

Pilotní studie determinantů rozvoje MSP v Jihomoravském kraji: velikostní a odvětvová specifika

Pilot Study of the Determinants of SMEs Development in the South Moravian Region: Size and Sector Specifics

Veronika Bumberová, Jan Rosenberg

Abstract:

Purpose of the article: This paper represents a pilot study examining determinants of the development of market active micro, small and medium sized enterprises (SMEs) in South Moravian Region (SMR). The reason is their socio-economic role which is important for many economies and growing recognition of the importance of removing constraints to help established SMEs support to maintain and improve their competitiveness, leading to the need to understand the factors contributing to this.

Methodology/methods: The empirical evidence is based on a quantitative data gathered through an email questionnaire which yielded 76 qualified responses with fewer than 250 employees. The analysis is based on descriptive statistics and validation technique based on chi-square nonparametric test. The analysis was conducted in SPSS for Windows, version 11.5.

Scientific aim: The objective of this study is to identify various pressures and constraints in the strategic behavior of small business with discussion to the following four dimensions: product development, market development, development of business cooperation and investment strategies for development of competencies. And further, test of independence (differences) of these determinants by size category and industry affiliation of respondents, which may influence the importance of a wide range of different circumstances for each individual firm and the complex interaction of forces that affect it.

Findings: The results of this study clearly show that it is necessary to take into account the factor of size and sectoral dimension, which affect the selection and perception of the importance of determinants and their subsequent translation into strategic decisions. In general, an economic decline, pressures on the quality and a range of offered products, a lack of managerial competence and excessive costs of innovation activities are the most frequent determinants of development activities of SMEs in the SMR. However, due to the overall testing of variables by size and sector showed significant differences in the selection of external, competing and internal determinants which influence strategic behaviour of SMEs.

Conclusions (limits, implications etc.): The study has its scope limits owing to the character of the cross-sectional research performed at a fairly small sample from a single region. Therefore the results cannot be generalized in any way. And also, the area of unequal representation (representativeness) of the respondents in the size and sector category may lead to a distorted evaluation of statistical data analysis.

Keywords: micro, small and medium sized enterprises (SMEs), determinants of the development, strategic development, South Moravian Region, secondary research

JEL Classification: M10, L26

Úvod a výzkumné cíle

Mikro, malé a střední podniky (MSP) jsou v důsledku sociálně-ekonomického významu, který sehrávají (Storey, 1994; Kislíngrová *a kol.*, 2005) v posledních zhruba třech desetiletích uznávaným výzkumným tématem (Chan *a kol.*, 2006). Jejich úloha je důležitá pro mnoho ekonomik, které se snaží svou politikou o podporu zakládání nových podniků, společně s podporou růstu a rozvoje stávajících MSP (Foreman-Peck *a kol.*, 2006). Mají taktéž výrazný vliv na region, ve kterém působí (Šebestová, 2007), a proto v posledních letech roste uznání významu pomoci odstraňovat omezení rozvíjejícím se firmám a podpory zavedených MSP k udržení a zlepšování jejich konkurenceschopnosti (Smallbone *a kol.*, 1995), což vede k nutnosti pochopení faktorů, které k tomu přispívají (Forsman, 2008). Zjišťování toho, co ovlivňuje rozvoj MSP je samozřejmě velmi důležité pro tvůrce politik, investory a poradce, stejně tak pro podnikatele samotné (Stokes *a kol.*, 2010).

Strategický rozvoj představuje kvalitativní aspekt ve vývoji podniku a je chápán jako vyvážené sladění záměru vlastníka-manažera, podnikových zdrojů a schopností a příležitosti ve vnějším prostředí (Forsman, 2008). Má vícedimenzionální charakter v důsledku kombinace vnějších a vnitřních faktorů, které ho ovlivňují (Storey, 1994; Stokes, *a kol.*, 2010). Jedná se taktéž o heterogenní fenomén (Zhou, Wit, 2009) v důsledku různorodosti zdrojů a schopností, které jsou mobilizovány podniky k zajištění jejich růstu a přežití, a které se pak následně týká používání různých strategií (Mangematin *a kol.*, 2003). A v neposlední řadě se jedná o kontinuální charakter, protože MSP musí průběžně přezkoumávat své strategie k identifikaci aspektů tržních priorit, struktury produktů a služeb, výrobní konfigurace a investic (Singh *a kol.*, 2008).

Hlavním cílem této práce je zkoumat determinanty rozvojových aktivit na trhu působících MSP v Jihomoravském kraji (JMK) ze strategické perspektivy. Strategické hledisko řízení malých podniků se soustřeďuje na identifikaci rozvojových strategií a jejich následný překlad na akce v oblasti řízení v dlouhodobém horizontu (Dobbs, Hamilton, 2007). Pro naplnění tohoto cíle je nezbytné zohlednit velikost firmy a odvětví (Storey, 1994; Smallbone *a kol.*, 1995; Gibcus, Kemp, 2003; Forsman, 2011), které mohou ovlivnit nejenom význam široké škály různých okolností pro každý jednotlivý podnik a komplexní interakce sil, které ho ovlivňují, ale i následnou volbu strategického rozhodování. Podle Smallbone *a kol.* (1995) se jedná zejména o důsledky ovlivňující volbu technologie, příležitosti pro

růst a typům strategií. To se odráží ve variantách mezi odvětvími v důležitosti inovací produktů a také v typech investičních strategií. Význam kontextu odvětví má také důsledky pro externí poradenství a podporu MSP. Hlavní výzkumné cíle této práce jsou:

- 1) Identifikovat rozvojové strategie MSP v Jihomoravském kraji.
- 2) Identifikovat vnější, konkurenční a vnitřní determinanty v podobě tlaků a omezení, které ovlivňují strategické chování MSP v JMK.
- 3) Testovat nezávislost (rozdíly) těchto determinantů a velikostní kategorie a průmyslové příslušnosti respondentů.

1. Teoretický rámec

1.1 Strategický rozvoj MSP

Rozvoj je v této práci pojímán jako obchodní strategie, která je buď přijatá nebo plánovaná vlastníkem-manažerem organizace s ohledem na její zdroje, dovednosti a environmentální rizika (Man, Wafa, 2009). Raymond a Croteau (2006) tvrdí, že strategický rozvoj MSP závisí na rozvoji technologií, rozvoji inovací produktů, rozvoji trhů a rozšiřování sítě.

1) Rozvoj produktů (výrobků a služeb) na jedné straně zahrnuje všechny typy inovací, které budou použity k vytvoření buď drobných úprav stávajících produktů, zcela nové produkty *v rámci současné činnosti* (Forsman, 2011) *a/nebo rozvojem do jiné činnosti*, přičemž dochází k diverzifikaci rizika prostřednictvím prodloužení výrobního programu – vertikální integrace, tzn. pokus o řízení materiálových zdrojů a distribučních kanálů (Man, Wafa, 2009) nebo absolutní diverzifikaci do nesouvisejících odvětví.

2) Rozvoj trhů zahrnuje jednak *vnitrostátní geografickou expanzi* (mimo město/region) tvořenou nabídkou standardizovaných produktů/služeb, kde obchodní strategie je vybrána vlastníkem-manažerem firmy, jehož cílem je od samého počátku, obsadit místní nebo regionální mezeru na trhu (Schmitt-Degenhardt *a kol.*, 2002). Na druhé straně se může jednat o *geografickou expanzi do zahraničí* resp. rozšiřování současného tržního podílu představující relativně malý podíl MSP tvořených aktivními podnikateli, jejichž nabídka zahrnuje značnou přidanou hodnotu, často v důsledku významného průlomů v procesech nebo technologiích (Bell *a kol.*, 2004).

3) Rozvoj sítí (networking) zahrnuje *rozvoj aliancí*, které mohou být formální i neformální, v rozsahu od volných afilací do úzkých sdružení označená spojením zahrnující zákazníky, dodavatele a další

firmy v odvětví (Mazzarol, 2004). Tyto vztahy jsou považovány za nezbytné pro úspěšnou internacionalizaci (Bell *a kol.*, 2004; Davidsson *a kol.*, 2005), sdílení produktů, technologií, marketingu, R&D, know-how atd. (Singh *a kol.*, 2008; Forsman, 2011).

