

Vnitřní faktory ovlivňující malé a střední podnikání Případová studie z Moravskoslezského kraje

Jarmila ŠEBESTOVÁ – Eva WAGNEROVÁ*

Analysis of Endogenous Factors Influencing Small and Medium Sized Enterprises: The Case of the Moravian-Silesian Region

Abstract

The main reason for this work is to present the research findings in the SME field. The principal view point is to identify and describe the endogenous factors, which characterize standard business behaviour in a chosen region. The analysis is based on a statistic data analysis on a descriptive level, representing the quantitative research area as well as multidimensional statistic methods in qualitative research area, using Principal Components Analysis (PCA). Based on findings of the empirical study, conclusions are made by means of synthesis of bibliographical sources and results of the individual factor research defining barriers in the SME sector, especially emphasizing internal factors (under an active influence of a business unit). The VRIO strategic method of internal business analysis has been used to classify and interpret the established factors as a source for strategy planning and directing it to be more competitive in a globalized business environment.

Keywords: internal factors, factor analysis, SME, VRIO method

JEL Classification: M13, C42

Úvod

Faktory, které na podnikatelský subjekt působí, můžeme obecně rozdělit do dvou rovin – vnější a vnitřní. *Vnější* faktory podnikatelský subjekt „přijímá“ a musí se přizpůsobovat novým podmínkám. *Vnitřní* faktory může podnikatelský subjekt aktivně ovlivnit, a tak využívat příležitostí a eliminovat ohrožení, která plynou z vnějších faktorů. Rozvoj tak spočívá zejména v posilování vnitřní stability firmy

* Jarmila ŠEBESTOVÁ, – Eva WAGNEROVÁ, Slezská Univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra managementu a podnikání, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika; e-mail: sebestova@opf.slu.cz

a podpoře její podnikavosti. Spjatost podnikání s regionem je dokreslena výsledky vlastní analýzy a průzkumu provedeného v Moravskoslezském regionu v kontextu vnitřních faktorů. Dopad na region po roce 1990 má zejména restrukturalizace a revitalizace průmyslu – tedy hlavně omezení těžby černého uhlí (v Ostravě se netěží už jedenáct let) a útlum Nové huti, Vítkovic a dalších podniků. Právě to vedlo k nárůstu nezaměstnanosti, která v současnosti dosahuje 14,22 % v 1. čtvrtletí 2006 [11]. Moravskoslezský kraj je nyní ve velmi dynamickém pohybu – prokazatelně se zlepšilo životní prostředí, je prakticky dokončena privatizace a probíhá intenzivní budování regionální dopravní infrastruktury. Do kraje přicházejí zahraniční investoři, včetně strategického investora automobilky Hyundai.

Vláda ČR zařadila tento kraj do skupiny regionů upadajících, kde patří společně s regionem Severozápad. Toto zařazení vychází především z jejich neuspokojivých ekonomických výsledků, které se navíc nezlepšují. Konkrétně lze tyto výsledky charakterizovat například na vývoji HDP, kdy v roce 2004 bylo HDP na obyvatele 8 503 EUR, v regionu Moravskoslezském to bylo 6 981 EUR [11]. Oba regiony v soudržnosti navíc dlouhodobě vykazují nejvyšší míry nezaměstnanosti v ČR, což souvisí s celkově nedokončeným procesem restrukturalizace [12, s. 103].

1. Cíle a metodika

Cílem tohoto příspěvku je prezentovat výsledky vlastního šetření v oblasti malých a středních podniků (MSP) v rámci řešené výzkumné práce. Hlavním bodem je vymezit zejména vnitřní faktory, které ovlivňují způsob chování podnikatelských subjektů. Důraz je přitom kladen na relační rovinu faktorů MSP v Moravskoslezském kraji, který se potýká s druhou nejnižší podnikatelskou intenzitou v ČR [11]. Obecné členění faktorů, ze kterého práce vychází, jsou shrnuty v tabulce 1.

