



Munich Personal RePEc Archive

Analysis of factors influencing SMEs in Moravian-Silesian region

Šebestová, Jarmila

Karvina SU OPF

2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11695/>
MPRA Paper No. 11695, posted 24 Nov 2008 22:04 UTC

Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji

(Analysis of factors influencing SMEs in Moravian-Silesian region)

Jarmila Šebestová

Abstract:

Small and medium size enterprises in the Moravia-Silesian Region and issues associated with their development can be examined from various points of view. These aspects have to be synthetically linked, since we can state that individual factors are mutually interconnected. Development of small and medium size enterprises presumes investment in innovations and human resources development. The objective of the presented analysis was to divide the growth supporting factors from the point of their effects into endogenous and exogenous factors. Business development cannot be presumed for the entire structure of enterprises; mostly it concerns a mere one third of all the businesses, which we can refer to as entrepreneurial gazelles, that is to say enterprises aiming at growth right from the very beginning. In order to perform the analysis of the chosen topic, the thesis was divided into four main chapters. The first part of the work focusing on definition of the small and medium size enterprise development issues, barriers to their growth and the concept of the entrepreneurial success is based on the analysis of the available literary sources thus providing theoretical foundations for solution.

The research part of the work was financially supported by the Internal Grants of the Silesian University No. IGS SU 18/2005 "Analyses and Evaluation of Factors Influencing Activities of Czech Business Companies after Entry to the EU" and IGS SU 24/2007 "Analyses and Evaluation of Barriers to Business Activities of SMEs in the Moravia-Silesian Region with Proposal of Development Enhancing Measures". Furthermore, the Programme of Mobility Support Aimed at Students and Young Development and Research Workers in the Moravia-Silesian Region for 2006: Support for Participation in the IPREG International Project Preparation, Project Ref. Nos. VAVII2/06 and VAV2/07.

Key words : dynamics, globalization, strategy, VRIO, SME

OBSAH

ÚVOD DO ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ..... 3

1.1 OBECNĚ PLATNÉ PŘEKÁŽKY ROZVOJE PODNIKŮ	7
1.2 ZPŮSOBY ZKOUMÁNÍ ÚSPĚŠNOSTI MSP	16
1.2.1 Výzkum podnikatelů a jejich chování.....	21
1.2.2 Výzkum malého a středního podnikání jako ekonomické činnosti.....	22
1.2.3 Výzkum v oblasti podnikatelského prostředí.....	23
1.3 MODEL Y PODNIKATELSKÉHO ÚSPĚCHU	28
1.3.1 Model Permanent vycházející z českých podmínek	37
1.4 INOVAČNÍ POTENCIÁL MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	41
1.4.1 Vyhodnocení inovačního potenciálu metodou VRIO.....	43

2 CÍL, METODIKA PRÁCE, METODY ZKOUMÁNÍ A DEFINICE

ZÁKLADNÍCH POJMŮ..... 46

2.1 VYMEZENÍ CÍLE PRÁCE.....	46
2.1.1 Hypotézy.....	47
2.2 METODY VYUŽITÉ V PRÁCI.....	47
2.2.1 Metody zkoumání malých a středních podniků.....	48
2.3 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ VYUŽÍVANÝCH V PRÁCI	52
2.3.1 Definice odborných pojmů.....	52
2.3.2 Definice výzkumných metod.....	53

3 VÝSLEDKY VÝZKUMU A DISKUSE..... 54

3.1 CÍLE VLASTNÍHO PROJEKTU VÝZKUMU.....	54
3.2 CHARAKTERISTIKA MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	54
3.3 POPIS VÝZKUMNÝCH SOUBORŮ	56
3.3.1 První fáze výzkumu.....	56
3.3.2 Druhá etapa výzkumu.....	58
3.3.3 Třetí etapa	67
3.4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ VÝZKUMU.....	73
3.4.1 Modelová firma v regionu z první etapy.....	73
3.4.2 Dynamika subjektů MSP – druhá fáze.....	77
3.4.3 Podnikatelské bariéry.....	82
3.4 OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ NA ZÁKLADĚ VÝZKUMU	84
3.5 DISKUSE VÝZKUMNÝCH ZJIŠTĚNÍ.....	87
3.5.1 Modifikace růstových komponent v regionu.....	94
3.5.2 Modifikace Porterova modelu na model 7 sil.....	96
3.5.3 Modifikace VRIO metody.....	97

4 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE..... 99

4.1 VZNIKLÁ DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM	99
---	----

4.2 DOPORUČENÍ PRO PODNIKATELSKOU SFÉRU	99
4.3 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	102
4.4 PEDAGOGICKÝ PŘÍNOS PRÁCE	103

ZÁVĚR

CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ.....	106
SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY	108
SEZNAM TABULEK	112
SEZNAM GRAFŮ	114
SEZNAM OBRÁZKŮ	115
SEZNAM PŘÍLOH.....	116

Úvod do řešené problematiky

Ekonomický význam malých a středních podniků v České republice v průběhu 90. let stále narůstá díky změnám v průmyslové a odvětvové struktuře. Segment malých a středních podniků (dále jen MSP) stále dynamicky roste, což se dá zjednodušeně vyjádřit jejich podílem na počtu všech podniků. V letech 2005-2006 v České republice činil jejich podíl permanentně 99,85 %, ve srovnání s rokem 1997, kdy jich bylo jen 99,77 %.

V důsledku těchto vývojových tendencí značně roste vliv malých a středních podniků na celkovou zaměstnanost a jejich působení při řešení regionální nezaměstnanosti. Z celkového počtu zaměstnanců v roce 2006 připadalo na malé a střední podniky 61,38 % zaměstnaných osob. Podíl MSP na celkových výkonech naší ekonomiky se podílel cca 52,3 % a na přidané hodnotě 60,5 %.

Od roku 1997 tak došlo ke zdvojnásobení výkonů sektoru MSP, jejichž podíl se stabilizoval přibližně na polovině výkonů podnikatelské sféry. V roce 2006 MSP také přispěly k růstu zahraničního obchodu, kde jejich prostřednictvím bylo realizováno 43,5 % celkového vývozu a dále zajistily 54,6 % celkového dovozu zboží a služeb do naší ekonomiky.

Klíčem k analýze stavu a faktorů, ovlivňujících malé a střední podniky na regionální úrovni, je sběr, analýza a hodnocení dostupných informačních zdrojů, samozřejmě doplněna o výsledky vlastního výzkumu v této oblasti.

Z dostupných analýz, které byly zaměřeny zejména na význam a specifika malých a středních podniků (v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu) lze odvodit a zobecnit hlavní rysy tohoto segmentu. Na druhé straně je nutné tyto faktory rozdělit do skupin dle síly ovlivnitelnosti samotným subjektem.

Tyto charakteristiky jsou v práci členěny na faktory všeobecně platné, faktory jako výsledek restrukturalizace regionu a faktory vyplývající z neznalosti představitelů managementu MSP oblasti managementu a manažerských dovedností, lze říci faktorů subjektivních.

Pozici na trhu práce malých a středních podniků charakteristicky limituje i jejich nízká produktivita, která jim umožňuje působit pouze na oblastních trzích nebo v rámci outsourcingu, který pomáhá podnikům soustředit se na klíčové vlastní schopnosti a ostatní činnosti přenechat ostatním podnikům – poskytuje tak možnost spolupráce. Obzvláště pro malé podniky je typická vysoká zranitelnost jejich dlouhodobé existence na trhu. Dalším vážným problémem v dosažení a udržení si konkurenceschopnosti malých a středních podniků je skutečnost, že na základě bankovních statistik jsou malým a středním podnikatelským subjektům poskytovány úvěry s vyššími úrokovými sazbami, než je tomu v případě velkých firem.

Ukazuje se také, že ani nedostatečný zájem, ani připravenost podnikatelské sféry, nýbrž finanční zdroje jsou překážkou využití programů podpor a že zejména skupina expandujících, zejména rozsahem středních MSP naráží již po řadu let na bariéru nedo-

statku finančních zdrojů. I z těchto důvodů vláda ČR sestavila vylepšený systém podpory malého a středního podnikání pro léta 2007-2013.

Pro naplnění rozboru zvolené problematiky je práce členěna do čtyř hlavních kapitol. První část práce, která je zaměřena na vymezení problému rozvoje malých a středních podniků, bariér jejich růstu a pojetí podnikatelského úspěchu a je založena na analýze dostupných literárních pramenů a tvoří tak teoretická východiska pro řešení práce.

Kapitola druhá vymezuje cíle práce, stejně tak i použité metody v jednotlivých částech práce. Dále jsou v ní formulovány hypotézy pro empirickou část práce. Je zde vymezena také základní terminologie potřebná pro realizaci dalších částí této práce.

Kapitola třetí je založena na výsledcích provedeného výzkumu v aplikaci na Moravskoslezský kraj. Kapitola tak tvoří aplikační část práce. Empirickou formou jsou ověřovány hypotézy formulované na začátku práce a zjištění jsou zasazena do širšího kontextu. Takto kapitola završuje poznávací proces v práci a pokouší se popsat faktory ovlivňující rozvoj malých a středních podniků v regionu.

Kapitola čtvrtá je zaměřena na praktickou aplikaci zjištěných poznatků v kapitole předchozí. Jednotlivá doporučení jsou rozdělena dle cílových skupin – podnikatelé, podnikatelské prostředí a v neposlední řadě je zdůrazněn i pedagogický a výzkumný přínos práce.

Výzkumná část práce byla finančně podpořena Interními Granty Slezské univerzity číslo IGS SU 18/2005 „Analýza a hodnocení faktorů ovlivňující podnikatelské aktivity českých firem po vstupu do EU“, IGS SU 24/2007 Analýza a vyhodnocení bariér podnikání MSP v MS kraji s návrhem opatření k rozvoji. Dále pak Program podpory mobility studentů a mladých pracovníků výzkumu a vývoje pro rok 2006 MS kraje: Podpora účasti na přípravě mezinárodního projektu IPREG, evid. číslo projektu VA-VII2/06 a VaV2/07.

1 Současný stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Podnikání v segmentu malého a středního podnikání nemá v Evropě dlouhou tradici. Až do počátku 70-tých let byla většina ekonomik charakteristická růstem velkých podniků s centralizovanými strukturami řízení spojených s rozvojem teorií výhod velko-výroby. Upevněním byla myšlenka, že vědeckotechnický pokrok, především využití předností specializace a integrace, si vynucuje koncentraci výroby a velké produkční celky.

Od počátku sedmdesátých let se však začalo projevovat vyšší tempo růstu zaměstnanosti u malých podniků ve srovnání s velkými, velmi rychle tak rostl jejich počet. Začal se měnit pohled na ekonomické teorie o firmách a byla znovu objevena důležitost stimulace a motivace podniků. Zejména úspěšná konkurence Japonska a USA vůči Evropě sehrála rozhodující úlohu v posuzování významu malých společností v hospodářství.

Sedmdesátá a zejména osmdesátá léta tak můžeme charakterizovat zvýšeným důrazem na výzkum a vývoj (technologická infrastruktura jako jsou střediska služeb a informací, programy podporující technologický rozvoj atd.), programy pro začínající podniky a programy na podporu vývozu. Konec osmdesátých a začátek devadesátých let je charakterizován podporou mezipodnikových kooperací, rizikového kapitálu a iniciativ vedoucích ke zvyšování řídicích schopností a lidského kapitálu v MSP vůbec .

Od chvíle, kdy v Evropské unii začal fungovat jednotný trh, tj. k 1. 1. 1993, do- staly změny v podnikatelském prostředí další impulsy. Spolu s demokratizací východní Evropy a následném rozšíření EU sejevilo nutností k přežití pro firmy rozšířit své aktivity mezinárodně. Společný trh čítající téměř 500 milionů spotřebitelů a rozprostírající se od Atlantského oceánu až k ruským hranicím tak přinesl potřebu zvládnout řadu hrozeb, mezi nimi i novou hrozbu - mezinárodní konkurenci.

Rozhodnutí o volbě formy vstupu na trh a o formě internacionalizace se tak stalo jedním z nejsložitějších a nejkompexnějších rozhodnutí, které firma musí absolvovat, chce-li expandovat mezinárodně¹.

Malé podniky jsou považovány za hnací sílu pro inovace a rozvoj zaměstnanosti v Evropě. Jejich velikost je činí velice citlivými na změny v odvětví a prostředí ve kterém se nachází. Malé a střední podniky (MSP) jsou tak v Evropské unii (EU) považovány za základ národních ekonomik a to především z těchto důvodů:

- jsou pružné, schopné přizpůsobit se podmínkám a požadavkům trhu,
- významně přispívají k tvorbě nových pracovních příležitostí,
- podporují a rozvíjejí konkurenční prostředí,
- působí jako prvek hospodářské rovnováhy, jejich jedinečný a individuální charakter je protipólem globalizujících se ekonomik.²

¹ ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti*. Karviná: OPF SU Karviná, 2005. ISBN 80-7248-328-5. s.4-6

² www.europa.eu.int/comm/enterprise

MSP se tak stávají klíčovými hráči v procesu transformace Evropské ekonomiky a jejímu přechodu k ekonomice řízené znalostmi, tedy ke znalostní společnosti. Především je nutno využít jejich pružnost a schopnost aplikovat, adaptovat se a používat nové technologie, stejně tak dobře jako jsou schopny inovovat, což představuje jedinečnou kombinaci faktorů. Rozvojem tohoto segmentu jako důležité součásti Evropské ekonomiky je třeba stále rozvíjet strategii prosperity a tím dosáhnout vyšší míry zaměstnanosti.

Vysoká dynamika tohoto sektoru má ale ještě další aspekt: v posledním období vzniká v Evropské unii každoročně 1,4 milionu nových malých firem, ale 10 % z nich nepřežije několik málo roků, ať je příčinou zániku nedostatek peněz, odbytu nebo špatný ekonomický odhad.

Dále více samostatně podnikajících osob se nachází v jižních státech Evropské unie, a to jak mužů, tak i žen. Souvisí zejména se zajišťováním služeb v cestovním ruchu, pro které mají tyto země velice příznivé podmínky.

Před myšlenkou založení malého a středního podniku vzniká často vzniká dilema – opravdu samostatně podnikat či být zaměstnan a založit podnik ještě s někým jiným. Pro první variantu se vyslovilo 45 % občanů EU v porovnání s 61 % Američanů. Více než polovina (51 %) občanů EU raději volí statut zaměstnance, ještě větší skupinu (59 %) pak tvoří lidé, kteří nikdy nezvažovali zřídit si svůj vlastní podnik.

Hlavním důvodem, proč Evropané preferují být zaměstnanci, je jistota pravidelného příjmu (30 % respondentů v porovnání s 10 % respondentů v USA). Evropané mají také větší obavu z možného podnikatelského neúspěchu.³ Tím lze podpořit myšlenku, že důležitým faktorem bránícím rozvoji podniku je samotná osobnost budoucího podnikatele.

O drobných firmách se často mluví jako o skrytém gigantu. A nejde o přehánění. V současném období v Evropské unii zaměstnávají skoro 60 % pracovních sil a tvoří 80 % všech firem. Nejde však ani tolik o absolutní, statickou váhu těchto subjektů v evropské ekonomice, jako o jejich dynamickou funkci, zejména jako zdroje tvorby nových pracovních míst - to je v tíživé situaci vysoké nezaměstnanosti zvláště významné. V posledních pěti letech se podílely tyto MSP na růstu zaměstnanosti ze 75 % , pouze čtvrtinu nových pracovních míst nabízely velké podniky⁴.

Vznik nových MSP je tak podmíněn několika závažnými faktory. Velké problémy v uplatnění na trhu práce vznikají pro úzce specializované nebo níže kvalifikované pracovníky. Ti většinou při strukturálních změnách v ekonomice přijdou o místo jako první. Jejich osud potom závisí na dostatečně účinné aktivní politice zaměstnanosti, která je součástí státní sociální politiky a využívá různé formy efektivních rekvalifikačních programů, podporu mobility pracovní síly a nové investicemi v regionech postižených strukturálními změnami, k dílčímu řešení problémů. Druhým velkým problémem je vysoká míra nezaměstnanosti mezi absolventy škol. Jenom pro zajímavost, v České republice pracuje více jak 40 % absolventů v jiném oboru, než jaký studovali na střední či vysoké škole.

³ MSP - Evropané mají méně odvahy začít podnikat, http://www.cebre.cz/informace_43/mop.asp

⁴ GOLA, P.: Lidé v Evropské unii chtějí samostatně podnikat, dostupné z www.mesec.cz, 4.8.2006

Ze statistik vyplývá, že téměř 4 % žen a 12 % mužů činných v průmyslu a službách samostatně podniká. V České republice jsou Českým statistickým úřadem evidováni pod zkratkou OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Zřetelný je také rozdíl je patrný v zaměstnávání vlastního zaměstnance dle pohlaví vlastníka - méně než 1 % žen zaměstnává nějakého pracovníka oproti 3 % mužů.

Nastolený trend je však zcela jasný a zřetelný. Mnoho lidí chce raději pracovat pro sebe, být si vlastním pánem a určovat si samostatně, co je potřeba v daný okamžik vyřídit. Schopným, samostatné podnikání, otevírá šanci vydělat si mnohem více, než jako zaměstnanec někoho jiného nebo ve státní sféře. Nejvíce podnikají muži i ženy v oblasti obchodu a služeb – například jako daňoví či finanční poradci, kadeřnice, pekaři. Tito lidé zakládají "mikrofirmy", které mají méně než 10 zaměstnanců.

Tabulka 1 *Struktura OSVČ dle pohlaví v letech 1993-2005 v podílu na celkové zaměstnanosti*

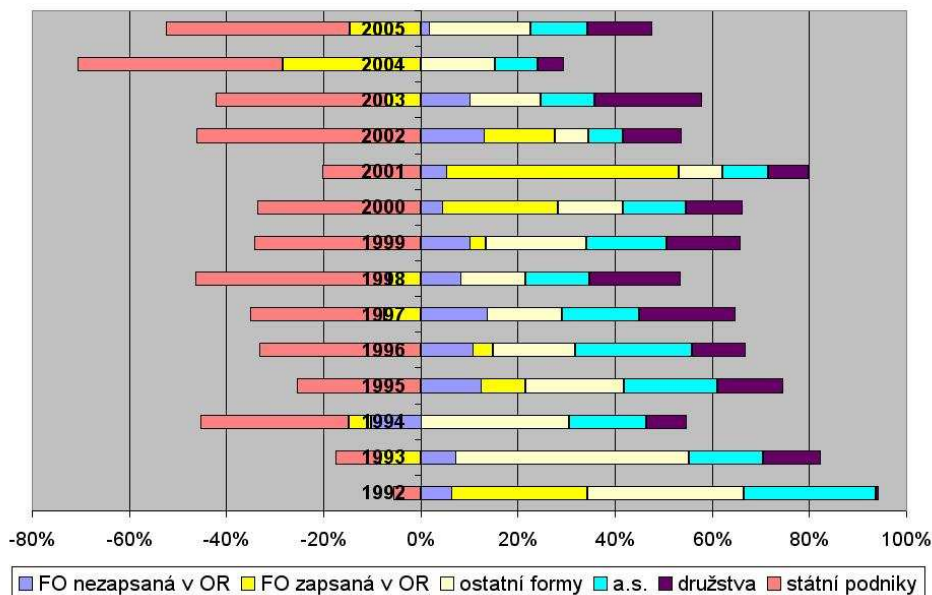
období	Muži celkem	Ženy celkem	Podnikatelé bez zaměstnanců		Podnikatelé se zaměstnanci	
			muži	ženy	muži	ženy
1993	6,47 %	2,54 %	4,38 %	1,94 %	2,08 %	0,59 %
1994	7,36 %	2,70 %	4,87 %	2 %	2,49 %	0,69 %
1995	8,18 %	3,16 %	5,30 %	2,25 %	2,87 %	0,91 %
1996	8,56 %	3,11 %	5,40 %	2,2 %	3,16 %	0,91 %
1997	8,70 %	3,19 %	5,60 %	2,27 %	3,11 %	0,92 %
1998	9,56 %	3,59 %	6,37 %	2,62 %	3,2 %	0,97 %
1999	10,08 %	3,77 %	6,91 %	2,83 %	3,17 %	0,93 %
2000	10,44 %	3,98 %	7,25 %	3,02 %	3,19 %	0,96 %
2001	10,53 %	3,98 %	7,49 %	3,08 %	3,04 %	0,9 %
2002	11,28 %	4,11 %	8,16 %	3,19 %	3,12 %	0,92 %
2003	12,01 %	4,43 %	8,78 %	3,50 %	3,23 %	0,93 %
2004	11,91 %	4,25 %	8,82 %	3,36 %	3,10 %	0,89 %
2005	11,63 %	3,95 %	8,68 %	3,11 %	2,95 %	0,84 %

Zdroj: www.czso.cz, vlastní propočty

Hlavní ekonomický význam MSP tak spočívá především v **zajišťování zaměstnanosti a poskytování maloobchodních služeb pro obyvatelstvo**. Struktura eko-

nomických subjektů dle právní formy naznačuje nastolený trend, kdy v rámci MSP převažují subjekty ve formě podnikání fyzických osob.

Graf 1 Vývoj struktury podnikatelských subjektů v ČR v letech 1992-2005



Zdroj: www.czso.cz, vlastní propočty

Z grafu je patrných několik vývojových trendů v podnikání v České republice. Pozitivním krokem je transformace ekonomiky vzhledem k typu vlastnictví, kdy ubývá počet státních podniků. Největší část privatizace je patrná od roku 1994. Přibývá také další forma spolupráce mezi jednotlivými podniky, nejen v zemědělství, kdy se vytvářejí družstva. Této formy podnikání nadále přibývá a přispívá ke koordinaci a kooperaci v podnikání jednotlivých subjektů MSP. Ubývá počet podnikajících fyzických osob, jak zapsaných v obchodním rejstříku, tak pouze registrovaných příslušnými úřady.

Pokles počtu podnikatelů v období roku 2005 je podle ekonomických expertů spíše administrativní záležitostí než odrazem špatných podnikatelských podmínek. Jedním z hlavních důvodů může být zejména daňová úprava, která zavedla tzv. minimální daň. Živnostníci, kteří vykázali ztrátu, museli zaplatit stejně vysokou daň jako zaměstnanec s polovinou průměrné mzdy. Zvýšily se i odvody na sociální a zdravotní pojištění.⁵ Další možnou příčinou je také ukončení činnosti subjektům, které již nevykazovaly ekonomickou činnost po dobu určenou zákonem o živnostenském podnikání.

Přestože vykazuje české hospodářství stabilní trend v zakládání podnikatelských subjektů, poměr mezi jednotlivými ukazateli vzniku a zániku subjektů, tedy 3-4 subjekty nově vznikající na jeden subjekt zaniklý je pouze do roku 2003. Větší výkyv v počtu nových subjektů byl zaznamenán od roku 2004, což ilustruje tabulka, kdy jsou hodnoty vztaheny k průměru.

⁵ ČSSZ: od začátku roku ubylo 25 000 podnikatelů, dostupné z <http://www.novinky.cz/05/43/46.html>, 18.4.2005

Výsledky jsou vyhodnoceny znaménkem „+“ v případě, že je hodnota vyšší než průměr a znaménkem „-“ v případě nižší hodnoty. Vynásobením řady (sloupce) znamének můžeme získat představu o dalším vývoji a dynamice nových firem.

Tabulka 2 *Přírůstek podnikatelských subjektů*

	VZNIKLÉ	ZANIKLÉ	ABSOLUTNÍ PŘÍ- RŮSTEK	POMĚR VZNIK- LÉ:ZANI- KLÉ	POROVNÁNÍ AK- TIVITY S PRŮ- MĚREM
2000	102 886	27 667	75 219	3,7:1	+ - +
2001	92 322	30 694	61 628	3:1	+ - +
2002	64 084	18 413	45 671	3,5:1	- - +
2003	99 915	26 781	73 134	3,7:1	+ - +
2004	84 908	47 469	37 439	1,8:1	+ + -
2005	78 302	40 863	37 439	1,9:1	+ + -
<i>Průměr</i>	<i>71 636</i>	<i>31 981</i>	<i>39 655</i>	<i>2,9:1</i>	

Zdroj: Demografie podniků v ČR - výsledky za roky 2000-2003, vlastní propočty (uveřejněno 8/2006), http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1140-06-za_roky_2000_2003

Z tabulky tak lze předpokládat, že trend v rámci vzniku a zániků podniků bude pokračovat v nastoleném trendu a počty subjektů již nebudou růst tak dynamicky a spíše se bude vytvářet prostor pro kooperaci, kapitálové propojenosti malých a středních podniků.

1.1 Obecně platné překážky rozvoje podniků

Snížení počtu subjektů a částečný úpadek malých organizací (obzvláště mikro-firem) vypovídá o nelehké situaci těchto specifických ekonomických subjektů na našem trhu. Pro zajištění zdravého vývoje malopodnikatelského prostředí jsou velmi důležitá systémová opatření zaměřená na pomoc nejen malým, ale i středním podnikům, dlouhodobě deklarovaná, jedná se zejména o oblasti vyplývající z externího prostředí a jejich odstranění je jedním z cílů Operačního programu Podnikání a Inovace pro léta 2007-2013 :

- snížení daňové zátěže podnikatelských subjektů,
- zefektivnění vynuovení práva v obchodních vztazích,
- odstraňování administrativních překážek,
- zlepšení přístupu k bankovním úvěrům,
- podpora aktivní síťové kooperace malých a středních podniků navzájem a s okolním prostředím.

Obecně můžeme bariéry podnikání vymežit jako *vnitřní* (endogenní), kdy člověk podnikat nechce (nemá motiv, bojí se, nemá potřebné vlastnosti), nebo nemůže (nemá zdroje, podnikatelské prostory, nemá podporu, např. doma), a neumí to (nemá na to, neví v čem má podnikat, nemá potřebné znalosti).

Mezi *vnější* (exogenní) bariéry podnikání můžeme zařadit právní prostředí, tedy podmínky pro založení a fungování podniku, ekonomické prostředí, zejména účetní, daňové, celní a další požadavky, vliv má také infrastruktura pro podnikání, což představuje banky, pojištění, komunikace, vzdělávání, veřejná správa a v neposlední řadě veřejné mínění, tedy atmosféra a názory.

Factory lze souhrnně vymežit do tří základních oblastí do kterých zasahují s komparací informačních zdrojů, které je identifikují:

- podnikatelské prostředí a bariéry z něj vyplývající, kde zdrojem informací jsou oficiální statistiky a indexy,
- podnikatelská činnost a řízení podniku – kde bariéry rozvoje vycházejí z oboru činnosti a motivu k podnikání,
- individuální bariéry, vyplývající ze schopností a dovedností samotného podnikatele a jeho zaměstnanců.

V porovnání s velkými podniky malé a střední podniky disponují malou ekonomickou silou, nedostatečným přístupem na trhy, nízkou konkurenceschopností a jejich pozice v soutěži o veřejné zakázky je značně slabá. Na základě studia působení malých a středních podniků v ekonomickém systému státu lze definovat hlavní obecně platné bariéry rozvoje malého a středního podnikání v České republice *vyplývající ze současného stavu podnikatelského prostředí*⁶.

- Nízká efektivita a funkčnost systému podpory malého a středního podnikání ze strany státu a jeho orgánů, s tím také souvisí účinnost a cílenost nástrojů podpory malého a středního podnikání, která není dostatečná.
- Nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb včetně nedostačujících znalostí způsobů zpracování a možností využívání informací.
- Vysoké daňové zatížení a administrativní překážky, kvalita legislativy a vymahatelnost práva.
- Nedostatek počátečního finančního kapitálu, nízká dostupnost bankovních úvěrů a obecně obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost pro financování rozvojových aktivit.
- Regionální diferenciacie v míře předpokladů pro výkon ekonomických aktivit (regionální rozdíly ve struktuře, infrastruktuře, demografii...).

Mezi faktory obecně uznávané z *oblasti podnikatelských dovedností* můžeme vyjmenovat:

- Informovanost a schopnost práce s informacemi má u představitelů MSP

⁶ Národní rozvojový plán ČR 2007-2013 <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-l-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf> s.122-134

obecně nižší úroveň. To pak může mít za následek nízkou znalost a méně aktivní využívání marketingových a manažerských metod řízení podniku (plánování, vytváření strategií, marketingový výzkum a nástroje marketingu obecně...).

- Výrazná izolovanost a tím i zpočátku nízká ochota pro rozvíjení možností vzájemné společenskoekonomické kooperace s ostatními subjekty a institucemi působícími v širokém socioekonomickém prostředí. Spolupráce s vědeckými, výzkumnými institucemi a vysokými školami se v podstatě začíná rozvíjet až v etapě rozvoje těchto subjektů.
- Kooperační a konkurenční vztahy ekonomických subjektů všech velikostních kategorií jsou zatím nedostatečné a často jednostranné ze strany nabídky možností.

Ve vztahu k inovacím, jako faktoru rozvoje a změně přístupu k nim, můžeme uvést řadu faktorů, které mají v podstatě brzdící „účinek“. Jsou to zejména:

- Nedostatečná iniciativa zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání pracovníků a tím i nepropracovaný plán k přístupu k dalšímu odbornému vzdělávání zaměstnanců.
- Kvalita a struktura nabídky pracovní síly na lokálním pracovním trhu.
- Charakter podnikatelů jako celku a jejich schopnost komunikace s vnějším prostředím, jejich vazby na regionální rozvoj a jeho podporu a nedostatečné vazby podnikatelského sektoru na vědu a výzkum.

Na základě těchto bariér lze identifikovat pozici malých a středních podniků v České republice, vyplývající z analýzy sekundárních zdrojů, jak je shrnuto v následujících tabulkách. Informačními zdroji byly tyto analýzy:

- analýza OSN z roku 2003 pro srovnání pozice MSP před vstupem do Evropské unie,
- analýza Okresní hospodářské komory Brno z roku 2005 pro srovnání situace po vstupu do Evropské unie.

Faktory byly vyhodnoceny v tabulce 3 a 4, které byly sestaveny z úhlu pohledu veřejné správy jako aktivního ovlivňovatele kvality podnikatelského prostředí. Původní faktory, které byly v analýzách obsaženy, byly oznámkovány hodnotou 1, což představuje situaci výchozí, kdy faktory byly rozhodující a důležité v okamžiku provedeného hodnocení. Posun v podmínkách je syntézou s materiály ohledně podnikatelského prostředí a zpráv o stavu MSP v ČR v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 3 *Předvstupní analýza podnikatelského prostředí ČR rok 2003 srovnání-silné a slabé stránky*

SILNÉ STRÁNKY	STAV	SLABÉ STRÁNKY	STAV
Jasná a transparentní státní politika, která je založena na zákoně č. 299/1992 Sb.,	1	Přílišná byrokracie a administrativa při zakládání podniků	4

Vládní program „Operační program Podnikání a Inovace 2007-2013 (popř.OPPP 2004-2006)	1	Nízká ekonomická síla MSP ve srovnání s velkými podniky	2
Poměrně rychlá adaptace na tržní poptávku	3	Chybějící kapacity v oblasti práva, ekonomie, technických a manažerských dovednostech	1
Import nových technologií	2	Vyšší citlivost na změny právních předpisů a administrativy a	1
Možnost tvorby nových pracovních míst s malými kapitálovými náklady	2	Nedostatečná orientace na zahraniční trhy	1
Dynamický rozvoj měst a obcí díky intenzitě podnikatelské činnosti,	1	Nižší míra připravenosti na negativní dopady produkce na životní prostředí.	3
Podpora zaostalých regionů či regionů postižených restrukturalizací	2	Dlouhý proces při řešení obchodních sporů	1
Dobrá informační infrastruktura pro podporu MSP	2	Inovační aktivita firem	1
Průměrná známka	1,75 (81,25%)	Průměrná známka	1,75 (81,25 %)
Výchozí stav	1 (100%)	Výchozí stav	1 (100%)
Změna	+ 0,75 (-19,75%)	Změna	+ 0,75 (- 19,75%)

Hodnota škály znamená: 1- ano (100%) , 2-spíše ano (75%), 3 – možná(50%) 4-spíše ne(25%) 5-ne (0%) Zdroj vlastní s využitím Small and medium-sized Enterprises in countries in transition, UNITED NATIONS: New York and Geneva, 2003, ISBN E.03.II.E.43, str.66

Srovnáním tabulek 3 a 4 lze dojít k názoru, že po vstupu do Evropské unie v kontextu tlaku konkurence ubylo rovnoměrně silných a slabých stránek v podnikatelském prostředí. Pozitivně lze vnímat opatření, která omezují dopad slabých stránek (pokles o 20%) a to zejména v oblasti ochrany životního prostředí a zjednodušení administrativní zátěže při zakládání podniku.

Příležitosti pro české podniky zůstaly skoro neměnné, jen záleží na podnicích, zda tyto faktory umí obrátit ve svůj prospěch a omezit hrozby, které mají původ v požadavcích na vyšší kvalitu výrobků a služeb a procesu certifikace.

Tabulka 4 Předvstupní analýza podnikatelského prostředí v ČR rok 2003 srovnání-příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Rozvoj průmyslové produkce a průmyslových služeb	2	Zvýšená konkurence díky globalizaci trhů	1
Rozvoj obchodních vztahů s velkoobchody a většími fir-	1	Konzervativní přístup manažerů k zavádění certifikovaných systémů	2

mami		managementu	
Vytvářet klastry	1	Nedostatek kapitálu pro rozvoj podnikatelských aktivit	1
Používat inovační potenciál jako generátor pro vyšší přidanou hodnotu produkce	1	Korupce a neefektivnost	2
Účastnit se víceletého programu podpory MSP	1		
Průměrná známka	1,2 (95 %)	Průměrná známka	1,5 (87,5 %)
Výchozí stav	1 (100 %)	Výchozí stav	1 (100 %)
Změna	+ 0,2 (- 5%)	Změna	+0,5 (- 12,5 %)

Hodnota škály znamená: 1- ano (100%), 2- spíše ano (75%), 3 – možná (50%) 4- spíše ne (25%) 5- ne (0%) Zdroj vlastní s využitím Small and medium-sized Enterprises in countries in transition, UNITED NATIONS: New York and Geneva, 2003, ISBN E.03.II.E.43, str.66

Naproti tomu tabulky 5 a 6 vyjadřují pojetí faktorů omezujících činnost malých a středních podniků z pohledu podnikatele, jeho ekonomické síly a faktorů konkurenceschopnosti na Evropských trzích.

Tabulka 5 Analýza českých firem v EU (2005)

SILNÉ STRÁNKY	STAV	SLABÉ STRÁNKY	STAV
cenová výhoda v odvětvích služeb a výroby nezávislých na dovozech	3	vysoké jednotkové náklady/nízká produktivita vloženého kapitálu	1
pružnost a učenlivost	2	absence jedinečné produkce a "značky"	1
schopnost improvizace	3	nejisté postavení na vlastním trhu	1
znalost mentality a trhů střední a východní Evropy	2	méně zkušený a výkonný management	2
poloha uprostřed kontinentu	1	nízká podnikatelská a zaměstnanecká etika, absence firemní kultury	1
		finanční problémy a nedostupnost kapitálu	1
		slabý marketing a orientace na zákazníka	3

		chybějící nebo slabý výzkum a vývoj	1
		nedostatečné využití IT a e-commerce	2
Průměrná známka	2,2 (70%)	Průměrná známka	1,44 (88,9 %)
Výchozí stav	1 (100%)	Výchozí stav	1 (100%)
Změna	+1,2 (-30%)	Změna	+0,44 (- 11,1 %)

Kde 1- ano (100%) , 2-spíše ano (75%), 3 – možná(50%) 4-spíše ne(25%) 5-ne (0%)

Zdroj: Vlastní srovnání s využitím Vývoj průmyslu a podnikání, OHK Brno, dostupné z www.ohkbrno.cz, 2005

Můžeme konstatovat, že z pohledu podnikatelů ubylo podstatně silných stránek s trendem mírného zlepšování slabých stránek. Může tak docházet k lepší adaptaci na vzniklé hrozby, kdy jako klíčové oblasti hrozeb lze definovat dle tabulky 6 necenové konkurenční faktory a optimalizace výrobních nákladů Přesto hrozbami podnikatelů zůstává právní ochrana ve smyslu vymahatelnosti práva.

Tabulka 6 Analýza českých firem v EU (2005)

PŘÍLEŽITOSTI	STAV	HROZBY	STAV
nové trhy v EU i mimo EU, zvýšení tempa růstu poptávky	1	noví, silní a zkušení konkurenti	1
stabilní podnikatelské prostředí	2	vyšší náklady výroby	2
snazší vývoz a dovoz , diversifikace dodavatelů i odběratelů	2	konkurence přes necenové faktory	3
snazší kooperace, joint-ventures a fúze, veřejné zakázky v celé EU	3	absorpce nového práva	2
větší dostupnost kapitálu, lepší nabídka bankovních a finančních služeb	2	strategické nároky, jazykové nároky	1
vědecko-technická spolupráce a rozvoj	3	tlak spotřebitelů, odborů, ekologů dopady strukturálních změn na poptávku	1
možnost finanční podpory z fondů EU	1	odliv mozků	1
		lepší vymahatelnost práva	1
Průměrná známka	2 (75 %)	Průměrná známka	1,5 (87,5 %)

Výchozí stav	1 (100 %)	Výchozí stav	1 (100 %)
Změna	+1 (- 25 %)	Změna	+0,5 (12,5%)

Kde 1- ano (100%) , 2-spíše ano (75%), 3 – možná(50%) 4-spíše ne(25%) 5-ne (0%)

Zdroj: Vývoj průmyslu a podnikání, OHK Brno, dostupné z www.ohkbrno.cz

Poznatky z této studie je možno shrnout a rozdělit dle jejich obsahu na klíčové faktory vyplývající z podnikatelského prostředí a z pohledu podnikatele.

Tabulka 7 Shrnutí faktorů

Obsah faktorů	TYPY FAKTORŮ	
	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Vlastní cenotvorba Znalostní potenciál Tvorba pracovních příležitostí Podnikatelská dynamika	nízká inovační aktivita nedostatečná produkce kapitálu chybějící diferenciacie produktu méně výkonný management
Vnější	Nové trhy v EU Jednotné podmínky pro dovoz, vývoz Finanční podpory podnikání Možnost kooperace Vytváření klastrů	Necenové formy konkurence Nové právní předpisy Vymahatelnost práva

Zdroj vlastní zpracování na základě tabulek 3-6

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 a 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 využití podpůrných programů pro nákupy či vývoj nové technologie, která pak může pomoci otevřít dveře na jiné trhy, než je regionální trh krajů postižených restrukturalizací a eliminovat negativní vliv vnitřních faktorů.

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 jediné doporučit spolupráci s poradenskými firmami, regionálními centry či vědeckotechnologickými parky, popřípadě s vysokými školami, kterých je v regionu dostatek při zpracovávání tohoto úkolu.

Vzájemná spolupráce podnikatelů může eliminovat i migraci obyvatel z regionu, zvyšovat dynamiku a adaptabilitu sektoru MSP a učinit jej srovnatelným v rámci republiky či regionů Evropské Unie.

Zatímco otázky podnikatelského prostředí jsou v této práci zkoumány jen v obecné rovině působení, důraz je kladen na podnikatelskou demografii a analýzu fak-

torů nejvíce ovlivnitelných samotným podnikatelem – podnikatelský a inovační potenciál.