Rozvoj interakce s obchodními asociacemi, městem/obcí, kdy tato podnikatelská sdružení například Krajské hospodářské komory (RHK), poskytují rychlý přístup k odvětvově souvisejícím informacím, možnosti komunikovat s ostatními průmyslníky a kolektivní lobbying (Dobbs, Hamilton, 2007). V rámci místních akčních skupin (MAS), měst, krajů a obcí může docházet k zapojení podnikatelského sektoru v oblasti strategického plánování veřejné správy, ale také společná propagace na veletrzích a výstavách v zahraničí.

Další důležitou síťovou aktivitou je *využívání vládních podpůrných programů a infrastruktury* (Mazzarol, 2004; Macpherson, Holt, 2007). Při vytváření příznivého prostředí proto hraje klíčovou roli vládní politika vzhledem k některým iniciativám, jako je zvyšování investičních a úvěrových limitů, vládní dotace na aktualizace technologií, zlepšování infrastruktury, (Singh *a kol.*, 2007), podpora rozvoje inovačních aktivit (Forsman, 2011), nebo obecně, aktivity zaměřené na předávání znalostí o prostředky institucionální podpory (Macpherson, Holt, 2007), jako jsou veřejná výzkumná střediska, vzdělávání a odborná příprava (Mazzarol, 2004).

4) Investiční strategie pro rozvoj kompetencí jsou velice důležitou aktivitou v průběhu času (Singh *a kol.*, 2007). Jedná se o rozvoj ve firemních funkčních oblastech jakými je *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* v podobě péče o obchodní a technické specifické znalosti a dovedností a investice do vzdělávání (Foreman-Peck *a kol.*, 2006). Strategické řízení lidských zdrojů nabízí firmám s vnitřní kapacitou příležitost přizpůsobit se jejich konkurenčnímu prostředí, pokud jde o synchronizaci politiky lidských zdrojů a postupů, např. vzdělávání a rozvoj s obchodní strategií (Barrett, Mayson, 2007).

Mezi další patří *technologický rozvoj* zahrnující nové produkty, vylepšení stávajících ať už jde o jejich výkon, estetické funkce, implementace nové automatizace, nových procesů nebo zařízení pro zkrácení doby cyklu, design pro vyrobiteľnost a konečně, zlepšení materiálu nebo obdobných dodávek (Man, Wafa, 2009). Nové technologie mají také vliv na trh, protože umožňují MSP přístup na zahraniční trhy, a usnadňují tak proces zavádění produktů/služeb na těchto trzích (Singh *a kol.*, 2008). Autoři Vargas a Rangel (2007) rozdělují technologie na měkké techniky (metody a postupy) a tvrdé techniky (stroje, zařízení a materiál).

Rozvoj marketingové strategie je jednou z nejdůležitějších změn, jelikož jejím hlavním zájmem je přiřadit a efektivně koordinovat marketingové aktivity a zdroje pro dosažení cíle firmy na konkrétním trhu, společně se zavedením cílových trhů pro konkrétní produkt nebo linie výrobků (Vega, Rojas, 2011).

1.2 Determinanty strategického rozvoje MSP

V současné době obecně převládá i nadále značný empirický výzkum determinantů růstu a úspěchu MSP a to jak zahraničními autory např. Storey (1994); Davidsson *a kol.* (2005); Dobbs, Hamilton (2007), tak i v tuzemské literatuře např. Lukeš, Stephan (2004); Blažek *a kol.* (2007), Šebestová (2007). Nejčastěji se pak zohledňují determinanty MSP do tří rozměrů: individuální resp. charakteristika podnikatele, organizační a environmentální.

Zatímco výše uvedené determinanty obecně usnadňují firemní růst, existují také faktory, které brání potenciálnímu rozvoji v podobě vnějších, vnitřních, organizačních a sociálních bariér, které pokrývají aspekty tržního postavení firmy, přístup ke kvalifikovanému lidskému kapitálu nebo přístup k sítím (Zhou, Wit, 2009). Podle Singh *a kol.* (2010) jsou hlavními omezeními v konkurenceschopnosti MSP přístup k adekvátním technologiím, nadměrné náklady na vývoj výrobků a jejich projekty, nedostatek účinných prodejních technik a omezený tržní výzkum, neschopnost uspokojit poptávku po různých technologických kompetencích, mezery mezi marketingem a produkční funkcí, nebo nedostatky finančních prostředků pro realizaci softwarů, jako jsou ERP systémy. Navíc čelí tlakům vyplývajícím z globální konkurence, technologickým změnám, náročnosti zákazníků vytvářející více na znalostech, turbulentní, složitá a nejisté prostředí (Singh *a kol.*, 2007). Pro potřeby této práce budou determinanty strategického rozvoje MSP dále děleny na vnější (environmentální)/ odvětvové specifické, konkurenční a vnitřní determinanty.

Vnější (environmentální) determinanty mohou být překážkou v rozvojových aktivitách MSP představující *ekonomické vlivy* zejména v podobě hospodářského poklesu, inflace, úrokových mír a/nebo měnových kursů. *Politické/právní (institucionální) determinanty* jsou často diskutovány především s důrazem na interakci firem s vládou, včetně legalizace, regulace některých odvětví v hospodářství, zdanění, stanovování mezd nebo legislativa na trhu práce (Zhou, Wit, 2009; Davidsson *a kol.*, 2005). Jedná se taktéž o účelnost, funkčnost a administrativní náročnost vládních podpůrných programů. Z dalších lze jmenovat determinanty ekologické

v podobě legislativy na ochranu ŽP. Dalším důležitým determinanem je *dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců* vztahující se k úrovni vzdělání potenciálních pracovníků na trhu v podobě znalostí, kterými disponují (technicko – ekonomické), informacemi o trhu a dovednostmi (Lukeš, 2004). K vnějším determinantům patří i *obchodní praktiky*, které zahrnují rizika možného nezaplacení pohledávky, vymahatelnost práva, korupci ze strany orgánů státu a velkých firem, problematické dodržování vlastnických práv, i další neetické chování firem (Lukeš, 2004).

Do vnějších faktorů můžeme taktéž zařadit *odvětvové specifické determinanty*, do kterých spadá již „tradiční“ Porterův model pěti sil složený z otevřenosti trhu/ bariéry vstupu konkurentů do odvětví, substitučních výrobků, vyjednávací síle dodavatelů, zákazníků a rivalita mezi současnými konkurenty. Globalizační faktory taktéž přináší příležitosti a hrozby pro tržní expanzi v oblasti získávání tržního podílu na domácím a zahraničním trhu, avšak na straně druhé vzniká nebezpečí přílivu silné konkurence.

Konkurenční determinanty jsou někdy zařazovány do vnitřních, protože představují schopnosti firem konkurovat v různých rozměrech jako je snižování nákladů, zlepšování kvality výrobků s vyšším výkonem, širším sortimentem či lepšími službami (Singh a kol., 2008). V literatuře se také můžeme setkat s pojmem konkurenční priority vyjadřující vztah mezi podnikatelským prostředím a operační (výrobní) strategií firmy, která určuje její výkonnost. Tyto determinanty v podobě konkurenčních tlaků na náklady, kvalitu, rychlost doručení a flexibility určují směr pro přijetí různých procesů či řídicích praktik v organizaci s cílem podpořit obchodní strategii firmy a tvoří jádro konkurenceschopnosti (Singh a kol., 2007).

Vnitřní determinanty (zdroje) zahrnují *lidský kapitál* představující znalosti a zkušenosti vlastníka-manažera a zaměstnanců tvořící nejdůležitější zdroj pro rozvoj MSP (Zhou, Wit, 2009). Nicméně Freel (1999) identifikoval hlavní nedostatky, které brání úspěšným inovacím MSP a tím jsou technické dovednosti zaměstnanců, manažerské kompetence a slabé marketingové dovednosti. Nedostatečný *relační kapitál*, jako schopnost vlastníka/manažera a zaměstnanců vytvářet a udržovat vztahy vně i uvnitř organizace mohou omezovat rozvojový potenciál MSP, protože vztahy jsou brány jako determinant přežití drobného podnikání. Podle Macphersona a Holta (2007) jsou sociální vztahy považovány za důležité při startu podnikání, v průběhu času však dochází k důležitosti společenských, průmyslových,

profesionálních a institucionálních vazeb. Jednou z výhod MSP je i skutečnost, že jsou blízko svým zákazníkům.

