

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**Ústav managementu**

**Ing. Veronika Bumberová**

**VZORCE CHOVÁNÍ A ROZVOJOVÉ PŘÍSTUPY MALÝCH PODNIKŮ**

**BEHAVIOUR PATTERNS AND DEVELOPMENT APPROACHES OF SMALL  
ENTERPRISES**

Zkrácená verze PhD Thesis

Obor :           Řízení a ekonomika podniku

Školitel :       Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Oponenti:

Datum obhajoby :

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Rozvoj společnosti, rozvojové přístupy, vzory chování, malé podniky, sektor služeb, znalostně intenzivní sektor)

## **KEY WORDS**

Development of organization, development approaches, patterns of behaviour, small businesses, service sector, knowledge-intensive services

## **MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Oddělení pro vědu a výzkum  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

© Veronika Bumberová, 2017

ISBN

ISSN

## Obsah

ÚVOD.....	5
1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	5
1.1 Formulace výzkumných otázek v dizertační práci.....	6
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	7
2.1 Výzkumy vzorů chování a rozvojových přístupů MSP .....	8
2.2 Rozvoj jako potenciál vývoje MSP.....	11
3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	12
3.1 Dotazníkové šetření.....	13
3.2 Statistické metody .....	13
3.2.1 Faktorová analýza.....	13
3.2.2 Testování míry asociace nezávislosti dvou znaků .....	14
3.3 Technika částečně strukturovaného rozhovoru.....	15
3.4 Volba případové studie .....	16
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	16
4.1 Dotazníkového šetření a jeho výtěžnost.....	17
4.2 Výsledky analýzy dat ve vztahu k zodpovězení výzkumných otázek .....	18
4.3 Závěry výzkumu .....	24
4.4 Limity výzkumu.....	26
5 ZÁVĚR.....	27
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	28
CURICULUM VITAE.....	32
ABSTRAKT .....	35



## ÚVOD

V neustále se měnícím prostředí charakterizované globalizací, vývojem technologie a manažerskými inovacemi (Cummings a Worley, 2014), je schopnost přizpůsobit se a udržet podnikání výzvou pro všechny společnosti (Ates a Bitici, 2011), zejména pak v kontextu malých podniků, které jsou citlivé na změny v prostředí a to s ohledem na již dobře zdokumentované omezení v podobě zdrojů a schopností (Schindehutte a Morris, 2001, Singh a kol., 2008). Malé a střední podniky (dále jen MSP) se musí rozvíjet, aby zůstali konkurenceschopné a mohli dále růst (Raymond a St-Pierre, 2003) a to prostřednictvím rozvoje svých vnitřních zdrojů a schopností, strategie neustálého zlepšování, inovací a změn (Man a kol., 2002, Vargas a Rangel, 2007).

Základem přístupu ke zkoumání rozvoje organizací je tvořena otázka, co je zapotřebí pro vybudování úspěšné organizace a proč některé organizace jsou v dlouhodobém horizontu úspěšné a jiné selžou (Storey, 2016). Tarrasova (2004) tvrdí, že vědecký proud zabývající se rozvojem MSP je orientován více dovnitř a klade důraz na procesy probíhající uvnitř malé firmy, jehož cílem je poskytnout lepší pochopení toho, jak se podnikatelé a malé firmy vyvíjejí v čase a důvody vedoucí k úspěchu nebo selhání těchto podniků. Tento pohled je důležitý nejen pro tvůrce politik, které poskytují podporu pro malé firmy, ale i pro malé podniky samotné, neboť vytváří znalosti o lepších postupech (praktikách), které se lze naučit a adaptovat.

Z praktického hlediska, pohled na to, jak se MSP rozvíjejí/mění má potenciál poskytnout užitečné vodítko pro organizační plánování a v duchu vědeckého poznání přispívá k dalšímu zdokonalování pochopení rozdílů mezi dosažením a udržením úspěchu (růstu), který je klíčovým krokem v pochopení tohoto problému jako celku. Rozvoj MSP je proto v posledních zhruba čtyřech desetiletích uznávaným a důležitým výzkumným tématem, které je významné jak u samotných podnikatelů, tak výzkumníků, podnikatelských konzultantů a ekonomických rozvojových agentur. Je důležitý pro mnoho ekonomik, které se snaží svou politikou o podporu zakládání nových podniků společně s podporou růstu a rozvoje stávajících MSP (Smallbone, a kol. 1995).

## 1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem práce je identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb v ČR prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje těchto podniků. Pro úspěšné zodpovězení hlavního cíle byli stanoveny dílčí cíle, jejichž naplnění bylo realizováno prostřednictvím realizace výzkumu ve dvou etapách a se dvěma různými strategiemi výzkumu.

Dílčí cíle v rámci zpracování I. fáze výzkumu, jejichž zodpovězení bylo řešeno strategií průzkumu za pomoci metody dotazníkového šetření:

1. Identifikace rozvojových přístupů a vysvětlení vzorů chování.

2. Porovnat charakter rozvojových přístupů malých firem a jejich asociaci s vývojovými ukazateli

Dílčí cíle v rámci zpracování II. fáze výzkumu, jejichž zodpovězení bylo řešeno strategií případové studie za pomoci metody částečně strukturovaných rozhovorů s majiteli malých firem ze sektoru služeb:

3. Zmapovat postoj a chování CEO zavedených malých firem v otázce rozvoje společnosti.
4. Hlubší pochopení interaktivního účinku atributů rozvoje u zavedených malých firem s ohledem na různé úrovně řízení.

## 1.1 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK V DIZERTAČNÍ PRÁCI

V rámci disertační práce byla položena centrální obecná výzkumná otázka (CVO) v této práci formulována takto: Jaké rozvojové přístupy jsou v chování zavedených malých firem z vybraného sektoru služeb v ČR realizovány, a do jaké míry interakční účinek atributů rozvoje přispívá k jejich rozlišení?

Nicméně, pro lepší pochopení rozvojových přístupů malých podniků a porozumění zákonitostem vzorů chování malých firem bylo potřeba zodpovědět na následující výzkumné otázky:

*VO1: Které teorie a disciplíny do současnosti poskytují pohled na rozvoj firem, a které jsou z hlediska výzkumů chování firem nejvhodnější se zaměřením na oblast MSP?*

*VO2: Jak mohou být v teoretické rovině vymezeny atributy rozvoje a rozvojové přístupy malých firem a jakou roli sehrává chování vlastníka/manažera v této oblasti?*

*VO3: jaké události spouštěly rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?*

*VO4: Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní??*

*VO5: Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizováni za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?*

*VO6: Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na povahové aspekty rozvoje, a které vzorky to jsou?*

*VO7: Který z atributů rozvoje nejvíce přispívá k rozlišení vzorů chování malých podniků?*

*VO8: Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?*

Odpověď na první dvě otázky jsou v této práci řešeny prostřednictvím sekundárního sběru dat o dané problematice, tedy teoretickou rešerší literatury a souvisejících vědeckých statí, empirických studií a to převážně zahraniční literatury. Zodpovězení zbylých otázek je realizováno prostřednictvím primárního výzkumu prováděného na vzorku malých zavedených podniků z oblasti služeb, zahrnujícího sběr, analýzu a následnou triangulaci dat z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu v rozsahu dále presentovaného výzkumného rámce. Z hlediska kvantitativního zachycení vzorů chování se primárně nejedná o obvykle ověřování ex ante definovaných hypotéz, ani testování teoretizované a priori typologie

nebo klasifikace, nýbrž identifikací vzorů chování prostřednictvím dodatečně stanovených profilů, které jsou determinovány a posteriori (Raymond a kol., 2010) a tudíž hypotézy nebyly v rámci této práce stanoveny.

## 2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Literární rešerší bylo zjištěno, že oblast zkoumání rozvoje organizací se převážně odkazuje a zaměřuje na trhu již působící a velké organizace, zatímco MSP není věnována dostatečná pozornost (Nicholls-Nixon a kol., 2000, Luokkanen a Rabetino, 2005, Banham, a He, 2013). Navíc, ve výzkumu MSP, existuje větší důraz zaměření na začínající podnikatele nebo firmy, což omezuje porozumění, které je možné získat studiem malých firem, které mají delší a bohatší historii. Snadno se zapomíná, že mnoho malých firem nejsou nové a jsou v provozu více než pět let. Mnohem méně pozornosti je věnováno MSP, kteří uspěli při plnění svých obchodních cílů, ale zůstávají poměrně malý (Storey, 2016). Ve výzkumech také převažuje názor, že studium se zaměřuje na oblast zpracovatelského a high-tech výrobního sektoru, zatímco sektoru služeb není věnována dostatečná pozornost (viz. Gibcus a Kemp, 2003, Bessant a kol., 2005, Bold, 2010, Muhos, 2015).

Tak jak výzkumníci naznačují, **rozvoj na úrovni organizace** se odkazuje na **teorie organizačních změn a vývoje (růstu)** postavených zpravidla na velkých organizacích. V rámci analýzy na úrovni organizace, na které se tato práce zaměřuje, existují dva základní proudy nebo motory v dané oblasti, které jsou níže popsány (Van de Ven a Poole, 1995).

### Teologická perspektiva

Teologické teorie předpokládají, že konečným důvodem pro řízení pohybu organizačního subjektu je jeho **účel** nebo **cíl**. Předpokládá se, že **firma je účelná a adaptivní jednotka**, která buď sama o sobě anebo v interakci s ostatními konstruuje představu o konečném stavu, podniká kroky k jeho dosažení, a monitoruje pokrok. Tento přístup je základem mnoha organizačních teorií změny, včetně kontingenčního přístupu, racionálního/omezeného rozhodování, adaptivního učení, tak i většiny modelů strategické volby a stanovování cílů (Van de Ven a Drazin, 1985).

Zastánci této teorie vývoje jsou součástí **opakující se sekvence formulace cílů, implementace, hodnocení, a modifikace cílů** na základě učení anebo přímo určených cílů tímto subjektem. Teorie ze své podstaty skýtá kreativitu, protože firma skládající se z jednotlivců nebo skupin, má svobodu přijmout jakékoliv cíle. **Rozvoj společnosti zde závisí na ambicích společnosti, v níž jsou stanoveny cíle** (Gibcus a Kemp, 2003). Ke stanovení cílů může dojít „top-down“ nebo více participativním a iterativním způsobem vzhledem ke kontextu organizace. K dosažení cílů si management musí osvojit správné zdroje a použít je efektivním způsobem. Na rozdíl od teorie životního cyklu, teleologie nepředepisuje potřebnou sekvenci událostí, norem nebo pravidel či nutnosti určit, které vývojové trajektorie bude organizační subjekt následovat. Zastánci této teorie nicméně také uznávají limity akcí, které omezují dosažení cílů nebo účelu, zejména pokud se jedná o vliv prostředí organizace a její zdroje v podobě znalostí, času, financí a další.

## **Biologická perspektiva životních cyklů**

Teorie životních cyklů vidí rozvoj v podobě změny jako nevyhnutelný prostřednictvím kumulativního chování, protože má v sobě skrytou formu, logiku, program nebo kód, který reguluje proces změny a přesunuje subjekt z bodu odeslání směrem ke konci, který je následný a předchází současnému stavu (Van de Ven a Poole, 1995) a to směrem **ke zvýšení organizační složitosti/komplexnosti** a specializaci (Demers, 2007). Jedná se o vzory postupného růstu (Gibcus a Kemp, 2003), které se opírají o dva významné předpoklady a tím je, že firmy rostou lineárně, a jednak, že tento růst lze rozdělit na diskrétní stupně (Bessant a kol., 2005). Modely životních cyklů představují preskriptivní proud s **reaktivním přístupem k řešení krize**, problému nebo události, která může pocházet z externího, ale zejména interního prostředí společnosti (Gibcus a Kemp, 2003).