Tabulka 8 Hrozby pro malé a střední podniky

KONKURENČNÍ HROZBA	HLASOVÁNÍ MSP
Mezinárodní společnosti	73%
MSP v západoevropských státech EU	34%
Konkurence z oblasti mimo Evropu	31%
Existující místní MSP	29%
Velké lokální firmy	29%
MSP v jiných středoevropských státech EU	25%
Začínající místní MSP	16%
MSP ve východoevropských nečlenských zemích EU	8%

Zdroj : Malé a střední podniky: Jak přežít?

http://www.tiscali.cz/mone/mone_center_041015.785822.html

Zde byla vyjmenována ohrožení, ale i ty lze při vhodné strategii eliminovat a proměnit ve svůj prospěch. Kvalitou výrobků a služeb je možné ovlivnit mezinárodní společnosti tím správným směrem – obrátit hrozbu tím, že se stane jedním z jejich subdodavatelů nebo se zapojí do vytváření klastrů.

Je tak možno vymezit několik obecných hlavních důvodů- vyplývajících z předchozích analýz, které mohou omezovat rozvoj podniku a tím také vést k zániku firmy a jimiž je nutné se při zkoumání segmentu zabývat:

Podkapitalizace

Důvodem neúspěchu je podceňování množství kapitálu, který je potřebný nejen pro chod podniku, ale není kalkulováno s potřebami inovací a dalších investic pro jeho rozvoj a expanzi na trhu. Tento důvod se objevuje nejčastěji v samotném dotazníkovém šetření.

Nedostatečné plánování

Pro úspěch firmy je rozhodující sestavit rozumný a realistický podnikatelský plán. Takový plán může klást značné nároky na čas. Dobře připravený podnikatelský plán může trvat týdny nebo i měsíce. Dobře sestavený plán je totiž také analýzou, zda podnikatelská myšlenka bude vůbec v praxi fungovat.

Konkurenční výhoda

Jedinečné podnikatelské myšlenky jsou vzácností. Přesto je nezbytné, aby se firma uchytla v nějakém specifickém oboru a získala místo v určité tržní mezeře, kde je naděje na růst. Takové místo se získává například určitou odlišností produktu nebo takovou podporou zákazníků, která jde nad rámec toho, co nabízejí konkurenti. Úspěch vyžaduje odlišit se. Příliš mnoho malých firem nabízí totéž, co ostatní.

Nedostatečná znalost marketingu

Je nutné vypracovat marketingovou strategii nejen proto, aby se mohlo určit, kdo bude kupovat, ale také proč bude kupovat. Konkurenční výhodou je zjištění, že marketingová strategie jasně odliší podnik od konkurence, aby zákazníci věděli, proč nemají přijít ke konkurenci. Tato oblast je nejčastější slabinou rozvoje sektoru MSP.

Nedostatečná pružnost a přizpůsobivost

Každý majitel malé firmy dobře ví, jaké výhody mají velké firmy: dostatečný kapitál, vyškolené zaměstnance a další. Velká firma však ztrácí svou schopnost adaptace na změnu tržních podmínek. Takovou schopnost, neboli pružnost, přizpůsobivost, může kultivovat a využít právě malá firma. A je to jedna z velkých konkurenčních výhod na trhu – dynamika, která může ovlivnit další působení v dané oblasti.

Snaha vědět o všem a dělat všechno sám

Má-li subjekt před sebou řešení právního problému, musí si uvědomit, že platí myšlenka, že zkušenosti odborníků v daných oblastech nenahradí povrchní znalosti jednotlivých problematik týkajících se práva, účetnictví, řízení lidských zdrojů apod.

Vynikající šéf, podprůměrný personál

Nadějná firma se znalým, zkušeným a nadšeným majitelem může skončit neúspěchem díky nezkušeným, neinformovaným a nemotivovaným zaměstnancům. Jedna z taktik, jak toto nebezpečí eliminovat je zapojit pomocí týmové práce personál na řízení a odpovědnosti vzhledem k podniku. Důležitým faktorem se tak stává celoživotní učení.

Nekontrolovaný růst

Je to paradoxní, ale zkušenosti potvrzují, že malá firma, která uspěje na trhu příliš rychle, často neuspěje. Pokud produkce nestačí udržet krok s poptávkou nebo pokud růstová expanze narazí na nedostatek hotových peněz, pak růst firmy může ve skutečnosti vyústit v ohrožení samotné existence firmy.

Tyto faktory a oblasti budou předmětem zkoumání v praktické analýze ve třetí kapitole práce. Je pravda, že může existovat natolik specifický druh podnikání, který bude nástrahám spojeným s účastí na jednotném vnitřním trhu Unie ušetřen. Na druhé straně to může být jen a jen falešná představa a až se objeví problém, bude možná již pozdě.

Nejde jen o to, že firmu může na trhu snadno a rychle nahradit konkurence, ale také o to, že za nedodržování evropských norem je napadnutelné spotřebiteli i konkurenty, přičemž konečné slovo ve sporu nebudou mít české instituce, ale orgány Unie. Důkladná analýza může takovým rizikům předejít.

Tento poznatek koresponduje s výzkumem provedeným Českým statistickým úřadem, kdy za bariéry MSP jsou považovány následující oblasti, které byly uspořádány metodou pořadí, v jakém byly typem podniku dle velikosti uváděny. Analýza ČSÚ nezahrnovala mikropodniky, tedy subjekty do 10 zaměstnanců.

Tabulka 9 Hodnocení bariér dle ČSÚ

TYP BARIÉRY/PORADÍ	MALÝ PODNIK	STŘEDNÍ	VELKÝ	PRŮMĚR
Nedostatek finančních prostředků v podniku	1	1	3	1,7
Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik	4	5	6	5
Příliš vysoké inovační náklady	2	2	2	2
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	7	6	5	6
Nedostatek informací o technologii	11	11	11	11
Nedostatek informací o trzích	10	10	9	9,7
Obtíže při hledání spolupracujícího partnera	9	8	10	9
Trh ovládaný zavedenými firmami	3	3	1	2,3
Nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách	5	4	4	4,3
Nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím	8	9	8	8,3
Inovace nebyly vyžadovány	6	7	7	6,7

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Tab. 21a Vliv faktorů omezujících inovační aktivity pro inovační podniky ze zprávy ČSÚ Technické inovace v ČR 2003-2005 – Analytická část, http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005

1.2 Způsoby zkoumání úspěšnosti MSP

Zkoumáním a podporou výzkumu se zabývá mnoho autorů, tak i výzkumných institucí Evropské unie. Jednotlivé přístupy lze komparovat a tím je dána možnost pro vlastní přizpůsobení výzkumného úkolu v rámci cílů práce. Po studiu literárních pramenů, vztahujících se ke zvolené problematice je možno uvést níže zmíněné práce dotýkající se zkoumané problematiky za posledních pět let.

Domácí autoři

- VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2004, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 111 s. ISBN 80-7082-729-7.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky*. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- GERBER, M.E. *Podnikatelský mýtus - Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. Praha: Management Press, 2004, 224 s. ISBN 80-7261-092-9
- WAGNEROVÁ E., MARKOVÁ V. *Vývoj malých a středních podniků v ČR a na Slovensku*. Karviná: SU OPF, 2003. ISBN 80-7248-217-3.

Zahraníční autoři

- LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. New York: Springer, 2005. ISBN 0-387-24140-X.
- COONEY, T.M., MALINEN, P. - "*Firm Growth As a Research Issue*" - ECSB Online Journal - November 2004⁷

Prvním krokem v oblasti zkoumání malých a středních podniků by měl být segment popsán a podpořit bázi znalostí o podnikání MSP a zlepšení kvality a kvantity statistických dat, vytvoření podnikatelské demografie a harmonizovat metodologii pro zabezpečení komparability dat. Mezi iniciátory této myšlenky můžeme zahrnout:

- *The Entrepreneurial Activity Index (TEA)* jako součást projektu GEM⁸, kdy je popisován poměr mezi firmami staršími 42 měsíců a důvody, proč vznikají firmy nové. Důraz je kladen na výzkum podnikání mladých a žen.
- *Spojené národy* také iniciovaly MSP aktivity pro boj proti chudobě a jejich program podpory měl zahrnovat tři oblasti - zlepšení podnikatelského prostředí, přístup k finančním zdrojům a přístup k informacím a znalostem⁹. Vydává také zprávy o možnostech partnerství a podnikání v členských zemích.
- *The Competitive Enterprise Institute*, zkoumající bariéry podnikání, regulační opatření pro podnikání a jejich dopad v praxi¹⁰
- *OECD* - vydávající OECD SME and Entrepreneurship Outlook, zabývající se rozvojem MSP a překážkami, které musí překonávat v kontextu regionálního rozvoje.¹¹
- *Business Demography* pod patronací Eurostatu¹², která se snaží popsat nově vzniklé firmy, příčiny jejich vzniku. Současně zkoumá i zánik podniků a příčiny tohoto stavu.

Toto neustálé zkoumání malých a středních podniků jen potvrzuje, že jsou důležitým přínosem pro ekonomický růst. Jedním z prvních argumentů, proč je tento segment tak důležitý, je jeho role ve vytváření pracovních míst a *aktivní ovlivňování pracovního trhu*. Toto tvrzení bylo poprvé vyřčeno Davidem Birchem (1979). Jeho výzkum přinesl myšlenku, že nové pracovní příležitosti nejsou generovány jen malými a středními podniky se stabilním postavením na trhu, ale především „mladými“ a dynamickými firmami.

Podnikání je tak z jeho pohledu možno vidět jako částečné řešení nezaměstnanosti (*push podnikání*) a prostředek absorpce nových pracovních sil. I když nová místa dle statistik nejčastěji vznikají v malých a středních podnicích, růst firem závisí na rostoucí podnikatelské aktivitě. Rozdíly v motivech lze spatřovat například v oblasti podpor podnikání, které nejčastěji směřují na start podnikání, tedy rozvoj podnikavosti (*pull*

⁷ <http://www.thomascooney.com/publications.htm>

⁸ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) <http://www.gemconsortium.org/>

⁹ The Efficient Entrepreneur programme, <http://www.unep.fr/outreach/reporting/smes.htm>

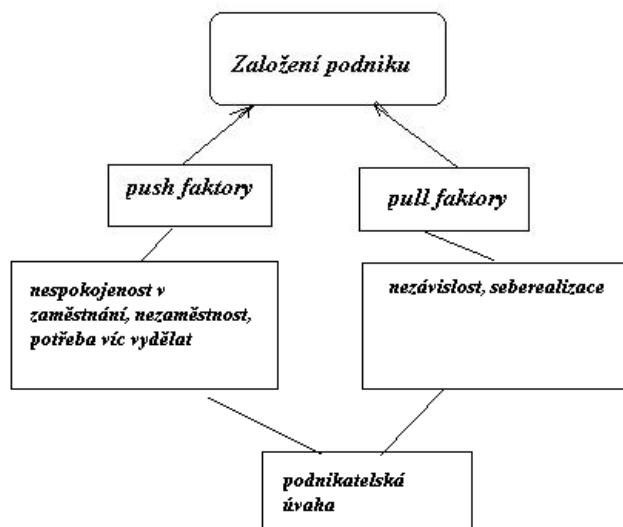
¹⁰ <http://www.cei.org/pages/cfe.cfm>

¹¹ http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34197_1_1_1_1_1,00.html

¹² http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-DV-04-001/EN/KS-DV-04-001-EN.PDF

podnikání). Ovšem v praxi nelze obě skupiny motivů od sebe oddělit a proto jeho model pouze zohledňuje diferenci faktorů.

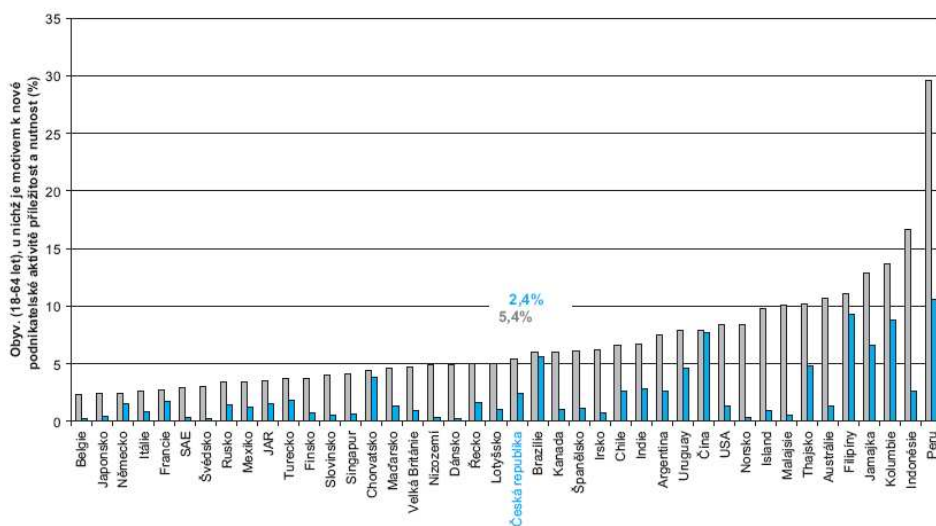
Obrázek 1 *Motivy Push a Pull*



zdroj: Vlastní zpracování

Lze konstatovat, že v rozvojových regionech či oblastech se můžeme setkat s vyšší podnikatelskou aktivitou, která je zejména vyvolávána potřebou uplatnění daného jedince (Reynolds, 2004), protože jsou omezeny možnosti dostupného zaměstnání a úrovní sociálního systému. Zde se pak neočekává vysoká míra růstu založeného podniku. Situaci dokresluje i výzkum provedený GEM v roce 2006, který srovnává motivy k zahájení podnikání. U každé země je v prvním sloupci vždy uvedeno procentuální zastoupení podnikatelské aktivity založené na rozpoznané příležitosti, v druhém sloupci procentuální zastoupení podnikatelské aktivity založené na nutnosti.

Graf 2 *Motivace k činnosti*



zdroj: LUKEŠ M., JAKL M. GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006.
http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf, s. 21

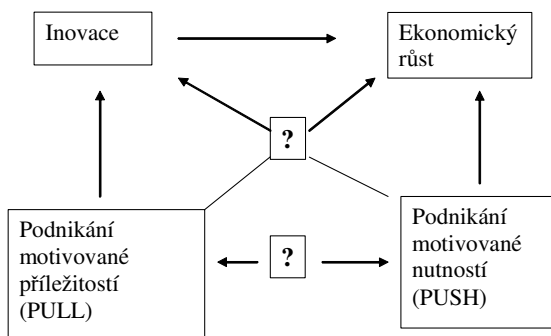
Pro zjištění faktorů růstu se výzkum v oblasti MSP je v současné době soustřeďuje na tři hlavní oblasti¹³:

- Výzkum podnikatelů a jejich chování jako důsledek Schumpeterových tezí o významu podnikatele pro hospodářský rozvoj (Entrepreneur/Entrepreneurship), kdy důraz je kladen na osobnost podnikatele, vnitřní faktory utvářející úspěch, proces zakládání podniku, (aktivity European Council for Small Business, GEM projekt). Z nejvýznamnějších autorů lze uvést výzkumné práce D. Bircha (1979), Guthersona (1988). Z českých autorů je dostupná výzkumná práce Martina Lukeše a Martiny Jakl (2006) pro projekt GEM,
- Výzkum podnikání jako činnosti (Enterprise), kdy se využívá zvláštností strategického potenciálu malých a středních podniků, zkoumá postavení podniku v závislosti na jeho životním cyklu (Beirat, Gibb, Acs, z domácích Srpová, Kubálková, Wagnerová, Lesáková, Marková a další),
- Výzkum v oblasti podnikatelského prostředí k odstraňování bariér tlumících podnikatelskou činnost (např. projekt IPREG). Hlavním cílem je zjistit oblasti bariér a navrhnout opatření tak, aby podpůrné programy plnily svou funkci co nejlépe a podpořila se podnikavost a inovační přístup co nejvíce subjektům.

¹³ MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků*. Plzeň: ZČU, 2001. ISBN 80-7082-729-7. s. 99-102

Výzkumný problém řešené práce se tímto rozpadá do několika částí, jak znázorňuje následující schéma.

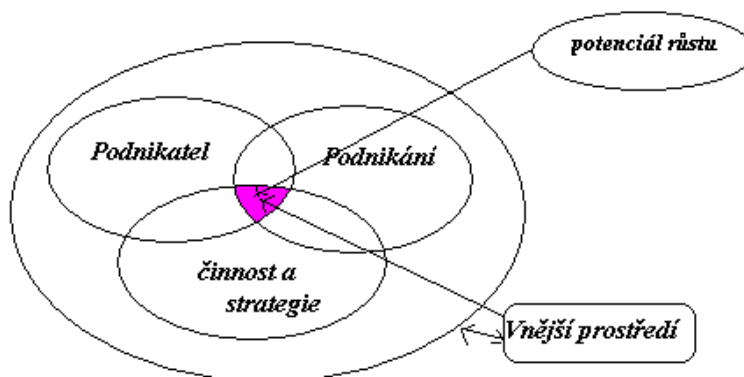
Obrázek 2 Znáornění výzkumného úkolu



zdroj: LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. New York: Springer, 2005. ISBN 0-387-24140-X. str. 182

Oblasti označené ve schématu otazníkem představují oblasti, kde je nutno identifikovat faktory, které v konečném důsledku přinášejí inovace a ty jsou pak zdrojem konkurenceschopnosti a vedou k ekonomickému růstu regionu. Podnikatel se v tomto pojetí stává „černou skříňkou“, kdy faktory ovlivňující jeho podnikání mohou či nemusí vést k inovacím.

Obrázek 3 Faktory působící na podnik



zdroj: vlastní zpracování

Proto je nutné do analýz zahrnovat faktory vyplývající z výše zmíněných oblas-

ty, eliminovat činnosti, které zasahují do více oblastí a přizpůsobit se podmínkám zkoumaného regionu.

1.2.1 Výzkum podnikatelů a jejich chování

S ohledem na osobu podnikatele je nutné nejprve rozlišit rozdíl mezi podnikatelem a nepodnikatelem a jeho úlohu ve společnosti. Předmětem zkoumání je způsob motivace k podnikání – jestli se podnikatelem „narodíme“ nebo se jím staneme. Zabýváme se tak otázkou jaká je motivace k podnikání.

Velká část literatury v oblasti podnikání se zabývá pokusem o sestrojení typického podnikatele. Delmar¹⁴ poznamenává, že je všeobecnou domněnkou, že úspěšný podnikatel je výsledkem speciální kombinace osobních dovedností než výskyt šance se prosadit a nebo využít příhodné situace.

Výzkum v této oblasti se dle Delmara vyvíjel následujícím způsobem:

1. definice toho, kdo je podnikatelem, koncepčnost přístupu vedla tomu, že:
2. bylo zjištěno, že podnikatelé tvoří homogenní skupinu a to vedlo ke zkoumání vztahu mezi typem osobnosti a vztahu podnikání,
3. konečně ani tato teorie neobstála a výzkum si klade za cíl vytvářet modely znalostní motivace.

Stěžejní se pak stává v této oblasti práce McClellanda (1961), který tvrdí, že pokud motivace k podnikání roste, roste i rozvoj regionu a jeho ekonomické ukazatele. Ten rozděljuje motivy k založení podniku na tři kategorie¹⁵:

- **mocenský**, kdy osoba touží někoho vést, řídit, být ve středu dění. U takového typu podnikatelů předpokládá, že budou chtít vstoupit do odvětví pomocí větších firem a budovat větší podíl na trhu. Nicméně slabinou tohoto typu je, že špatně odděluje úspěch svůj vlastní a úspěch organizace,
- **vztahový**, kde osoba podnikající je motivována přáním dobrého vztahu s okolím a vyhovět nesobecky přáním druhých. Takové typy podnikatelů klasifikuje do oblasti podnikání ve službách, v oblastech poradenství,
- **výkonnostní**, kde se odráží touha být nejlepší, vykazovat výsledky a dosáhnout úspěchu prostřednictvím efektivnosti. Tento motiv lze považovat za předpoklad inovačních aktivit a jako faktor růstu podniku.

Tento výzkum byl později prohlouben o zkoumání postojů k riziku či sebekontroly (Brockhaus, 1979, Vries, 1977). Mezi další faktory, které byly tímto odhaleny a vedou k podnikání, patří především rodinné zázemí, zkušenosti ze zaměstnání a životní

¹⁴ DELMAR, F. *The psychology of the entrepreneur*, in Carter, S. and Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business, Principles Practice and Policy*, Pearson Education, 2000. p.133, 139,141-144

¹⁵ KARLÓF, B. ÖSTBLOM, S. *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8. s.19-23

podmínky. Zároveň také jmenují faktory vycházející z emočního, ekonomického a sociálního nedostatku či pocitu neuspokojení potřeb z těchto oblastí vycházejících.

Čas ukázal, že je třeba zkoumat podnikání i z jiného úhlu pohledu, jak nabízí Gartner (1988), kdy provádí demografii podnikatelů s cílem objevit bariéry startu podnikání. Autor považuje za první výstup podnikatelského chování založení vlastního podniku. Nutné je podle něj však zachovat to, že se pohybujeme v nestabilním prostředí a podnikatelé na něj dynamicky reagují. V neposlední řadě se jeho výzkum zaměřuje na role a funkce podnikatelů v ekonomice.

I další ekonomové zkoumají úlohu podnikatelů v ekonomickém systému, například neoklasická teorie růstu odmítá názor, že růst je způsoben ekonomickým chováním. Nabízí však myšlenku, že růst je způsoben akumulací kapitálu a technologickým pokrokem – tedy exogenními faktory a motivací podnikatelů k podnikatelské činnosti tak nebere v úvahu. (Carree and Thurik, 2003; Lowrey, 2003). Používání endogenních růstových modelů¹⁶ v 90-letech posunuly roli podnikatelské aktivity a také samotného podnikatele do role nejvíce variabilní proměnné v oblasti ekonomického růstu regionu či státu (Carree and Thurik, 2003)¹⁷.

Tabulka 10 Srovnání obsahu pohledu na podnikatele

AUTOR	DŮRAZ KLADEN NA VROZENÉ SCHOPNOSTI	DŮRAZ KLADEN NA ZÍSKANÉ DOVEDNOSTI	MOTIVACE
McClelland	X		X
Brockhaus, Vries		X	X
Gartner	X		X
Carree /Thurik		X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Komparace přístupů jednotlivých autorů vede k myšlence, že poznání struktury motivace k podnikatelské činnosti je důležitým faktorem pro návrh opatření či návrhů k jejich podpoře. Jejich rozvojem můžeme dosáhnout rozvoje úspěšného podnikání s inovačním nábojem.

1.2.2 Výzkum malého a středního podnikání jako ekonomické činnosti

¹⁶ *Teorie vychází z předpokladu o endogenizaci ekonomického růstu, který je výsledkem akumulace lidského kapitálu, externích efektů, produktivních vládních výdajů nebo růstem znalostí. Klíčová je skutečnost, že zásoba lidského kapitálu nebo znalostí je výsledkem akcí optimalizujících jedinců a rovnovážných procesů, a tedy endogenním způsobem závisí na strukturálních charakteristikách ekonomiky. Z tohoto důvodu jsou modely endogenního růstu vhodným nástrojem pro zkoumání hospodářské politiky, včetně politiky hospodářské, kapitál se chápe v širokém slova smyslu, jako fyzický kapitál i lidský (znalostní) kapitál, znalostní kapitál (výsledek investic do výzkumu, vzdělání, atd.) nevykazuje klesající výnosy. Model pracuje s produkční funkcí s konstantními výnosy z kapitálu.(dle Kejak M. : Endogenní růstové modely, Finance a úvěr 48, č. 7., s. 445–465.)*

¹⁷ LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. New York: Springer, 2005. ISBN 0-387-24140-X. str. 18-20

Další část výzkumných prací je zaměřena na studium charakteristiky malých a středních firem, jakou roli hrají v rozvoji regionů, jak využívají nabídky na trhu dle jejich ekonomické činnosti. Co tedy můžeme nazvat jako klíčové faktory, které vedou k přežití malých firem a jejich růstu?

Výzkumné zaměření v této oblasti přináší odpovědi na otázky, jak podpořit podnikatele tak, aby byli zdrojem budoucího ekonomického růstu¹⁸, kdy je sledován vývoj tržeb, výkonů, přidané hodnoty, HDP na obyvatele a dalších ekonomických ukazatelů.

Nové firmy jsou rozhodující v inovačních aktivitách a zlepšování produktivity. Baldwin (1999) konstatuje, že nově vznikající firmy se vyznačují vysokou mírou inovačního chování a argumentuje svůj závěr tím, že nové firmy přispívají k inovacím, že vždy nabízejí nové produkty a vyšší úroveň služeb. Zkoumání vznikajících a zanikajících firem se stává mocným klíčem k poznání dynamické tržní ekonomiky.

Nedílnou součástí tohoto zkoumání je, jakou roli vůbec hrají v ekonomickém rozvoji a výzkum tak směřuje na dynamiku růstu MSP ve zmíněném kontextu. Zároveň se snaží popsat turbulence v tomto sektoru – jak jsou formovány nové firmy, jak existující expandují, slučují se a mizí. (Kirchhoff, 1994; Storey, 1994; Acs, 1999; Slávik, 2005).

V minulosti tento pohyb (turbulence) byl vnímán spíše negativně, tento projev kreativní destrukce je nyní vnímán jako pozitivní síla v dlouhodobé zaměstnanosti obyvatelstva a zdroj ekonomického růstu. Až Parsley a Dreessen (2004) názorně ukázali, že MSP je hnacím motorem růstu ekonomiky. Mezi jejich hlavní závěry patřilo:

- Nově vznikající firmy jsou významným zdrojem zaměstnanosti a blahobytu,
- Je velice důležité pochopit bariéry a speciální potřeby, kterým čelí nové firmy pokud má být jejich podpora úspěšná,
- Pokud jsou stanoveny podmínky pro podporu růstu těchto firem, zásahy státu budou směřovány efektivněji.

Zde je třeba ještě zmínit fakt, že díky nestabilnímu podnikatelskému prostředí může být podpora nově vznikajících firem kontraproduktivní. Deakins a Whittam označují pouze ¼ ze všech firem jako rostoucí.¹⁹ Jinak řečeno, větší část malých a středních podniků nemá dostatečný potenciál růstu či vytváření nových pracovních příležitostí a v delším časovém úseku bude spíše ve stavu přežívání. Pokud bychom k růstu chtěli využít podpor podnikání bylo by nutné zvážit, zda přínosnější jsou podpory již zavedeným firmám, které chtějí financovat růstový spurt než vytvářet početně nové firmy.

1.2.3 Výzkum v oblasti podnikatelského prostředí

¹⁸ LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. New York: Springer, 2005. ISBN 0-387-24140-X. str. 20-22

¹⁹ Deakins D., Whittam G. *Business start ups: Theory, practice and policy* in Carter, S. and Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business, Principles Practice and Policy*, Pearson Education, 2000. p.125,126

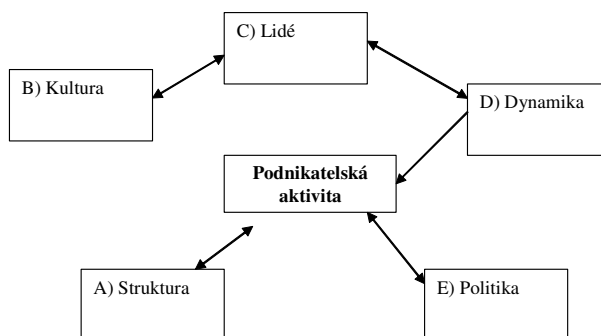
Třetí oblast zkoumání úspěchu podnikání je výzkumně zaměřena na výzkum podnikatelského prostředí. Základní otázkou zůstává: Proč se úroveň podnikání liší a kterými prvky se odlišují jednotlivé státy?

V odborné literatuře nacházíme často spojení mezi podnikáním a ekonomickým růstem nebo strukturou podnikatelů a rozvojem HDP na hlavu či komplexní podnikatelské aktivity a růst ekonomiky samotné (Reynolds, 1999). Vyšší podnikatelská aktivita je podle něj pozitivně spjata s těmito faktory:

- Motivace, dovednosti a znalosti k využití příležitostí, vzdělání,
- Infrastruktura (kapitál, služby, transfer technologií, flexibilní trh práce,
- Růst populace,
- Úroveň vzdělanosti,
- Pozitivní kulturní postoj k podnikání.

Jeich účinek na podnikatelskou aktivitu lze znázornit níže uvedeným schématem, který vystihuje popisovanou problematiku pomocí oblastí, které zasahují do podnikání.

Obrázek 4 Faktory ovlivňující podnikání



zdroj: Lundström, A., Stevenson, L.A. Entrepreneurship Policy. Theory and Practice. New York: Springer, 2005. ISBN 0-387-24140-X. str. 25

Jednotlivé faktory v rámci oblastí, ze kterých pocházejí, můžeme popsat a přiblížit takto:

1. *Demografická, makroekonomická a strukturální dimenze* – zde můžeme zařadit tyto faktory:
 - **Úroveň ekonomického rozvoje** – kdy je popsán inverzní vztah mezi růstem HDP na hlavu a růstem podnikatelské aktivity, naopak vyšší příjmy zase vedou k příležitostem k podnikání. Můžeme vyjít z faktu, že čím vyšší HDP na hlavu, tím vyšší příjmy domácností což vede k vyšší spotřebě a vytváření poptávky, což je dobrý základ pro podnikatelskou činnost - mít komu prodávat, nabízet své výrobky.
 - **Růst populace** – s růstem populace logicky roste poptávka a následně

vytváří podnikatelské příležitosti k uspokojování této poptávky

- **Věková struktura populace** – například dle TEA indexu nejvyšší míra založených podniků byla lidmi ve věku 25-34 let. (projekt GEM).
- **Posuny v ekonomických sektorech** - malé a střední podnikání by se mělo soustředit do sektoru služeb, kde lze spatřovat nižší počáteční náklady a nízké bariéry vstupu. Zároveň příležitosti k podnikání v sektoru služeb vytváří velké firmy, které přicházejí na trh s požadavkem outsourcingu některých jejich vedlejších činností.
- **Míra nezaměstnanosti** – Dle výzkumů Reynoldse (2005) lze konstatovat, že jednocentní růst nezaměstnanosti koreluje s 0,11% růstem počtu podnikatelů. Nezaměstnanost lze tak nazvat „push“ faktorem k samostatné výdělečné činnosti (OSVČ).
- **Sociální politika** – vysoká míra sociálních jistot vede ke snížení počtu začínajících podnikatelů. Faktor vyplývá z nižší motivace populace přijmout riziko podnikání.

2. *Kulturní dimenze v sobě zahrnuje :*

- **Sociální a kulturní normy** – ve společnostech, kde se prosazuje individualismus, nezávislost a hodnota seberealizace vykazuje vyšší podnikatelskou aktivitu.
- **Positivní postoj k podnikání** – propagace podnikání a zdůraznění role podnikatele ve společnosti pozitivně ovlivňuje růst podnikatelských subjektů.

3. *Lidská dimenze* – zde je nutno zmínit několik oblastí, které mohou spíše negativně ovlivnit podnikání a postoj k němu a mohou být považovány za bariéru rozvoje:

- **Důvěra ve vlastní zdatnost, nespokojenost** – jsou faktory, které ovlivňují budoucí charakter podnikání, vztah k riziku. Je dokázáno, že nespokojenost s postavením ve společnosti může vést k samozaměstnávání (Shapiro&Sokol, 1982).

4. *Podnikatelská dynamika*

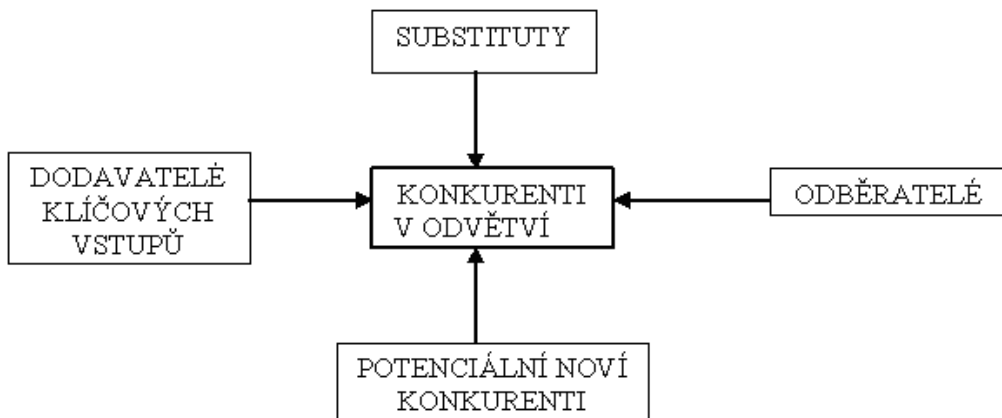
- **Intenzita podnikatelské činnosti** – mezi faktory ovlivňující intenzitu mohou patřit výchova v podnikatelské rodině, práce pro podnikatele jako zaměstnanec, podnikatelé z oblastí známých a přátel – to vše vytváří prostředí pro budoucího podnikatele.
- **Podnikání žen** – země s vysokou podnikatelskou aktivitou vykazují také rostoucí podíl žen v podnikání a ty přispívají k ekonomickému růstu.
- **Dynamika regionu** – regiony s vyšším ekonomickým růstem vykazují vyšší dynamiku, tedy vyšší míru rozdílu mezi procentem růstu nových firem a procentem firem upadajících či ukončujících svou činnost.

5. *Politická dimenze je charakterizována:*

- Snadnější vstup a výstup z podnikání – dlouhotrvající procedury a legislativní opatření mohou být příčinou odrazení budoucích podnikatelů z jejich činnosti.
- Stimulující podnikatelské prostředí – mělo by být zaměřeno především regionálně s využitím specifik regionu a tím podporovat nové a růstově orientované podniky.
- Přístup k financování - redukovat asymetrii informací týkajících se databází subjektů poskytujících půjčky, úvěry, Business Angels.
- Podpora podnikatelských sítí – podpora klastrových aktivit, podnikatelských organizací.

K analýze faktorů, pocházejících z podnikatelského prostředí, můžeme pro znázornění využít pojetí konkurenční strategie M. E. Porterem a jeho analýzou pěti sil.

Obrázek 5 Pět sil dle M.E. Portera



Zdroj: PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-12-0. s. 23

Při analýze všech těchto faktorů ovlivňující budoucnost firmy je nutné si položit pět základních otázek:

1. Které z pěti sil mají přímý vztah k mému odvětví a firmě?
2. Je má firma chráněna proti rizikovým faktorům těch sil, které mají k mému odvětví a firmě přímý vztah?
3. Existují cesty ke zlepšení strategického postavení mé firmy v rámci odvětví?
4. Lze postavení v rámci odvětví získat nějaké výhody?
5. Je možné analýzy odvětví a poznání konkurenčních firem v něm využít k prospěchu mé firmy, resp. k vytvoření stávající situace v odvětví k prospěchu mé firmy?

Dalším důležitým předpokladem pro dobrou prognózu podnikání v EU je vědět, zda je nabízený výrobek (nebo služba) snadno nahraditelný. Podnikání může dále ovlivnit pozice směrem k dodavatelům nebo odběratelům. Dodavatelé se nacházejí oproti výrobci ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci. Jejich výhoda může také pramenit ze skutečnosti, že dodávají specializovaný výrobek, který nelze jednoduše nahradit (koupit jinde).

Odběratelé budou ve výhodě především tehdy, když výrobce nabízí běžný, lehce nahraditelný produkt, který nebude problém nahradit něčím (někým) jiným. Pro každou firmu je přemýšlení o jejích odběratelsko-dodavatelských vztazích především výzvou pro vyhledávání spojení a integrace s podobně postavenými výrobci.

Posledním faktorem k promýšlení podnikatelské budoucnosti je konkurenční rivalita v odvětví. Vysoká konkurence bude především tam, kde působí všechny již popsané faktory tedy relativně snadný vstup do odvětví, substituty a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Vysoká konkurence existuje v odvětvích, která vykazují slabá tempa růstu, a tudíž i stagnující zisky firem. Platí to především tam, kde je stabilizovaná, málo rostoucí poptávka (výroba potravin, vydávání novin a časopisů, provozování půjčovny aut nebo taxi služby). Tvrdá konkurence je většinou také v oblastech s vysokými fixními nebo skladovacími náklady, nebo tam, kde existuje jen nízká míra diferenciací mezi výrobci a zákazník tak může lehce přejít ke konkurenci (běžné vybavení domácností nebo kancelář, výroba a distribuce pohonných hmot).

Které typy firem se tak stávají ohroženými konkurencí v novém prostředí jednotného evropského trhu?

- Firmy těžící z oddělení národních trhů, z pozice tradičního dodavatele, produkující univerzálně obchodovatelný a snadno nahraditelný výrobek nebo službu,
- Firmy neposilující své postavení vytvářením vzájemných řetězců, či zapojením do dodavatelských systémů nadnárodních společností,
- Firmy přežívající především díky cenové konkurenční schopnosti, založené na nízké ceně vstupů v transformačním období, dále pak stojící na provozu zatěžujícím životní prostředí,
- Firmy odmítající myslet evropsky a podle toho jednat a firmy odmítající přijmout vstup do ČR do EU jako šanci pro vlastní modernizaci a prosperitu²⁰, odmítající nebo neumějící komunikovat s institucemi na místní, národní i evropské úrovni a odmítající jednoznačnou orientaci na náročného, dobře organizovaného a vysoce chráněného evropského zákazníka,
- Firmy nezapojené do informační společnosti, tj. do elektronické komunikace, marketingu, obchodu.

²⁰ CHALUPA, K. *Co potřebujete vědět před vstupem firmy na jednotný trh EU - 1,2. DÍL*, www.tiscali.cz

Neustálé změny v podnikatelském prostředí vyžadují i změnu strategického myšlení, jak ilustruje následující tabulka.

Tabulka 11 Úrovně turbulence prostředí a styly strategického rozhodování

TURBU- LENCE PROSTŘE- DÍ	OPAKU- JÍCÍ SE ŽÁDNÁ ZMĚNA	ŠÍŘÍCÍ SE POMALÁ PŘÍRŮST- KOVÁ ZMĚNA	ZMĚNOVÁ RYCHLÁ, PŘÍRŮSTKO- VÁ ZMĚNA	TRANS- FORMU- JÍCÍ NÁHLÁ A HLUBO- KÁ PŘEDVÍ- DATELNÁ	PŘE- KVA- PIVÁ NÁHLÁ A HLU- BOKÁ NEPŘED- VÍDA- TELNÁ
Útočnost strategie	Stabilní	reakční	předpokládaná	podnikatel- ská	kreativní
Rozhodovací základna	Předchozí reakce	Nynější zku- šenost	Extrapolace trendů	Strategická vize	Prozíra- vost manage- mentu
Hodnoty organizace	stabilita přežití	hospodaření efektivita	Zisk nyní růst	Zisk poz- ději příležitosti	Kreativi- ta riziko
Odpovědnost manažera	Kontrolou odmítat změny	Diagnostika – přizpůsobení se změně	Optimalizace – hledá všední změnu	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/ strate- gický	

Zdroj: ANSOFF, H. I., SULLIVAN, P. A. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. London: Long Range Planning -International Journal of Strategic Management. Vol. 26, No.5, 1993, pp. 11–23.

Z toho vyplývá, že je nutné upravit svou strategii jako jednotnou, sjednocenou, strategii, která postihuje veškeré vyjmenované faktory v závislosti na specifických rysech jednotlivých MSP.