Finanční zdroje obecně (ale hotovost zejména) tvoří kritický zdroj a primární zdrojovou základnu pro získávání dalších faktorů vstupů (Dobbs, Hamilton, 2007). Firmy s nedostatečnými finančními zdroji jsou jen málo schopny experimentovat s novými věci, které nejenom zvyšují jejich inovační potenciál, ale také umožňují sledovat nové obchodní příležitosti pro růst (Zhou, Wit, 2009). A v neposlední řadě se také jedná o *organizační strukturu*, která se týká rozdělení úkolů mezi pracovními jednotkami a koordinační mechanismus (Zhou, Wit, 2009). Její pružnost tzn. schopnost reagovat na změny na trhu je základním předpokladem pro úspěch malých podniků (Dobbs, Hamilton, 2007).

2. Materiál a metody výzkumu

V průběhu srpna až září 2011 byl proveden kvantitativní průzkum, který byl založený na náhodném výběru zaměřeného na MSP v JMK. Empirické důkazy jsou založeny na kvantitativních údajích shromážděných prostřednictvím elektronické distribuce (e-mail) dotazníku. Dotazník byl rozdělen do tří sekcí a to:

- 1) Profil respondentů.
- 2) Rozvojové aktivity respondentů.
- 3) Determinanty rozvojových aktivit respondentů.

Pro účely kvantitativního šetření bylo poskytnuto z databáze Regionální hospodářské komory jižní Moravy celkem 2073 kontaktů na podnikatelské subjekty. Z důvodů nesplnění kritérií definice MSP danou Nařízením Komise (ES) č. 800/2008 příloha č.1, článek 1, tvořil základní soubor celkem 1123 respondentů. Na základě toho, že se jedná o pilotní výzkumnou studii, která slouží k vymezení základních předpokladů pro následný primární výzkum, byl pro potřeby této práce dále vymezen výběrový vzorek na základě propočtů od autorů Saunders a kol. (2009) uváděných v kapitole 7.

Výsledek výběrového souboru pak činil 287 respondentů, kterým byl následně rozeslán dotazník. Na dotazník odpovědělo 146 firem, což činilo celkový poměr návratnosti odpovědí vzhledem k základnímu souboru 13 %. Z toho bylo vyřazeno až 70 nekompletně nebo špatně vyplněných dotazníků a dále firmy, které v průběhu doby trvání výzkumu ukončovali svou podnikatelskou činnost. Do analýzy tak bylo zařazeno celkem 76 validních odpovědí.

V práci je využito statistických metod v deskriptivní rovině tvořící kvantitativní oblast výzkumu v podobě četností (frekvencí) a kontingenčních tabulek.

Dle typu škály se jedná o asymetrické dichotomické proměnné, které převedením na binární kód nabývají hodnot 0 a 1 (0 – absence, 1 – výskyt). Testování rozdílů (nezávislosti) mezi proměnnými je ověřováno chí-kvadrát neparametrickým testem, který se ve statistice užívá k vyjádření míry závislosti mezi binárními proměnnými. Pro alternativní proměnné je použito χ^2 kritérium, které testuje shodu očekávaných četností (teoretických) m_{ij} a skutečně naměřených empirických četností n_{ij} v částech oboru možných hodnot. Test je použitý pro ověřování hypotéz v kontingenční tabulce. Testové kritérium χ^2 je porovnáváno s kritickou p hodnotou příslušného rozdělení chí-kvadrát na požadované hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Toto kritérium je určeno podle následujícího vztahu (Hendl, 2012):

$$= \sum_{ij} = \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}. \quad (1)$$

Míra závislosti založená na χ^2 statistice je funkcí korelačního koeficientu (koeficient asociace) nabývající hodnot z intervalu $\langle 0;1 \rangle$, přičemž hodnota 0 znamená nezávislost.

Označíme-li počet případů negativní shody typu 0-0 písmenem *a*, počet případů s neshodou typu 1-0 písmenem *b*, počet případů s neshodou typu 0-1 písmenem *c* a počet případů s pozitivní shodou typu 1-1 písmenem *d*, lze vypočítat Pearsonův korelační koeficient takto (Hendl, 2012):

$$r = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)}}. \quad (2)$$

Veškeré výpočty byli realizováni v programu SPSS for Windows, verze 11.5.

2.1 Výběrové charakteristiky respondentů

Profil respondentů ($n = 76$) dle velikostní kategorie a odvětvové příslušnosti je uveden v tab. 1., která zobrazuje absolutní, relativní a kumulativní absolutní a relativní četnosti. Největší počet respondentů tvoří mikro podniky (46,1 %). Podle hlavního oboru podnikání (dle sekcí CZ-NACE) se jedná zejména o stavebnictví (30,3 %) a zpracovatelský průmysl (23,7 %). Většina z dotazovaných podniků byla založena mezi rokem 1989–1998 (61,8 %).

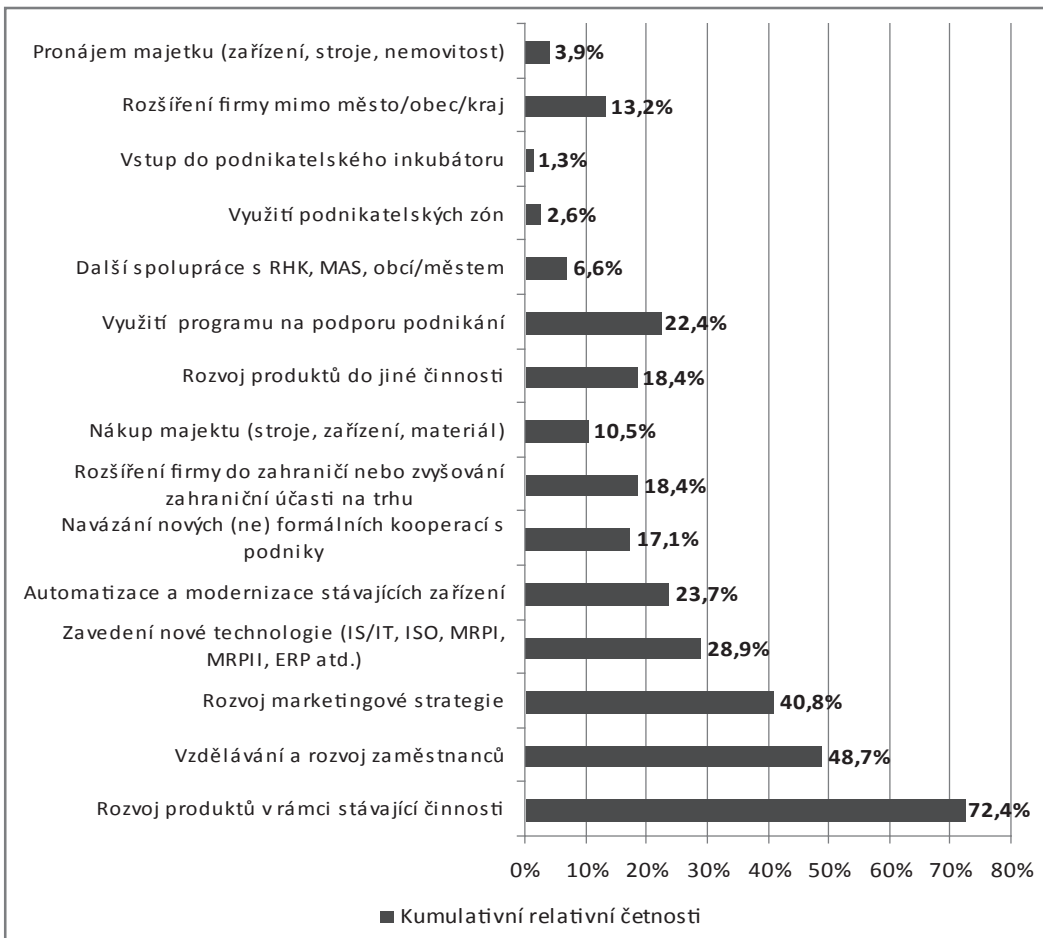
Z hlediska dalších charakteristik, podle geografického vymezení odbytu v rámci ČR, realizuje své prodeje ve svém kraji 93,4 % respondentů a mimo kraj (v rámci ČR) realizuje své prodeje 82,9 % respondentů. Odbyt mimo ČR je nejčastěji realizován v členských státech (38,2 %), ve východní Evropě včetně Ruska (mimo EU) 17,1 % respondentů a jinde ve světě (6,6 %). Z prostorového rozložení respondentů působících v JMK 53,9 % podniků pocházelo z města Brna. Z hlediska lokace sídla se 22 podniků již nachází v podnikatelských zónách, což představuje 16,7 % na celkovém počtu oslovených respondentů.