V teorii životních cyklů dochází ke skutečnému tlaku na rozvoj zejména zevnitř, v rámci jediného vyvíjejícího se subjektu (Doobs a Hamilton, 2007). Role prostředí je vnímána jako periferní (Demers, 2007). **Rozvoj organizace** v těchto studiích definován jako **cesta, trajektorie, biologický a evoluční proces**. Tyto modely se zaměřují na akumulaci organizačních zdrojů a schopností v reakci na krize jak firma roste v průběhu času. Později pak, konfigurační modely, sdílejí společné předpoklady z hlediska předvídatelných vzorů chování v růstu organizací, které se v průběhu času vyvíjejí v oddělených etapách se stanovenými kritickými proměnnými a to v různých vzorech strategií, strukturálních charakteristik, rozhodovacích stylů a situace (Garengo a Bernardi, 2006; Demers, 2007).

Další část disertační práce se již zaměřuje na konkrétní výzkumy v oblasti vzorů chování a rozvojových přístupů malých podniků (pokud to bylo možné tak se zaměřením na sektor služeb).

### **2.1 VÝZKUMY VZORŮ CHOVÁNÍ A ROZVOJOVÝCH PŘÍSTUPŮ MSP**

Mezi tradiční přístupy ke studiu chování MSP lze dle autorů Winklud a kolektiv (2003b) zařadit zdrojově založenou perspektivu (RBV), motivační pohled a strategickou adaptaci jako perspektivy, které se zaměřují na faktory nebo hnací síly vedoucí k přežití a růstu firem. Naproti tomu, normativní modely životních cyklů a konfigurační modely se zabývají tím, jak by měli být v průběhu svého vývoje řízeny (Muhos a kol., 2010). Logika RBV je aplikována ve většině studií determinantů růstu a přežití malých firem, které se zaměřují na vlastnosti podnikatele, firmu a její strategie. Stejně tak klasické modely životních cyklů přijímají vnitřní zaměření na firemní zdroje a manažerské systémy (Gibcus a Kemp, 2003). Studie v oblasti strategické adaptace, také staví na teorii RBV, nicméně se zaměřují se na rozhodnutí firem o provedení specifických akcí a opatření v podnikání a dalších (funkčních) oblastech v reakci na změny ve vnějším prostředí (Erdem a Erdem, 2011).

### **Strategická změna a adaptace**

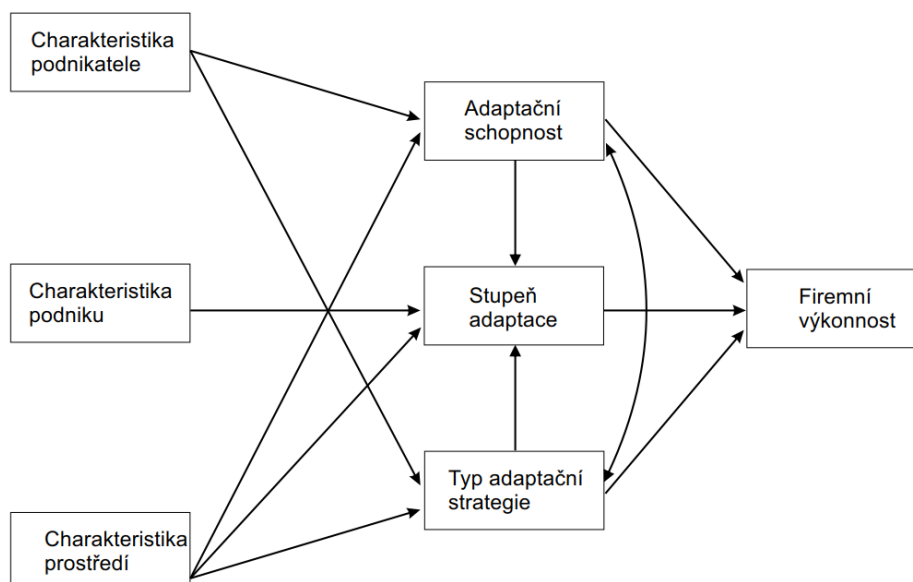
Strategické studie obecně poukazují na různé vzory strategického chování v podobě akcí nebo odpovědí, které organizace provádí ve svém provozním prostředí, aby zvýšili výkonnost a získali tak konkurenční výhodu (Kumar a kol., 2012). Z hlediska



strategické změnové literatury, lze výzkum obecně rozdělit na dva proudy a to na iniciaci strategické změny a výkonnostní dopady strategické změny (Herrmann a Nadkarni, 2014). První proud popisuje diskrétní změny v obsahu a rozsahu firemních stávajících strategií v reakci na změny environmentálního prostředí (Rajagopalan a Spreitzer, 1997). Druhý přístup se naopak zaměřuje na výkonnostní efekty spojeny se strategickými změnami zahrnují podpůrné změny ve strukturách, procesech, komunikaci a motivačních systémech k provedení a dokončení zahájených strategických změn (Herrmann a Nadkarni, 2014). Z hlediska výzkumů strategických změn u kategorie MSP, se v současnosti pracuje s širším a složitějším pojetím významu v podobě **plánovaných i neplánovaných strategických a organizačních změn a to jak uvnitř organizace, tak i její trzích a produktech zahrnující jak restriktivní opatření nebo omezení, tak i proaktivní akce** (Brunninge a kol., 2007).

Strategické adaptační studie jako prodloužení kontingenční teorie vidí strategickou změnu jako prostředek, kterým organizace mohou udržovat sladění mezi organizací a vnějším prostředím (Luokkanen a Rabertino, 2005). Adaptační je v případě malých podniků definována jako **akce majitele podniku a jeho/její týmu na zpracování informačních vstupů z prostředí a provedení rychlých úprav na tuto zpětnou vazbu** (Schindehutte a Morris, 2001). Řídící akce spojené s těmito aspekty jsou pak charakterizovány jako kontinuální úpravy prováděné MSP na změny vnějších podmínek a v jedinečných okolnostech fungování společnosti (Smallbone a kol., 1995). Tyto změny se podle autorů Schindehutte a Morris (2001) odkazují na úpravy a změny produktů nebo služeb, profil zákazníků, marketing, distribuční kanály, personální a finanční systémy a/nebo fyzických požadavků na zařízení. Tato změna je obvykle přírůstková a pokračující na rozdíl od dramatických zásahů vedoucích k transformaci organizace. Celkový pohled na model strategické adaptace MSP (a to včetně sektoru služeb) je zobrazen na obrázku 1.

Mezi tradiční výzkumy v dané oblasti patří strategické archetypy vycházející například z Porterových strategií (viz. Gibcus a Kemp, 2003) a výzkumníky oblíbenou strategickou orientací reprezentovanou typologií Milesa a Snowa (viz. O'Regan a Ghobadian, 2005). Autoři Luokkanen a Rabertino (2005) klasifikuje strategické změny a úpravy z hlediska úrovně řízení jako: (1) **hlavní rysy** (redefinování obchodních hodnot a přesvědčení), (2) **strategické** (vývoj produktů nebo trhů s cílem změnit vztah organizace/prostředí), (3) **konkurenční** (použití různých konkurenčních a funkčních strategií) a (4) **operativního přizpůsobení** (přidělování zdrojů, které upravuje množství zdrojů v interně transformačním procesu). Tak, jak výzkumy ukazují, strategická adaptace se v malých firmách běžně vyskytuje na operativní a konkurenční úrovni, zatímco změna na korporátní úrovni (poslání/mise) není u této kategorie podniků přítomna.



**Obrázek 1: Model strategické adaptace MSP**

Zdroj: Vlastní zpracování podle Schindehutte a Morris (2001)

### **Modely životních cyklů a konfigurační modely**

Uvedený přístup je zaměřen zejména na zodpovězení otázky jak se firmy mění/rostou jako adaptivní vývoj ve velikosti a struktuře (Hansen a Hamilton, 2011). Většina modelů tvoří jedno-směrné sekvenční modely, které se snaží testovat a zachytit vývoj malých podniků do lineárních sekvencí stavících na vybraných organizačních charakteristikách typu např. velikost a věk jakým je například modifikovaný model pro sektor konzultačních služeb od autorů Greiner a Malernee, (2005). Nicméně, uznáním rozdílů v chování MSP s ohledem na odvětví, tak postupem času došlo na zaměření výzkumu na specifické sektory jako výrobní sektor (viz. Garengo a Bernardi, 2007), sektor služeb (viz. Greiner a Malernee, 2005, Ferreira a kol., 2011) a speciální podskupiny jako technologicky intenzivní (Muhos a kol., 2007) nebo znalostně intenzivní (viz. Masurel a Van Montfort, 2006). Některé z modelů se taktéž zaměřují na specifickou firemní oblast nebo procesy např. marketing (viz. Hill a kol., 2002), informační technologie (Lester a Tran, 2008), organizační schopnosti/procesy (viz. Garengo a Bernardi, 2007) nebo specifické problémy, kterým malé společnosti čelí v průběhu času v oblasti managementu, financí a marketingu (viz. Dodge a kol., 1994).

Mezi současný model vyvíjený pro sektoru služeb je od Bessanta a kolektivu (2005) jehož hlavní povahové aspekty rozvoje jsou tvořeny krizovými (kritickými) body:

- **strategie nebo strategická orientace** (přechod z příležitostných událostí na cílenou a zaměřenou strategii, rozvoj tržní pozice, obchodního modelu apod.);
- **vstup na trh** (adaptace nebo změna obchodního modelu na nový trh, porozumění zákaznickým potřebám atd.);
- **využívání a změna ve finančních prostředcích** (přechod z vnitřního financování vlastníkem na externí);

- **řízení lidských zdrojů** (z partnerského nebo vlastnického vztahu na delegaci a řízení lidí);
- **formální systémy** (přechod z neformálních na formální obchodní systémy);
- **operační zlepšení** (porozumění schopnostem a praktikám v oblastech jako prodej, rozvoj produktů a služeb, distribuce, dodavatelské vztahy apod.).

## 2.2 ROZVOJ JAKO POTENCIÁL VÝVOJE MSP

Obecně, znalost praktik v oblasti měření efektivnosti a výkonnosti v kategorii typu firem MSP je v současné době na nízké úrovni, ačkoliv se jedná o klíčový řídicí systém podporující jejich další vývoj (viz. Garengo a kol., 2007). MSP mají obecně obtíže s měřením dopadu svých rozvojových činností a aktivit na podnikání (Forsmanová, 2008). Jako důvod lze uvést, že většina MSP používá omezený počet ukazatelů finanční výkonnosti, protože jim chybí lidské zdroje potřebné k vytvoření měření výkonnosti a příslušnou kulturu pro sběr dat pro rozhodovací účely (pro více viz. Garengo a kol., 2007). Malé podniky mají taky tendenci používat více subjektivní než objektivní opatření (Sidik, 2012). Z hlediska měření rozvojových úsilí MSP mnoho autorů tvrdí, že jednorozměrně vymezené kritérium na bázi vybraného finančního ukazatele například typu EBIT, ROA, ROI, ROE apod., nemusí v některých případech odrážet realitu chápání toho, co je považováno za úspěch rozvoje nebo zlepšení efektivnosti v malé firmě. Řada výzkumů v oblasti chování MSP proto zahrnuje subjektivní hodnocení výkonnosti firmy. Autoři tvrdí, že sebehodnotící subjektivní měření výkonnosti v případě malých firem silně koreluje s objektivními měřeními (Herrmann a Nadkarni, 2014). Na straně druhé, však subjektivní měření může být výrazně ovlivněno ambicemi vlastníka a snahou nadhodnocovat špatné výsledky. Nicméně, studie poukazují na to, že jak objektivní, tak subjektivní ukazatele mají svá určitá omezení a v případě MSP se doporučuje použít jejich kombinace (Rubio a Aragón, 2009, Herrmann a Nadkarni, 2014).

