- [13] LUKEŠ, M., ZOUHAR, J. No experience? No problem – it's all about yourself: Factors influencing nascent entrepreneurship outcomes. In Ekonomický časopis, 2013, roč. 61, č. 9, s. 934-950. ISSN 0013-3035.
- [14] LUKEŠ, M., M. JAKL. Podnikání v České republice: Podnikatelské postoje, aktivita a aspirace, podmínky pro podnikání. Praha: Oeconomica, 2012, 133 s. ISBN 978-80-245-1884-8
- [15] LUKEŠ, M., ZOUHAR, J., JAKL, M., OČKO, P. Faktory ovlivňující vstup do podnikání: začínající podnikatelé v České republice. In Politická Ekonomie, 2013, č. 2, s. 229-247. ISSN 0032-3233.
- [16] McCLELLAND, D. C. *The achieving society*. London: Collier-Macmillan, 1967. ISBN 978-002-9205-105.
- [17] MOKRY, B. W. *Entrepreneurship and public policy: can government stimulate business startups?* New York: Quorum Books, 1988. 155 p. ISBN 0-89930-239-4.
- [18] NIJKAMP, P., 2003. Entrepreneurship in a modern network economy. In Regional Studies, 2003, roč. 37, č. 4, s. 395–405. ISSN 0034-3404.
- [19] NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill, 1978. 752 p.
- [20] OLARU, M., DINU, V., STOLERIU, G., et al. Responsible Commercial Activity of SMEs and Specific Values of Sustainable Development in Terms of the European Excellence Model. In Amfiteatr Economic, 2010, roč. 12, č. 27, s. 10-26. ISSN 1582-9146.
- [21] PAWLICZEK, A., RYLKOVÁ, Ž., ŠEBESTOVÁ, J., et al. Adaptabilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje. Výzkumná zpráva katedry managementu a podnikání. Karviná: SU OPF, 2011.
- [22] RAUCH, A., FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. In European Journal of Work & Organizational Psychology, 2007, č. 16, s.353–385. ISSN 1464-0643.
- [23] SEGAL, G., BORGIA, D. SCHOENFELD, J. The motivation to become an entrepreneur. In International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2005, roč. 11, č. 1, s. 42-57. ISSN 1355-2554.

- [24] SHAPERO, A. The entrepreneurial event. In Kent, C. A. *The Environment for entrepreneurship*. Lexington: Lexington Books, 1984. ISBN 0669075078. p. 21-40.
- [25] SCHUMPETER, J. A. Capitalism, socialism and democracy. 5th ed. London, 1976. 437 s. ISBN 04-151-0762-8.
- [26] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnosť, inovace a klastry v regionálnim rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [27] SLÁVIK, Š., ROMANOVÁ, A. Predvídavosť a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu", In: Nové trendy v podnikovom managemente. Košice: PHF EU Bratislava, 2005. ISBN 80-969181-3-3.
- [28] STEYAERT, C., 2007. Entrepreneuring as a Conceptual Attractor? A Review of Process Theories in 20 Years of Entrepreneurship Studies. In *Entrepreneurship & Regional Development*, 2007, roč. 19, č. 11, s. 453-477. ISSN 0898-5626.
- [29] SWANSON, D., WEBSTER, L. Private sector manufacturing in Czech and Slovak Federal Republic : a survey of firms. Industry and Energy Department working paper. Industry series paper ; no. 68. Washington, DC: World Bank, 1992. [cit. 2015-12-05]. Dostupné na WWW: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/1992/12/699483/private-sector-manufacturing-czech-slovak-federal-republic-survey-firms>>.
- [30] SZERB, L., ACS, Z., AUTIO, E., et al. *REDI, the regional entrepreneurship and development index*. Luxembourg: Publications Office, 2013. ISBN 978-92-79-37334-3.
- [31] ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 143 s. ISBN 978-807-2484-270.
- [32] ŠÚBERTOVÁ, E. KINČÁKOVÁ, M. *Podpora podnikania pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Vydatelstvo Ekonóm, 2014.158 s. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [33] TEECE, D. J. Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. New York: Oxford University Press, 2009. 286 p. ISBN 01-995-4512-X.
- [34] TVRDOŇ, M. Moravskoslezský kraj z pohľedu makroekonomických ukazatelov. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) 18th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings. Brno: Masarykova univerzita, 2015. pp. 72-80. ISBN 978-80-210-7861-1.
- [35] TVRDOŇ, M., ŠEBESTOVÁ, J., KLEPEK, M. et al. Vliv podnikatelského prostredí na udržitelnosť podnikania: Příklad Moravskoslezského kraje. Závěrečná zpráva. Karviná: IIV, SU OPF, 2015.
- [36] VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [37] VITURKA, M. *Kvalita podnikatelského prostredí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Kontaktní adresa**Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

Slezská Univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika

E-mail: sebestova@opf.slu.cz

Tel. číslo:+420 596 398 643

Received: 01. 01. 2016

Reviewed: 01. 02. 2016, 24. 03. 2016

Approved for publication: 28. 11. 2016

6 Současná strategická dilemata v kontextu udržitelnosti podnikání

1 Současná strategická dilemata v kontextu udržitelnosti podnikání

Jarmila Šebestová

Úvod

Poslední desetiletí přináší s sebou tlak na strategické myšlení a jeho flexibilitu, která by měla být schopna rychle odpovídat na podněty, přicházející nejen od cílových zákazníků a jejich potřeb, ale také díky rychlému transferu technologií vytvářející vysokou míru nestability v podnikatelském prostředí a zvyšující tlak na adaptabilitu podniku, na využívání jeho zdrojů (Sanchez, 1995, Evans, 1991, Grewal & Tansuhaj, 2001, Drucker, 2008). Podniková strategie aktivně reaguje na změny v prostředí tím, že optimalizuje své interní procesy a využívané zdroje. Samotným způsobem chování zvyšuje svou příležitost k rozvoji samotného podnikání a možnosti růstu (Learned et al., 1965, Helfat et al., 2007, Miles & Snow, 1978). Dynamika podnikových zdrojů tedy podporuje růst podniku a udržitelnost podnikání, a v neposlední řadě pomáhá vytvářet konkurenční výhody (Teece & Pisano, 1994, Augier & Teece, 2006, Teece, 2009, Ambrosini & Bowman, 2009, Kuuluvainen, 2011).

1.1 Strategická dilemata v podnikání

Rovinu podnikatelskou protínají strategická dilemata, která ovlivňují chápání organizací nejen služeb, které mají své cíle, strategii a chtějí dosáhnout úspěchu. Z předchozích analýz různých typů subjektů na trhu lze vyvodit několik skupin interních strategických dilemat (Šebestová, 2011), které lze aplikovat i v malých podnicích obecně:

- **Dilema etiky a podnikání.** Je nutné dělat dobré věci nebo věci správně jako podnikatel? Jde opravdu úspěšně skloubit zvládání obou rolí, tedy profesionality a podnikatelskou roli?
- **Dilema strategického výběru obchodních partnerů.** Převažuje intuitivní nebo analytické rozhodování v podnikání - kdy ale bude podnik úspěšnější? Bude podnikání vlastní životní filozofií? Bude se chtít vlastník více podílet na rozhodování v jednom podniku nebo chce mít více podílů v řetězci podniků?
- **Dilema přežití a růstu.** Jaké manažerské dovednosti a podnikatelské strategie jsou nutné v konkurenčním prostředí? Je růst a rozvoj podniku dobrý nebo naopak bude ohrožovat kvalitu výrobků či služeb? Jak můžeme službu odlišit, aby byla vnímána jako „niche“¹? Jak poznat, že se podnikání vymyká z rukou a je třeba vyhledat odbornou pomoc? Jak odolat vnějšímu ohrožení a naopak využít výzev, které z příležitostí na trhu pramení?
- **Dilema finančního řízení pro inovace a kontroly.** Můžeme stále podnikat bez externích finančních zdrojů? Jaký druh inovací bude přínosný pro podnik? Budou přinášet udržitelnou konkurenční výhodu pro podnik? Je kontrola činností opravdu nutná? Neohrožuje přílišná kontrola důvěru vůči zaměstnancům?

¹ výklenku, výjimečnosti

Mezi další dilemata můžeme zařadit samotný přístup k tvorbě strategie v podnicích, kde je výstižným členěním dle Swayne et al. (2006), dělícím přístupy na dvě skupiny:

- Strategie založené na analytickém přístupu – ty potom vedou k procesnímu řízení organizace a zavedenému systému, ovšem zpožďují změny a dynamiku, protože vše je bráno „racionálně“.
- Strategie založené na intuitivním přístupu, někdy také nazývané „nouzové“, které jsou založené na zkušenosti a učení se. Tvůrce strategie je převážně také součástí řízení.

V praxi se oba přístupy kombinují, protože z podstaty služeb můžeme usuzovat, že analytický přístup ke strategii zvolíme, když se bude jednat o dlouhodobou záležitost, ve stabilním podnikatelském prostředí. Druhý přístup zvolíme při náhlých změnách, krizových situacích a budeme jej využívat v operativním plánování². Myšlenku kombinací přístupů podporuje i Hurst (2002, s. 7), který doplňuje: „Otázku není, který přístup je lepší, ale zda ten, který řídí, skutečně rozumí tomu, co dělá. Moderní management je charakterizován obdobími klidu a obdobími zvratů, kdy v podniku nic nefunguje, někdy je potřeba hlubších analýz, jindy si vystačíme s předchozí zkušeností.“ Srovnání přístupů vývoje od intuitivní strategie k procesnímu řízení je zobrazeno v následující tabulce.

Tab.1.1 Přístupy ke strategii dle Swayne a Hursta

strategie	intuitivní přístup		strategie	analytický přístup	
	elementy	charakteristika		elementy	charakteristika
lidé	lidé	jsou základním zdrojem ve službách, ovlivnění prostředím, demografii (základníci)	strategie	změna	přiřazení zodpovědných osob za úkoly
	role	mít toho pravého člověka na pravém místě v pravý čas, dobře vyhodnocovat situace		úkoly	úkoly dány dle specializací
	týmy	hektické utváření skupin		struktura	vzniká dle skupin, které již byly vytvořeny
	sítě	otevřená komunikace, vysoká variabilita		systémy	stabilizace vnějších i vnitřních vztahů, formalizace
	uznání	pocit sounáležitosti, dlouhodobě neudržitelné, časté odměny v hotovosti		odměňování	evaluace práce a vytváření motivačního a odměňovacího systému

Zdroj: Hursta (2002, s. 34, 47), Swayne et al. (2006), vlastní úprava autora

Z výše uvedené tabulky vyplývá, jak lze dojít k uspořádání podniku (organizace) od počátečního „chaosu“ k pevně rozvrženým činnostem, které mohou přinášet strategickou výhodu a stabilitu organizace. I na tomto místě je nutno podotknout, že implementace všech prvků strategického řízení v každé organizaci nemusí nutně znamenat úspěch. Proto u některých, zejména malých podniků, přetrávají neformální vztahy i neformální a intuitivní přístup ke tvorbě strategie.

² Strategie jsou obecně brány jako dlouhodobé koncepce, avšak díky častým změnám v prostředí, ke kterému dochází, je nutné je často aktualizovat. Swayne, et al. (2006, s. 35) například uvádí, že je lepší potom hovořit o krátkodobých a dlouhodobých plánech.