1.3 Modely podnikatelského úspěchu

Evropská unie i ostatní státy se přiklánějí ke kvantitativnímu zařazení malých a středních podniků. Ovšem jen tyto statické ukazatele nemohou říci, jestli se podnik rozvíjí či nikoliv. Je to tedy jen relativní termín, jak podniky třídit a pohlížet na jejich úspěch.

Jenže malé a střední podniky mají řadu kvalitativních odlišností, které jim pomáhají vytvářet jejich konkurenční výhodu - mají většinou lokální dosah, lokální klientelu, nejčastěji řízeny majitelem či malou skupinkou lidí, jsou nezávislé na ostatních a ani nejsou kapitálově spojeny s velkými podniky regionu.

Mezi klasické kvalitativní atributy můžeme zařadit (Bridge, 1998):

- Jejich řízení je nezávislé, většinou se překrývá role manažera a vlastníka,
- Kapitál a vlastnictví je spravován jednotlivcem nebo malou skupinkou osob,
- Jejich dosah je nejčastěji lokální, zaměstnanci a vlastníci pocházejí ze stejných vrstev,
- Relativní velikost mimo průmysl je opravdu menší než jejich větší konkurenti. Měření by mělo být na základě výše obrátu, počtu zaměstnanců či dalších ukazatelů-např. tempo růstu apod.

Mugler (2001) v těchto znacích uvádí ještě další podstatné atributy, které ovlivňují budoucí rozvoj i orientaci malého a středního podniku:

- je charakterizován osobností podnikatele, často se překrývá role manažera a vlastníka,
- podnikatel disponuje sítí osobních kontaktů a klade na ně důraz,
- podnik se přizpůsobuje přání zákazníka,
- organizace podniku je málo formalizovaná,
- podnik má malý podíl na trhu,
- podniky rostou díky rozšiřování svého sortimentu.²¹

Podnikání v MSP se sebou přináší vyšší míru rizika a menší příležitosti či možnosti riziko rozložit a minimalizovat. Může vést k tomu, že jednotka je závislá na externí podpoře díky omezenosti zdrojů, zaměstnanců či dovedností. Potom hovoříme o těchto charakteristikách (Carson, 1989):

- Vliv vlastnictví na podnikatelské chování,
- Větší individuální autorita,
- Řízení celkových aktivit a celkové zodpovědnosti,
- Jsou blíže zákazníkovi a měly by být více flexibilní a adaptabilní,
- Řídí síť dodavatelů, zákazníků a finančníků,
- Více vyhledávají podnikatelské příležitosti,
- Snaží se o strategický přístup, i když mají konexe a neformální vazby,
- Ovlivňují kulturu podnikání.

Mezi další faktory ovlivňující rozvojové aktivity uvádí Gibb (1988) následující body, které mohou ovlivňovat stav malého a středního podniku:

- Absence provozních manažerů – řízení je v rukách jednoho člověka, takže na jedné straně vede k jednotnosti pohledu na řízení, výrobu, finance a marketing, ale vzniká konflikt při specializovaných rozhodnutích,
- Učení se praxí – mnoho podnikatelů bylo nejprve zaměstnanci, ale neměli ob-

²¹ MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. Plzeň: ZČU, 2001. ISBN 80-7082-729-7. s. 24-25

jektivní informace, jak to v podnikání chodí.

- Investice a zdroje – první investice je většinou z vlastních úspor, proto je možné, že plány jsou nastaveny tak, aby se v co nejkratším horizontu investice vrátila. Optimum návratnosti by mělo být zakotveno v dlouhodobé strategii a tím se stává součástí cílů podnikání,
- Disproporce – nahodilosti a napětí ve firmě je specialitou malých podniků. Například v podniku jsou dva majitelé, kteří jsou pořád zaneprázdněni, vzniká často podnikatelské dilema
- Vlastníkově ztotožnění se s podnikáním – podnikatel bere podnikání jakou součást svého ega a jakoukoliv kritiku vztahuje přímo na sebe,
- Hodnoty – jsou a vycházejí z hodnot majitele, ovlivněny okolím a neformálními vazbami.

Společným jmenovatelem uvedených autorů je popsání konkurenční výhody malého a středního podniku – zákaznický přístup a flexibilita. Naproti tomu varují před silnou vazbou na lokální trh a nízkou úroveň spolupráce.

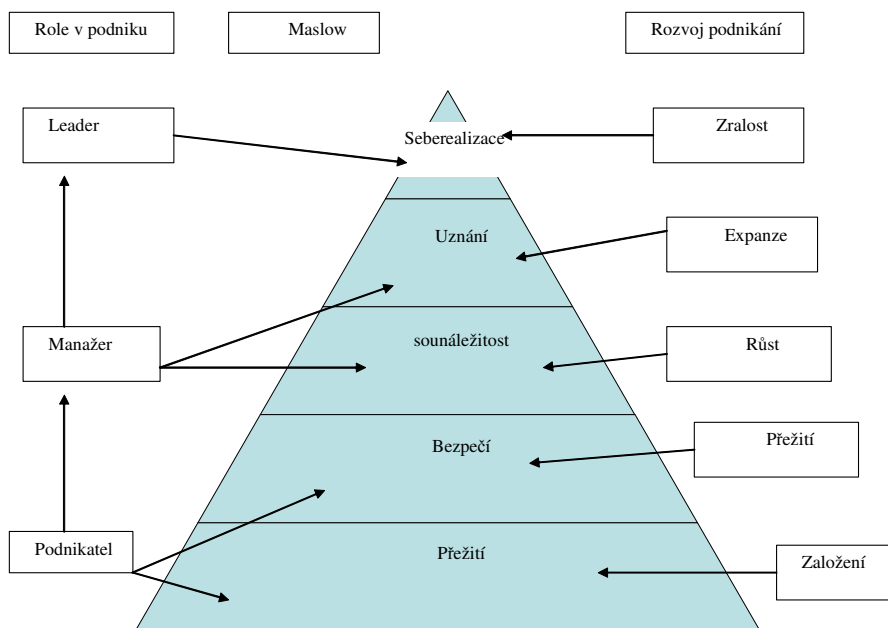
Tabulka 12 Společné rysy pojetí faktorů vedoucích k úspěchu

FAKTOR	GIBB(1988)	CARSON(1989)	BRIDGE(1998)	MUGLER(2001)
Překrývání rolí	Ano	Ano	Ano	Ano
Zákaznický přístup	Ano	Ano	Ano	Ano
Neformální vazby	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Rozvoj firem můžeme vidět také jako paralelu mezi Maslowovou pyramidou potřeb a stádií rozvoje podniku a jednotlivé pilíře můžeme vzájemně propojit, pochopit roli podnikatele v podniku v kontextu potřeb, které jsou z podnikání uspokojeny.

Obrázek 6 Vztah Maslowovy pyramidy potřeb a stádia rozvoje podniku



zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného schématu jednoznačně vyplývá, že největší vliv na úspěšnost podnikání je komponent „seberealizace“. Tedy primární je motiv k podnikání.

V literatuře se však zažilo pojetí rozvoje firem, které vychází ze strany nabídky podnikatelů na trhu. (Culture/Awareness). Tento model vychází z toho, že, že si podnikatel nejprve musí připravit podmínky pro své podnikání a ovlivňují ho při tom faktory, které ho obklopují, zejména společnost a kultura.

Důležitost v modelech úspěchu v podnikání lze spatřovat ve snaze autorů integrovat svůj výzkumný přístup k podnikání z hlediska zkoumání atributů a zdrojů pro podnikání.

K charakteristice hlavních oblastí úspěšného podnikání a zároveň stavebních kamenů úspěchu podnikání pak můžeme využít pojetí Petersona a Rondstadta (1986), kde podnikatelský úspěch a předpoklad rozvoje firmy definují pomocí dvou faktorů – podnikatelské know-how a know – who, jak bude přiblíženo dále.

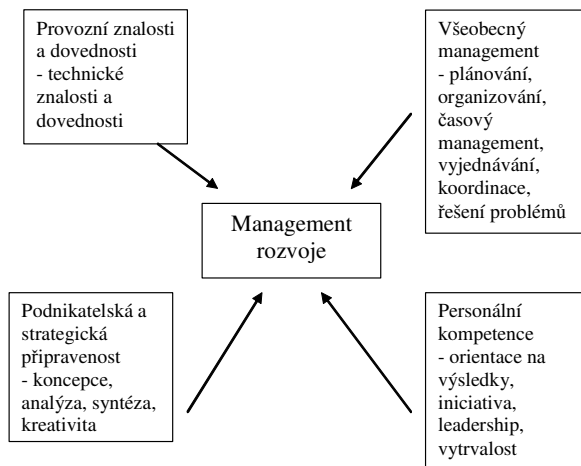
Obrázek 7 Pojetí podnikatelského úspěchu



Zdroj: Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.112

Podnikatelské know-how jako součást rozvoje vychází ze znalostí vlastníka malého podniku, aby byl úspěšný. Důraz je kladen na zkušenosti a dovednosti. Tento přístup v pojetí managementu rozvoje má čtyři základní dimenze týkající se teorie managementu, řízení lidských zdrojů, podnikavost a získané dovednosti. Autor dále považuje za nejdůležitější rozvoj podnikové komunikace, udržování sítě osobních kontaktů.

Obrázek 8 *Know-how*



Zdroj: Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.114

Naproti tomu podnikatelské know-who je založeno především na osobních kontaktech, které mohou pomoci k získání první objednávky, finančních dotací a výpomocí a mohou být zdrojem rad a informací.

K rozvojově orientovanému podnikání by tedy podle předchozích pojetí autorů (Peterson, Rondstadt, Maslow) měl především vést motiv podnikání a zde je tedy možné uvést některé přístupy vedoucí k cíli rozvoje, jak dokresluje následující tabulka.

Tabulka 13 Spektrum a zdroje počátečních úvah

FORMA NEBO PŘÍSTUP	PLATFORMA	ODRAZOVÝ MŮSTEK
Přeměna hobby v podnikatelskou činnost	Dlouhodobá zánícenost	Osobní důvody
Být profesionálním konzultantem	Speciální znalosti	Profesní kontakty, konexe
Převzetí existujícího podniku	Manažerské a marketingové dovednosti	Finanční zdroje
Franšíza	Organizační dovednosti	Finanční a marketingové zdroje
Vybudování vlastního podniku	Podnikavost	Tržní výklenek
Sjednocení osobního a tržního potenciálu	Osobní znalosti a potenciál	Znalosti a vlastní potenciál i druhých
Rozvoj vlastní vize	Charisma a inspirace	Ekonomické a sociální potřeby či potenciál

Zdroj: Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.113

V rámci úspěšnosti firmy je možno navrhnout, aby podniky maximalizovaly výhody uvnitř sebe sama a nebo vstupovat do kooperačních struktur, které umožní rozvíjet a diferencovat činnosti, které tvoří vysokou přidanou hodnotu a naopak nesoustřeďovat se na činnosti, které můj potenciál snižují.

V úvahu je proto třeba brát odlišnosti malých a středních podniků a nich stavět jejich výjimečnost a nenapodobitelnost, jak je pak dále v souladu se strategií VRIO metody využité v praktické části práce.

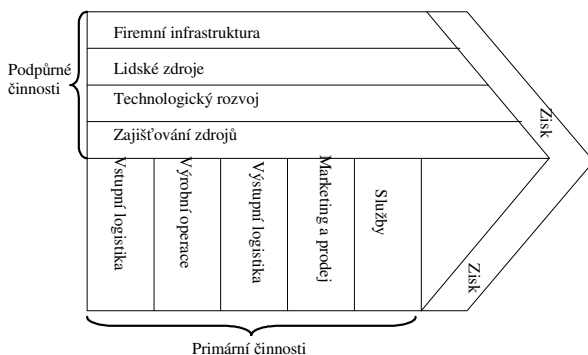
Proces a směřování teorie zdrojů a kapacit a jejich optimální využití lze v ekonomické teorii nalézt již u Ricarda (1817), jehož myšlenky dále rozpracovávají například Penrose (1959), nebo Wernerfelt (1984). Mezi tyto autory lze zařadit i Barneye (1986), který se snaží na základě empirických výzkumů nalézt analytický způsob, jak pochopit situace a faktory, které ovlivňují podnik na trhu a jak se může vyrovnávat s konkurencí.

Propracovaný model s využitím základny kapacit a zdrojů lze také najít u také u Portera, kdy jeho hlavní myšlenkou je vytvořit základnu pro diferenciaci podniku za použití nástroje hodnotového řetězce podniku²², tedy způsobu, jak provádí podnik svou činnost. Porter jednotlivé činnosti nazývá primárními a podpůrnými, z nichž každá může být zdrojem konkurenční výhody a potažmo úspěchu. Primární činnosti jsou podle něj definovány jako ty, které přispívají k „fyzické“ tvorbě výrobku, jeho prodejem a servisem. Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem a obstarávají vstupy pro primární činnosti.

Tento model přestavil již v roce 1985 aby dokázal jak informační zdroje a technologický pokrok ovlivnily výrobu a proces ve firmách a také ovlivňují chování konkurence. Porter také upozornil, že pro rozvoj firmy je důležité využívat informací a technologií k vytváření vlastní konkurenční výhody.

Obrázek 9 *Hodnotový řetězec*

²² PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-12-0. s. 56-73



Zdroj: PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-12-0. s. 59

V oblasti malých a středních podniků proto můžeme identifikovat velké množství faktorů, které jejich chování a úspěch ovlivňují. Relativně silné jsou vlivy různých zájmových skupin, jak byly popsány Gibbem (1988) jako vrstvy okolí (vláda, rodina, konkurenti – svou podstatou odpovídá modelu pěti sil od M.E. Portera), které má vliv na konkurenceschopnost podnikatelského subjektu. Odlišností je, že za primární faktor pro úspěch jsou zdroje informací a rad pro úspěšnost podniku, dále následuje forma vlastnictví a vlastnickova role v podniku.

Dle analýzy dostupné literatury k úspěchu podnikání v malých a středních podnicích můžeme vymezit dva základní přístupy nebo spíše dvě kategorie pojetí úspěchu dle různých kritérií:

1) *Business Professional's model*

Model vychází z pohledu profesionálů, tedy jak by podnikání a úspěch měly teoreticky vypadat, kde důraz je kladen na růst, podíl na trhu, produktivitu, rentabilitu a na další ukazatele.

Toto absolutní srovnávání a analýza statických ukazatelů může ztroskotat na alternativních rozhodnutích (například výše oportunitních nákladů), které nejde číselně vyjádřit a také na náhodách, které nelze předpokládat. Připouštějí, že růst je to pozitivní v podnikání, avšak **důraz je kladen na finanční ukazatele.**

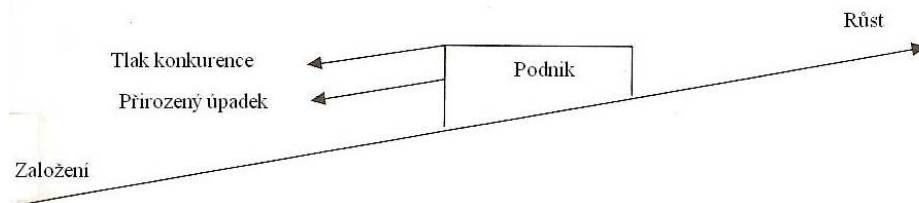
2) *Business Proprietor's model*

Pojetí růstu a úspěchu je chápáno ve **formě benefitů z podnikání**, růstu životní úrovně a spokojenost s podnikáním. To mohou být podnikatelovy preference místo rozvoje podnikatelského potenciálu. Důležitý faktor námi hledaného úspěchu souvisí s možným nízkým manažerským potenciálem a nízkou úrovní produktivity podniku. Dovést podnikání k růstu není podle tohoto modelu zas tak jednoduché. Chce to hodně času a energie. Podle různých pojetí a definic malé a střední podniky potřebují zejména

financování, delegování, koordinaci, systém a kontrolu, potřebuje také růst obrátu z nových trhů a produktů. Potom lze znázornit několik typů trendů vývoje podniku.

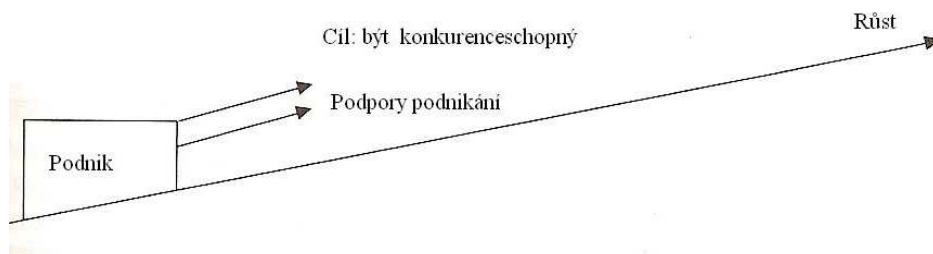
Obrázek 10 *Znázornění vlivů na podnik*

a) Přirozený trend



V přirozeném trendu můžeme pozorovat jednoduchou cestu, kdy podnik se nechává unášet svým prostředím ve kterém se nachází a jeho existence v tržím prostředí není z časového hlediska dlouhodobá. Proto je na místě připomenout, že nejvíce firem malých a středních podniků zaniká do tří let od jejich založení.

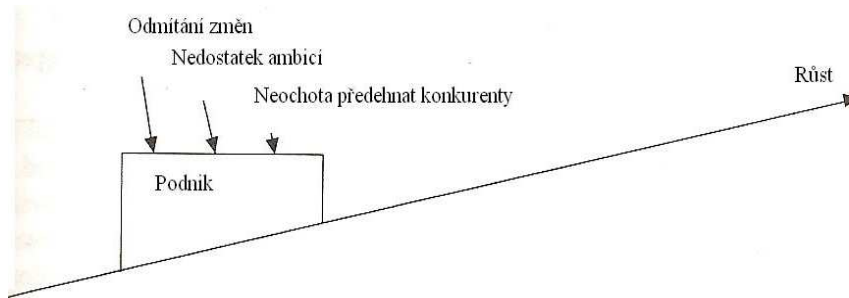
b) Pozitivní vlivy



Pokud podnik má cíl, je to jedna část pozitivního vlivu, který může dovést podnik růstu a úspěchu. Využitím podpor podnikání se otevírá cesta ke spolupráci, učení se a vytváření základny znalostí v podniku. Rovněž podporuje kreativitu a inovační myšlení.

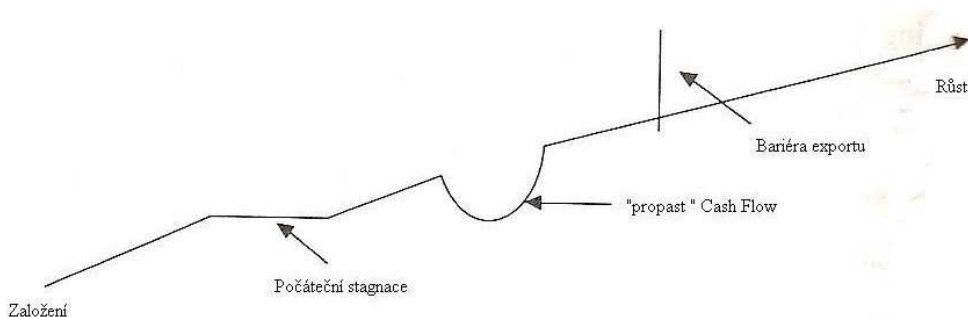
Naproti tomu brzdícím faktorem může být podnikatel sám, nepružnost reakce na změny v podnikatelském prostředí a nevyrovnaný boj s konkurencí a opětně se nacházíme v potřebě inovací.

c) Vlivy, které mohou brzdit podnik



Růst podniku nebo jeho absence může být způsobena různými faktory. Neexistuje spolehlivá teorie, která by vysvětlovala, za jakých podmínek firma roste. Výsledkem tohoto modelu je „cesta růstu podniku“.

d) cesta růstu podniku



zdroj a-d: vlastní zpracování dle Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.167

Toto schéma jasně ukazuje s jakými překážkami se malý podnik potýká a ukazuje krizové oblasti, které mohou vést k ukončení podnikatelské činnosti a zabraňují růstu.

Pro komparaci jednotlivých přístupů nelze nezmínit model úspěchu, který vychází z podmínek domácích podniků a školy řízení dle Tomáše Bati.

1.3.1 Model Permanent vycházející z českých podmínek

Tento model vychází z diferenciací a specifíků řízení malého a středního podniku, kdy v čele takového podniku nestojí vždy fundovaný manažer. Dále pak v sobě kombinuje parametry soustavy řízení Baťa. Spolupracovníci Domu techniky Ostrava vymezili soubor oblastí, jimž jsou podřízeny dílčí prvky a principy, a označili tento soubor termínem PERMANENT – Systém řízení přes parametry výkonnosti (s využitím prvků Soustavy řízení Baťa) jehož autory jsou Petříková, Zelený, Trnka a Kudělková. Model vychází ze základních zásad Soustavy řízení Baťa:

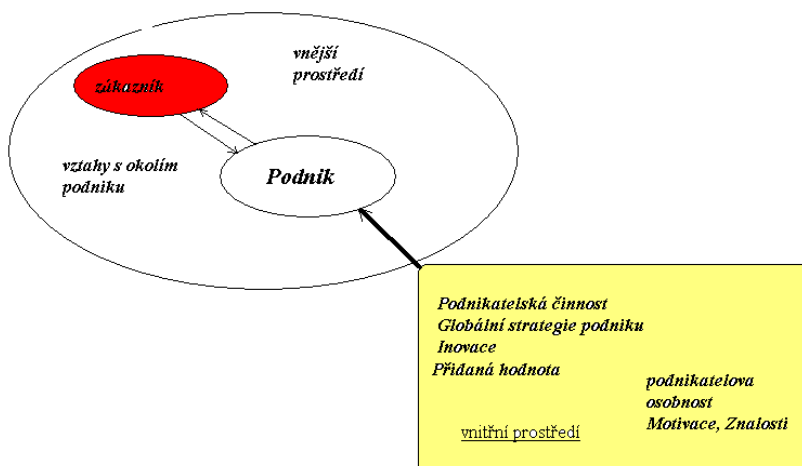
- Podnikání je službou životu.
- Práce je službou životu.
- Posláním podnikání je služba.
- Všichni účastníci procesu musí mít zisk.

Model je založen na aplikací prvků kvality, znalostí a inovací jako směru růstu podniku. Autoři definují 7 hlavních oblastí, kde by mohl malý a střední podnik růst. Záleží vždy na vybrané kombinaci faktorů, které si potom podnik promítne do své strategie. Model je možno znázornit takto:

1. Globální podnikání a strategie
2. Zákazník
3. Přidaná hodnota
4. Inovace
5. Motivace
6. Znalosti a učení
7. Vztah k okolí

Učí nejen jak podnikat v prosperujícím a již zavedeném podniku, ale poskytuje jednoduché nástroje těm, kteří startují, aby důkladně mohli ovlivnit svá rozhodnutí s cílem růstu a prosperity neustálým procesem zlepšování. Model tak není souborem standardizovaných zásad a principů řízení dle dosažených výsledků, ale nabádá e zvolení si ukazatelů dle priorit a cílů daného podniku a zaměřit se na výsledky, které byly samostatně zvoleny podnikatelem a ty se stávají jeho normou, modelem. Tím se metodologie stává kreativní a inovativní a přizpůsobivá jakémukoliv typu podniku. Představuje jednoduchost a univerzálnost, která při specifických vlastnostech malého a středního podniku (podkapitalizace, propojení osob vlastníka a manažera...) může pomoci vytvářet strategii podniku aktivním způsobem.

Obrázek 11 *Znázornění faktorů modelu*



zdroj vlastní zpracování dle metodiky modelu

Výchozími cíli použití metodiky jsou:

- Zvýšit konkurenceschopnost českých podniků a participaci škol na přípravě lidských zdrojů jako budoucího faktoru udržení a rozvoje českých podniků,
- zvýšit výkonnost českých podniků,
- posílit inovační schopnosti a inovační chování českých podniků,
- posílit rozvoj stávajících MSP a podnítit jejich další růst,
- posílit podnikatelské aktivity s důrazem na tvorbu přidané hodnoty,
- připravit platformu pro odstartování nové vlny českého podnikání,
- aktivizovat nové přístupy k podnikovému řízení a vzdělávání,
- standardizovat prvky Systavy řízení Baťa jako klíčového zdroje pro nastavení Systému podnikového řízení a podnikatelství v ČR,
- posílit rozvoj lidských zdrojů a celoživotní vzdělávání v oblasti inovace hodnoty,
- přispět ke zvýšení zaměstnanosti v ČR,
- upevnit postavení ČR v EU,
- přispět k naplnění cílů Strategie hospodářského rozvoje ČR,
- založit strategickou diferenciaci výkonných firem na inovaci hodnoty v oblastech - management, lidské zdroje, obchod a marketing s návazností na současné technologické inovace.

Analýza vlastního systému řízení a oblastí, kde mohou vznikat bariéry rozvoje, model používá strategických 8S dle Tomáše Bati:

1. Světová třída, *srovnávání se s nejlepšími* na světě (global benchmarking), ne však s cílem imitace, ale za účelem diferenciacie. Baťa byl bezesporu prvním "globálním podnikem", který považoval celý svět za

svůj tržní prostor. Strategický benchmarking - to bylo u Baťů od předních zaměstnanců vyžadováno smluvně.

2. *Spolupráce* vně i uvnitř podniku, podnikové sítě, strategické aliance, partnerství. Baťa pochopil, že konkurenceschopnost je závislá na spolupráci. Všichni zaměstnanci firmy byli "spolupracovníci". Jan Baťa vydal knihu pod názvem *Spolupráce*, shrnující principy globální konkurence. Každý podnik je tak dobrý, jak dobrá je síť spolupráce, jíž je součástí.
3. *Sebeřízení, sebekontrola a seberegulace*. Baťův podnik byl podnikem soukromým, ne podnikem veřejně akciovým. Vlastnické funkce byly soustředěny na podnikové "insidery", nebyly rozptýleny mezi tisíce nezúčastněných, absentních akcionářů. S Baťou se na burze nesppekulovalo, nebyl na prodej a vlastnictví nebylo hrou s kontrolními balíky.
4. *Spoluúčast* všech zaměstnanců na zisku a na výsledcích práce samostatných dílen. Bez spoluúčasti nelze dosáhnout spoluodpovědnosti za svěřené prostředky. Bez osobní odpovědnosti zaměstnanců (hlavně manažerů a ředitelů) se ve veřejně vlastněném podniku vždy bude krást, uplácat a lhát.
5. *Spoluvlastnictví*: zodpovědnost nevyplývá z "pocitu vlastnictví", ale z vlastnictví samého. Zhodnocování lidského kapitálu, tj. lidských znalostí, je účelem zhodnocování kapitálu finančního, ne naopak. Každý zaměstnanec fy Baťa měl u podniku "konto" ve vnitropodnikové bance, jako dodatek k normálnímu platu. Sem byly převáděny podíly na zisku a strhávány částky za škody podniku.
6. *Samostatné řízení* jednotlivých oddělení, obzvláště obchodních jednotek po celém světě, bylo nutností. Baťova obchodní síť nebyla sítí najatých námezdníků, ale sítí franšíz, tj. nezávislých obchodníků-podnikatelů, spojených motivy konkurenceschopnosti a spolupráce.
7. *Společné podnikání*: Baťův podnik byl "společností podnikatelů". Podnikatel nemůže podnikat bez zákazníka. Zákazník dělá podnikatele a zákazníka (svého pána a vládce) musí podnikatel uspokojovat. Každý zaměstnanec měl svého zákazníka uvnitř i vně podniku.
8. *Soutěživost* musí probíhat i uvnitř podniku: proto se u Baťů zveřejňují výsledky, pohrdá se tajněstkářstvím a ustrašenectvím a pracuje se s otevřenými knihami. Kdo není konkurenceschopný, kdo nevykazuje výsledky, nemůže spolupracovat.²³

Pro vlastní výzkumnou činnost a tvorbu praktických přínosů práce bylo nutné tyto modely a přístupy vyhodnotit a vybrat ty faktory, které mohou stav a rozvoj podnikání ve zvoleném regionu ovlivnit.

Tabulka 14 Základní rozdělení faktorů

	VNITŘNÍ	VNĚJŠÍ
Pozitivní vliv	Přání vlastníka – růst ziskovosti a rozvoj sebe sama,	Konkurence, podpora ostatních, příznivý daňový systém, podpora podni-

²³ Zelený, M. Otazníky nad vstupem ČR do EU. Moderní řízení 13.5.2004 http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-14361130-600000_d-otazniky-nad-vstupem-cr-do-eu-cast-2

	Impulsy z dřívějšího úspěchu	kání přes poradenská centra
Negativní vliv	Zotavení se z předchozího nekontrolovaného růstu, Neschopnost manažera a jeho týmu	Růst daňového zatížení, úvěrových sazeb a měnových kurzů, Inovace v rukách konkurence Zastaralý produkt
Vlivy působící stagnaci	Přístup vlastníka a pojetí potřeb jen na „přítomnost“, Míra návratnosti a nic více, Problém mobilizace sil a zdrojů, Když jsou potřeba, Omezení vnitřních kapacit pro plánování, koordinaci a kontrolu.	Tlak konkurence v oboru

Zdroj: Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.168

Jedině propojením všech tří oblastí zkoumání s důrazem kladeným na Business Proprietor's přístup můžeme vymezit základní soubor faktorů vedoucí k rozvoji malých a středních podniků. Dále je možné nastínit postupy, jak napomáhat rozvoji daného segmentu, kdy důraz je kladen na učící se organizaci a vytváření znalostí jako zdroj konkurenční výhody.

Tabulka 15 Rozvojové aktivity

ČASOVÝ HORIZONT	BARIÉRY K PŘEKONÁNÍ	DOVEDNOSTI K ZÍSKÁNÍ
Krátkodobý	Přímá podpora podnikání k překonání prvních překážek, granty, úvěry, konzultace	Položit základ pro znalosti díky vzdělávání a ty dále rozvíjet
Dlouhodobý	Redukce či odstraňování tržních selhání, zlepšení infrastruktury, regulace	Vychovat manažera-vlastníka a jeho podnikání k učící se organizaci s podporou analýzy a přípravy strategie

Zdroj: Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. London: Macmillan, 1998. ISBN 0-333-68348-X. str.227

1.4 Inovační potenciál malých a středních firem

Současný stav České republiky se v porovnání se stavem vyspělých, především evropských zemích vyznačuje zřetelnými odchylkami v kvalifikační struktuře populace. Zatímco počtem středněškolařů se ČR řadí ke světové špičce (za USA), počet vysokoškolařů na celkové populaci ve výši 12% představuje přibližně jen polovinu úrovně v ostatních zemích OECD. Podíl výdajů na školství na HDP se vyznačuje stagnací, úroveň mezd pracovníků ve školství se pohybuje pod úrovní průměrných mezd. Pro Českou republiku je rovněž příznačný nízký početní stav vědeckovýzkumných pracovníků (v

přepočtu na plný pracovní úvazek jen mírně překračuje hranici 20 tis. pracovníků). Současná vědeckovýzkumná základna nepředstavuje optimální zázemí pro rozvoj inovačních aktivit malých a středních podniků.

Oslo manuál definuje inovace a inovační přístup takto²⁴:

„Inovace představuje zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (zboží nebo služby), nebo procesu, nové marketingové metody, nebo nové organizační metody do podnikatelských praktik, organizace pracoviště nebo externích vztahů.“

Z pohledu malých a středních podniků můžeme posoudit, jaký typ inovací je pro rozvoj tohoto segmentu dostupný kapitálově či v rámci lidských zdrojů. Dle Oslo manuálu rozlišujeme tyto hlavní typy a hlavní směry inovací:

1. Inovace produktu - zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.
2. Inovace procesu - zavedení nové nebo významně zlepšené produkce nebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny v technické, zařízení a/nebo software.
3. Marketingová inovace - zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu či ocenění.
4. Organizační inovace - zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích.

Podnikatelé v inovačním procesu představují zvláštní typ, jde však především o typ jednání. Pro některé hospodářská činnost je konvenční, vyžaduje pouze návyk a rutinu, ale jinak jí může dělat téměř každý. Vznikají tak zároveň konzervativní tendence. Rozvoj vyžaduje opak, překonání konservatismu, touhu po změně, snahu dělat něco zcela novým způsobem, o kterém se ještě přesně neví, zda a jak povede k cíli. Rozvoj je většinou v rozporu s rutinou.

Inovační podnikatelé proto musí to být lidé, kteří jsou schopni překonávat odpor okolí i vlastní předsudky, lidé, kteří se nebojí riskovat, plout proti proudu a pracovat s neznámými veličinami. Proti těmto vlastnostem se vždy staví překážky inovací: vnitřní a vnější. Vnitřní překážky mají svůj původ v samostatném procesu myšlení člověka. Každý člověk má určité přirozené sklony ke konservatismu v myšlení, zvyká si na určité ustálené myšlenkové postupy a závěry, které se obtížně překonávají.

Vnější překážky tvoří odpor společenského prostředí. Většinou se vyskytují v případech, když nějaký člen společenské skupiny opustí šablony chování, setká se s odsuzováním, byť různého rozsahu v závislosti na tom, zda je daná společenská skupina zvyklá na změny chování či ne.

²⁴ OECD – Oslo manual. Paris 1997 (v české verzi ČSÚ 2002).3. kapitola, online: <http://www2.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/publ/0203-01-1997>

Tabulka 16 Oblasti a potřeby k inovačnímu myšlení

TYP INOVA-CE	ČASOVÁ NÁROČNOST VÝZKUMU A VÝVOJE	KAPITÁL	LIDSKÉ ZDROJE	PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	CELKOVÉ SKÓRE	TYP VÝHODY	NÁROČNOST
Inovace produktu	1	1	1	1	1	5	Absolutní, dlouhodobá	1 (100%)
Inovace procesu	3	2	1	2	2	10	Dlouhodobá výhoda	2 (75%)
Marketingová inovace	4	3	2	3	3	15	Komparativní výhoda	3 (50%)
Organizační inovace	4	4	2	2	3	15	Komparativní výhoda	3 (50%)

Kde 1- ano (100%) , 2-spíše ano (75%), 3 – možná(50%) 4-spíše ne(25%) 5-ne (0%)

Zdroj: vlastní zpracování s použitím DVORÁK, J. *Management inovací*. Praha: VŠMIE, 2006. ISBN 80-86847-18-7. s. 45-49

Zůstává ještě otázka jaké jsou motivy, jež vedou podnikatele k inovační činnosti. Schumpeter se domnívá, že pro objasnění motivů podnikavosti je nezbytné psychologické hledisko. Domnívá se také, že podnikavost nelze vysvětlit čistě ekonomickými motivy. Pro podnikatele v inovacích by mělo být motivem rozbít staré tradice, touha bojovat a dobývat, dokazovat svůj úspěch a převahu nad jinými. To naprosto neznamená, že by popíral úlohu ziskového motivu. Naopak, ziskový motiv je podle něj důležitým předpokladem existence podnikavosti.²⁵

1.4.1 Vyhodnocení inovačního potenciálu metodou VRIO

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy *po-mocí 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 soutěžní 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 (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 napo-

²⁵ KÝN, O. INOVACE - PODNIKÁNÍ – ÚVĚR v teorii J.A. Schumpetera
Hospodarske noviny, 34 / 1966http://econ10.bu.edu/okyn/OKpers/okyn_pub_frame.htm

dobitelné, nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, např. unikátních surovinách či lidském kapitálu

- (organized) – ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodou v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

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 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 vyvíjecí 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 dle definic 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 pojmut takto:

Tabulka 17 Schéma VRIO

ATRIBUTY					EKONOMICKÝ PŘÍNOS
Vytváří hodnotu?	Ojedinečnost?	Nenapodobitelné?	Dobře využít podnikem? (úspěšnost)	Konkurenční pozice	
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, s. 163, vlastní zpracování

Uvedená tabulka nám ukazuje Barneyovu koncepci hodnocení jednotlivých faktorů, kdy každý faktor hodnotíme ze čtyř hledisek a na základě vzniklé matice chceme zjistit, ve kterých oblastech podnik má konkurenční výhodu a tu rozvíjet a zároveň vystihuje slabé stránky, které by mohly vést k neúspěšnému podnikání. Ukazuje nám, jaká kombinace faktorů, ze čtyř uvedených, je pro dosažení výhody potřebná. Pro lepší pochopení i názornost lze propojit s částí SWOT analýzy, která se využívá častěji ve strategickém plánování, tedy v porovnávání silných a slabých stránek podniku.

Tabulka 18 Propojení VRIO a kvadrantu S-W

ATRIBUT				PŘÍNOS PRO PODNIK
Vytváří hodnotu?	Ojedinečný?	Nenapodobitelné?	Dobře využít podnikem? (úspěšnost)	Silná (S) nebo slabá (W) stránka?
Ne	---	----	Ne	W

Ano	Ne	Ano		S
Ano	Ano	Ne		S, konkurenceschopnost
Ano	Ano	Ano	Ano	S, dlouhodobá výhoda

Zdroj: Barney, 1997, s. 163

V souladu s těmito tvrzeními to potom znamená, že pokud je zdroj či kapacita hodnotní, ojedinělý a těžce napodobitelný, pak využívání těchto zdrojů vytváří dlouhodobou konkurenční výhodu a ekonomické přínosy přesahují normál. Faktor úspěšnosti lze definovat jako faktor, který splňuje všechna kritéria daného schématu.

Pokud srovnáme dosah či působnost pouze na některé faktory, pak pouze dosahujeme konkurenční výhody v delším časovém období. (Barney, 1997, s. 164). V souladu s touto metodologií lze také posuzovat faktory vyplývající ze zkoumání inovačního potenciálu firem a preferovat pro další vývoj strategie založené na principu S-O (tedy posilování silných stránek a využívání příležitostí) než jen přežívat a odolávat hrozbám vyplývajícím ze současného stavu podnikatelského prostředí.

2 Cíl, metodika práce, metody zkoumání a definice základních pojmů

2.1 Vymezení cíle práce

Hlavním cílem doktorské práce je teoreticky vymezit a charakterizovat bariéry bránící rozvoji malého a středního podnikání vycházející z vnitřního i vnějšího prostředí. Analýzou a syntézou poznatků identifikovat zdroje bariér a oblasti jejich působení na podnikatelskou činnost. Zároveň práce zvažuje, na základě výsledků empirického výzkumu, návrhy možných oblastí změn v myšlení a chování MSP, které by mohly dopomoci vliv existujících bariér minimalizovat v rámci zvoleného regionu.

Tento základní cíl lze dále rozdělit na několik dílčích cílů, jejichž naplnění je předpokladem dosažení cíle hlavního.

První dílčí cíl je charakterizovat přístupy k pojetí bariér rozvoje malých a středních podniků a vymezit tak základní metodologii výzkumu, o kterou se bude opírat empirická část této práce. Východiskem bude komparace dostupných literárních zdrojů doma i v zahraničí. Touto problematikou se uceleně zabývá kapitola první.

Druhým dílčím cílem je charakterizovat na základě empirického výzkumu malé a střední podnikání v Moravskoslezském kraji. Průběh a výsledky jednotlivých etap výzkumu jsou obsaženy v podkapitolách 3.3 až 3.4.

Třetím dílčím cílem je identifikovat bariéry bránící rozvoji malých a středních podniků na základě faktorové analýzy, sestrojít modelovou firmu v sektoru MSP, což je

obsahem podkapitoly 3.4. Dále pak modifikovat model pěti sil M.E.Portera a VRIO metody.