V rámci dotazování byli respondenti požádáni, aby označili ty aktivity, které jsou v souladu s jejich plány pro nejbližších 5 let nejdůležitější. Dále byla nabídnuta otevřená textová otázka „jiné“, která však přinesla pouze pár odpovědí. Tato možnost proto byla z výzkumu vyloučena vzhledem

Tab. 1 Charakteristiky výběrového vzorku respondentů ($n = 76$).

Hlavní obor podnikání dle CZ-NACE	Mikro 0–9		Malý 10–49		Střední 50–249		MSP celkem	
	zaměstnanců		zaměstnanců		zaměstnanců			
	n_{ij}	%	n_{ij}	%	n_{ij}	%	n_{ij}	%
A Zemědělství	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	1,3
C Zpracovatelský průmysl	5	14,3	7	23,3	6	54,5	18	23,7
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	0	0,0	1	3,3	0	0,0	1	1,3
F Stavebnictví	9	25,7	10	33,3	4	36,4	23	30,3
G Velkoobchod a maloobchod	7	20,0	3	10,0	0	0,0	10	13,2
H Doprava a skladování	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	1,3
I Ubytování, stravování a pohostinství	1	2,9	3	10,0	0	0,0	4	5,3
J Informační a komunikační činnosti	1	2,9	1	3,3	0	0,0	2	2,6
L Činnosti v oblasti nemovitostí	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	1,3
M Profesionální, vědecké a technické činnosti	8	22,9	5	16,7	1	9,1	14	18,4
S Ostatní činnosti	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	1,3
Celkem	35	46,1	30	39,5	11	14,5	76	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování.



Obr. 1 Rozvojové aktivity MSP v JMK (n = 76). Zdroj: Vlastní zpracování.

k nevýznamnému počtu položek. Obr. 1 zobrazuje vybrané rozvojové aktivity MSP v JMK.

Z hlediska bližšího posouzení výsledků v oblasti výběru proměnných dle odvětví a velikosti však dochází k zajímavým rozdílům. Rozvoj prostřednictvím produktových inovací v rámci současné činnosti plánuje 100 % respondentů ze skupiny středních podniků. Vysoký podíl této aktivity je taktéž plánován i u mikro (71 %) a malých podniků (63 %). Ze sektorového hlediska je největší podíl těchto aktivit zastoupen v sektoru G (90 %), M (87,5 %), C (83,3 %) a u polovina respondentů ve stavebnictví. Střední podniky také dominují v oblasti diverzifikace rizika do jiné činnosti oproti svým menším protějškům a to v oboru F (30,4 %), C (16,7 %) a M (14,3 %).

V oblasti investic do firemních specifických znalostí a/nebo technických dovedností, je tento podíl u středních podniků na úrovni až 82 %, u malých

podniků zhruba 57 % a nejmenší podíl u mikro podniků (31 %). Tato investiční strategie byla identifikována zejména u odvětví F (60,9 %), M (42,9 %) a C (38,9 %).

Zhruba polovina středních podniků plánuje také v nejbližších 5 letech investovat do rozvoje softwarových technologií. Nezanedbatelný podíl tvoří tyto investice i u malých (33,3 %) a mikro podniků (20 %). Jedná se zejména o tyto obory: C (44,4 %), F (34,8 %) a M (21,4 %).

Více než 60 % středních podniků pak sledává změnu nebo vylepšení marketingové strategie v budoucnosti za nevyhnutnou, společně se 40 % malých a 34,3 % mikro podniků. Tuto možnost označovali zejména respondenti ze sektorů F a C (shodně cca 40 %).

Jedna polovina středních podniků a čtvrtina malých podniků plánuje svůj rozvoj prostřednictvím zahraniční expanze nebo zvyšováním účasti

na zahraničních trzích. Jedná se převážně o sektor C (39 %). Naproti tomu mikro podniky (20 %) dominují v geografické expanzi na lokálních trzích, zejména pak ze sektoru G (20 %). Mikro podniky také dominují (20 %) v rozšiřování obchodní sítě zejména v odvětvích C (22,2 %) a M (21,4 %).

Více než polovina středních a zhruba jedna čtvrtina malých podniků se bude ucházet o využití podpůrných vládních programů. Jedná se pouze o odvětví F (30,4 %) M (28,6 %) a C (22,2 %). Důvody pro nezájem respondentů o využívání podpůrných programů, jak uváděli, je jejich zaměření zejména na podporu výrobních a high-tech odvětví. Mezi MSP, které tuto možnost označili, dominovali operační programy vzdělávání pro konkurenceschopnost, lidské zdroje a podpora rozvoje.

V rámci testování celkového rozdílu proměnných (strategií) dle velikostní kategorie a odvětví, byli zjištěni významné rozdíly mezi rozvojovými trajektoriemi mikro, malých a středních podniků

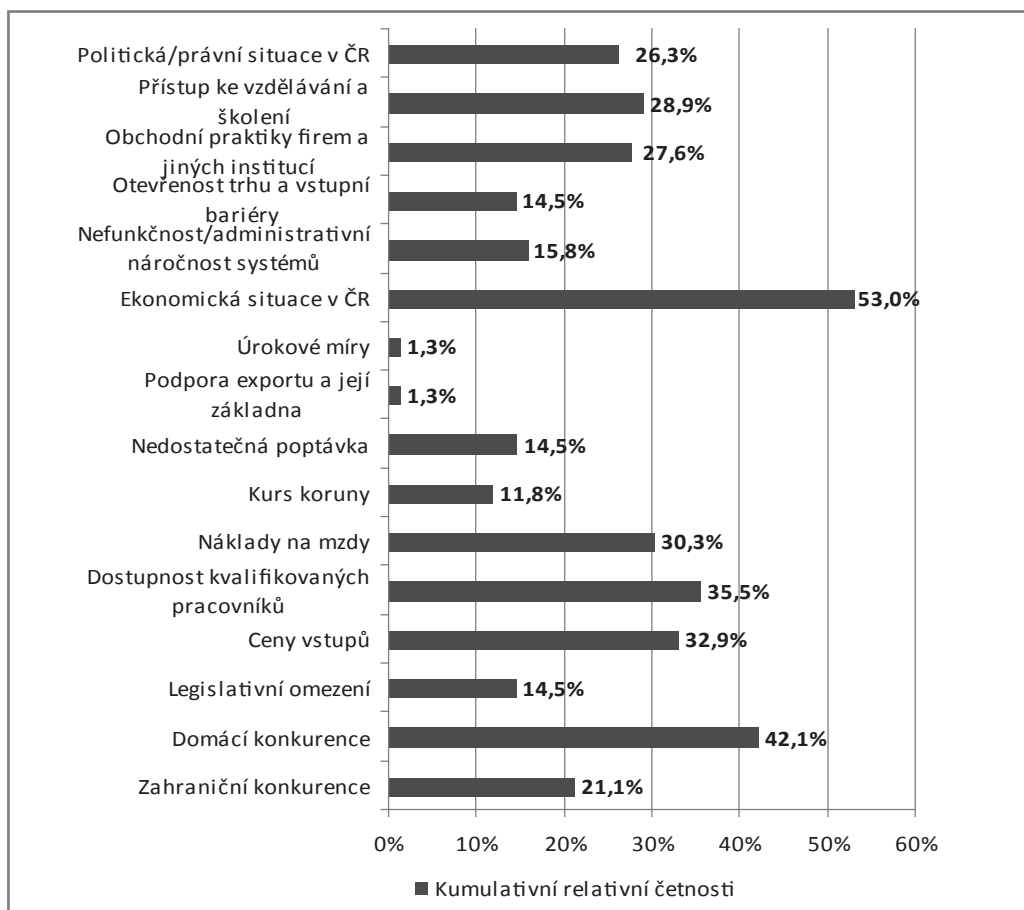
($p = 0,004 < 0,05$) a zejména pak významné rozdíly v rámci odvětvové struktury respondentů ($p = 0,000 < 0,05$).

3. Výsledky výzkumu

3.1 Vnější determinanty

Empirické výsledky v podobě kumulativních relativních četností vnějších determinantů zobrazuje obr. 2. Z výsledků je patrných sedm determinantů, které byli nejvíce označovány jako omezení ovlivňujících rozvojové aktivity MSP v JMK.

