



Munich Personal RePEc Archive

Analysis of Entrepreneurship barriers in Moravia-Silesian Region by VRIO and Factor analysis application

Šebestová, Jarmila

VŠB - TU Ostrava, Faculty of Economics

2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11581/>
MPRA Paper No. 11581, posted 18 Nov 2008 05:35 UTC

APLIKACE VRIO METODY A FAKTOROVÉ ANALÝZY K NALEZENÍ BARIÉR ROZVOJE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V MS KRAJI

JARMILA ŠEBESTOVÁ

SU OPF Karviná , Katedra managementu a podnikání

Abstrakt

Malé a střední podnikání je fenoménem dnešní doby. Je tomu díky jeho ekonomickému a sociálnímu přínosu pro společnost. Otázkou však zůstává, jak vymezit oblasti faktorů, které mají vliv na jeho další existenci. Malé a střední podniky jsou úzce spjaty s regionem, ve kterém se nacházejí a tak ovlivňují velice aktivně jeho další rozvoj. Totéž platí v případě Moravskoslezského kraje, kde byla analýza aplikována. Zároveň je využito metod VRIO a Porterovy analýzy k uspořádání jednotlivých faktorů.

Klíčová slova

faktory, strategie, VRIO

Abstract

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? The main reason is that SME make influence on 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.

Key words

Factors, strategy, VRIO

Úvod

Faktory, které na podnikatelský subjekt působí, můžeme obecně rozdělit do dvou rovin – vnější a vnitřní. Vnější faktory podnikatelský subjekt „přijímá“ a musí se přizpůsobovat novým podmínkám. Vnitřní faktory může podnikatelský subjekt aktivně ovlivnit a tak využívat příležitostí a eliminovat ohrožení, která plynou z vnějších faktorů. Rozvoj tak spočívá zejména v posilování vnitřní stability firmy a podpoře její podnikavosti. Spjatost podnikání s regionem je tak dokreslena výsledky vlastní analýzy a výzkumu provedeného v Moravskoslezském regionu.

Vláda ČR zařadila tento kraj do regionů upadajících, kde patří společně s regionem Severozápad. Zařazení těchto regionů do skupiny upadajících vychází především z jejich neuspokojivých ekonomických výsledků, které se navíc nezlepšují. Konkrétně lze tyto výsledky charakterizovat např. na vývoji HDP, kdy v roce 2004 bylo HDP na obyvatele 8 503 €, v regionu to bylo 6 981€ (ČSÚ, 2005). Oba regiony soudržnosti navíc dlouhodobě vykazují nejvyšší míry nezaměstnanosti v ČR, což souvisí s celkově nedokončeným procesem restrukturalizace. (Národní rozvojový plán 2007-2013, s. 103)

1 Cíle a metodika

Cílem tohoto příspěvku je prezentovat výsledky vlastního šetření v oblasti MSP v rámci řešené výzkumné práce. Hlavním bodem je vymezit zejména vnitřní faktory, které ovlivňují způsob chování podnikatelských subjektů. Důraz je přitom kladen na relační rovinu faktorů MSP v Moravskoslezském kraji, který se potýká s druhou nejnížší podnikatelskou intenzitou v ČR (ČSÚ, 2005). Oblast podniků je třeba zkoumat z pohledu kapacit a zdrojů podniku (tedy co může nabídnout) v kontextu s dynamikou a turbulentností podnikatelského prostředí, se kterými se váže i změna ve strategickém chování firmy (Slávik, 2005).

V práci je k analýze využito jak statistických metod v deskriptivní rovině – tvořící 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 Components Analysis (PCA). Veškeré výpočty byly realizovány v programu SPSS for Windows, ver. 11.5.

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny závěry, které by měly pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Důraz je kladen zejména na vnitřní faktory, aktivně ovlivnitelné, k jejich setřídění a zároveň interpretaci je využito strategické metody vnitřního prostředí firmy VRIO (Barney, 1991). Článek podává možnost aplikace zvolené metody ve strategickém chování MSP a směřování její strategie v konkurenčním prostředí.

