

ANALÝZA STAVU MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI POMOCÍ METODY VRIO

E + M

Jarmila Šebestová, Igor Szkandera, Werner Bernatík

Úvod

Regionální význam malých a středních podniků pro Moravskoslezský kraj lze spatřovat v tom, že tyto podniky tvoří páteř ekonomiky společnosti a zajišťující největší podíl na celkové zaměstnanosti obyvatel. I při obnovení ekonomického růstu v letech 2000 - 2004 po několika předchozích letech recese došlo v české ekonomice k celkovému poklesu zaměstnanosti, a to zejména v důsledku výraznějších restrukturalizačních opatření v podnicích (podle podkladů běžného statistického výkaznictví ČSÚ v posledních pěti letech v průměru o 0,4 % za rok).

Neustálé zkoumání tohoto typu podniku jen potvrzuje, že je důležitým přínosem pro ekonomiku. Jedním z prvních argumentů, proč je tento segment tak důležitý je jeho role ve vytváření pracovních míst.

Tato myšlenka byla poprvé vyřčena Davidem Birchmem (1979). Birchův výzkum přinesl myšlenku, že nové pracovní příležitosti nejsou generovány jen malými a středními podniky, ale také „mladými“ a dynamickými firmami. Výsledky

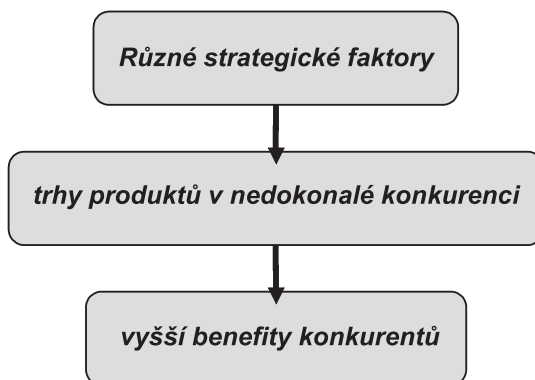
byly ověřeny nejen v USA, ale i v dalších zemích. Podnikání je možno vidět jako částečné řešení nezaměstnanosti (push podnikání - jsme dotlačeni okolnostmi) a prostředek absorpce nových pracovních sil. I když nová místa nejčastěji vznikají v malých a středních podnicích, růst firem závisí na rostoucí podnikatelské aktivitě. Avšak podpory podnikání nejčastěji směřují na start podnikání, tedy rozvoj podnikavosti (pull podnikání - vidíme příležitost, my iniciujeme jeho vznik).

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny závěry, které by měly pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Důraz je kladen zejména na vnitřní faktory, aktivně ovlivnitelné a k jejich setřídění a zároveň interpretaci je využito strategické metody vnitřního prostředí firmy VRIO.

1. Metoda VRIO a její využití

Proces a směřování teorie zdrojů a kapacit a jejich optimální využití lze nalézt již u Ricarda (1817), jehož myšlenky dále rozpracovávají například Penrose (1959), nebo Wernerfelt (1984).

Obr. 1: Podstata VRIO metody



Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

Mezi tyto autory lze zařadit i Barney (1986), který se snaží na základě empirických výzkumů nalézt analytický způsob, jak pochopit situace a faktory, které ovlivňují podnik na trhu a jak se může vyrovnávat s konkurencí.

Barney začíná svou analýzu otázkou, proč některé podniky mají lepší výsledky než ty ostatní. Současně porovnává typ strategie, který byl využíván. Faktorem, se kterým se však při srovnávání musíme vyrovnat, je nedokonalá konkurence, která může způsobovat problémy při tvorbě a implementaci strategie a může tak nepřímo zvyšovat náklady na její přípravu a implementaci. Nástroj, který může zabránit podniku v získání očekávaných výsledků, je trh strategických faktorů, který závisí také na manažerských dovednostech subjektu k jejich správnému výkladu a využití. (Barney, 1986: 1231).

Barney se dále zabývá faktory, které přinášejí odlišný užitek či výhodu jednotlivým podnikům. Myšlenku tak doplňuje tvrzením, že každý využitý faktor přináší odlišnou hodnotu, logicky můžeme vyjádřit na Obr. 1.

Podniky tak nemají jinou možnost než hodnotit vlastní strategické kroky, informační zdroje a vlastní zdroje podniku. Důležitost je potom kladena na konfrontaci mezi kontrolami vlastních aktivit a vnitřní analýzou firmy. Koncepce Barneye ohledně strategických faktorů byla kritizována a pak doplněna Dierickem a Coolem (1989), pro které byly oblasti faktorů nekompletní. Navrhují, aby strategická aktivita byla akumulována také z oblasti podpor podnikání, které byly využity v časovém období provedené analýzy, které pak vedly k využití právě této kombinace strategických nástrojů.