Ekonomická situace v ČR byla jeden z nejčastěji označovaných determinantů (53 %). Tuto možnost označilo více než polovina mikro a malých podniků. V menší míře pak podniky střední (36 %). Z hlediska odvětví se jedná zejména o sektor A (100 %), D (100 %), H (100 %), L (100 %) a G (80 %). Podle vyjádření firem, se jedná zejména o důsledky



Obr. 2 Vnější determinanty MSP v JMK (n = 76). Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 2 Test nezávislosti vnějších determinantů dle odvětví a velikosti respondentů ($n = 76$).

Popis determinantu	Odvětví			Velikost		
	df	χ^2	p	df	χ^2	p
Domácí konkurence	6	22,688	0,000***	2	0,875	0,646
Zahraniční konkurence	5	19,250	0,002***	2	3,812	0,149
Legislativní omezení	3	5,364	0,147	2	3,454	0,178
Ceny vstupů	7	16,280	0,023***	2	4,880	0,087
Dostupnost kvalifikovaných pracovníků	4	9,111	0,058	2	2,889	0,236
Mzdové náklady	6	10,783	0,095	2	8,696	0,013***
Kurs koruny	1	5,444	0,020***	2	2,000	0,368
Nedostatečná poptávka	4	2,182	0,702	2	1,273	0,529
Ekonomická situace v ČR	9	38,500	0,000***	2	9,950	0,007***
Nefunkčnost a administrativní náročnost systémů podpůrných programů	4	4,667	0,323	2	1,500	0,472
Otevřenost trhu a nízké vstupní bariéry	4	2,182	0,702	2	5,901	0,078
Obchodní praktiky firem a jiných institucí	5	18,143	0,003***	2	7,714	0,021***
Přístup ke vzdělávání a školení u firem, VŠ a jiných institucí	5	14,550	0,012	2	1,455	0,483
Politická situace (nestabilita) v ČR	4	12	0,017***	2	3,700	0,157

*** V řádcích statisticky významné rozdíly pro $p < 0,05$. Zdroj: Vlastní zpracování.

ekonomické nestability, kdy jsou nuceni šetřit a omezovat výdaje, objem prodáváného množství se zmenšuje a realizují se menší zakázky s menším ziskem.

Druhým, v pořadí nejméně označovaným determinantem, byla domácí konkurence (42,1 %), kterou označilo až polovina malých a středních podniků a 31,4 % podniků typu mikro. Tuto možnost zvolila až polovina respondentů ze sektoru C, dále pak sektor F (47,8 %), M (42,9 %) a G (30 %). V pořadí třetí nejméně označovaný determinant (35,5 %) je dostupnost kvalifikovaných pracovníků. Tuto proměnnou označilo více než polovina středních podniků. V menší míře pak tuto možnost označovali mikro (37 %) a malé podniky (26,6 %). Z hlediska odvětví se jedná zejména o sektory I (75 %), M (50 %), F (43,5 %) a C (33,3 %).

Ceny vstupů jsou důležitým omezením zhruba pro 37 % mikro a středních podniků. V menší míře byla pak tato možnost označována malými podniky (26,7 %). Z hlediska odvětví se jedná zejména sektor A (100 %), H (100 %), S (100 %), G (60 %) a méně než jedna polovina respondentů ze sektoru C.

Náklady na mzdy jsou čtvrtým omezením zejména pro malé (36,7 %) a mikro podniky (31,4 %), zatímco tuto položku označil pouze jeden podniky z kategorie středních. Je tedy zřejmé, že zejména podniky nejmenší velikosti se potýkají s nedostatkem finančních prostředků pro zaplacení svých pracovníků. Omezení v podobě vysokých mezd označilo zejména odvětví I (75 %) a M (57,1 %).

Determinant rozvoje v podobě přístupu

ke vzdělání a školení shledává důležitým omezením zhruba 30 % všech respondentů. Z pohledu velikostní kategorie tuto možnost označila více než polovina respondentů z kategorie středních podniků. V menší míře tuto možnost volili malé (33,3 %) a nejméně mikro (17 %) podniky. Jedná se zejména o odvětví F (39,1 %), M (35,7 %) a v menší míře tuto položku označoval sektor C (27,8 %).

Posledním z čteně označovaných determinantů byli obchodní praktiky firem a jiných institucí (27,6 %). Shodně s počtem deset respondentů tuto možnost označili mikro, malé podniky a pouze jeden střední podnik. Jedná se zejména o odvětví F (43,5 %) a M (35,7 %).

V rámci kategorie vnějších determinantů byla testována nezávislost mezi proměnnými s ohledem na velikost a odvětvovou příslušnost respondentů. Tyto výsledky zobrazuje tab. 2, která ukazuje významné rozdíly na 5 % hladině významnosti. Z hlediska bližšího posouzení jednotlivých proměnných v rámci velikostní kategorie se tyto rozdíly značně projevují pouze u tří determinantů: **ekonomická situace v ČR** ($p = 0,007 < 0,05$), **obchodní praktiky firem a jiných institucí** ($p = 0,000 < 0,021$) a **náklady na mzdy** ($p = 0,000 < 0,013$).

V rámci celkového porovnání rozdílů mezi jednotlivými velikostmi byli zjištěni významné rozdíly mezi **mikro – středními**, tak i mezi **středními – malými podniky** ($p = 0,000 < 0,05$). A naopak, nebyli nalezeni rozdíly mezi kategorií **mikro a malých podniků** ($p = 0,647 > 0,05$).

V rámci testování proměnných dle odvětví byli nalezeni významné rozdíly zhruba u poloviny vnějších determinantů. Na rozdíl od výsledků testování velikostní kategorie, se u odvětví nenachází rozdíly ve mzdových nákladech ($p = 0,095 > 0,05$). Naproti tomu byli identifikováni, mimo ekonomické situace a obchodních praktik, i významné rozdíly u položek **domáci** ($p = 0,000 < 0,05$), **zahraniční konkurence** ($p = 0,002 < 0,05$), **ceny vstupů** ($p = 0,000 < 0,05$), **politické situace** ($p = 0,017 < 0,05$) a **kursu koruny** ($p = 0,020 < 0,05$).

Výsledky ukazují, že velikostní kategorie podniků vykazuje významné rozdíly ve vlivu vnějších determinantů spíše mezi kategorií nejmenších podniků tj. mikro, malých vůči středním firmám. Významněji se však tyto rozdíly projevují dle rozdělení odvětvové struktury, do které respondenti spadají.

3.2 Konkurenční determinanty

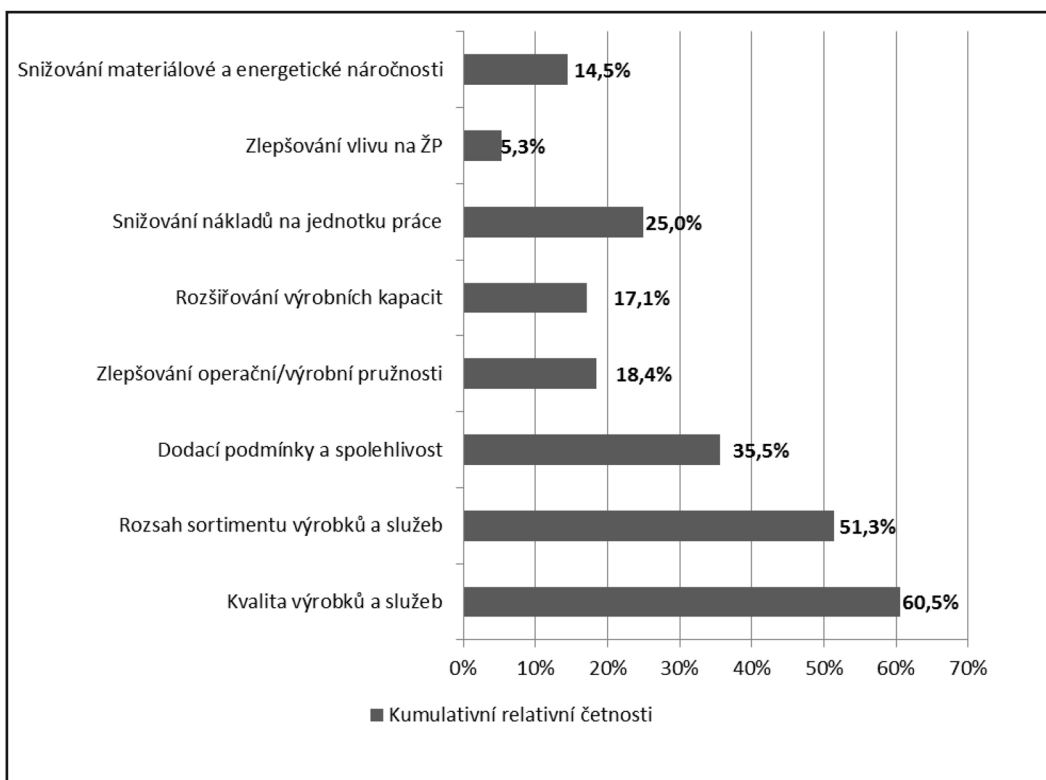
Výsledky kumulativních relativních četností konkurenčních determinantů zobrazuje obr. 3. Ke konkurenčním determinantům MSP nacházejících se v JMK patří zejména kvalita výrobků a služeb (60,5 %), a rozsah sortimentů výrobků/služeb

(51,3 %). V menší míře byli označováni možnosti dodacích podmínek a spolehlivosti (35,5 %) či snižování nákladů (25 %).

