

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice PhD Thesis, sv. 500*

*ISSN 1213-4198*

*thesis* IS

*Ing. Jiří Peterka, MBA*

**Strategické řízení  
a jeho vliv na vývoj v menších  
technologických firmách v ČR**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
Ústav ekonomiky a managementu

**Ing. Jiří Peterka, MBA**

**STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A JEHO VLIV NA VÝVOJ  
V MENŠÍCH TECHNOLOGICKÝCH FIRMÁCH V ČR**

STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON  
DEVELOPMENT OF CZECH SMALLER  
TECHNOLOGICAL COMPANIES

ZKRÁCENÁ VERZE Ph.D. THESIS

Obor: Řízení a ekonomika podniku  
Školitel: Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Oponenti: Prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.  
Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.  
Datum obhajoby: 30. 9. 2008

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategie, strategické řízení, výkonnost, charakter vývoje, menší technologické firmy

## **KEY WORDS**

Strategy, strategic management, performance, developmental trend, smaller technological companies

## **ULOŽENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE**

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně  
Knihovna FP VUT v Brně

## OBSAH

1 ÚVOD .....	5
1.1 CÍLE PRÁCE .....	5
1.2 VÝCHODISKA A LIMITY PRÁCE .....	6
2 ANALÝZA POZNÁNÍ V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....	7
2.1 POJETÍ STRATEGIE .....	8
2.2 POJETÍ STRATEGIE A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V SME .....	9
3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝCHODISKA ŘEŠENÍ .....	10
3.1 VÝZKUMNÝ RÁMEC STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ MTF .....	10
3.2 KLASIFIKACE VÝVOJE MTF .....	11
3.3 STRATEGIE ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU .....	11
4 POSTUP A NÁSTROJE ŘEŠENÍ VÝZKUM. PROBLÉMU .....	12
4.1 METODY A NÁSTROJE ANALÝZY .....	13
4.2 PROCEDURA DATOVÉ ANALÝZY .....	13
4.2.1 Vývojová kategorizace MTF s FIS .....	13
4.2.2 Statistická analýza .....	13
4.2.3 Dichotomická a fuzzy-množinová kvalitativní komparativní analýza .....	14
5 VÝSLEDKY ANALÝZ (VÝBĚROVĚ) .....	15
6 ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU .....	18
6.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝVOJOVĚ ÚSPĚŠNÝCH MTF .....	18
6.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝVOJOVĚ NEÚSPĚŠNÝCH MTF .....	18
6.3 CHARAKTERISTIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU MTF .....	19
7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	20
7.1 TEORETICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE .....	20
7.2 PRAKTICKÉ PŘÍNOSY A MANAŽERSKÉ IMPLIKACE .....	21
7.2.1 Firemní využití .....	22
7.2.2 Institucionální využití .....	22
7.2.3 Studijní a pedagogické využití .....	23
8 ZÁVĚR .....	23
9 SEZNAM LITERATURY (ZKRÁCENÝ VÝBĚR) .....	24
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	27
ŽIVOTOPIS .....	28
PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....	29
ABSTRAKT .....	30

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Výzkumný rámec, vymezení strategických aspektů, chování a praktik ....	11
Obrázek 2: Postup řešení výzkumného problému souhrnně.....	12
Obrázek 3: Procentní obsazení vzorku MTF vývojovými kategoriemi .....	15
Obrázek 4: Scatter-plot kanonických skóre „cases“ pro funkce „Root“ 1 a 2.....	16
Obrázek 5: Výpis úspěšné fsQCA. ....	17
Obrázek 6: Pokrytí výzkumného rámce strategického řízení MTF klíč. aspekty. ....	17
Tabulka 1: Tabulka průměrných a krajních hodnot současných „výkonnostních“ parametrů .....	15
Tabulka 2: Strategické proměnné nejvýznamněji související s charakterem vývoje MTF .....	16

# 1 ÚVOD

Tajemství úspěšného vývoje firem, bez ohledu na odlišnosti a detaily v interpretaci úspěšnosti, fascinují a dlouhodobě přitahují pozornost širokého spektra lidí s různými vztahy k podnikání a „businessu“. Příčiny úspěšného vývoje, spojovaného běžně s růstem především finančních ale též nefinančních charakteristik firmy, a vice versa důvody neúspěchu charakteru pouhého přežívání či úpadku firmy, jsou trvale v centru zájmu jak teoretiků tak i praktiků podnikání. Přitom je tento zájem pochopitelně plošný, tedy neváže se obecně na velikost či jinak pojmávaný charakter firem. Nicméně, v případě malých a středních firem (ať již vymezených jakkoliv, nejčastěji pak platnou typologií SME dle Evropské komise [EC Nová definice, 2006]) je zájem o poznání faktorů ovlivňujících vývoj zesilován řadou aspektů; jde především o zcela dominantní podíl SME firem na celkové populaci podniků v regionálních, státních i globálních měřítcích, ale i o jejich výrazný společensko-ekonomický přínos (podíl na HDP, exportu, zaměstnanosti, strukturálních změnách etc.). Relevance zájmu a výzkumu fenoménu SME je zřejmá a nezpochybnitelná v celosvětovém měřítku, Českou republiku nevyjímaje.

Vývoj každé firmy je determinován řadou identifikovatelných i méně zjevných interních, externích a kontextuálních faktorů, které však nelze díky vysokému stupni komplexity vnímat a zkoumat jako celek. Proto se logicky zájem či výzkum soustřeďuje na faktory s předpokládaným dominantním vlivem na zkoumané oblasti fungování SME, zprostředkovaně pak s vlivem na výkonnost, resp. vývoj firmy. Zkoumání významně omezených množin proměnných však má ve vztahu k realitě svoje limity a vede k opakovanému volání po holistickém a integrovaném přístupu k výzkumům, např. [McDougall, 1994], [Landström, 2000], [Passanen, 2003]. Z tohoto pohledu v obecné, nikoliv tedy nutně a pouze v „klasické“ (preskripční, lineární), interpretační rovině je to právě téma strategie a strategického managementu, které zahrnuje či umožňuje výběr nejširšího spektra aspektů či dimenzí významných pro vývoj firmy.

I proto je tato práce zaměřena na strategické řízení a výkonnost menších firem, konkrétně pak na identifikaci a zkoumání charakteristických rysů strategického řízení – a to v široce a obecněji chápaném významu toho, co je „strategické“ v menších firmách – a jeho vlivu na vývojové charakteristiky podmnožiny SME charakteru menších, technologicky orientovaných firem v ČR (MTF).

## 1.1 CÍLE PRÁCE

Ústředním tématem výzkumu a disertační práce je tedy fenomén *strategického řízení* v menších firmách. Centrální výzkumný problém je pak formulován takto:

- **Jak je v menších technologicky orientovaných českých firmách realizováno strategické řízení a jaký vliv má toto řízení na výkonnost a tedy vývojový charakter těchto firem?**

Jedná se vlastně o dva okruhy otázek, které však - i když nejsou disjunktní - na sebe logicky navazují a v celku zahrnují jak deskripci zkoumaného fenoménu tak též případné kauzální vztahy obsažené ve fungování a vývoji firem. Pro řešení výzkumného problému a realizaci vlastního výzkumu byla pak primární formulace problému rozvinuta do podoby následujících výzkumných otázek:

- *Jaké znalosti o strategickém řízení v podnicích typu SME jsou v současnosti k dispozici?*
- *Jak mohou být v teoretické rovině hodnoceny vývojové (výkonnostní) charakteristiky firem typu SME?*
- *Jaké významné charakteristiky strategického řízení, pokud existují, lze identifikovat v populaci menších českých technologických firem?*
- *Lze v populaci menších českých technologických firem identifikovat strategické vzorky typické pro skupiny firem odlišující se charakterem vývoje a jaké vzorky to jsou?*
- *Které strategické parametry přispívají k rozlišení charakteru vývoje nejvýrazněji?*

Odpovědi na první dvě otázky jsou řešeny prostřednictvím sekundárního výzkumu příslušného tématu, zbylé tři otázky jsou pak řešeny prostřednictvím vlastního primárního výzkumu prováděného na vzorku menších českých technologických firem, zahrnujícího sběr dat a následné analýzy desítek strategických proměnných a parametrů v rozsahu navrženého a dále presentovaného výzkumného rámce.

## **1.2 VÝCHODISKA A LIMITY PRÁCE**

Disertační práce nese z ontologického pohledu určité rysy subjektivismu. Jinak řečeno, v rovině filosofického přístupu ke zkoumání jde o práci parciálně fenomenologické povahy vycházející z předpokladu, že zkoumaná (sociální) realita je komplexní a subjektivně vnímaná a do značné míry založená na individuálním poznání či vnímání - především „vůdců-podnikatelů“, tedy osob klíčových pro vývoj firmy charakteru vlastníků a/nebo top manažerů. Z hlediska východisek celé práce – například již při definování klíčových pojmů - podtrhuje fenomenologický přístup předpoklad, že neexistuje žádné definitivní a jednoznačně zobecnitelné pojetí strategie, strategického managementu [Lazenby, 1999], [Vaara, 1999], ani všezahrnující vymezení charakteru firmy typu „velká, malá“. Práci však rozhodně nelze přiřadit k čistě kvalitativním, interpretivistickým studiím. Na přímce propojujícím krajní pozitivistické a fenomenologické paradigma lze práci umístit někde v širším středu s tím, že onu zmiňovanou míru subjektivismu obsaženého v práci je třeba brát jaké nezbytnou „daň“ snaze o holistický přístup ke zkoumání komplexní reality fungování firem, kterýžto je stále důrazněji požadován v kritickém hodnocení řady existujících výzkumů, zejména z oblasti SME [Storey, 1994], [Gadenne, 1998], [Landström, 2000]. S touto snahou též konvenuje i zvolená

abduktivní strategie realizace výzkumu [Paavola, 2004] využívající konfiguračního přístupu [Miller, 1984], [Fiss, 2005].