1.2 Charakter strategického řízení v malých a středních podnicích

Proces strategického řízení v malých podnicích, který v průběhu minulých let zaznamenal mnoho změn, vždy obsahuje soubor na sebe navazujících etap, prostřednictvím kterých podnik vytváří, implementuje a kontroluje vlastní dlouhodobé podnikatelské cíle. Lze tvrdit, že strategické řízení je v moderním tržním prostředí jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného podnikání. Jinak tomu ovšem je v prostředí České republiky a ostatních postkomunistických zemích, kde je strategické řízení stále velkou neznámou. Podniky, které působí na trhu, můžeme z hlediska rozpracování podnikové strategie rozdělit do tří kategorií (Havlíček, 2011):

- První jsou podniky, které mají přesně plánovanou a písemně vytvořenou strategii organizace.
- Druhá skupina podniků strategii v písemné podobě vypracovanou nemá, ale řídí se strategickým zaměřením, které se vyvinulo neplánovaně. Tato skupina je v našich podmínkách nejčastější. Většinou jde o malé až střední podniky, kde silnou pozici zastává majitel (vlastník) podniku, který většinu strategických cílů a kroků „nosí v hlavě“. Takové podniky jsou odkázány čistě na invenci a potenciál vlastníka, na kterém leží největší tíha zodpovědnosti. Tato forma nemusí znamenat nic nepřekonatelného, pokud je majitel dostatečně inovativní a charismatický. Zde je **strategie podniku prakticky nahrazena podnikovou kulturou**. Pokud je silná a charakteristická přátelským prostředím, participací, týmovým myšlením a lojalitou zaměstnanců, nemusí v podniku docházet k již uvedené nekonzistentnosti.
- Třetí skupina podniků nemá strategii žádnou. Zde hraje důležitou roli podniková kultura, která svým způsobem spluje úlohu strategického dokumentu a **strategické řízení je odrazem podnikové kultury** (tedy postoji, normami atd., které management či vlastník zastává). Podniková kultura samozřejmě nemůže dlouhodobě zastávat funkci strategie, a tudíž se i takové podniky vyznačují především nekonzistentností řízení a necílenými kroky v rozhodování.

Právě stanovení dlouhodobých cílů, predikce budoucnosti spojená s variabilitou možných postupů je dnes tím důležitým mezníkem mezi podnikem úspěšným a neúspěšným. Globální krize je pouze důkladnou prověrkou stavu podnikatelského prostředí, kvalitního řízení a navržené strategie (je-li v dlouhodobém horizontu vůbec navržena), díky které ti, kteří byli připraveni, mohou z krize těžit a ti, kteří toto téma spíše neřešili, se mohou potýkat s problémy, velmi často i existenčními (Zeman, 2010). „To, jak je strategické řízení pro dlouhodobou konkurenčeschopnost podniku zásadní, je ještě markantněji vidět v době hospodářské krize. Podniky s fungujícím strategickým řízením jsou většinou schopny dívat se dále do své budoucnosti, nadcházející problémy dříve než ostatní rozpoznat a dopředu se na ně adekvátně připravit. Vědí také, že když se vnější podmínky výrazněji změní, je třeba strategii dostatečně rychle přizpůsobit“ (Keřkovský, 2009). Podnikům bez zavedeného strategického řízení chybí schopnost vidět a aktivně řídit svoji budoucnost. Ekonomická recese, včetně významných změn v odvětví, zastihnu podniky bez fungujícího strategického řízení zpravidla „nepřipravené“ (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Kvalitní strategický plán musí popisovat, kde se podnik nachází a kam dlouhodobě směřuje. V praxi však dochází k tomu, že manažeři a vlastníci malých podniků zaměňují strategické cíle a plány za cíle a plány operativní (Šebestová, 2007). Strategické cíle směřují do horizontu 3 až 5 let, avšak vždy záleží na konkrétním oboru podnikání, právní formě nebo i velikosti podniku. V dnešním globalizovaném světě je vývoj na jednotlivých trzích velice turbulentní a podnik v takovém prostředí musí umět na danou změnu včas a dynamicky reagovat. Jen tak si může

zajistit udržitelnou konkurenční výhodu a dosáhnout svých cílů (Pawliczek, Rylková a Šebestová et al., 2011, Barney, 1997, Altman et al., 2010, Veber & Srpová, et al., 2008).

Nejdůležitější etapou strategického řízení se proto stává vlastní dynamická implementace strategie do běžných podnikových procesů. Jedná se o proces, kdy vedení podniku realizuje plánované strategie, a zde je důležitý zejména lidský faktor. Především zaměstnanci rozhodnou, zda daná strategie bude úspěšně zavedena či nikoli. Jelikož se pohybujeme v malých podnicích, vše je v rukách vlastníka a motivace k činům hraje důležitou úlohu. Samotná implementace podnikové strategie vyžaduje použití jiných manažerských dovedností, než samotné stanovení strategie. Tvorba strategie je orientována spíše na okolí podniku, zatímco implementace je orientována směrem dovnitř. Mezi hlavní bariéry efektivní implementace strategie patří (Strnad, 2009):

- Bariéra vize, kdy jen 5 % pracovníků rozumí strategii.
- Bariéra lidí, kdy jen 25 % manažerů má osobní stimuly provázané se strategií.
- Bariéra manažerská, kdy jen 85 % exekutivních týmů tráví diskusemi nad strategií méně než hodinu měsíčně.
- Bariéra zdrojů, zde až 60 % organizací nemá provázaný rozpočet a strategii.

Výsledkem je, že méně než 10 % strategií je efektivně zrealizováno, tedy zaměstnanci raději pracují pro úspěšné organizace, než pro ty selhávající. Rádi vidí přesně, kde je jejich místo a čím jsou prospěšní. Mezi nejčastěji uváděná selhání je z více jak 70% neefektivní implementace, byť zvolené strategie mohou být sebelepší. Úspěch v podnikání a zdařilá implementace strategie jsou jedny z mnohých měřítek, jak měřit stabilitu podniku. Problémy s dynamickou implementací strategie a její selhávání jsou často připodobňovány k finančním selháním a důvodům, proč podniky zanikají. Za hlavní příčinu úpadku je tak považován tvůrce strategie, kdy až 45% takových pádů díky strategii je způsobeno nekompetentností vlastníků či manažerů, odpovědných za její tvorbu (Evans, 1991, Bocatto, 2002, Altman et al., 2010). Zde vzniká konflikt pohledu na tvorbu strategie z pohledu vlastníka či pověřeného manažera a finálnímu k řešení dilematu vztahu vlastník – zprostředkovatel (De Alwis, 2010).

1.3 Dynamizace strategie v turbulentním prostředí

První, kdo popsal hierarchii faktorů, ovlivňujících adaptabilitu podniku pomocí strategie, byl Collis (1994), který popisuje proces adaptability podle změny chování zákazníka, který náhle změní svoji obvyklou objednávku a podnik se musí přizpůsobit tomu, co „obvykle nabízí“ (chová se **reaktivně** a poté **se adaptuje** na změněné podmínky, takéže je možno vidět i **částečný kreativní efekt**). V budoucnu však tyto reakce očekává a převažuje **anticipační efekt**, který podporují vysoce dynamické faktory, které reagují na logické rozhodování a podnikatelskou zkušenosť a nejsou závislé na matematických modelech (Winter, 2008, Hargadon & Sutton, 1997). Výhoda zmíněného přístupu ke způsobu řízení spočívá v tom, že podnik plní strategii krátkodobě, na což budou muset ostatní konkurenti reagovat jako imitátoři („nepravá“ forma dynamické strategie, bez dlouhodobé udržitelnosti) a tím se podniku přináší základ pro budoucí hodnotu ve formě tvorby konkurenčních výhod, ale za cenu změny směru (cílování) podniku (Tushman & Anderson, 1986; Zollo & Winter, 2002). Používáním teoretických znalostí z managementu a současných metod řízení podniků služeb obecně se dá vyvodit, že se z podniku dá vypěstovat otevřený dynamický systém, který je schopen rychlejší adaptace na vnější příznivé i nepříznivé vlivy. **Turbulence v podnikatelském prostředí** se dá rovněž chápat v pojetí Babišty & Karaöze (2007) jako vývojový proces, kdy dochází ke třídění podniků na trhu ve dvou směrech, a to v procesu, kdy vstupují nové podniky na trh a zaplňují

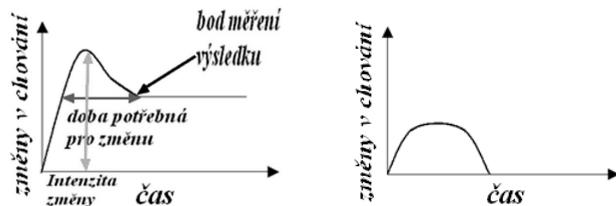
mezery po podnicích, které zanikly, díky „vytlačení z trhu“ a kdy vstupují nové podniky, díky objevení mezery na trhu a tím i přemístění „sil na trhu“ starých, zavedených podniků.

Naopak Krupski (2005) popisuje elasticitu a adaptabilitu ve čtyřech formách jako (1) reaktivní vlastnost, vycházející z reakce na aktuálního stav prostředí; (2) adaptační vlastnost, zahrnující přizpůsobení se změněným podmínkám, které nelze ovlivnit; (3) anticipační vlastnost, založenou na předvídání vlivu okolí a řízení podle stanovených cílů; (4) kreativní vlastnost, jako nejvyšší stupeň dynamiky daného podniku, zahrnující inovativní řešení situace. Je zřejmé, že přístupem otevřenosti k učení se, může organizace dosáhnout vyšší míry adaptability, než doposud. Nelze již předpokládat, že podniky na trhu jsou ve stabilní pozici a proto učení se a růst se stává konkurenční předností.

Adaptabilita na změněné podmínky se stává nezbytnou vlastností každého podniku. Sledováním míry flexibility je možno motivovat k vyššímu zájmu o oblast strategického plánování a řízení malých a středních podniků, která je tak často podceňována. Zároveň je možno ukázat, jak následné zpoždění při zavádění změn způsobuje větší změny v chování, než očekávají, a může mít vliv na konečnou účinnost strategie (Green, 1977). Pro názornou ukázkou výsledného efektu, s využitím metodiky Greena (1977) byly efekty dynamiky popsány a zobecněny jako (Šebestová & Cooney, 2011):

- **Zpožďovací efekt.** Projevuje se v případě, že účinek měří pouze rozdíl před a po změně procesu a výsledný efekt může být vyšší, protože je vnímán jako přidaná hodnota hlavního procesu, nových aktivit a inovací (bod měření výsledku-počáteční stav). Tento přístup pak bývá použit jako vzor pro faktory, které ovlivňují strategické chování. Nevýhodou je, že díky zkreslení efektu podnikatel nabývá dojmu, že situace byla vyřešena úspěšně a včas a podnik začíná stagnovat (viz obr. 1.1).
- **Efekt „Poločas rozpadu“** (rozpad dopadu, obr. 1.1), vzniká tehdy, pokud se adaptabilita změří po skončení projektu, funguje průběžná kontrola probíhajícího proces (kdy není účinnost měřena), takže porovnání odchylky s plánem a výsledného efektu změn je téměř nulová. Korekce a jejich nezachycení v průběhu řízení ovlivňuje strategické plánování negativním způsobem – plán vždycky vyjde. Maximální možné využití je v zakázkové činnosti či v rozpočtování, kdy je žádoucí, aby dynamický efekt faktorů byl nulový.

Obr. 1.1 Zpožďovací efekt a efekt „Poločas rozpadu“



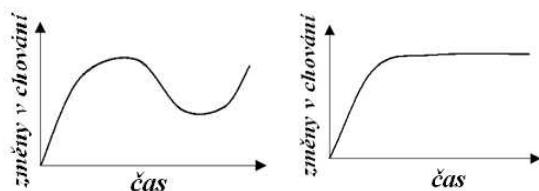
Zdroj: vlastní zpracování

- **Aktivační efekt** (alias „půjčky z budoucnosti“, obr. 1.2), v této fázi jsou podniky připraveny na některé problémy v důsledku existence jejich podnikání a vnitřních a vnějších postupů a zlepšení jejich vedení, strategie a cíle. Aktivační efekt využívají při změně vedení podniků, které vidí, že dosahují dna, a zásah do řízení se podobá

znovuzpracování podnikatelského plánu podle analýzy trhu, cenové analýzy, zákaznické analýzy a vyhodnocení dalších faktorů. Jedná se o řešení krizové situace.

- **Zpátečnický efekt**, (obr. 1.2) vyskytuje se při sestavování strategie podniků s využitím segmentace zákazníků a cen s cílem rozložit rizika. Je zejména vidět u inovací - vidět účinek na dynamické rozhodování u sledovaných skupin a poté by mělo být používáno jako strategie celku, vyskytuje se u podniků služeb s portfoliem doplňkové činnosti.