Doporučují zahrnout i tyto položky:

- Sezónní ekonomické tlaky, které mají vztah k nákladům kapitálu, čímž se snaží prezentovat pravidlo, že výnosy v čase klesají, pokud se náklad bere jako konstanta;
- Efektivní využití celkových aktiv - úspěšnost podniku vyvíjející se v počátku příznivě přináší později akumulaci aktiv;
- Propojení kapitálu s aktivy - akumulace je determinována variabilitou kapitálu, která způsobuje míru zadluženosti díky alternativním zdrojům financování;
- Znehodnocování aktiv - všechna aktiva upadají tím, že se odepisují a opotřebovávají;
- Kauzální nejednoznačnost (Lippman, Rumelt, 1982), který vychází ze stochastického pojetí, které prezentuje proces akumulace strategických aktivit.

Z tohoto pohledu je nutné definovat strategické nástroje či aktivity tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody či tržního výklenku v kontextu problémů, které může způsobit snadná napodobitelnost zboží a služeb konkurenty. Tyto myšlenky byly podnětem, které využil Barney pro svou analýzu VRIO. Zdroje tak tvoří finance, fyzický kapitál, individualita a manažerské dovednosti, kapacitami pak můžeme nazvat vnitřní schopnosti podniku, která pomáhá koordinovat a využívat dostupné zdroje. Analytické schéma lze pojmut takto (viz. Tab. 1).

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

Tab. 1: Schéma VRIO - posouzení každého faktoru

„V“	„R“	„I“	„O“		
Vytváří hodnotu?	Ojedinělý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využít podnikem? (úspěšnost)	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Ne	—	—	Ne	Nevýhoda	Nízký
Ano	Ne	Ano	—	Shoda	Normální
Ano	Ano	Ne	—	Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: [2], s.163

úspěšnosti vypadá jako faktor, který se vymyká z daného schématu. Pokud však srovnáme jeho dosah či působnost s ostatními faktory, pak pouze dosahujeme konkurenční výhody v delším časovém období. (Barney, 1997: 164).

V.R.I.O. model (Barney, 1991) obsahuje čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát soutěžní a udržitelnou. Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy *pomocí vnitřních faktorů* z provedené analýzy. Každý zdroj je pak posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (Cahlík-Sovina, 2003):

- V (valuable) - schopnost vytvářet hodnotu: zdroj, aktivita nebo proces, které nevytvářejí hodnotu, vytvářejí ekonomickou nevýhodu;
- R. (rare) - vzácnost a I. (imitable) - nenapodobitelnost: aby zdroj, aktivita nebo proces vedly k dlouhodobé výhodě, musí být těžko napodobitelné, nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, např. unikátních surovinách či lidském kapitálu;
- O.(organized) - ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodu v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

2. Metody a cíle výzkumu

V práci je k analýze využito jak statistických metod v deskriptivní rovině - kvantitativní oblast výzkumu (frekvence, průměrné hodnoty v jedno-rozměrném prostoru; kontingenčních tabulek v dvojrozměrném prostoru s využitím Cramerova kontingenčního koeficientu V), tak vícerozměrných statistických metod v rovině kvalitativního výzkumu, zejména faktorové analýzy s využitím Principal Components Analysis (PCA). Veškeré výpočty byly realizovány v programu SPSS for Windows, ver. 11.5. Při interpretaci koeficientu byla použita škála, kterou zavedl Cohen (1988) pro korelační koeficient. Hodnota koeficientu nad 0,5 znamená velkou závislost, 0,5-0,3 střední, 0,3-0,1 malou a méně jak 0,1 triviální (Rimarčík, 2005).

Na základě výsledků empirické studie jsou potom syntézou jednotlivých faktorů učiněny dílčí závěry, které by měly pomoci k překonávání bariér podnikání v daném regionu. Lze konstatovat, že nejčastější právní formou podnikání je podnikání fyzických osob ve velikosti mikropodniku (0-5 zaměstnanců), což představuje až 60% subjektů,

může představovat problém při získávání podpor a účasti v projektech i vzhledem k oboru podnikání - obchod a služby.

Faktory, které mohou ovlivňovat rozvoj podnikání v kraji je samotný důvod, proč se začíná podnikat. Souvisí to s tvorbou vize podnikatele a jeho cíli, kterých chce v budoucnu dosáhnout, stejně tak ochota spolupracovat a z té „relativní nevýhody ve velikosti“ udělat konkurenční výhodu. Na to navazuje i stádium podniku a jeho ekonomický vývoj.