Pro zhruba 67 % malých a středních podniků a více než polovina podniků typu mikro je nejdůležitější konkurenční prioritou zvyšování kvality výrobků a nabízených služeb. Konkurenční tlaky v podobě vyšší kvality označovali respondenti zejména z těchto sektorů: A (100 %), H (100 %), S (100 %), M (78,6 %), C (66,7 %) a shodně pro sektor I a J (50 %).

Rozsah nabízených produktů označovali zejména střední podniky (72 %), dále pak polovina malých a 45,7 % mikro podniků. Šíře produktového portfolia výrobků a služeb je nejvýznamnějším determinantem pro odvětví D (100 %), L (100 %), G (80 %), J (50 %), C (61,1 %) a F (47,8 %).

Až polovina respondentů z kategorie středních podniků taktéž považuje za důležitou konkurenční schopnost snižování dodacích podmínek a zvyšování spolehlivosti. S nižším podílem tuto prioritu považují za důležitou malé (36,7 %) a mikro podniky (28,6 %). Z pohledu odvětví, tuto možnost volili zejména sektory: M (57,1 %), G (50 %), C (33,3 %) a F (30,4 %).



Obr. 3 Konkurenční determinanty MSP v JMK ($n = 76$). Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3 Test nezávislosti konkurenčních determinantů dle odvětví a velikosti respondentů (n = 76).

Popis determinantu	Odvětví			Velikost		
	df	χ^2	p	df	χ^2	p
Kvalita výrobků a služeb	9	51,222	0,000***	2	6,826	0,033***
Rozsah sortimentu výrobků a služeb	7	29,718	0,000***	2	2,923	0,232
Dodací podmínky a spolehlivost	4	5,407	0,248	2	1,556	0,459
Zlepšování organizační/výrobní pružnosti	4	8,857	0,065	2	0,143	0,931
Rozšiřování výrobních kapacit	10	94,400	0,000***	2	0,615	0,735
Snižování nákladů na jednotku práce	4	14,422	0,006***	2	3,895	0,143
Zlepšování vlivu na ŽP	2	0,500	0,779	1	2,000	0,368
Snižování materiálové a energetické náročnosti	4	3,901	0,543	2	0,182	0,913

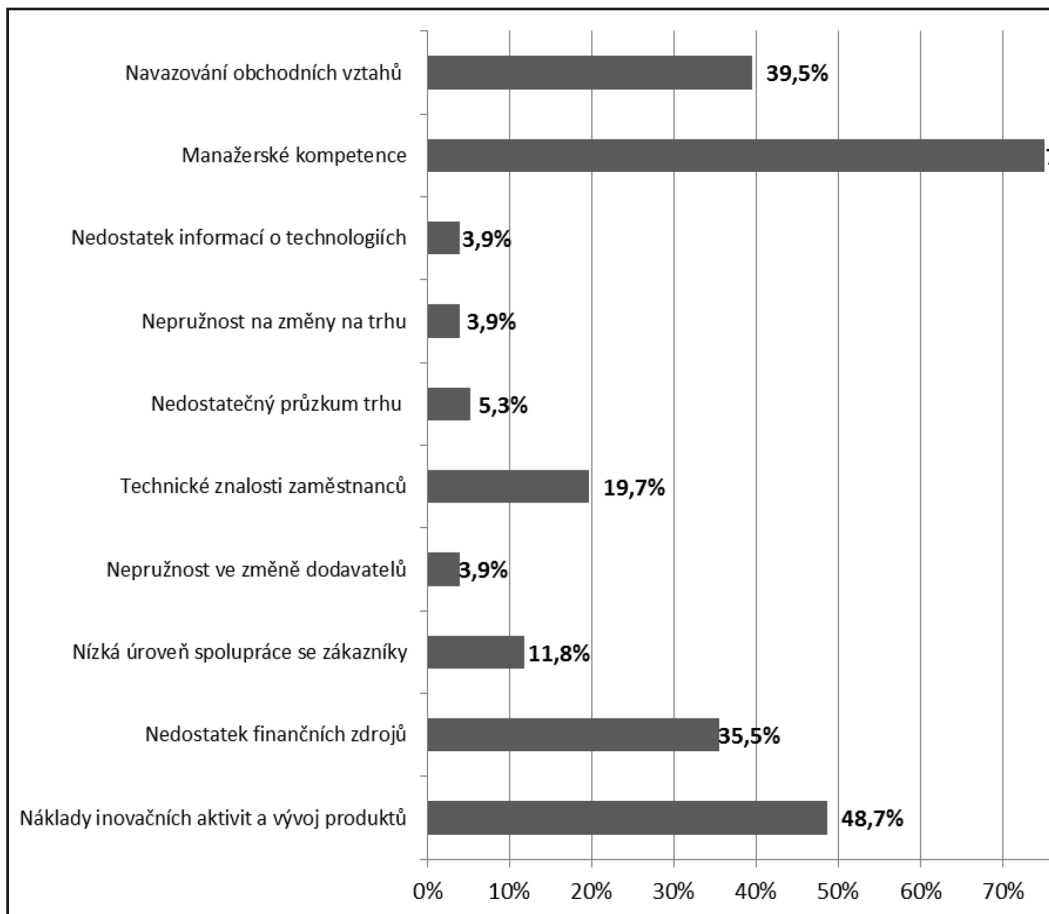
*** V řádcích statisticky významné rozdíly pro $p < 0,05$. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tlak v podobě snižování nákladů na jednotku práce označovali zejména malé (33,3 %) a střední (27,3 %) podniky ze sektoru F (43,5 %), I (25 %) a více než 20 % ze sektoru C a M.

Test nezávislosti proměnných dle odvětví a velikosti respondentů zobrazuje tab. 3. Z pohledu

organizační charakteristiky v podobě velikosti, byl tento rozdíl identifikován pouze u jediného determinantu a tím je **kvalita výrobků a služeb** ($p = 0,033 < 0,05$). U ostatních proměnných nebyly nalezeny významné rozdíly.

Testování celkových rozdílů mezi velikostními



Obr. 4 Vnitřní determinanty MSP v JMK (n = 76). Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 4 Test nezávislosti vnitřních determinantů dle odvětví a velikosti respondentů (n = 76).

Popis determinantu	Odvětví			Velikost		
	df	χ^2	p	df	χ^2	p
Vysoké náklady inovačních aktivit a projektů	8	29,892	0,000***	2	6,540	0,038***
Nedostatek finančních zdrojů	6	25,111	0,000***	2	8,667	0,013***
Nízká úroveň spolupráce se zákazníky	3	2,111	0,550	2	2,000	0,367
Nepružnost ve změně dodavatelů	1	0,333	0,564	2	0,000	1,000
Technické znalosti zaměstnanců	5	7,800	0,168	2	1,600	0,449
Nedostatečný průzkum trhu	2	0,500	0,779	2	0,500	0,779
Nepružnost na změny na trhu	1	0,333	0,564	2	2,000	0,368
Nedostatek informací o technologiích	1	0,000	1,000	1	2,000	0,368
Manažerské kompetence	9	74,036	0,000***	2	10,211	0,006***
Navazování obchodních vztahů	5	12,400	0,030***	2	9,800	0,007***

*** V řádcích statisticky významné rozdíl pro $p < 0,05$. Zdroj: Vlastní zpracování.

kategoriemi opět ukázalo na významné rozdíly, na 5 % hladině významnosti, mezi **mikro – středními** ($p = 0,007 < 0,05$), **malými – středními** podniky ($p = 0,000 < 0,05$), avšak nebyli prokázány rozdíly mezi velikostní kategorií **mikro – malých podniků** ($p = 0,647 > 0,05$).