T a b u l k a 1

Základní rozdělení faktorů

	Vnitřní faktory	Vnější faktory
Pozitivní vliv	1. Přání vlastníka – růst ziskovosti a rozvoj sebe sama 2. Impulsy z dřívějšího úspěchu	1. Konkurence, podpora ostatních 2. Příznivý daňový systém, podpora podnikání přes poradenská centra
Negativní vliv	1. Zotavení se z předchozího nekontrolovaného růstu 2. Neschopnost manažera a jeho týmu	1. Růst daňového zatížení, úvěrových sazeb a měnových kurzů 2. Inovace v rukách konkurence 3. Zastaralý produkt
Vlivy působící stagnaci	1. Přístup vlastníka a pojetí potřeb jen na „přítomnost“ 2. Míra návratnosti a nic více 3. Problém mobilizace sil a zdrojů, když jsou potřeba 4. Omezení vnitřních kapacit pro plánování, koordinaci a kontrolu	Tlak konkurence v oboru

Pramen: [4, s. 168].

Oblast podniků je třeba zkoumat z pohledu kapacit a zdrojů podniku (tedy co může nabídnout) v kontextu s dynamikou a turbulentností podnikatelského prostředí, se kterými se váže i změna ve strategickém chování firmy [15].

V práci je k analýze využito jak statistických metod v deskriptivní rovině – tvořící kvantitativní oblast výzkumu (frekvence, průměrné hodnoty v jednorozměrném prostoru; kontingenčních tabulek v dvojrozměrném prostoru s využitím Cramerova kontingenčního koeficientu V), tak vícerozměrných statistických metod v rovině *kvalitativního výzkumu, zejména faktorové analýzy s využitím Principal Components Analysis (PCA)*. Veškeré výpočty byly realizovány v programu SPSS for Windows, ver. 11.5.

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny závěry, které by měly pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Důraz je kladen zejména na vnitřní faktory, aktivně ovlivnitelné, k jejich setřídění, a zároveň interpretaci je využito strategické metody vnitřního prostředí firmy VRIO – *Valuable-Rare-Imitable-Organized* [3]. Článek podává možnost aplikace zvolené metody ve strategickém chování MSP a směřování jejich strategie v konkurenčním prostředí.

1.1. Využití metody VRIO

Proces a směřování teorie zdrojů a kapacit a jejich optimální využití lze nalézt již u Ricarda (1817), jehož myšlenky dále rozpracovávají například Penrose [13], nebo Wernerfelt [20]. Mezi tyto autory lze zařadit i Barneye [2], který se snaží na základě empirických výzkumů nalézt analytický způsob, jak pochopit situace a faktory, které ovlivňují podnik na trhu, a jak se podnik může vyrovnávat s konkurencí.

Barney začíná svou analýzu otázkou, proč některé podniky mají lepší výsledky než ty ostatní. Současně porovnává typ strategie, který byl využíván. Faktorem, se kterým se však při srovnávání musíme vyrovnat, je *nedokonalá konkurence*, která může způsobovat problémy při tvorbě a implementaci strategie a může tak nepřímou 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 [2, s. 1231].

Barney se dále zabývá faktory, které přinášejí odlišný užitek či výhodu jednotlivým podnikům. Tuto myšlenku, kterou doplňuje tvrzením, že každý využitý faktor přináší odlišnou hodnotu, pak můžeme logicky 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 [6], 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 vyvíjející 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 [9]; autoři vychází ze stochastického pojetím, 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.

Model VRIO [3] obsahuje čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát soutěžní a udržitelnou. Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy *pomocí vnitřních faktorů* z provedené analýzy podniku. Každý zdroj je pak posuzován podle uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům [5]:

- *V (valuable)* – schopnost vytvářet hodnotu: zdroj, aktivita nebo proces, které nevytvářejí hodnotu, vytvářejí ekonomickou nevýhodu;

- *R (rare)* – vzácnost a *I (imitable)* – nenapodobitelnost: aby zdroj, aktivita nebo proces vedly k dlouhodobé výhodě, musí být těžko napodobitelné; nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, například unikátních surovinách či lidském kapitálu;

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

Zdroje 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 (tab. 2):

T a b u l k a 2

Schéma VRIO

Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Nenapodobitelné?	Dobře využít podnikem? (úspěšnost)	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Ne	----	----	Ne	Nevýhoda	Nízký
Ano	Ne	Ano	----	Shoda	Normální
Ano	Ano	Ne	----	Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Pramen: [3, s. 163].

Tabulka 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, jaká kombinace faktorů, ze čtyř uvedených, je pro dosažení výhody potřebná. Pro lepší pochopení i názornost ji lze propojit s částí SWOT analýzy, která se využívá častěji ve strategickém plánování, tedy v porovnávání silných a slabých stránek podniku.

T a b u l k a 3

Propojení VRIO a kvadrantu S-W

Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	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

Pramen: [3, s. 163].