I když v teoretické i praktické rovině existuje celá řada definic konceptu strategie a zprostředkovaně i strategického řízení, je v rámci této disertační práce *charakter strategického managementu konceptualizován jako vzorek strategických proměnných*, jehož prostřednictvím jsou definovány základní, vzájemně závislé a interaktivní elementy strategie typu klíčových rozhodnutí a aktivit souvisejících s fungováním firmy [Galbraith, 1983]. Pokud jde o *vývojové charakteristiky*, jsou tyto *ztotožněny s výkonnostním měřením firmy v časové řadě*, přičemž popisná adjektiva kategorizující charakter vývoje firmy typu rostoucí/ stagnující/ klesající ... respektují obecné, v úvodu naznačené vnímání úspěšnosti vývoje.

Výzkum, resp. celá disertační práce je po stránce validity, zobecnitelnosti i spolehlivosti vymezena jednak kritériálně zúženým oborem firem typu MTF (10 až 100 zaměstnanců, IT zaměření s vlastním vývojem SW a/nebo HW produktů, minimálně pětiletá existence firmy, splnění majetkových parametrů z typologie SME) a samozřejmě reálnými empirickými daty získanými z dotazníkového šetření s jeho „zpracovatelskými“, ekonomickými a organizačními limity. Určitý limit spolehlivosti vyplývá i ze samotného oboru práce coby studie na poli problematiky strategického managementu, kde výběr a rozsah strategických proměnných či parametrů pro sestavu vzorků - konfigurací je vždy sám o sobě limitovaný (a to nejenom z pohledu omezení výpočetních možností programových aplikací typu STATISTICA a fs/QCA, využívaných ke kvantitativní a/nebo kvalitativní analýze). Některé proměnné typu personálních charakteristik vlastníků SME, jejich skrytých zájmů, mocensko-politických bojů mezi nimi, charakteristiky neformálních vztahů uvnitř firmy, řada externích vlivů etc., jsou v komplexní formě pro studium strategického managementu, resp. pro možnosti vlastního výzkumu, těžko dosažitelné, což také parciálně limituje výsledky výzkumu a práce. Akceptovatelnou míru tohoto typu omezení však garantuje solidní výzkumný rámec a kvalitní, na studiu literatury a zkušenostech založený výběr adekvátního počtu strategických proměnných zajišťující dostatečné, akceptovatelné pokrytí zkoumaného fenoménu – strategického managementu - v celé šíři jeho složitosti.

## **2 ANALÝZA POZNÁNÍ V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ**

Existuje řada definic a konceptů strategie v čase se vyvíjejících a měnících, často i do podoby nekompatibilních pohledů na to, co je „strategické“. Jejich analýzu je možné se pokusit strukturovat z různých pohledů, např. z pohledu historického vývoje konceptů [Hoskisson, 1999], z pohledu preferencí externího nebo interního zaměření [Brännback, 1996], z pohledu preferencí nebo kombinací vnímání *strategie jako obsahu, procesu*, či jako „*practice*“ [Ketchen, 1996], [Whittington,

2002] nebo řady jiných kombinačně postavených „vlastních“ kritérií [Gibcus, 2003], [Ahonen, 2004]. V některých materiálech jsou strategické koncepty strukturovány i podle jmen jejich tvůrců, dnes už klasiků strategického managementu, jako ansoffismus, porterismus, mintzbergismus, ...[Näsi, 1991]. Přitom klasická *Ansoffova matice* strategií růstu [Ansoff, 1988], koncepty Michaela Portera přicházející s rozlišením tzv. *generických strategií* [Porter, 1980] a *strategickým pozicováním*, a samozřejmě též koncepty Henry Mintzberga - jinak kritika klasické školy strategického plánování a interpretace racionalistického přístupu ke tvorbě strategie - vnímajícího strategii komplexně a její tvorbu jako proces často evoluční, *emergentní* [Mintzberg, 1994], patří mezi nejčastěji citované koncepty a zřejmě také koncepty s největším a dlouhodobě přetrvávajícím praktickým dopadem do reálného strategického řízení firem.

## 2.1 POJETÍ STRATEGIE

Preferování primárního významu externích nebo interních faktorů při tvorbě strategie odlišuje v obecné rovině dva základní přístupy pojetí strategie. Z **externího pohledu** struktura průmyslu či odvětví kriticky ovlivňuje podmínky konkurenční soutěže a tak v podstatě určuje a limituje možnosti strategických výběrů firem. Tento přístup je spojován s klíčovými pracemi Portera [Porter, 1980], [Porter, 1985] a je v podstatě východiskem - nutno říci, že široce - rozšířeného klasicistického, racionalistického pojetí strategie [Johnson, 1993], [Hunger, 2003]. Opačně **interní pohled** na strategii je založen na preferenčním významu interních zdrojů firmy (a to včetně nehmotných, „soft“ zdrojů, byť různě specificky označovaných jako například „*dynamic capabilities*“ [Teece, 1987], [Regner, 2006]) a je běžně označován jako zdrojový, tzv. RBV (tj. „*resource-based view*“) přístup [Barney, 1991], [Foss, 2005].

Časté vymezení strategií používané ve výzkumech je charakteru přístupu „*strategie jako ...*“, vystihující konkrétní rovinu vnímání strategie a z ní odvozované parametry. Nejznámějšími a často využívanými přístupy tohoto typu jsou perspektiva *strategie jako obsahu* [Hunger, 2003], [Gibcus, 2003] zdůrazňující obsah, typicky charakter konkurenční výhody, jako skutečnou podstatu strategie a perspektiva *strategie jako proces*, zvýrazňující význam charakteru, průběhu a parametrů samotného strategického procesu nad obsah strategií [Thomas, 1990], [Pettigrew, 1992], [Ikävalko, 2005], [Van de Ven, 1992], s rozlišováním charakterů a odlišností (včetně obsahových) „*deliberated*“, „*intended*“, „*emergent*“ a „*unrealized / realized*“ strategií [Mintzberg, 1998]. Rozpoznání existence a především reálnosti významu emergentních strategií, resp. emergetních vlivů na výslednou realizovanou strategii je propojeno s dalšími přístupy a hodnotícími hledisky charakteru strategie typu například *evolucionistického* pohledu na strategii, *procesualistického* chápání strategie, [Whittington, 2001], ale i propojení na logický inkrementalismus [Quinn, 1986] apod. Varianty typu „*strategy as...*“ nabízí i 5P model [Mintzberg, 1998], pět jiných perspektiv navrhuje [Gibcus, 2003] etc.

## 2.2 POJETÍ STRATEGIE A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V SME

Sekundární výzkum prokázal vysokou úroveň pluralismu a také fragmentace znalostí o fenoménu strategie v SME. Názory na to, co je či může být ve firmách SME reprezentováno pojmy strategie a strategické řízení, zahrnují široké spektrum různými argumenty a výzkumy podložených tvrzení. Jde o škálu od odmítání existence strategie či obecněji „strategičnosti“ významněji identifikovatelné v chování SME [Robinson, 1988], přes identifikaci různých významných shod a/nebo odchylek od (většinou klasicistně pojmávané) strategie a strategického řízení uplatňovaného ve velkých firmách [Covin, 1991], až po názory obhajující specifičnost a zákonitou odlišnost reálných strategií a strategického řízení SME [Van Gelderen, 2000], [Lobontiu, 2003]. Je zjevné, že neexistuje žádný výrazně upřednostňovaný přístup k interpretaci strategií SME a vzhledem k heterogenitě této obrovské množiny firem, která se sama o sobě mění a vyvíjí, ani nikdy existovat nebude. Výzkumné přístupy vycházejí ze spektra škol obecného strategického managementu, vzájemně kombinovaných, doplňovaných či korigovaných tak, aby umožnily lépe poznat specifika strategického řízení SME a zjistit, že některá dosud klasická pojetí strategie běžná v kontextu větších firem nejsou adekvátní a použitelná pro menší firmy, případně porušují některé dříve platné „axiomy“ charakteru například nekombinování generických strategií v rámci jedné firmy či vysloveně negativních konsekvencí strategie „*stuck in middle*“ z pozicní Porterovy školy. Základy racionalistického pojetí strategie, typicky dichotomie diferenciací a nízkých nákladů („*cost leadership*“), nejsou jednoduše adekvátní pro popis strategického chování řady SME firem bez ohledu na jejich úspěšnost, naopak formy diferenciací (i cenové) bývají objektivně vícenásobné, vzájemně kombinované a realizované rozmanitým způsobem, tedy nejde o řešení typu „buď a nebo“. Podobně je s různými úspěchy testována otázka reality udržitelné konkurenční výhody v případě malé firmy a rozostření hranice mezi konkurenční výhodou a výhodou operační, provozní efektivity etc.

To, že na strategii a strategické řízení v malé firmě má klíčový vliv vlastník, je bráno jako víceméně nerozporovaná realita. Nicméně v pohledech na konkrétní projevy vlivu na chování firmy, jejich „strategičnosti“ či „nestrategičnosti“, znaménka přínosu či omezení z pohledu rozvoje firmy etc., jsou již významné rozdíly dokumentované např. v [Lobontiu, 2003], [Pasanen, 2003]. Kromě vlivu vlastníka na strategické chování firmy jsou nejčastěji vypichovány strategické aspekty charakteru míry intuitivnosti / formalizace plánu, strategie a strategického procesu a s tím spojené míry explicitnosti / implicitnosti strategie, aktivního „prospektorského“ přístupu / adaptivnosti ve strategii i reálném strategickém chování, souvisejícího proaktivního / reaktivního přístupu k podnikání, dostatečnosti / nedostatečnosti zdrojů a z nich plynoucích omezení, flexibility a situačního chování apod. Přitom mezi nejčastěji citované a sledované parametry ve výzkumech SME, ať již jsou označeny jako zdroje konkurenční výhody, klíčové kompetence, kritické faktory růstu apod., patří atributy kreativity a inovativnosti, globálního zaměření a internacionalizace a vytváření sítí.