Pro potřeby této práce byl **využit linearizovaný trend**, který **slouží** k posouzení změn absolutních ukazatelů v čase a to následujícím způsobem:

$$EAT = \frac{eat_k - eat_1}{\sum_{i=1}^k eat_i}$$

kde EAT vyjadřuje vývoj zisku, resp. hospodářského výsledku firmy za sledované období a prakticky jej lze interpretovat jako změnu HV po zdanění za období v procentech celkově vygenerovaného zisku/ztráty.

$$Obrat = \frac{obrat_k - obrat_1}{\sum_{i=1}^k obrat_i}$$

kde obrat vyjadřuje vývoj obrátu firmy za sledované období a prakticky jej lze interpretovat jako změnu obrátu za období v procentech celkově realizovaného obrátu.

$$Zaměstnanci = \frac{zaměstnanci_k - zaměstnanci_1}{\sum_{i=1}^k zaměstnanci_i}$$

kde index 1, resp. k, ve výrazech značí příslušný údaj za první rok, resp. poslední rok sledovaného období.

Druhá část ukazatelů je složena ze subjektivního posouzení ze strany vlastníků (měřeno škálou 1 – významné zlepšení/zvýšení až 5 – významné zhoršení/snížení) založeného na konstruktivním od autorů Rubio a Aragón, (2009), kteří vychází z výsledků modelu Quina a Camerona (1983) a to v rozměrech jako:

- **interní procesy** (koordinace interních procesů a čas prováděných aktivit, organizování zaměstnaneckých úkolů, kvalita a cena nabízených služeb, provozní/operativní náklady),
- **vztah k vnějšímu prostředí** (zákaznická spokojenost, schopnost přizpůsobit se, reputace a povědomí o společnosti),
- **racionální cíle** (tržby z prodeje nových produktů, ziskovost, produktivita zaměstnanců, výkony týmů pracovníků),
- **výsledky v oblasti lidských zdrojů** (interní komunikace, zaměstnanecká motivace a spokojenost, fluktuace zaměstnanců, absentismus).

Vývoj objektivních ukazatelů je převeden do hodnot tří trendových ukazatelů, spolu s použitím subjektivních ukazatelů je pak „vcelku“ usuzováno na výsledný vývojový charakter KIS.

### 3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

V rámci zpracování disertační práce byla **přijata strategie smíšeného výzkumu** a to prostřednictvím strategie průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a strategie případové studie prostřednictvím metody částečně strukturovaných rozhovorů. Kvantitativní a kvalitativní výzkum jsou vlastně vzájemně komplementární a každý po svém přispívají k rozšiřování znalostí o zkoumaném jevu (Yin, 2003, Saunders a kol. 2007, Disman, 2008). Navíc, zahrnutím kvantitativního i kvalitativního výzkumu napomáhá vysvětlit jak proces, tak výsledek daného jevu (Zaidah, 2007). Podle Yina (2003) neexistuje žádná jasná hierarchie a každá ze strategií má však své přednosti a nedostatky, které jsou určeny třemi dimenzemi: typ výzkumné otázky, kontrola probíhajících událostí a zaměření na současné nebo minulé události.

V rámci první fáze realizace výzkumu byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který slouží pro sběr dat s cílem identifikovat rozvojové přístupy a vysvětlit vzory chování malých firem dle navrženého výzkumného rámce obsahující soubor atributů, které tvoří proměnné v oblasti povahy, kontextu a procesu rozvoje a vztahující se k výkonu. Metoda uplatněná v rámci zpracování dat je faktorová analýza jakožto, metoda explorativního typu, která je induktivní, a která umožňuje identifikovat vzory chování. Pro zachycení interaktivního účinku byli použité statistické testy pro ověřování míry asociace mezi faktory.

Cílem druhé a podpůrné fáze výzkumu bylo analytické zobecnění v podobě hlubšího pochopení interaktivního účinku atributů rozvoje a chování vlastníka v této oblasti, a to prostřednictvím kvalitativního výzkumu a volby strategie v podobě případové studie, která umožňuje, výzkumníkovi zkoumat důvody, proč byli přijaty některá rozhodnutí nebo akce a jak byly realizovány, přičemž ústřední osobou pro

provedení rozhovorů je vlastník-manažer. Na rozvoj podniku je v tomto případě pohlíženo jako na subjektivní veličinu, která se odvíjí od vlastníka firmy. Jinými slovy, jedná se o porozumění způsobu, jakým jedinec tvoří, modifikuje a interpretuje svět. Vlastník (CEO) malé firmy tedy hraje klíčovou roli ve vztahu mezi skutečným objektivním prostředím a vnímaným subjektivním prostředím (Man a kol., 2002).

### 3.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Primární výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření byl distribuován elektronicky za pomoci Google Forms, zejména v důsledku zajištění anonymity respondentů a pohodlí vyplňování odpovědí a rychlému přístupu k výsledkům dat výzkumníkem. Šíření dotazníku bylo zajištěno rozesláním odkazu na dotazník pomocí elektronické pošty majitelům aktivně se podílejících na chodu společnosti v posledních pěti letech. Navržený dotazník byl podroben pilotnímu testování z hlediska srozumitelnosti a akceptovatelnosti po obsahové, rozsahové a formální stránce a to majiteli (CEO) a senior vedoucímu pracovníkovi malé firmy působící v oblasti architektonických a designerských služeb v Brně. Dotazník využívá standardizované dotazování prostřednictvím předem strukturovaných, uzavřených a polo-uzavřených otázek. Jednotlivé části tvoří atributy (oblasti) a jejich proměnné, které jsou podloženy literární rešerší v rámci navrženého výzkumného rámce. Výzkum formou dotazníkového šetření probíhalo od 20. 05 – do 28.07 roku 2017. Dotazník byl rozdělen do následujících 5 částí:

- *Vstupní údaje* (profil dotazovaných firem)
- *Kontext rozvoje* (vnitřní, vnější a kontext vlastníka)
- *Povaha a míra rozvoje* (strategická, strukturální a lidská změnová opatření)
- *Proces rozvoje* (důvody rozvoje, charakter procesu rozvoje a jeho řízení)
- *Vývojové ukazatele* (kombinace subjektivního vnímání organizační efektivnosti a vývojových objektivních ukazatelů z databáze Amadeus od roku 2012 - 2016).

Zjištěné odpovědi byly následně podrobeny statistickému zhodnocení.

### 3.2 STATISTICKÉ METODY

Pro zodpovězení výzkumných otázek byli získaná data zpracována pomocí vybraných statistických metod. Tyto metody poskytují přesnější náhled na zkoumanou problematiku. Jedná se o:

- deskriptivní statistika,
- explorativní faktorová analýza,
- testová míry asociace nezávislosti dvou znaků.

#### 3.2.1 Faktorová analýza

Pro provedení faktorové analýzy je nezbytné mít k dispozici n pozorování každé z  $k$  proměnných  $X_1, X_2, X_3 \dots X_k$ . Pokud mezi uvedenými proměnnými existují lineární závislosti, budou jejich korelační koeficienty v absolutním vyjádření velké. Za předpokladu splnění podmínky závislosti na společné proměnné – faktorech, budou parciální korelační koeficienty proměnných  $X_1, X_2, X_3 \dots X_k$  velmi malé.

Způsob, jak určit počet faktorů a velikost jejich faktorových zátěží, představují metody extrakce faktorů. Mezi metody extrakce patří (Řezánková, 2010):

- **Metoda hlavních komponent (PCA)** dává nekorelované faktory, sestaveny podle rozptylu. Analýza hlavních komponent se snaží zredukovat počet proměnných, aby bylo možné vyjádřit rozptyl původních proměnných. Pokud jsou vysoké korelace mezi jednotlivými proměnnými, lze celkový rozptyl vyjádřit jednou hlavní komponentou. Provedení této metody dává jednoznačné faktorové řešení, kdy proměnné vyčerpávají nejvyšší možné procento rozptylu.
- **Metoda hlavních os** využívá redukovanou korelační matici, která nahrazuje matici výběrových korelačních koeficientů.
- **Metoda nejmenších čtverců** extrahuje jednotlivé faktory takovým způsobem, aby bylo dosaženo minimalizace součtu čtverců korelačních koeficientů, které neleží na diagonále korelační matice.

Pro potvrzení provedené faktorové analýzy je využíván ukazatel **Cronbachovo alfa**. Tento ukazatel je chápán jako koeficient spolehlivosti, který je využíván jako určitá obdoba korelačního koeficientu. Obvykle lze dosáhnout hodnoty v intervalu  $\langle 0; 1 \rangle$ . Krajní hodnota 0 popisuje situaci, kdy jednotlivé proměnné jsou navzájem nekorelované. Naopak, hodnota 1 popisuje vzájemně korelované proměnné. Čím je hodnota blíže k 1, tím je vykázan vyšší stupeň shody.

### 3.2.2 Testování míry asociace nezávislosti dvou znaků

Vzhledem k tomu, že proměnné použité v dotazníkovém šetření obsahovali zejména proměnné ordinální (škálové), byly pro následné testování použity speciální míry, které jsou pro posouzení pozorovaných vztahů nejvhodnější pro uvedenou kategorii proměnných (Mareš, Rabušic, Soukup., 2015). V tomto případě jsou **závislosti označovány jako korelace**, a to buď pozitivní anebo negativní. K základním mírám se řadí tzv. **Spearmanův koeficient** pořadové korelace, který se používá při testování dvou ordinálních proměnných. Každé hodnotě proměnné X je přiřazeno pořadí  $a_i$  tak, že:  $\sum a_i = n(n+1)/2$ , každé hodnotě Y je přiřazeno pořadí  $b_i$  tak, že:  $\sum b_i = n(n+1)/2$ .

Spearmanův koeficient může nabývat hodnot  $\langle -1; 1 \rangle$ . V případě, že hodnota je 1, mluvíme o pozitivní korelaci (přímá závislost). Pokud jsou hodnoty proměnné X seřazeny vzestupně a hodnoty proměnné Y seřazeny sestupně, získáme hodnotu -1, která je označována za negativní korelaci (nepřímou závislost). Hodnota 0 značí lineární nezávislost (Řezánková, 2010).

Pro testování dalších závislostí mezi nominálními (binární „ano“ 1, „ne“ 0) a ordinálními proměnnými bylo po použito Cramerovo V a Lambda. Výsledky asociace měr mezi faktory jsou diskutovány v souladu s interpretací hodnot korelačního koeficientu podle Mareše, Rabušice a Soukupa (2015).

### 3.3 TECHNIKA ČÁSTEČNĚ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Pro účely zpracování případové studie, byla jako technika pro sběr dat vybrán rozhovor. Pro kvalitativní výzkum byla zvolena preference postupu označovaného jako částečně strukturovaný rozhovor, který nejenom odráží nejčastěji využívaný typ interview pro zvolenou explanatorní povahu kvalitativního výzkumu, ale také z důvodů, že se v praxi spíše osvědčuje praktika, kdy výzkumník postupně vnáší do rozhovorů určitou strukturu a řád (Hendl, 2008).