V rámci testování proměnných dle odvětví byli zjištěni rozdíly u více proměnných, než je tomu v případě velikostní kategorie. Významné rozdíly byli nalezeni u polovina konkurenčních priorit.

Mimo kvality produktů a služeb, zjištěných jako významné rozdíly u velikostní kategorie, byli identifikováni i další položky: **rozsah sortimentu výrobků/služeb** ($p = 0,000 < 0,05$), **rozšiřování výrobních kapacit** ($p = 0,000 < 0,05$) a **snižování nákladů** ($p = 0,006 < 0,05$). Je tedy zřejmé, že konkurenční priority jsou odrazem charakteru odvětví. Faktor velikosti podniků opět nevykazuje tak významné rozdíly v počtu označených konkurenčních priorit, ovlivňujících jejich další rozvoj jako je tomu u faktoru odvětví, do které respondenti spadají.

3.3 Vnitřní determinanty

Výsledky vnitřních determinantů v podobě kumulativních relativních četností zobrazuje obr. 4. Mezi nejčastěji označovanými možnostmi mezi respondenty patří zejména nedostatečné manažerské kompetence (75 %) a vysoké náklady inovačních aktivit a projektů na vývoj výrobků (48,7 %). V menší míře pak nedostatek finančních zdrojů (35,5 %) a obchodní vztahy v rámci podnikatelských sítí (39,5 %).

Nedostatečné manažerské kompetence považují shodně (s více než 70 %) za důležitý determinant mikro, malé i střední podniky a to všech odvětvích. Vysoké náklady inovačních aktivit shledává jako omezení více než polovina malých podniků, 45,5 % středních a 21,1 % mikro podniků. Jedná se zejména o sektory: A, H, S a J. Dále pak 57,1 % respondentů

ze sektoru M a polovina respondentů ze sektoru C. Nedostatek finančních zdrojů označili zejména mikro (18,4 %) a malé (14,5 %) podniky ze sektorů A, L (100 %) a více než polovina respondentů ze sektoru stavebnictví. Navazování obchodních vztahů označilo za významný determinant až polovina malých a 37,1 % mikro podniků. Naopak, pouze dvě firmy z kategorie středních označily determinant za důležitý. Obchodní vztahy označili zejména tyto odvětví: G, I (50 %), F (47,8 %) a M (42,9 %).

Výsledky testování nezávislosti mezi proměnnými dle odvětvové a velikostní kategorie zobrazuje tab. 4. Z hlediska bližšího posouzení jednotlivých proměnných vzhledem k velikostní kategorii podniků byli tyto rozdíly identifikováni u determinantů: **vysoké náklady inovačních aktivit** ($p = 0,038 < 0,05$), **nedostatek finančních zdrojů** ($p = 0,013 < 0,05$), **manažerské kompetence** ($p = 0,006 < 0,05$) a **navazování vztahů v rámci podnikatelských sítí** ($p = 0,007 < 0,05$). U ostatních proměnných nebyly nalezeny významné rozdíly.

Výsledky opětovně ukázali na významné rozdíly ve výběru proměnných vzhledem k velikostní kategorii respondentů: **mikro – střední a malé – střední** ($p = 0,000 < 0,05$) podniky, avšak nebyli prokázáni mezi kategorií **mikro a malými** podniky ($p = 0,446 > 0,05$). Významné rozdíly z hlediska odvětví byli prokázáni u stejných proměnných jako u velikostní kategorie.

4. Diskuze a závěr

MSP jsou velice citlivé na externí omezení, tlaky a rizika (Forsman, 2008), protože značná část kapitálu na rozvoj často pochází od vlastníků a jsou proto více averzní k riziku než velké podniky. Podle výsledku výzkumu, ekonomická situace v podobě

hospodářského poklesu resp. omezování výdajů spotřebitelů, představuje významnou překážku zejména nejmenší velikostní kategorii (mikro a malým podnikům), které jsou často orientovány na uspokojování zákazníků na regionálních trzích a místních výklencích (Singh a kol., 2010). Ekonomická nestabilita v ČR postihuje zejména lokálně působící sektory jako zemědělství, realitní služby, stavebnictví či velkoobchod a maloobchod. V důsledku zaměření se alespoň na dostatečné financování provozu, dochází k omezování výdajů na experimentování, snižuje se inovační potenciál a sledování obchodních příležitostí. Náklady na inovační aktivity a nejistota přijetí na trhu tak odrazují od závazku vývoje nových produktů. Inovační procesy jsou často během na dlouhou trať a jejich účinky v podobě zlepšení finanční výkonnosti se můžou objevit až po několika letech. Inovace nemusí vždy zlepšovat finanční výkonnost, ale umožňují MSP přežít a úspěšně soutěžit na domácím a zahraničním trhu.

Schopnost firmy přilákat, rozvíjet a udržet si kvalifikované a schopné zaměstnance ovlivňuje efektivní zavádění a udržování rozvojově orientované strategie (Dobbs, Hamilton, 2007). To vyžaduje čas a přístup k poradenství specialistů je finančně nákladné (Barrett, Mayson, 2007). Kvalifikovaná pracovní síla a přístup ke vzdělání a školení jsou klíčovými determinanty rozvoje inovačních aktivit středních podniků tvořící výrazná omezení odvětví profesních, vědeckých a technických činností, stavebnictví a zpracovatelského průmyslu.

Vysoká koncentrace domácí konkurence a konkurenční tlak v podobě kvality výrobků a služeb je vyvíjen u všech respondentů podle velikostní kategorie i odvětví. Zejména nejmenší společnosti mají tendenci přijmout formální systémy kvality pouze tehdy, když je na ně vyvíjen silný externí tlak. Obvykle však mají minimalistický přístup k jejich zavádění (například ISO norem). Navíc, většina z dotazovaných podniků (převážně mikro a malých) nemá dostatek finančních prostředků pro jejich pořízení a dotace na nový software jsou dle zadávacích podmínek a podmínek dodavatelů příliš drahé. Taktéž mají nedostatečnou orientaci v možnostech podpory ze strany vládních programů a malý zájem o jejich nabídku z důvodu zaměření se na podporu výrobního a high-tech průmyslu.

Rozdíly v konkurenčních prioritách v oblasti odvětví (rozšiřování sortimentů v odvětví velkoobchodu a maloobchodu, dodací podmínky a spolehlivost v sektoru profesních, vědeckých a technických služeb, snižování nákladů v stavebnictví a zpracovatelském průmyslu) podněcují potřebu zavádění různých technologií a inovativních produktů. Jelikož se

firmy značně liší ve schopnosti asimilovat, integrovat a využívat hodnoty vyspělých technologií, je potřeba vzít na vědomí i další specifické faktory jako je jejich dostupnost, zaměření, výrobní (operační) strategie, dostupné zkušenosti s řízením, které ovlivňují vhodnost a adaptabilitu systémů (Raymond, Croteau, 2006; Macpherson, Holt, 2007).

Pro udržení své konkurenceschopnosti, MSP čelí mnoha vnitřním omezením, zejména pak nedostatečným manažerským kompetencím. Přitom interní schopnosti jsou daleko více důležité pro další rozvoj MSP než finanční omezené zdroje (Vargas, Rangel, 2007). MSP mají dostatečné technické znalosti, ale nedostatek manažerských dovedností a propracovanou manažerskou praxi (Forsman, 2008). Mají taktéž neformální postupy řízení, nežli sofistikované techniky plánování a řízení. Proto je v poslední době často poukazováno na potřebu většího rozvoje systémů jejich řízení. Nedostatečné manažerské kompetence brání úspěšnému strategickému řízení rozvoje nových produktů, které jsou obvykle spojeny s aspekty, jako je orientace na cíle a dlouhodobé plánování, manažerským přístupem k technologiím a designu, tržní orientací a inovativnosti. To samé platí i pro neformální a ad hoc povahu plánování v oblasti řízení lidských zdrojů odrážející spíše provozní potřeby a pragmatické zájmy, které přispívají k obtížnosti rozvoje strategického přístupu (Barrett, Mayson, 2007).