### 3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

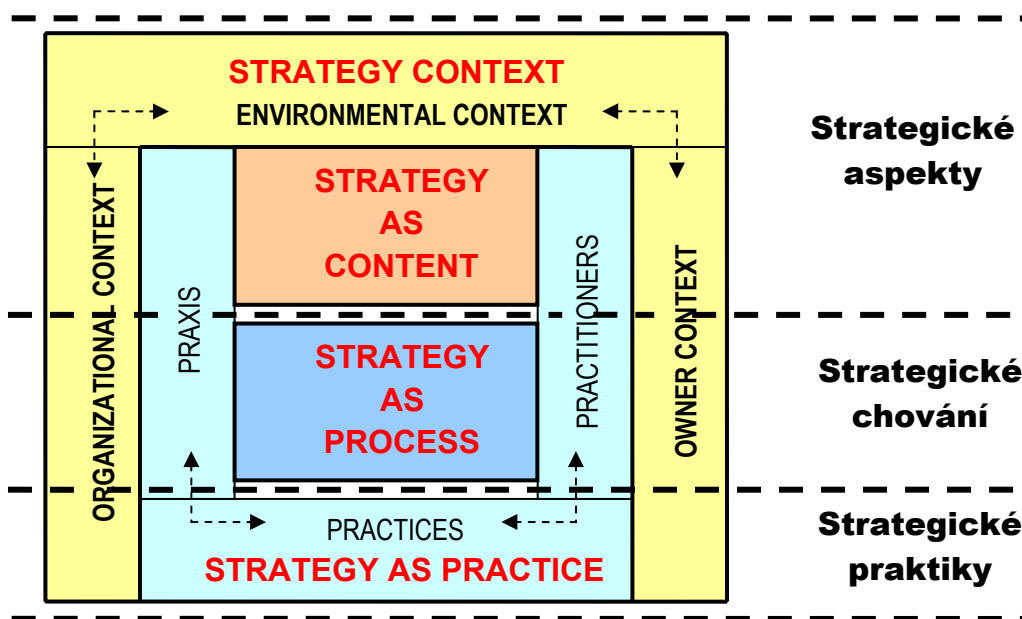
Termíny *strategie* a *strategické řízení* jsou v této práci chápány, a to především s ohledem na zaměření do oblasti SME firem, jako neoddelitelné prvky jednoho a téhož fungování firmy, jejichž hlavním znakem je **významnost dopadu či vlivu na vývoj firmy v čase**, což nekoresponduje s klasickým, racionalistickým vymezením *strategie*, např. [Porter, 1985], [Johnson, 1993], [Hunger, 2003]. *Vývoj firmy* je v pojetí této práce vyjádřen příslušností firmy do jedné ze čtyř výkonově vymezených kategorií, rozlišujících množiny:

- **rychle rostoucí firmy (RR)**, pro něž je charakteristický trend významného růstu definičních výkonových charakteristik ve sledovaném časovém období
- **firmy rostoucí pomalu (RP)**, pro něž je charakteristický trend postupného, nevýrazného růstu definičních výkonových charakteristik ve sledovaném časovém období
- **stagnující firmy (ST)**, vyznačující se trendem udržování stejné úrovně definičních výkonových charakteristik ve sledovaném časovém období případně jejich oscilace kolem stabilní hodnoty v čase
- **firmy s trendem poklesu výkonnosti (PO)**, pro něž je charakteristický trend převažujícího poklesu definičních výkonových charakteristik ve sledovaném časovém období (bez ohledu na strmost poklesu)

MTF, tedy *menší technologické firmy* pak reprezentují zúženou podmnožinu firem typu SME, která zahrnuje české firmy typu SME angažující se na trhu informačních technologií s produkty vlastní provenience - tedy softwarové, hardwarové, „kombinované,“ či IT služby poskytující firmy s vývojem vlastního aplikačního software a/nebo hardware - a s počtem pracovníků v rozmezí od 10 do 100 včetně. Smyslem tohoto užšího vymezení je snaha pracovat s konzistentnějším vzorkem firem, jejichž strategické řízení má smysl porovnávat i z praktického pohledu, byť na úkor obecnosti závěrů výzkumu.

#### 3.1 VÝZKUMNÝ RÁMEC STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ MTF

Výzkumný rámec, sloužící k výběru a zpracování množiny proměnných a parametrů, jejichž prostřednictvím lze úspěšně řešit centrální výzkumný problém (kapitola 1.1), vychází z třídídimenzionálního konceptu strategie zkoumané přes její obsah, proces a kontext [DeWit, 2004] a doplněné o rozměr *strategické praxe* (jako zohlednění jednoho z posledních, progresivních konceptů strategie označovaného jako „*strategy as practice*“ [Whittington, 2002], [Johnson, 2007], který vrací a opět sbližuje rovinu teoretického zkoumání strategického řízení s původní podstatou managementu jako aplikované „business“ disciplíny). Strukturu výzkumného rámce i s vymezením specifických pracovních termínů *strategických aspektů, strategického chování a strategických praktik* vystihuje následující obrázek:



Obrázek 1: Výzkumný rámec, vymezení strategických aspektů, chování a praktik

### 3.2 KLASIFIKACE VÝVOJE MTF

V této práci jsou rozlišovány čtyři vývojové kategorie MTF - *rychle rostoucí (RR)*, *pomalou rostoucí (PR)*, *stagnující (ST)* a *upadající*, tedy trendem výkonnostního *poklesu* charakterizované (*PO*) firmy – přičemž měření vývoje pro potřeby navržené kategorizace je v práci realizováno prostřednictvím měření parametrů výkonnosti firmy, které v obecné rovině respektuje tříúrovňový konstrukt výkonnosti [Venkatraman, 1986]. Analýzou časových řad příslušných empirických dat jsou stanoveny ukazatele linearizovaných trendů vývoje *zisku* (úroveň finanční výkonnosti), *obratu* (úroveň „business“ výkonnosti) a *počtu pracovníků* (úroveň organizační výkonnosti) a integrálně vyhodnoceny do podoby příslušnosti k té či oné vývojové kategorii MTF pomocí pro tyto účely speciálně navrženého fuzzy-logického inferenčního systému (FIS) Mamdaniho typu [Novák, 2000].

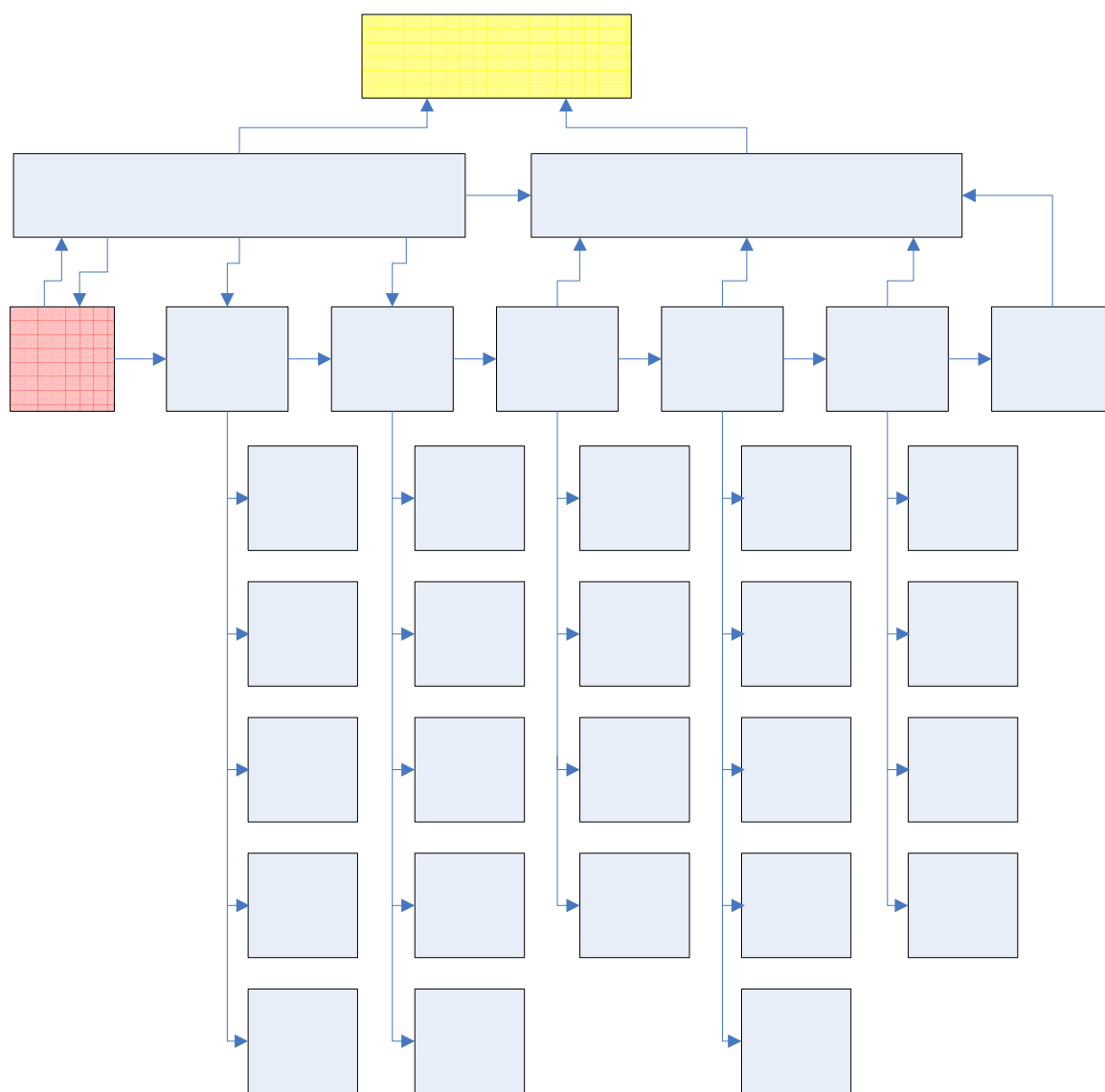
### 3.3 STRATEGIE ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Se záměrem celostnějšiho zachycení vztahů a vazeb v realitě strategického řízení firem typu MTF staví vlastní výzkum a práce na ne zcela běžné **abduktivní strategii** [Paavola, 2004], [Pasanen, 2003] výzkumu s využitím **konfiguračního přístupu** [Dess, 1993], [Mugler, 2004]. Tomu odpovídá kromě výzkumného paradigmatu (kap. 1.2) i akceptace vícera výchozích konceptů v podobě výzkumného rámce jako řídicího principu a také využití konkrétních kvantitativních a kvalitativních metod, kdy limity jedné metody jsou kompenzovány výhodami