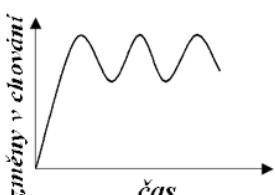
Obr. 1.2 Aktivační a zpátečnický efekt



Zdroj: vlastní zpracování

Protikladný efekt (hostitelský efekt, obr. 1.3), plán a provádění nesplývají v budoucnu společně. Tento efekt je uváděn jako negativní dopad nezvládnutého strategického řízení, které by mělo vliv na strategickou krizi podniku.

Obr. 1.3 Protikladný efekt



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto reakce mohou pomoci k modelování změn v chování jednotlivých subjektů na trhu a přispět tak k lepšímu porozumění významnosti strategického plánování, inovačního myšlení v procesu adaptability malých a středních podniků. Nastává tedy konečné strategické dilema: Jak to, že díky neexistenci dlouhodobého strategického dokumentu, vypracovaného alespoň v bodech, neprovedené analýze rizik mohou podniky nejen přežít, ale mohou zaznamenat i míru rozvoje? Možnou odpověď na tuto otázku může být, že záchrannou je jim právě vysoká míra adaptability, participace zaměstnanců na chodu podniku a silná podniková kultura, což je důležitým znakem těchto malých podniků. (Šebestová & Antonová, 2011)

Strategická dynamika finálně představuje schopnost podniku **anticipačně** (čímž se podporuje názor Krupského) reagovat na změny v ekonomickém, politickém prostředí, využít příležitostí na trhu (kreativně) a eliminovat hrozby a taktéž pomáhat vytvářet optimální portfolio strategických možností, podle kterých by dalo řídit v prostředí plném nestability (Ansoff, 1980; Aaker & Mascarenhas, 1984), ovšem tento přístup vyžaduje zlepšenou komunikaci a strategickou koncepci ve variantách (Miles & Snow, 1978; Evans, 1991; Young-Ybarra & Wiersema, 1999).

Dynamická strategie pomáhá podniku překonat bariéry v jeho oboru podnikání (Harrigan, 1980), což doplňuje Sanchez (1995), se svou důležitostí dynamiky vlastních zdrojů potřebných pro výrobek či službu (dynamika zdrojů) a dynamikou plánování. Evans (1991) navrhuje ofenzivní strategii pro získávání a využívání příležitostí a defenzivní strategii proti neočekávaným jevům v podnikatelském prostředí (Grewal & Tansuhaj, 2001). Podnik, který se chce chovat dynamicky, preferuje anticipační typ strategie, čímž zajišťuje adaptabilitu na změny prostředí. V těchto případech podniky preferují alternativní scénáře (ty představují „očekávanou“ reakci), aby minimalizovaly ztráty, a preferují tvorbu likvidních aktiv, aby zajistily flexibilitu reorganizace zdrojů pro využití podnikatelských příležitostí, které se náhle naskytou (Cyert & March, 1992; Evans, 1991, Eppink, 1978). Současně tak mohou minimalizovat krizi v podnikání a vyrovnávat rizika vnějšího prostředí (ekonomická, politická a finanční), na které se musí pouze adaptovat (Jones & Ostroy, 1984).

Ovšem pohled na tvorbu dynamické strategie má dvě strany - vnější a vnitřní. Vnitřní faktory aktivně formují chování podniku v reakci na vnější prostředí, ať už bude jakkoli predikovatelné a specifické. V tomto ohledu má plánování zdrojů pro dynamickou strategii svá omezení a nemusí vždy vést v krizové situaci k novým řešením a změnám metod řízení v dlouhém období (Leonard-Barton, 1992, Tripsas & Gavetti, 2000). Přílišná dynamika a časté změny v řízení přináší totiž svá negativa – nestálost a nevyváženosť manažerských rozhodnutí a proto se ve stabilním prostředí dynamická strategie nedoporučuje, protože vychyluje ustálený chod podniku (Levitt, 1983; McKee et al., 1989). Na druhé straně dynamika strategie kopíruje životní cyklus podniku, a proto je nezbytná. Z hlediska vnějšího se jí podnik nevyhne, hlavně díky existenci koncentrované konkurence a trvající nejistoty v podnikatelském prostředí, což jsou faktory, které mohou dynamiku podpořit, jak uvádějí autoři, publikující za předválečného krizového období (Hart 1937; Kindleberger, 1937; Stigler, 1939).

Lze tvrdit, že větší podniky, jak z hlediska výše zdrojů aktiv, tak počtu zaměstnanců, pracují systematicky tak, aby strategie byla dlouhodobě dynamická a předcházelo se tím nekoordinovaným rozhodnutím, při náhlých změnách na trhu (Winter, 2008). Vypracujeme-li však jednodušší podnikatelský návod pro malé podniky, o to bude pro ně snazší princip uplatnit, přičemž je důležité pro ně pochopit, že jejich podnikání má vlastní systém procesů a je třeba omezit vliv náhodných jevů. V tomto směru nacházíme tři nejužívanější přístupy pro vyhodnocení současné situace podniku a vhodné algoritmy přípravy strategie. Vždy záleží v jaké „pozici“ se na podnik nechává působit tržní síly.

Z tohoto pohledu rozlišujeme následující modely (Lo, 2013):

- **SCP model** (Strategy-Conduct-Performance model), který byl představen Porterem a je založen na analýze odvětví, chování podniků na trhu a jejich vyjednávací silou známý Porterův model pěti tržních sil (Porter, 1998). Na Porterovu analýzu navazuje manažer společnosti Intel Andrew S. Grove, ve své knize o tržní rivalitě a schopnosti přežít, kdy modifikuje jeho model pěti sil a přidává sílu šestou – sílu komplementářů. Dále modifikuje způsob nahlížení na některé síly externího prostředí, a to způsobem řízení změn, které lze uplatnit v podnikářských službách. Výsledkem implementace je strategická změna, tedy rozhodnutí o přežití nebo růstu, ke kterému dochází ve strategickém inflexním bodě (SIB), kdy se změní starý způsob podnikání, včetně strategie a podnik se nasměruje k úspěchu (Dedouchová, 2001, s. 24). Využitím podpůrných analýz lze předejít řešení dilematu nekontrolovaného růstu podniku, a lze se vyrovnat se silami, které v odvětví existují a počítat s jejich vlivem. K posouzení toho, jak dynamicky se vyrovnává podnik se silami na trhu, pomáhá také pohled z hlediska volby finálního produktu nabízeného na trhu.

- **SSP model** (Strategy-Structure-Performance model), který považuje za důležitou strategii, která je doprovázena změnami v organizaci jako důsledku reakce na měnící se prostředí, avšak v kombinaci s hospodařením se zdroji. Vedení lidí je podřizováno dlouhodobým cílům a účelnosti vybrané strategie (Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Tab. 1.2 Úrovně turbulence prostředí a styly strategického rozhodování dle Ansoffa

prostředí turbulence	opakující se	šířící se	změnová	transformující	překvapivá
projev změny	žádná	pomalá přírůstková	rychlá, přírůstková	náhlá a hluboká předvídatelná	náhlá a hluboká nepředvídatelná
útočnost strategie	stabilní	reakční	předpokládaná	podnikatelská	kreativní
rozhodovací základna	předchozí reakce	nynější zkušenosť	extrapolace trendů	strategická vize	prozírávost managementu
hodnoty organizace	stabilita přežití	hospodaření efektivita	zisk nyní růst	zisk později příležitosti	kreativita riziko
odpovědnost manažera	kontrolou odmítat změny	diagnostika – přizpůsobení se změně	optimalizace – hledá všechny změny	zkoumání – hledá související změny	inovovat – hledá neobvyklé změny
znaky procesu	direktivní opatření rozpočty zdola nahoru	finanční kontrola rozšířené rozpočtování	analýza prostředí a konkurence	scénáře, krizové plány	systém včasného varování, stálá analýza
kontrolní systém	periodický/ operativní			v reálném čase/ strategický	

Zdroj: Ansoff & Sullivan (1993), vlastní úprava autora

Pokračovatelé této metody přidávají položku vlivu externího prostředí, která aktivně vychyluje úspěšnou implementaci strategie (Pfeffer & Salanick, 1978). Jak zdůrazňuje Ansoffova analýza, dynamika je v odpovědnosti tvůrce (viz tab. 1.2).

- **RBV model** (Resource-Based-View) vychází z přístupu Barneye (1997), a analyzuje především interní podmínky a zdroje podniku tak, aby podnik vytvářel udržitelnou konkurenční výhodu. Mnoho podniků ovšem nemá jako hlavní cíl tvorbu inovací, ale jen přežití. Hospodaření se zdroji a tvorba konkurenčních výhod je spojena s metodou VRIO. Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy pomocí vnitřních faktorů z provedené analýzy podniku. V.R.I.O. model (Barney, 1997) obsahuje čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát a udržitelnou. Každý zdroj je pak posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (Cahlik & Sovina, 2003): (1)V. (valuable) - schopnost vytvářet hodnotu: zdroj, aktivita nebo proces, které nevytvářejí hodnotu, vytvářejí ekonomickou nevýhodu, (2) R. (rare) – vzácnost a I. (imitable) - nenapodobitelnost: aby zdroj, aktivita nebo proces vedly k dlouhodobé výhodě, musí být těžko napodobitelné, nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, např. unikátních surovinách či lidském kapitálu (3) O. (organized) – ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodu v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

Strategické zdroje dle modelu tvoří finance, fyzický kapitál, individualita a manažerské dovednosti, kapacitami pak můžeme nazvat vnitřní schopnosti podniku, které pomáhají koordinovat a využívat dostupné zdroje. Koncepce Barneye ohledně strategických faktorů byla později kritizována, a proto pak doplněna Dierickxem & Coolem (1989), v oblastech, kde faktory byly nekompletní. Zde byly doplněny položky sezónních ekonomických tlaků, vlivy alternativních forem financování a také kauzální nejednoznačnost strategických rozhodnutí, které mají vliv na celkovou udržitelnost podnikání (viz také Lippman & Rumelt, 1982). V souladu s touto metodou lze posuzovat jakékoliv faktory vyplývající ze zkoumání inovačního potenciálu podniku a preferovat je pro další vývoj strategie, založené na principu S-O (tedy posilování silných stránek a využívání příležitostí) než jen přezívat a odolávat hrozbám vyplývajícím ze současného stavu podnikatelského prostředí. (Šebestová, 2007, s. 44-46).³ Základem přístupu ke tvorbě strategie zůstává vhodná kombinace zdrojů k maximalizaci udržitelné konkurenční výhody.

1.3.1 Strategie a udržitelnost podnikání

Udržitelnost znamená najít novou kombinaci zdrojů a příležitostí tak, aby se podnik adaptoval na nové podmínky, co nejrychleji. Vzniká však otázka, jak udržitelnost měřit, předvídat či jak se úspěšně vyrovnat se změnami pomocí individuálních dovedností podnikatele, a jak ovlivňuje tvorbu strategie každý z prezentovaných přístupů. Praktickou aplikací výsledků empirických analýz je tvorba podnikatelského modelu, podle kterého se podnikatelé snaží implementovat svou strategii. Z hlediska udržitelnosti je podnikatelský model chápán jako dlouhodobá koncepce podniku, která zahrnuje „strukturu výrobků, služeb, informačních toků, které vytváří a přináší hodnotu“ (Osterwalder et al., 2010).

Z toho vyplývá, že model by měl pokrývat nejen to, jak by měl podnik fungovat, jaké faktory způsobují problémy nebo úspěch, ale jak je na každém stupni či procesu podniku tvorena hodnota. Mezi základní kameny každého podnikatelského modelu, který posouvá dimenzi dosahování zisku o udržitelnost, je propojení se současným socio-ekonomickým prostředím, a proto k základním prvkům patří (Osterwalder et al., 2010, Zott, et. al, 2011): (1) Definice hodnoty, (2) Inovace produktu/služby, (3) Management infrastruktury, (4) Management vztahů se zákazníky (4) Finanční udržitelnost (5) Hodnota pro vlastníka (6) pravidelné zdroje příjmů.