Výsledky testování celkových rozdílů pro každou kategorii proměnných (determinantů) vzhledem k odvětvové příslušnosti a velikostní kategorii respondentů jsou zobrazeny v tab. 5 a tab. 6. Chí-kvadrát test ukazuje na 5 % hladině významnosti, že z hlediska sektorů dochází k významným rozdílům ve výběru proměnných a to jak u **vnějších** ($p = 0,000 < 0,05$), tak **konkurenčních** ($p = 0,000 < 0,05$) a **vnitřních determinantů** ($p = 0,000 < 0,05$). Stejně výsledky vykazuje i organizační charakteristika v podobě velikostí firem, která ovlivňuje rozdíly ve výběru proměnných: **vnější** ($p = 0,000 < 0,05$) **konkurenční** ($p = 0,003 < 0,05$) a **vnitřní determinanty** ($p = 0,000 < 0,05$).

Z výsledků této studie jasně vyplývá, že je nezbytné zohlednit faktor velikosti firmy a odvětví, které ovlivňují výběr a vnímání důležitosti determinantů a jejich následný překlad do strategických rozhodnutí podnikatelů. V rámci dalšího rozvoje MSP se však nelze spoléhat pouze na působení příznivých vnějších podmínek, protože rozvoj spočívá zejména v posilování vnitřní stability a podpore vlastní podnikavosti (Šebestová, 2007). Klíčovými determinanty jsou pak podpora inovačního prostředí a učící se kultury od vlastníka resp. vrcholového vedení a ochota riskovat.

Tab. 5 Test nezávislosti determinantů dle průmyslové příslušnosti (celkové rozdíly).

Odvětví	Vnější		Konkurenční		Vnitřní	
	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}
A Zemědělství	3	25,636	3	21,364	3	18,182
C Zpracovatelský průmysl	76	25,636	62	21,364	42	18,182
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	3	25,636	4	21,364	1	18,182
F Stavebnictví	87	25,636	73	21,364	71	18,182
G Velkoobchod a maloobchod	33	25,636	30	21,364	27	18,182
H Doprava a skladování	5	25,636	2	21,364	4	18,182
I Ubytování, stravování a pohostinství	11	25,636	8	21,364	6	18,182
J Informační a komunikační činnosti	6	25,636	5	21,364	4	18,182
L Činnosti v oblasti nemovitostí	5	25,636	3	21,364	3	18,182
M Profesionální, vědecké a technické činnosti	50	25,636	42	21,364	37	18,182
S Ostatní činnosti	3	25,636	3	21,364	2	18,182
Součet	282	282	235	235	200	200
Testování rozdílů pro kategoriální proměnné (chí-kvadrát)	χ^2	387,674		325,438		294,670
	p	0,000***		0,000***		0,000***

*** V řádcích statisticky významné rozdíly pro $p < 0,05$. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 6 Test nezávislosti determinantů dle velikostní kategorie (celkové rozdíly).

Velikostní kategorie	Vnější		Konkurenční		Vnitřní	
	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}
Mikro	120	94	64	57,667	91	592,111
Malý	113	94	72	57,667	81	592,111
Střední	49	94	37	57,667	28	592,111
Součet	282	282	173	173	200	200
Testování rozdílů pro kategoriální proměnné (chí-kvadrát)	χ^2	32,574		57,667		34,39
	p	0,000***		0,003***		0,000***

*** V řádcích statisticky významné rozdíly pro $p < 0,05$. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tato studie má svá omezení vzhledem k průřezovému charakteru výzkumu provedeného na malém vzorku podniků a z jednoho regionu, a proto výsledky nelze zobecňovat. Jedná se taktéž o oblast rovnoměrného zastoupení (reprezentativnost) respondentů ve velikostní a odvětvové kategorii, která může vést ke zkreslenému vyhodnocování statistické analýzy dat. V rámci dalšího výzkumu se je proto potřebné zaměřit na reprezentativní vzorek z jedné velikostní kategorie, v rámci jednoho odvětví anebo výběrem relativně rovnoměrného rozložení respondentů, kteří pak budou porovnáváni dle charakteru proměnných vybraných výzkumníkem.

Poděkování

Tento článek je zpracován v rámci specifického výzkumu s názvem “Determinanty řízení rozvoje a marketingu v kontextu transformující se Evropské Unie”. Číslo registrace: FP-S-13-2053. Vypisovatelem je Ústav Managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně.

Literatura

- Barrett, R., Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), s. 307–320.
- Blažek, L. a kolektiv (2007). *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Brno.
- Bell, J., Crick, D., Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of “Knowledge-intensive” and “Traditional” Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), s. 23–56.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005). Research on Small Firm Growth: A Review. In *European Institute of Small Business*. [online]. [cit. 03.07.2013]. Dostupné z: http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB_version_Research_on_small_firm_growth.pdf.
- Dobbs, M., Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), s. 296–322.
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G., Morgan, B. (2006). Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: some Welsh evidence. *Regional Studies*, 40(4), s. 307–320.
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), s. 606–622.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), s. 739–750.
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, s. 751–770.
- Gibcus, P., Kemp, R. G. M. (2003). Strategy and small firm performance. Research Report H200208. Zoetermeer, SCALES. Scientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat*. 4 rozšířené vydání. Portál, Praha, 736 s.
- Kislingerová, E., Nový, I., a kolektiv (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1 vydání. C.H. BECK, Praha, 422 s.
- Lu, J. V., Beamish, P. V. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. 22(6–7), s. 565–586.
- Lukeš, M., Stephan, U. (2004). Malé a střední podniky v ČR a faktory jejich úspěchu. In: Srpová, J., Lukeš, M. (Ed.): *Pokroky ve výzkumu malých a středních podniků v ČR a na Slovensku*, Oeconomica, Praha.
- Macpherson, A., Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, s. 172–192.
- Man, M. M. K., Wafa, S. A. (2009). The Relationship Between Innovativeness, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *The Business Review*, 13(2), Cambridge, s. 145–154.
- Mangematin, V., Lemarié, S., et al. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. *Research Policy*, 32(4), s. 621–638.
- Mazzarol, T. (2004). Small Firms, their Customers and the Value of Strategic Alliances and Networks to Innovation. Annual ANZAM Conference paper, Dunedin New Zealand [online]. [cit. 02.04.2013]. Dostupné z: www.cemi.com.au/sites/all/publications/ANZMAZZ04.pdf.
- Raymond, L., Croteau, M. (2006). Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems: A configurational perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), s. 1012–1032.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th edition. Prentice Hall. Financial Times. 614 s.
- Schmitt-Degenhardt, S., Stamm, A., Zehdicker, M. (2002). The Growth Gap: A small enterprise phenomenon. San Salvador, El Salvador. s. 1–19.
- Singh, R. K., Garg, S. K., Deshmukh, S. G. (2007). Strategy development for competitiveness: a study on Indian auto component sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), s. 285–304.
- Singh, R. K., Garhg, S. K., Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking. *An International Journal*, 15(5), s. 525–547.
- Singh, R. K., Garhg, S. K., Deshmukh, S. G. (2010). The competitiveness of SMEs in a globalized economy. Observations from China and India. *Management research review*, 1(5), s. 54–65.
- Smallbone, D., Leig, R., North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), s. 44–62.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Thomson Learning, London, 355 s.
- Stokes, D., Wilson, N., Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning EMEA, United Kingdom, 391 s.
- Šebestová, J. (2007). Aplikace VRIO metody a faktorové analýzy k nalezení bariér rozvoje malých a středních podniků v MS kraji. [online]. [cit. 02.04.2013]. Dostupné z:

http://mpira.ub.uni-muenchen.de/11581/1/MPRA_paper_11581.pdf.

Vargas, D., Rangel, R. T. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting & Social Change*, 74(1), s. 90–99.

Vega, R., Rojas, S. (2011). Knowledge, Perception, and Application of Strategic Marketing in MSMEs (Micro,

Small, and Medium Enterprises) in Bogota. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(4), s. 119–130.

Zhou, Z., De Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *SCALES EIM Research Reports (H200903)* [online]. [cit. 18.06.2013] Dostupné z: www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200903.pdf.

Doručeno redakci: 10. 11. 2013

Recenzováno: 8. 12. 2013

Schváleno k publikování: 30. 12. 2013

Ing. Veronika Bumberová

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta Podnikatelská

Ústav managementu

Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

e-mail: kodymova@fbm.vutbr.cz

Ing. Jan Rosenberg

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta Podnikatelská

Ústav managementu

Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

e-mail: rosenberg@fbm.vutbr.cz