druhé a vice versa [Collis, 2003]. Abduktivní přístup také vysvětluje, proč v práci nejsou explicitně definované hypotézy, ačkoliv jsou z definovaného výzkumného problému víceméně (implicitně) zjevné.

#### 4 POSTUP A NÁSTROJE ŘEŠENÍ VÝZKUM. PROBLÉMU

Postup řešení definovaného výzkumného problému, podložený informacemi získanými z rozsáhlého sekundárního výzkumu v souvisejících oblastech strategického řízení SME a jeho vlivu na výkonnost firem, je shrnut v přehledové podobě diagramu základních kroků řešení (nutno podotknout, že reálně většinou nejde o čisté sekvenční kroky):



**Obrázek 2:** *Postup řešení výzkumného problému souhrnně*

## 4.1 METODY A NÁSTROJE ANALÝZY

Metody a nástroje použité pro zpracování empirických dat výběrového vzorku MTF respektují potřeby řešení definovaného výzkumného problému. Práce v podstatě využívá ke zpracování tři metodických konceptů, a to metody *fuzzy inference* (usuzování či odvozování) pro vývojovou kategorizaci MTF, metod *statistické analýzy* [Hebák, 2005], [Pasanen, 2003] včetně metod vícerozměrné analýzy a metod *kvalitativní komparativní analýzy* - dichotomické QCA a fuzzy fsQCA [Ragin, 2006], [Rihoux, 2004] – pro analýzu typických parametrů a vzorků strategického řízení ve firmách typu MTF a hledání jejich vlivu na charakter vývoje těchto firem.

## 4.2 PROCEDURA DATOVÉ ANALÝZY

Veškeré analýzy byly prováděny nad empirickými daty získanými od celkem 51 firem typu MTF dotazníkovým šetřením, zpracovanými a kódovanými do celkem 82 kategoriálních „strategických“ proměnných a 3 „výkonnostních“ proměnných, resp. linearizovaných trendových ukazatelů.

### 4.2.1 Vývojová kategorizace MTF s FIS

S využitím navrženého *fuzzy inferenčního systému* (FIS) byla nejdříve provedena vývojová kategorizace výběrového vzorku MTF. FIS je konkrétní, fuzzy logiku (především fuzzy implikaci a kompoziční pravidlo fuzzy inference) užívající, matematický model realizující přibližné usuzování a rozhodování o sledované realitě (výsledku) na základě vágních, verbálních podmínek (vstupů), ovlivňujících sledovanou realitu, a specifikovaných kauzálních („if-then“) vztahů. FIS navržený a použitý v této práci je vytvořený ve „Fuzzy Logic Toolboxu“ aplikace MATLAB verze 7.0 a jeho cílem je zjednodušeně řečeno provádět zobrazení neúplné množiny výkonnostních vstupů charakteru linearizovaných trendových ukazatelů zisku, obratu a počtu zaměstnanců (fuzziifikovaných dle neostrých, přibližných vývojových podmínek) do fuzzy množin RR, RP, ST a PO odpovídajících předdefinovaným vývojovým kategoriím MTF. Ve své podstatě FIS slouží jako specificky vytvořený nástroj „cluster“ analýzy množiny zkoumaných MTF, umožňující na rozdíl od statistických „clusteringových“ metod kontrolovat a řídit proces samotné kategorizace MTF a nabízející jednodušší a přímočařejší interpretaci výsledků.

### 4.2.2 Statistická analýza

Dále byla data výběrového vzorku popisující parametry strategického řízení MTF zkoumána pomocí vícera nástrojů statistické analýzy. Statistická analýza [Hindls, 2003], [Hebák, 2005] byla prováděna nad daty shrnutými do souboru či matice 51 „cases“ x 50 „variables“, tedy souboru *kategoriálních* vzorků 49 strategických proměnných plus 1 proměnné zachycující příslušnou vývojovou kategorii firmy pro každou z 51 firem typu MTF (zbylých 31 binárních proměnných získaných z šetření

bylo analyzováno pomocí kvalitativní komparativní analýzy - QCA). Nad takto uspořádanými daty byla s pomocí nástrojů aplikací MS Excel a STATISTICA 7 realizována:

- *analýza základních charakteristik firem MTF* ve výběrovém vzorku včetně vazeb na již provedenou vývojovou kategorizaci
- *analýza četností*, resp. relativních četností funkčních hodnot jednotlivých strategických proměnných a jejich *aritmických průměrů* a *směrodatných odchylek*
- *cross-tabulační analýza* nad dvourozměrnými kontingenčními tabulkami pro zkoumání individuální závislosti všech dvojic typu („konkrétní strategická proměnná“; „proměnná typu vývojová kategorie firmy“) s testy hypotéz o nezávislosti či korelace typu *Pearsonova* a *M-L (Maximum Likelihood) chi-kvadrát testu*, a doplňkově *Spearmanova koeficientu pořadové korelace*
- *Mann-Whitney U testy*, tedy neparametrická obdoba *t-testů* na vyhodnocení diferencí aritmických průměrů, resp. v případě neparametrických metod mediánů jednotlivých strategických proměnných mezi vývojově odlišenými skupinami MTF dle kategorií RR, RP, ST a PO
- *exploratorní faktorová analýza* nad množinou strategických proměnných bez vazby na vývojové skupiny se zapojením vstupní fáze PCA, tedy „*principal component analysis*“
- *kanonická diskriminační analýza* strategických proměnných podle vývojových skupin, ověřující především účinnost provedené vývojové kategorizace

Výsledky, resp. informace získané z těchto analýz (s vědomím použití některých nástrojů pro analýzu výběrového vzorku s velikostí při spodní hranici akceptovatelnosti), pak byly využity v syntetické části práce na vlastní řešení výzkumného problému.

#### **4.2.3 Dichotomická a fuzzy-množinová kvalitativní komparativní analýza**

V poslední části datové analýzy byla nad cíleně zúženou podmnožinou strategických proměnných provedena *fuzzy-množinová kvalitativní komparativní analýza* (fsQCA) [Ragin, 1989], [Ragin, 2006]. Podmnožina proměnných pro fsQCA byla sestavena z těch strategických proměnných, které byly v předchozích analýzách identifikovány jako statisticky nejvýznamnější pro vývojové rozlišení firem na kategorie RR, RP, ST a PO. Cílem využití fsQCA bylo pak ve výběrovém vzorku MTF – jehož střední velikost je pro tuto metodu optimální - nalezení takových implikantů vyjádřených v disjunktní formě logického součtu logických součinů právě těch vstupních proměnných, které mají coby fuzzy logické proměnné pro vývojové odlišení firem převažující charakter podmínek nutných a/nebo postačujících. Přitom důvodem použití a silnou stránkou kvalitativní komparativní analýzy ve srovnání s konvenčními statistickými metodami je - kromě výrazné efektivity metody v prostoru mezi „čistými“ kvantitativními a kvalitativními metodami a spolehlivým použitím (nejenom) pro vzorky střední velikosti –

v podstatě „vestavěný“ konfigurační přístup, který skutečně pracuje s konfigurací jako celkem, aniž by disagregoval multidimenzionální podstatu konfigurací (coby vzorků i koncepčně odlišných parametrů/proměnných, vyskytujících se obvykle současně) do podoby analyticky oddělených, nezávislých, aspektů.

Kromě fsQCA vybraných kategoriálních strategických proměnných s hodnotami kódovanými do lineární funkce příslušnosti byla nad souborem binárních vzorků/proměnných, charakterizujících nejproblematictější, tj. nezvládané kroky strategického procesu, realizována QCA, tj. *dichotomická* („crisp“-množinová) *kvalitativní komparativní analýza*. Binární proměnné charakterizující strategické nástroje a koncepty využívané v MTF byly zkoumány v úrovni relativních četností výskytu a možné závislosti míry užití na vývojové kategorizaci těchto firem.