Čtvrtým dílčím cílem je navrhnout, jak bariéry efektivně odstraňovat či eliminovat jejich negativní vliv na podnikatelskou činnost, tedy podnikání. Tato problematika tvoří jádro kapitoly čtvrté.

Doprovodným pedagogickým cílem je přinést ucelenější pohled na problematiku podnikání v malých a středních podnicích, přiblížit jejich fungování i omezení v rámci regionálního dopadu.

2.1.1 Hypotézy

Součástí empirického zkoumání v kapitole třetí bude potvrzení či zamítnutí šesti hypotéz vyplývajících z komparace již provedených analýz a očekávaných přínosů práce. Jedná se o následující hypotézy:

- H1: Podnikatelská aktivita malých a středních podniků se bude během tří let sledování koncentrovat do sektoru služeb,
- H2: Lze předpokládat zlepšení informovanosti o podporách malých a středních podniků,
- H3: Hlavním motivem pro zahájení podnikatelské činnosti jsou sociální důvody (podnikání vynucené okolnostmi),
- H4: Podkapitalizace malých a středních podniků se odráží v dynamice finančního plánování,
- H5: Nejčastějším stádiem podniku bude stádium stagnace,
- H6 : Hlavní bariérou rozvoje malých a středních podniků je nízká úroveň spolupráce.

2.2 Metody využité v práci

K dosažení výše specifikovaných cílů je nutno využít relevantních metod pro empirický a teoretický způsob poznávání zvolené problematiky.

V počáteční fázi zpracovávání bude využívána metoda srovnávání. Srovnávání pojetí problémů, názorů, hypotéz i premis atd. jako prostředek vytváření, ověřování, resp. zdůvodňování vlastního stanoviska řešené problematiky zhodnocení stavu a nastínění možnosti rozvoje malých a středních podniků. Tento přístup je zvláště významný při zpracování teoretických východisek práce (například kritické srovnání toho, jak je problém rozvoje malého a středního podnikání pojímán a řešen v jednotlivých literárních pramenech).

Na ní navazuje metoda analogie, která se opírá o metodu srovnávání. Představuje zde myšlenkový postup, při němž na základě zjištění shody některých znaků dvou či více různých předmětů nebo jevů se dá usuzovat přibližná shoda i u některých dalších znaků těchto předmětů či jevů. Analogie tak poskytuje orientaci při zkoumání dalších jevů. Tak např. z analogie podílu jednotlivých faktorů zkoumaných podniků lze usoudit, že podniky jsou si blízko i v řadě dalších aspektů své činnosti, např. v úrovni spolupráce. Je třeba zde zmínit, že každá analogie má ovšem své hranice, neboť výsledné charakteristiky (jako je například zmíněná úroveň spolupráce) vznikají pod vlivem velmi diferencovaně působících faktorů, které se mohou vzájemně kompenzovat.

V dalších kapitolách bude použita metoda analýzy - což zahrnuje myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace (dále jen jevu) na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání – například rozdíl mezi push a pull podnikáním. Hlubší poznání dílčích částí umožní lépe poznat jev jako celek. Analýza předpokládá, že v každém jevu je určitý systém a platí určité zákonitosti. Cílem vlastní analýzy je pak tento systém, tj. jeho jednotlivé rozhodovací prvky a jejich vzájemné vazby, poznat a odhalit zákonitosti fungování (chování) systému, tedy chování malých a středních podniků v Moravskoslezském kraji.

Naproti tomu syntéza myšlenkově sjednocuje (spojuje) jednotlivé části práce v celek. Při syntéze je cílem sledovat vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu podnikání, a tím lépe a hlouběji poznáváme jev jako celek. Syntéza tak pomáhá odhalovat vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu a stupeň ovlivnitelnosti získaných faktorů. Analýza a syntéza tvoří v práci nedílnou jednotu; oba tyto postupy se budou v práci prolínat a doplňovat v rámci jednotlivých kapitol. Při zpracování poznatků a faktů získaných vlastním výzkumem bude možno použít různých analytických metod:

- klasifikační analýzy,
- vztahové analýzy,
- kauzální analýzy,
- systémové analýzy.

V práci především kladen důraz na vztahovou analýzu zkoumání závislosti mezi jevy s využitím vztahové analýzy. Vztahová analýza zjišťuje vztahy mezi jevy; zjišťuje, zda jde o vztahy závislosti (statistické, korelační, funkční), nebo nezávislosti. Sílu závislosti se bude snažit kvantifikovat. Pro analýzu závislostí statistických (téměř výhradně vždy kvantitativních) jevů bude použito regresní a korelační analýzy.

Dále budou využívány i jiné matematické a statistické metody umožňující přesné (exaktní) vyjádření jevů a vztahů mezi nimi, a to univerzálním matematickým jazykem. Použití matematických metod ve vlastním výzkumu spočívá ve vyjadřování ekonomických hypotéz matematickými formulacemi, které se podrobí matematickým operacím (řešení rovnic, vyšetřování průběhu funkcí apod.), z ověřených hypotéz se pak budou vyvozovat obecné ekonomické závěry. Oblast podniků je zkoumána také 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).

2.2.1 Metody zkoumání malých a středních podniků

Srovnání stavu MSP v ČR a zemích EU je obecně velmi složitý problém, který vyplývá z několika faktorů:

- v zemích EU teprve v r.1996 vznikl návrh na závaznou definici pojmu „Malý a střední podnik“ a tím i patřičná úprava statistik v zemích EU. Vzhledem k časové prodlevě sběru dat tak dosud nelze vyhledávat a zpracovávat data z 2.poloviny 90. let, která zohledňují kategorie MSP

- v ČR do současné doby neexistuje této evropské definici podřízený statistický sběr dat (i přes několikaletý tlak ze strany MPO ČR)

Srovnání stavu MSP v ČR a zemích EU tak lze provádět především nepřímými způsoby, kdy jsou vyhledávána dílčí data, informace z dílčích studií apod. a vzájemně kombinována. Pro vypracování analýzy tak bylo nutné použít mnoha pramenů dat. Mezi základní prameny patřily:

- data Českého statistického úřadu,
- závěry konferencí o MSP v ČR,
- zpravodajství Evropské komise,
- statistické informace EUROSTAT,
- Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO (MPO 2001-2005),
- Vlastní dotazníkový průzkum provedený od 2004-2007.

2.2.1.1 Vlastní empirický výzkum

Samotný výzkum má 2 základní roviny – kvantitativní, kdy je v práci 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 jsou realizovány v programu SPSS for Windows, ver. 11.5.

Kvalitativní metody výzkumu by tak měly prohloubit výsledky kvantitativních metod, kdy budou zjišťovány vztahy mezi jednotlivými proměnnými a tím bude zaručena komplexnost výzkumu. Existují však autoři, kteří se soustřeďují na použití jediné metody, vcelku však převládá přesvědčení o nutnosti tzv. triangulace (Denzin, 1970) a to:

- Triangulace dat: použití řady pramenů dat.
- Triangulace teorií: Použití více perspektiv pro interpretaci jednoho souboru dat.
- Triangulace metod: Použití více metod ke studiu jednotlivého problému.

Oproti kvantitativnímu výzkumu nás zde zajímá více perspektiva samotných aktérů. To samozřejmě implikuje, že v centru zájmu je každodennost těchto aktérů a přesvědčení, že to nejcennější, co můžeme získat je její rozsáhlý popis.

V pozadí všeho toho je ovšem, oproti kvantitativnímu výzkumu, akcent na induktivní způsob myšlení. Ve strategické rovině lze říci, že bude používána analytická indukce, což má u různých autorů rozdílný význam. Může to být hledání univerzální - invariantních vlastností, v životě podniků, ale také jakékoliv systematické hledání po-

dobností, které umožňují vytvářet kategorie a koncepty. Výzkum tak porovnává navzájem případy, které se jeví jako prvky jedné kategorie a toto porovnávání umožňuje tuto kategorii a návazný koncept lépe definovat. Tento proces se někdy nazývá konstantní komparativní metoda. Tyto přístupy budou využity v praktické části práce.

Pro splnění stanoveného cíle byl postup práce na praktické analýze rozdělen do tří navazujících etap dle poznatků a oblastí vytyčených v kapitole třetí k vlastnímu empirickému výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření v kombinaci s interview (oblast inovací, organizační struktury).

Dotazníkový formulář vyplňovali buď samotní vlastníci nebo právní zástupci jednotlivých oslovených subjektů.

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 a k jejich seřídění a zároveň interpretaci je využito strategické metody vnitřního prostředí firmy VRIO.

Výzkumný problém se pak souhrnně bude řešit v těchto základních rovinách:

- a) deskriptivní (popisná) rovina, kdy dílčím cílem bylo popsat podnikatelské prostředí, jeho kvalitu, změny a rozdílný pohled tří skupin: samotných podnikatelů, poradenských center a Úřadů práce.
- b) relační rovina – ke zjištění vazeb bylo použito standardních statistických metod např. relativní četnosti ve vzorku, korelační analýzy apod. s cílem naleznout a popsat vztahy mezi: modelovým podnikatelem z praxe, podnikatelem žádajícím o dotace či uchazečem o zaměstnání, místní mírou nezaměstnanosti a vznikem podnikatelských subjektů.
- c) kauzální rovina, kdy byly zjišťovány příčiny tohoto stavu. Proto byly použity metody faktorové analýzy a Cramerova kontingenčního koeficientu.

Ke zjišťování daných hypotéz byly použity v dotazníku tyto typy otázek podle stupně otevřenosti:

- Uzavřené otázky – které nabídly hotové alternativní odpovědi. Týkalo se zejména velikosti podniku, oboru podnikání, využívání programů EU a dalšího vzdělávání. Tyto otázky podporovaly deskriptivní rovinu výzkumu.
- Dichotomická otázka: volby ano/ne byly použity pro zjištění důvodů, proč by podnikatel zpracovával projekt či k jakému účelu by podpory využil, což zejména podpořilo kauzální rovinu výzkumu
- Otevřené otázky – byly použity k „nasměrování“ na odpověď, zejména co se týče vzdělanostní struktury, kapitálové struktury. Z důvodu obtížnějšího vyhodnocování při plánovaném počtu dotazovaných byly použity ve výzkumu opravdu minimálně a opět podpořily deskriptivní rovinu výzkumu.
- Polouzavřené otázky, které nejprve nabídly alternativní odpověď a potom ještě žádaly vysvětlení nebo objasnění v podobě otevřené otázky, ty byly

využity pro získávání informací o bariérách podnikání, obchodu se zahraničím či využíváním internetu.

Pohled na jednotlivé metody dle druhu výzkumu můžeme rozdělit následujícím způsobem, kdy práce se snaží odhalit především kvalitativní faktory.

Tabulka 19 Rozdílné použití metod v kvalitativním a kvantitativním výzkumu

METODA	METODOLOGIE	
	kvantitativní výzkum	kvalitativní výzkum
pozorování	výchozí etapa, např. předcházející vytvoření dotazníku	základní způsob porozumění jiným kulturám
textová analýza	obsahová analýza, sledující ve sdělení frekvenci výskytu výzkumníkem konstruovaných kategorií textů	porozumění kategoriím, které používají zkoumané osoby
interview	survey používající standardizovaných otázek s nucenou volbou, realizovaný na výběrovém souboru	otevřené otázky v nestandardizovaném rozhovoru na malém počtu osob
přepis	používán zřídka ke kontrole přesnosti záznamů rozhovorů	používán k porozumění toho, jak zkoumané osoby organizují svou výpověď

Zdroj: Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interpretation*. London, Sage 1997. ISBN 0-8039-8757-9

V kapitole čtvrté bude dominovat empiricko-analytický přístup, už z pozice jeho předpokladu - nestrannosti a neutrality ke zkoumané problematice. Bude se tak opírat na následujícím postupu :

Stav řešené problematiky a komparace jednotlivých přístupů k nalezení faktorů rozvoje (náplň kapitoly první) → Formulace problému, cíle a hypotéz v kapitole 2 → praktický výzkum (kapitola 3) a vyvozené závěry v kapitole 4.

Ze základních metod tak bude využita kombinace deskriptivních metod, systematických metod analýzy a deduktivních metod k vyvozování závěrů práce.

Na základě výsledků empirické studie budou 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, včetně matic pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí malých a středních podniků.

2.3 Definice základních pojmů využívaných v práci

2.3.1 Definice odborných pojmů

V práci se níže uvedené pojmy vyskytují a pro lepší orientaci v textu i jednotnost pojetí pojmu v rámci řešené práce jsou uváděny příslušné definice.

Malé a střední podnikání

Vychází z definice Evropské komise, platné od 1.1.2005. Dalším krokem byl souhrn revidovaných zpráv o politice rozvoje MSP. V květnu 2003 Evropská komise proto přijala revidovaný soubor definic malého a středního podnikání, která začala platit k 1.lednu 2005.

Tabulka 20 Srovnání definic MSP z roku 1996 a 2003

KATEGORIE MSP	POČET ZA-MĚSTNANCŮ (NEZMĚNĚNO)	CELKOVÝ OBRAT NEBO SOUČET ROZVAHY	
Střední podnik	<250	2003 <50 milionů €	2003 <43 milionů €
		1996 <40 milionů €	1996 <27 milionů €
Malý podnik	<50	2003 <10 milionů €	2003 <10 milionů €
		1996 < 7 milionů €	1996 < 5 milionů €
Mikro	<10	2003 < 2 miliony €	2003 2 miliony €
		1996 nedefinováno	1996 nedefinováno

Zdroj: Commission Adopts Revised Definition of SMEs, dostupné z www.ibeurope.com/Database/6800/6828

Definice MSP se dále rozšiřuje o pojetí nezávislosti jednotlivého subjektu na ostatních. Evropská Komise ji definuje takto:

1. Podnik je *nezávislý* pokud:
 - Nevlastní žádné podíly v jiných firmách a žádné jeho podíly nejsou vlastněny jinou firmou, nebo
 - Vlastní méně než 25% podílu v jedné nebo ve více podnicích a ostatní podniky vlastní celkově méně než 25% jeho podílu a není s nimi nijak provázaný, nebo
 - Vlastní méně než 25% podílu v provázaných podnicích a ony zároveň vlastní méně než 25% z jeho podílu,
 - Ostatní podniky, každý z nich vlastní mezi 25% a 50% jeho podílu, nejsou navzájem propojeny a mají tuto právní formu:
 - a) veřejné investiční společnosti, společnosti venture capital, nebo „business angels“ s podílem menším než 1.25 milionů €,
 - b) university nebo nezisková výzkumná centra,
 - c) institucionální investoři, včetně regionálních rozvojových fondů,
 - d) nezávislá místní správa s ročním rozpočtem nižším než 10 milionů € a méně než 5 000 obyvateli.
2. „*Spojení*“ jsou podnikatelé, kteří mají mezi sebou některý z těchto vztahů:
 - podnikatel má většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů jiného podnikatele ;

- podnikatel má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu jiného podnikatele;
- podnikatel má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikatelem podle smlouvy uzavřené s tímto podnikatelem nebo podle ustanovení v jeho zakladatelské listině nebo zakladatelské smlouvě ;
- podnikatel, který je majitelem akcií nebo členem jiného podnikatele, sám kontroluje podle dohody s ostatními akcionáři, společníky nebo členy uvedeného podnikatele většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů v uvedeném podnikateli.

IPREG²⁶

Znamená Výzkum inovační politiky pro zajištění ekonomického růstu v Evropě byla založena švédskou nadací pro výzkum malého a středního podnikání (FSF, Stockholm), v současné době probíhá výzkumný záměr :Analýza podnikání a inovačního potenciálu v Evropských zemích, konec říjen 2007 - důraz kladen na podpory MSP a odstraňování bariér

GEM²⁷

Projekt Global Entrepreneurship Monitor (dále GEM) se zaměřuje na tři hlavní cíle:

- Změřit míru podnikatelské aktivity v různých zemích a porovnat země mezi sebou
- Identifikovat faktory, které determinují míru podnikatelské aktivity
- Identifikovat politiky, které mohou podnikatelskou aktivitu podpořit

2.3.2 Definice výzkumných metod

Faktorová analýza (FA)²⁸

Byla zvolena jako jedna z vhodných statistických metod, pomocí níž lze souhrnně postihnout informaci z výběrových šetření. Faktorová analýza umožňuje najít skryté (latentní) příčiny variability dat. Díky nalezeným latentním proměnným (faktorům), které charakterizují příčiny, jež za variabilitou dat stojí, lze redukovat počet proměnných při zachování maxima informace a nalézt souvislost mezi pozorovanými proměnnými a odvozenými faktory.

Analýza redukuje velké množství faktorů dále pak 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 (porovnání významností normálních a parciálních korelací (hodnoty: 0,9 úžasné, 0,8 chvályhodné, 0,7 průměrné, 0,5 mizerné, $< 0,5$ nepřijatelné)), který má doporučenou minimální hodnotu pro provedení faktorové analýzy 0,6 (Sharma, 1996).

Cramerův kontingenční koeficient V (Cramer, 1946)

²⁶ <http://ipreg.org/default.asp?pagename=partnership.asp>

²⁷ http://www.gemconsortium.org/download/1177665751875/CR_GEM2006.pdf

²⁸ Štatistický navigátor <http://rimarcik.com/navigator/fa.html>

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 (Rimarčík, 2005).

3 Výsledky výzkumu a diskuse

3.1 Cíle vlastního projektu výzkumu

Výzkumný úkol v rámci řešení práce byl rozdělen tématicky do tří etap. Hlavním cílem první etapy výzkumu v rámci malých a středních podniků bylo zjistit, jaké impulsy přineslo členství v Evropské unii do tohoto sektoru. Dílčím cílem by ověřit obecnou charakteristiku MSP, kdy je prokazován vliv na místní zaměstnanost. podružným cílem bylo získat popis samotného subjektu ve zkoumaném regionu.

Cílem druhé etapy bylo popsat chování podnikatele, jeho manažerský potenciál a inovační potenciál zkoumaného subjektu a popsat bariéry z těchto oblastí vyplývající. Důraz je kladen na podnikání jako činnost s využitím hodnotového řetězce M.E. Portera.

Ve třetí, závěrečné etapě bylo hlavním cílem identifikovat bariéry, které vyplývají z podnikatelského prostředí a zároveň popsat změny v jejich chování opakovaným zadáním stejných pasáží dotazníku z první etapy výzkumu.

3.2 Charakteristika Moravskoslezského kraje

Z hlediska tvorby koncepcí regionální politiky je významné i obecné členění teorií regionálního rozvoje na teorie exogenního (vnějšího) a endogenního (vnitřního) rozvoje. První skupina zahrnuje teorie vycházející z premise, že pro pozitivní rozvoj regionů je nejvýznamnější rozvojové využití externích faktorů. Druhá skupina pak považuje za významnější aktivaci vnitřních faktorů, za jejichž hlavní složku jsou všeobecně považovány lidské zdroje.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že praktický orientovaný výběr z obou skupin teorií je ve významné míře determinován dosaženým stupněm ekonomického rozvoje (např. pro rozvoj postkomunistických zemí s nedostatkem vlastního kapitálu je nepochybně vysoce aktuální schopnost přilákání zahraničního kapitálu, tj. primární pozornost je třeba věnovat exogenním faktorům regionálního rozvoje).²⁹

Výrazný pokles výroby a zaměstnanosti v těžkém průmyslu – těžba uhlí, hutnictví, těžké strojírenství, chemie, který dominoval a nadále je nosným v ekonomické struktuře regionů soudržnosti Moravskoslezsko a Severozápad. Nicméně lze předpokládat, že určitá míra zaměstnanosti v těžkém průmyslu bude i v budoucnosti zachována, zejména v oblasti chemie a v hutnictví.

Regionální význam malých a středních podniků pro Moravskoslezský kraj je nutno spatřovat v tom, že tyto podniky tvoří páteř ekonomiky společnosti a zajišťují dle zkušeností z tržních ekonomik, 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 dů-

²⁹ Regionální a municipální politika www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/kapit_3.pdf

sledku výraznějších restrukturalizačních opatření v podnicích (podle podkladů běžného statistického výkaznictví ČSÚ v posledních pěti letech v průměru o 0,4 % za rok).

Region je tvořen dominující Ostravou, jejíž území bezprostředně souvisí s městy Bohumínem, Frýdkem – Místkem, Karvinou, Havířovem, Orlovou a dále navazuje na Český Těšín a Třinec. Industrializace, která vyvolala ekonomický rozmach regionu, vedla k extenzivnímu rozvoji uvedených měst a k vytvoření průmyslového urbánního komplexu. Existence malého množství větších měst byla ovlivněna i administrativním tlakem na slučování. Ostravská aglomerace bezprostředně souvisí s evropsky významnou Hornoslezskou konurbací.³⁰

Moravskoslezský kraj leží na území okresů Bruntál, Frýdek - Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Rozlohou 5 554 km² zaujímá Moravskoslezský kraj 7 % území ČR a je svojí plochou 6. mezi kraji ČR. Moravskoslezský kraj má předpoklady pro rozvoj nových průmyslových odvětví – má připravenou technickou inteligenci i vědecko-výzkumné zázemí na vysokých školách, výzkumných pracovištích i podnicích. Leží na hlavní trase VI. multimediálního koridoru B větve transevropské komunikační sítě TINA i na E-tazích. Má také dostatečně kapacitní všechny technické sítě – vodovodní, kanalizační, elektrické i plynové.

Je zde dostatečná kapacita vzdělávacích institucí, existují tu 4 vysoké školy se 14 fakultami technického, ekonomického, přírodovědného i humanitního zaměření. Výhodná pro další rozvoj je příznivější věková struktura než v jiných krajích. Životní prostředí má stále ještě horší úroveň ve srovnání s průměrem, zejména v okolí dolů a hutí, ale poměrně rychle se zlepšuje.

Moravskoslezský kraj je tak možno považovat za velice heterogenní. Již přes 150 let se severovýchodní části kraje koncentrovala těžba uhlí, navazující těžký průmysl a hutě. Restrukturalizace a transformace průmyslu, změny na trhu i změny orientace ekonomiky státu přinesly zvláště v tomto kraji velmi význačné problémy na trhu práce. Těžba uhlí, hutě a těžký průmysl stále ještě zůstávají rozhodujícími odvětvími, práci v nich nalézá největší podíl ekonomicky aktivních obyvatel kraje. V kraji je silný a známý sektor lázeňství, dostatečná kapacita ubytovacích zařízení.

Podíl kraje na celostátním exportu se sice snižuje, ale je stále druhý největší mezi kraji. Moravskoslezský kraj pokrývá téměř úplně celostátní export uhlí, koksu, válcované oceli a profilů i kolejnic. Pochází odtud okolo poloviny vyvážených dusíkatých sloučenin, vláknin a papíru, ocelových drátů, trubek, konstrukcí, nákladních motorových a železničních vozidel. O změnách v průmyslu svědčí i 40 % pokles podílu zaměstnaných v průmyslu za posledních 10 let. Negativně působí na ekonomiku kraje nejnižší podnikatelská aktivita jeho obyvatel ve srovnání s jinými kraji, ukazatel je dlouhodobě třetí nejhorší.

Tabulka 21 Počty podnikatelských subjektů

ROK	STAV K 30.6.	STAV K 31.12	MEZIROČNÍ ZMĚNA V %

³⁰ Národní rozvojový plán ČR 2007-2013 <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-1-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf> s.90-91,101

2001	206 045	208 271	
2002	212 570	215 190	+3,3
2003	219 349	223 771	+4
2004	225 357	227 427	+1,6
2005	227 527	229 242	+0,8
2006	229 763	231 786	+1,1
Průměr	220 102	222 614	+2,16

Zdroj: ČSÚ <http://www.czso.cz/xt/edicniplan.nsf/kapitola/13-8101-06-2006-05>

Malé a střední podnikání v regionu i obecně je velice specifické a pro řešení jeho rozvoje je nutné problém pojmut z více hledisek. Jedním z nich je pohled samotných podnikatelů, kteří chtějí svou pozici obhájit. Jejich obavy shrnuje následující tabulka

3.3 Popis výzkumných souborů

3.3.1 První fáze výzkumu

Úkolem **první etapy** bylo zaměřeno na oblast změn v podnikatelském prostředí. Během roku 2005 bylo provedeno samostatné dotazníkové šetření v regionu Moravskoslezském, které bylo zaměřeno na změny v podnikatelské sféře rok po vstupu do EU a bariéry jeho dalšího rozvoje. Současně byl zkoumán vliv tohoto segmentu na místní zaměstnanost. Z tohoto důvodu bylo z definice MSP předkládané Evropskou komisí a platné od 1.1.2005 abstrahováno od položky obratu či celkového součtu rozvahy. Dalším důvodem, proč bylo od tohoto ukazatele abstrahováno byla neochota podnikatelských subjektů vyplňovat tuto položku či dokonce celý dotazník z důvodu obav o osobní data. To vyplynulo ze šetření „testovací skupiny“ a proto musel být dotazník upraven a rovněž i cíle výzkumu (získán vzorek 223 firem).

Základním záměrem šetření bylo zjistit, zda došlo k nějakým změnám v chování těchto subjektů se změnou prostředí, ve kterém se nacházejí. Za největší impuls ke změnám byl vstup do EU a proto bylo zajímavé pozorovat proces adaptace MSP na změněné podmínky a zjistit, zda tento sektor v daných regionech reaguje dynamicky. Hlavním cílem výzkumu tak bylo nejen popsat strukturu MSP, ale také navrhnout další strategie jeho rozvoje a identifikovat největší bariéry jeho rozvoje v daných podmínkách.

Získané odpovědi byly převedeny do elektronické podoby s využitím tabulkového kalkulátoru a standardních statistických metod. Výsledky výzkumu byly interpretovány ve dvou základních rovinách – pro region se vznikem tzv. modelového MSP a osobu potenciálního zaměstnance MSP.

V průběhu února až července 2005 bylo osloveno 700 subjektů MSP, pouze 1/3 poskytla odpovědi na zasláný dotazník a pouze 25 firem by bylo ochotno zkusit spolupráci s VŠ při zpracování projektů pro financování ze strukturálních fondů.

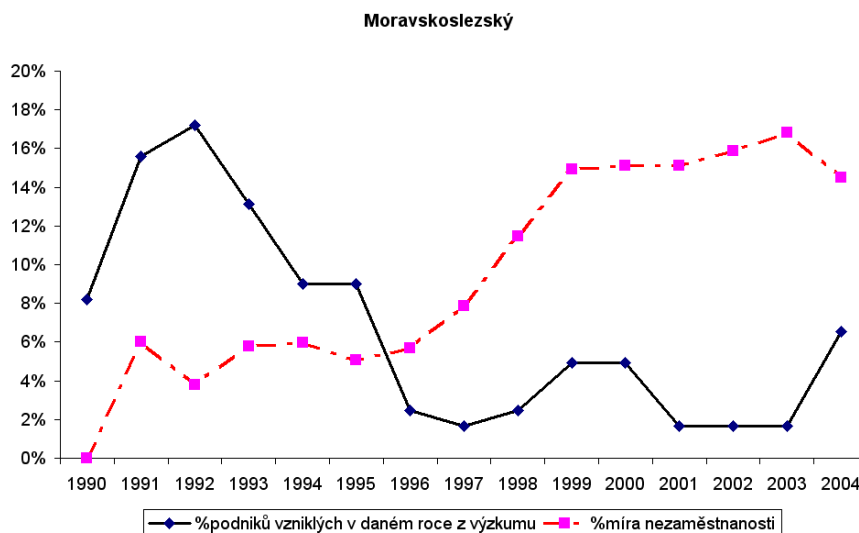
Tabulka 22 Vzorek první etapy

	POČET	PODÍL
Mikro	120	54 %
Malý	64	29 %
Střední	39	17 %
Počet subjektů	223	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Zajímavou oblastí výzkumu MSP v tomto regionu byl vztah podnikání k místní míře nezaměstnanosti. Jak již bylo uvedeno z jiných empirických zdrojů a analýz tato vazba na trh práce existuje. Jak tedy situaci vykresluje provedený průzkum? Ze získaných hodnot byly vypočteny procentní změny oproti předchozímu roku, původní časová řada začíná rokem 1990 a končí rokem 2005.

Graf 3 Procentní podíl nově vzniklých podniků a procentní míra nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní výzkum

Použitím standardní statistické metody korelace, kdy byla zjišťována míra závislosti mezi změnou míry nezaměstnanosti a změnou počtu subjektů MSP. Výsledky jsou shrnuty v tabulce.

Tabulka 23 Korelační analýza obou ukazatelů

FAKTOR	KORELACE
Vztah změny míry nezaměstnanosti ke změně v počtu subjektů k předchozímu roku	-0,474
Vztah nezaměstnanosti k počtu subjektů	-0,67

Zdroj: vlastní výzkum

Z provedené analýzy vyplynuly tyto dílčí závěry:

- Vztah v celkovém vývoji ukazuje na nepřímou lineární závislost, protože hodnota koeficientů je záporná, což vysvětluje trend klesajících počtu subjektů s růstem hodnot nezaměstnanosti a naopak. Tento ukazatel je však statisticky významný neboť jeho hodnota překročila kritickou hodnotu,
- Můžeme konstatovat, že pro vznik nových subjektů hraje nezaměstnanost určitou roli, ale není to role hlavní, faktory ovlivňující podnikavost souvisí s dalšími oblastmi jak ekonomickým vývojem, vzdělaností, dostupností finančních prostředků apod.
- V regionu převládá prvek „mikropodniku“, tj. subjekty do 10 zaměstnanců, tedy tvořil 54% zkoumaného vzorku
- Nejčastějším oborem podnikání v tomto okamžiku je obchodní činnost pro větší třetinu subjektů, pak následují výrobní podniky orientované na průmysl a poslední jsou v období roku 2005 služby.

3.3.2 Druhá etapa výzkumu

Ve druhé etapě byl výzkum zaměřen na podnikatele samotného, jeho manažerské dovednosti a možný inovační potenciál. Odlišnost přístupu lze spatřovat v měření dynamiky jednotlivých podnikatelských činností a jejich vazeb na strategii malého a středního podniku. Tento typ výzkumu nebyl v podmínkách Moravskoslezského kraje uskutečněn. Metodologie a postup vyhodnocení byl inspirován prací prof. Štefana Slávika s obohacením jeho metodiky o inovační potenciál.³¹ Byla využita kombinace dotazníku a interview.

Hlavním bodem bylo vymezit zejména vnitřní faktory, které ovlivňují způsob strategického 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). Tento výzkum proběhl na začátku roku 2006.(získán vzorek 239 firem)

Tabulka 24 Struktura vzorku druhé etapy

TYP	POČET	PROCENTNÍ PODÍL	MUŽI	ŽENY
-----	-------	-----------------	------	------

³¹ SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002, s. 15 – 16. ISBN 80-225-1587-6.

Mikro 0-10 zaměstnanců	111	46,4 %	49,5 %	50,5 %
Malý 11-49 zaměstnanců	70	29,3 %	58,6 %	41,4 %
Střední 50-249 zaměstnanců	58	24,3 %	47,5 %	52,5 %
Celkem	239	100 %	51,87 %	48,13 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Strategické rozhodování a jeho úspěšnost může být ovlivněno způsobem komunikace, počtem zaměstnanců a dobou po kterou působí na trhu. Jak vyplývá z následující tabulky, počet zaměstnanců ve zkoumaných typech podniků dle velikosti je spíše v polovině počtu, který uvádí definice evropské komise. Dále pak je patrné, že nejčastější etapa založení je mezi léty 1992-1995. Zde můžeme také konstatovat, že v mikropodnicích a středních podnicích převládají ženy, v malých muži. S růstem firmy je spojena přeměna právní formy, jak ilustruje následující tabulka.

Tabulka 25 Charakteristiky podniků

	PRŮM.POČET ZAMĚSTNANCŮ	NEJČASTĚJŠÍ ROK ZALOŽENÍ	PRŮM.ROK ZALOŽENÍ	NEJČASTĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMY
Mikro	5	1992	1997	82,3 % FO
Malý	26	1994	1995	60 % s.r.o., 39 % FO
Střední	106	1992	1994	62,1 % s.r.o., 31 % a.s.

Zdroj: vlastní výzkum, kde zkratka FO-podnikání fyzických osob, s.r.o.-společnost s ručením omezeným a a.s. – akciová společnost

Je možno konstatovat, že díky své velikosti a počtu zaměstnanců je preferováno spíše nižší stupně řízení a plošší organizační struktury pro operativnější řešení úkolů, čímž se potvrzuje obecná charakteristika malých a středních podniků vyznačující se svou flexibilitou. Tuto výhodu je možno využít zejména při přípravě projektů či podpoře týmové práce v rámci inovačního podnikání.

Tabulka 26 Organizační struktura

	TYP STRUKTURY	PRŮM.STUPEŇ ŘÍZENÍ	PRŮM.ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ	TVAR STRUKTURY
Mikro	Liniová	2	3	plochá
Malý	liniová	3	4	plochá
Střední	liniová	4	5	plochá

Zdroj: vlastní výzkum

V této fázi výzkumu můžeme také pozorovat, že dominantní v oboru činnosti se již stává odvětví služeb, kde soustřeďuje svou činnost již menší polovina všech dotázaných subjektů.

Tabulka 27 Zaměření podniku

	TYP PODNIKU		
	<i>Výroba</i>	<i>Obchod</i>	<i>Služby</i>
<i>Mikro</i>	14,7 %	38,2 %	47,1 %
<i>Malý</i>	30 %	16,7 %	53,3 %
<i>Střední</i>	48,3 %	6,9 %	44,8 %
<i>MSP(ř.1-3)</i>	31%	20,6%	48,4%

Zdroj: vlastní výzkum

Pro inovační aktivity podniků je důležité stádium, ve kterém se podnik nachází. Následující tabulka názorně ukazuje vztah mezi stádiem podniku a oborem činnosti. Růstovým faktorem se zde opět stává odvětví služeb, kde je možno službu diferencovat, přizpůsobovat zákazníkovi a pěstovat vztah s okolím.

Tabulka 28 *Stádium podniku*

STÁDIUM PODNIKU				
	<i>Zahájení</i>	<i>Růst</i>	<i>Rozvoj</i>	<i>Stagnace</i>
<i>Mikro</i>	8,8 % převažuje výroba	20,6 % převažují služby	23,5 % převažují služby	47,1 % převažuje obchod
<i>Malý</i>	3,3 % převažuje výroba	33 % převažují služby	36,7 % převažují služby	27 % převažuje výroba
<i>Střední</i>	0 %	31 % převažují služby	38 % převažují služby	31 % převažuje výroba

Zdroj: vlastní výzkum

Propojením tabulek včetně popisu strategie, kterou uvedli samotní vlastníci při interview lze vymezit inovační potenciál zkoumaných firem. Stejně tak nepomýšlejí na rozšiřování podniku a jeho kapacit, což v budoucnu může vést ke stagnaci či pouze přežívání subjektu na trhu.

Tabulka 29 *Inovační potenciál zkoumaných firem*

	ZAMĚŘENÍ INOVACE			
	<i>Žádná</i>	<i>Vývoj technologie</i>	<i>Rozšiřování podniku</i>	<i>Vývoj nového produktu</i>

<i>Mikro</i>	29,4 %	8,8 %	8,8 %	52,9 %
<i>Malý</i>	17,2 %	20,7 %	24,1 %	38 %
<i>Střední</i>	17,2 %	13,8 %	0 %	69 %

Zdroj: vlastní výzkum

Pomocí interview s majiteli subjektu byl nejčastější směr inovace konkretizován a byla přiblížena i strategie, jak cíle inovace má být dosaženo. Z tabulky je také patrné, že úsilí o spolupráci a integraci začíná až od malého podniku. Hlavním cílem je budovat vztah se zákazníkem v kontextu certifikace jakosti a nezávadnosti poskytovaných výrobků a služeb.

Tabulka 30 *Inovace a inovační strategie*

	<i>NEJČASTĚJŠÍ DRUH INOVACE</i>	<i>NEJČASTĚJŠÍ TYP STRATEGIE PODNIKU</i>
<i>Mikro</i>	Rozšiřování sortimentu, e-shop	Sledování konkurence (následníci), CRM
<i>Malý</i>	Malosériová výroba, balíčky služeb, styllost	Orientace na veřejné zakázky, CRM, TQM, vytváření sítí
<i>Střední</i>	Certifikace výrobků, ISO, KlasA, franšiza technologií,	Strategické aliance, CRM, MBO, kooperace

Zdroj: vlastní výzkum, kde CRM...Customer Relationship Management, MBO...Management by Objectives a TQM...Total Quality Management

Inovační aktivity mohou být vyvolány konkurenčním prostředím a snahou podniků eliminovat ohrožení z ní vyplývající. To platí u podniků, které nebyly založeny jako inovačně orientované a inovace jsou vynuceny prostředím, ve kterém se subjekt nachází. Malé podniky si skutečně uvědomují sílu konkurence a snaží se ve svém počínání využít strategie založené na eliminaci ohrožení a využití příležitostí na trhu přes své silné stránky.

Tabulka 31 *Konkurence podniku*

	<i>KONKURENCE V OKOLÍ PODNIKU</i>			
	<i>Žádná</i>	<i>Malá</i>	<i>Střední</i>	<i>Velká</i>
<i>Mikro</i>	0%	29,5%	35,2%	35,3%
<i>Malý</i>	0%	13,8%	55,2%	31%
<i>Střední</i>	0%	31%	27,6%	41,4%

Zdroj: vlastní výzkum

Propojením příslušných tabulek a pohledů na inovační potenciál malých a středních firem jsme schopni zhodnotit nejčastěji používané typy strategií.

Tabulka 32 *Celkové hodnocení strategie*

TYP	<i>OFENZIVNÍ</i>	<i>UDRŽOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU</i>	<i>DEFENZIVNÍ</i>
<i>Mikro</i>	35,2%	55,9%	8,9%
<i>Malý</i>	58,7%	31%	10,3%

Střední	69%	24,2%	6,8%
---------	-----	-------	------

Zdroj: vlastní výzkum

Používané strategie můžeme charakterizovat a shrnout do těchto bodů (základem jsou prvky SWOT analýzy:

1. **Ofenzivní (agresivní) strategie O (příležitosti) → S (hrozby)** což znamená, že příležitosti jsou pro subjekt splnitelné (oslovují jeho silné stránky) a subjekt může agresivně usilovat o jejich uchopení. V pojetí zkoumaných MSP nevyužívána.
2. **Neutrálně defenzivní strategie O (příležitosti) → W (slabé stránky)**, což ukazuje, že díky slabým stránkám ve svých zdrojích není subjekt schopen využít příležitosti a musí připravit obranu svých stávajících pozic proti konkurentům, kteří příležitosti mohou využít. Tato situace odpovídá v tabulce sloupci „udržení současného stavu“, tj. 37 % MSP.
3. **Neutrálně ofenzivní strategie T (hrozby) → S (silné stránky)** - Subjekt má dostatečnou sílu ubránit se vznikajícím hrozbám, musí se však ofenzivně vymanit z jejich negativního vlivu. Situace odpovídá sloupci „ofenzivní“, tj. 54, 3% MSP.
4. **Defenzivní strategie T → W** znamená situaci, kdy subjekt není schopen se účinně bránit vznikajícím hrozbám a musí zvolit vhodnou cestu k úniku ze situace existenčního ohrožení. Ve výčtu odpovídá sloupci defenzivní, tj. 8,7 %.