Cíle příspěvku jsou v zásadě dvoji. Za prvé, analyzovat teoretický přístup k pojetí úspěchu a rozvoje podnikání pomocí Porterovy analýzy a analýzy VRIO a aplikovat poznatky na současný stav malého a středního podnikání v Moravskoslezském regionu. Za druhé, na základě empirického zkoumání vzorku malých a středních podniků definovat bariéry jejich rozvoje a síly působící na jejich chování. Vyústěním práce jsou návrhy a doporučení pro směřování opatření pro zlepšení podnikatelského prostředí či sumarizace výzev pro samotného podnikatele.

V pojetí malých a středních podniků tedy existují tři hlavní skupiny vlivů pro výzkumné zkoumání :

- Vlivy vyplývající z osobnosti manažera-vlastníka MSP - osobnost, chování;
- Vlivy vycházející přímo z podstaty podnikání - struktura, cíle, management;
- Vlivy z externího prostředí jako region, státní správa, průmysl, inovace, technologie.

2.1 Výsledky dílčí analýzy

K možné aplikaci teoretických východisek byl vybrán výběrový vzorek respondentů, který vznikl v rámci prováděného výzkumu v Moravskoslezském kraji koncem roku 2006. Z Tab. 2 je patrné, že převládá forma mikropodniku, v detailnějším členění o velikosti do 5 zaměstnanců.

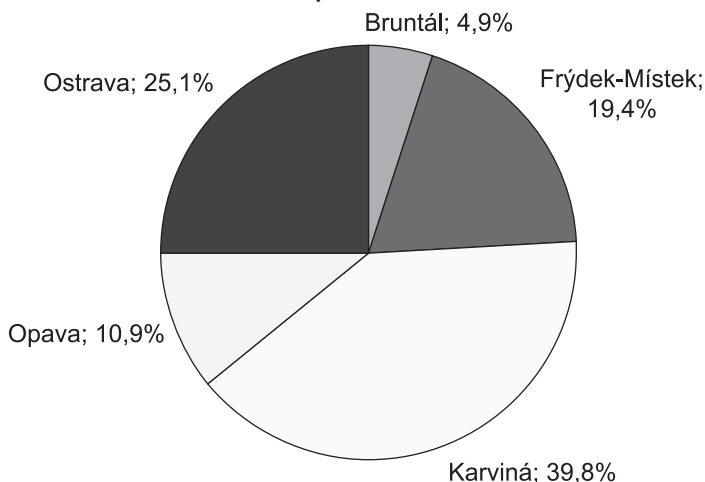
Zkoumané subjekty můžeme třídit i podle jejich regionální působnosti. Při klasifikování faktorů můžeme využít i jejich procentní podíl na zkoumaném faktoru. V další analýze budou výsledky členěny právě na úrovni okresů, aby se tak mohla prezentovat heterogenita zvoleného regionu.

První část výzkumného úkolu byla zaměřena na motivaci současných podnikatelů k zahájení činnosti a identifikaci překážek, které mohou způsobit jejich úpadek. Stále převládá podnikání, které bylo motivováno nedostatečným finančním ohodnocením v pozici zaměstnance (Push podni-

Tab. 2: Složení zkoumaného vzorku

Velikost firmy	Počet	Procentní podíl
Mikro do 10 zaměstnanců	280	72,3%
Malý p. od 10-49 zaměstnanců	90	23,2%
Střední p. od 50-250 zaměstnanců	17	4,5%
Celkem	387	100%

Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 2: Složení podnikatelů dle okresů


Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 3: Faktory ovlivňující současný stav

Faktor/okres	Bruntál	Frýdek-Místek	Karviná	Opava	Ostrava	MS Kraj
Hlavní důvod pro podnikání						
1. Příležitost více si vydělat	36,8%	30,7%	37,7%	47,6%	36,8%	37,9%
2. Seberealizace	31,6%	33,3%	28,6%	31,0%	31,6%	31,2%
Hlavní důvod pro ukončení podnikání						
1. Nedostatek finančních prostředků	57,9%	49,3%	49,7%	52,4%	49,5%	51,8%
2. Korupce, zhoršení podnikatelského prostředí	26,3%	28,0%	32,5%	35,7%	22,7%	29,0%
3. Zvýšená konkurence v odvětví	5,3%	33,3%	30,5%	19,0%	29,3%	23,5%
4. Zvýšení administrativních nákladů na podnikání	26,3%	16,0%	27,3%	21,4%	20,6%	22,3%
Míra spolupráce (ANO)	21,1%	22,7%	16,2%	28,6%	24,7%	22,7%
Typ spolupráce (podíl na počtu spolupracujících subjektů)						
Obchodní řetězec	49,8%	69,7%	27,5%	56,4%	64,9%	53,6%
Síť	49,8%	12,8%	27,5%	45,0%	35,1%	34,0%

Zdroj: vlastní výzkum

kání) než pocitem seberealizace a originálního nápadu.