V částečně strukturovaném rozhovoru má tazatel seznam témat (v disertační práci je užit interview protokol), který chce pokrýt, přestože je tento seznam pružný, dodržuje naléhavé požadavky v souladu na situaci rozhovoru. Výzkumník si stanoví pořadí otázek tak, aby bylo možné odvodit (příčinné) vztahy mezi proměnnými (Saunders a kol., 2007). Cílem je, aby výzkumník pochopil důvody pro přijetí rozhodnutí účastníků výzkumů, nebo pochopení důvodů pro své postoje a názory. Uvedený přístup je v souladu se stanovenými dílčími cíli a výzkumnými otázkami v této práci, tedy zejména, když nás zajímají otázky „proč“ a „jak“, přičemž nemáme vliv nad průběhem události (Yin, 2003, Hendl, 2008).

Částečně-strukturované rozhovory probíhali „v tváři-v tvář“ s majiteli, vrcholovými pracovníky malých podniků jako respondentů, protože mají široké znalosti o všech funkcích v organizaci, aktivitách a provozním prostředí (O'Regan a Ghobadian, 2005). Rozhovory probíhali prostřednictvím osobní schůzky výzkumníka a dotazovaného v místě sídla společnosti v období od 28.07 – do 04.08 roku 2017, přičemž průměrná délka probíhajících rozhovorů byla zhruba 3 hodiny. Veškeré prováděné interview byly po souhlasu s respondentem nahrávány na diktafon a následně pak doslovně transkribovány. Profil firem a dotazovaných včetně délky a počtu realizovaných rozhovorů je zobrazen na následující tabulce 8.

Tabulka 1: Profily malých firem kategorie KIS a dotazovaných respondentů

Firma (věk)	Počet stálých zaměstnanců (v roce 2017)	Pozice respondenta	Poskytované služby a obor
Firma A (17 let)	15	Spolumajitel (CEO)	<b>71 – Architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy</b> <b>71.11 – Architektonické činnosti</b> Specializované služby v oblasti návrhů a designu výstavních (veletržních) expozic, grafické schémata a popisy, 3D vizualizace a technické výkresy, cenové nabídky, prezentace virtuální reality, vývoj na míru.
Firma C (24 let)	38	Spolumajitel (CEO)	<b>62 Činnosti v oblasti informačních technologií</b> <b>62.01 - Programování</b> Komplexní služby v oblasti identifikačních systémů od návrhu až po vlastní realizaci, konzultace a poradenství, propojení s jinými SW systémy, dodávka, instalace a integrace HW a SW, školení uživatelů a nastavení systému, zákaznická a servisní podpora, rozvoj systémů.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 VOLBA PŘÍPADOVÉ STUDIE

Výběr kvalitativní metodologie za pomoci případové studie spíše než zcela fenomenologický či etnografický přístup, je vhodné kvalitativní šetření zaměřující se na konkrétní situaci nebo fenomén. Případová studie byla vybrána jako nejvhodnější pro zodpovězení otázky „*proč*“ a „*jak*“, přičemž nemáme vliv nad průběhem události (Yin, 2003, Hendl, 2008).

Studie umožňuje výzkumníkovi pozorně zkoumat data v konkrétním kontextu, geografické oblasti nebo na velmi omezeném počtu jednotlivců (Yin, 2003, Hendl, 2008). Cílem může být hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, zkoumání procesů změn a adaptace (Yin, 2003; Hendl, 2008). Přístup k výzkumu prostřednictvím případové studie je užitečný, když je zkoumaný jev široký a komplexní, holistický, prostřednictvím hloubkového šetření a nemůže být studován mimo kontext, ve kterém nastává.

Z hlediska výběru případové studie jako výzkumné strategie, existuje několik výzkumných návrhů, ze kterých lze vybírat, přičemž každý z návrhů zahrnuje ke studiu kontextuální podmínky. Existují dva základní typy výzkumného návrhu: případová studie jednoho případu a mnohonásobná případová studie (Yin, 2003). V rámci každého z těchto základních provedení, mohou existovat i jednotný jednotky nebo více jednotek analýzy. Proto existují čtyři druhy návrhů výzkumu pro případové studie: jediný případ (celostní) návrh, jediný případ (zakořeněnost návrhu), mnohonásobný (holistický) návrh a mnohonásobný (zakořeněný) návrh.

Pro realizaci výzkumu byla nakonec zvolena mnohonásobná retrospektivní srovnávací případová studie, která byla navržena za vhodnou metodu výzkumu organizačních změn a vývoje a využita také i u výzkumů MSP (viz. Luokkanen a Rabetino, 2005, Ates a Bitici, 2011). Důvodem pro použití mnohonásobné případové studie je, že rozvoj malých zavedených firem se mění vzhledem k různému vnímání a interpretace prostředí a zdrojům a schopností, které jsou firmami mobilizovány ve snaze přežít a růst. Konstrukce založená na jediném případě tedy nemůže pokrýt všechny situace.

Dále, z hlediska případové studie byl vybrán holistický výzkumný návrh, protože analýza se sice zaměřuje na kritickou událost nebo epizodu ve vybraném časovém horizontu, nicméně diskurz je veden v širším kontextu s ohledem na zvolenou úroveň analýzy. Vzhledem k časové a ekonomické náročnosti provádění podélných hloubkových studií přímým pozorováním v reálném čase, byla pro realizaci uvedeného výzkumu zvolena retrospektivní případová studie, která je využívána v řadě výzkumů MSP (např. Luokkanen a Rabetino, 2005, Garengo a Bernardi, 2007).

## 4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumná část byla rozdělena do dvou částí, které na sebe navazovaly. Jedná se o následující dvě části:

- Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum,
- Případová studie – kvalitativní výzkum.



## 4.1 DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A JEHO VÝTĚŽNOST

Za účelem snížení míry nesourodosti souboru heterogenity aktivit sektoru služeb, na které se tato práce zaměřuje, bylo pro další analýzu vhodné tento sektor rozdělit nebo kategorizovat. Pro účely zpracování disertační práce došlo k zaměření na sektor označovaný jako “**služby náročné na znalosti**“ (Knowledge-Intensive-Services – KIS). Podle autorů Muller a Doloreux (2007) se termín znalostně náročných služeb (dále jen KIS) odkazuje na firmy v oblasti služeb, které se vyznačují **vyšší intenzitou znalostí a orientací svých služeb na jiné firmy a organizace (B2B trh), a které jsou převážně nerutinního charakteru**. Nomenklatura často následuje klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství (NACE Rev. 2), podle které lze dle obecné úrovně aktivit kategorie firem tohoto typu na (Schnabl a Zenker, 2013):

- **Sekce J - Informační a komunikační činnosti (ICT):**
  - (62) činnosti v oblasti informačních technologií.
  - (63) činnosti související se zpracováním dat a hostingem, činnosti související s webovými portály.
- **Sekce M – Profesionální, vědecké a technické činnosti:**
  - (69) právní a účetnické činnosti,
  - (70) činnosti vedení podniků, poradenství v oblasti řízení,
  - (71) architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy,
  - (72) výzkum a vývoj,
  - (73) reklama a průzkum trhu,
  - (74) ostatní profesionální, vědecké a technické činnosti.

Jako hlavní zdroj pro výběr výzkumného vzorku dle výše uváděných kritérií pro primární výzkum, byla vybrána **databáze Amadeus**. Jako důvod pro výběr firem z tohoto informačního zdroje lze uvést, že databáze disponuje selekčními kritérii (věk, legální status, aktivnost firmy, majoritní podíl vlastníka atd.) a dostatečným množstvím informací, zejména pak finančními daty, které usnadňují datovou triangulaci výsledků.

Primární výzkum za pomoci kvantitativního výzkumu byl tedy prováděn ve vybraných zavedených malých podnicích ze sektoru služeb v ČR, kde jsou na základě retrospektivních dat v horizontu 5 let, zjišťovány změnová opatření učiněná v rámci podnikání dle navrženého výzkumného rámce. Z hlediska sběru dat se jedná o účelový výběrový vzorek (Disman, 2008), pro který byli vybráni následující selekční kritéria, jejichž splnění podléhá výběru respondentů pro následnou analýzu a zpracování dat z kvantitativního šetření:

1. **Lokace společnosti** – společnost musí centrálu společnosti (sídlo managementu) nebo oblasti působení (v případě OSVČ) v ČR.
2. **Velikost společnosti** – je určena zejména s ohledem na počet pracovníků tj firma musí mít více než 9 zaměstnanců a méně než 50 zaměstnanců stanovené EU. Dále, firma musí vykazovat tento stav alespoň tři roky ze

sledovaného období 2012 – 2016 (v opačném případě firma spadá do kategorie mikropodniků a je vyloučena z analýzy).

3. **Legální status** – primární zaměření tohoto výzkumu je na soukromý ziskový sektor s ohledem na právní formu podnikání společností s ručením omezeným (spol. s r.o.), akciové společnosti (a.s.) a osob výdělečně činnými (OSVČ), přičemž vyloučeny jsou veřejné, státní, evropské a neziskové organizace, sdružení a asociace.
4. **Věk společnosti** - firmy, které jsou v provozu více než 5 let, aby došlo k odstranění volatility růstu normálně spojenou s počáteční fází - zejména v prvních čtyřech letech obchodování.
5. **Role vlastníka** – vlastník/majitel by měl být stále vedoucí výkonný pracovník (CEO), musí být v top managementu anebo v představenstvu společnosti a mít majoritní podíl (50,1%) na rozhodování a kontrole.
6. **Sektor služeb** – je vymezen klasifikací ekonomické činnosti (dle CZ-NACE sekcí J 62 - 63 a 69 a sekcí M 71 až 74).
7. **Životní fáze organizace** – firma nesmí být ve fázi start-upu nebo počáteční fázi podnikání, což je primárně omezeno spodní hranicí 5 let. Na druhé straně, firma může být ve fázi růstu, stagnace či poklesu, ale nesmí existovat předpoklad jejího úpadku nebo zániku (insolvence, soudní reorganizace, bankrot – možnost vymezení dle kritéria v databázi.).

Celkový počet firem, které bylo možné reálně kontaktovat, bylo celkem 1 214 subjektů. Návratnost z dotazníkového šetření činila **128 validních odpovědí** (správně a kompletně vyplněných položek v dotazníku). Podíl odpovědí na výběrovém vzorku (n = 288) činil 44% a celková míra návratnosti tvořila 10,54%.

Relativní podíl jednotlivých podniků, z hlediska jejich příslušnosti do vybraných skupin CZ-NACE, kopíruje teoretické relativní četnosti z výběrového vzorku z databáze. Ve výsledném vzorku případů se tak nachází dvě největší skupiny a to oblast IT, dle CZ-NACE sekce J 62 (29%) a oblast architektonických a inženýrských činností sekce M 71 (31%). S přihlédnutím k dané skutečnosti je nutné říct, že charakter fungování těchto firem bude do značné míry ovlivňovat výsledky z provedených analýz a představuje tak jeden z limitů této práce.