V souladu s těmito tvrzeními to potom znamená, že pokud zdroj či kapacita jsou hodnotné, ojedinělé a těžce napodobitelné, 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 [3, s. 164].

2. Výsledky analýzy

Za účelem vykreslení co nejvýraznějších rysů MSP v daném regionu během roku 2005 a počátku roku 2006 bylo osloveno celkem 1 800 subjektů MSP. Ze získaných odpovědí vznikl vzorek 1 199 subjektů. Získané odpovědi (osobní návštěvou) byly převedeny do elektronické podoby s využitím tabulkového kalkulátoru a standardních statistických metod. Důraz v této fázi je kladen na relační

rovinu faktorů ovlivňujících podnikání a zjištění hlavních komponentů, které budou následně ověřovány na náhodném vzorku firem s cílem faktory zobecnit a navrhnout možná řešení.

Velikost vzorku odpovídá 0,52 % celkového počtu ekonomických subjektů registrovaných v Moravskoslezském kraji v roce 2005 (229 242), avšak dle zprávy ČSÚ o malém a středním podnikání se předpokládá, že až 1/3 registrovaných subjektů není ekonomicky aktivních [11], pak by se procentní podíl zvýšil na 0,8 % všech subjektů.

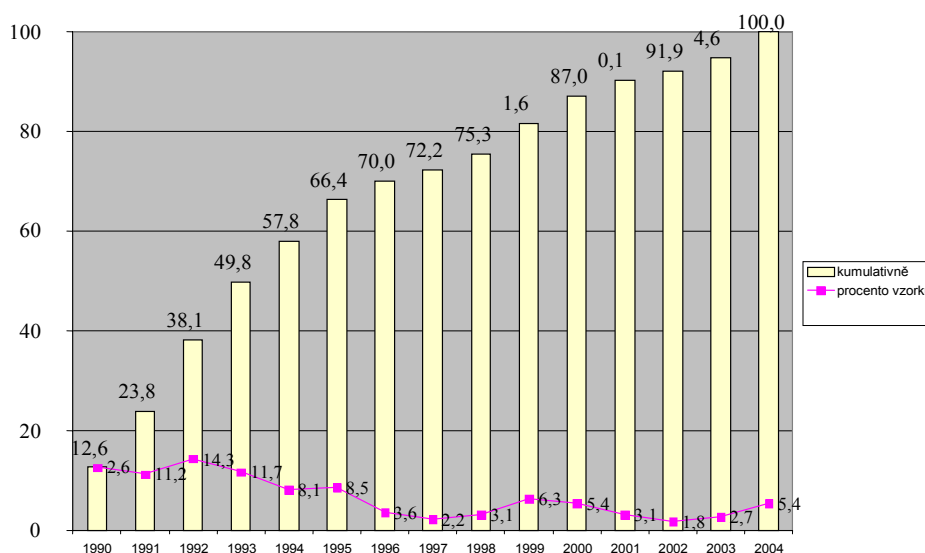
T a b u l k a 4
Složení vzorku

Velikost firmy	Počet	Procentní podíl
Mikropodnik do 10 zaměstnanců	633	52.8
Malý podnik od 10 – 49 zaměstnanců	354	29.5
Střední podnik od 50 – 250 zaměstnanců	212	17.7
Celkem	1 199	100

Pramen: Vlastní výzkum.

V prvé řadě je třeba popsat faktor, který ovlivňuje současné chování či konkurenceschopnost MSP v regionu, a to obecnou znalost trhu, kterou můžeme měřit pomocí doby působení podniku na regionálním trhu. Z grafu 1 vyplývá, že téměř 65 % firem vzniklo do roku 1995, což je dostatečná doba pro poznání a reakci na změny podmínek v podnikání.

G r a f 1
Složení vzorku dle roku založení (v %)



Pramen: Vlastní výzkum.

Naproti tomu v dalším pětiletém období vzniklo jen 20,6 % firem a za poslední 4 roky 13 %. Tendence nasvědčuje, že nových subjektů již nebude přibývat tak velkým tempem, vždyť ČR má největší počet subjektů MSP na 1 000 obyvatel v rámci Evropské Unie; k 1. 1. 2005 to bylo 230,8 [7]; ve většině případů jsou to živnostníci bez zaměstnanců. Podle oboru podnikání vzorek tvořily podniky ze zemědělství (2,2 %), výroby a průmyslu (45,7 %), obchodu (26,5 %) a služeb (25,6 %).