K podnikání motivuje tak nejčastěji vize většího výtěžku, než v řádném zaměstnání, možná bez zvažování, jaké další alternativní náklady toto podnikání přinese. Faktorem, který také má obrovskou váhu je pocit, že podnikáním se i rozvíjíte a seberealizujete (viz též Maslowova pyramida potřeb).

Tato oblast potom ovlivňuje i překážky, se kterými se podnikatel potýká. Dle provedené analýzy z oblasti ukončení podnikání (metoda ANOVA, statistická významnost) jsou významné tyto faktory a tvoří tak možné bariéry pro podnikání - finance, růst konkurence, administrativní náklady, lidské zdroje, korupce a dostupnost informací.

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

Ve vývoji podniku (tedy jeho stádium) více jak jedna třetina subjektů stagnuje (nejvíce okresy Frýdek-Místek a Ostrava), což souvisí i s vývojem obrátu, kde byla potvrzena vysoká míra

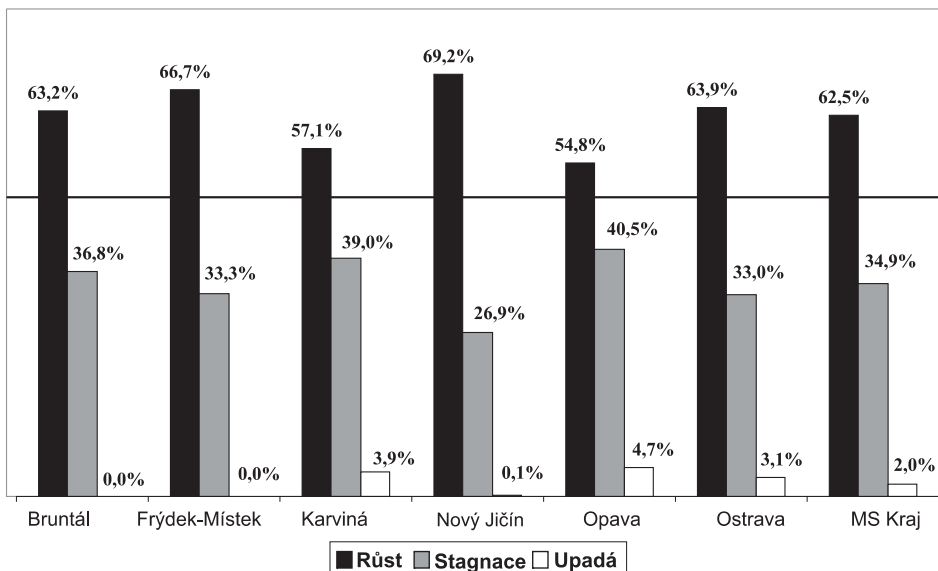
asociace Cramerovým koeficientem V (Cramer $V=0,817$; $P<0,001$). Nejmenší růst přestavuje okres Karviná a Opava. Zde můžeme říci, jak pravdivé jsou úvahy, že malý a střední podnik je silně ovlivněn prostředím, ve kterém se nachází.

Ze vzorku rostoucích firem vznikl výběrový vzorek, který udává tempo růstu podniku za poslední 3 roky. Nejdynamičtější v tomto ohledu byly okresy Frýdek-Místek a Ostrava, což může souviset s příchodem nových investorů do oblasti. Tyto okresy vykázaly, že 42-48% podnikatelských jednotek roste mezi 6-10%. Zde můžeme konstatovat druhou stranu ovlivnění prostředím, ve kterém se nachází - avšak s pozitivním dopadem.

Z Obr. 4 a 5 jasně plyne závislost mezi růstem obrátu a růstem podniku. Pokud podnik rozšiřuje svou činnost v závislosti na poptávce, realizuje zvýšený obrát, který může dopomoci k růstu a rozvoji podnikohospodářských činností.