Přehnaná vnitřní dynamika, jako efekt egocentrické nejistoty, kdy vlastníci mají problém pochopit či předpovědět, jak se jich dotknou změny v podnikatelském prostředí, ukazuje opačnou stranu přehnané dynamiky strategie, aneb co se může stát, když malý podnik nepochopí správně impulsy přicházející z vnějšího prostředí a investuje svůj čas a energii ve špatný moment. Toto chování může snadno vést k pádu podniku, protože podlehne „mámení spoléhat se jen na marketingové nástroje“ (Aragon-Corea & Sharma, 2003, s. 77).

Aplikace dynamické strategie pro udržitelné podnikání tak podle předchozího rozboru matici adaptability nezávisí pouze na dovednostech jednotlivce, který je tvůrcem strategie, ale také na schopnosti celého podniku učit se novým věcem, kreativitě a inovacích, včetně aktivit vedoucích k reakci na změnu (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Cestou změny je sdružování činností do skupin tak, aby se zdroje využívaly optimálně (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2003) a finálně je postavit do role rutinných činností (Schumpeter, 1950), jako cestu efektivity. Schumpeter doplňuje, že pokud inovace se stane každodenní rutinou, chování na trhu se tak stane předvídatelné díky akceptovanému technologickému pokroku, což povede k efektivnímu využívání zdrojů, díky vysoce kvalifikovaným specialistům (Schumpeter, 1950, s. 132). Důraz

³ Jelikož ani tato klasifikace výhod nebyla dostačující, metoda zaznamenala několik modifikací. Autor nabízí modifikaci ve vztahu ke znalostem, alias VRICO (Šebestová, 2007), dále pak Swayne, 2006 modifikuje poslední prvek jako udržitelnost tedy VRIS (S – Sustainability).

na dynamiku zdrojů, jejich plánování pak podporují i další autoři (Chandler, 1977; Teece, 1986), ovšem bez vazby na nutnou vazbu na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

Udržitelnost se tak jeví přijatelná v podobě opakování podnikových zvyků (podporujíc myšlenku Schumpetera), které si podnikatelé utvořili během svých vztahů se zákazníky, bojů s konkurencí, vztahů se zaměstnanci a ty pak tvoří základ nepsané, silné strategie podniku (Cohen, 2006), což je zcela běžné u malých podniků. Tyto rutinní činnosti a rozhodnutí jsou stabilní a nejsou náhylné ke změnám, protože jsou vztaženy k osobě, která je užívá a jsou pod přísným vlivem podnikové kultury (Winter, 2000; Cohen & Bacdayan, 1994). Pokud ovšem ke změnám dojde, proces můžeme nazvat improvizaci, která je přímo závislá na předchozích zkušenostech a dovednostech tvůrce strategie, protože strategie většinou nemá písemnou podobu. Z toho vyplývá, že v podnicích, zejména malých, kde převládá neformální forma tvorby strategie, bude mít taktéž neformální formu monitorování pokroku a kontroly (March, 1991, Nelson 1991). Možnost predikce reakce změny podporuje Brown & Eisenhardt (1998) tím, že tvrdí, že komplexnost strategie je spojena s rychlostí změn v organizaci. Nicméně, lze tvrdit a souhlasit s tím, že zkoumáním malých podniků lze zjistit míru adaptability a popsat faktory, které vedou k adaptabilitě, a jejich sílu v koncepci strategického řízení.

1.4 Současný stav pohledu na strategické řízení – případová studie

Hlavním cílem prezentované studie je seznámit čtenáře s výsledky výzkumu a taktéž zodpovědět na otázky obecných dilemat, které byly naznačeny v podkapitole 1.1. Jak již bylo popsáno, byla provedena obsáhlá rešerše literatury, zabývající se dynamikou strategie a udržitelnosti podnikání a taktéž byly výsledky studie posléze komparovány s výzkumem, provedeným Hospodářskou komorou České republiky. Výsledkem studie je komparativní studie o dvou částech, kdy výzkum byl proveden ve dvou fázích – pro podniky, které hodnotily svou situaci v letech 2007 – 2010 (provedeno 2011) a 2009 – 2011 (provedeno 2012). Šetření proběhlo formou dotazníku, kdy bylo cílem zjistit strategické chování podniků v sektoru MSP v kontextu globální krize, s využitím osobní návštěvy v podniku.

Dotazník se obecně skládal ze šesti částí, které byly považovány za zdroje dynamického chování, jako strategické řízení, krizový management, personální politika, výrobní strategie a inovace, granty a projekty a environmentální politika. Data byla analyzována pomocí statistického programu SPSS.

Jelikož byla předem zvolena cesta kvantitativního výzkumu, byla i této odpověďim přiřazena hodnota Likertovy škály (1-5 pro nominální data, i pro škálovací data), která se nacházela i v dalších částech dotazníku, význam škály byl vždy vysvětlen u každé otázky. U vybraných otázek byla možnost výběru více odpovědí, a to u důvodu druhů grantů či kooperace. Avšak otázky k evaluaci dynamiky strategie byly čistě škálovací a nabízely možnost výběru pouze jedné odpovědi. Celková vnitřní reliabilita pro byla měřena pomocí ukazatele Cronbachovy α , kdy měla hodnotu 0,8299, při parciálních analýzách se pohybovala vnitřní reliabilita hodnoceného souboru dat kolem 0,7976, což splňovalo podmínu pro další analýzu dat (Nunally, 1978). Jako doplňující analýzy bylo využito křížových tabulek, které pomohly identifikovat jednotlivé faktory v závislosti na zvolených skupinách ve vzorku.

Optimální velikost vzorku (n) byla vypočtena dle následujícího vzorce, doporučeného Olaru, et al. (2010, s. 15).

$$n = \frac{t^2 \times p \times (1-p)}{\omega^2} \quad (1.1)$$

kde:

t ... je hladina významnosti, která koresponduje s tím, s jakou pravděpodobností budou výsledky statisticky přesné, hodnota vychází z tabulek Studentova rozdělení.

p ... je pravděpodobnost nebo proporce ve vzorku, jak budou rozděleny komponenty, které budou vysvětlovat problém.

ω ... je akceptovatelná míra chybovosti.

1.4.1 Hlavní cíle a hypotézy

Tato případová studie se nejvíce zaměřuje na dynamické faktory a zejména faktory udržitelnosti. Odlišné názory na strategii a její tvorbu, které byly zmínovány v úvodu, vedly k formulaci dvou základních hypotéz, které pak povedou k odpovědím na strategická dilemata v podnikání:

- **Hypotéza 1:** Přežití krize bude významně ovlivněno strategickými změnami během sledovaného období. Očekáváme, že většina podniků bude muset změnit směrování své strategie (změna cílů) nebo využít krizového plánu (zejména pokud se jedná o podniky ve stagnaci či ve fázi start-up).
- **Hypotéza 2:** Přežití krize bude významně ovlivněno dostatkem kvalifikované pracovní síly. V praxi to znamená, že podnik nebude mít problém najít na trhu práce dostatek kvalifikovaných pracovníků popřípadě najít je v interních zdrojích podniku.

1.4.2 Volba výzkumného vzorku

Velikost vzorku byla zvolena na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, s předpokládanou statistickou vypovídací schopností vzorku 95%. Minimální počet respondentů byl vypočten podle (1.1) takto:

- **Fáze 1:** t hodnota na hladině $\alpha = 0,05$ je 1,96, p hodnota = 0,5418 byla vypočtena jako podíl podniků (54,18%), které jsou zařazeny ve skupině „dobre podniky – B skupina“ dle ČEKIA stability rating pro rok 2009 (Ipoint, 2010), $\omega = 0,05$ je akceptovatelná míra chybovosti ve výši 5%.

$$\begin{aligned} \text{minimální velikost vzorku } (n) &= 1,96^2 \times 0,5418 \times (1 - 0,5418) / 0,05^2 \\ &= 381,475 \text{ respondentů} \end{aligned}$$

- **Fáze 2:** t hodnota na hladině $\alpha = 0,05$ je 1,96, p hodnota = 0,5559 byla vypočtena jako podíl podniků (55,59%), které jsou zařazeny ve skupině „dobre podniky – B skupina“ dle ČEKIA stability rating pro rok 2011 (ČEKIA, 2012), $\omega = 0,05$ je akceptovatelná míra chybovosti ve výši 5%.

$$\begin{aligned} \text{minimální velikost vzorku } (n) &= 1,96^2 \times 0,5559 \times (1 - 0,5559) / 0,05^2 \\ &= 379,36 \text{ respondentů} \end{aligned}$$

Podmínka minimálního vzorku byla dodržena v obou případech, po odečtení podniků, které měly více než 250 zaměstnanců, ve vzorku zbylo z první fáze 663 respondentů a z druhé fáze 529 respondentů. Pro srovnávací analýzu je také důležité, že procentuální rozložení respondentů dle velikosti podniku je přibližně stejně. (viz tab. 1.3).

Tab.1.3 Složení vzorku dle velikosti podniku

	fyzické osoby	1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 - 250	251 +	σ
fáze 1 (2007 - 2009)	13%	51%	17%	8%	12%	7%	100%
fáze 2 (2009 - 2011)	9%	42%	25%	6%	18%	12%	100%

Zdroj: vlastní výzkum

1.4.3 Analýza strategického myšlení

V zásadě je možno říci, že flexibilita strategického myšlení stojí a padá na tom, zda plán skutečně existuje a jak je využíván. Proto první část analýzy bude věnována vztahu právní formy a formy strategického dokumentu. Růst formalizace strategického dokumentu vzrostla během projevující se krize.

Tab. 1.4 Forma strategického dokumentu ve vazbě s právní formou podniku

právní forma	období	bez písemné formy	písemný, stručný	písemný, detailní	jiný (součást organizační kultury)	celkový podíl na vzorku
		procenta	procenta	procenta	procenta	procenta
fyzická osoba	2007 - 09	19	9,4	1,1	6,2	35,7
	2009 - 11	15,5	8,6	1,2	4	29,3
s.r.o.	2007 - 09	16,7	17,2	9,4	5,1	48,4
	2009 - 11	18,6	22,3	6,9	3,1	50,9
a.s.	2007 - 09	2,4	4,2	4,3	0,3	11,2
	2009 - 11	1,5	7,1	6,9	1	16,5
ostatní	2007 - 09	1,4	2	0,9	0,5	4,8
	2009 - 11	1	1	0,8	0,6	3,4
celkem	2007 - 09	39,5	32,8	15,7	12,1	100
celkem	2009 - 11	36,6	39	15,8	8,7	100

Zdroj: vlastní výzkum

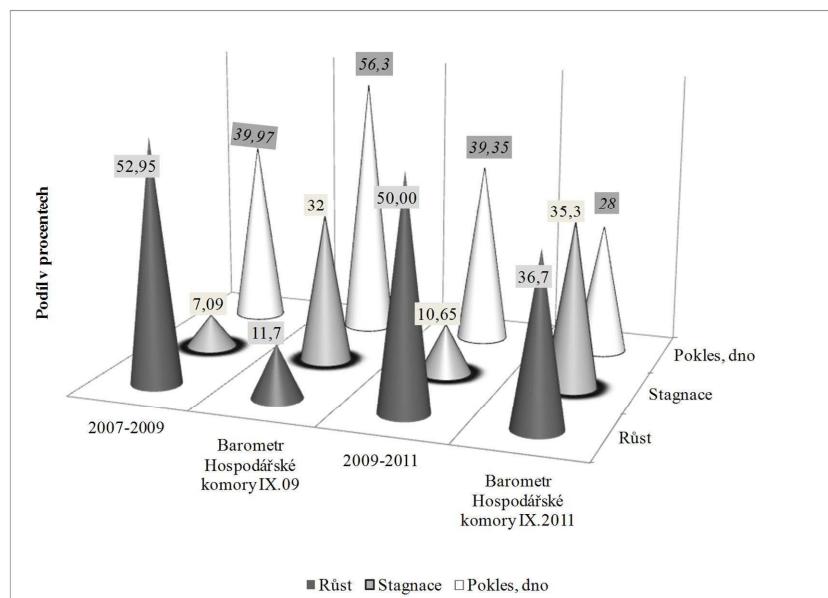
Není překvapující, že u fyzických osob převažuje forma ústního sdělení plánů a vizí, které má podnikatel před sebou. Ovšem zajímavý je přesun podílu respondentů u společností s ručením omezeným, kde v první vlně výzkumu byl podobný podíl ústní a stručné písemné formy dokumentu, kdežto ve druhém období se situace výrazně přesunula k podobě alespoň stručných bodů, čeho chci v podnikání dosáhnout.