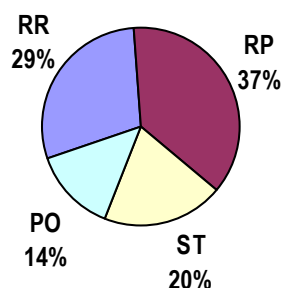
## 5 VÝSLEDKY ANALÝZ (VÝBĚROVĚ)

Výběrový vzorek MTF obsahuje firmy starší pěti let (z více jak  $\frac{3}{4}$  jde o firmy existující na trhu déle jak 10 let) z celé ČR, přičemž základní statistickou deskripci současné velikostní a výkonnostní struktury vyjadřuje následující tabulka:

VZOREK MTF ze současných hodnot	Počet zaměstnanců	Velikost obratu (milióny Kč)	Velikost zisku/ztráty (milióny Kč)
Průměrná hodnota	28,6	41,4	3,63
Směrodatná odchylka	21,3	36,8	3,56
Maximální hodnota	99	164,0	14,4
Minimální hodnota	10,0	8,0	-1,0

**Tabulka 1:** Tabulka průměrných a krajních hodnot současných „výkonnostních“ parametrů

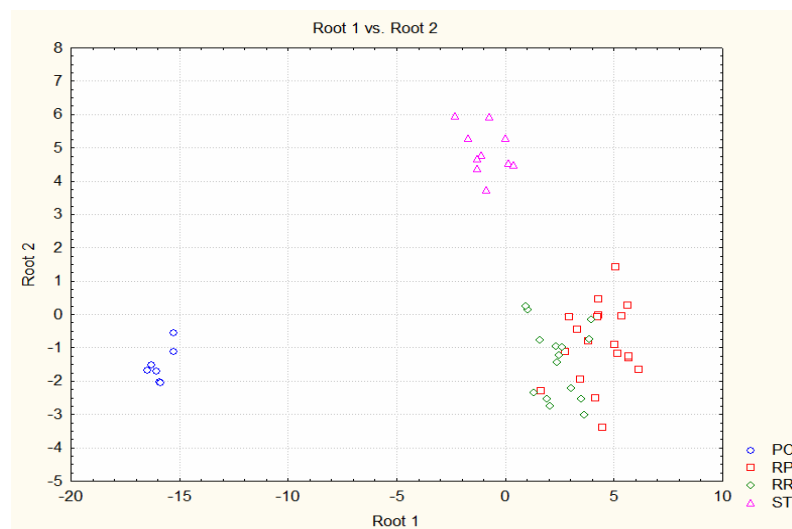
S pomocí vlastního FIS provedenou vývojovou kategorizaci firem MTF ve výběrovém vzorku a obsazení kategorií PO až RR vystihuje následující obrázek:



**Obrázek 3:** Procentní obsazení vzorku MTF vývojovými kategoriemi

Kvalitu a tedy využitelnost provedené vývojové kategorizace nejlépe dokumentuje grafické vyjádření kanonických skóre dvou postačujících (z celkem

tří) kanonických funkcí „root  $n$ “, jako zobrazení výsledků provedené diskriminační analýzy kategorizovaného vzorku MTF:



**Obrázek 4:** Scatter-plot kanonických skóre „cases“ pro funkce „Root“ 1 a 2

Syntetizované výsledky všech statistických testů a analýz v podobě seznamu strategických proměnných nejvýznamněji korespondujících s vývojem

Syntetická tabulka strategických aspektů a strategického chování MTF identifikovaných statistickou analýzou jako nejvýrazněji ovlivňujících vývojové charakteristiky MTF				
P.č.	Název proměnné	Popis proměnné	Identifikováno metodou	Výskyt v testech
1	st_intent	Strategický koncept / vize	DA, MWU, MED, CHI2	4
2	f_capital	Kapitál firmy	DA, MWU, MED, CHI2	4
3	own_maneo	Podnikatelské a manažerské schopnosti vlastníka	DA, MWU, MED, CHI2	4
4	f_compt	Firemní zdroje/kompetence	DA, MWU, MED, CHI2	4
5	eo_innov	EO - inovativnost, změny	DA, MWU, MED, CHI2	4
6	st_real	Strategie - reálie využití	DA, MWU, MED	3
7	ex_global	Míra internacionalizace firmy	MWU, MED, CHI2	3
8	eo_risk	EO - akceptace rizika	MWU, MED, CHI2	3
9	eo_proact	EO - proaktivita	MWU, MED, CHI2	3
10	st_orient	Strategická orientace firmy	MWU, MED, CHI2	3
11	rs_control	Aktivní řízení RS	DA, MED	2
12	f_knowhow	Technologcké know-how	MED, CHI2	2
13	iso_exist	Systém řízení jakosti (ISO)	MWU, MED	2
14	f_salcont	Obchodní systém/model	MWU, CHI2	2

tabulka 2: Strategické proměnné nejvýznamněji související s charakterem vývoje MTF a kategorizací MTE byly využity pro konfigurace fsOCA a OCA analýz a samozřejmě posloužily při interpretaci vlivu strategického řízení na vývoj MTF.

Seznam těchto proměnných s údaji o jejich výskytu ve výsledcích použitých statistických metod či testů uvádí Tabulka 2 (k označení metod jsou použity intuitivně použitelné zkratky, kde označení DA  $\approx$  *diskriminační analýza*, MWU  $\approx$  *Mann-Whitneyův test*, MED  $\approx$  *medián test* a CHI2  $\approx$  *chi-kvadrát test*).

V rámci následného hledání konfigurací strategického řízení ovlivňujících vývoj MTF byly provedeny řady běhů analýz fsQCA a QCA s různě definovanými modely, přičemž pro vyhodnocování a interpretaci modelovaného vztahu byly s ohledem na doporučení expertů [Ragin, 2006], [Rihoux, 2004] použity pouze případy splňující kritéria konzistentnosti výsledného řešení („*solution consistency*“)  $> 0,75$  a celkového pokrytí řešení („*solution coverage*“)  $> 0,7$ . Příklad výsledku úspěšné fsQCA (realizovaný s využitím SW aplikace fs/QCA v.2.2) využitý při závěrečném řešení výzkumného problému uvádí následující obrázek:

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File:
C:/JIP/Private/Educational/PhD_Study/My_research/fsqca_disert/Data_fuzzy.csv
Model: FIRM_PERF = f(ST_ORIENT, ST_INTENT, ST_REAL, ISO_EXIST, F_CAPITAL,
EO_INNOV, EX_GLOBAL, RS_CONTROL)

Rows:          5
Algorithm: Quine-McCluskey
      True: 1
      0 Matrix: 0-C
Don't Care: Remainder