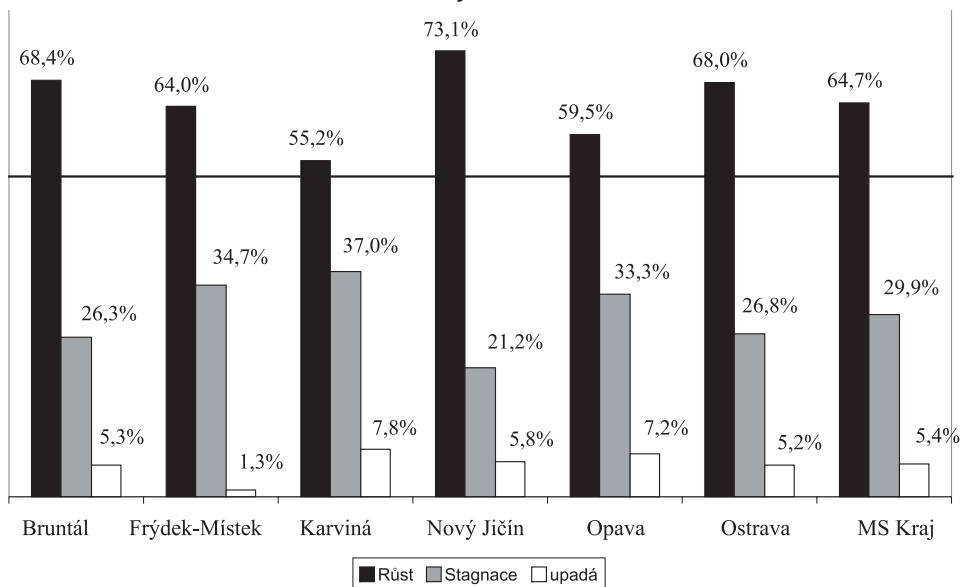
S rostoucími firmami se rozvíjí schopnost inovovat, nabízet něco nového, být konkurenceschopní. S tím souvisí i výdaje na inovace či nabízení odlišného „přístupu ve službách“. Nejčastější mírou výdajů je částka 10 000 Kč ročně. Nejvíce jsou ochotni investovat větší částky od 100 000 Kč a více za rok v okrese Opava (50% podnikatelů) a Frýdek-Místek (40%).

Obr. 3: Stádium malých a středních podniků



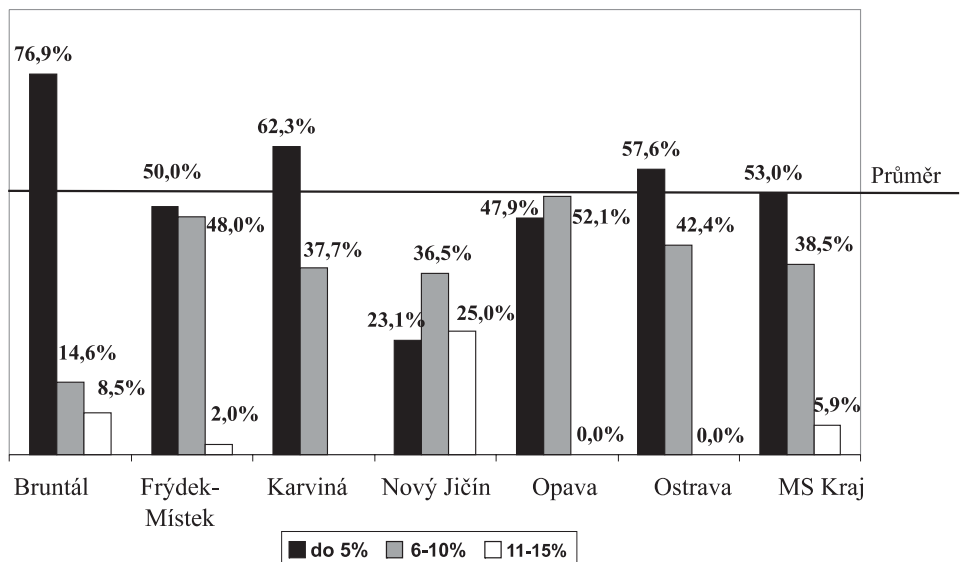
Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 4: Analýza obrátu firem