Mezi další poznání možných faktorů, které ovlivňují rozvoj malého a středního podnikání v regionu je strategické plánování a jeho příprava. Největší část práce na přípravě strategického plánu připadá na majitele dané podnikatelské jednotky (průměrně 61%) dále pak manažeři, kteří jsou zejména z okruhu společníků firmy (24 %). Pak následují specializované útvary (12,5 %) a nejméně preferovanými se stávají externí konzultační firmy (2,5 %).

Tabulka 33 Rozdělení zodpovědností při vytváření strategie

TYP	MANAŽER	VLASTNÍK	EXTERNÍ KONZULTANT	SPECIALIZOVANÝ ÚTVAR
Mikro 0-10 zaměstnanců	12,6 %	75,6 %	1,8 %	10 %
Malý 11-49 zaměstnanců	35,8 %	45,7 %	2,8 %	15,7 %
Střední 50-249 zaměstnanců	72,5 %	5 %	0 %	22,5 %
Procentní podíl na celku	40,30 %	42,10 %	1,53 %	16,07 %

Zdroj: Vlastní výzkum

Skutečnost vyplývá z faktu, že majitelé nosí svůj strategický plán jen „v hlavě“ a neradi sdělují své plány ostatním, často tak neexistuje písemná podoba těchto plánů či cílů. Problémem se stává i informovanost dalších zaměstnanců firmy ke spoluutváření vlastního podnikání. Majitelé a manažeři tak představují obrovskou převahu při přípravě strategie MSP, což je 85 % a pouze 15 % práce je delegováno na další účastníky strategického procesu. I tato skutečnost může být důvodem, proč mnohé subjekty stagnují ve svém vývoji.

Na druhé straně si můžeme povšimnout, že delegování činností je odvislé od velikosti podniku a s jeho růstem nabývá na významu specializovaný útvar, roste tak potřeba delegování úkolů a dalších činností souvisejících s vytvářením strategie.

Strategické plánování je úzce svázáno s dobrou informační základnou. Hlavní podíl informačních zdrojů tak tvoří interní vlastní šetření (41 %), kterým je důvěřováno více než oficiálním statistikám (28 %). Velký podíl tvoří také konexe manažera nebo vlastníka (17 %). Posledním zdrojem se tedy stávají analýzy na zakázku, které jsou pro mnohé malé a střední podniky finančně náročné, a proto je nevyužívají (14 %). Lze spatřovat trend, že s růstem společnosti více důvěřují informacím z oficiálních zdrojů.

Tabulka 34 Zdroje informací

TYP	OFICIÁLNÍ STATISTIKY	ANALÝZY NA ZAKÁZKU	VLASTNÍ ZDROJE	KONEXE	POČET ZDROJŮ
Mikro 0-10 zaměstnanců	21,8 %	12,8 %	47,6 %	17,8 %	1,51
Malý 11-49 zaměstnanců	27,3 %	16,6 %	35,6 %	20,5 %	1,73
Střední 50-249 zaměstnanců	28,4 %	13,5 %	41,9 %	16,2 %	1,85
<i>Procentní podíl na celku</i>	25,83 %	14,30 %	41,70 %	18,17 %	1,7

Zdroj: Vlastní výzkum

Co se týče používaných metod pro vyhodnocení získaných informací a dat, klíčovou úlohu hrají intuitivní metody založené na podnikatelské zkušenosti (41%), dále pak exaktní metody (28 %). V poslední řadě jsou využívány expertní metody (7 %) a empirické (24 %). Můžeme tak konstatovat, že strategické plánování v mikro až středních podnicích je založeno především na intuici. Jedině u větších typů podniků se využívá metod vyváženějším způsobem.

Tabulka 35 Využívané metody

TYP	EXAKTNÍ	EMPIRICKÉ	INTUITIVNÍ	EXPERTNÍ	POČET METOD
Mikro 0-10 zaměstnanců	14,5 %	25 %	55,3 %	5,2 %	1,55
Malý 11-49 zaměstnanců	33,3 %	19,8 %	42,1 %	4,8 %	1,8

Střední 50-249 zaměstnanců	30,9 %	29,8 %	36,9 %	2,4 %	2,1
<i>Procentní podíl na celku</i>	26,23 %	24,87 %	44,77 %	4,13 %	1,82

Zdroj: Vlastní výzkum

Kvalitu externího prostředí můžeme popsat nebo potvrzovat stabilitou plánů samotných. Někdy to však může být diskutabilní, jestli změny pocházejí pouze z vnějšího prostředí. Frekvence změn v daném výzkumu byla měřena za pomoci předdefinované škály, byl vytvořen průměr a převeden na počet týdnů. Zahrnuje časové období je 3 roky před vstupem do EU, a 2 roky po vstupu.

Tabulka 36 Změny v plánování před rokem 2004 (PŘ) a po roce 2004 (PO)

	STRATEGIE		MARKETING		VÝROBA		FINANCE		PERSONÁLNÍ PLÁN	
	PŘ	PO	PŘ	PO	PŘ	PO	PŘ	PO	PŘ	PO
Mikro 0-10 zaměstnanců	4,47	4,21	4,15	3,93	3,98	3,81	3,59	3,43	4,18	4,02
Malý 11-49 zaměstnanců	4,35	4,17	3,86	3,63	3,43	3,30	3,34	3,01	3,71	3,54
Střední 50-249 zaměstnanců	4,33	3,93	3,65	3,18	3,03	2,78	3,25	3,05	3,83	3,55
<i>Průměrná hodnota</i>	4,38	4,1	3,89	3,58	3,48	3,3	3,39	3,16	3,91	3,7
<i>Průměr. hodnota v týdnech</i>	35,5	28,3	24,4	20,6	19,3	16,7	18	15,4	24,4	21,8
<i>Změna v týdnech</i>		-7,2		-3,8		-2,6		-2,6		-2,5

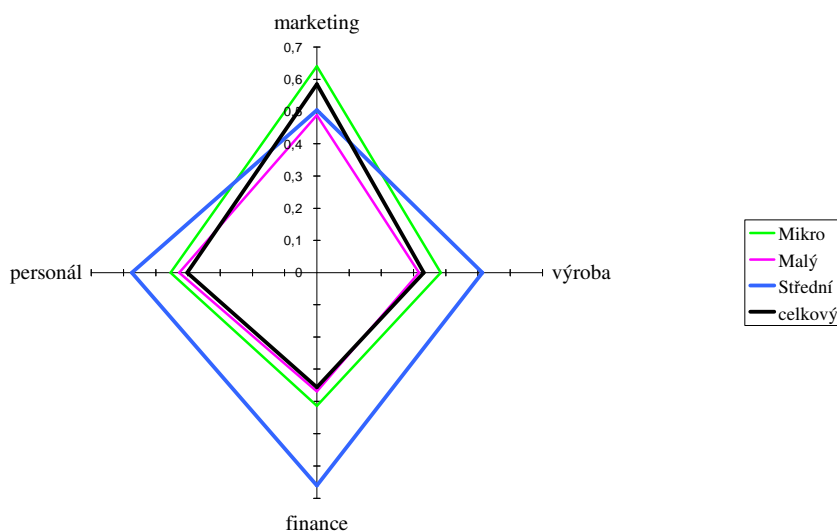
Zdroj: vlastní výzkum

Škála pro výpočet změny : 1-ihned, 2- 1 měsíc, 3-3 měsíce, 4 – 6 měsíců, 5 – 1 rok 6 – nad jeden rok

Nejstabilnějším se tak stává strategický plán, zahrnující jejich misi a cíle (36 týdnů), následován personálním plánem (24 týdnů) a marketingovým plánem (24 týdnů). Nejvíce jsou tak korigovány plány finanční (18 týdnů) a plán výroby (19 týdnů). Můžeme tak zjistit, že doba stability plánu se zmenšuje, v průměru 1,5 týdne za rok (bez kalkulace strategie). Nejvíce stabilním ve sledovaném období je personální plán, na druhém konci je strategie a plán marketingový. To může být signálem jejich citlivosti na změny v podnikatelském prostředí a růst konkurence v oboru.

Situaci můžeme znázornit pomocí obrázku, kdy důležitost jednotlivých složek byla měřena Cramerovým koeficientem V a byl vypočítán podíl každého plánu na celku. Pro vizuální komparaci bylo provedeno pro ilustraci situace před vstupem do EU a po vstupu do EU.

Graf 4 Závislost prvků před vstupem do Evropské unie

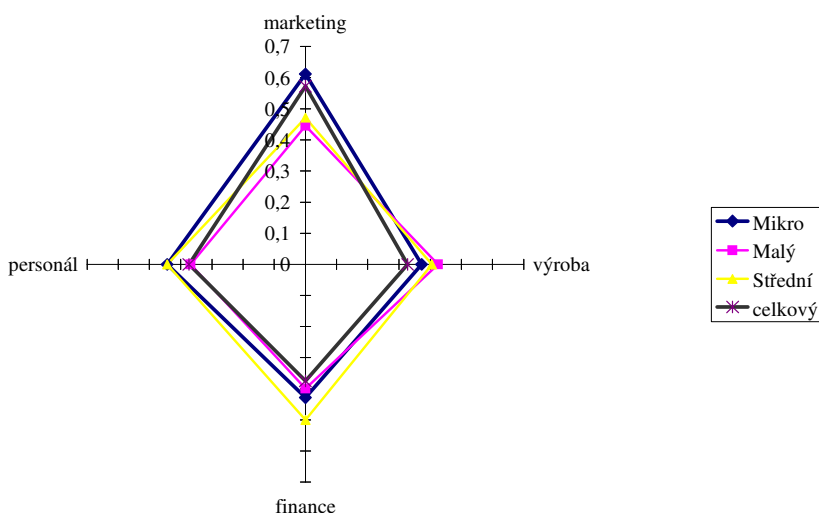


Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného obrázku lze vyčíst důraz kladený na marketingový přístup, pak personální zabezpečení a finance. To je možno pozorovat u mikro a malých podniků do 49 zaměstnanců. U podniku střední velikosti vidíme preference k získávání finančních zdrojů pro inovační aktivity a rozvoj.

Srovnáním s následujícím obrázkem můžeme dojít k názoru, že impuls na který je reagováno po vstupu do Evropské unie je kvalita lidských zdrojů, což souvisí s vyšší orientací podniků do sektoru služeb.

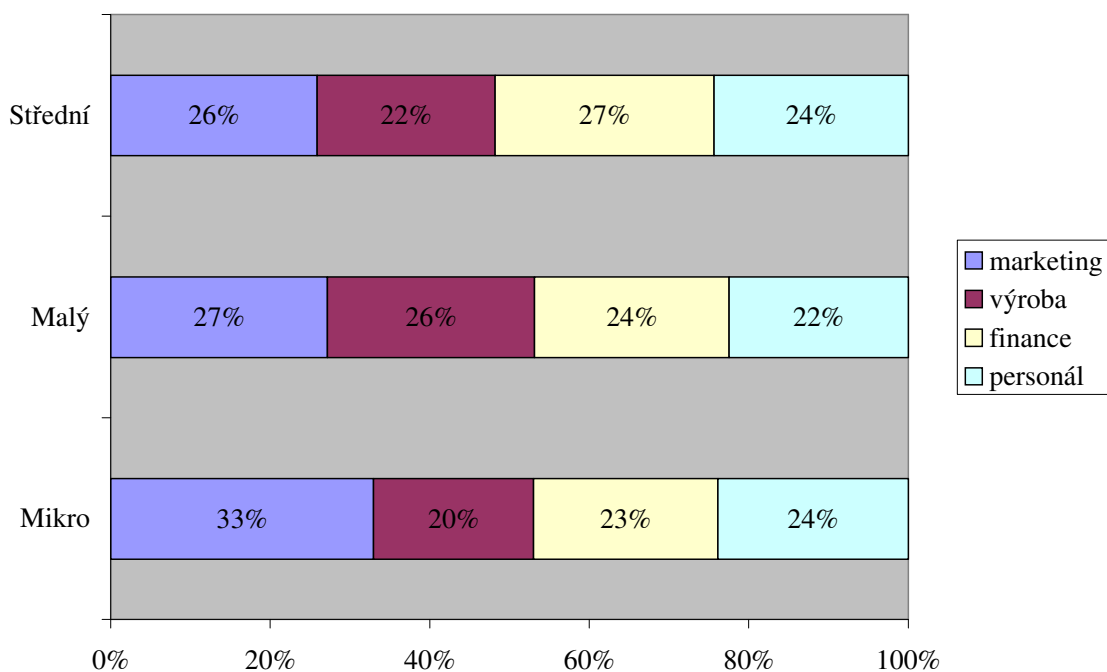
Graf 5 Závislost prvků po vstupu



Zdroj: vlastní výzkum

Podíl jednotlivých složek lze znázornit grafem, kdy pouze ve středně velkém podniku je kladen důraz na vyrovnanost jednotlivých složek strategického plánu. U mikro a malého podniku převládá marketingově-výrobní přístup.

Graf 6 Celkový pohled na strategii



Zdroj: vlastní výzkum

Popis druhé etapy lze shrnout do těchto dílčích závěrů:

- Inovační potenciál vzniká především ve středně velkých firmách a je orientován na nový produkt v sektoru služeb,
- Dominuje zákaznický přístup a marketingová orientace,
- K inovacím je využíváno informačních technologií a nejčastější strategií je ofenzivně neutrální.

3.3.3 Třetí etapa

Úkolem třetí etapy je popsat kvalitu podnikatelského prostředí, výzkum probíhal koncem roku 2006 a počátkem r.2007. Oblast podpor a faktorů vedoucích k ukončení činnosti byly zopakovány z etapy první. Výzkum je zaměřen na tři klíčové oblasti a cílem je popsat motiv vedoucí k podnikatelské činnosti a rozlišit tak **push a pull podnikání a získat faktory bránící rozvoji** MSP. Struktura dotazování byla následující:

- Vstup, růst a ukončení podnikání (pro komparaci s etapou 1)
- Podnikatelské prostředí,
- Poradenská centra a využití podpor (pro komparaci s etapou 1).

Faktory, které mohou ovlivňovat rozvoj podnikání v kraji je samotný důvod, proč se začíná podnikat. Souvisí 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.

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

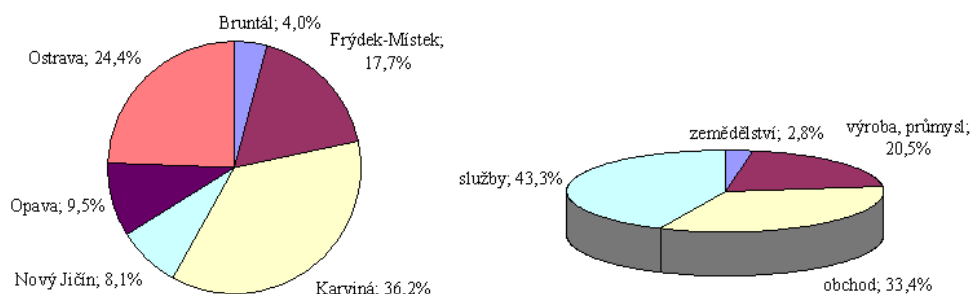
Tabulka 37 Složení zkoumaného vzorku

<i>VELIKOST FIRMY</i>	<i>POČET</i>	<i>PROCENTNÍ PODÍL</i>
Mikro do 10 zaměstnanců	447	69,7 %
Malý p. od 11-49 zaměstnanců	137	21,3 %
Střední p. od 50-250 zaměstnanců	68	9 %
Celkem	643	100%

Zdroj: vlastní výzkum

Zkoumané subjekty můžeme třídit 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.

Graf 7 Složení podnikatelů dle okresů a oboru



Zdroj: vlastní výzkum

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 podnikání) než pocitem seberealizace a originálního nápadu (pull podnikání).

Tabulka 38 Dominantní hlavní motiv k podnikatelské činnosti

HLAVNÍ DŮVOD PRO PODNIKÁNÍ /OKRES	BRUNTÁL	FRÝDEK-MÍSTEK	KARVINÁ	NOVÝ JIČÍN	OPA-VA	OSTRAVA	MS KRAJ
dlouhodobá nezaměstnanost	12 %	18 %	9 %	10 %	13 %	10 %	12 %
viděl/la jsem příležitost si více vydělat	38 %	32 %	41 %	43 %	35%	39 %	38 %
originální nápad a jeho realizace	8 %	18 %	15 %	11 %	10 %	20 %	14 %
seberealizace	35 %	32 %	30%	34%	37%	29%	33 %
Push podnikání ř.1-2	50 %	50 %	50%	53%	48%	49%	50 %
Pull podnikání ř.3-4	43 %	50 %	45 %	35 %	47 %	49 %	44,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

K podnikání motivuje tak nejčastěji vize většího výdělku, než v řádném zaměstnání, možná bez zvažování, jaké další alternativní náklady toto podnikání přinese. Faktorem, který také má obrovskou váhu je pocit, že podnikáním se i rozvíjíte a seberea-

lizujete což platí v případě 44,8%, kde vzniká předpoklad inovačního podnikání. (dle ČSÚ je v kraji 48% inovačních firem v sektoru MSP³²)

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.

Tabulka 39 Hlavní důvod ukončení činnosti

HLAVNÍ DŮVOD UKONČENÍ /OKRES	BRUNTÁL	FRÝ-DEK-MÍSTEK	KARVINÁ	NOVÝ JIČÍN	OPA-VA	OST-RAVA	MS KRAJ
Nedostatek finančních prostředků	57,9%	49,3%	49,7%	67,0%	52,4%	49,5%	54,3%
Korupce, zhoršení podnikatelského prostředí	26,3%	28,0%	32,5%	29,0%	35,7%	22,7%	29,0%
Zvýšená konkurence v odvětví	5,3%	33,3%	30,5%	23,0%	19,0%	29,3%	23,4%
Zvýšení administrativních nákladů na podnikání	26,3%	16,0%	27,3%	30,7%	21,4%	20,6%	23,7%

Zdroj: vlastní výzkum

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

Tabulka 40 Úroveň a typ spolupráce

SPOLUPRÁCE /OKRES	BRUNTÁL	FRÝ-DEK-MÍSTEK	KARVINÁ	NOVÝ JIČÍN	OPA-VA	OST-RAVA	MS KRAJ
Míra spolupráce(ANO)	21,1 %	22,7%	16,2%	15,4%	28,6 %	24,7%	21,5 %
<i>Typ spolupráce</i>							
obchodní řetězec	49,8%	69,7%	27,5%	62,5%	56,4 %	64,9%	55,1 %
Síť	49,8 %	12,8 %	27,5 %	25 %	45 %	35,1 %	32,5 %

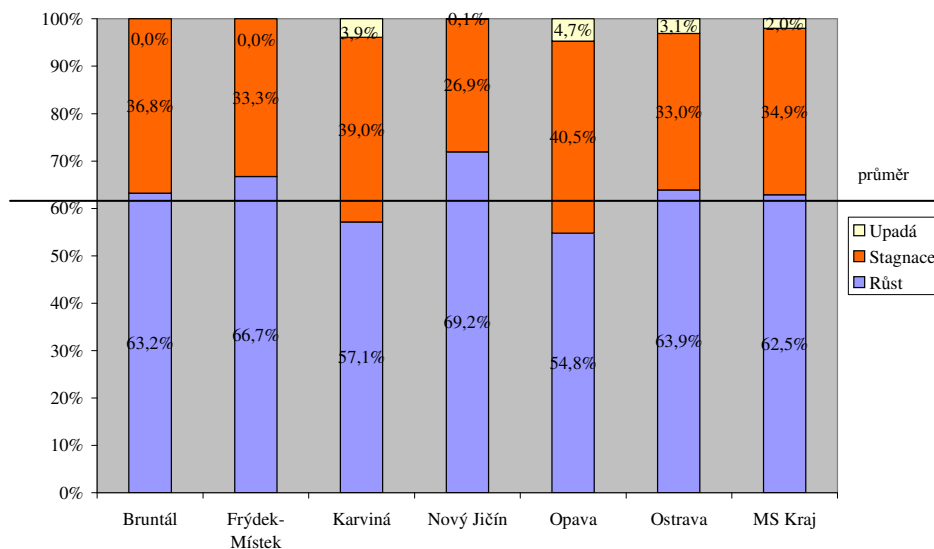
Zdroj: vlastní výzkum

³² Technické inovace v ČR 2003-2005 – analytická část
http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005

V deskripci lze pokračovat stádiem podniku – tedy ve vývoji podniku (tedy jeho stádium) více jak jedna třetina subjektů stagnuje (nejvíce okresy Frýdek-Místek a Ostrava), což souvisí i s vývojem obrátu, 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 pravdivé jsou úvahy, že malý a střední podnik je silně ovlivněn prostředím, ve kterém se nachází.

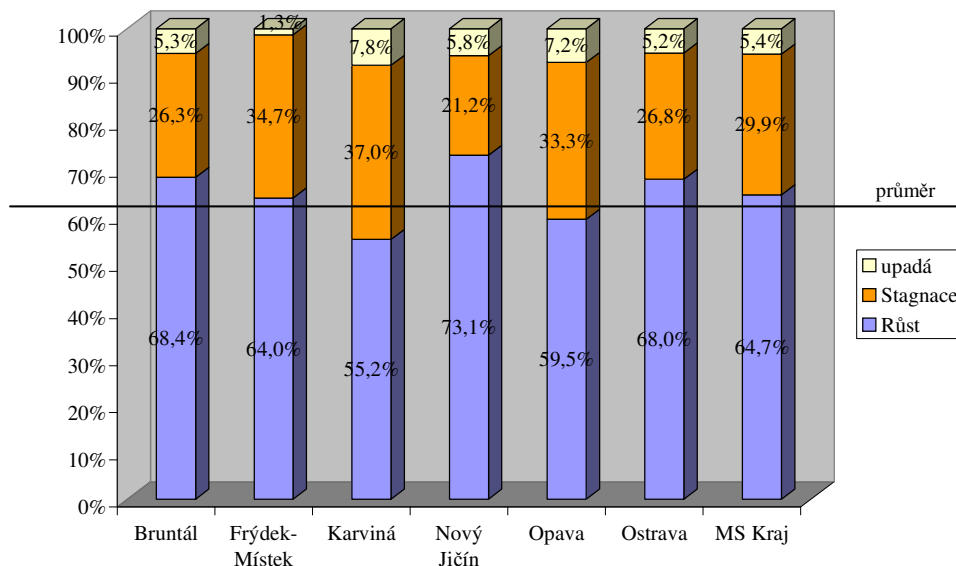
Graf 8 Stádium malých a středních podniků



Zdroj: vlastní výzkum

Možným faktorem popisu firmy může být analýza obrátu a jeho vývoje za poslední tři roky. Zde můžeme zaznamenat 1/3 stagnujícího obrátu, který odpovídá stagnujícím firmám, avšak růst obrátu překračuje počet firem v růstovém stádiu, tudíž i některé stagnující firmy dosahují změny v obrátu, ve vzorku to představuje 5%-ní rozdíl.

Graf 9 Analýza obrátu firem

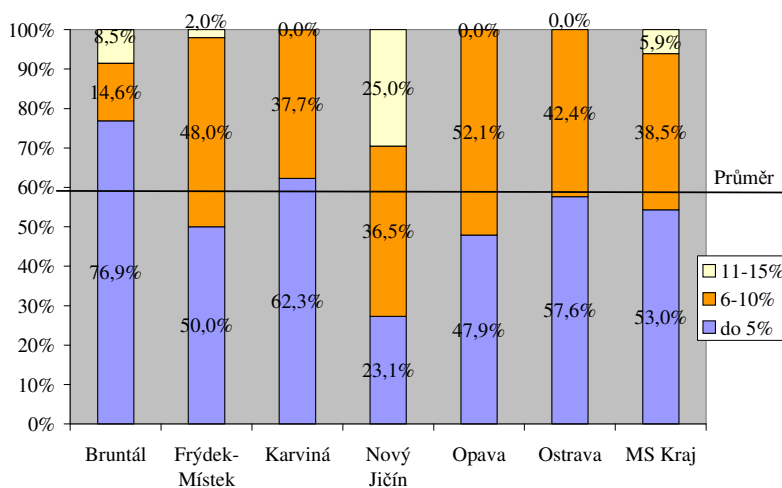


Zdroj: vlastní výzkum

Ze vzorku rostoucích firem vznikl výběrový vzorek, který udává tempo růstu podniku za poslední 3 roky. Nejdynamičtější v tomto ohledu byly okresy Frydek-Místek a Ostrava, což může souviset s příchodem nových investorů do oblasti.

Tyto okresy vykazaly, že 42-48% podnikatelských jednotek roste mezi 6-10%. Všimnout si můžeme i Nového Jičína. Zde můžeme konstatovat druhou stranu ovlivnění prostředím, ve kterém se nachází – avšak s pozitivním dopadem.

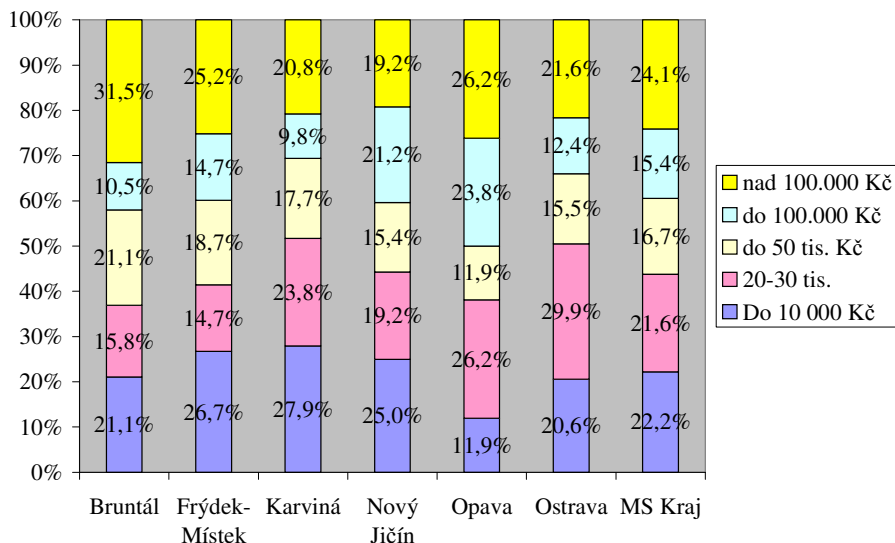
Graf 10 Procento růstu



Zdroj: vlastní výzkum

S rostoucími firmami se rozvíjí schopnost inovovat, nabízet něco nového, být konkurenceschopní. S tím souvisí i výdaje na inovace či nabízení odlišného „přístupu ve službách“. Nejčastější mírou výdajů je částka 10 000 Kč ročně. Nejvíce jsou ochotni investovat větší částky od 100 000 Kč a více za rok v okrese Bruntál (31,5% podnikatelů) a Opava (26,1%).

Graf 11 Výdaje na inovace



Zdroj: vlastní výzkum

Komparací s údaji ČSÚ lze konstatovat nízkou investici do inovací, protože průměrné výdaje na inovace se v roce 2005 v malých a středních podnicích (11-249 zaměstnanců) pohybovaly na 2 800 000 Kč ročně u inovativních firem.³³

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 Cramerovým koeficientem. Takto lze jednotlivé faktory členit na:

A) Pozitivní 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).

³³Technické inovace v ČR 2003-2005 – analytická část
http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005

B) Negativní faktory – tedy faktory se zápornou hodnotou korelačního koeficientu. Zařadily se zde:

- Neúčast (nezkušenost) 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 firmám 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 a ochota spolupracovat ve svém oboru 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* v této oblasti hraje důležitou roli investice do inovací, spolupráce na výzkumu a samozřejmostí je dobrá finanční základna.

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

3.4 Interpretace výsledků jednotlivých fází výzkumu

3.4.1 Modelová firma v regionu z první etapy

Z vizuální komparace výsledků první etapy výzkumu patrný podobný vývoj v oblasti mikro, malých a středních podniků, dále pak podobné složení problémů ovlivňující jeho rozvoj a jeho slabé stránky. Proto je možno vytvořit „modelovou“ firmu pro zvolený region, prozatím abstrahující od dalších faktorů a vlivů, které nebyly zkoumány.

Dílejší hypotézou bylo:

- H1: Podnikatelé budou ve většině případů preferovat podporu při tvorbě nových pracovních míst (50% respondentů) a možnosti, jak získat nové zákazníky (60% respondentů),
- H2: Mezi hlavní důvody, proč by se rozhodli skončit s podnikáním je nedostatek finančních prostředků (70% respondentů),

Tabulka 41 Modelová firma v daném regionu-1.etapa

	MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ
Rok založení	1992
Velikost firmy	1-10 zaměstnanců
Obor činnosti	Obchod
Struktura dle pohlaví	58% muži 42% ženy
Struktura dle vzdělání	
- základní	11,3%
- střední odborné bez maturity	36 %
- úplné střední	40,7%
- vysokoškolské	12%
Jazyková vybavenost	Angličtina a zároveň polština
Převažující kapitál	95% český
Forma spolupráce	Ze 70% žádná, ve 30% zbývajících převažuje obchodní řetězec
Obchod se zahraničím	Pouze co třetí MSP
Využití fondů	Nová technologie
Přínosy programů	Zlepšení tržní pozice
Zdroj informací	Internet 1/3 neví, že fondy existují
Zpracování projektů	Sami
Nejčastěji využívané programy	Marketing
Hlavní důvody ukončení podnikání	Nedostatek financí, růst konkurence
Přístup k Internetu	87%
Využití e-learningu	41%
Hlavní oblasti dalšího vzdělávání	Právo, účetnictví, marketing

Zdroj: vlastní výzkum

V modelové firmě převládá pozice mikropodniku, který je založen na začátku privatizačního procesu, je tedy na trhu dostatečně dlouho, již a upevněnu svou pozici, protože již zná své prostředí, kterému se přizpůsobil.

Dále v MSK dává přednost marketingovému vzdělání a využívá i podpůrného programu Marketing. Zajímavé srovnání poskytuje výsledek dotazníkového šetření v regionálních poradenských centrech.

Tabulka 42 Modelová firma žádající o dotaci z podpůrných fondů

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ	
Velikost firmy	11-49 zaměstnanců
Obor činnosti	Průmysl
Struktura dle pohlaví	70% muži 30% ženy
Struktura dle vzdělání	
- základní	10%
- střední odborné bez maturity	10%
- úplné střední	70%
- vysokoškolské	10%
Věk	26-50 let
Využití fondů	Nová technologie
Zdroj informací	Internet, poradenské firmy
Zpracování projektů	Poradenská firma
Nejčastěji využívané programy	Start, Poradenství
Nejčastější důvod zamítnutí projektu	Existence více identických projektů
Hlavní bariéry rozvoje podnikání	Zvýšené administrativní náklady, legislativa, zavedení minimální daně
Kolik projektů uspěje?	65%
Tendence vývoje	Počty žádostí klesají

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření v regionálních poradenských centrech

Pokud srovnáme tyto dvě tabulky zjistíme, že o podpůrné programy žádají „malé“ podniky, tedy segment, který tvoří v případě výzkumu 28% subjektů v kraji Moravskoslezském, což koresponduje s 2/3 subjektů, které znají nebo mají informace o podpůrných programech.

Pokud srovnáme ještě strukturu nezaměstnaných v obou regionech, převládají uchazeči s nižším vzděláním a nejčastěji nejsou ve věku, kdy podle poradenských center podnikatelé zpracovávají projekty a žádosti o peníze ze strukturálních fondů. Další skutečností je, že se názory obou stran shodují v problémech podnikatelů a důvodech v ukončení činnosti, stejně tak v potřebách zdokonalení různých znalostí a dovedností.

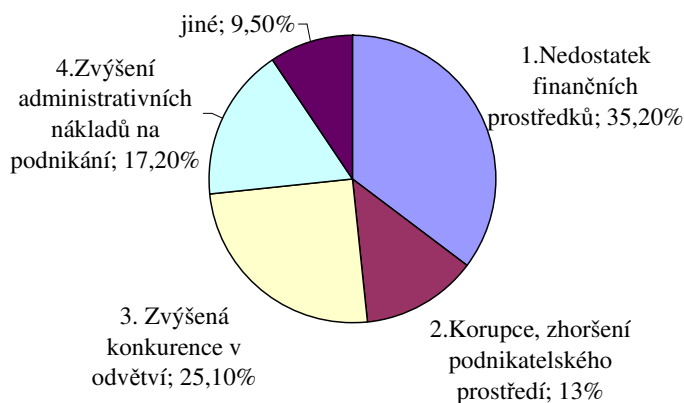
Tabulka 43 Srovnání struktury uchazečů o zaměstnání (potenciálních tvůrců MSP)

KRITÉRIUM	MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ
Struktura dle pohlaví	50,65% muži 49,35% ženy
Struktura dle vzdělání	
- základní	29,6%
- střední odborné bez maturity	47,2%
- úplné střední	20,3%
- vysokoškolské	2,9%

Nejčastější věk	26-50 (53% uchazečů)
Zdroj informací	Internet
Důvod pro končí s podnikáním a vrací se do evidence nezaměstnaných	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek financí, zavedení minimální daně - zvýšená konkurence, - nedostatečné vzdělání
Nejčastější slabiny podnikatelů	<ul style="list-style-type: none"> - jazykové znalosti, - finanční plánování, - účetnictví, - počítače
Počty uchazečů	Vstup do EU neměl vliv na snížení počtu žádostí, stabilní stav

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření na úřadech práce

Graf 12 Faktory vedoucí k ukončení činnosti v roce 2005



zdroj: vlastní výzkum

3.4.1.1 Ověření dílčích hypotéz

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 H1 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.

Vnější faktory, které mohou vést až úplnému ukončení podnikání, jsou zejména špatný přístup ke zdrojům úvěrového financování (69 %), kde se potvrdila i stanovená **hypotéza H2**. 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 $V = 0,360$; $P < 0,001$).

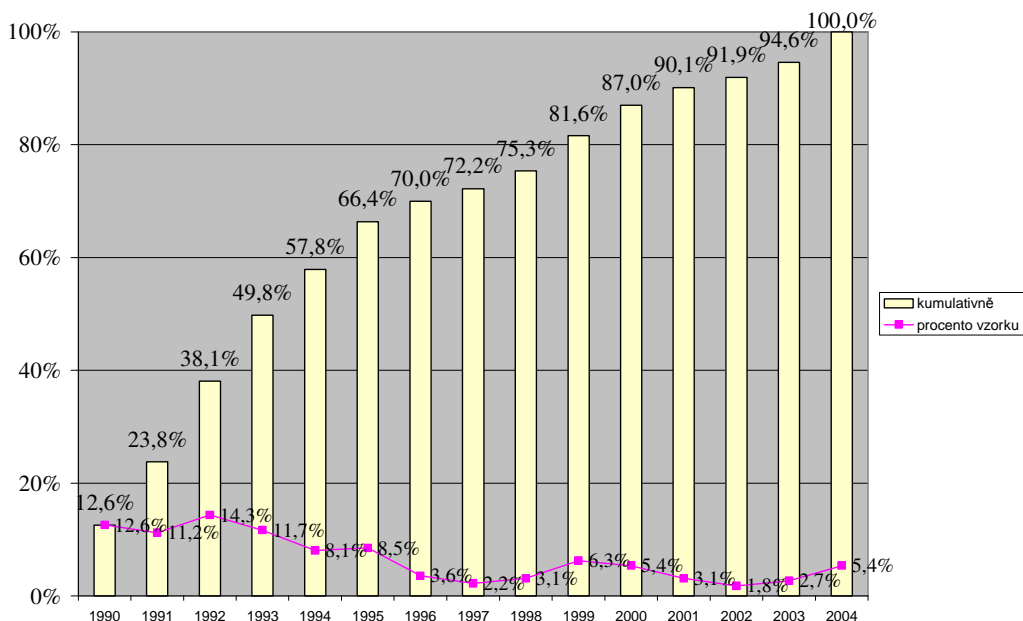
3.4.2 Dynamika subjektů MSP – druhá fáze

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. Dále pak bylo dílčím cílem poznání procesu strategického plánování.

V prvé řadě je třeba popsat faktor, který ovlivňuje současné chování či konkurenceschopnost MSP v regionu a to jejich doba působení na regionálním trhu. Z níže uvedeného grafu 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, vzhledem k tomu, že 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.

Graf 13 Složení vzorku dle roku založení



zdroj: Vlastní výzkum

Jedním z faktorů zkoumaných v této části byly zdroje a kvalita informací pro podnikání, dostupná pro malé a střední podniky. Hlavním cílem této roviny výzkumu bylo zjistit preference podnikatelů při reakci na *vnější* podněty, které se snaží stimulovat podnikání a podnikavost vůbec. Mezi dílčí hypotézy etapy patřily:

- H1: Hlavním zdrojem informací nebudou oficiální statistiky a kvalita těchto zdrojů se zhoršuje.
- H2: Subjekty budou nejdynamičtěji reagovat na finanční plánování

Zde se potvrdila úvodní hypotéza H1, 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 srovnání 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.

3.4.2.1 Faktorová analýza

Oblast strategického plánování a činností v malém a středním podniku byla v dotazníku členěna dle přístupu M.E. Portera³⁴, kdy základní části byly tvořeny:

³⁴ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-12-0. s. 23-26

1. Hodnotový řetězec – *primární činnosti* (vstupní logistika, výrobní činnost, výstupní logistika, marketing a odbyt a služby), *podpůrné činnosti* (administrativa, řízení lidských zdrojů, technologický rozvoj a zásobování)
2. Oblast zdrojů a způsobilostí, kde zdroji jsou pozemky, budovy, zařízení a technologická vybavenost, finance, pracovníci, značka, pověst, patenty, znalosti a zkušenosti. Naproti tomu způsobilosti zahrnují nejen základní funkce managementu (plánování, organizování, vedení, motivace, komunikace, kontrola, podniková kultura, atmosféra a koordinační činnosti)
3. Oblast strategického plánování a rozbor příspěvku jednotlivých plánovacích činností. (plán finanční, marketingový, výrobní a personální)

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 nejdynamičtěji 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 faktoru.

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

$f(T)$... *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).

Adaptace na změny v podnikatelském prostředí

Problematika byla rozdělena na primární a sekundární činnosti (Porter, 1992; Slávik, 2005):

- a) V primární činnostech (PČ) bylo nabídnuto 5 oblastí – zásobování, výroba, odbyt, marketing a služby pro podnikatele, výsledky interpretují 69% vzorku (KMO 0,689), nejrychleji reagují na vstupní logistiku, hodnota škály 2,1 (36 dní).

$$PČ = f(L), f(S), \text{ kde}$$

$f(L)$... *faktor logistika*, tvořen odbytovou logistikou (0,853) a vstupní logistikou (0,816)

$f(S)$... *faktor služby* (0,890)

Zároveň byla potvrzena vazba mezi vstupní a výstupní logistikou, (korelace=0,595, Cramer V =0,484; P<0,001), čímž ukazuje důraz kladený na úlohu logistiky v malém a středním podniku.

- b) V sekundární činnostech (SČ) byly specifikovány administrativa, řízení lidských zdrojů, technologický rozvoj a obchodní činnost. Byl extrahován pouze jeden faktor – v 53% (KMO 0,684) je to *řízení lidských zdrojů* (0,814), nejdynamičtější subjekt reaguje na obchodní činnosti, hodnota škály 2,28 (48 dní).

Vnitřní faktory

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 možností získat adekvátní prostory pro podnikání, tedy pro uskutečnění své podnikatelské vize.