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.869744

              raw          unique
              coverage    coverage    consistency
-----
EO_INNOV+          0.716602    0.109922    0.826168
ST_INTENT*F_CAPITAL 0.700713    0.094034    0.839223
solution coverage: 0.810636
solution consistency: 0.800000
```

**Obrázek 5:** Výpis úspěšné fsQCA – identifikujících jako parametry významně ovlivňující vývoj firmy její silnou inovační podnikatelskou orientaci a/nebo existenci silného podnikatelského záměru podloženého dostatkem kapitálu.

Obdobnou formu výstupů poskytuje i QCA, přičemž následná interpretace úspěšných výstupů fsQCA a QCA (tedy termů logické formy řešení modelu) do teoreticky i prakticky užité podoby je samozřejmě realizována vždy pouze v kontextu důkladné znalosti zkoumaného (modelovaného) problému s využitím patřičného teoretického „backgroundu“ [Ragin, 2006].

## 6 ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Pro vyřešení výzkumného problému bylo třeba provést sumarizaci výsledků všech analýz empirických dat, jejich jistou „revizi“ v kontextu výstupů provedeného sekundárního výzkumu a dále jejich syntézu do podoby umožňující jednak formulovat argumentačně podložené odpovědi na výzkumné otázky, ale především extrahovat jádro nových vědeckých poznatků z oblasti strategického řízení populace MTF a související praktická doporučení pro majitele a/nebo manažery těchto firem.

### 6.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝVOJOVĚ ÚSPĚŠNÝCH MTF

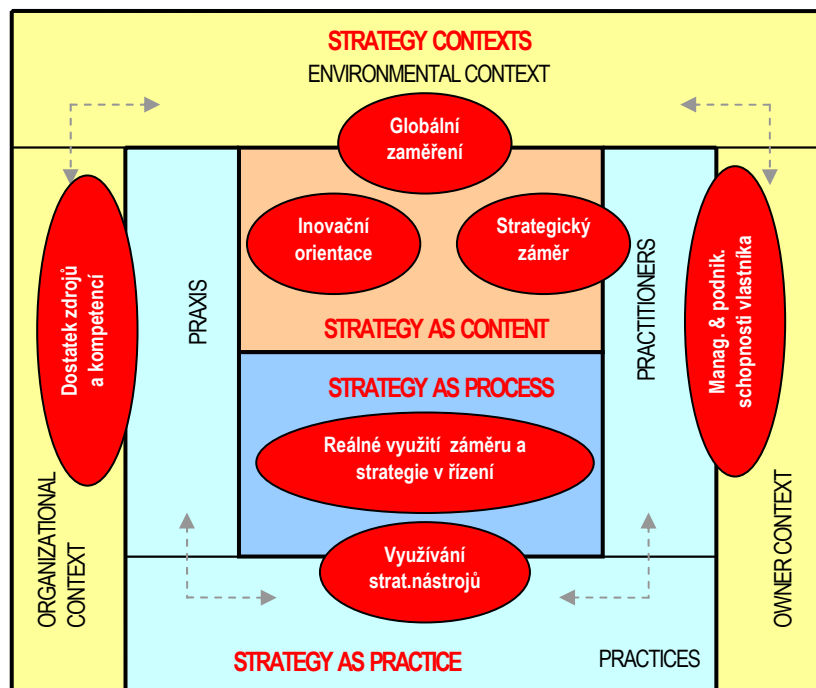
Syntézou výsledků lze ve stručné přehledové podobě vytvořit **seznam typických aspektů strategického řízení realizovaného ve vývojově úspěšných firmách**, tedy především výrazně růstových (RR) a parciálně též i pomaleji rostoucích (RP) firmách typu MTF. Z hlediska spolehlivosti jsou použité výsledky statistické analýzy na obvyklé hladině významnosti ( $p < 0,05$ ) a výstupy fsQCA a QCA splňují kritéria konzistence ( $> 0,75$ ) a pokrytí ( $> 0,7$ ). Lze tedy argumentovat jednak s odkazem na tyto „spolehlivostní“ parametry analýz a též s odvoláním na kompatibilní zjištění souvisejících zahraničních výzkumů v oblasti SME firem, že níže uvedený seznam klíčových aspektů strategického řízení získaný z výběrového vzorku je použitelný na celou populaci MTF v České republice:

- **solidní manažerské a podnikatelské schopnosti vlastníka**
- **jasně a dostatečně definovaný strategický záměr**
- **výrazná inovační orientace**
- **globální zaměření firmy**
- **dostatečné firemní zdroje a kompetence**
- **reálné využívání strategického záměru a/nebo strategie v řízení firmy**
- **reálné používání („obecných“, formalizovaných) strategických nástrojů**

V souvislosti s uvedeným výběrem aspektů je účelné poukázat na dvě skutečnosti. Jedním faktem je, že tyto aspekty nejsou disjunktní a navíc mezi nimi mohou existovat kauzální vztahy. Druhou skutečností je zjištění, že strategické aspekty a typy strategického chování v uvedeném výběru pokrývají, byť i parciálně, v podstatě všechny oblasti definovaného výzkumného rámce strategického řízení, tedy strategii po stránce obsahu i procesu, kontextu a v omezené míře i strategické praxe, jak ukazuje Obrázek 6.

### 6.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝVOJOVĚ NEÚSPĚŠNÝCH MTF

Typické aspekty strategického řízení vývojově neúspěšných firem, tedy především firem kategorizovaných jako (PO), případně (ST), lze odvodit jednoduše významovým negováním (některých či všech) strategických aspektů a strategického



**Obrázek 6:** Pokrytí výzkumného rámce strategického řízení MTF souborem klíčových aspektů podmiňujících úspěšný charakter vývoje

chování úspěšných MTF uvedených v předchozí kapitole 6.1. Nicméně, kvalitativní analýza QCA, kromě potvrzení nezbytnosti umět jasně vydefinovat strategický záměr, identifikovala jako klíčový problém vedoucí k neúspěšnému stagnačnímu či upadajícímu vývoji MTF i aspekt **nezvládnutí vyvození správných závěrů ze strategické analýzy (pokud je vůbec prováděna) a neschopnosti stanovit (a tedy i využít v řízení) realizovatelné strategické varianty či variantu.**

Tento výsledek analýzy taktéž odpovídá i zjištěním ze sekundárního výzkumu SME, kde například výzkum [MacGregor, 1999] poukazuje na nedostatek ‚analytické kredibility‘ strategického řízení SME a identifikuje neschopnost SME adekvátně reagovat na tržní realitu často až v kombinaci s jistou mírou nepochopení příslušného ‚business konceptu‘ [Curran, 1996]. Samozřejmě, je-li v převážné většině MTF strategické řízení doménou vlastníka, je primární příčinou nezvládnutí strategického řízení a negativního vývoje firmy právě jednání a chování vlastníka.

### 6.3 CHARAKTERISTIKY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU MTF

Výzkum prokázal, že v populaci MTF existují některé většinové, typické aspekty a chování (v obecné rovině, tj. bez ohledu na vývoj) identifikované v rozsahu výzkumného rámce strategického řízení. Jedná se především o převažující strategickou orientaci těchto firem na **bezpečný, inkrementální růst**, což může být výsledkem dominantního (s výjimkou RR firem) adaptivního charakteru strategického řízení [Jennings, 1997], poplatného často ‚life-style‘ firmám s určující rolí vlastníka. Právě **dominantní vliv vlastníka** (nebo vlastníků) na

strategické řízení - a tedy i strategickou orientaci firmy – je další z významných charakteristik typických pro strategické řízení v populaci MTF. K dalším identifikovaným faktorům pak patří silné, zřejmě až nevyvážené ve vztahu k důležitosti i jiných funkcí firmy, **preferenční zaměření na technologické aspekty** produktů a podnikání, což s ohledem na technologický charakter firem coby kritéria výběrového vzorku MTF není překvapující. S primárním zaměřením na technologickou excelenci také souvisí další identifikovaný typický aspekt strategického řízení těchto firem, a to dominantní založení jejich konkurenčních strategií na **diferenciaci produktů a služeb** (což pak zřejmě implikuje i zjištěné výrazné inovační zaměření vývojově úspěšných MTF, tedy v podstatě úspěšnou realizaci takové diferenciační strategie). Jako další významný strategický aspekt byla zdůrazňována **existence a využití personální sítě kontaktů**, což by bylo také možné interpretovat jako projev „relationship“ marketingu typického právě pro SME firmy [Burns, 2001].

V souvislosti s významnými charakteristikami strategického řízení MTF je účelné zdůraznit i **skutečnost „nevýskytu“ zkušenostně očekávaného faktoru typu mocenských a politických bojů mezi vlastníky** a jeho pravděpodobného negativního vlivu na strategické řízení a fungování firmy vůbec. Význam aspektu tohoto typu byl však ve výběrovém vzorku, a tedy i v populaci MTF, marginální, což (pokud lze pracovat s hypotézou postavenou na víceméně zkušenostním očekávání autora, protože v sekundárním výzkumu SME prakticky nebyly politické faktory týkající se vztahů mezi vlastníky a jejich vliv na firmu zaregistrovány) lze připsávat i tomu, že vzorek obsahoval z více jak 3/4 firmy starší 10 let.

## 7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato disertační práce je prací v oblasti strategického managementu firem typu MTF. Jako celek ji charakterizuje snaha o holistický přístup ke zkoumanému fenoménu a zároveň i respekt ke zvláštnostem (již zjištěným v jiných výzkumech a teoreticky předpokládaných i v množině zkoumaných firem typu MTF) chápání a práce s tím, co je v menších firmách považováno za „strategické“. Tomu odpovídá i vytvořený široký výzkumný rámec strategického řízení MTF, zvolené přístupy a vícery, vzájemně se doplňující metody výzkumu a zpracování celé práce.

### 7.1 TEORETICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE

Kromě vyřešení samotného výzkumného problému v obecné rovině **potvrzení existence statisticky významné závislosti charakteru vývoj MTF na parametrech jimi realizovaného strategického řízení** patří mezi nejvýznamnější teoretické přínosy této disertační práce především:

- **návrh způsobu a reálné provedení vývojové kategorizace firem MTF** podle vícedimenzionálně definované a měřené firemní výkonnosti a s tím spojený návrh a užití specifického fuzzy inferenčního systému v MATLABu.
- **identifikování a interpretace významných typických charakteristik / aspektů strategického řízení praktikovaného v MTF v českém měřítku** s tím, že získané výsledky vycházejí z již zmiňovaného širokého (nikoliv pouze racionalistického) pojetí toho, co je v těchto firmách reálně zahrnuto do pojmu strategické řízení. Svůj význam z hlediska vědeckého přínosu této práce má tedy i navržený výzkumný rámec.
- **identifikování jednotlivých, dílčích strategických aspektů a konfigurací těchto aspektů ovlivňujících významným způsobem výkonnost a tedy i charakter vývoje MTF v České republice**, tedy vymezení souboru vývoj determinujících strategických proměnných a komplexnějších vzorců strategického chování pro populaci menších technologických firem.
- **zakomponování přístupu „strategy as practice“** (kladoucího důraz na mikroúroveň strategické praxe a vlastní realizaci strategie) **do výzkumu strategického managementu firem typu MTF**, což je zřejmě ve výzkumech SME nejenom v českém měřítku ve stále ještě průkopnické fázi. Tento přístup implikuje zejména praktické přínosy.
- **využití (či „objev“)** metody fuzzy-množinové kvalitativní komparativní analýzy pro výzkum strategického řízení v českých podmínkách (ve vazbě na dostupné znalosti výzkumů) jako metody vhodné cíleně právě pro analýzu vzorků střední velikosti, která sofistikovaně propojuje kvantitativní, tj. „variable-oriented“ a kvalitativní, tj. „case-oriented“, přístupy výzkumu a především umožňuje zachytit a vyjádřit nelinearitu, synergii a ekvifinalitu komplexních jevů, jakým strategické řízení obecně bezesporu je.