## 4.2 VÝSLEDKY ANALÝZY DAT VE VZTAHU K ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na začátku disertační práce bylo stanoveno šest výzkumných otázek, z nichž každá podléhala příslušnému provedení empirického šetření v rámci strategie smíšeného výzkumu a to s přihlédnutím pro co nejlepší interpretaci dat a úspěšnému zodpovězení výzkumných otázek a naplnění cílů práce. Pro tyto účely byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který byl v rámci zpracování primární empirické části nosný. Z výzkumu vyplynuli následující zjištění:

- *VO1: Které teorie a disciplíny do současnosti poskytují pohled na rozvoj firem, a které jsou z hlediska kategorie MSP nejvhodnější?*

Sekundární výzkum prostřednictvím literární rešerše poukázal na různé teoretické přístupy s cílem klasifikovat nebo popsat vzory chování a rozvojové přístupy firem. První tradice v rámci organizační a literatury managementu popisuje existenci variace návrhů na způsoby, jakým různorodé praktiky vysvětlují výkon prostřednictvím univerzálního, kontingenčního nebo konfiguračního mechanismu. Z literární rešerše je také zřejmé, že rozvoj malých podniků představuje vícedimenzionální proces, který shromažďuje mnoho organizačních změn, úprav nebo inovací v jeden koherentní celek, který je v současné době viděn zejména prostřednictvím **systemového hlediska v podobě koherence (soudržnosti) a stupněm sladění jednotlivých částí a aktivit na různých úrovních organizace jako snahy o vytvoření udržitelné konkurenční výhody** (Garengo a Bernardi, 2007). Výzkumníci zdůrazňují skutečnost, že být vnitřně konzistentní, MSP musí mít pevně vzájemně provázané a vzájemně se podporující strategie, struktury a procesy. Nicméně, soudržnost mezi vnějším kontextem a strukturálními charakteristikami, stejně jako mezi strategií a organizací, jsou považovány za nezbytné pro přežití a konkurenceschopnost malých firem.

Někteří autoři tvrdí, že tato **soudržnost** probíhá takzvaně **deterministických způsobem** a navrhuje biologické modely založené na **životním cyklu organizace**, jiní zdůrazňují **strategickou adaptaci**, která se odkazuje na modifikaci nebo alternaci organizace nebo její částí ve snaze provádět kontinuální úpravy na změny ve vnějším prostředí (Schindehutte a Morris, 2001). Jiní využívají složitější konstrukci a tvrdí, že změnový proces zahrnuje **interaktivní účinek vnějších a vnitřních faktorů pro přežití a růst malých podniků** (Luokkanen a Rabertino, 2005, Bessant a kol., 2005).

Rozhodnutí o tom kdy a kde se rozvíjet a jakým způsobem, závisí v případě malých podniků nejenom na podmínkách a okolnostech dané situace, ale i vnímání a interpretace prostředí ze strany vlastníka (vedení). Proces rozvoje a jeho řízení je tak specifický pro konkrétní případy a formulace dalšího směřování a rozvoje společnosti je velmi kontextová činnost (Luokkanen a Rabertino, 2005). Dále, rozvojové přístupy MSP nejsou spojovány pouze s pozitivními, často pečlivě plánovanými změnami jako vstup na nové trhy, neustálými inovacemi, ale i s přístupy v podobě nepopulárních restriktivních opatření jako snižování počtu zaměstnanců, opouštění trhů, eliminací nebo snížením linie nebo řad služeb/produktů (Brunninge a kol., 2007, Herrmann a Nadkarni, 2014).

- *VO2: Jak mohou být v teoretické rovině vymezeny atributy rozvoje a rozvojové přístupy malých firem a jakou roli sehrává chování vlastníka/manažera v této oblasti?*

Atributy rozvoje mohou být obecně rozděleny do tří hlavních skupin a to:

- 1) **atribut kontextu** se odkazuje na existující síly vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se organizace nachází a funguje a kontext vlastníka zahrnující jeho strategický záměr, schopnosti a aktivity v oblasti rozeznání příležitosti nebo nalezení mezery na trhu, schopnost organizovat vnitřní a vnější zdroje, analyzovat informace a ochotě riskovat apod,

- 2) **atribut povahy** souvisí s povahou (cíli) změn, které byly realizované a jsou specifické pro každou organizaci, typicky se odkazující na administrativní, procedurální, technologický nebo strukturální charakter organizace,
- 3) **atribut procesu** se odkazuje na plánované a/nebo emergentní opatření iniciované nebo přijaté v reakci na (ne)očekávané události nebo krizi. Proaktivní proces je důsledkem úmyslného a uvědomělého procesu a naplňování vize ze strany vlastníka nebo vedení, zatímco reaktivní proces je založený na (ne)příznivých změnách podmínek vnitřního a vnějšího prostředí vnímaných ze strany vlastníků. Proces rozvoje také v sobě zahrnuje kroky (aktivity), které byly provedeny během implementace a míry účasti aktérů na rozhodování, formulaci a následné realizaci změn ve společnosti.

Z hlediska výzkumu chování MSP je **role a chování vlastníka (CEO) v rozvoji malých firem brána jako samozřejmá a nezpochybnitelná** a k rozvoji v malé firmě dochází vysoce personalizovaným způsobem, protože je silně ovlivněn chováním majitele v podobě jeho/její schopnostmi, aktivitami a zkušenostmi a v mnoha případech se jedná o synonymum. V rámci kategorie podniků typu MSP, je vlastník nebo ředitel (CEO) zobrazen jako někdo, kdo nese hlavní odpovědnost za stanovení strategických směrů a plánů pro organizaci, stejně jako odpovědnost za vedení opatření (intervencí), které budou realizovány v rámci těchto plánů (O'Regan a kol., 2005).

- *VO3: Jaké události spouštěli rozvoj malých firem a do jaké míry vnitřní a/nebo vnější kontext ovlivňoval toto rozhodování v posledních 5 letech?*

Z dotazníku bylo zjištěno, že mezi environmentální změny, které ovlivňují vývoj této kategorie, je zejména ekonomický vývoj v podobě konjunktury a výrazné zhoršení dostupnosti kvalifikované pracovní síly a struktury chování zákazníků. Další analýza provedená prostřednictvím explorativní shlukové analýzy a následného testování měř asociace mezi jednotlivými faktory však prokázala pouze jednu podstatnou závislost s ohledem na externí kontext a to zejména na změny v tržním prostředí **s ohledem na měnící se chování a strukturu zákazníků** spíše než obecným prostředím.

Z hlediska výstupů z případové studie, se důvody pro rozvoj u vybraných malých podniků z kategorie KIS (nelze zobecňovat na celý vzorek případů) jeví jako souhra a kombinace mezi reakcí taženou environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele.

- *VO4: Jakým způsobem vlastníci (CEO) zavedených malých firem ovlivňují rozvoj společnosti a do jaké míry jsou tyto přístupy proaktivní a/nebo reaktivní?*

Z výsledků z provedeného primárního výzkumu dat formou kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že oblast rozhodování a následné formulace a realizace rozvojových opatření je výrazně **doménou vrcholového vedení eventuálně vlastníka se zapojením klíčových (senior) zaměstnanců nebo vedoucích týmů**, a to v oblasti sdílení a reálného provádění aktivit (bez zaměstnanců na operativní

úrovni, popřípadě zaměstnanců najatých na krátkodobější spolupráci v případě vykrytí sezónních vlivů nebo období s vysokým přílivem zakázek). Navíc, aktivity vlastníků v oblasti aktivní iniciace a úsilí o rozvoj v posledních pěti letech, byli vlastníky označované za spíše dostatečné s velmi dobrými schopnostmi v oblasti prosazování, komunikace a dotažení rozvojového úsilí do konce.

V případě externího vlivu aktérů na rozvoj KIS **dominuje zejména skupina klíčových zákazníků nebo dodavatelů**. Tether (2005) konstatuje, že zatímco výrobní firmy inovují pomocí R&D aktivit a spolupracují s univerzitami a výzkumnými ústavy, **firmy ze sektoru služeb se naproti tomu zaměřují zejména na spolupráci se zákazníky a dodavateli**, což potvrzují i výsledky výzkumu v této práci. Nicméně výstupy z provedeného kvalitativního šetření potvrdili, že se nejedná pouze o oblast spolutvorby hodnoty produktu/inovace určené pro zákazníka s ohledem na zakázkový/projektový charakter kategorie KIS, ale i tlak na zvyšování účinnosti a efektivnosti prováděných procesů a ceny výsledných produktů/služeb.

Obecným důvodem rozvoje malých firem v kategorii KIS byla nejvíce označována reakce s ohledem na změny ve vnějším prostředí nebo trhu spolu se schopností majitelů vyhledávat tržní příležitosti a účinně skenovat vývoj potenciálu trhu, v menší míře pak rozvoj tažený vizí nebo reálnou krizí vzniklou uvnitř organizace. Z hlediska výstupů z případové studie, se důvody pro rozvoj u vybraných malých podniků z kategorie KIS (nelze zobecňovat na celý vzorek případů) jeví jako souhra a interaktivní účinek reakcí majitelů tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele.

- *VO5: Jaké rozvojové přístupy byli v chování malých firem realizováni za posledních 5 let a jak jsou navzájem v interakci s ohledem na různé úrovně řízení?*

Odpověď na uvedenou otázku byla řešena prostřednictvím případové studie, která umožnila lépe zachytit interaktivní účinek změnového procesu na různých úrovních řízení. Z výsledků vyplynulo, že každá ze zkoumaných společností se měnila na různých úrovních a to strategické, konkurenční a operativní a to ve vztahu k různým adaptivním prvkům typu služba-trh, síťové aktivity (networking), technologická řešení (SW, HW), řízení apod. Zatímco u společnosti A byla strategická změna identifikována v podobě strategické reorientace na zahraniční trhy, u společnosti B byli identifikovány změny pouze na úrovni konkurenční, a operativní úrovně řízení. Na strategické úrovni v případě společnosti A bylo mnoho změn reaktivních tažených environmentálními podmínkami, tak i proaktivními rozhodnutími, vyvolaným strategickým záměrem respektive změnou mentálního rámce majitele. Rozvoj u společnosti B byl doprovázen spíše inkrementálními úpravami a stabilním nebo stagnujícím vývojem s reaktivním přístupem v důsledku tlaku ze strany velkých zákazníků. Na konkurenční úrovni, byli změny realizované oběma podniky proaktivní, tak reaktivní ve vztahu vůči konkurenční situaci na trhu, tak ekonomickým vývojem. Na operativní úrovni se rozvojové aktivity projevovali zejména vývojem v oblasti technologie a změnami v oblasti řízení zakázek/projektů a

pracovními změnami, které odráželi podmínky prostředí. Nicméně, změny samotných procesů se liší jejich povahou i obsahem.