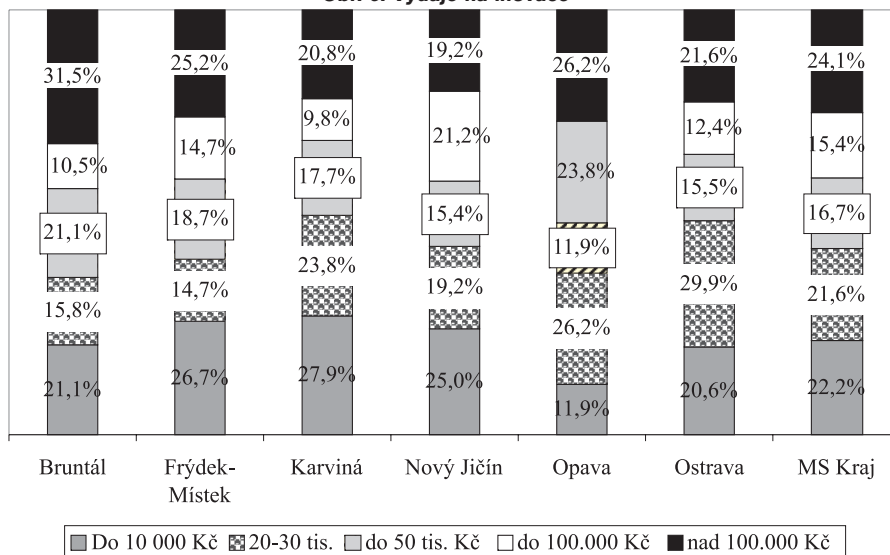
Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 5: Procento růstu



Zdroj: vlastní výzkum

Obr. 6: Výdaje na inovace



Zdroj: vlastní výzkum

3. Diskuse

V této části analýzy je možno identifikovat faktory, které dle koeficientů mají vliv na kvalitu podnikatelské činnosti. Můžeme je obecně charakterizovat dle vlivu, jaký mají na podnikání. K posouzení přispěla hodnota korelačního koeficientu (tedy pozitivní či negativní vztah) a míra asociace vyjádřená Cramerovým koeficientem. Takto lze jednotlivé faktory členit na:

A) Pozitivní faktory - jsou faktory, které mají kladný koeficient korelace, základem byla kontingenční tabulka mezi ně patří:

- hlavní důvod k podnikání ($V=0,763$; koef. korelace = $0,61$),
- kvalita poradenské činnosti ($V=0,792$; koef. korelace = $0,567$),
- členství v podnikatelských organizacích ($V=0,515$; koef. korelace = $0,514$).

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

- Neúčast (nezkušenost) s přípravou projektů a využívání podpor podnikání ($V=0,703$; koef. korelace = $-0,534$),
- Ztížený přístup k financování ($V=0,536$; koef. korelace = $-0,507$),
- Nedostatečná zpětná vazba výzkumu bariér a praxi ($V=0,802$; koef. korelace = $-0,731$).

Z výše prezentovaných faktorů můžeme vymezit jejich stupeň ovlivnitelnosti samotným podnikatelem. Tyto faktory pak budou udávat směr vývoje samotného podnikání v Moravskoslezském kraji. Faktory pak můžeme shrnout do tří základních bodů dle možnosti je aktivně změnit či ovlivnit:

1. **Faktory vyplývající z podnikatelského prostředí** - klasickým faktorem, který se nevychyluje z již provedených analýz jsou bariéry směrem k financování, podpoře jak začínajících podnikatelů, tak firem plánujících rozvoj či inovačně orientované firmy. Dalším bodem je nedostatečná vazba veřejné správy (upravující mantinely pro podnikání) s analytickou prací výzkumných organizací k nalezení optimálního řešení problematiky. Z těchto faktorů vyplývají pak následná ohrožení a příležitosti pro daný podnik
2. **Faktory vyplývající z osobnosti podnikatele** - v této oblasti hraje klíčovou roli motiv vedoucí k samotnému podnikání a ochota spolupracovat ve svém oboru podnikání v rámci členských organizací. Využívání podpor či přípravy projektů mohou pozitivně ovlivnit rozvoj manažerských dovedností podnikatele i jeho rozhled v oblasti dané problematiky. Tyto faktory jsou z marketingového pohledu zdrojem silných a slabých stránek podniku
3. **Faktory ovlivňující inovační potenciál firmy.**

Tab. 4: Srovnání faktorů dle VRIO v Moravskoslezském kraji

Prostředek nebo schopnosti	Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Lehce napodobitelné?	Dobře využít podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Obor podnikání	Ano	Relativně	Ano	Relativně	Shoda	Normální
Zákaznický přístup	Ano	Relativně	Ano	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
Vnímání značky	Ano	Ano	Ano	Relativně	Dlouhodobá výhoda	Vysoký
Finanční zdroje	Ano	Relativně	Ano	Relativně	nevýhoda	Nízký
Zkušenosti a znalosti	Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