Manažerské dovednosti – mapování způsobilosti (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 nejdynamičtějši 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 je větší dynamika o 5,6% oproti předvstupnímu plánování. Tímto rozbořem se také potvrdila částečně H2, kdy subjekt reaguje na finanční plánování dynamicky, ale důraz je kladen na marketingový přístup.

Celkově můžeme hlavní faktory vyhodnotit dle jejich dynamiky a popisu dle tabulky 11 v podkapitole 1.2

Tabulka 44 Seřazení faktorů

	NÁZEV FAKTORU	HODNOTA ŠKÁLY	SLOVNÍ KOMENTÁŘ
Vnější Ø 1,81	Ceny vstupů	1,3	Mimořádně vysoká pružnost, přizpůsobuje se i nepředvídatelným změnám
	Preference zákazníka	1,56	
	Vstupní logistika	2,1	vysoká pružnost, složka se přizpůsobuje i rychlým změnám, ale musí být předvídatelné
	Obchodní činnost	2,28	
Vnitřní Ø 2,53	Zdroje financování	2,48	Průměrná pružnost, hodnocená složka se dokáže přizpůsobit i rychlým změnám
	Komunikace	1,87	vysoká pružnost, složka se přizpůsobuje i rychlým změnám, ale musí být předvídatelné
	Finanční plán	3,24	Průměrná pružnost, hodnocená složka se dokáže přizpůsobit i rychlým změnám

Zdroj: vlastní zpracování

Následně přínos dynamiky můžeme spatřovat v pohledu na dynamiku strategického plánu, kdy může sloužit k predikci jeho změn. Pokud zprůměrnujeme podíl jednotlivých částí strategického plánu, získáme tak jeho rovnici se zahrnutou mírou turbulence změny:

$$SP = 0,29 \times M + 0,23 \times V + 0,25 \times F + 0,23 \times P$$

kde:

Sp.....strategický plán

M.....dynamika marketingového plánu

- V..... dynamika výrobního plánu
 F..... dynamika finančního plánu
 P..... dynamika personálního plánu

Z analýzy pružnosti malých a středních podniků vyplývá, že úspěšnější podniky reagují na podněty z vnějšího prostředí než faktory vnitřního prostředí a to může být jednou z bariér rozvoje – soustředění sil na odražení negativních dopadů vnějšího prostředí a nedostatek času a aktivit na rozvoj vlastního zázemí.

3.4.3 Podnikatelské bariéry

Pomocí faktorové analýzy bylo extrahováno několik dalších faktorů, které ovlivňují životnost malých a středních podniků. Číselně je uvedena hodnota parciálního korelačního koeficientu jako „náboj faktoru“ (factor loading). Tyto faktory byly rozděleny do dvou skupin:

1. *Faktory ovlivňující rozvojové aktivity podniku*
 - Ekonomické výsledky podniku – obrat a stádium podniku (0,945)
 - Obor podnikání (0,787)
 - Typ spolupráce v podnicích (0,706)
 - Členství v podnikatelských organizacích (0,665)
2. *Faktory vedoucí k ukončení činnosti- brzdicí rozvoj*
 - Špatná kvalita informací a poradenské činnosti (0,705)
 - Růst administrativní náročnosti podnikání (0,64)
 - Růst konkurence v oboru (0,653)
 - Finanční nedostatečnost (0,624)

Podnikům bylo v dotazníku nabídnuto celkem ve třech oddílech 29 typů bariér, které mohou ovlivnit úspěšnost podniku. Pomocí stejné metody byly extrahovány hlavní komponenty, ovlivňující sektor malých a středních podniků.

Tabulka 45 Dopady faktorů na MSP

FAKTOR	KORELAČNÍ KOEFICIENT	DOPAD NA MSP
Právní forma	0,783	Pozitivní
Efektivní odstraňování bariér vládou	0,76	
Obrat	0,921	
Členství v EU	0,82	
Spolupráce mezi univerzitami a MSP	0,715	
Spolupráce při transferu technologií	0,706	
Podpora a propagace podnikání regionem	0,785	
Obor podnikání	-0,731	Negativní
Růst konkurence	-0,694	

Zdroj: vlastní výzkum

Jednotlivé bariéry vyplývající z podnikatelského prostředí a vnitřního prostředí lze rovněž interpretovat pomocí škálování, které bylo v dotazníku využito, kdy Ano-1, možná ano-2, možná-3, spíše ne-4, ne-5

Tabulka 46 Identifikace vnitřních bariér

OTÁZKA NA VNITŘNÍ BARIÉRU	PRŮMĚRNÁ HODNOTA ŠKÁLY	VNÍMÁNA JAKO
Zapojil by jste se do transferu technologií či informací?	2,88	+
Zúčastnili jste se dalšího vzdělávání podnikatelů?	2,94	+
Vnímáte zlepšení podmínek podnikání po vstupu do EU?	3,71	-
Jsou informace pro podnikání jednoduché a srozumitelné?	3,72	-
Spolupracujete s poradenskými centry?	4,19	-
Zdá se Vám podpora podnikání dostatečná?	4,20	-
Dělali jste již projekt s finanční podporou EU?	4,55	-
Průměrná známka	3,74	-

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledek spíše souhlasí s již vyjmenovanými bariérami z provedené faktorové analýzy, je nutno zde zdůraznit úlohu spolupráce mezi podniky, poradenskými centry a nevyužití příležitosti čerpání finančních prostředků z evropských fondů (jedna z uváděných bariér jejich nevyužívání je nutnost předfinancovací fáze projektu).

Tabulka 47 Identifikace vnějších bariér

OTÁZKA NA VNĚJŠÍ BARIÉRU	PRŮMĚRNÁ HODNOTA ŠKÁLY	VNÍMÁNA JAKO
Víte, že existují podpůrné programy?	1,75	+
Je dostatečná nabídka dalšího vzdělávání pro podnikatele?	2,63	+
Jaký je přístup k financování pomocí úvěrů, půjček, grantů?	2,70	+
Bylo pro Vás snadné v dnešních podmínkách založit firmu?	2,86	+
Je snadné změnit právní formu?	3,29	-
Je dostatečná spolupráce mezi univerzitami a podnikateli?	3,43	-
Myslíte že region dostatečně propaguje a podporuje podnikání?	3,43	-
Vnímáte zlepšení podmínek podnikání po vstupu do EU?	3,71	-
Myslíte si, že stát zkoumá dobu pro založení podniku či výši nákladů pro založení?	3,74	-

Přineslo členství v EU nějaké impulsy pro podporu Vašeho podnikání?	3,88	-
Myslíte si že jsou dostatečně zkoumány bariéry podnikání?	4,05	-
Zdá se Vám podpora podnikání dostatečná?	4,20	-
Jsou bariéry efektivně odstraňovány?	4,27	-
Vnímáte zpětnou vazbu mezi Vámi a vládou?	4,30	-
Průměrná známka	3,45	

Zdroj: vlastní výzkum

Bariéry pocházející z vnějšího prostředí ukazují provázanost s vnitřním naladěním firmy, kdy mají pocit, že z pohledu tvůrců a usměrňovatelů podnikatelského prostředí necítí zpětnou vazbu ke specifikům jejich podnikání, ukazují na legislativní nedostatky a také ukazují že původní obavy ze vstupu do Evropské unie se nepotvrzují (viz otázka nových impulsů či hrozeb pro podnikání).

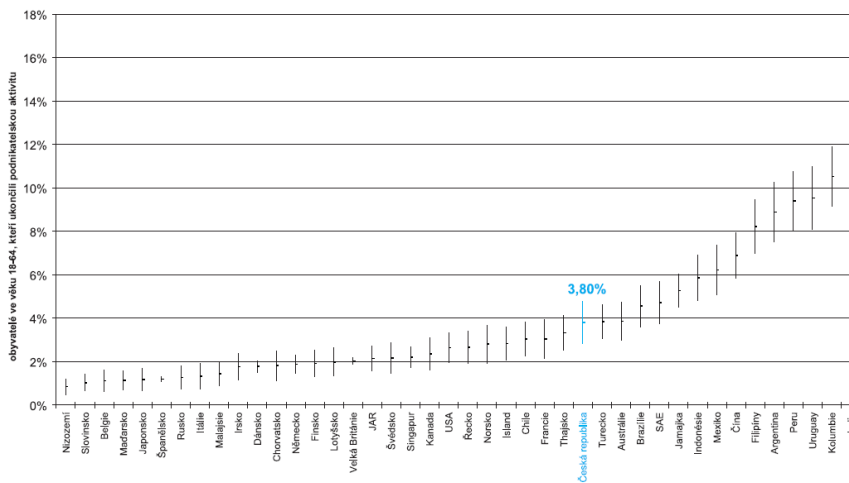
3.4 Ověření platnosti hypotéz na základě výzkumu

V kapitole 2.1.1 byly stanoveny nosné hypotézy empirického výzkumu a shrnutím poznatků ze všech tří etap výzkumu lze konstatovat že, **byly potvrzeny** následující hypotézy:

- 1) *H1: Podnikatelská aktivita malých a středních podniků se bude během tří let sledování koncentrovat do sektoru služeb.* Tento nárůst lze potvrdit i oficiálními statistikami ČSÚ³⁵, kdy mezi lety 2000-2004 sektor MSP tvořil 99,9 % podniků služeb, a z nich 97,7 % tvořily podniky do 9 zaměstnanců čili forma mikropodniku, s průměrným počtem zaměstnanců 1,8 s průměrným růstem odvětví 4,8 % a růstem přidané hodnoty 10,6 % ročně, což potvrzuje dynamiku tohoto sektoru a jeho budoucnost pro sektor MSP.
- 2) *H2: Lze předpokládat zlepšení informovanosti o podporách malých a středních podniků.* Hypotéza byla potvrzena snížením počtu subjektů, které v otázce na existenci fondů zvolili odpověď "nevíme že existují", pokles byl o 33 % ve zkoumaném vzorku ve srovnání roku 2005 a 2007.
- 3) *H4: Podkapitalizace malých a středních podniků se odráží v dynamice finančního plánování.* Hypotéza byla potvrzena v druhé etapě výzkumu, kdy byla hodnocena dynamika malých a středních podniků a finanční plánování a citlivost na finanční zdroje představovaly vysokou míru pružnosti (viz tabulka 43). Tuto část lze dokumentovat i srovnáním s GEM, kdy celkem 3,8 % obyvatel v ČR přerušilo či ukončilo v uplynulých 12 měsících své podnikání. Hlavním uváděným důvodem byly osobní důvody (32 %), dále finanční důvody (21 %) a příliš velká konkurence (14 %).

³⁵ Vybrané ekonomické výsledky malých a středních subjektů ČR v letech 2000 až 2004, Malé a střední subjekty v odvětvích tržních služeb, tab.6.1.1, http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/8007-06-v_l letech_2000_az_2004

Graf 14 Ukončení činnosti dle GEM



zdroj: LUKEŠ M., JAKL M. GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006.
http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf s.20

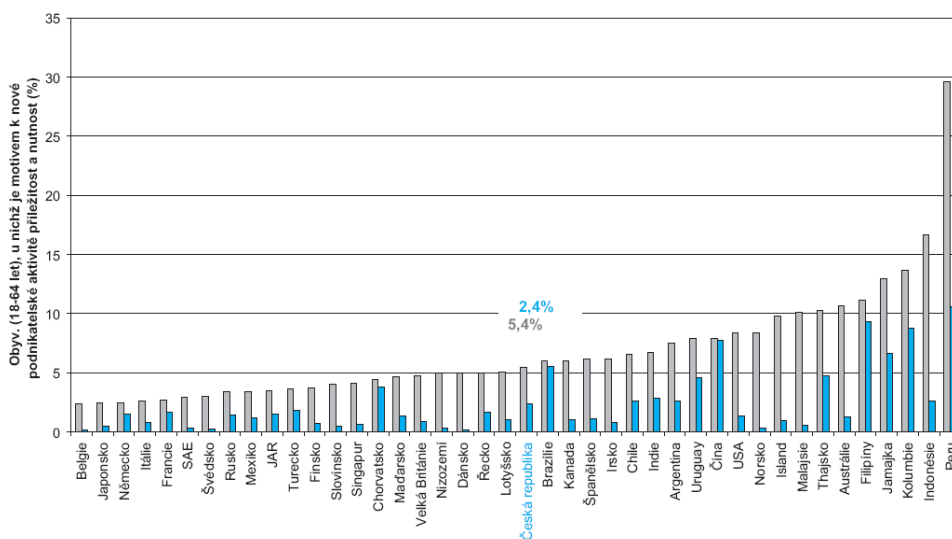
Hypotéza, která na základě vyhodnocení výzkumu **byla potvrzena jen částečně:**

- 1) *H3: Hlavním motivem pro zahájení podnikatelské činnosti jsou sociální důvody (podnikání vynucené okolnostmi). Z provedeného šetření Push versus Pull podnikání (viz tabulka 37) vyplynulo, že pouze 50% podnikatelů začalo svou činnost ze sociálních důvodů (větší výdělek než zaměstnanec, nezaměstnanost) a již nabírá na síle motiv seberealizace a originální myšlenky (44,8%). Výsledek koresponduje s šetřením provedeným pod projektem GEM³⁶, kdy je konstatováno: „Situace v ČR je pozitivní v tom, že více než dvakrát tolik lidí je zapojeno do nové podnikatelské aktivity díky tomu, že vidí dobrou příležitost (5,45%) oproti tomu, že se do nové aktivity pouští z nutnosti (2,4%). Pokud jde o tento poměr (příležitost/nutnost), je však ČR až na 31. místě, tzn. poměrově v porovnání s ostatními zeměmi je u nás ještě poměrně výrazný podíl lidí, kteří začínají podnikat, protože nemají alternativu vhodného zaměstnání. Tento poměr je podobný u mužů i u žen. Oproti tomu např. v Brazílii nebo v Číně poměr žen začínajících podnikat z nutnosti přesahuje poměr žen, které začínají podnikat kvůli dobré příležitosti. Při porovnání regionů existuje obrovský rozdíl mezi Prahou a zbytkem ČR. Zatímco v Praze se 36,5% obyvatel domnívá, že dobré příležitosti k podnikání v Praze existují či existovat budou, u ostatních regionů je toto procento výrazně nižší. Nejnižší je ve středočeském kraji a regionech Střední Morava a Moravskoslezsko (18% či níže).*

Toto konstatování dokresluje i regionální charakteristiku Moravskoslezského kraje, kde podnikání z nutnosti lehce převažuje díky restrukturalizaci hospodářství regionu.

³⁶ LUKEŠ M., JAKL M. GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006.
http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf s.20,23

Graf 15 Motiv k podnikatelské činnosti dle šetření GEM³⁷



zdroj: LUKEŠ M., JAKL M. *GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006.*

http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf s.21

Hypotézy, která zůstaly nepotvrzeny, ale nelze je v daném okamžiku zcela zamítnout:

- 1) *H5: nejčastějším stádiem podniku bude stádium stagnace.* Srovnáním výsledků v tabulce 27 (druhá etapa výzkumu) a grafu 4 (třetí etapa výzkumu) vyplynulo,

³⁷ Průzkum dospělé populace ve 42 zemích světa v rámci projektu GEM 2006. U každé země je v prvním sloupci vždy uvedeno procentuální zastoupení podnikatelské aktivity založené na rozpoznané příležitosti, v druhém sloupci procentuální zastoupení podnikatelské aktivity založené na nutnosti.

že počet stagnujících podniků představuje stabilně jednu třetinu zkoumaného vzorku a asi 62% firem uvádí stádium růstové. Propojením s grafem 5 a 6 je možno říci, že růst je pomalejší cca do 5% a tak lze předpokládat, že stagnujících firem neorientovaných na inovace bude mírně přibývat, avšak nebude to stádium dominující.

- 2) *H6: Hlavní bariérou rozvoje malých a středních podniků je nízká úroveň spolupráce.* Tato bariéra byla identifikována v rámci provedeného výzkumu, avšak nebyla faktorem jediným, který ovlivňuje rozvojové aktivity. Faktor se kombinuje s přístupem k financování a dalšími bariérami (tabulky 44 - 46).

3.5 Diskuse výzkumných zjištění

Pro srovnání a deskripci změn v podnikatelském prostředí a v chování podniků byly použity následující analýzy, seřazené chronologicky:

- 1) Průzkum bariér podnikání v Moravskoslezském kraji 2003³⁸,
- 2) Názory podnikatelské veřejnosti na situaci spojenou se vstupem ČR do EU, 04/2004³⁹,
- 3) Výzkum o možnostech čerpání finančních zdrojů z prostředků EU⁴⁰
- 4) vlastní výzkumy 2005-2007
- 5) ČSÚ 2006
- 6) Statutární město Ostrava. *Bariéry růstu podniků*. Ostrava: Magistrát města Ostravy, 2006 <http://www.mmo.cz/plan/docs.html>
- 7) LUKEŠ M., JAKL M. *GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006*.
http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf

Metodou komparace údajů s analýzami, které byly provedeny v letech 2003 až 2006 spolu s novými poznatky, získanými vlastním výzkumem vyplynuly následující skutečnosti, které shrnuje tabulka podle srovnatelných kritérií. Jednotlivé prameny jsou označeny pořadovým číslem, jak je uvedeno výše, včetně letopočtu.

Tabulka 48 Srovnání předchozích výzkumů

KRITÉRIUM/PRAMEN KOMPARACE,ROK	1(2003)	2(4/2004)	3(8/2004)	4(2005)	4(2007)

³⁸ výsledky průzkumu a doporučená opatření, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, www.kr-moravskoslezsky.cz

³⁹ VÁŇA, P. - Názory podnikatelské veřejnosti na situaci spojenou se vstupem ČR do EU, 04/2004, OMEGA DIREKT, dostupné z Euroinfo.cz

⁴⁰ Starzyczná H., Janečková L., Blechová B., Pellešová P.: Výzkum dopadu reformy veřejných financí na malé a střední podniky a hodnocení informovanosti MSP o možnostech čerpání finančních zdrojů z prostředků Evropské unie. In: *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec współczesnych wyzwań gospodarczych i społecznych*. Katowice 2005, str. 268-277, ISBN 83-88402-75-7

<i>Velikost podniku</i>					
0-10	59,8%	42%	55,77%	51,74%	69,7%
11-49	29,9%	42%	28,85%	30,23%	21,3%
50-249	9,4%	14%	15,38%	10,47%	9%
Nad 250	0,9%	9%	nezahrnuto	7,56%	nezahrnuto
<i>Hlavní podnikatelská činnost</i>	28,2% obchod 26,3% průmysl	31% Služby 29% Obchod	Průmysl 40,38%, Obchod 23,08%	Obchod 30%, Průmysl 20%	Služby 43,3% Obchod 33,4%
<i>Obchod se zahraničím</i>	27,2% ano	20% ano	Nezahrnuto	25,58% ano	Nezahrnuto
<i>Zdroje informací o fondech EU</i>	Nezahrnuto	Noviny, televize, internet	Internet	Internet	Internet
<i>Použití prostředků EU fondů</i>	Nová technologie	Nezahrnuto	Nová technologie	Nová technologie	Nová technologie
<i>Nečastější bariéra rozvoje</i>	Nedostatek financování	Nezahrnuto	Nedostatek financování	Nedostatek financování	Nedostatek financování

Zdroj: prameny 1-4

Během čtyřletého období sledování malých a středních podniků můžeme konstatovat ve skladbě podnikatelů nárůst subjektů s počtem zaměstnanců do 10, v upřesnění r.2007 je to podnik o velikosti do 5 zaměstnanců. Zájem o transfer technologií dokládá i zaměření kraje na hutnictví, chemický a zpracovatelský průmysl.

Velmi silně tedy negativně působí na malé a střední podniky administrativní zátěž v podnikání, což může souviset s komunikací a spolupráce s úřady a orgány města, ve kterém se podniky nacházejí. Dále pak je častěji zmiňována otázka korupce. Otázka chování domácí či zahraniční konkurence v regionu, která je další zmiňovanou bariérou, je jistě silným faktorem ovlivňujícím růst podniku, ale z pohledu podnikatelského prostředí a orgánů státní správy se jedná o faktor těžko ovlivnitelný.

Za vážnější bariéry je nutno pokládat zejména dostupnost financování (tj. úvěrů, grantů, dotací apod.), která je za bariéru označována větší polovinou podniků. S tímto faktorem souvisí i kvalita služeb pro podnikatele ze druhé etapy výzkumu (viz vnější faktory v podkapitole 3.4.1.2). Takovými službami mohou být zásobování vodou, kanalizace, likvidace odpadů, požární ochrana, ochrana majetku a osob a údržba komunikací kolem podnikatelských prostor.

Tabulka 49 *Kdybyste se rozhodl skončit s podnikáním bylo by to z důvodu (více možných odpovědí):*

	2005	2007	ZMĚNA
Nedostatku finančních prostředků	50%	52%	+2%
Zvýšené konkurence v odvětví, ve kterém podnikáte	69%	30%	-39%

Zvýšení administrativních nákladů na podnikání	40%	25%	-15%
Nedostatku kvalifikovaných pracovníků v důsledku migrace obyvatel	25%	7%	-18%
Nemožnost dalšího vzdělávání v oblasti podnikání	8%	1%	-7%
<i>Korupce, zhoršení podnikatelského prostředí</i>	16%	28%	+12%
Nízká dostupnost potřebných informací a poradenských služeb	4%	2%	-2%
Nedostatečná podpora státu při tvorbě nových pracovních míst	14%	11%	-3%

Zdroj: vlastní výzkum

Zjištěný žebříček váhy jednotlivých bariér v tabulce 48 se moc neliší podle toho, do které kategorie dotazovaný podnik patřil. Porovnáním výsledků za jednotlivé segmenty vyplynulo, že podniky se chovají skoro identicky a nevykazují znatelné rozdíly ve vnímání situace a identifikace bariér (viz kapitola 3.3).

Další součástí podnikatelského prostředí, která může představovat bariéru růstu podniků, jsou *informace a informovanost*. Na kvalitu informací a jejich zhoršování si postěžovalo 18 % respondentů a více důvěřuje svým informačním zdrojům. Důvěra v oficiální statistiku a informace roste s růstem podniku.

Výsledky výzkumu dokresluje i toto vyjádření: *...také izolované stesky jednotlivců na insolventnost lidí, přesycenost trhu, daňovou politiku, neustále se měnící legislativu, nevyužívání starých průmyslových areálů, upřednostňování velkých firem na úkor malých apod.*⁴¹ Tedy dalších méně signifikantních faktorů, které ovlivňují podnikatelské chování.

K finálnímu vyhodnocení bariér podnikání a tím i jejich ovlivňování podnikatelského růstu bylo využito maticového vyhodnocení, kdy index představuje vážený průměr z validních hodnocení na čtyřstupňové škále se středem v hodnotě 2,50 znamenající vyrovnanost kladných a záporných hodnotících soudů. Pokud je index nižší než 2,5 bodu, převažuje příklon k silnějšímu hodnocení negativního dopadu daného faktoru nad slabším.

Zvolené faktory byly statisticky významné a byly vybrány dle výsledků faktorové analýzy. Váha faktoru je pak dána podílem jeho korelačního koeficientu na celkovém součtu koeficientů. Součet vah je 1. Dle provedených analýz je každému faktoru přidělena známka, kdy 1 znamená velmi slabé vnímání faktoru a 4 velmi silné vnímání faktoru⁴². Nižší známka reakce byla přidělena v případě negativního korelačního koeficientu.

⁴¹ Statutární město Ostrava. *Bariéry růstu podniků*. Ostrava: Magistrát města Ostravy, 2006
<http://www.mmo.cz/plan/docs.html>

⁴² DAVID, F. R. *Strategic management: concepts and cases*. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-047912-8. s. 110

Maticе hodnocení faktorů vnějšího prostředí v sobě zahrnuje přehled příležitostí a ohrožení malých a středních podniků bez ohledu na jejich třídění.

Tabulka 50 *Maticе hodnocení faktorů vnějšího prostředí (External Factor Evaluation Matrix)*

FAKTOR	VÁHA	REAKCE	SKÓRE
<i>Technologický vývoj</i>	0,10	4	0,4
Změny v preferencích zákazníků	0,09	3	0,27
Ceny vstupů	0,09	3	0,27
Úroveň logistiky	0,10	2	0,2
Míra kooperace	0,09	2	0,18
Úroveň služeb pro podnikatele	0,10	2	0,2
<i>Růst konkurence v oboru</i>	0,08	4	0,32
Poradenská činnost	0,07	3	0,21
Vliv podnikatelských organizací	0,08	2	0,16
<i>Zpětná vazba mezi vládou a podnikateli</i>	0,08	4	0,32
Ztížený přístup k financování	0,06	4	0,24
Celkové vážené skóre			2,77

Zdroj :vlastní zpracování, kde skóre: součin váhy a známky a celkový součet, kdy < 2,5 ... podprůměrná reakce firmy na vnější prostředí; >2,5 ... nadprůměrná reakce firmy na vnější prostředí.

Z výsledku této matice je patrný trend, že podniky opravdu dynamičtěji reagují na podněty přicházející z vnějšího prostředí (viz též tabulka 43). Motorem ke změnám v jejich chování a tak i faktorem rozvoje je technologický vývoj, vnímání konkurence a zpětná vazba mezi vládou a podnikateli.

V hodnotící matici faktorů pocházejících z vnitřního prostředí bylo využito stejného postupu s tím rozdílem, že byly jmenovány faktory , které představují silné a slabé stránky podniků bez ohledu na jejich třídění.

Tabulka 51 *Maticе hodnocení faktorů vnitřního prostředí⁴³ (Internal Factor Evaluation Matrix)*

⁴³ DAVID, FRED R. *Strategic management: concepts and cases*.9th ed. Upper Saddle River:Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-047912-8. s. 149

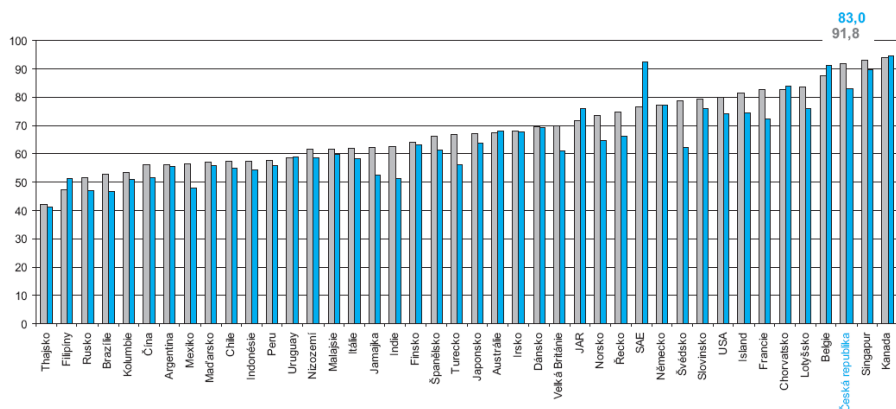
FAKTOR	VÁHA	REAKCE	SKÓRE
Dominantní český kapitál	0,1	1	0,1
Struktura subjektu dle pohlaví	0,15	1	0,15
Odborné vzdělání technického směru	0,1	1	0,1
Aktivní tvorba nových pracovních příležitostí	0,1	4	0,4
Znalost polštiny	0,09	3	0,27
Dobří známí	0,07	4	0,28
Nedostatek finančních prostředků	0,09	4	0,36
Vysokoškolské vzdělání	0,08	1	0,08
Zahraniční zákazníci – proexportní orientace	0,14	1	0,14
Náročnost administrativy	0,08	2	0,16
Celkové vážené skóre			2,04

Zdroj :vlastní zpracování , kde skóre: součin váhy a známky a celkový součet: < 2,5 ... podprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí; >2,5 ... nadprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí.

Výsledky jen dokreslují výsledky dynamiky malých a středních podniků, kde vnitřní faktory rozvoje jsou podceňovány a brání tak vnitřnímu rozvoji organizace. Exportní orientace může také sloužit jako pomocný indikátor inovativnosti firmy. Čím větší je exportní orientace, tím více se dá předpokládat, že firma je natolik inovativní, že o službu či produkt jeví zájem zákazník v zahraničí. Exportní orientaci lze spatřovat zejména v high-tech oborech. Pro ilustraci lze uvést hodnocení proexportní orientace v rámci postavení České republiky v EU a ve vybraných zemích.

Na základě průzkumu dospělé populace ve 42 zemích světa v rámci projektu GEM 2006 spočítaný index exportní orientace. Hodnoty nižší než 100 znamenají, že firmy v dané zemi jsou jako celek spíše lokálně orientované, hodnoty vyšší než 100 by znamenaly, že jsou spíše exportně orientované. U každé země první sloupec ukazuje hodnotu u nové podnikatelské aktivity, druhý sloupec u zavedených firem.

Graf 16 *Proexportní orientace firem*



Zdroj: LUKES M., JAKL M. GEM-Podnikatelská aktivita v České republice. Národní zpráva 2006. http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf s. 26

Dále se na tomto místě dají komparovat společné části dotazníků, které byly součástí výzkumu v roce 2005 a 2007. Oblast zkoumání se týká podpor podnikání a účelu, ke kterému by byly využity.

Tabulka 52 Informace o podnikání či podpory z fondů EU, získáváme:

ZDROJ	2005	2007	ZMĚNA
přes internet	33%	67%	+34%
centra pro podporu podnikání	8%	12%	+4%
od známých	17%	22%	+5%
v poradenských firmách	10%	13%	+3%
nevíme, že programy existují	41%	8%	-33%

Zdroj:vlastní výzkum

Posun ve zdrojích informací lze spatřovat nárůstem využívání internetu jako primárního zdroje, což ilustruje i přesun z oblasti nevědomosti. Můžeme tak předpokládat zvýšení zájmu o přípravu projektů podporovaných evropskými fondy. Oblasti, kterým by měl projekt sloužit, jsou uvedeny dále.

Tabulka 53 Kdybyste se rozhodli nějaký program podpory využít bylo by to pro:

DŮVOD	2005	2007	ZMĚNA
zvýšení počtu pracovních míst	23%	26%	+3%
proniknutí na trhy EU	26%	23%	-3%
propagace na WWW stránkách	19%	22%	+3%
rozšíření kapacit	31%	26%	-5%
nová technologie	40%	33%	-7%
nový výrobek	13%	10%	-3%

Zdroj:vlastní výzkum

Obecně lze říci, že priority, pročež projekt připravovat zůstaly neměnné. Mírný vzestup zaznamenala oblast propagace firmy na internetu, což souvisí z tabulkou předchozí, vyšší využívání informačních technologií pro propagaci firmy, tedy využívání marketingového nástroje pro budování úspěšného podniku.

Závěrem lze shrnout přínosy, které podpory přinášejí. I ty mohou signalizovat slabé stránky podniků při budoucích rozvojových aktivitách. Z provedeného výzkumu vyplývá stále větší důraz kladený na jakost výrobků, nasvědčující proexportní orientaci malých a středních firem.

Tabulka 54 Jaké vidíte přínosy pro Vás z možnosti podpory podnikání:

	2005	2007	ZMĚNA
zlepšení exportu	29%	28%	+1%
zřízení nových pracovních míst	45%	54%	+9%
získání certifikátů jakosti	30%	43%	+13%
získání nových odběratelů	65%	77%	+12%
získání lepšího postavení na trhu	72%	80%	+8%

Zdroj:vlastní výzkum

Zjištěné bariéry je tak možno rozdělit dle procenta firem, které se dotýkají takto chování podnikatelského subjektu a mohou ho ovlivňovat buď k růstu nebo stagnaci.

Tabulka 55 Rozdělení bariér dle dosahu

DOTÝKÁ SE		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
95-90%	Vnější	Členství v EU, poradenská centra	Změna právní formy – jeho proces
	vnitřní	Obrat, tvorba prac.míst	Informace od přátel
85%	Vnější	Nové trhy, podpory podnikání	---
	vnitřní	Velikost, právní forma	Absence dalšího vzdělávání
70%	Vnější	Propagace podnikání regionem	Nevyužívání e-commerce
	vnitřní	Získávání certifikátů	Obor podnikání, motiv
50%	Vnější	Zlepšení podmínek po vstupu	
	vnitřní	Spolupráce s poradenským centem	Absence výzkumu a vývoje

Zdroj: Vlastní výzkum

Pomocí analýzy faktorů, které ovlivňují malé a střední podniky můžeme dojít k názoru, že jejich identifikací lze pomocí vyřešit problémy, se kterými se podnikatelé potýkají. Avšak faktory, které působí jako podpora podnikatelské činnosti mohou sekundárně působit proti růstu podniku. Tyto faktory vycházejí zejména ze snahy podnikatele neztratit plnou kontrolu nad podnikáním či svobodu rozhodování.

Pro růst podniku je však důležitá transformace organizace, delegování a to již zasahuje do úrovně manažerských dovedností vlastníka. Tento jakoby „odpor“ k rozrůstání činnosti je často spojován právě s motivem pro start podnikatelské činnosti či překonání prvotních překážek. Životní nutnost a rozumově zdůvodněné podnikání může méně motivovat k růstu než podnikatel, kterého motivuje vidina úspěchu či bohatství. Pokud podnikatel není motivován k růstu sám, měl by mít možnost využít pomoc odborníků a vnitřní překážky překonat.

Pokud podnikatel plánuje růst svého podniku je nutné tomu přizpůsobit organizační strukturu, což souvisí s právě s rozvojem manažerských dovedností a znalostí managementu a procesů ve vlastní firmě. Jedině tak lze úspěšně překonat strach z růstu.

Regionálně orientované firmy a malá velikost trhu, který pokrývají může být klíčovou bariérou bránící růstu. Zde je nutné podpořit internacionalizaci podnikání, příležitostí může být expanze v rámci Euroregionů.

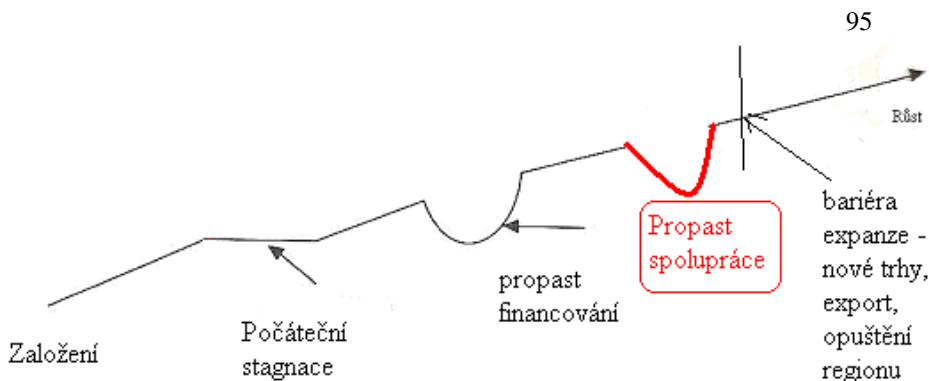
Regulace a byrokracie více působí na mikrofilmy, poněvadž zdržení jakýchkoliv důležitých dokumentů představují pro podnikatele stres a narušuje jejich projekt. Nedostatečné znalosti a přítomnost obecně platných bariér (jazykové znalosti či nedostatečné vzdělání) v relaci vstupu na zahraniční trhy můžeme chápat jako bariéru růstu a zároveň rozvoje podnikání.

Dalším problémem může být i struktura regionu. Malý růst populace, odchod vysokoškolských absolventů, problémy s infrastrukturou, průmyslově orientovaný region – to vše nutí změně v podnikatelské kultuře. Vytvořit tak podnikání prospěšné společnosti regionu. Takto orientované podnikání, založené na sociální zodpovědnosti, může působit jako katalyzátor pro rozvoj místní společnosti- ekonomické a sociální. Proto je nutné pracovat na tom, aby tyto zdroje podnikatelů měly přístup odborným informacím, rozvoji lidského faktoru.

3.5.1 Modifikace růstových komponent v regionu

Modifikace modelu vychází z Business Proprietor's modelu růstu, kdy je nutné stádia a překážky růstu doplnit na základě výsledků výzkumu ještě o bariéru dosti podstatnou – kooperace. Ta může pomocí podniku opustit lokální trhy a přispět k růstu. Stejně tak může podpořit společný výzkum a vývoj.

Graf 17 Modifikace růstu



zdroj: vlastní

V každém časovém úseku podnikání lze vymezit požadavky, které by na základě empirického zkoumání měly přinést impulsy růstu. Níže uvedené charakteristiky vycházejí především z interního potenciálu firmy:

V období zahájení činnosti:

- přístup informacím radám, využití nástroje mentoringu,
- podpora inovačního myšlení,
- vyjednávací a komunikační dovednosti,
- tržní orientace,
- vynalézavost,
- rozhodnost,

V počáteční stagnaci přibližně v 2 letech (dle GEM do 42 měsíců)

- více sebevědomí,
- adaptabilita,
- rozvoj obchodních dovedností,
- plánování.

Růstová fáze- propast financování

- být připraven na částečné opuštění celkové kontroly nad podnikem,
- delegování,
- vedení lidí,
- plánování.

Akviziční fáze – propast spolupráce

- být připraven na částečné opuštění celkové kontroly nad podnikem- oddělení pozice manažera/vlastníka,
- vyjednávání,
- konzultace,
- zaměření se na nové příležitosti než na počáteční motiv podnikání.

Podnikatelské dovednosti z provedeného výzkumu je nutno rozšířit o rozvíjení lidských zdrojů, týmovou práci, časový management, investice do výzkumu a vývoje a pracovat na diverzifikaci svého podniku. Tyto dovednosti můžeme také považovat za komponenty růstu.

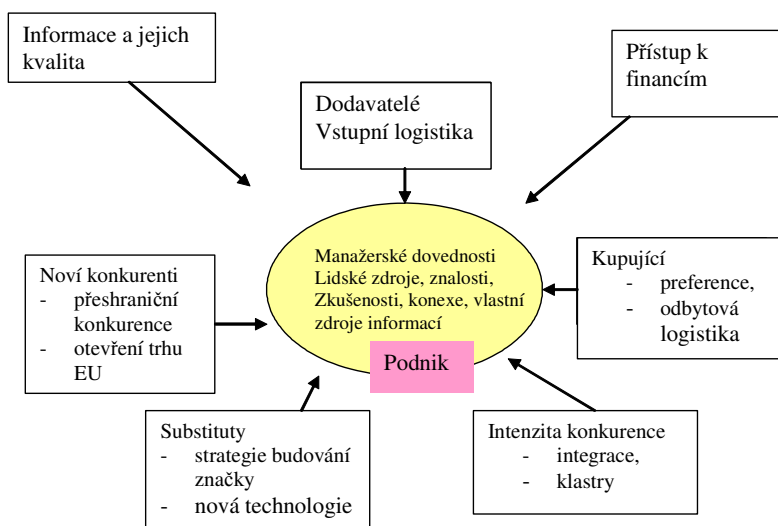
3.5.2 Modifikace Porterova modelu na model 7 sil

Modifikace systému sil představuje doplnění o **faktor přístupu k externímu financování a informacím a jejich kvalitě**. To ovlivňuje chování firem a může být zdrojem nevýhod malé a střední podnikatele. Z druhé strany se pak se aktivně podílí na využívání příležitostí a lepšímu analyzování hrozeb v podniku.