- *VO6: Které vzorce chování lze v populaci malých podniků identifikovat s ohledem na povahové aspekty rozvoje?*

S ohledem na povahové aspekty rozvoje v podobě cílů (oblastí) změn samotných a to na různých úrovních řízení, bylo možné identifikovat vzory chování malých podniků v níže uváděných oblastech:

- **Strategická** oblast aktivit KIS zahrnovala 1) **modifikace stávajících služeb** v podobě zvyšování kvality a jiných charakteristik stávajících služeb a lehkou obnovu bez vynaložení vysokých nákladů stávajících služeb/produktů prostřednictvím rozšiřování a úprav na stávajících trzích, 2) **inovace ve službách** sestávající z radikálnějších produkčních inovací s ohledem na nové rysy vůči konkurentům a změnami v oblasti zákaznického chování a konečně 3) **restriktivní opatření** v oblasti trhů a služeb v podobě snižování/stažení nebo utlumování aktivit na některém z trhů.
- **Relační oblast** zahrnující externí vztahy a spolupráci s ohledem na 1) **obchodní partnery** tvořenou strategickými zákazníky a skupinou firem nebo firmou, které sledující společný cíl v oblasti zakázky a/nebo projektů a 2) **dodavatelé** obsahující činnosti v oblasti outsourcingu procesů a subdodávek služeb či jiných zdrojů.
- **Změny v organizační struktuře** v podobě decentralizace (zvýšení/snížení podílu odpovědnosti a delegace na jiné pracovníky) a změnami v počtu pracovníků na operativní úrovni a úrovni vedení a/nebo týmů včetně zvýšení koordinace aktivit v rámci firemních procesů, 2) **změnami v řízení lidských zdrojů** tj. přechod od vlastníky řízené zaměstnance na jiného odborníka nebo zaměstnance, dále změny v oblasti vedení lidí, stanovování cílů, odměňovacím a motivačním systému včetně změn v oblasti kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců a konečně poslední faktor 3) **změny v oblasti způsobu práce** zahrnující zejména oblast flexibilního způsobu práce.
- **Změny ve funkční nebo taktické oblasti**, které jsou děleny na 1) **oblast marketingovou**, která zahrnuje orientaci na zákaznický segment, změny značky nabízených produktů/služeb, komunikaci se zákazníkem, prezentaci společnosti a distribuční síť služeb a 2) **technologickou oblast** zahrnující změny v oblasti HW, SW technologie a IS/IT a další jako jsou 1) **investice do R&D a získání know-how** zahrnující vývoj, design, testování a know-how v podobě obchodní licence nebo patentu a 2) **oblast technického vzdělávání zaměstnanců**, které bylo tvořeno vzděláváním lidských zdrojů související s nákupem, upgradem nebo vývojem vlastní SW technologie.
- *VO7: Který z atributů rozvoje nejvíce přispívá k rozlišení vzorů chování malých podniků?*

Z hlediska zjištěných asociací mezi jednotlivými atributy (faktory) byli identifikovány ti, které měly podstatnou až velmi silnou hodnotu korelace:

- **Záměr vlastníka a jeho schopnosti** v oblasti proaktivního skenování prostředí a vyhledávání vhodných příležitostí spolu se schopností účinně řídit a vyhledávat zdroje pro další rozvoj společnosti.
- **Řízení procesu rozvoje** založeny na úspěšném zapojení aktivit v oblasti řízení změn, (zejména průběžné monitorování, kontrola a stabilizace a zpětná vazba) včetně formulace představy, její plánování a naplňování a sdílení mezi členy organizace.
- **Organizační schopnosti** v podobě úrovně a vyspělosti firemních procesů s ohledem na jejich řízení a vyhodnocování podporující vnější orientaci KIS při zavádění nejenom modifikace ve stávajících službách/produktech, ale také inovací, které jsou schopny měnit chování zákazníků.
- **Proaktivní přístup vlastníka** v oblasti modifikace ve stávajících službách/produktech, inovací, ale i dobře promyšlené realizace restriktivních opatření.
- **Tržní prostředí** charakterizované změnou ve struktuře a chování zákazníků respektive zakázek a změnou požadavků na jejich realizaci.
- **Povaha změn** byla rozdílná a charakteristická pro každou jednotlivou společnost obsaženou ve výzkumném vzorku. Některé společnosti nerealizovali změny na úrovni strategické, ale pouze úpravy v oblasti operativní nebo taktické úrovni.
- *VO8: Jaké jsou rozdíly ve vývojových ukazatelích malých podniků s ohledem na realizované rozvojové přístupy v posledních 5 letech?*

To, co je nutné hned na začátku říct, je, že testování souvislostí mezi **objektivními ukazateli a atributy povahy změn** realizovaných ve firmách potvrdilo závislost pouze s **čistým ziskem/ztrátou**, který koreloval na 95% hladině významnosti se **změnami v oblasti marketingu a technologie**. Tuto závislost potvrzuje i výsledek v oblasti změn v investičním úsilí označované kategorií KIS v dotazníkovém šetření, prostřednictvím navyšování vlastních finančních prostředků do marketingu na prezentaci společnosti a jejich produktů a do nákupu, upgradu nebo vývoji SW technologie.

Další testování asociace mezi **subjektivními výsledky** v oblasti řízení lidských zdrojů prokázali souvislost na střední až podstatní hodnotě korelace zejména se změnami v oblasti **zavádění nových služeb/produktů** společnostmi na trh a následným **prováděním změn v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce**.

Mezi faktory, které ovlivňují subjektivní ukazatele vnější orientace, tj. středí až podstatní korelace, patří změny v oblasti **novací služeb/produktů, změny v marketingovém přístupu, strukturálních opatření** a taktéž podstatné až velmi silné závislosti se **změnami v oblasti řízení lidských zdrojů a způsobu práce** na straně jedné a změnami v oblasti **technického vzdělávání na straně druhé**.

Podstatná až velmi silná souvislost mezi subjektivními ukazateli racionálních cílů byla zjištěna u faktoru **inovací ve službách/produktech**, které byli zavedeny v posledních 5 letech. Z hlediska dalších atributů změn realizovaných ve

společnostech lze zmínit změny v marketingovém přístupu a změny v technologii spolu se změnami v technickém vzdělávání zaměstnanců, které vykazovalo střední až podstatnou míru souvislosti se **subjektivními ukazateli v oblasti racionálních cílů**.

Testování souvislosti mezi subjektivními ukazateli výkonnosti dále potvrdilo vzájemnou souvislost faktorů čitelnosti a agresivity prostředí s výsledky u subjektivních ukazatelův oblasti vnější orientace a lidských zdrojů s hodnotou korelace na střední až podstatné úrovni. Přesto je však nutné říct, že významná korelace na úrovni 95% spolehlivosti, byla nalezena pouze u dvou faktorů a to **struktury a chování zákazníků a výsledky v oblasti racionálních cílů** a to na střední až podstatné hodnotě korelace.

Dále, byli nalezené souvislosti mezi **organizačními schopnostmi společnosti a subjektivními ukazateli** prokazatelně potvrdili závislost ve střední až podstatné míře a to u všech **faktorů vnější orientace, racionálních cílů, tak i výsledků z hlediska řízení lidských zdrojů**. U faktorů racionálních cílů byla prokázána souvislost se zdroji společnosti, nicméně tato korelace se nachází na nízké až střední hodnotě korelace. Testování vzájemných vztahů mezi objektivními ukazateli (počet zaměstnanců, čistý zisk/ztráta a obrát) a vnitřním organizačním kontextem v podobě zdrojů a schopností, nebyl nalezen žádný významný vztah na hladině 95% významnosti.

### 4.3 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Firmy kategorie KIS jsou vlastněny 1 až 2 vlastníky převážně formou fyzické osoby a podnikající pod společností s ručením omezeným. Z hlediska charakteru nabízených služeb se jedná o konkrétní řešení dle potřeb zákazníka s prvky zakázkového/projektového řízení, čemuž je přizpůsobena i organizační struktura u většiny malých firem, která kopíruje uvedený charakter služeb s flexibilní a otevřenou podnikovou kulturou (vyplývá z odpovědí z dotazníkového šetření). Kategorie podniků KIS jsou převážně orientované na průmysl (B2B trh) a z hlediska geografické působnosti, se tyto firmy pohybují zejména na národním trhu v ČR s ohledem na největší část zakázek z ročního obrát, nicméně nezanedbatelný podíl tvoří jejich procentní zastoupení na mezinárodním trhu v rámci EU i mimo ní. Strategický záměr naprosté většiny vlastníků ve vzorku KIS, je zaměření na bezpečný a pomalý růst.

Z hlediska vývojových ukazatelů v průběhu sledovaného období 2012 – 2016 docházelo k výraznějším výkyvům v oblasti čistého zisku/ztráty společností, nicméně ukazatele v podobě obrát a počtu zaměstnanců vykazovali relativně stabilní vývoj. Statisticky významný rozdíl byl nalezen pouze dle délky působení firem na trhu mezi „staršími“ společnostmi (21 a více let), které se nacházeli ve fázi mírného poklesu na rozdíl od společností ve věku 6 – 9 let, které vykazovali většinou stabilitu a mírný růst s ohledem na výsledky hospodářského výsledku (u dalších ukazatelů nebyl nalezen rozdíl a to ani u testování oboru či vlastnické struktury).

Obecným důvodem rozvoje kategorie KIS, tak jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, je nejčastěji **odpověď nebo reakce na změny v prostředí**, přičemž **neralizovaná příležitost nebo rozpoznání mezery na trhu** byla druhá nejčastěji označovaná odpověď ze strany respondentů, v daleko menší míře docházelo ke



skutečnému tlaku na rozvoj v důsledku kritické/krizové situace či naplňování vize ze strany vlastníka nebo týmu vedení.

Mezi změny ve vnějším prostředí, které ovlivňovali rozvoj společností v posledních pěti letech, byl respondenty označován zejména **rostoucí potenciál trhu** respektive jeho obnova a **ekonomický vývoj v podobě konjunktury**. Za negativní faktor vnímán ze strany respondentů lze považovat **výrazné zhoršení dostupnosti kvalifikované pracovní síly** a změny v oblasti **chování a struktury zákazníků**.

Z hlediska obecnějšího zodpovězení na otázku „jakým způsobem“ docházelo k rozvoji lze konstatovat, že kategorie KIS preferuje **spíše nesystematické provádění aktivit s doménou situačního posouzení a následné realizace opatření** tj. důraz na fázi implementace s menším zaměřením na fázi plánování a přípravy a zcela limitovaným zaměřením na fázi průběžného monitorování, kontroly či zpětné vazby. Proces rozvoje byl taktéž nejčastěji kategorií KIS označován jako **adaptivní učení vycházející z dennodenních zkušeností** a předešlých znalostí vlastníka a týmu s prvky jak **plánovaného**, tak intuitivního až improvizativního procesů bez jasných kroků a akcí.

Ve snaze zodpovědět otázku, jakou roli sehrává vlastník v oblasti rozvoje a chování společnosti bylo zjištěno, že oblast rozhodování a následné formulace a realizace rozvojových opatření je výrazně **doménou vrcholového vedení eventuálně vlastníka se zapojením klíčových (senior) zaměstnanců nebo vedoucích týmů**. V případě externího vlivu aktérů na rozvoj KIS **dominuje zejména skupina klíčových zákazníků nebo dodavatelů**. Z hlediska oblastí plánování reálně využívaných pro rozvoj KIS **převládá zejména operativní plánování** na bázi denních, týdenních a měsíčních úkonů a **obchodní plánování na taktické úrovni** v horizontu 1 roku. Přesto však je nutné říct, že oblast strategického plánování označovala až ¼ respondentů s časovým horizontem dvou a více let.

Základní výstupy z prvotně realizované frekvenční (popisné) statistiky ukázali, že kategorie malých podniků v posledních 5 letech prováděla s ohledem na produkčně-tržní domény zejména **významnější modifikace ve kvalitě a charakteristikách stávajících služeb/produktů**. Nicméně výsledky ukázali, že kategorie KIS taktéž aktivně zavádí nejčastěji nové služby/produkty jako **doplněk k existujícímu portfoliu služeb/produktů** a v nižším procentním zastoupení i prodlužování svých řad (linie) služeb/produktů. K zavádění zcela nových služeb/produktů, která by významně ovlivňovali oblast nákupního/uživatelského chování zákazníků nebo představujících novost pro zákazníka či trh (segment) ve většině případů nedocházelo. Přesto však většina firem z kategorie KIS vnímá své nově zaváděné služby/produkty či jejich modifikace jako odlišné vůči konkurenci. Dále, **strategie rozšiřování na stávajících trzích** je primární strategií většiny malých podniků včetně **přemísťování svých stávajících služeb** na jiné trhy popřípadě jiné tržní segmenty. Je však nutné říct, že mezi strategickým chováním těchto firem byl vzorek zhruba 10% firem, jejíž **strategie zahrnovala i restriktivní opatření v podobě utlumení aktivit na trhu nebo stažení nabídky služeb**.