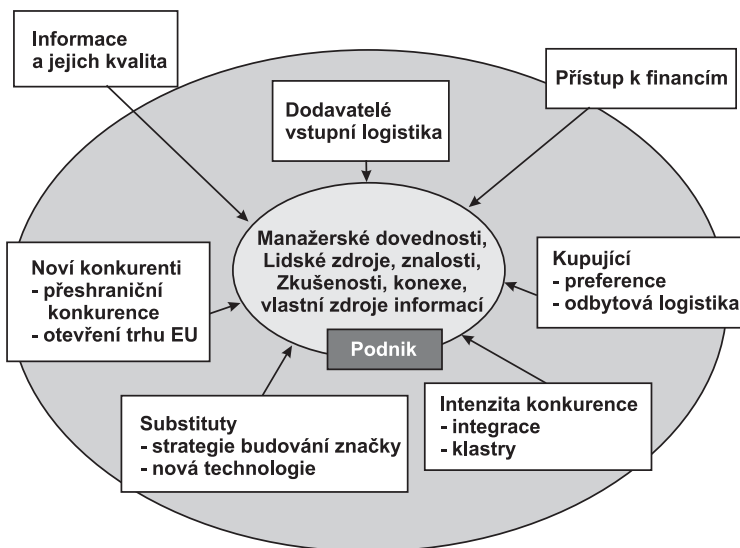
Pro další analýzu je užitečné seřadit výsledné faktory, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a výhod podnikání v MSP.

MSP v Moravskoslezském kraji jsou snadno napodobitelné (existence řetězců, sítí, identické produkty) a díky počtu subjektů či oborem podnikání neoplývají prvem vzácnosti. Je možno říct, že faktory, které odpovídají této definici jsou zejména *manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*, protože v těch spočívá inovační myšlení a možnost odlišovat se od jiných subjektů. Zároveň poskytují subjektu větší dynamiku a flexibilitu, když jsou plně

využívány. Dále pak pro další rozvoj je důležitý faktor znalostí, kterým subjekt vytváří svou pověst, buduje značku na trhu. Dá se říci, že v dnešní době je důraz kladen na zákaznický přístup a to je cesta pro rozvoj MSP. Díky jejich povaze podnikání se lépe mohou přizpůsobit požadavkům zákazníků.

Aplikace *vnějších podmětů* z faktorové analýzy by mohla být vyjádřena velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví, jako je Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Těchto pět sil je reprezentováno (Porter, 1994):

Obř. 7: Znázornění faktorů s využitím Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví, pro MSP to byl zejména vstup do Evropské unie a růst přeshraniční konkurence, dále pak zahraniční investoři v kraji.
- Vyjednávací silou (schopnosti) dodavatelů - do popředí dostává vztah s dodavateli, tedy vstupní logistiky, kdy subjekty nejrychleji reagují na změny v jejich chování.
- Vyjednávací silou (schopnosti) kupujících, kdy MSP reagují na změnu *preferencí zákazníků*. Zde se potvrzuje zákaznický přístup podniků spolu s rostoucím důrazem na marketingovou koncepci podniku spolu s častými korekcemi tohoto plánu, vybíráním segmentů pro nabídku zboží či služeb, což souvisí i s *odbytovou logistikou*.
- Hrozbou substitutů (náhradních produktů), což souvisí i s nabídkou konkurenčních firem se zavedenou značkou a je tedy podpořena faktorem znalostí k růstu inovačního myšlení, mezi substituty lze zařadit i nástup nových technologií - tedy „jiného způsobu výroby“, které pak pro podnikatele jsou méně dostupné díky ztíženému přístupu k financím.
- Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví - ta vede k zájmu o integraci a sdružování k eliminaci dopadu tohoto vlivu.

Faktory vnější i vnitřní analýzy pak mohou dát soubor sil, které působí na malý a střední podnik především regionálního dosahu ovlivněné kvalitou informací v podnikatelském prostředí a mohou tak bránit jeho rozvoji.

Závěr

Je velmi důležité si uvědomit, že právě malé a střední podniky, v jejich vazbě na vývoj zaměstnanosti, v sobě skrývají velmi široký potenciál pro tvorbu a využití nových vědeckých a výzkumných poznatků, podporujících pozitivní vývoj zaměstnanosti a kvality práce v tomto podnikatelském sektoru. Jako možnou cestu dosažení lepších výsledků v tomto podnikatelském sektoru je nezbytné využití podpůrných programů pro nákupy či vývoj nové technologie, která pak může pomoci otevřít dveře na jiné trhy, než je regionální trh krajů postižených restrukturalizací.