To představuje změnu v myšlení, především reakci na změny v podnikatelském prostředí (reaktivní přístup, aktivitační efekt, obr. 1.2). K těmto změnám v plánování přispěl i přístup k inovační činnosti, kdy ve fázi I se k inovační činnosti přihlásilo 19,4% respondentů, kdežto ve druhé fázi zaznamenalo nějakou formu inovace 80,6%. Taktéž se změnil poměr mezi inovacemi v oblasti služeb a samotných výrobků, kdy inovace související se službami byly v poměru 61% k 39%; ve druhé fázi to bylo 75% k 25%.

Ve druhém kroku analýzy, bylo nutné zjistit, v jakém stavu se podniky nacházejí, z hlediska životního cyklu a jak hodnotí svou současnou situaci. Jestliže srovnáme výsledky našeho výzkumu a výsledky barometru malých a středních podniků, který provádí Hospodářská

komora ČR, dojdeme k podobným závěrům. Ovšem v prvním období, je náš výzkum poněkud optimističtější. Malí podnikatelé, jako by si neuvědomovali dopad krize (viz obr. 1.4).

Obr. 1.4 Srovnání aktuálního životního cyklu podniku s výzkumem Hospodářské komory

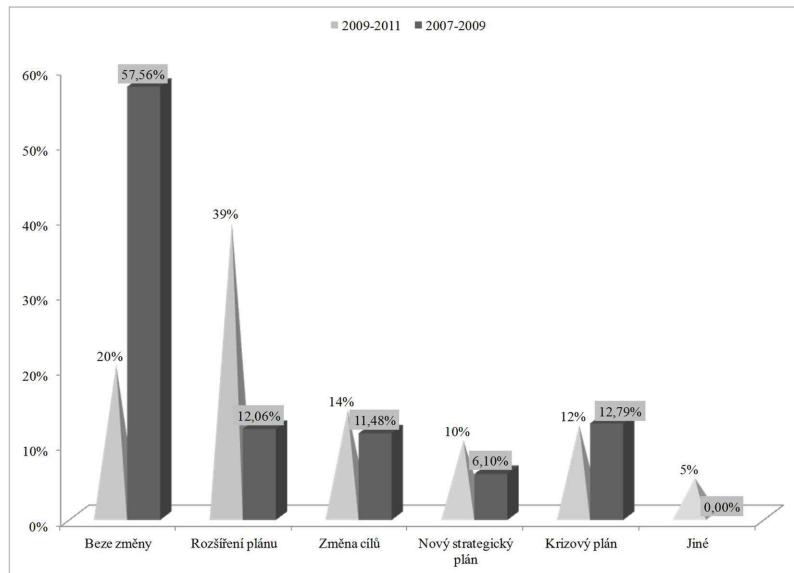


Zdroj: vlastní výzkum a Hospodářská komora ČR (2011)

Reakce byly opožděny i v dalším období, protože se dostal do problémů s produktivitou práce až na konci roku 2009 (Novotná & Volek, 2011). Hodnocení současné situace podniků se projevovalo i ve strategických změnách, které museli provést, aby prošli úspěšně zkoumaným obdobím.

Reakce díky tomu byly velmi odlišné. Zatímco v první fázi převažovaly podniky, které neinovovaly a neměnily svůj směr, v druhé fázi byla situace opačná. U některých respondentů byly provedeny i dvě změny zároveň a tak připadaly 1,05 změny na respondenta.

Obr. 1.5 Strategické změny v podnicích



Zdroj: vlastní výzkum

Podniky a jejich reakce byla porovnána s Čekia ratingem firem, s předpokladem, že podniky, které budou v dobré kondici, nebudou mít důvod nic měnit (rating B). Vyhodnocení tak můžeme provést takto:

- Fáze 1 (2007 - 2009): Podle ČEKIA ratingu 54,18% podniků v ČR se nacházelo v dobré kondici s rizikem úpadku 2,41% (rating BBB až B), což ve výzkumu odpovídá skupině neadaptivních (bez změn, 57,56%), jen 21,37% obdrželo rating podnik rizikový (rating CCC až C) s rizikem úpadku 25,49% (což odpovídá odpovědím krizový plán, změna hlavních cílů, celkem 24,27%). Vynikající skupinou, která má potenciál růstu (rating AAA až A) byla 24,44% a ve výzkumu představovala odpovědi expanze, nové plány a celkově tvorila skupinu 18,16%. Jak je vidět, odpovědi na otázku a generické rozdělení dle ratingu odpovídá výzkumu a reakcím na změny v mikro a makro prostředí.
- Fáze 2 (2009 - 2011): Podle ČEKIA ratingu pro dobré podniky (skupina BBB až B) byla skupina v tomto roce o velikosti 55,59%, v našem výzkumu tato skupina je o hodně menší, představuje pouhých 20%, což znamená, že i podniky v dobré kondici pochopily, že nemohou zůstat netečné. Rizikové podniky (CCC až C) představovaly 21,93%, kdežto naše skupina je vyšší 26%, což ukazuje na vyšší pesimismus a problémy, které předechozí nepřípravenost přinesla. Nakonec, výborné podniky (AAA až A) tvořily 21,67%, v našem vzorku 49%, kde je vidět rozpor. Je vysvětlitelný tím, co bylo zmíněno výše, že podniky začaly inovovat, jako jednu z možností řešení krize, což znamená buď rozšíření plánu, nebo plán zcela nový. Proto generická příslušnost ratingu nemusí být úplně přesná.

Abychom domněnku potvrdili či vyvrátili, bylo využito křížové tabulky, která zobrazuje strategickou změnu v závislosti na životním cyklu podniku (viz tab. 1.5). K výpočtům byla využita vždy jedna hlavní změna na jeden podnik, proto hlavní součty jsou odlišné než v obr. 1.5.

Tab. 1.5 Závislost životního cyklu na strategické změně, období 2007-2009

		životní cyklus podniku					σ
		n/a	růst	stagnace	pokles	dno	
rozšíření plánu a	počet	1	39	6	24	4	74
	dle strategické změny v %	1,4	52,7	8,1	32,4	5,4	100
	dle cyklu v %	3,2	12,2	12,8	10,1	14,3	11,2
nový strategický plán a	počet	2	15	3	15	1	36
	dle strategické změny v %	5,6	41,7	8,3	41,7	2,8	100
	dle cyklu v %	6,5	4,7	6,4	6,3	3,6	5,4
bez změny b	počet	20	198	27	136	15	396
	dle strategické změny v %	5,1	50,0	6,8	34,3	3,8	100
	dle cyklu v %	64,5	61,9	57,4	57,4	53,6	59,7
změna cílů c	počet	4	30	7	26	2	69
	dle strategické změny v %	5,8	43,5	10,1	37,7	2,9	100
	dle cyklu v %	12,9	9,4	14,9	11,0	7,1	10,4
strategická změna krizový plán c	počet	4	38	4	36	6	88
	dle strategické změny v %	4,5	43,2	4,5	40,9	6,8	100
	dle cyklu v %	12,9	11,9	8,5	15,2	21,4	13,3
celkem		počet	31	320	47	237	28
		dle cyklu v %	4,7	48,3	7,1	35,7	4,2
							100

Zdroj: vlastní výzkum⁴

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zařazení dle ČEKIA ratingu bylo oprávněné, protože podniky ve fázi stagnace, neudělaly žádnou změnu ve strategii (byly neadaptabilní) a jediné flexibilní podniky byly ve fázi růstu. Další skupinou byly podniky ve fázi poklesu a ty rádně patřily do skupiny ratingu „C“, kdy využívaly přesměrování svého podnikání. Z následující tabulky vyplýne vysvětlení rozporu ve fázi 2.

⁴ Šedé buňky: nejvyšší hodnota v oblasti strategické změny, šedé pruhy: nejvyšší hodnota v proměnné životní cyklus. Pearson Chi-Square value 9,546, df = 16, Asymp. Sig. (2-sided) = 0,889; Cramer V = 0,060, approx. Sig. 0,889, písmeno přiřazeno ve strategických změnách: skupina ČEKIA rating.

Tab. 1.6 Závislost životního cyklu na strategické změně, období 2009-2011

strategická změna			rozšíření plánu a	nový strategický plán a bez změny b	změna cílů c	krizový plán c	jiné	σ
n/a	počet	4	0	3	1	0	0	8
	dle cyklu v %	50,0	,0	37,5	12,5	,0	,0	100
	dle strategické změny v %	1,9	,0	2,9	1,4	,0	,0	1,5
start-up/ plán růst	počet	9	4	1	5	4	0	23
	dle cyklu v %	39,1	17,4	4,3	21,7	17,4	,0	100
	dle strategické změny v %	4,3	7,8	1,0	6,8	6,3	,0	4,3
růst	počet	108	21	40	35	24	14	242
	dle cyklu v %	44,6	8,7	16,5	14,5	9,9	5,8	100
	dle strategické změny v %	51,9	41,2	38,5	47,9	37,5	48,3	45,7
stagnace	počet	22	4	15	6	5	4	56
	dle cyklu v %	39,3	7,1	26,8	10,7	8,9	7,1	100
	dle strategické změny v %	10,6	7,8	14,4	8,2	7,8	13,8	10,6
životní cyklus	pokles	63	22	41	26	29	9	190
	dle cyklu v %	33,2	11,6	21,6	13,7	15,3	4,7	100
	dle strategické změny v %	30,3	43,1	39,4	35,6	45,3	31,0	35,9
dno	počet	2	0	4	0	2	2	10
	dle cyklu v %	20	,0	40	,0	20	20	100
	dle strategické změny v %	1	,0	3,9	,0	3,1	6,9	1,9
celkem		208	51	104	73	73	29	529
		39,3	9,6	19,7	13,8	13,8	5,5	100

Zdroj: vlastní výzkum⁵

Jak z této tabulky vyplývá, ve fázi 2 byly aktivní všechny podniky bez ohledu na ratingovou skupinu, takže skupina rozšiřovatelů aktivit byla rozmanitější než v prvním období. Nicméně, stále byla z 51,9% tvořena rostoucími podniky a překvapivě i podniky v poklesu, které takto reagují na problémy, které nastaly a hledají tak řešení. Z výsledků statistického šetření vyplynula závislost mezi těmito proměnnými, což v první fázi prokázáno nebylo. (viz poznámka pod čarou). Adaptabilita a svázanost se strategií byla prokázána v návaznosti na životní cyklus podniku. Podniky se chovaly většinou proaktivně, svázaně se změnou strategického plánu nebo využitím plánu krizového. Řešení strategických dilemat je však ještě svázáno s prioritami, které vidí samotný podnikatel pro udržitelnost svého podnikání. (Green, 1997; Šebestová & Cooney, 2011). Pokud dochází k oddělení strategického a operativního řízení, problémy a těžkosti se řeší ihned a k zásadním krizím či zpožděním nemusí docházet, i za cenu dočasného vychýlení se od stanoveného cíle (Šebestová, Piszcjur & Veselá, 2011).

⁵ Šedé buňky: nejvyšší hodnota v oblasti životní cyklus, šedé pruh: nejvyšší hodnota v proměnné strategická změna. F test = 2,207; sig. 052, $\alpha = 0,1$; df = 5.

1.5 Diskuse hlavních výsledků v oblasti udržitelnosti podnikání a dilemat

Abychom byli schopni definovat priority v podnikání, opírali jsme se o předchozí studie (Pawliczek & Piszczur, 2012, Rylková & Antonová, 2012). Bylo vytvořeno sedm otázek, které byly hodnoceny respondentem pomocí rozšířené Likertovy škály od 0-10, kdy 0 znamená žádnou prioritu a 10 znamená nejvyšší prioritu. Série otázek pokrývala různé oblasti podnikání od úspor nákladů po personální politiku a ochranu životního prostředí:

1. Naplnění základních lidských potřeb (pracovního místa, spokojenost zákazníků a zaměstnanců),
2. Harmonizace životního prostředí.
3. Optimalizace výkonnosti (lidé, procesy, produkty).
4. Prevence ztrát a plýtvání (redukce současných a budoucích nákladů).
5. Zlepšování kvality produkce.
6. Optimalizace využití zdrojů (včetně surovin a práce).
7. Prodloužení životnosti produktů (rozšíření potenciálu jejich ziskovosti).