1.1 Využití metody VRIO

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). 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 konkurencí.

Barney začíná svou analýzu otázkou, proč některé podniky mají lepší výsledky než ty 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 výkladu a 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 podchytit takto:

Různé strategické faktory => trhy produktů v nedokonalé konkurenci => vyšší benefity konkurentů...

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 analýzou firmy. Koncepce Barneye ohledně strategických faktorů byla kritizována a pak doplněna Dierickxem a Coolem (1989), pro které byly oblasti faktorů nekompletní. Navrhují, aby strategická aktivita 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 ekonomické 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 vyvíjící se v počátku příznivě přináší později akumulaci aktiv
- Propojení kapitálu s aktivy – akumulace je determinována variabilitou kapitálu, která způsobuje míru zadluženosti 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 výklenku v kontextu problémů, které může způsobit snadná napodobitelnost zboží a služeb konkurenty. 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 schopností podniku, která pomáhá koordinovat a využívat dostupné zdroje. Analytické schéma lze pojmut takto:

Tabulka 1: Schéma VRIO

Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využít 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: Barney, 1997: 163

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

2 Výsledky analýzy

Za účelem vykreslení co nejvýraznějších rysů MSP v daném regionu během roku 2005 a počátku roku 2006 bylo celkem osloveno 1 800 subjektů MSP. Ze získaných odpovědí vznikl vzorek 1 199 subjektů. Získané odpovědi (osobní návštěvou) byly převedeny do elektronické podoby s využitím tabulkového kalkulátoru a standardních statistických metod. Důraz v této fázi je kladen na relační rovinu faktorů ovlivňujících podnikání a zjistit hlavní komponenty, které budou následně ověřovány na náhodném vzorku firem s cílem faktory zobecnit a navrhnout možná řešení.

Tabulka 2: Složení vzorku

Velikost firmy	Počet	Procentní podíl
Mikro do 10 zaměstnanců	633	52,8%
Malý p. od 10-49 zaměstnanců	354	29,5%
Střední p. od 50-250 zaměstnanců	212	17,7%
Celkem	1199	100%

Zdroj: vlastní výzkum

Velikost vzorku odpovídá 0,52 % celkového počtu ekonomických subjektů registrovaných v Moravskoslezském kraji v r. 2005 (229 242), avšak dle zprávy ČSÚ o malém a středním podnikání se předpokládá, že až 1/3 registrovaných subjektů není ekonomicky aktivních (ČSÚ, 2005), pak by se procentní podíl zvýšil na 0,8% všech subjektů.

V první řadě je třeba popsat faktor, který ovlivňuje současné chování či konkurenceschopnost MSP v regionu a to jejich doba působení na regionálním trhu. Z výsledků vyplývá, že skoro 65% firem vzniklo do r. 1995, což je dostatečná doba pro poznání a reakci na změny podmínek v podnikání. Naproti tomu v dalším pětiletém období vzniklo jen 20,6% firem a za poslední 4 roky 13%. Tendence nasvědčuje, že nových subjektů již nebude přibývat tak velkým tempem, vždyť ČR má největší počet subjektů MSP na 1000 obyvatel, k 1.1.2005 to bylo 230,8 (Kozak, 2006) ve většině případů jsou to živnostníci bez zaměstnanců. Podle oboru

podnikání vzorek tvořily podniky ze zemědělství (2,2%), výroby a průmyslu (45,7%), obchodu (26,5%) a služeb (25,6%).