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 (viz též obrázek 4) s rozšířením na 7 sil:

1. *Hrozbou vstupu nových konkurentů* do odvětví, pro MSP to byl zejména vstup do Evropské unie a růst přeshraniční konkurence, dále pak zahraniční investoři v kraji,
2. *Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů* - do popředí dostává vztah s dodavateli, tedy vstupní logistiky, kdy subjekty nejrýchleji reagují na změny v jejich chování,
3. *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,
4. *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.
5. *Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví* – ta vede k zájmu o integraci a sdružování k eliminaci dopadu tohoto vlivu.
6. *Přístup k financování* – Častá překážka růstu a také znevýhodňování jednotlivých malých a středních podniků ve vztahu k Venture kapitálu, pomoci Business Angels či čerpání peněz z operačního programu Podnikání a Inovace
7. *Informační zdroje* – asymetrie informací a způsobu jejich podání opětně ovlivňuje přizpůsobivost a zároveň růst malých a středních podniků.

Graf 18 Modifikace sil dle M.E. Portera



zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Modifikace VRIO metody

Pomocí metody VRIO byly vyhodnoceny faktory zjištěné výzkumem, kdy důraz je kladen na diverzifikaci a jedinečnost podniku. Lze konstatovat, že 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.

Tabulka 56 Srovnání faktorů dle VRIO v aplikaci na výsledky výzkumu

Prostředek nebo schopnosti	Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Nenapodobitelné?	Dobře využit podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Finanční zdroje	Ano	Relativně	Ano	Relativně	nevýhoda	Nízký
Vstupní logistika	Ano	Ano	Ne	Ne	Nevýhoda	Nízký
Obchodní činnost	Ano	Ne	Ano	Ne	Nevýhoda	Nízký
Obor podnikání	Ano	Relativně	Ano	Relativně	Shoda	Normální
Komunikace	Ano	Ano	Ne	Relativně	Shoda	Normální
Orientace na zákazníka	Ano	Relativně	Ano	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
Marketingový plán	Ano	Ano	Ano	Relativně	Dočasná výhoda	Vyšší
Vnímání vlastní značky	Ano	Ano	Ano	Relativně	Dlouhodobá výhoda	Vysoký
Zkušenosti a znalosti	Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký
Seberealizace	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

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. Kromě těchto atributů existují další těžko předvídatelné faktory, které mohou pozitivně i negativně ovlivňovat dlouhodobou udržitelnost výhody.

Proto by mělo být v analýze vnitřních faktorů zohledněn právě přínos pro vytváření znalostí při každé činnosti v podniku. Znalostmi můžeme rozvíjet i lidské zdroje uvnitř podniku. Zejména v případě, kdy pomoci matice vyhodnocení vnitřních faktorů bylo zjištěno, že podniky na tyto faktory nereagují tak dynamicky, jak na faktory vnější.

Takže výsledná VRIO analýza by se rozrostla o prvek znalosti (knowledge) a vznikla by *modifikovaná metoda VRIKO*. Vyhodnocení by mělo následující rozšířenou podobu, kdy předchozí Barneyovy prvky a jejich klasifikace by byly zachovány:

- pro dosažení dlouhodobé výhody by znalost měla být uplatnitelná i mimo podnik (znalost jako služba),
- pro dosažení dočasné výhody by měla znalost přispět k vnitřnímu rozvoji procesů a lidí (znalost jako vnitřní kapitál)
- pro dosažení komparativní výhody by mohla být znalost pojata jako „přejatá“ transferem Best practice z podniku, který znalost vytvořil
- pokud se prvkem nevytváří, vede k nízkému ekonomickému přínosu.

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 a vstupu do EU, je stále flexibilnější, což potvrdil i prezentovaný výzkum, kdy se tak stalo v průměru o 6%.

4 Teoretické a praktické přínosy práce

Teoretickým přínosem práce můžeme nazvat ucelený pohled na chování malých a středních podniků, nástin směru rozvoje podniků v kontextu regionu - včetně popisu a identifikace vnitřních a vnějších bariér růstu. Dále pak upravenou Porterovu analýzu konkurence odvětví rozšířenou o 2 další prvky a modifikace metody VRIO pro vnitřní analýzu firmy s důrazem kladeným na tvorbu znalostí.

Dílčím přínosem je možno nazvat výzkum dynamiky malých a středních podniků, kdy tento typ výzkumu nebyl v českých podmínkách ani na regionální úrovni proveden.

4.1 Vzniklá doporučení pro další výzkum

Empirický výzkum dále poukázal na další možné bariéry, které mohou poukazovat na menší podnikatelskou aktivitu žen. Může to být také rodinné zázemí a tlak na tradiční úlohu ženy v domácnosti. Mezi bariéry, které je možno dále zkoumat je například horší přístup k financování, menší míra obchodních kontaktů, nalezené rovnováhy mezi profesí a rodinným životem nebo špatné zkušenosti z minulosti. Možným faktorem je také srovnávání úspěšnosti žen-podnikatelek s muži-podnikateli. Toto by mohl být jeden ze směrů dalšího zkoumání.

V analýze výsledků výzkumu dále bylo konstatováno, že existuje nízká míra spolupráce mezi podnikateli a byl identifikován jako faktor omezující rozvoj podniku. Vzhledem k sílící koncentraci podnikatelských aktivit do sektoru služeb se nabízí možnost navrhnout koncepci pro podporu spolupráce právě těmto podnikům a vytvářet tak neprůmyslové klastry v regionu. I tato problematika není zkoumána a mohlo by to být přínosem pro rozvoj podnikání v regionu.

Třetí oblastí, která by mohla ovlivnit další vývoj podnikatelské činnosti je podnikání mladých lidí. I k tomuto tématu v regionální úrovni není mnoho studií.

4.2 Doporučení pro podnikatelskou sféru

Strategické plánování v malých podnicích je do značné míry odlišné od jejich větších sousedů. Můžeme tak konstatovat, že tyto odlišnosti pocházejí zejména z těchto faktorů – jejich velikost, omezené finanční zdroje a závěrem i úroveň vlastních manažerských dovedností. Pokud je strategické plánování jen v rukou majitele firmy, je kladen důraz na to, aby plánování nezabíralo moc času a tak neohrozilo další aktivity podniku. Majitel se tak dostává do situace, kterou lze nazvat „dva mlýnské kameny“, kdy jedním je potřeba dlouhodobě, tj. strategicky plánovat a na druhé straně těžší a složitější je plán implementovat. Kromě toho jsou jednotky MSP charakterizovány jako dynamická část trhu ovlivňující ekonomiku.

Podnikatel by tak měl strategické plánování používat jako zastřešení dalších aktivit, integrující v sobě zejména zpracování informací z vlastního výzkumu a analýzy nejbližšího prostředí firmy. Velice důležitým faktorem či potřebou ve strategickém plánování je tak propojování roztržštěných informací, jejich využívání a přetváření v podni-

katelskou znalost. Tato oblast, díky dynamice, může být považována za výhodu MSP. Tyto jednotky jsou neustále tlačeny konkurencí větších podniků k flexibilitě a inovacím. Není tak rozhodující, aby majitel trávil veškerý čas strategickým plánováním, ale důležité je vytvořit si vlastní jednoduchý systém a procedury pro podporu maximálních výhod vyplývajících z charakteru tohoto typu podniku.

Hlavními potřebami majitelů se tak stává přetvoření strategického plánování na systém logických a kreativních procesů v několika málo krocích a vybrat tak části strategických metod užívaných velkými podniky v kontextu k těmto jednotkám. Možnými strategickými metodami či filozofiemi mohou být:

- Theory of Constraints (TOC), neboli Teorie úzkých míst, prezentována Eliyahou M. Goldrattem jako zdroj logických postupů a procesů,
- Management by objectives (MBO) , neboli Management podle cílů od Petera Druckera (1954) jako zdroj kreativity.

MBO zlepšuje psanou formu cílů, kterých se má dosáhnout, přiřazuje jim časový rámec a rovněž je zdrojem kontroly. Proces však vyžaduje zapojení nejen majitele podniku, ale také otevřenost a nápady podřízených, aby jednotlivé cíle byly adekvátně akceptovány a koordinovány všemi zapojenými osobami. Tato metoda přinesla i charakteristiku cílů SMART, která je v malých podnicích přehlížena a proto převládá jen operativní plánování (Hintošová, 2006).

Zjednodušeně lze říci, že TOC lze využít pro zlepšení plánování výroby nebo výrobního procesu. Obecně platí, že ji lze využít pro jakýkoliv proces v podniku (výrobní či myšlenkový). Změna „podnikatelského myšlení“ je pak jedním faktorem, který přispívá k vytváření inovací a aplikaci změnového řízení.

Uplatnění myšlenkových procesů a následně provedení změn v podniku závisí také od postoje „lidského faktoru“. Pomocí nich vzniká tzv. metodologie řešení problémů, které zahrnují otázky „Co změnit“, odkud kam to změnit a jak zajistit aby změna mohla fungovat. Proto je možné každé otázce přiřadit jméno a možnost , jak odpovědi dosáhnout.

Nedílnou součástí metody je tak zlepšení firemní komunikace, která musí v případě změn postihnout tyto body:

- Ztotožnit se s problémem,
- stát si za směrem, způsobem, kterým chci problém řešit
- přesvědčit ostatní, že to je jediná cesta k úspěchu,
- Připravit se na negativní následky, které může přinést předchozí rozhodnutí,
- Připravit se na překonání překážek implementace změn

Přínos této teorie lze spatřovat ve využití pro projektový management, zajištění menší konfliktnosti mezi úkoly ve firmě, lepší adaptabilitu na nové podmínky v rámci Evropské unie. Zároveň by mohlo vést k rychlejší implementaci inovací a nacházení dalších podnětů jako součást firemní kultury.

Rozvoj malých a středních podniků by měl především stavět na:

- zákazníkovi a jeho mimořádnosti,
- specializaci na území, propojenost se znalostmi
- řetězení a sdružování s cílem dosáhnout vyšší vyjednávací sílu.
- orientaci na služby.
- orientaci na využívání IT technologií (například elektronické služby, obchody...)

Je možno říci, že sektor služeb je dynamicky se rozvíjející sektor a dává možnost s menšími náklady provádět inovace. Kromě toho služby malých a středních podniků jsou vyhledávány většími firmami, které se snaží outsourcovat tyto činnosti. Velké společnosti se stávají sítěmi outsourcovaných zdrojů. Malé společnosti se sdružují do aliancí, partnerství a sítí spolupráce. Tak jako tak, tradiční firma se transformuje v pružnou podnikatelskou síť.

K tomu je nutno zmínit i flexibilitu a organizační přizpůsobivost (což může vést k organizačním typům inovací). S tím souvisí i rozvoj lidských zdrojů, kdy z pracovníka se stává spolupracovník a spoluvůrce. Důležitým se stává také využívání informačních technologií a to může být faktor pro rozvoj podnikatelů v regionu – možnost koordinace rozptýlených zdrojů pomocí internetu.

Zákazník vyžaduje stále více přizpůsobivost, kterou mu může nabídnout malý podnik, kde neprobíhá masová výroba a záleží mu také na budování dlouhodobějších vztahů. Stejně tak je třeba podporovat hledání přímého spojení mezi poskytovatelem služeb a koncovým zákazníkem. Moderní technologie mění potřebu i role agentů, dealerů a úředníků.

Domov se také stává efektivní hospodářskou jednotkou, vybavenou telefony, počítači, globální komunikací a chytrými, samostatnými, podnikatelsky zaměřenými lidmi. Koordinace domácích sítí je dnes technologicky efektivní a homesourcing začíná konkurovat s offshoringem.

Malé a střední podniky a sítě spolupráce MSP se stávají nositeli zaměstnanosti, stability a znalostí v regionu. Jsou vlastně potřebným prostředím pro efektivní outsourcing i offshoring (tj. přemístění procesů nebo funkcí z domácího teritoria do zahraničí, zajištěním vlastními pracovníky nebo externí firmou). Podniky musí překonat tradiční izolovanost, nedůvěru a nespolečnost a k tomu ještě je možno přidat angličtinu, což je jazyk globálních trhů.⁴⁴

Jako užitečnou strategii vyplývající z analýzy SWOT je možno spatřovat mírně ofenzivní strategii založenou na dlých změnách, částečných inovacích (čemuž odpovídá organizační a marketingově orientované inovace), výhodu lze spatřovat v necenových faktorech konkurence což vychází ze specializace na určitý typ segmentu. Je také nazývána strategií typu S-T (tedy využití silných stránek a eliminaci hrozeb). Opačným použitím je defenzivní strategie, která vede k podpoře spolupráce, snaze o oživení poptávky a vytváří strategické aliance (W-O strategie, čili zmírňování slabých stránek pomocí příležitostí).

⁴⁴ Zelený M. Svět se změnil. Kdo uspěje? MODERNIZOVANÍ.IHNED.CZ 19. 4. 2006

K rozvoji malých a středních podniků tak můžeme zdůraznit tři nosné faktory, které přispívají k budoucímu úspěchu a jsou i vnímány podnikateli dle empirické studie – je to rozvoj lidského kapitálu, financování pomocí Venture kapitálu či pomocí Business Angels jako alternativě klasických bankovních úvěrů a je nutno zdůraznit, že pro inovačně orientované firmy může být přínosné využití služeb podnikatelských inkubátorů v Moravskoslezském kraji.

4.3 Doporučení pro zlepšení podnikatelského prostředí

Ačkoliv v regionu došlo k výraznému útlumu těžkého průmyslu, není dosud vybudován systém komplexních a kvalitních služeb. Jednou z možností a šancí je podpora neindustriálních klastrů ve službách, úprava . Podporovat provádění inovací ve firmách v sektoru služeb znamená vytvářet takové politiky, které se lépe zaměřují a uzpůsobují jejich potřebám. Je nutné zohlednit, že firmy v sektoru služeb se dosud jen omezeně podílely a podílejí na státních inovačních programech a narozdíl od výrobních firem je u nich získání veřejných prostředků méně pravděpodobné.

Například by se měl více propagovat program ICT a strategické služby, aby se posílily vazby mezi firmami ve službách a institucemi veřejného výzkumu, zlepšila odborná příprava pracovníků, nasměroval výzkum podle potřeb konkrétních odvětví služeb, nebo aby se pomohlo firmám ve službách lépe využívat ICT. Nebo program spolupráce a Inovace a potenciál. Postupné zjednodušování žádostí a lepší poradenská činnost může přispět k efektivnímu využívání těchto programů a může přispět k regionálnímu rozvoji sektoru služeb.

Dle OECD je sektor služeb velice dynamický. Navzdory dlouhodobě vnímanému obrazu služeb jakožto sektoru schopného jen pomalé změny, poslední výsledky průzkumů ilustrují obrovský inovační potenciál firem v sektoru služeb. Míry růstu pro výzkum a vývoj ve službách předstihují míry růstu ve výrobě o značný náskok. Inovace ve službách se však nedrží stejného schématu jako ve výrobě. Podíl zaměstnanců v sektoru služeb s vyšším vzděláním je značně vyšší než ve výrobě – dvakrát vyšší než v mnoha zemích OECD – s největší koncentrací v sektoru finančních služeb.

Firmy ve službách mají nižší úroveň výzkumu a vývoje, což se odráží v jejich větší závislosti na získávání znalostí z vnějších zdrojů (např. díky licencím na duševní vlastnictví a nákupu strojů a vybavení). Naproti tomu je tento typ výzkumu a vývoje pro malé a střední podniky dostupnější.

Nezbytné je podporovat, že vytváření sítí a zásobovacích řetězců je prvořadé. Podnikání rovněž přispívá k inovacím, ale tendence být inovační nových firem ve službách je podmíněna mírou inovací v ekonomice jako celku⁴⁵.

Nedílnou součástí by mělo být také dostupnost služeb pro podnikatele, zde skoro chybějící úlohy mentora malého a středního podniku a více propagovat využívání certifikovaných poradců pro MSP

Nelze předpokládat, že většina malých a středních podniků v kraji poroste dynamickým tempem. Dle European Observatory for SMEs (2006) pouze 15 % všech subjektů roste, ostatní stagnují či rostou velmi pomalým tempem.

Možnou tendencí rozvoje je podpora přeshraniční spolupráce a využití geografické polohy kraje na trojmezí tří států (Slovensko a Polsko) a využít potenciál lidí, kteří

⁴⁵ OECD Science, Technology and Industry: OUTLOOK 2004 – ISBN-92-64-01689-9 OECD 2004, s.8

v regionu žijí a pocházejí z těchto národností a jsou i jazykově vybaveni pro tuto spolupráci.

4.4 Pedagogický přínos práce

Samotné zkoumání malých a středních podniků přineslo cenné poznatky, jak při své pedagogické činnosti v rámci kurzů Podnikání v malé a střední firmě či Manažerských dovedností podpořit podnikatelské myšlení studentů. Je možno předpokládat, že mladí lidé budou sdílet motivační či nemotivační faktory vedoucí k podnikání a hlavně jeho rozvoji. Pokud chceme rozvíjet region, kde byla provedena analýza, musíme působit i na potenciál, který můžeme do sektoru malých a středních podniků dostat. Jako hlavní myšlenky pro praktickou aplikaci práce je možno zvolit tyto oblasti:

- naučit studenty plánovat do budoucnosti, rozjímat,
- zdůrazňovat důležitost zakladatelských rozpočtů, podnikatelských záměrů jako zdroje k získání počátečního kapitálu,
- vyzdvihovat důležitost úlohy zákazníka a vyhledávání reálných příležitostí na trhu,
- vychovávat k pečlivosti a oceňovat námahu,
- dát možnost pracovat v týmech a ukázat, jak mohou pomoci k inovačnímu myšlení,
- připravit je, že se setkají s překážkami v rámci získávání relevantních informací a překonávat strach z neúspěchu.
- Vzdělávání v oblasti podnikání se může stát klíčovým potenciálem pro podporu mladých lidí. K tomu je potřeba budovat vztahy s místními podnikateli a přiblížit výuku teorie blíže podnikatelské praxi.
- Zapojit studenty do dílčích úloh výzkumných záměrů a více se zaměřovat na to, aby po skončení studia mohli být schopni začít podnikat.

K těmto námětům může pomoci spolupráce s podnikatelskými inkubátory v Třinci či Ostravě či připravit projekty fiktivních firem studenty. Jedině tak můžeme pedagogicky působit na budoucí generaci malých a středních podnikatelů v regionu.

Závěr

Malé a střední podniky v Moravskoslezském kraji a problematiku jejich rozvoje lze zkoumat z několika druhů pohledů. Tyto pohledy je nutno synteticky propojit, neb můžeme konstatovat, že jednotlivé faktory jsou vzájemně propojeny. Rozvoj malých a středních podniků předpokládá investice do inovací a do rozvoje lidského kapitálu. Cílem prezentované analýzy bylo faktory, které podporují rozvoj vymezit z hlediska jejich působení na vnitřní a vnější. Rozvoj podniků nelze předpokládat u celé struktury podniků, většinou se jedná pouze o jednu třetinu všech podniků, které můžeme nazvat podnikatelskými gazelami, tedy od počátku nastartovány k růstu.

Rozvoj malého a středního podnikání je také přímo ovlivňován také kvalitou podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání v oblasti legislativy, v oblasti institucionální infrastruktury a v oblasti fungování trhů. Na vytváření podnikatelského prostředí se podílejí zejména státní orgány reprezentované zákonodárnými sbory a ministerstvy a jim na roveň postavenými orgány státní správy, státem zřízené nebo státem podporované instituce a agentury, soudy a orgány veřejné samosprávy včetně dalších soukromých subjektů působících v této oblasti

Naproti tomu z vnitřního prostředí podniku vznikají další skupiny faktorů, které ovlivňují chování podnikatelského subjektu i jeho působnost na trhu. K tomu přispívá dobře promyšlená strategie a vědomost svých silných stránek. Ty mohou působit vnitřní bariéry, které musí podnik překonat, aby byl úspěšný ve své podnikatelské činnosti.

Je nutné poznamenat, že i když se snažíme precizovat analýzu faktorů, které podnikání v malých a středních podnicích působí a působí zejména proti růstu, 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 jednotnosti 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 infor-

mací 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. 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.

V regionu převládá prvek mikropodniku s velikostí do 5 zaměstnanců a zde může být jen malý předpoklad růstu bez další spolupráce. Z analýzy vyplynulo, že žadatelem o projekt s podporou Evropských fondů je firma malá, mezi 10-49 zaměstnanci. V inovačně orientované firmě je převládajícím faktorem spolupráce ať v rámci sítí či franšizy a orientace na zahraniční zákazníky. To vše potvrzuje teoretická východiska práce a zároveň modifikovaný model růstu podniku.

Pro další rozvoj je nutné dojít do fáze ochoty ke spolupráci mezi sebou či s velkými podniky a investory v kraji, jak v podobě vertikální, kdy forma spolupráce přináší diferenciaci a specializaci malého podniku a pomáhá vytvářet regionální síť subdodavatelů. Naproti tomu horizontální kooperace přispívá k zajišťování drobných trhů a obsluhu segmentů, které z hlediska velkého podniku nejsou atraktivní, ale přesto je potřebné službu zjistit.

Empirický výzkum dále ukázal, že externí podpora – tedy z vnějšího prostředí může pomoci zvýšit inovační potenciál firem, tedy pomoci přeměnit originální myšlenku v dobře prodátný a úspěšný statek. Přístup ke koordinované a lehce dostupné informační podpoře či nezávislost poradců, mentorů můžeme spatřovat jako asistenční pomoc při úspěšném startu či růstu firem. Nelze nezmínit příležitost učit se od ostatních podnikatelů a sdílet nové poznatky a vytvářet bázi znalostí v daném oboru podnikání.

Rozvojové aktivity malých a středních podniků lze tedy spatřovat ve formě spolupráce se zahraničními investory, kteří se začínají usazovat v průmyslových zónách kraje, dále pak vytváření klastrů a podmínek pro využívání outsourcingu.

Cizojazyčné resumé

Small and medium size enterprises in the Moravia-Silesian Region and issues associated with their development can be examined from various points of view. These aspects have to be synthetically linked, since we can state that individual factors are mutually interconnected. Development of small and medium size enterprises presumes investment in innovations and human resources development. The objective of the presented analysis was to divide the growth supporting factors from the point of their effects into endogenous and exogenous factors. Business development cannot be presumed for the entire structure of enterprises; mostly it concerns a mere one third of all the businesses, which we can refer to as entrepreneurial gazelles, that is to say enterprises aiming at growth right from the very beginning.

In order to perform the analysis of the chosen topic, the thesis was divided into four main chapters. The first part of the work focusing on definition of the small and medium size enterprise development issues, barriers to their growth and the concept of the entrepreneurial success is based on the analysis of the available literary sources thus providing theoretical foundations for the thesis solution.

Chapter two defines the objectives of the thesis, as well as the methods applied in individual sections of the work. Furthermore it contains hypotheses for the empiric part of the thesis, and brings definition of the basic terminology necessary for dealing with other parts of this work. Chapter three is based on the results of the implemented research with their application on the Moravia-Silesian Region. This chapter thus represents the application part of the thesis. Hypotheses voiced at the beginning of the work are verified on an empiric basis and the findings are placed in a wider context. The chapter thus tops up the recognition process in the work and tries to describe factors influencing the development of small and medium size enterprises in the region.

Chapter four focuses on practical application of the findings determined in the previous chapter, dividing the target groups – entrepreneurs, as well as the business environment and last but not least pedagogical and research contributions of the thesis.

The research part of the work was financially supported by the Internal Grants of the Silesian University No. IGS SU 18/2005 “Analyses and Evaluation of Factors Influencing Activities of Czech Business Companies after Entry to the EU” and IGS SU 24/2007 “Analyses and Evaluation of Barriers to Business Activities of SMEs in the Moravia-Silesian Region with Proposal of Development Enhancing Measures”. Furthermore, the Programme of Mobility Support Aimed at Students and Young Development and Research Workers in the Moravia-Silesian Region for 2006: Support for Participation in the IPREG International Project Preparation, Project Ref. Nos. VAVII2/06 and VAV2/07.

Small and medium size entrepreneurship development is also directly influenced by the quality of the business environment, which is formed by a wide range of conditions for business activities in the area of legislation, institutional infrastructure as well as in the field of market functioning. Creation of the business environment is contributed to mainly by state bodies represented by law-making institutions and ministries and governmental agencies of the same level, institutions and agencies founded or supported by the state, courts and bodies of local administration including other private entities operating in this area.

On the other hand the internal environment of the enterprise gives rise to other groups of factors, influencing the conduct of a business entity as well as its operation in the market. This is being contributed to by a well-thought out strategy and awareness of one's own strong points. These may form internal barriers, which the enterprise has to overcome in order to be successful in its business activities.

It is necessary to say that application of the factor and other analyses endeavours only to intensify or describe the ongoing process, thus creating a system of influencing factors, which the businesses could concentrate on with the target of supporting their creativity that is so necessary for directing the current enterprise strategy.

In general, the presented factors can be divided into three areas, which they influence:

- The ability to innovate, which lies in a well-thought out strategy, further education of entrepreneurs, human resources management, which is connected with the enterprise internal resources analysis,
- Dynamics and flexibility of the given entity in the response to changes in the business environment, which relates to the level of managerial skills, knowledge and experience of each individual entrepreneur and complexity of solution of the development issues,
- The exogenous factors influencing access to information and financial sources, which further help to develop the SME sector.

The weak points of MSE can be overcome only by a pro-active approach together with improving one's own managerial skills or using the findings from the above mentioned strategic planning methods. Moreover, it is necessary to emphasise the development of a good information base, which together with continual education in the given area may contribute to interconnection between education, research and practice in order to maximise benefits in business activities. Taking into consideration the impact of entrepreneurship supports, it is easier to financially subsidise selected small and medium size enterprises than to fundamentally improve the business environment, thus creating a blanket prerequisite for a principal development of this entrepreneurial sector.

As to the further development, it is necessary to reach the stage of the willingness to co-operate among themselves or with large companies and investors in the regions, for one thing in the vertical form, where this type of co-operation brings differentiation and specialisation of a small enterprise helping to create the regional network of sub-contractors. On the other hand the horizontal co-operation contributes to supply of small markets and services to segments, which from the point of view of a large business are not attractive, however regardless of this fact it is necessary to supply the needed services.

The empiric research has further shown that the external support – that is say from outside - can help to increase the innovative potential of the firms, hence to help to transfer an original idea into well-sellable and successful goods. Access to the coordinated and easily available information support or independence of advisors and mentors can be seen as assistance during the successful start or growth of various companies. However, one must not omit an opportunity to learn from other entrepreneurs, share new information and create a knowledge database in the given line of business.

Development activities of small and medium size enterprises can be seen in the form of co-operating with foreign investors that have become settled in the industrial zones of the region, furthermore in forming clusters and conditions for exploitation of outsourcing.

Seznam použitých pramenů a literatury

- [1] *Analýza malého a středního podnikání ve Zlínském kraji, srovnání stavu MSP v ČR a EU, definování rozdílů v jeho různých segmentech* [online] URL: <http://extranet.kr-zlinsky.cz/vismo/dokumenty2.php?ID=120205>
- [2] ANSOFF, H. I., SULLIVAN, P. A. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. London: Long Range Planning - International Journal of Strategic Management. Vol. 26, No.5, 1993, pp. 11–23.
- [3] ANTÓN, J. M. R., POMEDA, J. R. “*Una Aplicación del análisis VRIO en el sector turístico Español: El caso de un hotel de Madrid*” [14.11.2006], URL: http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc.
- [4] BARNEY, J. B. “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997, 592 p. ISBN 0-20-151285-8.
- [5] BAUMOL, W. “*Searching for the invisible man*”. The Economist Magazine, March 9, 2006, pp 67
- [6] BRIDGE, S., O'NEILL, K., CROMIE, S. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*. London: Macmillan, 1998, 320 p. ISBN 0-333-68348-X.
- [7] CAHLÍK, T., SOVINA, J. *Konvergence a soutěžní výhody ČR*. [14.12.2006], URL: http://ies.fsv.cuni.cz/storage/publication/286_wp_36.pdf
- [8] CASSON, M. “*Entrepreneurship and the theory of the firm*”. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 58, No.2, 2005, pp. 327-348.
- [9] *Commission Adopts Revised Definition of SMEs* [online] URL: www.ibeuropa.com/Database/6800/6828
- [10] COONEY, T.M., MALINEN, P. “*Firm Growth As a Research Issue*“ In *New Perspectives on Firm Growth*. 1st Inter-RENT Online Publication. European Council for Small Business and Entrepreneurship. Finland: Turku, 2004.
- [11] ČSSZ: *od začátku roku ubylo 25 000 podnikatelů*. [online] URL: <http://www.novinky.cz/05/43/46.html>, 18.4.2005
- [12] DAVID, F. R. *Strategic management: concepts and cases*. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003, 461 p. ISBN 0-13-047912-8.
- [13] DEAKINS D., WHITTAM G. *Business start ups: Theory, practice and policy* In Carter, S. and Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business, Principles Practice and Policy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000, 528 p. ISBN 0-201-39852-4.
- [14] DELMAR, F., *The psychology of the entrepreneur*, In Carter, S. and Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business, Principles Practice and Policy*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000, 528 p. ISBN 0-201-39852-4.
- [15] *Demografie podniků v ČR - výsledky za roky 2000-2003*, ČSÚ [online] URL: http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/1140-06-za_roky_2000_2003
- [16] DENZIN, N. K. *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1998, 370 p. ISBN 0-8039-4679-1.
- [17] DIERICKX, I., COOL, K. (1989). “*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*”, *Management Science*, Vol. 35, n° 12, 1504-11.
- [18] DVORÁK, J. *Management inovací*. Praha: VŠMIE, 2006, 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
- [19] GERBER, M.E. *Podnikatelský mýtus - Proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. Praha: Management Press, 2004, 224 s. ISBN 80-

- 7261-092-9.
- [20] *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* <http://www.gemconsortium.org/>
- [21] GOLA, P. *Lidé v Evropské unii chtějí samostatně podnikat.* [online] URL: www.mesec.cz/clanky/lide-v-evropske-unii-chteji-samostatne-podnikat
- [22] HENDL J. *Úvod do kvalitativního výzkumu.* Praha: Karolinum, 1997, 243 s. ISBN 80-7184-549-3.
- [23] 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.
- [24] HINTOŠOVÁ, A. *Tvorba stratégie z pohľadu malých a stredných podnikov.* In: Acta Academia karviensia 1/2006. Karviná: SU OPF, 2006, s. 61-67. ISSN 1212-415X.
- [25] HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku.* Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [26] CHALUPA, K.: *Co potřebujete vědět před vstupem firmy na jednotný trh EU - 1,2. díl.* [online] URL: www.tiscali.cz/euro/euro_center_030604.608716.html
- [27] JAKUBCOVÁ, B.- HRADIL, O. – DUDA, M. *Česká firma v Evropské unii – Proměňme své šance na větším hřišti.* [online] Url: http://www.arrnisa.cz/03/Knihovna/01_Ceska_firma_v_EU.pdf., červen 2004.
- [28] JANÍK, T. *Sbírka studijních materiálů k předmětu „Základy pedagogické metodologie“.* Brno: Masarykova univerzita, 2003, [online] Url: http://www.ped.muni.cz/wsocedu/virtual/pdf/TJ_studijni_mat.pdf
- [29] KARLÓF, B. ÖSTBLOM, S. *Benchmarking.* Praha: Victoria Publishing, 1995, 136 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [30] KEJAK M. *Endogenní růstové modely,* In: Finance a úvěr 48, č. 7, s. 445–465
- [31] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [32] KONEČNÁ, M. a kol. *Drobné podnikání,* 1. vyd. Praha : VŠE, 1993, 191 s. ISBN 80-7079-471-2.
- [33] KORÁB, V. *Drobné podnikání* 1. vyd. Brno : PC-DIR - Nakladatelství, 1995, 99 s. ISBN 80-2140-671-2.
- [34] KOZAK, M., LEVENTHAL, S. *Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data.* [cit.14.6.2006], URL: http://rru.worldbank.org/Documents/Other/MSMEdatabase/msme_companion_0706.pdf
- [35] KRAUSE, D. – KUX, J: *Krátká zpráva o problematice malých a středních podniků v České republice.* Praha : VÚPSV, 2004. [online] Url: <http://www.vupsv.cz/zpravy.htm>
- [36] KYN, O. *Inovace – podnikání- úvěr teorii J.A. Schumpetera.* In Hospodářské noviny, 34 /1966 [online] URL: http://econ10.bu.edu/okyn/OKpers/okyn_pub_frame.htm
- [37] LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. “*Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition*”, The Bell Journal of Economics, 1982, Vol. 13, 418-438.
- [38] LUKEŠ M., JAKL M. *GEM-Podnikatelská aktivita v České republice.* Národní zpráva 2006. [online] URL: http://www.gemconsortium.org/download/1178783032171/CR_GEM2006.pdf
- [39] LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A. *Entrepreneurship Policy. Theory and*

- Practice*. New York: Springer, 2005, 310 p. ISBN 0-387-24140-X .
- [40] MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU* 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-2470-906-6.
- [41] *Malé a střední podniky: Jak přežít?*
http://www.tiscali.cz/mone/mone_center_041015.785822.html
- [42] MARKOVÁ, V. *Faktory ovplyvňujúce rozvoj malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 1998, 124 s. ISBN 80-8055-166-9.
- [43] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: *Česká republika jako člen Evropské unie. Vyhodnocení ročního členství ČR v EU z pohledu Ministerstva průmyslu a obchodu*. [online] Url: www.mpo.cz/dokument1526.html
- [44] *MSP - Evropané mají méně odvahy začít podnikat*. [online] Url: http://www.cebre.cz/informace_43/mop.asp
- [45] MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2001, 111 s. ISBN 80-7082-729-7.
- [46] *Národní rozvojový plán ČR 2007-2013* <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-l-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf>
- [47] OECD *Oslo manual*. Paris 1997 (v české verzi ČSÚ 2002).3.kapitola, online: <http://www2.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/publ/0203-01-1997>
- [48] OECD *Science, Technology and Industry: OUTLOOK 2004* . ISBN-92-64-01689-9.
- [49] PAZOUR, M. *Analýza inovací ve službách*. Seminář ČSE a CES VŠEM. Praha. 17. dubna 2007. www.vsem.cz/data/docs/gf_MP_seminar_070417a.pdf
- [50] PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd edition. New York: Oxford University Press, 1995, 296 p. ISBN 0-198-28977-4.
- [51] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [52] *Průzkum bariér podnikání v Moravskoslezském kraji - výsledky průzkumu a doporučená opatření*. Krajský úřad Moravskoslezského kraje, [online] Url: http://www.kr-moravskoslezsky.cz/zip/rr_pruzk.pdf
- [53] *Regionální a municipální politika*. [online] Url: www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/kapit_3.pdf
- [54] SHARMA, S. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1996, 493 p. ISBN 0-471-31064-6.
- [55] SILVERMAN, D. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interpretation*. 2nd ed. London: Sage 2001, 344 p. ISBN 0-8039-8757-9.
- [56] SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Ekonóm, 2002, 103 s. ISBN 80-225-1587-6.
- [57] SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava, Ekonom 1997, 276 s. ISBN 80-225-0816-0.
- [58] 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.
- [59] *Small and medium-sized Enterprises in countries in transition*. UNITED NATIONS: New York and Geneva, 2003, ISBN E.03.II.E.43
- [60] STARZYCZNA, H., JANEČKOVÁ, L., BLECHOVÁ, B., PELLEŠOVÁ, P. *Výzkum dopadu reformy veřejných financí na malé a střední podniky a hodnocení informovanosti MSP o možnostech čerpání finančních zdrojů z prostředků*

- Evropské unie. In: Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec współczesnych wyzwań gospodarczych i społecznych. Katowice: GWSH, 2005, str. 268-277, ISBN 83-88402-75-7 .
- [61] Statutární město Ostrava. Bariéry růstu podniků. Ostrava: Magistrát města Ostravy, 2006. [online] Url: <http://www.mmo.cz/plan/docs.html>
- [62] ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti*. Karviná: OPF SU Karviná, 2005, 137 s. ISBN 80-7248-328-5.
- [63] Štatistický navigátor [online] Url: <http://rimarcik.com/navigator/fa.html>
- [64] *Technické inovace v ČR 2003-2005 – Analytická část*, [online] Url: http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005
- [65] *The Efficient Entrepreneur programme*, [online] Url: <http://www.unep.fr/outreach/reporting/smes.htm>
- [66] *The fifth report on Implementation of the European Charter for Small Enterprises was adopted on 8 February 2005 - COM(2005)30*. [online] Url: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/charter2005_base.htm
- [67] VÁŇA, P. *Názory podnikatelské veřejnosti na situaci spojenou se vstupem ČR do EU*. 04/2004, OMEGA DIREKT, [online] Url: www.euroinfocentrum.cz/softsys/newscast/modules/document/show.php?docid=239
- [68] VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O. *Hledání ve světě ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2003, 308 s. ISBN 80-86419-56-8.
- [69] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2004, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [70] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky*. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [71] VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha, Grada, 1998, 202 s. ISBN 80-7169-533-5.
- [72] *Vývoj malého a středního podnikání v ČR v roce 2006*. [online] Url: www.spcr.cz/cz/infoservis/obchodni_politika/male_stredni_podnikani.doc
- [73] *Vývoj průmyslu a podnikání*. Obchodní a hospodářská komora Brno EIC BRNO CZ646 OHK Brno, prumysl_a_podnikani.ppt, www.ohkbrno.cz, 2005
- [74] WAGNEROVÁ E., MARKOVÁ V. *Vývoj malých a středních podniků v ČR a na Slovensku*. Karviná: SU OPF, 2003, 174 s. ISBN 80-7248-217-3.
- [75] WERNERFELT, B. "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 1984 Vol. 5, 171-180.
- [76] ZELENÝ M. *Svět se změnil. Kdo uspěje?* URL: www.modernirizeni.ihned.cz 19. 4. 2006
- [77] ZELENÝ, M. *Otázky nad vstupem ČR do EU*. Moderní řízení 13.5.2004 http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-14361130-600000_d-otazniky-nad-vstupem-cr-do-eu-cast-2