Pro další vyhodnocování byly názvy zkráceny na (1) potřeby, (2) prostředí, (3) výkonnost, (4) prevence, (5) kvalita, (6) zdroje a (7) životnost. V následující tabulce jsou uvedeny celkové výsledky.

Tab. 1.7 Priority udržitelného podnikání

	potřeby	prostředí	výkonnost	prevence	kvalita	zdroje	životnost
průměr (\bar{x})	7,96	6,35	7,53	7,35	7,52	6,94	5,79
směrodatná odchylka	2,53	2,88	2,67	2,66	2,96	2,99	3,47
percentily							
25	7	5	6	6	7	5	3
50	9	7	8	8	8	8	6
75	10	8	10	10	10	9	9

Zdroj: vlastní výzkum

Díky této zjednodušené analýze můžeme zjistit základní priority pro podnikání, které vedou k jeho udržitelnosti, a to potřeby, výkonnost, prevence a kvalita. Nejvyšší výkyny v hodnocení ukazatelů je možno nalézt v oblasti životnosti produktu, poněvadž to záleží na oblasti podnikání. V rozdělení na percentily je možné spatřit nejvyšší známky v oblasti potřeb a kvality na hladině 25-tého percentilu (což odpovídá 75% podnikům), trend uspokojování potřeb pokračuje až do maxima 10 již na 75tém percentilu, kterého dosahuje 25% podniků ze vzorku. Mediánových hodnot (50% vzorku) má jasnou prioritu v podobě potřeb. Nakonec, 25% podniků (hladina 75-tého percentilu) dosahuje maximálních hodnot hned ve čtyřech hodnotách, stejných, jaký je průměr: potřeby, výkonnost, prevence a kvalita. Otázkou zůstává, zda se priority změní se změnou strategie (viz tab. 1.8)

Tab. 1.8 Priority udržitelného podnikání v závislosti na strategických změnách

	rozšíření plánu (a)			nový strategický plán (a)			změna hlavních cílů (c)			krizový plán (c)		
	ø	f	sig.	ø	f	sig.	ø	f	sig.	ø	f	sig.
potřeby	7,89	0,90	0,34	7,94	2,09	0,15	8,10	0,11	0,74	8,19	0,27	0,61
prostředí	5,83	2,12	0,15	6,24	1,78	0,18	6,22	1,93	0,17	6,33	0,33	0,57
výkonnost	7,00	2,22	0,14	8,04	1,91	0,17	7,55	0,62	0,43	7,73	0,59	0,44
prevence	7,08	7,21	0,01	7,51	4,28	0,04	7,26	0,19	0,66	7,91	0,04	0,84
kvalita	6,50	31,19	0,00	8,10	6,80	0,01	7,36	0,90	0,35	7,77	0,00	0,98
zdroje	6,49	15,37	0,00	7,08	5,88	0,02	6,89	0,76	0,39	7,44	1,82	0,18
životnost	5,31	5,22	0,02	5,80	0,01	0,92	5,41	1,41	0,24	6,22	0,53	0,47

*Zdroj: vlastní výzkum**Independent T-tests, α level = 0,05, ø...průměr, sig....hladina významnosti*

Jak lze vyčíst, statistická významnost zvolených priorit byla prokázána pouze u dvou skupin strategických změn (ktg. A), na hladině významnosti $\alpha=0,05$. **Priority při rozširování plánu** nezůstaly stejné jako při rozbozech percentilových, dilema ohledu na potřeby lidí zanikají a do popředí přicházejí čistě podnikatelské myšlenky (prevence ztrát, kvalita, zdroje a životnost). Faktory zdrojů a životnosti nebyly předtím obsaženy. Priority při novém strategickém plánu mají vyšší bodovou hodnotu, avšak neobsahují prvek životnosti, protože každá nová inovace je považována za rizikovou a podnikatel často nedokáže odhadnout životnost této inovace. Zajímavé srovnání priorit nabízí vazba na životní cyklus podniku (srovnej tab. 1.8 a 1.9).

Tab. 1.9 Priority udržitelného podnikání v závislosti na životním cyklu

	růst			stagnace			pokles			dno		
	ø	f	sig.	ø	f	sig.	ø	f	sig.	ø	f	sig.
potřeby	7,84	4,85	0,03	8,33	2,49	0,12	7,65	7,53	0,01	4,00	0,86	0,35
prostředí	6,06	0,28	0,60	6,52	1,06	0,30	6,02	3,88	0,05	6,00	0,21	0,64
výkonnost	7,58	2,44	0,12	7,63	0,80	0,37	7,25	1,42	0,23	5,50	0,92	0,34
prevence	7,58	3,69	0,06	7,50	0,02	0,90	7,19	0,93	0,34	8,75	1,05	0,31
kvalita	8,03	0,13	0,72	7,64	6,80	0,01	7,13	10,43	0,00	6,00	0,64	0,42
zdroje	7,00	4,77	0,03	6,96	5,28	0,02	6,65	4,06	0,04	6,00	0,53	0,47
životnost	5,23	1,01	0,32	5,52	1,71	0,19	5,82	0,73	0,39	6,75	3,30	0,07

*Zdroj: vlastní výzkum**Independent T-tests, α level = 0,05, ø...průměr, sig...hladina významnosti*

Srovnáme-li výsledky z obou tabulek, podniky ve fázi růstu (ČEKIA rating A) považují za prioritní pouze dvě proměnné – potřeby a zdroje (RBV přístup), tedy přístup dle Barneye (1997), naproti tomu podniky ve stagnaci (ČEKIA rating B) zdůrazňují kvalitu a zdroje, tedy manažerský přístup TQM nebo EFQM, popřípadě tvorbu strategie orientovanou na analýzy SCP model dle Ansoffova. Ve fázi poklesu (ČEKIA rating C) jsou dvě základní priority doplněny o potřeby a prostředí a vznikne tak model SSP založený na přístup tržních sil Portera. Ve skupině „dno“ již žádné statisticky významné ukazatele nenacházíme.

1.5.1 Vyhodnocení hypotéz

Na základě předchozích analýz jsme již schopni vyhodnotit v úvodu stanovené hypotézy. Vyhodnocení proběhlo pomocí standardních statistických metrik pro oba výzkumy.

- **Hypotéza 1:** Přežití krize bude významně ovlivněno strategickými změnami během sledovaného období. Očekáváme, že většina podniků bude muset změnit směrování své strategie (změna cílů) nebo využít krizového plánu (zejména pokud se jedná o podniky ve stagnaci či ve fázi start-up).

V první fázi nebyl důležitý element krizového plánu. Vztah mezi strategickými změnami a životním cyklem podniku nebyl statisticky významný na hladině $\alpha = 0,05$. Reakce na změnu byla posunuta až do fáze 2 (viz tab. 1.5, Pearson Chi-Square value 9,546, df = 16, Asymp. Sig. 2-sided = 0,889). Ve druhé fázi se situace změnila. Skupina nepřizpůsobivých podniků se dramaticky ztenčila, avšak vztah těchto dvou veličin nebylo možno stále potvrdit na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Testové kritérium však ukázalo, že posuneme-li $\alpha = 0,1$ bude hypotéza potvrzena ve druhé fázi s tím, že budeme akceptovat 10% chybovost (viz tab. 1.6, F test = 2,207, sig.0,052, $\alpha = 0,1$, df = 5).

Adaptabilita podniků rostla ve fázi 2, zejména v segmentu rozšíření plánu či nové strategie. Nejvíce cest hledaly podniky v poklesu v podobě krizového plánu, nové strategie či změny hlavních cílů.

Závěr: Hypotéza je statisticky potvrzena pro fázi 2 na hladině významnosti $\alpha = 0,1$. Pro fázi 1 je hypotéza zamítnuta.

- **Hypotéza 2:** Přežití krize bude významně ovlivněno dostatkem kvalifikované pracovní síly. V praxi to znamená, že podnik nebude mít problém najít na trhu práce dostatek kvalifikovaných pracovníků popřípadě najít je v interních zdrojích podniku.

I když se zdálo, že podniky budou mít problémy s dostatkem pracovní síly, v obou obdobích se problém neprokázal (54,4% a 79% ve druhém období). Proto bylo přistoupeno k dalším testům, zda se prokáže vazba na životní cyklus či strategii podniku (viz tab. 1.10).

Tab. 1.10 Priority v rámci pracovní síly

	kvalifikovaná pracovní síla			
	fáze 1		fáze 2	
	f test	sig.	f test	sig.
životní cyklus	5.841	0.16	2.593	0.36
strategické změny	4.416	0.36	0.212	0.932

Zdroj: vlastní výzkum

$\alpha = 0,05$

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nebyla prokázána žádná dílčí statistická závislost mezi optikou po kvalifikované pracovní síle a vztahem jak ke změnám v podniku, tak k životnímu cyklu.

Závěr: Hypotéza je v obou případech zamítnuta.

Díky témtoto rozborům je lépe zřetelné, že za nejdůležitější dilema je nyní považováno dilema přežití a růstu, kdy podnikatelé řeší i způsoby, jak se odlišovat od ostatních a taktéž řízení pro inovace. Ostatní dilemata týkající se etiky a obchodních partnerů ve výzkumu nebyly prokázány (nebo vazby na tyto hodnoty).

Závěr

Podniky, které měly připraven plán nebo byly pro-inovačně orientovány, prokázaly větší míru adaptability na nestabilní situaci způsobenou globální krizí, avšak jejich chování stále můžeme popsat jako reakci na změnu. Tyto podniky vytvářely přidanou hodnotu, i když to mnoho podniků ve sledovaném období nedokázalo (Phillips & Kirchoff, 1989). Praktická hodnota nefinančních ukazatelů typu priorit v podnikání přináší informace o možnosti úspěchu v implementaci inovací v budoucnu a také mohou pomoci předpovídat budoucí vývoj v podnicích v závislosti na životním cyklu či změnách ve strategii. (Altman, et al, 2010).

S přihlédnutím k pracím Krupského (2005) a Greena (1977), kteří zkoumali malé podniky jako adaptivní jednotky na trhu v krizovém prostředí, v našem kontextu si můžeme všimmat především historického (zpátečnického) efektu chování podnikatelských subjektů. V první fázi pozorování nevykazovaly žádné kreativní nápadů a spíše bylo možno pozorovat „zpátečnický“, posunutý efekt jejich strategie, když s postupující krizí vykazovaly růst, ale finanční stránku hodnotily poklesem a ztrátami. (Pawliczek & Piszczur, 2011).

V každém případě i tato případová studie má svá omezení a to díky současné ekonomicke situaci v ČR, osobnímu pohledu podnikatelů na krizi ve svém podniku. Avšak i takto provedený výzkum je schopen ukázat, v kontextu s oficiálními statistikami, zda jsou malé a střední podniky schopny řešit strategická dilemata a v jakém pořadí či jak jsou schopny rozložit svá podnikatelská rizika. Výzvou pro další stádium rozboru je najít metriku, jak adaptabilitu měřit, zjistit dopady strategických rozhodnutí a jejich prodlevy na chování podniku. Tím by se mohla obohatit jak teorie, tak praxe přípravy scénářů, obsahu strategií tak, aby v případě změn byly adaptabilní.

Poděkování

Práce na výzkumné části této práce byla podpořena grantem Slezské Univerzity SGS SU 9/2012.