Pro zjištění dominantních vnitřních 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-Olkinův test *Measure of Sampling Adequacy* (KMO), který má doporučenou minimální hodnotu pro provedení faktorové analýzy 0,6 [17].

Dotazník obsahoval kromě deskriptivních údajů konkrétní oblasti, se kterými podnikatel pracuje a jak vnímá citlivost na změny v uvedených oblastech. Pro vyjádření „síly“ faktoru byla využita škála 1 – 6, která vyjadřovala čas, kterým podnikatel reaguje na změny určitých faktorů (1 – ihned, 2 – do 1 měsíce, 3 – do 3 měsíců, 4 – půl roku, 5 – rok, 6 – vůbec mě změna neovlivňuje), tedy jeho připůsobilost, zde jsou analyzovány *faktory vnitřní* (Manažerské dovednosti a strategie, vzdělávání, motiv k podnikání...). Průměrné hodnoty ukazatelů byly pak převedeny pro lepší názornost na počet dní, kterých je zapotřebí k reakci podnikatele.

Konstrukce dotazníku vychází z modelu hodnotového řetězce M. Portera, jehož cílem je proniknout do potřeb firmy či zákazníků s cílem identifikovat nedostatky či nevyužitě příležitosti. Jednotlivé části proto zahrnují strukturu činnosti podniku s cílem najít příčiny jejich existence v podniku.

2.1. Důvod založení podniku

Jeden z vnitřních faktorů, který pak dále ovlivňuje směr podnikání, je základní motiv, který k podnikání vedl. Tyto důvody můžeme rozlišit z hlediska uvažovaného rozvoje podniku na:

a) *sociální důvody* – situace, kdy motivem k podnikání bylo především získat zaměstnání, zabezpečit rodinu aj. (dlouhodobá nezaměstnanost, příležitost si více vydělat); tento důvod se objevil v 47,2 %;

b) *seberealizační důvody* – situace, kdy budoucí podnikatel má nápad, obor, který ho baví, či dalším motivem může být vytváření sítí – kooperace; tento motiv se objevil v 52,8 % vzorku.

Předpokladem rozvoje je především faktor seberealizační, v tom případě polovina malých a středních subjektů má tento předpoklad, vidí příležitost uplatnění se na trhu i možnost tvořit hodnotu.

2.2. Vnitřní adaptace na změny v podnikatelském prostředí

Zkoumaná problematika jednotlivých podnikových činností byla rozdělena na primární a sekundární (podpůrné) činnosti [14; 15]:

a) *V primární činnostech (PČ)* bylo nabídnuto 5 oblastí ke zhodnocení – zásobování, výroba, odbyt, marketing a služby tedy postržní – servis; výsledky interpretují 69 % vzorku (KMO 0,689). Nejrychleji zkoumaný vzorek podniků reagoval na vstupní logistiku, hodnota škály 2,1 (po převodu odpovídá době 36 dní):

$$PČ = f(L), f(S)$$

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); nejdynamičtěji subjekty reagovaly na obchodní činnosti, hodnota škály zde dosáhla hodnoty 2,28 (48 dní).

Z této oblasti je možné usuzovat, že úspěšnost v podnikání závisí na lidských předpokladech, kvalitě logistického systému uvnitř firmy a dovednosti obchodníků. Je zde patrný nesoulad činností, kdy změna ve vstupech do podniku neznamenává stejnou reakci při obchodní činnosti, diference mezi primární a podpůrnou oblastí je dle výsledků prezentovaného výzkumu 12 dní. Z této diference lze usuzovat, jak rychle a kvalitně je možno přenášet informace v tomto typu podniku, a ukazuje i na schopnosti manažera.

2.3. Dynamika zdrojů pro podnikání

Oblast zdrojů (PZ) pro podnikatelskou činnost (inspirována Barneyem) byla charakterizována 10 ukazateli, které zahrnovaly oblast majetku, technologií, lidských zdrojů, pověst podniku či patenty v 55 % případů (KMO 0,802); nejcitlivěji reaguje na zdroje financí či změnu způsobu financování, zde byla vypočtena průměrná hodnota škály 2,48 (2 měsíce). Situaci je možno znázornit takto:

$$PZ = f(Z), f(M)$$

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, a kruh uzavírá oblast financování, jako hybná síla v této oblasti.