2.1 Kvantitativní rovina výzkumu

Hlavním cílem této roviny výzkumu bylo zjistit preference podnikatelů při reakci na *vnější* podněty, které se snaží stimulovat podnikání a podnikavost vůbec. Mezi hlavní hypotézy patřily:

- Podnikatelé budou ve většině případů preferovat podporu při tvorbě nových pracovních míst (50% respondentů) a možnosti, jak získat nové zákazníky (60% respondentů),
- Mezi hlavní důvody, proč by se rozhodli skončit s podnikáním je nedostatek finančních prostředků (70% respondentů),
- Hlavním zdrojem informací nebudou oficiální statistiky a kvalita těchto zdrojů se zhoršuje.

K nalezení jednotlivých faktorů zde bylo využito četností jednotlivých faktorů a ke zjištění vazeb byl použit Cramerův kontingenční koeficient V (Cramer, 1946), který představuje míru nejhodnější asociace mezi 2 nominálními proměnnými. 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 (Hintošová, Rimarčík, 2005).

Využívání podpor podnikání

Z vnějších faktorů, které působí na rozvoj podnikání jsou podpory podnikání. Bylo charakterizováno několik oblastí, které by mohly podnikatele motivovat k využívání tohoto způsobu financování – podpora exportu (29%), tvorba nových pracovních míst (45%), získávání certifikátů jakosti (30,5%), získávání nových zákazníků (65%), vstupy na nové trhy (72%), samozřejmě s přihlédnutím obtížnosti přípravy vlastního projektu. V průměru byly identifikovány 2-3 oblasti, kde by podnikatel viděl své možnosti rozvoje.

Hypotéza v oblasti podpory podnikání se potvrdila částečně, preferencí MSP je proniknout na nové trhy, čili expandovat z regionálního prostředí (72%), což je svázáno i s preferencí tím získat nové zákazníky (65%). Tvorba nových pracovních míst byla méně preferována než byl původní odhad. Dalším zkoumáním vazeb mezi jednotlivými faktory se prokázala středně silná vazba mezi exportem a získáváním certifikátů (Cramer V = 0,312; P < 0,001), kde je patrný vliv předpisů Evropské unie.

Faktory vedoucí k ukončení podnikání

Vnější faktory, které mohou vést až úplnému ukončení podnikání, jsou zejména špatný přístup ke zdrojům úvěrového financování (69%), kde se potvrdila i stanovená hypotéza. Druhým faktorem je zvyšování konkurence v odvětví, ve kterém podnikají (40,4%). Jako další faktory byly zmíněny administrativní náročnost podnikání (25%), kvalita podnikatelského prostředí (16%). Získané faktory mohou ovlivňovat podnikatele i v pozitivním duchu, mohou vést k zájmu o integraci a spolupráci mezi jednotlivými subjekty. Mezifaktorovým zkoumáním byla potvrzena střední síla závislosti mezi dostupností financování a kvalitou současného podnikatelského prostředí (Cramer V = 0,360; P < 0,001).

Citlivost na kvalitu informací a jejich zdrojů

Posledním z faktorů zkoumaných v této části byly zdroje a kvalita informací pro podnikání, dostupná pro malé a střední podniky. Zde se potvrdila úvodní hypotéza, že nejčastějším zdrojem informací jsou vlastní systematické zdroje (72%), pak podnikatelské konexe (65%), následuje oficiální statistika (43,9%) a analýzy na zakázku (22%), přičemž je využíváno v průměru dvou zdrojů informací.

V oblasti kvality informací a jejich spolehlivosti byl potvrzen trend, že kvalita a spolehlivost se po vstupu do EU zhoršují, stávají se pro mnohé nepřehlednými. Potvrzuje to i srovná-

ní míry asociace mezi těmito faktory ve dvou obdobích – před vstupem do EU (Cramer $V=0,617$; $P<0,001$) a po jejím vstupu (Cramer $V=0,554$; $P<0,001$), což je pokles (0,063 b.), v přepočtu 10,2% oproti minulému období.