7 Dynamic Strategy and Sustainable Business Development: Lessons Learned From The Crisis

DYNAMIC STRATEGY AND SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT: LESSONS LEARNED FROM THE CRISIS

Jarmila Šebestová, Kateřina Nowáková

Received: April 11, 2013

Abstract

ŠEBESTOVÁ JARMILA, NOWÁKOVÁ KATEŘINA: *Dynamic strategy and sustainable business development: lessons learned from the crisis.* Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013, LXI, No. 7, pp. 2827–2833

Each adaptation in business is an impulse to change and may cause unexpected behaviour inside or outside the company. This article aims to present an innovative thinking bond and investment success in overcoming the crisis, based on the results of the research carried out. From knowledge of current methods of management and business management services in general it can be inferred that the enterprise can develop an open system that is capable of rapidly adapting to positive and negative external influences. Which interactions support the dynamics and adaptability of the strategy in a positive way? As a contribution to the literature, the paper will highlight which elements have the biggest influence on the flexibility of business and which items are the most important for sustainable behaviour in an uncertain and turbulent environment. In this survey (twice observed groups), the main aim is to identify the effect of investment on innovation, strategy preparation and the relationship between financial ratios and company performance. The survey of this study was conducted with owners and managers of small and medium size businesses in the Czech Republic (under 250 employees) operating between the years 2007–2012. The main goal of this paper is, based on the literature review, to provide a practical model of adaptation. Research methodology, analyses results and research models will take place in the second section. The results of the analyses will be discussed and recommendations will be provided in the last section. The QRBITS analysis is presented as a special tool for analyzing the business environment and resources. Finally, a model of dynamic entrepreneurship is presented as a combination of factors which generate the final effectiveness of strategy implementation.

adaptability, strategy, innovations, QRBITS, sustainable business

Recent literature and research studies focus significantly on measuring turbulence in the industry (Baptista and Thurik, 2007; Stacey, Griffin, and Shaw, 2000) based on the start up and exit rate of emerging companies and the relationship between GDP growth and company ownership (Carree and Thurik, 2008; Močník, 2009). The last few decades brought more opportunities to use strategic and creative thinking and apply its flexible implementation on market failures, which come not only from final customers but from threats within new technologies and these factors together apply pressure on adaptable business behaviour (Evans, 1991; Grewal and Tansuhaj, 2001; Drucker, 2008).

Turbulence in a business environment could be defined according to Babišta and Karaöze (2007) as a developmental process, where organizations are depicted in the market in two ways: (1) New organizations coming into the market to fill a gap created by companies which closed down or were in crisis because of the strategy of displacement, (2) New competitors appearing when a “niche” arises in the old market and this behaviour replaces the power of the main competitors in the market. The basis of maintaining adaptability to environmental changes, growth, business competitiveness and long-term business growth is the ability of firms to innovate. Just as innovative organizations differ, the

innovations themselves will be different from each other (at the scope, nature, extent of originality, etc.). Each sector has different characteristics and priorities – some are sensitive to the scale of production, others to scientific research or the range of or sensitivity to demographic changes.

Therefore, an analysis of the strategic elasticity of small and medium-sized businesses could help to find an answer to the question of how this business segment could deal with challenges from the external environment and what type of strategies they might use to achieve their goals. This brings about weak results in strategy implementation and the adaptability process, because 90% of businesses cannot realize their goals according to their vision. This means that they learned lessons from their business strategy failures. Since the manager is an agent of a business and not a passive observer (Stacey, Griffin, Shaw, 2000), he is required to develop a strategy. This approach can be expanded with the resource-based approach of managing a company (Barney, 1991) by adding components of knowledge to provide strategic flexibility. The successfulness of each strategy depends on behavioural models, but all models need the below stated four significant steps (Tidd *et al.*, 2007; Rylková, Chobotová, 2011): (1) Copy main goals from strategy, (2) Effective internal and external linkage with other subjects in the market, (3) Support for conducting changes in an organization, (4) Supportive environment.

Theoretical Background

Strategy versus sustainability

Practice in the business area allows becoming familiar with problems and avoiding a turbulent and non-dynamic decisional spiral. Traditional models of skills cover only a few variables such as the structure of an organization, climate, processes and leadership without dynamic points such as the behaviour of other elements (Burke and Litwin, 1992; Damanpour, 1991; Kimberly and Cook, 2008). Equations are often used to evaluate strategy structure models and to describe dependent values in strategy behaviour or to describe successful business theories. We should mention the research of managerial choices and strategy components in reaction to the external environment as equations (Bourgeois, 1984). Others connect strategy positions and business performance in one equation. His evaluation and models are especially developed for industrial organizations (Keeley, Roure, 1990).

Excessive inner dynamics, as an affect of egocentric uncertainty, when proprietors have difficulty in understanding or anticipating how the changes in the entrepreneurial environment will influence them, shows the opposite side of the excessive dynamics of strategy, or in other words what can happen when a small size business misinterprets impulses coming from outside, and invests its time and energy at the wrong time. This behaviour may easily lead to the collapse of an

enterprise, because it has succumbed to the *lure of relying only on marketing tools* (Aragon-Corea and Sharma, 2003, p. 77). The application of dynamic strategy for sustainable business development does not depend solely on the skills of the individual, who is the strategy creator, but also the ability of the entire business to learn new things, creativity and innovations, including activities leading to response to changes (Teece, Pisano and Shuen, 1997). However, if the changes occur, the process may be referred to as an improvisation, which is directly dependant on the previous experiences and skills of the strategy creator, because mostly the strategy is not in written form. Subsequently, enterprises, particularly small businesses, where the non-formal manner of the strategy development prevails, will also have a non-formal manner of progress and control monitoring (March, 1991; Nelson 1991). The possibility of predicting the response to changes is supported by Brown and Eisenhardt (1998) by stating that the complexity of a strategy is connected with the speed of changes in an organisation. Sustainability means finding a new combination of sources and opportunities in a way as to adapt to new conditions as quickly as possible.

METHODS AND RESOURCES

In this survey we aim to identify the effect of investment on innovation, strategy preparation and the relationship between financial ratios and the performance of the company. To test the propositions, a field survey using questionnaires was conducted. The questionnaire survey was conducted with owners and managers of small and medium size businesses in the Czech Republic (under 250 employees) operating between the years 2007–2010 and a second round in 2009–2011. The companies fulfilled the criteria of (1) being designated as small and medium sized companies by their number of employees – fewer than 250, and (2) agreeing to a personal visit. The questionnaire had six sections to describe dynamic factors, which influence company behaviour; these were strategy performance, crisis and risk management, personnel policy, production and innovation, grants and supporting policy and environmental policy. Data obtained from questionnaires (663 companies, second round 529) will be analyzed through the SPSS statistical packet program. The analysis is based on the statistical data analysis of multidimensional statistic methods in the qualitative research area, using Principal Components Analysis (PCA). All collected data were processed in SPSS for Windows, ver. 18. To achieve more sophisticated results and to identify dominant tendencies, we used PCA with a VARIMAX rotation (factor loading minimization); the applicability of data was examined by Bartlett's test of sphericity with the values of the presented results being under $P < 0.05$ and for all of the data we used the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) with a recommended minimum

value of 0.6 (Sharma, 1996). We obtained 38 items in seven different sections for comparison, which should be used as a platform for a business model as follows: Identity (I); Strategy management (S); Crisis and risk management (C); Personnel management (P); Innovations and Production (IP); Grants and Projects (G); Environmental management (E). It is very significant, for a future analysis, divided by company size, that the share of respondents in each group is approximately the same (see Tab. I).

Results were graded using the Likert scale (1–5 for non-numerical data) so as to be comparable with other sections of the questionnaire (61 items). Next, factor analysis was used to obtain a group of adaptability factors. As a supporting analysis, cross-tabs were used to identify significant and non-significant values. In the next stage we provide analysis of data reliability, presented by Cronbach α and with a recommended value above 0.5 (Nunnally, 1978), other items were deleted.

RESULTS

According to the literature review, the first part of the analysis is dedicated to innovative behaviour in relationship to the market and innovation type. Does a relationship between these items really exist? Did the crisis period change the behaviour of business minds? These reactions can help to form changes in the behaviour of individual actors in the market and thus contribute to a better understanding of the importance of strategic planning and innovative thinking in the process of adaptability of SMEs. In contrast to being prepared for business with a plan, many units choose a strategy of innovation to survive in the market in a crisis environment – many of these businesses not only survived, but also mentioned undergoing development.

In the first round of research "non-innovators" stood at 19.4%, but in the second round the situation changed dramatically. Innovative companies had an 80.6% share. The share of services and products was significant, in first phase 61%:39%; second phase 75% to 25% (see Tab. II). We observed significant development in the area of technology transfer and

quality care which could bring about a competitive advantage.

As can be seen from the investigations carried out, only a high degree of adaptability and employee, quality, and technology participation in business operations along with a strong corporate culture saved them, which are important features of these types of businesses.

The challenge for the next stage of the analysis was to find a metric to measure the adaptability and the impact of strategic decisions and delays on the behaviour of companies. This could enrich theoretical and practical crisis scenario preparation, content strategies, as well as simplifying forms of entrepreneurship so that in the case of a crisis they were adaptable to changing conditions.

Furthermore, the time delay is an obvious reaction to the crisis that came, also meaning that if there is confusion between strategic and operational management, problems and difficulties are addressed immediately so that not so major crises could occur from a business perspective. The barometer survey, which is made annually by the Economic Chamber, included, *inter alia*, assessments of the economic situation and was compared with our results (see Fig. 1).

By contrast, in September 2008 when the crisis started knocking at the door of the global economy, economic development was negatively expressed by only 9.1% of enterprises. If we evaluate both studies, our sample is somewhat more optimistic, but still follows the general trend. This corresponds to the development of personnel policies, which mirrors the result of questions about the phase of the business cycle, when 46% of companies interviewed had not registered any change in the four-year period, only 26% of companies had dismissed up to 30% of their employees and only 3% of firms laid off more than 30% of their employees.

On the contrary, it showed that 25% of companies in "crisis" took on other employees. By comparison, we obtained the same reaction in the "decrease" period (green line in Fig. 1). On the other hand, the evaluation of the growth stage was postponed (see red and blue reactions in Fig. 1). As can be seen

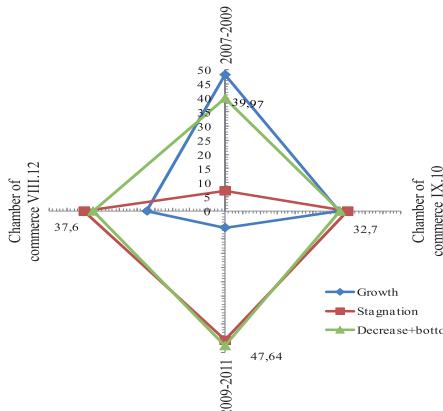
I: Research Sample

	self employed	1–10	11–50	51–100	101–250	251+	Total
1 st round (2007–2009)	13%	51%	17%	8%	5%	7%	100%
2 nd round (2009–2011)	9%	42%	25%	6%	6%	12%	100%

II: Types of innovations

	Non innovation	Company main Product*	Company main Product* with Technology	Services, Quality	Quality, Technology	Quality, Design	Technology
2007–2009	72.7	19.3	1	1.1	2.1	0.5	1.1
2009–2011	19.4	42.7	4.5	7.4	14.4	2	2
change	-73%	121%	350%	573%	586%	300%	82%

* Product or service



1: Business cycle evaluation

III: Factor analysis for sustainable business

		Round 1						
		F1 Financial performance (-.311) ^A	F2 Crisis management (-.636) ^A	F3 Investments for Innovations (-.490) ^A	F4 Environmental management (-.610) ^A	F5 Strategy management (-.730)	F6 Personnel management (-.861) ^A	F7 Project management (.362) ^A
Turnover*	Crisis	.878	.886	.791	.836	.836	.781	.920
Profit*	Risk Analysis	.836	.852	.770	.788	.730	.709	
Investment	Crisis plan in use	.715	.719	.764**				
Costs*		.644						
		Round 2						
		F3 Investments for Innovations (-.830) ^A	F4 Environmental management (1.26) ^A	F5 Strategy management (.315) ^A	F6 Personnel management (-.861) ^A	F7 Project management (.362) ^A		
Life Cycle	Stability Care (-.407) ^A	.614	.614	.812	.812	.812		
Quantity	Turnover	*0.659	a7 size in last 3 years	.805	.805	.805		
	Products	*.919	Turnover per year 649					

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*In average change, in examined period, **percentage share on turnover, light rise = same factor component, Δ value of "mode"

from the investigations carried out, it was only the high level of adaptability (annual plans; 32.8% from our sample), employee participation in business operations and a strong corporate culture that saved them.