Seznam tabulek

Tabulka 1 <i>Struktura OSVČ dle pohlaví v letech 1993-2005 v podílu na celkové zaměstnanosti</i>	5
Tabulka 2 <i>Přírůstek podnikatelských subjektů</i>	7
Tabulka 3 <i>Předvstupní analýza podnikatelského prostředí ČR rok 2003 srovnání-silné a slabé stránky</i>	9
Tabulka 4 <i>Předvstupní analýza podnikatelského prostředí v ČR rok 2003 srovnání-příležitosti a hrozby</i>	10
Tabulka 5 <i>Analýza českých firem v EU (2005)</i>	11
Tabulka 6 <i>Analýza českých firem v EU (2005)</i>	12
Tabulka 7 <i>Shrnutí faktorů</i>	13
Tabulka 8 <i>Hrozby pro malé a střední podniky</i>	14
Tabulka 9 <i>Hodnocení bariér dle ČSÚ</i>	15
Tabulka 10 <i>Srovnání obsahu pohledu na podnikatele</i>	22
Tabulka 11 <i>Úrovně turbulence prostředí a styly strategického rozhodování</i>	28
Tabulka 12 <i>Společné rysy pojetí faktorů vedoucích k úspěchu</i>	30
Tabulka 13 <i>Spektrum a zdroje počátečních úvah</i>	33
Tabulka 14 <i>Základní rozdělení faktorů</i>	40
Tabulka 15 <i>Rozvojové aktivity</i>	41
Tabulka 16 <i>Oblasti a potřeby k inovačnímu myšlení</i>	43
Tabulka 17 <i>Schéma VRIO</i>	45
Tabulka 18 <i>Propojení VRIO a kvadrantu S-W</i>	45
Tabulka 19 <i>Rozdílné použití metod v kvalitativním a kvantitativním výzkumu</i>	51
Tabulka 20 <i>Srovnání definic MSP z roku 1996 a 2003</i>	52
Tabulka 21 <i>Počty podnikatelských subjektů</i>	55
Tabulka 22 <i>Vzorek první etapy</i>	57
Tabulka 23 <i>Korelační analýza obou ukazatelů</i>	58
Tabulka 24 <i>Struktura vzorku druhé etapy</i>	58
Tabulka 25 <i>Charakteristiky podniků</i>	59
Tabulka 26 <i>Organizační struktura</i>	59
Tabulka 27 <i>Zaměření podniku</i>	59
Tabulka 28 <i>Stádium podniku</i>	60
Tabulka 29 <i>Inovační potenciál zkoumaných firem</i>	60
Tabulka 30 <i>Inovace a inovační strategie</i>	61
Tabulka 31 <i>Konkurence podniku</i>	61
Tabulka 32 <i>Celkové hodnocení strategie</i>	61
Tabulka 33 <i>Rozdělení zodpovědností při vytváření strategie</i>	62
Tabulka 34 <i>Zdroje informací</i>	63
Tabulka 35 <i>Využívané metody</i>	63
Tabulka 36 <i>Změny v plánování před rokem 2004 (PŘ) a po roce 2004 (PO)</i>	64
Tabulka 37 <i>Složení zkoumaného vzorku</i>	67
Tabulka 38 <i>Dominantní hlavní motiv k podnikatelské činnosti</i>	68
Tabulka 39 <i>Hlavní důvod ukončení činnosti</i>	69
Tabulka 40 <i>Úroveň a typ spolupráce</i>	69
Tabulka 41 <i>Modelová firma v daném regionu-I.etapa</i>	74
Tabulka 42 <i>Modelová firma žádající o dotaci z podpůrných fondů</i>	75
Tabulka 43 <i>Srovnání struktury uchazečů o zaměstnání (potenciálních tvůrců MSP)</i>	75

Tabulka 44 <i>Seřazení faktorů</i>	81
Tabulka 45 <i>Dopady faktorů na MSP</i>	82
Tabulka 46 <i>Identifikace vnitřních bariér</i>	83
Tabulka 47 <i>Identifikace vnějších bariér</i>	83
Tabulka 48 <i>Srovnání předchozích výzkumů</i>	87
Tabulka 49 <i>Kdybyste se rozhodl skončit s podnikáním bylo by to z důvodu(více možných odpovědí):</i>	88
Tabulka 50 <i>Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (External Factor Evaluation Matrix)</i>	90
Tabulka 51 <i>Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (Internal Factor Evaluation Matrix)</i>	90
Tabulka 52 <i>Informace o podnikání či podpory z fondů EU, získáváme:</i>	92
Tabulka 53 <i>Kdybyste se rozhodli nějaký program podpory využít bylo by to pro:</i>	92
Tabulka 54 <i>Jaké vidíte přínosy pro Vás z možnosti podpory podnikání:</i>	93
Tabulka 55 <i>Rozdělení bariér dle dosahu</i>	93
Tabulka 56 <i>Srovnání faktorů dle VRIO v aplikaci na výsledky výzkumu</i>	98

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj struktury podnikatelských subjektů v ČR v letech 1992-2005.....	6
Graf 2 Motivace k činnosti.....	18
Graf 3 Procentní podíl nově vzniklých podniků a procentní míra nezaměstnanosti	57
Graf 4 Závislost prvků před vstupem do Evropské unie	65
Graf 5 Závislost prvků po vstupu	65
Graf 6 Celkový pohled na strategii	66
Graf 7 Složení podnikatelů dle okresů a oboru	67
Graf 8 Stádium malých a středních podniků	70
Graf 9 Analýza obrátu firem	70
Graf 10 Procento růstu	71
Graf 11 Výdaje na inovace.....	72
Graf 12 Faktory vedoucí k ukončení činnosti v roce 2005.....	76
Graf 13 Složení vzorku dle roku založení	77
Graf 14 Ukončení činnosti dle GEM	85
Graf 15 Motiv k podnikatelské činnosti dle šetření GEM.....	86
Graf 16 Proexportní orientace firem.....	91
Graf 17 Modifikace růstu	94
Graf 18 Modifikace sil dle M.E. Portera.....	97

Seznam obrázků

Obrázek 1 <i>Motivy Push a Pull</i>	18
Obrázek 2 <i>Znázornění výzkumného úkolu</i>	20
Obrázek 3 <i>Faktory působící na podnik</i>	20
Obrázek 4 <i>Faktory ovlivňující podnikání</i>	24
Obrázek 5 <i>Pět sil dle M.E. Portera</i>	26
Obrázek 6 <i>Vztah Maslowovy pyramidy potřeb a stádia rozvoje podniku</i>	30
Obrázek 7 <i>Pojetí podnikatelského úspěchu</i>	31
Obrázek 8 <i>Know-how</i>	32
Obrázek 9 <i>Hodnotový řetězec</i>	34
Obrázek 10 <i>Znázornění vlivů na podnik</i>	36
Obrázek 11 <i>Znázornění faktorů modelu</i>	38

Seznam příloh

- Příloha 1 Bariéry inovačních firem
- Příloha 2 Dotazník pro podnikatele
- Příloha 3 Dotazník pro regionální poradenská centra
- Příloha 4 Dotazník pro Úřady práce
- Příloha 5 Dotazník Dynamika strategie v sektoru MSP
- Příloha 6 Dotazník využitý ve třetí etapě

Přílohy

Příloha 1 Bariéry inovačních firem

Ukazatel	Omezující faktor označen jako vysoce významný (inovační podniky - v %) Hampering factor marked as high important (innovating enterprises - %)										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
Celkem za ČR	23,4	12,3	18,5	8,4	1,9	3,3	5,4	17,6	11,7	5,5	8,7
malé (10-49 zam.)	24,8	12,6	18,8	7,2	1,9	3,4	5,7	17,6	11,2	6,0	9,6
střední (50-249 zam.)	21,6	12,5	18,3	11,6	1,8	3,1	5,0	17,7	13,0	4,3	6,6
velké (250 a více zam.)	15,9	8,5	16,0	9,0	2,6	3,4	2,9	16,3	11,7	3,8	7,3
Dobývání nerostných surovin	34,9	24,4	18,5	4,1	0,0	2,7	3,1	18,7	17,0	2,1	11,1
Zpracovatelský průmysl celkem	27,9	14,1	20,6	9,9	2,0	3,1	6,0	18,7	12,7	2,9	6,2
Průmysl potravinářský a tabákový	27,1	11,5	16,6	8,3	3,0	5,6	3,1	22,9	12,4	2,1	2,8
Textilní a kožedělný průmysl	35,3	13,1	17,2	9,8	1,7	1,7	10,0	20,1	22,4	0,7	6,5
Dřevozprac., papírenský prům. a vydav.	31,8	14,1	27,1	9,2	3,7	2,7	9,7	16,2	14,4	7,0	9,3
Koksování a chemický průmysl	18,1	8,2	20,3	8,5	1,5	4,3	7,6	20,6	13,6	6,0	5,3
Výroba plastů a ostatních nekov. miner.	32,0	18,0	24,1	9,1	2,7	3,2	7,7	17,6	13,8	3,4	7,7
Výroba kovů a kovodělných výrobků	30,9	20,1	25,6	10,2	0,3	3,8	3,8	16,0	5,3	0,4	2,9
Výroba strojů a zařízení	25,3	10,1	16,2	10,7	2,0	2,7	5,2	19,7	13,3	3,3	4,5
Výroba elektrických a optických přístrojů	18,6	7,9	16,9	15,7	2,8	1,7	7,0	22,9	13,0	4,2	8,8
Výroba dopravních prostředků	21,8	14,6	18,7	8,1	0,7	2,0	4,9	16,9	15,7	4,0	8,9
Výroba nábytku, zprac.druhot.surovin a ost.	28,3	16,3	14,2	3,1	0,3	1,9	4,0	13,3	17,1	0,9	13,6
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	10,4	7,6	21,1	1,4	1,7	0,0	0,7	7,9	5,4	2,2	9,8
Stavebnictví	20,5	12,1	15,8	6,6	3,8	5,6	7,4	15,0	9,3	7,3	8,6
Služby celkem	20,3	10,7	17,3	7,6	1,4	3,1	4,4	17,4	11,4	7,4	10,9
Obchod, opravy motor.vozidel	21,5	10,0	19,7	8,3	1,7	2,0	3,5	16,9	9,5	8,6	11,7
Ubytování a stravování	32,6	15,7	12,2	4,1	0,0	2,8	6,2	8,8	6,3	4,6	9,4
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	27,4	12,1	21,7	8,1	0,4	4,6	3,7	21,5	10,5	4,6	11,6
Finanční zprostředkování	3,2	2,2	9,2	4,2	1,1	0,6	0,0	11,2	6,7	4,6	12,5
Činnost v oblasti nemovitostí	13,5	10,5	19,9	0,4	4,9	0,0	0,4	16,8	18,7	6,1	5,5
Pronájem strojů a přístrojů	37,2	3,4	34,8	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0	4,0	7,0	4,5
Činnost v oblasti výpoč. techniky	3,2	5,0	8,0	15,8	0,0	3,0	1,0	25,4	14,9	2,6	3,1
Výzkum a vývoj	25,3	8,5	11,6	8,7	1,7	5,2	8,3	25,3	30,0	3,5	11,3
Ostatní podnikatelské činnosti	17,8	13,4	14,6	6,1	1,6	5,8	8,8	18,1	16,5	9,0	13,0

Legenda:

- [1] Nedostatek finančních prostředků v podniku / Lack of funds within enterprise
 [2] Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik / Lack of finance from sources outside enterprise
 [3] Příliš vysoké inovační náklady / Innovation costs too high
 [4] Nedostatek kvalifikovaných pracovníků / Lack of qualified personnel
 [5] Nedostatek informací o technologii / Lack of information on technology
 [6] Nedostatek informací o trzích / Lack of information on markets
 [7] Obtíže při hledání spolupracujícího partnera / Difficulty in finding cooperation partner
 [8] Trh ovládaný zavedenými firmami / Market dominated by established enterprises
 [9] Nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách / Uncertain demand for innovation goods or services
 [10] Nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím / No need due to prior innovations
 [11] Inovace nebyly vyžadovány / No need because of no demand for innovations

zdroj:Technické inovace v ČR 2003-2005

http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005

Příloha 2 Dotazník pro podnikatele

Prosím, zaškrtněte jednu z uvedených možností, popřípadě doplňte chybějící výraz.
Dotazník je anonymní.

I. Obecné údaje o firmě

1. Velikost Vaší firmy:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> do 10 zaměstnanců | <input type="checkbox"/> od 50 – 250 zaměstnanců |
| <input type="checkbox"/> od 11 – 49 zaměstnanců | <input type="checkbox"/> nad 250 zaměstnanců |

2. Obor podnikání

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> zemědělství | <input type="checkbox"/> průmysl | <input type="checkbox"/> obchodní činnost |
| | <input type="checkbox"/> stavebnictví | <input type="checkbox"/> pohostinství |
| | | <input type="checkbox"/> doprava |
| | | <input type="checkbox"/> peněžnictví |
- jiné (uveďte).....

3. rok založení:..... okres:.....

4. Struktura zaměstnanců podle pohlaví a původu v %:

Muži%	Čeští pracovníci.....%
Ženy%	Zahraniční pracovníci.....%

5. Úroveň vzdělání zaměstnanců v %:

základní vzdělání%	úplné střední..... %
střední odborné bez maturity.....%	vysokoškolské.....%
jiné (uveďte).....%	

6. Jazyková vybavenost ve firmě:

- | | | | |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Angličtina | <input type="checkbox"/> Němčina | <input type="checkbox"/> Polština | <input type="checkbox"/> Slovenština |
| <input type="checkbox"/> jiné (vyjmenujte)..... | | | |

7. Kapitálová struktura v procentech na kapitál firmy:

Zahraniční kapitál%	Český kapitál.....%
---------------------------	---------------------

8. Zapojení do dalších forem spolupráce

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> obchodní řetězec | <input type="checkbox"/> cluster |
| <input type="checkbox"/> strategická aliance | <input type="checkbox"/> jiné (uveďte)..... |

9. Zahraniční partneři

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

10. Zahraniční odběratelé-zákazníci

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

když ano:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> jsou převážně ze zemí EU | <input type="checkbox"/> jsou převážně ze zemí mimo země EU |
|---|---|

II. Využití podpůrných programů EU

1. Informace o programu podpory podnikání z fondů EU, které jsme získali:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> přes internet | <input type="checkbox"/> centra pro podporu podnikání |
| <input type="checkbox"/> od známých | <input type="checkbox"/> v poradenských firmách |
| <input type="checkbox"/> nevíme, že programy existují | <input type="checkbox"/> jinde (uveďte)..... |
| te)..... | |

Otázky 2 a 3 se týkají firem, které ještě žádnou podporu podnikání nedostaly, pokud to není Váš případ, otázky přeskočte.

2. Kdybyste se rozhodli nějaký program podpory využít bylo by to pro:

- zvýšení počtu pracovních míst
- proniknutí na trhy EU
- propagace na WWW stránkách
- rozšíření kapacit
- nová technologie
- nový výrobek
- jiné (uved'te).....

3. Kdybyste se rozhodli nějaký program podpory využít , projekt by jste si zpracovali :

- sami
- jako diplomovou práci studenta VŠ
- prostřednictvím poradenské firmy
- jinak (uved'te).....

Následující otázky 4-7 se týkají firem, které už nějaký program využily. Pokud to není Vaše situace, prosím, tyto otázky přeskočte.

4. Využili jsme nabídku programu:

- Záruka
- Kredit
- Start
- Trh
- Kooperace
- Vesnice
- Regenerace
- Speciál
- Marketing
- Poradenství
- Design
- jiný (uved'te).....

5. dotace byla přiznána ve výši:

- do 100 000,- Kč
- od 100 001,- do 300 000,-
- od 300 001,- do 500 000,-
- od 500 001,- do 750 000,-
- od 750 001,- do 1 000 000,-
- nad 1 000 001,-

6. Projekt jsme zpracovali :

- sami
- prostřednictvím poradenské firmy
- jako diplomovou práci studenta VŠ
- jiné (uved'te).....

7. účelem žádosti o podporu bylo:

- zvýšení počtu pracovních míst
- rozšíření kapacit
- nová technologie
- nový výrobek
- proniknutí na trhy EU
- propagace na WWW stránkách
- jinak (uved'te).....

III. Jaké vidíte přínosy pro Vás z možnosti podpory podnikání:

- 1. zlepšení exportu ano ne
- 2. zřízení nových pracovních míst ano ne
- 3. získání certifikátů jakosti ano ne
- 4. získání nových odběratelů ano ne
- 5. získání lepšího postavení na trhu ano ne
- 6. jiné.....

IV. Další vzdělávání

1. využíváte internet? ano
 ne
2. využili byste nabídky vzdělávání přes internet? ano
 ne
3. Pokud ano, v jaké oblasti ?
 - právní poradenství – předpisy, vyhlášky....v oblasti podnikání a obchodu
 - účetní poradenství – daně, DPH....
 - řízení lidských zdrojů, manažerské dovednosti
 - počítačová gramotnost zaměstnanců
 - marketingová činnost
 - strategické řízení a plánování
 - finanční analýza
 - jazykové znalosti
 - jiné (uveďte).....
4. Kdybyste se rozhodl skončit s podnikáním bylo by to z důvodu(více možných odpovědí):
 - Nedostatku finančních prostředků
 - Zvýšené konkurence v odvětví, ve kterém podnikáte
 - Zvýšení administrativních nákladů na podnikání
 - Nedostatku kvalifikovaných pracovníků v důsledku migrace obyvatel
 - Nemožnost dalšího vzdělávání v oblasti podnikání
 - Nízká dostupnost potřebných informací a poradenských služeb
 - Nedostatečná podpora státu při tvorbě nových pracovních míst
 - jiné důvody (uveďte).....

4. Nejčastěji využívají nabídku programu:

- Záruka Kredit Start Trh Kooperace
 Vesnice Regenerace Speciál Marketing Poradenství
 Design jiný (uved'te).....

7. Mezi nejčastější chyby v zamítnutých projektech je tento:

- špatně zvolená cílová skupina
 formální chyby
 existence více identických projektů
 bonita klienta
 jiné.....

8. Průměrná poskytnutá dotace je asi :

- do 100 000,- Kč
 od 100 001,- do 300 000,-
 od 300 001,- do 500 000,-
 od 500 001,- do 750 000,-
 od 750 001,- do 1 000 000,-
 nad 1 000 001,-

III. Jaké vidíte přínosy pro Malé a střední podnikatele z možnosti podpory podnikání:

7. zlepšení exportu ano ne
8. zřízení nových pracovních míst ano ne
9. získání certifikátů jakosti ano ne
10. získání nových odběratelů ano ne
11. získání lepšího postavení na trhu ano ne
12. jiné.....

4. Jaký je podle Vás důvod, proč podnikatelé končí s podnikáním ve Vašem regionu (více možných odpovědí):

- Nedostatek finančních prostředků
 Zvýšená konkurence v odvětví, ve kterém podnikají
 Zvýšení administrativních nákladů na podnikání
 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v důsledku migrace obyvatel
 Nemožnost dalšího vzdělávání v oblasti podnikání
 Nízká dostupnost potřebných informací a poradenských služeb
 Nedostatečná podpora státu při tvorbě nových pracovních míst
 jiné důvody (uved'te).....

IV. Srovnání počtu žádostí

1. Jak se u Vás změnila situace po vstupu do EU, z hlediska počtu podaných žádostí:
 zůstal stejný roční počet žádosti se zvýšily

žádostí ubylo

2. Mohli byste uvést počty žádostí ve srovnání s počtem žádostí akceptovaných (poskytnutá dotace)?

Rok	Přijaté žádosti celkem	Počet přijatých projektů
2002		
2003		
2004		
1-2/2005		

- Nedostatku kvalifikovaných pracovníků v důsledku migrace obyvatel
- Nemožnost dalšího vzdělávání v oblasti podnikání
- Nízká dostupnost potřebných informací a poradenských služeb
- Nedostatečná podpora státu při tvorbě nových pracovních míst
- jiné důvody (uveďte).....

III. Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace v rámci aktivní politiky zaměstnanosti.

4. využili byste nabídky vzdělávání přes internet pro vaše klienty?
- ano ne
5. Pokud ano, v jaké oblasti ?
- právní poradenství – předpisy, vyhlášky....v oblasti podnikání a obchodu
 - účetní poradenství – daně, DPH....
 - řízení lidských zdrojů, manažerské dovednosti
 - počítačová gramotnost uchazečů
 - marketingová činnost
 - strategické řízení a plánování
 - finanční analýza
 - jazykové znalosti
 - jiné (uveďte).....

IV. Srovnání počtu žádostí

3. Jak se u Vás změnila situace po vstupu do EU, z hlediska počtu podaných žádostí o zprostředkování zaměstnání:
- zůstal stejný roční počet žádosti se zvýšily
- žádostí ubylo
4. Mohli byste uvést počty žádostí o zaměstnání ?

Rok	Přijaté žádosti celkem
2002	
2003	
2004	
1-2/2005	

Příloha 5 Dotazník Dynamika strategie v sektoru MSP

Údaje o firmě (zaškrtněte):

1. velikost firmy:
2.
- ...do 10 zaměstnanců
- ...11-49 zaměstnanců
- ...50-249 zaměstnanců
- ...nad 250 zaměstnanců
3. dotazník vyplňoval/a
- ...manažer
- ...vlastník
- ...správce
- ...jiné.....
3. pohlaví :
- ...žena ...muž

1. Kvalita informací v podnikatelském prostředí – Jak vnímáte tuto situaci? (u každého faktoru prosím vyberte intenzitu, která vyjadřuje Váš názor, zakřížkujte)

Faktor	Úplné	Částečné	Neúplné	žádné
Jak byste charakterizoval množství informací, potřebné k podnikání před vstupem do EU(2004)?				
Jak byste charakterizoval množství informací, potřebné k podnikání po vstupu do EU(2004)?				
Jak spolehlivé byly pro Vás tyto informace (do r. 2004)?				
Jak spolehlivé byly pro Vás tyto informace (od r. 2004)?				

2. Jaké jsou hlavní zdroje pro vytváření Vašeho strategického plánu – zakřížkujte zdroje, které využíváte...

Zdroj informací	
Oficiální statistika	
Analýza na objednávku	
Vlastní systematické informační zdroje	
Manažerské konexe	
Jiné.....	

3. Dělbá práce a metody při sestavování plánu – pouze zakřížkujte odpovídající možnosti

Kdo sestavuje strategický plán?	Jaké používáte metody?	
Majitel	Exaktní (trendy,tendence, statistické podklady)	
Manažer	Empirické (vlastní výzkum)	

Odborný útvar		Intuitivní (zkušenosti)	
Externí konzultant		Expertní (specializovaný SW)	
Jiný....			

Změny nestrategickém plánu. Jak často děláte změny v těchto oblastech - frekvence změn? Jak se projevil vstup do EU? Porovnejte údaje v tabulce - škála 1-6, 1-ihned, 2-do 1 měsíce, 3 do 3 měsíců, 4- půl roku, 5-rok, 6-vůbec mě změna neovlivňuje)

Typ plánu	před vstupem do EU	po vstupu do EU
Všeobecný strategický plán		
Marketingový plán		
Plán výroby		
Finanční plán		
Personální plán		

4. Dynamika adaptace na změny v podnikatelském prostředí

Rozhodněte, jak rychle reagujete na prvotní impulsy ve Vašem okolí, pokud se to bude týkat těchto oblastí podnikových činností: (škála 1-6, 1-ihned, 2-do 1 měsíce, 3 do 3 měsíců, 4- půl roku, 5-rok, 6-vůbec mě neovlivňuje)

Faktor	Hodnota škály	Faktor	Hodnota škály
Primární činnosti		Sekundární činnosti	
Vstupní logistika, zásobování		Administrativa	
Výroba		Řízení lidských zdrojů	
Výstupní logistika, odbyt		Technologický rozvoj	
Marketing a propagace		Nákupní činnosti	
Služby			

5. Dynamika zdrojů a způsobilostí - (škála 1-6, 1-ihned, 2-do 1 měsíce, 3 do 3 měsíců, 4- půl roku, 5-rok, 6-vůbec mě neovlivňuje)

Zdroje	Hodnota škály	Manažerské dovednosti	Hodnota škály
Pozemky (poloha, infrastruktura)		Plánování	
Budovy		Organizování	
Zařízení a technologie		Vedení lidí	
Informační technologie		Motivace	
Finance		Komunikace	
Obchodní síť		Kontrola	
Manažeři		Podniková kultura	
Ostatní zaměstnanci		Sociální atmosféra	
Značka a pověst		Koordinace činností	
Znalosti, zkušenosti, patenty			

6. Adaptace na vnější prostředí. Vyberte, jak dlouho trvá přizpůsobení změnám ve vnějším prostředí, zaškrtněte odpovídající políčko

Faktor	Doba přizpůsobení				
	3 měsíce	6 měsíců	9 měsíců	1 rok	Nad 1 rok
Změna cen vstupů					
Změna minimální mzdy					
Cena finální produkce					
Kvalita – nové normy					
Zánik používané technologie					
Nástup nové technologie					
Vstup na nové trhy					
Zánik nynějších trhů					
Preference zákazníků					

Děkujeme za spolupráci

Příloha 6 Dotazník využitý ve třetí etapě

Vážená paní, vážený pane,

v rámci výzkumu, který provádíme - analýzy a hodnocení bariér podnikání a efektivnosti jeho podpor v souladu s vědeckovýzkumným zaměřením katedry si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění přiloženého dotazníku v rámci semestrální práce studentů v předmětu Nauka o podniku.

Tento dotazník je anonymní!

Skládá se z:

- úvodní části zahrnující faktory pro třídění výsledků,
- oddílu 1, kde vhodnou odpověď označíte křížkem,
- oddílu 2, kde vhodnou odpověď označíte dle škály,
- oddílu 3

Prosíme, odpovězte na VŠECHNY otázky, aby šetření bylo co nejobjektivnější.

Děkujeme za Váš čas při vyplňování tohoto dotazníku.

Bariéry podnikání, hodnocení efektivnosti podpor MSP

Zadejte, prosím, údaje o Vaší firmě (zakřížkujte či doplňte odpovídající údaje):

Okres:

Rok založení

Obor podnikání : zemědělství výroba, průmysl obchod služby

Velikost dle počtu zaměstnanců

0-5 6-10 11-20 21-30 31-49 50-100 101-249 nad 250

Právní forma: fyz.osoba s.r.o. a.s. k.s. v.o.s. družstvo

oddíl 1 Vstup, růst a ukončení podnikání

Hlavním důvodem, proč jste začal podnikat bylo?

- dlouhodobá nezaměstnanost
- viděl/la jsem příležitost si více vydělat
- originální nápad a jeho realizace
- seberealizace

- možnost získání dotací na podporu podnikání
- absolvované školení k podnikání
- spolupráce s ostatními
- jiné důvody (uveďte).....

Kdybyste se rozhodl skončit s podnikáním bylo by to z důvodu(více možných odpovědí):

- Nedostatku finančních prostředků
- Zvýšené konkurence v odvětví, ve kterém podnikáte
- Zvýšení administrativních nákladů na podnikání
- Nedostatku kvalifikovaných pracovníků v důsledku migrace obyvatel
- Nemožnost dalšího vzdělávání v oblasti podnikání
- Korupce, zhoršení podnikatelského prostředí
- Nízká dostupnost potřebných informací a poradenských služeb
- Nedostatečná podpora státu při tvorbě nových pracovních míst
- jiné důvody (uveďte).....

Jste zapojen do dalších forem spolupráce? Ano Ne

pokud ano, zaškrtněte typ!

- obchodní řetězec klastr strategická aliance síť frančíza jiné (uveďte).....

Vaše firma v posledních 3 letech ve vývoji : roste stagnuje upadá

Váš obrat v posledních třech letech: roste stagnuje klesá

Pokud byste měli situaci popsat v procentech změny ročně:

- do 5% 6-10% 11-15% 16-20% nad 20%

Vaše výdaje na zlepšování či zavádění nového výrobku či služeb činí ROČNĚ:

- Do 10 000 Kč, 20-30 tis., do 50 tis. Kč do 100.000 Kč nad 100.000 Kč

Provádí Vaše firma vlastní výzkum a vývoj výrobků? Ano Ne

Jste členy nějaké podnikatelské organizace? Ano Ne

pokud ano, které:

- hospodářská komora svazy podnikatelů unie malých a středních podniků
- asociace inovačního podnikání jiné(uveďte).....

Oddíl 2 Podnikatelské prostředí Zvolte pouze 1 odpověď dle škály

Otázka	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Bylo pro Vás snadné v dnešních podmínkách založit firmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je snadné změnit právní formu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že stát zkoumá dobu pro založení podniku či výši nákladů pro založení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Myslíte si že jsou dostatečně zkoumány bariéry podnikání?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Jsou bariéry efektivně odstraňovány?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Jsou informace pro podnikání jednoduché a srozumitelné?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Víte, že existují podpůrné programy?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Zapojil by jste se do transferu technologií či informací?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Zdá se Vám podpora podnikání dostatečná?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Je dostatečná nabídka dalšího vzdělávání pro podnikatele?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Je dostatečná spolupráce mezi univerzitami a podnikateli?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Vnímáte zpětnou vazbu mezi Vámi a vládou?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Spolupracujete s poradenskými centry?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Dělali jste již projekt s finanční podporou EU?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Zúčastnili jste se dalšího vzdělávání podnikatelů?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Vnímáte zlepšení podmínek podnikání po vstupu do EU?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Přineslo členství v EU nějaké impulsy pro podporu Vašeho podnikání?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
<i>Pokud ano v jaké oblasti...</i>					
Myslíte že region dostatečně propaguje a podporuje podnikání?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne
Jaký je Váš přístup k financování pomocí úvěrů, půjček, grantů?	Ano	Spíše ano	Možná	Spíše ne	Ne

Oddíl 3 Poradenská centra a využití podpor

Informace o podnikání či podpory z fondů EU, získáváme:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> přes internet | <input type="checkbox"/> centra pro podporu podnikání |
| <input type="checkbox"/> od známých | <input type="checkbox"/> v poradenských firmách |
| <input type="checkbox"/> nevíme, že programy existují | <input type="checkbox"/> jinde (uved'te)..... |

Kdybyste se rozhodli nějaký program podpory využít bylo by to pro:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zvýšení počtu pracovních míst | <input type="checkbox"/> proniknutí na trhy EU |
| <input type="checkbox"/> propagace na WWW stránkách | <input type="checkbox"/> rozšíření kapacit |
| <input type="checkbox"/> nová technologie | <input type="checkbox"/> nový výrobek |
| <input type="checkbox"/> jiné (uveďte)..... | |

Jaké vidíte přínosy pro Vás z možnosti podpory podnikání:

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 19. zlepšení exportu | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 20. zřízení nových pracovních míst | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 21. získání certifikátů jakosti | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 22. získání nových odběratelů | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 23. získání lepšího postavení na trhu | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 24. jiné..... | | |

Děkujeme za vyplnění

Rejstřík

A

Absence provozních manažerů	34
Adaptabilita	101, 111
Adaptace	11, 84
Analýza	9, 13, 43, 53
Ansoff, H. I., Sullivan, P. A.	114
Antón, J. M. R., Pomeda, J. R.	114

B

Bariéry	12, 45
Barney, J. B.	48, 114
Baumol, W.	114
Bridge, S., O'Neill, K., Cromie,	114
Brockhaus, Vries	26
Business Demography	21
Business Professional's model	39
Business Proprietor's model	39

C

Cahlík, T., Sovina, J.	114
Caree /Thurik	26
Casson, M.	114
Celkové vážené skóre	96, 97
Cena finální produkce	11
Certifikace výrobků, 19, 56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 91	
cesta růstu podniku	41
Cramerův kontingenční koeficient	58

Č

Časová náročnost výzkumu a vývoje	47
Členství v podnikatelských organizacích	87

D

Další vzdělávání	3, 8
DAVID, F. R.	114
Deakins D., Whittam G.	114
Defenzivní strategie	66
Definice MSP	56
Dělba práce	9
delegování	40, 101
Delmar, F.	114
Demografická, dimenze	28
Demografie podniků	114

DENZIN, N. K.	114
deskriptivní	40, 54, 56
Dierickx, I., Cool, K.	114
Dichotomická otázka	54
DVOŘÁK, J.	115
Dynamika zdrojů pro podnikání	85
Dynamika a flexibilita	110
Dynamika adaptace na změny	10
Dynamika regionu	30
Dynamika zdrojů a způsobilostí	10

E

Efektivní využití	48
Ekonomické výsledky podniku	87
Ekonomický přínos	49
Exaktní ... 19, 47, 63, 64, 66, 67, 68, 74, 87, 10	

F

faktor atmosféra	85
faktor logistika,	84
faktor majetek	85
faktor preference zákazníků	84
faktor služby	85
faktor technologie	84
faktor vstupy,	84
faktor znalosti	85
Faktorová analýza (FA)	57
Finance	26, 68, 10
Finanční nedostatečnost	87
Finanční plán	86, 10

G

GEM	22, 23, 57, 90, 91, 97
GERBER, M.E.	20, 115

H

HENDL J.	115
HINTOŠOVÁ, A.	115
HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Z	115
Hlasování MSP	18
Hlavním důvod	12
Hodnota škály 49, 50, 62, 86, 87, 92, 94, 96, 97, 9, 10, 11	
Hodnotový řetězec	84
Hodnoty	34

Ch

CHALUPA, K.	115
Charakter podnikatelů	13
Charisma a inspirace	37

I

Identifikace faktorů	57
individuální bariéry	12
Informace	14
Informační technologie	10
Informační zdroje	102
Infrastruktura.....	28
Inovace... 11, 13, 20, 42, 45, 46, 47, 108	
Inovace procesu	46
Inovační potenciál	72
Intenzita podnikatelské činnosti	29
Internet	79, 80, 81, 9
IPREG	57, 112

J

JAKUBCOVÁ, B.- HRADIL, O. DU- DA, M.	115
JANÍK, T.	115

K

Kapitál a vlastnictví	33
Kapitálová struktura	1
KARLÖF, B. ÖSTBLOM, S.	115
Kauzální nejednoznačnost.....	49
kauzální rovina	40, 54, 57
KEJAK M.	115
KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.	115
kvalita poradenské činnosti	77
Komparace s údaji ČSÚ	77
KONEČNÁ, M. a kol.	115
Konkurence v okolí podniku	65
Konkurenční výhoda	18, 38, 83, 84
Kontrolou odmítat změny	32
konzultace,	101
Kooperační a konkurenční vztahy ek. 13	
KORÁB, V.	115
korelace 50, 62, 87, 92, 96, 97, 9, 10, 11	
Korelační koeficient. 50, 62, 87, 92, 96, 97, 9, 10, 11	
KOZAK, M., LEVENTHAL, S.	115
KRAUSE, D. – KUX, J 115	

Kulturní dimenze	29
Kvalita – nové normy	11
Kvalita a struktura nabídky	13
Kvalita informací	9
KYN, O.	115

L

Lidská dimenze –	29
Liniová ... 56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72	
Lippman, S. A., Rumelt, R. P.	115
LUKEŠ M., JAKL M.	90, 93, 116
LUNDSTRÖM, A., STEVENSON, L.A.	116
30	

M

Majitel	105, 9
MALACH, A.	116
Malé a střední podnikání	56, 60
Malé a střední podnikání v regionu ..	60
Malé a střední podniky	111, 116
Malosériová výroba, balíčky služeb, stylovost .. 19, 53, 56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 100	
Management by objectives (MBO)	106
Manažer.. 19, 47, 63, 64, 66, 67, 68, 74, 87, 9, 10	
Manažerské a marketingové dovednosti	37
Manažerské dovednosti	85
Manažerské konexe	9
Manažeri	10
Marketing	79, 80
Marketing a propagace	10
Marketingová inovace -	46
Marketingový plán	104, 10
MARKOVÁ, V.	116
Matice hodnocení faktorů	95
Moravskoslezský kraj.. 5, 59, 79, 80, 93	
Motivace	26, 28, 42, 10
Motivace, dovednosti a znalosti	28
MUGLER, J.	20, 116

N

Národní rozvojový plán ČR 2007-2013	12, 59, 116
--	-------------

Nástup nové technologie	11
Nedostatečná iniciativa	13
Nedostatečná pružnosť a prížpůsobivost	19
Nedostatečná znalosť marketingu.....	18
Nedostatečné plánovanie	18
Nedostatek financí, růst konkurence .	79
nedostatek financí, zavedení minimální daně zvýšená konkurence,	
nedostatečné vzdělání.....	81
Nedostatek financování.....	94
Nedostatek počátečního finančního kapitálu.....	12
Negativní faktory	78
Nejčastější obor podnikání.....	4
Nejčastější rok založení	63
Nejčastější typ strategie podniku	65
Nekontrolovaný růst.....	19
Nelze předpokládat, že většina malých Neutrálně ofenzivní strategie	66
Nízká efektivita	12
Nová technologie	79, 80, 94
Nové trhy v EU ...	17, 47, 82, 84, 86, 99, 110

O

Obchod.....	79, 80
Obchodní síť	10
Oblast strategického plánování	83
Oblast zdrojů.....	85
Obor podnikání	87, 99, 104, 1, 12
OECD.....	116
Ofenzivní....	46, 48, 62, 65, 66, 107, 108
Ofenzivní (agresivní) strategie.....	66
Oficiální statistika	9
Oficiální statistiky	19, 47, 63, 64, 66, 67, 68, 74, 87, 10
Ojedineľosť	49, 50, 104
Ojedineľý.....	49, 50, 104
Organizační dovednosti.....	37
Organizační inovace.....	46
Osobní znalosti a potenciál	37
Ostatní zaměstnanci	10

P

PAZOUR, M.	116
PENROSE, E.	116
Personální plán.....	68, 10

Plán výroby	10
plánování.....	82, 86, 89, 101, 111
Platforma	37
Podkapitalizace	18, 89
Podnikatelská dynamika.....	17, 29
Podnikatelské prostředí	72
Podnikavost.....	37
podpora inovačního myšlení	101
Podpora podnikatelských sítí	30
Poradenská firma.....	79, 80
PORTER,M.E.	116
Pozitivní faktory.....	77
Pozitivní vlivy	40
Přirozený trend.....	40
Pozitivní	17
Primární činnosti	38, 10
Průmysl	79, 80
Přidaná hodnota.....	42, 47
Příležitosti	14, 16
Přímá podpora podnikání	45
Přínos pro podnik	49

R

Redukce tržních selhání	45
Regionálně orientované firmy	100
Regionální a municipální politika. .	116
Regionální diferenciacie.....	12
Relativní velikost	33
Rozšiřování sortimentu, e-shop..	56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72
Rozvoj malých a středních podniků	106
rozvoj obchodních dovedností,	101
Rozvojové aktivity	111

Ř

Řízení celkových aktivit.....	33
-------------------------------	----

S

SHARMA, S.	116
Schopnost inovovat	110
SILVERMAN, D.....	116
Skládá se z:.....	12
SLÁVIK, Š.....	116
Služby	64, 93, 10
Sociální a kulturní normy.....	29
Sociální politika	29
Speciální znalosti	37
Stabilní	32
Stádium podniku	64

T

Technické inovace v ČR 2003-2005 –	117
Tomáš Baťa	2
Triangulace dat	53
Triangulace metod	53
Triangulace teorií	53
tržní orientace	101
Typ podniku	64
Typ spolupráce	74, 87
Typ spolupráce v podnicích	87
Typy faktorů	17

U

Učení se praxí	34
Uzavřené otázky	54

V

VÁŇA, P.	117
VEBER, J., SRPOVÁ, J.	20
vedení lidí	101
vlastní výzkumy 2005-2007	93
Vnější 16, 47, 73, 79, 80, 90, 93, 94, 99, 111	
Vnější faktory	84, 110
Vnitřní faktory	85
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 20	
Vstup do EU	81
Vstup na nové trhy	11
Vstup, růst a ukončení podnikání	72
Vstupní logistika, zásobování	10
Všeobecný strategický plán	10
VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W.	117
vyjednávání,	101
vynalézavost	101
Výroba	64, 68, 10
Výstupní logistika, odbyt	10
vyšší benefity konkurentů	48
vyzdvihovat důležitost úlohy zákazníka	109
Vzájemná spolupráce	17
Vzdělávání	109
Vztah k okolí	42

W

WAGNEROVÁ E., MARKOVÁ V.	117
.....	20

Wernerfelt, B.	117
---------------------	-----

Z

Zaměření inovace	65
Zánik nynějších trhů	11
Zánik používané technologie	11
Zařízení a technologie	10
Zdroj informací	79, 80, 81, 9
ZELENÝ M.	117
získání certifikátů jakosti 99, 2, 5, 7, 15	
získání nových odběratelů 99, 2, 5, 7, 15	
zlepšení exportu	99, 2, 5, 15
zlepšení přístupu k bankovním úvěrům,	11
Zlepšení tržní pozice	79
Změna cen vstupů	11
Změna minimální mzdy	11
Změna v týdnech	69
Změny nestrategickém plánu	10
Značka a pověst	10
Znalosti a učení	42
Znalosti, zkušenosti, patenty	10
zpravodajství Evropské komise,	53
zřízení nových pracovních míst 99, 2, 5, 7, 15	