2.2 Faktorová analýza

Pro zjištění dominantních faktorů ovlivňujících podnikání byla využita metoda PCA, s rotací VARIMAX (minimalizace počtu faktorů), vhodnost dat byla testována pomocí Bartlettova testu sféricity, jehož hodnota v prezentovaných výsledcích byla pod $P<0,05$ a metodu bylo možno využít. Stejně tak byl využit Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), který má doporučenou minimální hodnotu pro provedení faktorové analýzy 0,6 (Sharma, 1996).

V ohodnocení faktorů byla využita škála 1-6, která vyjadřovala čas, kterým podnikatel reaguje na změny určitých faktorů (1-ihned, 6-nad 1 rok), tedy jeho přizpůsobivost, zde byly většinou analyzovány faktory vnitřní (Manažerské dovednosti a strategie, vzdělávání) a faktory vnější (vnější prostředí, podnikatelské prostředí a zdroje).

Vnější faktory (VF)

Pro popis vnějšího prostředí bylo nabídnuto 9 položek týkajících se úprav legislativních, cenové politiky, technologického pokroku, preferencí zákazníků. Pomocí PCA (KMO=0,775) byly extrahovány 3 hlavní faktory vysvětlující chování více jak 63% firem, kdy nejdynamičtější reagují na změny cen vstupů v průměru 1,3 (což odpovídá max. 14 dnům po zjištění změn). V závorkách jsou hodnoty korelace jednotlivých komponent, které jsou lineární kombinací faktorů.

$$VF = f(T), f(P), f(V), \text{ kde}$$

$f(T)$... faktor technologie, tvořený zánikem technologie (0,841) a nástupem nové technologie (0,794), škála 2,39 (2 měsíce),

$f(P)$... faktor preference zákazníků (0,809), škála 1,56,

$f(V)$... faktory vstupy, tvořen cenou vstupů (0,778).

Dynamika zdrojů pro podnikání

Oblast zdrojů (PZ) byla charakterizována 10 ukazateli, které zahrnovaly oblast majetku, technologií, lidských zdrojů, pověst podniku či patenty v 55% (KMO 0,802) případů, nejcitlivěji reaguje na zdroje financí, škála 2,48 (2 měsíce).

$$PZ = f(Z), f(M), \text{ kde}$$

$f(Z)$... faktor znalosti, tvořen komponentou značka a pověst (0,795) a znalosti a zkušenosti (0,744),

$f(M)$... faktor majetek, čítající polohu a infrastrukturu (0,889) a budovy (0,875).

Zde vidíme závislost podnikatele nejen na tom, co umí nabídnout nebo čím se na trhu vyznačuje, ale také možnost získat adekvátní prostory pro podnikání, tedy pro uskutečnění své podnikatelské vize.

Manažerské dovednosti (MD)

Oblast byla tvořena 9 faktory, zahrnující základní funkce managementu, včetně podnikové kultury, atmosféry a koordinačních dovedností manažera v 61% případech (KMO=0,854) popisuje manažerské dovednosti tato rovnice, kde komunikace je nejdynamičtějším faktorem, hodnota škály 1,87 (do 1 měsíce).

$$MD = f(M), f(A), \text{ kde}$$

$f(M)$... faktor „Manažer“, tvořen položkou organizování (0,846) a plánování (0,789)

$f(A)$... faktor atmosféra, sociální atmosféra v podniku (0,855)

Výzkum potvrdil klasickou teorii managementu, tedy vztah mezi plánováním a organizováním (korelace = 0,674, Cramer $V=0,529$; $P<0,001$).

Strategické plánování a jeho korekce

Problematika byla rozdělena do dvou oblastí, v závislosti na vlivu vstupu do EU, byla tvořena 4 prvky – marketingový, personální, finanční a výrobní plán. V obou případech byla míra relevantnosti 62% (KMO=0,816).