Nízká úroveň kooperace MSP v regionu vede často k neefektivnosti jednotlivých podnikatelských subjektů a tím i k jejich blízkému zániku. Příprava rozvojové a změnové strategie je velice

náročná, zvláště při změně podnikatelských podmínek. Proto lze jedinečně doporučit spolupráci s poradenskými firmami, regionálními centry či vědecko-technologickými parky, popřípadě s vysokými školami, kterých je v regionu dostatek. Vzájemná spolupráce může eliminovat migraci obyvatel, zvyšovat dynamiku a adaptabilitu sektoru MSP a učinit jej srovnatelným v rámci republiky či regionů Evropské Unie.

Literatura:

- [1] ANTÓN, J. M. R., POMEDA, J. R. *Una Aplicación del análisis VRIO en el sector turístico Espanol: El caso de un hotel de Madrid* [online]. [cit.2006-12-04], <http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc>.
- [2] BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley, 1997. ISBN 0-20-151285-8.
- [3] CAHLÍK, T., SOVINA, J. *Konvergence a soutěžní výhody ČR* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2003, [cit. 2006-12-04], <http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/286_wp_36.pdf>.
- [4] HINTOŠOVÁ, A., RIMARČÍK, M. *Strategické správanie malých a stredných podnikov. Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladá veda 2005*. Račkova dolina: Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, 2005. ISBN 80-8069-673-X.
- [5] KOZAK, M., LEVENTHAL, S. *Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data* [online]. [cit. 2007-06-14], <<http://rru.worldbank.org/Documents/Other>>.
- [6] LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. The Bell Journal of Economics*, 1982. roč. 13, č. 2, s. 418-38. ISSN 0361-915X,
- [7] *Malé a střední podnikání v ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2005. [cit. 2007-08-14], <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/1138-06>>.
- [8] MOLNÁR, Z., BERNAT, P. *Informační podpora řízení inovací v malých a středních podnicích. E+M Ekonomie a Management*, 2007. roč. 10, č. 1, s. 55-67. ISSN 1212-3609.
- [9] *Národní rozvojový plán České republiky* [online]. Praha: Úřad vlády ČR, 2006. [cit. 2007-08-20], <<http://www.strukturalni-fondy.cz/index.php?show=00009009002008>>.

[10] SLÁVIK, Š., ROMANOVÁ, A. Predvídavosť a pružnosť podnikov. Výsledky prieskumu. *Nové trendy v podnikovom managemente*. Košice: PHF EU Bratislava, 2005. ISBN 80-969181-3-3.

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

[12] WERNERFELT, B. A. Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984. roč. 5, č. 2, s. 171-180. ISSN 1097-0266.

[13] ZELENÝ, M. Innovation Factory: Production of Value Added quality and innovation. *E+M Ekonomie a Management*, 2006, roč. 9, č. 4, s. 58-65. ISSN 1212-3609.

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.

Ing. Igor Szkandera

Ing. Werner Bernatík

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní nám. 1934/3

733 40 Karviná

tel. +420 596 398 262

sebestova@opf.slu.cz

Doručeno redakci: 18. 11. 2007

Recenzováno: 14. 1. 2008

Schváleno k publikování: 3. 7. 2008

ABSTRACT**ANALYSIS OF STAGE OF SMEs IN MORAVIAN-SILESIA REGION BY VRIO METHOD APPLICATION****Jarmila Šebestová, Igor Szkandera, Werner Bernatík**

The small and medium sized entrepreneurship is often considered to be as a phenomenon of our times. Why many authors dedicated their work on this field? „SME“ influence society life and contribute to economic development of the region, where they establish their business. The same situation is in Moravia-Silesian region, where the factor analysis being applied. VRIO and Porter's analysis were used to interpret clearly research findings. Principal point of view is to identify and describe endogenous factors, which represent standard business behaviour in chosen region. This region represents a territory with the second lowest entrepreneurship activity rate in the Czech Republic (Czech Statistical Office, 2005) under the idea that „SME is closely connected with region where they born“. Entrepreneurship activity we examine from the subject's potential point of view (what could offer to the society or to the market; supply side) and resources for activity development (financing, human resources) in context of the dynamics and turbulent of business environment.

Conclusions are based on empirical study with synthesis of bibliography sources to define barriers in SME sector, especially on internal factors (actively affected by subject) as a potential of growth. The VRIO strategic method of internal business analysis being used to sort up and interpret founded factors (Barney, 1991) as a source for strategy planning and their direction to be more competitive in globalizing business environment.

Key Words: Development, Growth, Innovation, VRIO, SME

JEL Classification: M21, L26, O12