Kategorie KIS prováděla vnitřní změny v organizaci a to nejčastěji v marketingovém přístupu, kde docházelo ke změnám v oblastech prezentace společnosti a jejich produktů či způsobů nastavení (cenové politice) podniků a oblasti změn ve využívání SW technologie čemuž odpovídá i investiční chování. Z hlediska strukturálních opatření docházelo k významnějším změnám pouze v oblasti navýšení stavu zaměstnanců na operativní úrovni a mírnému zvýšení v oblasti decentralizace řízení či začlenění dalších funkčních oblastí oddělení/divizí a s tím souvisejících kroků prováděných aktivit v rámci podnikových procesů. K významnějším změnám v oblasti řízení lidských zdrojů docházelo pouze v oblasti systému odměňování a menším úpravám v oblasti výcviku a vzdělávání zaměstnanců.

Z hlediska změn v oblasti **síťových aktivit a externích vztahů**, byl rozvoj kategorie KIS nejčastěji **spojován se získáním strategického partnera nebo zákazníka** bez významnějších změn v oblasti průmyslových nebo strategických aliancí. Strategické iniciativy jako joint-ventures, akvizice či fúze nejsou u většiny kategorie typu KIS aplikovány. Obchodní praktiky, které byly kategorii KIS implementovány v posledních 5 letech, patří zejména zavádění **projektového řízení**, které považuje většina kategorie KIS za efektivně využívané (na rozdíl od jiných přístupů jako TQM, Lean apod.)

Kategorie zkoumaných podniků ve vzorku KIS preferuje **organický rozvoj** a to na základě financování rozvoje z vlastního kapitálu a/nebo využití méně riskantní varianty prostřednictvím čerpání finančních zdrojů z prostředků EU, státu či jiné dotace a podpory.

#### 4.4 LIMITY VÝZKUMU

Vyjímaje organizačních bariér v rámci provádění vlastního šetření a sběru dat pro účely primárního výzkumu, a typicky neochota firem ke spolupráci na výzkumu, má disertační práce některá věcná omezení a limity vztahující se ke třem oblastem a to úroveň analýzy; zvolený metodologický přístup a úzké zaměření výzkumu.

Mnoho autorů tvrdí, že zahrnutí úrovně organizace pro účely výzkumu organizačních změn a vývoje není dostatečné, protože změna se může odehrávat na úrovni jednotlivce, týmu, organizace, projektu/inovace, průmyslu (odvětví) nebo dokonce makroprostředí. Jediným možným směrem ve výzkumu je použití koevolučního přístupu, který předpokládá, že se změna může objevit ve všech ovlivňujících se úrovních a daná událost, pak spouští uvedený proces.

Jako cíloví respondenti v rámci provedení empirického šetření byli zvoleni majitelé (CEO) malých firem. Nicméně, vzhledem k nadhodnocení reality fungování a oslavování minulých událostí, spíše než poukazovat na kritické nebo problémové oblasti, je doporučováno použít více respondentů pro lepší poskytnutí důkazu o platnosti odpovědí prostřednictvím uplatnění „stakeholderského pohledu“.

Retrospektivní kvantitativní výzkum neumožňuje dostatečně zachytit postřehy týkající se přesně toho, co bylo změněno/upraveno, jakým způsobem, z jakého důvodu včetně překážek. Rozvoj jako proces s sebou nese určitou dynamiku, která není zcela kompatibilní s kvantitativní metodou. Dále, jediný dotazník distribuovaný v jednom okamžiku neumožňuje zcela zachytit časové zpoždění mezi manažerskou

intervencí (opatření) nebo změnou v podnikatelské činnosti projevující se změnou v závislé proměnné. Retrospektivní rekonstrukce minulosti v kvalitativních výzkumech jsou založené na paměti, a proto tyto metody sběru dat mají své slabé stránky, jako je řízení dojmem, ohraničené lidské schopnosti pamatovat si minulé události a automatická tendence k racionalizaci a oslavování minulých rozhodnutí.

Jako alternativní zdroj pro výběr výzkumného vzorku byla použita databáze Amadeus, která disponuje dostatečným množstvím zejména finančních ukazatelů, nicméně „dobrovolnost“ vstupu a poskytování dat ze strany podniků, způsobuje, že databáze nemusí obsahovat reprezentativní vzorek v zastoupení celkové populace těchto firem v ČR.

Úzké zaměření výzkumu plynoucí ze zaměření se na kategorii malých podniků v rámci jednoho odvětví, snižuje míru zobecnění na větší vzorek případů a v dalších souvislostech jako je odvětví, regionální působnost a následnému omezení v podobě přenositelnosti vzorů chování.

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce byla identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb v ČR prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje těchto podniků. Pro naplnění hlavního cíle byl nejprve v rámci první fáze proveden nosný, kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který sloužil pro sběr dat s cílem identifikovat rozvojové přístupy kategorie KIS a vysvětlit vzory chování u této kategorie dle navrženého třídímního rámce obsahujícího soubor atributů (faktorů), které tvořili proměnné v oblasti povahy, kontextu a procesu rozvoje. Hlavní použitou metodou pro identifikaci rozvojových přístupů a následného vysvětlení vzorů chování, byla explorativní faktorová analýza, která měla za cíl analyzovat vzájemné vztahy a strukturu mezi proměnnými a pokusit se nalézt faktory, které získaná data umožní teoreticky lépe a jednodušeji vysvětlit a strukturovat do podoby sjednocených faktorů, které pak vstupovali do následného testování měř asociace (korelace) mezi jednotlivými faktory. Pro zachycení interaktivního účinku mezi jednotlivými atributy byly použity statistické testy pro ověřování vzájemný vztahů, které potvrdily významné závislosti mezi jednotlivými faktory (atributy), tak i vztah mezi vývojovými ukazateli.

Cílem druhé, podpůrné fáze výzkumu, bylo zkoumat důvody, proč byli přijaty některá rozhodnutí nebo akce a jak byly realizovány s ohledem na různé úrovně řízení ve snaze zodpovědět na otázku „proč a jakým způsobem“ se malé podniky rozvíjeli v posledních 5 letech. Malé podniky byly vybrány prostřednictvím cílevědomého odběru vzorku z původních firem, které se účastnili dotazníkového šetření a splňující předem zadaná kritéria pro možnost mezi-případového srovnání. Pro pochopení chování firem a vlastníka v této oblasti, byla použita retrospektivní případové studie, přičemž ústřední osobou pro provedení rozhovorů byl (spolu)vlastník, aktivně se podílejší na chodu společnosti v posledních 5 letech. Výstupy z provedeního

kvalitativního šetření ukázali, že každá ze společností se měnila na různé strategické, konkurenční (taktické) a operativní úrovni a ve vztahu k různým adaptivním prvkům jako produkčně-tržní domény, obchodní síť, technologie, lidské zdroje a řízení.

Dizertační práce shrnuje pohled na problematiku rozvoje a to nejenom podmnožiny kategorie KIS, ale i malých podniků obecně v rámci literární rešerše, včetně přínosů v teoretické, praktické a pedagogické oblasti. V práci jsou taktéž prezentovány návrhy v oblasti dalšího výzkumu v dané problematice v podobě ověřování platnosti již zjištěných výsledků nejenom na kategorii KIS obecně, ale i rozdílů v rámci jednotlivých sekcí v případě rovnoměrného a statisticky reprezentovatelného zastoupení. Další možností je rozšířit vzorek i na další skupinu v rámci vymezení tržních služeb obecně nebo porovnání rozvoje a chování již zavedených podniků s delší historií s kategorií „mladších“ společností ve fázi růstu nebo start-upu (tj. společnosti  $\geq 5$  let). Pro zvýšení interní platnosti srovnávací mnohonásobné případové studie, je více než nutné, aby byli vybrány totožné firmy z hlediska oborové sekce se stejným jevem v rámci šetření tj. strategické změny, což by bylo smysluplnější s ohledem na cíle a výstupy mezi-firemní srovnání.

Dizertační práce naplňuje hlavní cíl, a odpovídá na výzkumné otázky stanovené v této práci. Zároveň z výsledků této práce je možno poskytnout určité návrhy v oblasti možné přenositelnosti poznanych vzorců chování i do dalších firem, které můžou přinést malým firmám přínos minimálně charakteru příležitosti ke změně, i když nezaručí postačující podmínky úspěchu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ATES, A. BITITCI, B. Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*. Vol. 49, No. 18, 15 September 2011, 5601–5618.
2. BANHAM, H. HE, Y. Organizational Change In Small And Medium Size Enterprises: Practice, Frequency And Achievement Of Objectives. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 2013, 17.1: 55.
3. BESSANT, J., PHELPS, B. ADAMS, R. *External Knowledge: a Review of the Literature Addressing the Role of External Knowledge and Expertise at Key Stages of Business Growth and Development*, Advanced Institute of Management, 2005, London.
4. BOLD, E. Basic concepts of chase management of SMEs. *Journal of Advanced Research in Management*, 2010 1(2), 102-111.
5. BRUNNINGE, O. NORDQVIST, M. WIKLUND, J. Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 2007, 29.3: 295-308. DOI 10.1007/s11187-006-9021-2
6. CUMMINGS, T. G. WORLEY, CH. G. *Organization development and change*. Cengage learning, 10th Edition, 2014. 832 p. ISBN 978-1-133-19045-5.
7. DEMERS, CH. *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007. 277 p. ISBN 978-0-7619-2932-1.

8. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele. Praha: Karolinum. 2008. s. 372. ISBN 978-80-246-0139-7.
9. DODGE, H. R. FULLERTON, S. ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic management journal*, 1994, 15.2: 121-134.
10. ERDEM, F. ERDEM, S. Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2011, 4.2: 174-185.
11. DOBBS, M. HAMILTON, R. T. Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2007, 13.5: 296-322.
12. DRAZIN, R. VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 1985, 514-539.
13. GARENGO, P., BERNARDI, G. Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, 56.5/6: 518-532.
14. GIBCUS, P. KEMP, R. G. M. *Strategy and small firm performance*. 2003, 75 s. ISBN 90-371-0876-8
15. ERDEM, F. ERDEM, S. Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2011, 4.2: 174-185.
16. FERREIRA, J. J. M. AZEVEDO, S. G. CRUZ, R. P. SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories. *The Service Industries Journal*, 2011, 31.2: 251-271.
17. FORSMAN, H. Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2008, 15.3: 606-622.
18. GREINER, L. MELARNEE, J. (2005). Managing growth stages in consulting firms. In L. Greiner, & F. Poulfelt (Eds.), *Management consulting today and tomorrow: Perspectives and advice from 27 leading world experts* (pp. 456–491). Routledge.
19. HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace. Druhé přepracované vydání. Praha: Portál, 2008. s. 408. ISBN 978-80-7367-485-4.
20. HANSEN, B., HAMILTON, R. T. Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International small business journal*, 2011, 29.3: 278-294.
21. HERRMANN, P. NADKARNI, S. Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 2014, 35.9: 1318-1342.
22. KUMAR, K. a kolektiv. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2012, 19.1: 132-145.
23. LESTER, D. L.; TRAN, T. T. Information technology capabilities: Suggestions for SME growth. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2008, 10.1: 72.