- *před vstupem do EU*

PCA byl extrahován pouze jeden faktor že celkový plán je svázán s marketingovým plánem (0,818), kdy hodnota korelace byla 0,667 a Cramer V=0,462; (P<0,001). Nejdynamičtěji reaguje finanční plánování - 3,46 (4,5 měsíce).

- *po vstupu do EU*

PCA byl extrahován pouze jeden faktor že celkový plán je svázán s marketingovým plánem (0,843) s nejdynamičtější reakcí na finanční plánování – 3,24 (3,75 měsíce).

Ve srovnání tendencí je rostoucí tendence závislosti všeobecného plánu na marketingovém (korelace 0,693, Cramer V= 0,438; P<0,001). Celkově větší dynamika o 5,6% oproti předvstupnímu plánování.

3 Diskuse

Pro další analýzu je užitečné seřadit výsledné faktory, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a výhod podnikání v MSP. *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 výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (Cahlík-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 surovinách či lidském kapitálu
- O (organized) – ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodu v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

Tabulka 3 : Srovnání faktorů dle VRIO v MS Kraji

Prostředek schopnosti	nebo	Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využit podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Obor podnikání		Ano	Relativně	Ano	Relativně	Shoda	normální
Orientace na zákazníka		Ano	Relativně	Ano	Ano	Dočasná výhoda	vyšší
Vnímání značky		Ano	Ano	Ano	Relativně	Dlouhodobá výhoda	vysoký
Finanční zdroje		Ano	Relativně	Ano	Relativně	nevýhoda	nízký
Zkušenosti a znalosti		Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda	vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

MSP v Moravskoslezském kraji jsou snadno napodobitelné (existence řetězců, 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 poža-

dvakům zákazníkům. Kromě těchto atributů existují další těžko předvídatelné faktory, které mohou pozitivně i negativně ovlivňovat dlouhodobou udržitelnost výhody. Vzhledem k těmto faktorům se zdroje, aktivity nebo procesy mohou v čase změnit z výhody na nevýhodu s tím souvisí dynamika jednotlivých podnikatelských činností, která díky změnám v podnikatelském prostředí je stále flexibilnější, což potvrdil i prezentovaný výzkum, v průměru o 6%.

Aplikace *vnějších 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):

- 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 (schopností) dodavatelů - do popředí dostává vztah s dodavateli, tedy *vstupní logistiky*, kdy subjekty nejrychleji reagují na změny v jejich chování,
- Vyjednávací silou (schopností) 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 korekcemi 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.

4 Závěr

Je nutné poznamenat, že i když se snažíme precizovat analýzu faktorů, přesto každá metoda má svá omezení a nedostatečnost. Metoda V.R.I.O. například nedokáže zachytit například rychlé změny či nepředvídatelné okolnosti, které mohou ovlivnit chování podnikatelského subjektu zvenčí, jako například získání konkurenční výhody v čase, v což může doufat mnoho firem, že získá tyto výhody třeba na jiném dílčím trhu. Dále se je třeba zabývat i jednotností přístupu k vlastní analýze po této metodologické ose (Antón-Pomeda, 1999):

obor → podobor → podnik → oddělení → proces.

Na druhé straně lze říci, že aplikace faktorové a další analýzy se snaží pouze prohloubit či popsat probíhající proces, vytvořit tak systém ovlivňujících faktorů, na které by se podniky mohly zaměřit s cílem podpořit jejich kreativitu, která je tak potřebná ke směřování současné strategie podniku.

Prezentované faktory lze obecně vymezit do tří oblastí, do kterých zasahují:

- Schopnost inovovat, což spočívá v dobře promyšlené strategii, dalším vzdělávání podnikatelů, řízení lidských zdrojů, což souvisí s analýzou vnitřních zdrojů podniku,
- Dynamika a flexibilita daného subjektu v reakce na změny v podnikatelském prostředí, což souvisí s úrovní manažerských dovedností, znalostí a zkušeností každého podnikatele a komplexnosti řešení problematiky rozvoje,
- Vnější faktory ovlivňující přístup k informacím a finančním zdrojům, které dále pomáhají rozvíjet sektor MSP.