Finally, we made a factor analysis to find significant items as sources of sustainability. A comparison has

been made for both surveys. In the first phase seven factors were extracted (F1-F7), with KMO above 0.7 and in the second round five factors (F1-F5). Four factors are the same in both analysis, but the new phenomenon, which is different from the analysis in phase one is the existence of factor "stability care", focused on long-term sustainability (see Tab. III).

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*In average change, in examined period, ** percentage share on turnover, light rise = same factor component, Δ value of "mode".

A full list of regression coefficients (for each respondent) was saved for future use to fit a general model in order to explain the causality between the research variables. To obtain a model of dynamic behaviour (named *General sustainability ratio*) we used Bartlett's factor scores saved from each analysis to produce scores (for each company) which were akin to true factors and presented high quality estimates (DiStefano *et al.*, 2009). The value of the "mode" was used as a general weighted value for each factor in the research sample in the model – to be suitable for all situations (included in Tab. III). This general equation describes the causal relationship between managerial decisions in a crisis environment as the General Sustainability ratio (GSR) and it is presented as (according to previous factorial analysis) this equation:

$$\text{GSR}_{\text{min}[\text{round 1}]} = -0.311 \times \mathbf{F1} - 0.636 \times \mathbf{F2} - 0.49 \times \mathbf{F3} - \\ - 0.61 \times \mathbf{F4} - 0.73 \times \mathbf{F5} - 0.86 \times \mathbf{F6} + 0.362 \times \mathbf{F7} \quad [1]$$

$$\text{GSR}_{\text{min}[\text{round 2}]} = -0.407 \times \mathbf{F0} + 0.027 \times \mathbf{F1} - 0.83 \times \mathbf{F3} + \\ + 1.26 \times \mathbf{F4} + 0.315 \times \mathbf{F5} \quad [2]$$

In the first case only one positive linkage was established – external support is needed to eliminate external risk. Investments into research and development as well as innovation are positive factors for the future (Tidd, 2007), but

they bring a higher level of risk. The owner must give preference to long-term planning due to the investment involved. The financial area means, that higher rates signal problems with standard financial ratios. If we divide these regression coefficients as a percentage share of the total score, we find that 7.7% of sustainability is based on financial rationale, 15.7% on risk and crisis decisions, 12.3% can be attributed to innovation activities, 15.3% is the important area of "green" behaviour – environmental management; the rest is cooperation within grants and projects (9%, in round 2 N/A). A significant part, which we could call the "core of dynamic behaviour" of each company, is personnel management (21.6%). In many cases it is mentioned as social capital development. It is a source of change and dynamic behaviour (Charney and Libecap, 2000).

In the second case, three positive relationships were established, especially in the area of environmental management (F4) showing 44.4% as a core of dynamic behaviour. In contrast to this positive factor, the businesses have to deal with risk in investments in innovations (29.23%) and the new phenomena of "stability care", which is a mixture of financial and non-financial information (14%).

DISCUSSION

Rules and standards can be a part of a strategy to have value-driven management (Hornsby *et al.*, 1994). Finally, Diers *et al.* (2009) discovered an elasticity dependence on three main factors which are knowledge, skills and attitude. In his research he described 33 knowledge elements, 35 skill elements and 26 attitude elements in 6 areas, which

IV: QRBITS analysis scheme with factors

Internal factors	External Factors
(Q) Quality H5 Quality of production H7 Longevity of products G4 Recycling B10 Modern method using (ISO, TQM..) D6 Qualification growth	(I) Interpretation (environment) H2 Environmental responsibility B10b Modern Methods (SWOT, PESTLE) C13 Business conditions
(R) Resources B3 Strategy Frame D9 Productivity of work per employee E4 Turnover per Innovations E8 Type of Innovations	(T) Team (external) Business network (lobbying) Customer Base C14 Export F3 Projects EU/others E6 Form of Innovative cooperation
(B) Bridge E7 Innovated products services A3 Size in last 3 years D1 Employees benefits H3 Optimization of process	(S) Sustainability Feedback for service Dynamics for change (based on GSR equation)

Source: Diers *et al.* (2009), factors: own research data

could provide entrepreneurial dynamics. Each area covers internal factor areas (Quality, Resources, and Bridge) and external factor areas (Interpretation, Team, Sustainability), which have an influence on the overall dynamics (see table IV). This method we abbreviated (analogy with traditional SWOT analysis) and could be interpreted as "QRBITS" and should make a strategic profile of each business unit.

In this part of the analysis important areas from the questionnaires were added which are significant for testing overall dynamics. All of our work is limited by the intervals of company evaluation and the availability of data which is a common problem among other studies (von Stein, Ziegler, 1984), but further research must be conducted to improve the quality and predictive power of the presented models to avoid bias.

CONCLUSION

Companies which developed a plan or were innovation-oriented during unstable economic conditions were more dynamic in their behaviour and were proactive in their strategy development

as opposed to being merely reactive (Phillips, Kirchoff, 1989). They created value for the company even during dire times for businesses. Secondly, factors, which generate sustainability in the long term period, should be evaluated as a supporting decision making tool, because they create a long-term competitive advantage in business. In line with our analysis, we supported the fact that innovations, made in a non-stable economic environment were risky and slowed down the flexibility of strategy implementation. Double changes, such as changes in innovations (in processes, services - as a part of a plan) and operative changes in strategy such as the reaction towards impulses from the external environment, speed up the growth of the risk rate. The practical value of the non-financial information regarding the correlation between significant factors for business success within social innovation implementation is very important for predicting and evaluating current and potential situations and would be helpful when working with the causalities of failures in the health care sector, because each innovation process needs a good business plan and must be evaluated (Altman *et al.*, 2008).

SUMMARY

The main goal of this paper was to evaluate the current situation in the area of small businesses in the Czech Republic. To complete the task, the paper is divided into two main parts. In the first part, the literature review in the area of sustainable and dynamic strategy is made. Furthermore the main results from the conducted surveys are evaluated with official statistics from the Economic Chamber of the Czech Republic. Finally, own contributions could be found in the area of causal analysis between business behaviour, innovations and dynamics in a crisis environment. In contrast with the commonly recommended analysis - SWOT, a less common method is used, called QRBITS.

Acknowledgement

The research behind this paper was supported by the Student Grant System of the Silesian University within the project SGS SU 9/2012.

REFERENCES

- ALTMAN, E., SABATO, G., WILSON, N., 2010: The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *Journal of Credit Risk*, 6, 2: 95–127. ISSN 1744-6619.
- ARAGÓN-CORREA, J. A., SHARMA, S., 2003: A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28, 1: 71–88. ISSN 0363-7425.
- BAPTISTA, R., KARAÖZ, M., 2007: Turbulence in High Growth and Declining Industries. *Jena Economic Research Papers*, 1, 43: 1–44. ISSN 1864-7057.
- BAPTISTA, R., THURIK, R., 2007: The relationship between entrepreneurship and unemployment: Is Portugal an outlier? *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 1: 75–89. ISSN 0040-1625.
- BARNEY, J. B., 1991: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1: 99–120. ISSN 0149-2063.
- BOURGEOIS, L. J., 1984: Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9, 4: 586–596. ISSN 0363-7425.
- BROWN, S. L., EISENHARDT, K. M., 1998: *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press, 299 p. ISBN 08-758-4754-4.
- BURKE, W. W., LITWIN, G. H., 1992: A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 3: 523–545. ISSN 0149-2063.
- CARREE, M. A., THURIK, A. R., 2008: The Lag Structure of the Impact of Business Ownership on Economic Performance in OECD Countries. *Small Business Economics*, 30, 1: 101–110. ISSN 0921-898X.
- CHARNEY, A., LIBECAP, G. D., 2000: The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985–1999 – FINAL REPORT. Available online: ebr.eller.arizona.edu/research/entrepreneurship.pdf.

- DAMANPOUR, F., 1991: Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 3: 555–590. ISSN 0001-4273.
- DIERS, T., MONTAUK, S. L., VAUGHN, L. M., LEHMAN, C., KIESLER, J., SCHUBERT, CH., J., SMUCKER, D., VOLCK, B., 2009: Competencies for the Adaptable Physician: Training Residents to Care for Vulnerable Populations. *Open Medical Education Journal*, 2, 1: 26–35. ISSN 1876-519X.
- DiSTEFANO, CH., ZHU, M., MÍNDRILÁ, D., 2009: Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20, 14: 1–11. ISSN 1556-8180.
- DRUCKER, P. F., 2008: *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. 8th ed. New Jersey: Harper & Row, 402 p. ISBN 978-1-56000-6183.
- EVANS, S. J., 1991: Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28, 1: 69–89. ISSN 0022-2380.
- GREWAL, R., TANSUHAJ, P., 2001: Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 2: 67–80. ISSN 0022-2429.
- HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., NAFFZIGER, D. W., LAFOLLETTE, W. R., HODGETTS, R. M., 1994: The Ethical Perceptions Of Small Business Owners: A Factor Analytic Study. *Journal of Small Business Management*, 32, 4: 9–16. ISSN 1540-627X.
- KEELEY, R. H., ROURE, J. B., 1990: Management, Strategy, and Industry Structure As Influences on the Success of New Firms: A Structural Model. *Management Science*, 36, 10: 1256–1267. ISSN 0025-1909.
- KIMBERLY, J., COOK, J. M., 2008: Organizational Measurement and the Implementation of Innovations in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35, 1: 11–20. ISSN 0894-587X.
- MARCH, J. G., 1991: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 1: 71–87. ISSN 1047-7039. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71.
- MOČNIK, D., 2009: The Impact of Slovenian Entries on Economic Performance. In: Širec, K., Rebernik, M. (ed.), *Dynamics of Slovenian Entrepreneurship: Slovenian Entrepreneurship Observatory 2008*. Maribor: University of Maribor, pp. 47–62. ISBN 978-961-6354-87-5.
- NELSON, R. R., 1991: Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, S2: 61–74. ISSN 1097-0266. DOI: 10.1002/smj.4250121006.
- NUNNALLY, J. C., 1978: *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill, 701 p. ISBN 00-704-7465-6.
- PHILLIPS, B. D., KIRCHHOFF, B. A., 1989: Formation, growth and survival; Small firm dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics*, 1, 1: 65–74. ISSN 0921-898X.
- RYLKOVÁ, Ž., CHOBOTOVÁ, M., 2011: Přizpůsobování organizací na změny v konkurenčním prostředí. *Periodica Academica*, 6, spec. is.: 65–82. ISBN 978-80-86710-48-8.
- SHARMA, S., 1996: *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, 701 p. ISBN 04-713-1064-6.
- STACEY, R. D., GRIFFIN, D., SHAW, P., 2000: *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London, UK: Routledge, 224 p. ISBN 0-415-24761-6.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A., 1997: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7: 509–534. ISSN 1097-0266.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., 2007: *Řízení inovací*. Brno: Computer Press, 549 s. ISBN 80-251-1466-X.
- von STEIN, J. H., ZIEGLER, W., 1984: The prognosis and surveillance of risks from commercial credit borrowers. *Journal of Banking and Finance*, 8, 2: 249–268. ISSN 0378-4266.

Address

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Ing. Kateřina Nowáková, Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina, Department of Management and Business, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czech Republic, e-mail: sebestova@opf.slu.cz

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Koncepční model struktury práce	6
Obrázek č. 2 Klasifikace jednotlivých typů strategií	10
Obrázek č. 3 Propojení vlivu podnikatelského prostředí a podnikových zdrojů	12
Obrázek č. 4 Propojení jednotlivých prací s hlavními proudy výzkumu.....	15
Obrázek č. 5 SARFIT model.....	18

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HP	Hospodářská politika
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
LAU	Local administrative unit, místní správní jednotka
MS	Moravskoslezský
MSP	Malé a střední podniky
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek (Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques)
SARFIT	Structural Adaptation to Regain Fit model
SR	Slovensko
V4	Visegrádská skupina