24. LUOKKANEN, K. RABETINO, R. Strategic Change Processes in SMEs – The longitudinal Analysis of Three Finnish Furniture Firms. In ECSB. CHALLENGES IN ENTREPRENEURSHIP and sme research. 2nd Inter-RENT Online Publication. European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB). Turku, Finland, 2005
25. MAN, T. W. LAU, T. CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 2002, 17.2: 123-142.
26. MARANTO-VARGAS, D. RANGEL, R. G-T. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 2007, 74.1: 90-99.
27. MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 508 s. 2015. ISBN 978-80-210-6362-4
28. MASUREL, E. VAN MONTFORT, K. Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*, 2006, 44.3: 461-473.
29. MUHOS, M. a kol. Exploring the Early Stages of Service-Based Firms. In: *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015*. ToKnowPress, 2015. p. 345-353.
30. MUHOS, M. Review of business growth models: methodology and the assumption of determinism. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2015, 14.4: 288-306.
31. MUHOS, M. PIILA, L. ISKANIUS, P. Dimensions of Growth – A Case Study in Finnish Technology Intensive SMEs. *Proceedings of EBRF*, 2007, 26-28.
32. MULLER, E. DOLOREUX, D. The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, [online] 2007 [cit. 12-05-2016] Dostupné z www: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29335/1/610017543.pdf>
33. NICHOLLS-NIXON, CH. L. COOPER, A. C. WOO, C. Y. Strategic experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2000, 15(5): 493-521.
34. O'REGAN, N. GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005, 54.2: 81-97.
35. RAJAGOPALAN, N. SPREITZER, G. M. Towards a theory of strategy change: A multi-lens perspective and integrative framework. In: *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, 1996. p. 51-55.
36. RAYMOND, L. ST-PIERRE, J. "Entrepreneurial antecedents and performance outcomes of organisational development in manufacturing SMEs." 6th

- International Conference on Quality and Management for Organisational Development, Paris, October. 2003.
37. RUBIO, A. ARAGÓN, A. SMEs competitive behavior: strategic resources and strategies. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2009, 7.3: 171-190.
  38. ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
  39. SAUNDERS, M., L. P. THORNHILL, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th Edition. Harlow: Pearson Education.
  40. SCHINDEHUTTE, M. Morris, M. H. (2001), "Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7 Iss 3 pp. 84 – 107. DOI 10.1108/EUM0000000005532
  41. SCHNABL, E. ZENKER, A. Statistical classification of knowledge-intensive business services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer ISI. [online] 2013 [cit. 21-08-2016] Dostupné z www: [http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/ResearchNote\\_25\\_classificationKIBS\\_SCE\\_AZ\\_9\\_jb.pdf](http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/ResearchNote_25_classificationKIBS_SCE_AZ_9_jb.pdf)
  42. SIDIK, I. G. Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance. *Procedia Economics and Finance*, 2012, 4: 373-383.
  43. SINGH, R. K. GARG, S. K. DESHMUKH, S. G. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5): 2008 pp. 525-547. DOI 10.1108/14635770810903132
  44. SMALLBONE, D., LEIG, R. NORTH, D. "The Characteristics and strategies of high growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1995, Vol. 1 Iss: 3 pp. 44 – 62. DOI 10.1108/13552559510100657
  45. STOREY, D. J. *Understanding the small business sector*. Routledge, 2016.
  46. TARASSOVA, T. *Small Enterprise Strategy Model: Conceptual Framework and Case Studies*. [online] 2004 [cit. 21-08-2016] Dostupné z www: [http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp/dspace/bitstream/10191/929/1/18\\_0154.pdf](http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp/dspace/bitstream/10191/929/1/18_0154.pdf)
  47. TETHER, Bruce S. Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & Innovation*, 2005, 12.2: 153-184.
  48. VAN DE VEN, A. POOLE, M. Explaining development and change in organisations, *The Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, no. 3, pp. 510-540.
  49. WIKLUND, J., DAVIDSSON, P., DELMAR, F. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 2003, 27.3: 247-270.
  50. YIN, R. *Case study research: design and methods*, Applied social research methods series. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003, 40: 731-744.

## **CURRICULUM VITAE**

### **VZDĚLÁVÁNÍ A AKADEMICKÁ KVALIFIKACE**

**15.06.2010** – do současnosti

Doktorský studijní program: Řízení a ekonomika podniku

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

**2007 – 2009** (ukončení titulem Ing. dne 18.06.2009)

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

Magisterský studijní obor: Podnikové finance a obchod

**2006 – 2007** (ukončeno titulem Bc. dne 29.06.2007)

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno 12

Bakalářský studijní obor: Daňové poradenství

### **PŘEHLED ZAMĚSTNÁNÍ**

**15.09.2014 - do současnosti**

Pozice: **Asistent**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

**01.11.2012 - 31.12.2012**

Pozice: **Odborný pracovník kvality**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

Projekt: CZ.1.07/2.2.00/28.0289 Inovace SP RI a systém kvality

**01.11.2010 -14.10. 2012**

Pozice: **Asistent předsedy koordinační rady**

Instituce: VUT- Brno, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika

Projekt: ESF OPVK reg. č. CZ.1.07./2.4.00/12.0017

### **PEDAGOGICKÁ ČINNOST**

**Zimní semestr -Drobné podnikání** - magisterský studijní program ŘEP (RdpP)

**Letní semestr - Založení a řízení podniku** - USI (2fdzp)

**Letní semestr - Výzkumné metody v řízení** - magisterský studijní program ŘEP

**Letní semestr -Management, Management 1** - bakalářské studijní obory (Bman1P, TmanP, Umanp)

**Zimní semestr - Podnikový management 2** - magisterský studijní program ŘEP (Rpm2P)



## SEZNAM PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

### 1) Článek v časopise evidovaném v některé ze světově uznávaných databází (ERIH, SCOPUS)

BUMBEROVÁ, V.; KORÁB, V. Empirical development taxonomy of micro, small and medium- sized enterprises in South Moravian Region. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2013, roč. LXI, č. 7, s. 2021-2031. ISSN: 1211- 8516.

MILICHOVSKÝ, F.; BUMBEROVÁ, V. Relationship between corporate size and success innovation projects in Czech Republic. In *Innovation Management and Corporate Sustainability 2015*. Praha: 2015. s. 195-205. ISBN: 978-80-245-2092- 6.

### 2) Článek v časopise ze seznamu RVV

MILICHOVSKÝ, F. New tools for effective marketing communications. *Acta BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. Indicators for Measuring Outputs of Innovative Initiatives in the Czech Republic. ACTA VŠFS*, 2016, roč. 10, č. 2, s. 115-125. ISSN: 1802-7946.

BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. Empirical Research of Success Innovation Projects due to the Sectoral Specifics in Czech Companies. In *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practioners Views*. Brno: 2015. s. 171-182. ISBN: 978-80-214-5227- 5.

MILICHOVSKÝ, F.; BUMBEROVÁ, V. Relationship between corporate size and success innovation projects in Czech Republic. In *Innovation Management and Corporate Sustainability 2015*. Praha: 2015. s. 195-205. ISBN: 978-80-245-2092- 6.

BUMBEROVÁ, V.; ROSENBERG, J. Pilotní studie determinantů rozvoje MSP v Jihomoravském kraji: velikostní a odvětvová specifika. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2013, roč. 17, č. 7, s. 25-39. ISSN: 1802- 8527.

### 3) Článek v časopise ze seznamu RVV

BUMBEROVÁ, V.; KORÁB, V.; NOVÁKOVÁ, M.; ŠAUEROVÁ, K.; SEMANČIKOVÁ, K.; MEDVEĐOVÁ, K.; WALTER, A.; JELEN, R.; KAPUSTA, V.; ŠALOMOUNOVÁ, A. *Podnikání a management v kontextu 21. století*. Podnikání a management v kontextu 21. století. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2016. ISBN: 978-80-7204-949- 3.

BUMBEROVÁ, V.; MILICHOVSKÝ, F. *Key performance indicators for measurement effectiveness of innovations in Czech Republic*. Kaunas: 2015. s. 1-7.

KORÁB, V.; BUMBEROVÁ, V.; ROSENBERG, J.; BINEK, J.; GALVASOVÁ, I.; HOLEČEK, J.; SVOBODOVÁ, H.; HALÁSEK, D. *Obce a regiony pro podnikatele & podnikatelé pro obce a regiony*. 1. 1. Brno: Garep, spol. s r.o., 2011. 120 s. ISBN: 978-80-905139-0- 7.

ROSENBERG, J.; BUMBEROVÁ, V. Faktory ovlivňující podnikání na venkově v praxi. In International workshop for PhD students. Brno: VUT Brno, FP, 2010. s. 164-172. ISBN: 978-80-214-4194- 1.

ROSENBERG, J.; BUMBEROVÁ, V. Determinanty podnikání v podmínkách venkovských sídel. In Teorie a metody uplatnitelné v praxi regionálního rozvoje. Brno: GaREP spol. s r.o., 2010. s. 92-101. ISBN: 978-80-904308-5- 3.

#### **4) Učební texty/kapitoly v učebních textech**

KORÁB, V.; BUMBEROVÁ, V. *Drobné podnikání*. CERM, 2014. ISBN: 978-80-214-5039- 4.

## ABSTRAKT

Žádná společnost, nevyjímaje malých podniků, pokud chce v současném dynamickém prostředí přežít a růst nemůže zůstat zcela statická, a tak určitá úroveň úprav, zlepšení nebo změn se stávají nezbytnou součástí provozování podniku. K tomu, aby organizace rostla a přežila v současném prostředí, musí reagovat na externí a interní podněty a systematicky se rozvíjet. Postupem času tak organizace rozvíjejí výrazný a přetrvávající vzorec chování.

Cílem disertační práce je tedy identifikace a vysvětlení rozvojových přístupů malých podniků z vybraného sektoru služeb v ČR prostřednictvím strategických a dalších vnitřně realizovaných organizačních změn a zachycení celkových vzorů chování v podobě interaktivního účinku atributů rozvoje těchto podniků. Východiska disertační práce staví na literatuře v oblasti chování firem v organizační teorii a subkategorii organizačních změn z důvodu zaměření se na aspekty rozhodování v organizacích v měnícím se prostředí, která se zabývá problematikou ve vztahu k různé povaze, kontextu a procesu změn a jejich proaktivní nebo reaktivní charakter.

Práce je založena na pragmatickém postoji výzkumníka v podobě smíšené výzkumné strategie realizované kombinací provedení kvantitativního a kvalitativního výzkumu na vzorku malých firem spadajících pod kategorii znalostně intenzivních služeb. Na základě triangulace empirických dat získaných z dotazníkového šetření a výstupů v podobě provedení srovnávací případové studie na dvou nejčteněji zastoupených reprezentantů v této kategorii (oblast IT služeb a architektonických činností), jsou pak prezentovány výsledky s ohledem na zodpovězení výzkumných otázek a cíle uvedené v této práci. Výstupy disertační práce identifikují konkrétní rozvojové přístupy v rámci chování znalostně intenzivních služeb v ČR jako podmnožiny MSP a stejně tak odkrývá obsah souvislosti mezi jednotlivými atributy rozvoje těchto firem. Výsledky výzkumu přinášejí praktické i teoretické přínosy, které jsou diskutovány v závěru této práce.