V oblasti strategického plánování v podnicích v sektoru MSP lze konstatovat, že je většinou v rukách manažera a vlastníka (80 %), zahrnuje však i celou oblast informací a moc nad daným subjektem. Pokud chtějí subjekty předvídat blízkou budoucnost vývoje v oboru či

vlastního podnikání spoléhají zejména na svou zkušenost a exaktní metody (70%), oproti empirii a expertním metodám (30%) . Časté korekce jsou zejména v oblasti výroby a finančních zdrojů (Hintošová, Rimarčík, 2005).

Odlišnosti ve strategickém plánování můžeme tak shrnout těmito body:

- Malé podniky mají jednoduchou organizační strukturu, moc je soustředěna v rukách vlastníka. Často spoléhají na intuici, která může být často nedotčena aktuálním děním,
- Adaptabilita je závislá na požadavcích zákazníka, pokud má podnik malou zákaznickou základnu její vliv roste,
- Podniky jsou spjaty s regionem, kde jejich vliv je lokální a odrážení tak problémy regionu,
- Díky velikosti jsou vlastníci schopni podrobně charakterizovat své zákazníky neboť se jim věnují osobním přístupem,
- Podniky musí pracovat s omezenými zdroji v dané lokalitě,
- Pojetí úspěchu je často ovlivněno vlastníkovou vizí, sny a hodnotami,
- Častokrát odmítavý postoj ke strategickému plánování – považují jej za mrhání časem,
- Preference krátkodobého plánování.

Tyto slabiny MSP je možno překonat proaktivním přístupem s prohlubováním vlastních manažerských dovedností nebo využitím poznatků ze zmíněných metod strategického plánování. Důraz je třeba klást také na rozvoj dobré informační základny, která spolu s kontinuálním vzděláváním v dané oblasti může přispět k propojení vzdělání, výzkumu a praxe k maximalizaci užítku při podnikání. Pokud vezmeme v úvahu vliv podpor podnikání, je jednodušší finančně dotovat vybrané malé a střední podnikatele než zásadním způsobem zlepšovat podnikatelské prostředí, a tak vytvořit plošný předpoklad pro zásadní rozvoj tohoto sektoru podnikatelů.

Literatura:

[1] ANTÓN, J.M.R, POMEDA, J.R. Una Aplicación del análisis VRIO en el sector turístico Español: El caso de un hotel de Madrid. [cit.14.12.2006], dostupné z http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc.

[2] BARNEY, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading. MA: Addison-Wesley, 1997. ISBN 0-20-151285-8

[3] CAHLÍK, T., SOVINA, J. Konvergence a soutěžní výhody ČR, Praha, 2003, [cit.14.12.2006], dostupné z http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/286_wp_36.pdf.

[4] KOZAK, M., LEVENTHAL, S. Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data , [cit.14.6.2006], dostupné z <http://rru.worldbank.org/Documents/Other>

[5] LIPPMAN, S.A., RUMELT, R.P (1982): Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition, The Bell Journal of Economics, Vol. 13, 418-38.

[6] HINTOŠOVÁ, A., RIMARČÍK, M.: Strategické správanie malých a stredných podnikov. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladá veda 2005. Račkova dolina : Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, 2005. ISBN 80-8069-673-X

[7] Malé a střední podnikání v ČR. Český statistický úřad, 2005 [cit.14.8.2006], dostupné z <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1138-06>

[8] Národní rozvojový plán České republiky. Vláda ČR, 2006 [cit.20.8.2006], dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/index.php?show=000009009002008>

[10] 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

[11] VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W.: Plánování podnikatelských strategií. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-533-5.

[9] WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 1984 Vol. 5, 171-180.

Školitel: Doc.Ing. Eva Wagnerová, CSc.