2.4. Manažerské dovednosti

Oblast manažerských dovedností byla tvořena 9 faktory, zahrnujícími základní funkce managementu (plánování, organizování, koordinace, kontrola), včetně podnikové kultury, atmosféry a koordinačních dovedností manažera. Vypovídací schopnost faktorové analýzy ukázala, že v 61 % případech ($KMO = 0,854$) lze popsat manažerské dovednosti (MD) jako následující rovnici, kde komunikace je nejdynamičtější faktorem (prvkem), hodnota škály 1,87 (do 1 měsíce):

$$MD = f(M), f(A)$$

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; $P < 0,001$).

2.5. Strategické plánování a jeho korekce

Problematika byla rozdělena do dvou oblastí, v závislosti na vlivu vstupu ČR 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* – metodou 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* – metodou PCA byl extrahován pouze jeden faktor – že celkový plán je svázán s marketingovým plánem (0,843) s nejdynamičtější reakcí na finanční plánování – 3,24 (3,75 měsíce).

Ve srovnání tendencí je rostoucí tendence závislosti všeobecného plánu na marketingovém (korelace 0,693; Cramer V = 0,438; $P < 0,001$). Celkově je větší dynamika změny o 5,6 % oproti předvstupnímu typu plánování ve srovnání hodnoty používané škály v rámci dotazníku.

3. Diskuse

Pro další analýzu je užitečné setřídít výsledné faktory, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a výhod podnikání v MSP. Na základě propojení matic z tabulek 1 – 2 lze faktory utřídít, propojit jednotlivé informace a získat přehled o konkurenční pozici malého a středního podniku ve zvolené lokalitě.

T a b u l k a 5

Srovnání faktorů dle VRIO v aplikaci na výsledky výzkumu

Prostředek nebo schopnosti	Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Nenapodobitelné?	Dobře využít 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

Pramen: Vlastní zpracování.

Malé a středné podniky 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 vnitřní faktory, které odpovídají definici VRIO metody, lze pojmut jako:

1. *Manažerské dovednosti* – jejichž zdrojem je samotný podnikatel se svými zkušenostmi a znalostmi, hnacím motorem je pak motiv seberealizace.

2. *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.

3. Dále pak pro další rozvoj je důležitý *faktor přístupu k zákazníkovi* – což je cesta pro rozvoj MSP. Díky jejich povaze podnikání se lépe mohou přizpůsobit požadavkům zákazníků.

Prezentované vnitřní 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 reakci na změny v podnikatelském prostředí, což souvisí s úrovní manažerských dovedností, znalostí a zkušeností každého podnikatele a komplexnosti řešení problematiky rozvoje.

Kromě těchto vymezených atributů existují další těžko předvídatelné faktory, které mohou pozitivně i negativně ovlivňovat dlouhodobou udržitelnost konkurenční výhody. Vzhledem k jejich existenci a nemožnosti je popsát či definovat

se zdroje, aktivity nebo procesy mohou v čase změnit z výhody na nevýhodu, s čím souvisí dynamika jednotlivých podnikatelských činností, která díky probíhajícím změnám v podnikatelském prostředí je stále flexibilnější.

* * *

Je nutné poznamenat, že i když se snažíme precizovat analýzu faktorů, přesto každá metoda má svá omezení a nedostatečnost. Metoda VRIO například nedokáže zachytit například rychlé změny či nepředvídatelné okolnosti, které mohou ovlivnit chování podnikatelského subjektu zevnitř, jako například získání konkurenční výhody v čase (v což může doufat mnoho firem), nebo získání výhod třeba na jiném dílčím trhu.

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.

V oblasti strategického plánování v podnicích pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti zevnitř, v sektoru MSP lze konstatovat, že je většinou v rukách manažera a vlastníka (80 %), zahrnuje však i celou oblast informací a moc nad daným subjektem. Pokud chtějí subjekty předvídat blízkou budoucnost vývoje v oboru či vlastního podnikání, spoléhají především na svou zkušenost a exaktní metody (70 %), oproti empirii a expertním metodám (30 %). Časté korekce jsou zejména v oblasti výroby a finančních zdrojů [10].

Vnitřní faktory, které se pak odrážejí 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 odráží jen problémy regionu a musí pracovat s omezenými zdroji v dané lokalitě.
- Díky velikosti jsou vlastníci schopni podrobně charakterizovat své zákazníky, neboť se jim věnují osobním přístupem.
- Pojetí úspěchu je často ovlivněno vlastníkovou vizí, sny a hodnotami, ale i základním motivem k podnikání.
- 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 vzdělávání, výzkumu a praxe k maximalizaci užítku při podnikání. Tím rozvíjíme vnitřní zdroje v podniku, které mohou být dle provedených analýz zároveň inovačním potenciálem firem a v dlouhodobějším časovém úseku mohou přinést konkurenční výhody.