Výsledků analýzy aspektů a vzorků strategického chování, které jako vývojově determinující identifikovala a prezentovala tato disertační práce, lze přiměřeným způsobem využívat i k predikcím vývoje konkrétních firem z populace MTF. Přínosem práce pro související či navazující výzkumy a obecně pro studium fenoménů SME a jejich strategického řízení je i rozsáhlá nabídka různých zdrojů charakteru použité literatury.

## 7.2 PRAKTICKÉ PŘÍNOSY A MANAŽERSKÉ IMPLIKACE

Tato disertační práce nesporně nabízí také praktické přínosy a implikace nejenom pro vlastníky a klíčové manažery firem typu MTF. Praktické přínosy práce, obsahově totožné ale lišící se zaměřením, lze strukturovat do tří základních oblastí využití

- firemní využití
- institucionální využití
- studijní a pedagogické využití

### 7.2.1 Firemní využití

Malým a středním firmám typově odpovídajícím MTF, respektive jejich vlastníkům a/nebo top managerům, poskytuje disertační práce validní **náměty a doporučení na cílené změny v charakteru strategického řízení společnosti** a to ve formě využití informací o klíčových parametrech a vzorcích strategického managementu, které v pozitivním a/nebo negativním směru výrazně ovlivňují výkonnost a tedy i vývojový charakter firmy typu MTF. Výsledky této práce tedy poslouží pro:

- **efektivnější analytické zaměření** MTF zejména na klíčové strategické parametry nejvýznamněji ovlivňující vývoj firmy
- **účinnější syntézu** v podobě cíleného strategického myšlení a generování návrhů a opatření zaměřených především do těch problémových oblastí, které jsou i z hlediska obecné významnosti vztahu strategického řízení a vývoje nejkritičtější
- **účinnější kontrolu** reálného strategického chování díky zaměření se na klíčové parametry
- **účinnější zaměření vzdělávání vlastníků a top managementu** v oblastech klíčových pro rozvoj firmy (například inovačního managementu)

Nepřímý efekt může práce poskytnout i ve vztahu k často potřebné sebereflexi vlastníka při zajišťování podmínky *solidních manažerských a podnikatelských schopností vlastníka* jako nutného parametru úspěšného vývoje firmy, ať už je řešení tohoto problému realizováno vzděláváním vlastníka, případně jeho koučováním nebo reálným rozšířením ‚strategického‘ a/nebo exekutivního manažerského týmu nebo jiným radikálnějším způsobem (pokud je realizovatelný).

Disertační práce samozřejmě nemůže nabídnout zcela zaručené „návod“ pro změny strategického managementu, které by stoprocentně zajistily úspěšný vývoj a/nebo obrát k úspěšnému vývoji dosud neúspěšné firmy, už proto, že žádná taková stoprocentní řešení či „návod“ ve strategickém managementu objektivně neexistují. Nicméně práce každopádně sama poskytuje a/nebo vytváří podmínky pro definování změnových expertních doporučení seriózního charakteru.

### 7.2.2 Institucionální využití

Způsobem obsahově obdobným firemnímu využití poslouží výsledky disertační práce a informace v ní obsažené i organizacím a institucím (respektive jejich příslušným organizačním složkám) charakteru specializovaných agentur, hospodářských komor, sdružení a dalších podobných organizací zaměřených na monitorování a podporu podnikání malých a středních firem. Zjištění presentovaná v této práci instituce využijí pro efektivnější zacílení a zlepšení účinnosti svých aktivit a programů, ať už ve formě obecných vzdělávacích aktivit a materiálů nebo jako základů tvorby aplikovatelných pomůcek a nástrojů pro hodnocení konkrétních firem typově odpovídajících MTF anebo jiným potřebným způsobem.

### 7.2.3 Studijní a pedagogické využití

Výsledky disertační práce a další v ní presentované informace jsou přiměřeně využitelné i pro zaktuálnění a zatraktivnění výuky managementu SME na školách zaměřených na „business“ a podnikání. Strategické řízení, jakkoliv v případě menších firem specifické a potenciálně problematické, je jak ve vnitrofiremním tak i širším sociálním kontextu stále důležitější a významnější, což představuje pro školní i akademickou půdu výzvu.

## 8 ZÁVĚR

Předložená disertační práce z oblasti strategického řízení a jeho vlivu na MTF presentuje v adekvátní podobě zjištění ze souvisejícího výzkumu a poskytuje jeho syntetickou interpretaci. Vychází z méně používaného abduktivního přístupu ústícího do řešení předem vymezeného výzkumného problému bez potřeby definování explicitních hypotéz a následného ověřování jejich platnosti či neplatnosti. Disertační práce respektuje potřebu holistického přístupu ke zkoumání komplexního fenoménu, jakým je právě strategické řízení, a staví na konfiguračním přístupu a v souladu s ním použitých metodách a nástrojích zpracování získaných empirických dat a interpretace získaných výsledků.

Součástí disertační práce je návrh „originálního“ systému vývojové kategorizace menších firem vycházející z hodnocení parametrů třírozměrného konstruktů výkonnosti. Fakticky byl v rámci práce vytvořen matematický model charakteru fuzzy inferenčního systému, jehož prostřednictvím byly firmy typu MTF rozděleny do čtyř, v systému vývojově vymezených, kategorií. Kategorizační systém není vázaný pouze na využití v této disertační práci, nýbrž může být, za předpokladu akceptace již nastavených vnitřních parametrů, využit i mimo ni pro vývojovou kategorizaci firem, případně může být využit metodicky pro konstrukci jiných kategorizačních systémů využívajících fuzzy logiky.

Práce též nabízí široce vymezený výzkumný rámec strategického řízení MTF, založený na propojení vícero konceptů a přístupů ke strategii a strategickému managementu, konkrétně pak přístupů ke strategii přes její obsah, strategický proces, kontextové parametry a prvky strategické praxe, pokrytých naplněním rámce rozsáhlou množinou strategických proměnných. Vytvoření výzkumného rámce i výběr strategických proměnných je podložen provedením a efektivním vyhodnocením rozsáhlého sekundárního výzkumu fenoménu strategického řízení zejména v oblasti SME.

Výsledky a zjištění z vlastního výzkumu strategického řízení MTF a jeho vlivu na charakter vývoje těchto firem umožnily úspěšné vyřešení zadaného výzkumného problému a průkazně potvrdily samotnou existenci významné závislosti výkonnosti a vývoje těchto firem na jimi realizovaném strategickém řízení. Zároveň identifikovaly nejvýznamnější strategické aspekty a typy strategického chování

v dílčí i konfigurační podobě, jejichž prostřednictvím je vývoj MTF fakticky ovlivňován, což vytvořilo významnou bázi pro reálné teoretické i praktické přínosy této práce (byť v jejich uvědomovaných si a ex ante presentovaných limitech).

Obecným cílem výzkumu a disertační práce bylo posunout dál poznání fenoménů strategického řízení prostřednictvím zkoumání zúžené množiny podniků SME a úspěšným vyřešením daného výzkumného problému s dalšími konsekvencemi výsledků a zjištění byl tento cíl naplněn. Nicméně míra tohoto posunu nechť je pak na posouzení teoretiky i praktiky vnímané užité hodnoty této disertační práce.

## 9 SEZNAM LITERATURY (VÝBĚR)

- AHONEN, A. *Strategic Management Studies and the Foundation of Thought of Competitive Assessment* [online]. Turku School of Economics and Business Administration, Finland, 2004 [cit. 2006-02-10]. <[www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/english.cgi?&sivu=yearbook-2004-ari-ahonen](http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/english.cgi?&sivu=yearbook-2004-ari-ahonen)>
- ANSOFF, I. *The New Corporate Strategy*, New York, Wiley, 1988. 288 p. ISBN 13 978-0471629504
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991, vol. 17, no. 1, p. 99-120
- BRÄNNBACK, M. *DSS – Rethinking Strategic Management* [online]. Institute for Advanced Management Research, Abo University, Finland, 1996 [cit. 2006-02-10]. <[www.syros.aegean.gr/users/tsp/Books/ewg6/01MALIN.pdf](http://www.syros.aegean.gr/users/tsp/Books/ewg6/01MALIN.pdf)>
- BURNS, P. *Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan, 2001. xxiv, 386 p. ISBN 0-333-91474-0
- COLLIS, J., HUSSEY, R. *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. the 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan, 2003. ix, 374 p. ISBN 0-333-98325-4
- COVIN, J.G. Entrepreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance. *Journal of Management Studies*. 1991, vol. 28, no. 5, ISSN 0022-2380
- CURRAN, J. Small Business Strategy. In *The Concise International Encyclopaedia of Business and Management*, London: International Thomson Business Press, p. 510–520, ISBN-13 978-1861521149
- DESS, G., NEWPORT, S., RASHEED, A. Configuration research in strategic management: key issues and suggestions. *Journal of Management*. 1993, vol. 19 no. 4, p. 775-795
- DE WIT, B., MEYER, R. *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*. 3rd edition London: Thomson Learning, 2004. xxiv, 957 p. ISBN 1-86152-964-3
- EC *Nová definice malých a středních podniků - Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. Úřad pro úřední tisky, Publications.eu.int., 2006. ISBN 92-894-7917-5 [cit. 2008-06-06]. <[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_cs.htm)>
- FISS, P.C. *A Set-Theoretical Approach to Organizational Configurations* [online]. Queen's School of Business, Kingston, Canada, 2005. ISBN 952-5531-00-7 [cit. 2007-02-09]. <<http://www.compass.org/Fiss2005.pdf>>
- FOSS, N.J. *Scientific Progress in Strategic Management: The case of the Resource-based view*.

- SMG Working Paper No. 11/2005, Copenhagen Business School, 2005.  
ISBN 87-91815-13-4
- GADENNE, D. Critical Success Factors for Small Business: an inter-industry comparison. *International Small Business Journal*. 1988, vol. 17, no.1. ISSN 0266-2426
- GALBRAITH, C., SCHENDEL, D. An Empirical Analysis of Strategic Types. *Strategic Management Journal*. 1983, vol. 4, no. 2, April-June, p. 153-173.
- GIBCUS, P., KEMP, R.G.M. *Strategy and Small Firm Performance*, Zoetermeer: SCALES - Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs Research Report H200208, 2003. 75 p. ISBN 90-371-0876-8