Literatura

- [1] ANTÓN, J. M. R – POMEDA, J. R.: Una Aplicación del análisis VRIO en el sector turístico Español: El caso de un hotel de Madrid. [Cit. 14. 8. 2006.] Dostupné z <http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc>.
- [2] BARNEY, J. B.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32, 1986, č. 10, s. 1231 – 1241.
- [3] BARNEY, J. B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley 1997. ISBN 0-20-151285-8.
- [4] BRIDGE, S. – O'NEILL, K. – CROMIE, S. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business*. London: Macmillan 1998. ISBN 0-333-68348-X.
- [5] CAHLÍK, T. – SOVINA, J.: Konvergence a soutěžní výhody ČR. Praha 2003. [Cit. 14. 8. 2006.]. Dostupné z <http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/286_wp_36.pdf>.
- [6] DIERICKX, I. – COOL, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1989, č. 12, s. 1504 – 1511.
- [7] KOZAK, M. – LEVENTHAL, S.: *Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. [Cit. 14. 6. 2006.] Dostupné z <http://rru.worldbank.org/Documents/Other/MSMEDatabase/msme_companion_0706.pdf>.
- [8] LEDNICKÝ, V. – SLÁVIK, Š. – VANĚK, J.: Řízení malých a středních podniků. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta Slezské univerzity 2002. ISBN 80-7248-173-8.
- [9] LIPPMAN, S. A. – RUMELT, R. P.: Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13, 1982, s. 418 – 438.
- [10] HINTOŠOVÁ, A. – RIMARČÍK, M.: Strategické správanie malých a stredných podnikov. In: *Mladá veda 2005*. [Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Račkova dolina: Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre 2005. ISBN 80-8069-673-X.
- [11] *Malé a střední podnikání v ČR*. Praha: Český statistický úřad 2005. [Cit. 14. 8. 2006.] Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1138-06>>.
- [12] *Národní rozvojový plán České republiky*. Praha: Vláda ČR 2006. [Cit. 20. 8. 2006.] Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/index.php?show=000009009002008>>.
- [13] PENROSE, E.: *The Theory of the Growth of the Firm*. 1st edition. New York: Wiley 1959.
- [14] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] SLÁVIK, Š. – ROMANOVÁ, A.: Predvídavosť a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu. In: *Nové trendy v podnikovom managemente*. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Košice: Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave 2005. ISBN 80-969181-3-3.
- [16] SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 1997. ISBN 80-225-0816-0.
- [17] SHARMA, S.: *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons 1996.
- [18] VEBER, J. – SRPOVÁ J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [19] VYAKARNAM, S. – LEPPARD, J. W.: *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada 1998. ISBN 80-7169-533-5.
- [20] WERNERFELT, B. A.: Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, s. 171 – 180.

Příloha

Dotazník

Dynamika strategie v sektoru MSP

Údaje o firmě (zaškrtněte):

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

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).....

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. **Dělbba práce a metody při sestavování plánu** – pouze zakřížkujte odpovídající možnosti:

Kdo sestavuje strategický plán? Majitel Manažer Odborný útvar Externí konzultant Jiný....	Jaké používáte metody? Exaktní (trendy, tendence, statistické podklady) Empirické (vlastní výzkum) Intuitivní (zkušenosti) Expertní (specializovaný SW)
--	---

4. **Změny v nestrategickém plánu**

Jak často děláte změny v těchto oblastech – frekvence změn? Jak se projevila 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		

5. **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
<i>Primární činnosti</i> Vstupní logistika, zásobování Výroba Výstupní logistika, odbyt Marketing a propagace Služby - servis		<i>Sekundární činnosti</i> Administrativa Řízení lidských zdrojů Technologický rozvoj Nákupní činnosti	

6. **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) Budovy Zařízení a technologie Informační technologie Finance Obchodní síť Manažeři Ostatní zaměstnanci Značka a pověst Znalosti, zkušenosti, patenty		Plánování Organizování Vedení lidí Motivace Komunikace Kontrola Podniková kultura Sociální atmosféra Koordinace činností	

7. **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					