- HEBÁK, P., et al. *Vicerozměrné statistické metody [3]*. 2. dopl. vydání Praha: IMFORMATORIUM, 2005. 271 s. ISBN 978-80-7333-039-3
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro economy*. 3. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 415s. ISBN 80-86419-34-7
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, no. 3, ISSN 01492063
- HUNGER, J.D., WHEELLEN, T.L. *Essentials of Strategic Management*, 3rd edition New Jersey: Pearson Education Prentice Hall, 2003. ix, 191 p. ISBN 0-13-046595-X
- IKÄVALKO, H. *Strategy process in practice: Practices and logics of actions of managers in strategy implementation* [online]. Doctoral Dissertation, DIEM, Helsinki University, January 2005, ISBN 951-22-7372-1 [cit. 2007-01-13].  
<[lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512273721/](http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512273721/)>
- JENNINGS, P., BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*. 1997, vol. 15, no. 2, p. 63-75. ISSN 0266-2426
- JOHNSON, G., SHOLES, K. *Exploring corporate strategy: Text and Cases*. 4th ed. Hertfordshire: Prentice Hall, 1997. xxi, 873 p. ISBN 0-13-525635-6
- JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L., WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. xiii, 244 p. ISBN 987-0-521-68156-8
- KETCHEN, D.J. jr. Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance. *Journal of Management*. 1996, vol. 22, no. 2, p. 231-257. ISSN 0149-2063. Dostupný též:  
<<http://www.ingentaconnect.com/content/els/01492063/1996/00000022/00000002/art90048>>
- LANDSTRÖM, H., SEXTON, D. Remaining issues and suggestions for further research. In SEXTON, D., LANSTRÖM, H. (eds.). *Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell, 2000, p. 435-443. ISBN-13 978-0387236216
- LAZENBY, J.A.A. *Entrepreneurial Strategic Management: An Approach for Small Business Growth* [online]. International Council of Small Business - ICSB Conference, Naples, Italy, 1999 [cit. 2006-02-10]. <<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/43.pdf>>
- LOBONTIU, G. *Strategies and Strategic Management in Small Business* [online]. MPP Working Paper No. 15/2002, Copenhagen Business School, 2002. ISBN 87-91181-18-6 [cit. 2005-09-16]. <[ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x646098747.pdf](http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x646098747.pdf)>
- MACGREGOR, D. Leadership and Strategy Challenges. In MACGREGOR, D. (ed.) *Small Business Management*. Dublin: Blackhall Publishing, 1999, p. 139-163.
- MCDOUGALL, P., COVIN, J., ROBINSON, R., HERRON, L. The effects of industry growth

- and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*. 1994, vol. 15, no. 7, p. 537-554
- MILLER, D., FRIESEN, P. *Organizations - a quantum view*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. ISBN-13 978-0136419853
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press, 1994. ISBN-13 978-0029216057
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Pearson Educ., 1998. x, 406 p. ISBN-13 978-0-273-69346-8
- MUGLER, J. *The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises* [online]. Jubilee Conference in Budapest, 2004 [cit. 2008-04-18]. <[www.bmf.hu/conferences/jubilee/Mugler.pdf](http://www.bmf.hu/conferences/jubilee/Mugler.pdf)>
- NÄSI, J. *Strategic Thinking As Doctrine, Development of Focus Areas and New Insights*. In Näsi, J. (ed.) *Arenas of Strategic Thinking, Foundation for Economic Education*, Helsinki, Finland, 1991. ISBN-13 978-9519601342
- NOVÁK, V. *Základy fuzzy modelování*. 1. vydání Praha: BEN-technická literatura, 2000. 176 s. ISBN: 80-7300-009-1
- PAAVOLA, S. Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundation of Science*. 2004, vol. 9, no. 3, p. 267-283. Dostupné též: <<http://www.helsinki.fi/science/commens/papers/abductionstrategies.htm>>
- PASANEN, M. *In Search of Factors Affecting SME Performance: The Case of Eastern Finland Multiple Entrepreneurship among Successful SMEs in Peripheral Locations*. Kuopio University Publication H. Business and Information Technology, 2003. 338 p. ISBN 951-781-980-3
- PETTIGREW, A. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*. 1992, vol. 13, no. winter special issue, p. 5-16., 1992. Dostupný též: <<http://www.jstor.org/pss/2486363>>
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: Creating a Sustaining Superior Performance..* New York: Free Press, 1985, 557 p. ISBN-13 978-0029250907
- PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st ed., New York: Free Press, 1980, 397 p. ISBN 10 0684841487
- QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois: Irwin, 1986, 328 p. ISBN-13 978-0256025439
- RAGIN, C.C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press, 1989, 202 p. ISBN-13 978 0520066182
- RAGIN, C.C. et al. *User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis* [online]. University of Arizona, 2006 [cit. 2006-12-02]. <<http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>>
- REGNÉR, P. *Strategy as Practice - Towards a more dynamic view?* [online]. Strategy as Practice Community Server, 2006 [cit. 2007-01-13]. <<http://www.s-as-p.org/index.php>>
- RIHOX, B., RAGIN, C.C. *Qualitative Comparative Analysis: State of The Art and Prospects* [online]. American Political Science Association, Chicago, 2004 [cit. 2007-10-13]. <[www.asu.edu/clas/polisci/cqrm/APSA2004/RihouxRagin.pdf](http://www.asu.edu/clas/polisci/cqrm/APSA2004/RihouxRagin.pdf)>
- ROBINSON, R., PIERCE, J. Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*. 1988, vol. 9, no. 1, p. 43-60

- STOREY, D.J. *Understanding the small business sector*. London: Thomson Learning, 1994. 355 p. ISBN-13 978-1861523815
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1987, vol. 18, no. 7, p. 509-533.
- THOMAS, J.B., McDANIEL, R.R. Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top-Management Teams. *Academy of Management Journal*. 1990, vol. 33, no. 2, p. 286-306.
- VAARA, E., KAKKURI, M.L. *Critical epistemological issues in strategic management studies: Towards reflective pragmatism?* [online]. Paper for Critical Management Studies Conference, Helsinki, Finland, 1999. [cit. 2007-01-19].  
<[http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/papers\\_strategy.htm](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/papers_strategy.htm)>
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*. 1992, vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, Summer, p. 169-191.
- VAN GELDEREN, M., FRESE, M., THURIK, R. *Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups: ERIM Report ref. ERS-2000-18-STR*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2000. ISBN 90-371-0780-X
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 1986, vol. 11, no. 4, October, p. 801–814.
- WHITTINGTON, R. *What is Strategy: and does it matter?* 2<sup>nd</sup> ed. London: Thomson Learning, 2001. xi, 151 p. ISBN-13 978-1-86152-377-8
- WHITTINGTON, R. *Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field* [online]. SasP - Strategy as Practice Community Server, 2002 [cit. 2006-12-02].  
<[http://www.s-as-p.org/files\\_papers/Whittington1A.pdf](http://www.s-as-p.org/files_papers/Whittington1A.pdf)>

### ***Seznam použitých zkratk:***

FIS	fuzzy inferenční systém
fsQCA	Fuzzy-Set QCA, tj. fuzzy-množinová kvalitativní komparativní analýza
fs/QCA	SW aplikace pro fsQCA
HW	hardware, technické prostředky IT
IT	informační technologie
MTF	menší technologicky zaměřené firmy v ČR - s vlastním vývoje SW a/nebo HW
PO	MTF s trendem klesající výkonnosti - vývojová kategorie MTF
QCA	Qualitative Comparative Analysis - kvalitativní komparativní analýzy
RBV	Resource Based View – zdrojový přístup k pojetí strategie, interní zaměření
RP	MTF s trendem pomalu rostoucí výkonnosti - vývojová kategorie MTF
RR	MTF s trendem rychle, výrazně rostoucí výkonnosti - vývojová kategorie MTF
SME	Small and Medium-sized Enterprises – malé a střední firmy
ST	MTF s trendem stagnující výkonnosti - vývojová kategorie MTF
SW	software, programové prostředky IT

## *Životopis:*

LIBUŠINO ÚDOLÍ 156 • 623 00 BRNO – KOHOUTOVICE  
TEL. 603 419 364; 541 321 129 • FAX 541 214 616 • EMAIL JIRI.PETERKA@ANET.EU

# PETERKA JIŘÍ

## OSOBNÍ INFORMACE

---

- Rodinný stav: ženatý
- Národnost: česká
- Státní příslušnost: ČR
- Datum narození: 4. 3. 1957
- Místo narození: Brno

## VZDĚLÁNÍ

---

- |             |  |
|-------------|--|
| 1976 – 1981 | VUT Brno, fakulta elektrotechnická,<br>obor Elektronické počítače, diplom Ing. |
| 1998 – 2001 | BBS Brno (při VUT Brno), diplom MBA,<br>disertace: Strategy for ANeT s.r.o.    |

## PROFESIONÁLNÍ DRÁHA

---

- |              |  |
|--------------|--|
| 1981 – 1986  | Zbrojovka Brno, Brno, samostatný vývojový pracovník  |
| 1986 – 1990  | JZD Slušovice, dp. Brno, vývoj elektroniky, návrhy IO  |
| 1990 – 1992  | OSVČ, programování a návrhy počítačových sítí  |
| 1992 – 1998  | ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o., Brno,<br>ředitel oddělení Počítačových sítí, spoluvlastník |
| od roku 1998 | ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o., Brno,<br>ředitel společnosti, spoluvlastník                |

## JAZYKY

---

- |            |                         |
|------------|-------------------------|
| Angličtina | aktivně slovem i písmem |
| Ruština    | pasivně                 |

### **Publikační činnost:**

1. PETERKA, J. Strategie a strategický management v malých firmách. In *Mezinárodní Bařova Doktorandská Konference*. 27. dubna 2006. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. Sborník [CD-ROM]. ISBN 80-7318-384-6
2. PETERKA, J. Strategické aspekty vývoje malých firem. In *Mezinárodní 6. doktorandská konference IMEA 2006*. 15. – 16. května 2006. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2006. Sborník [CD-ROM]. ISBN 80-7041-164-3
3. PETERKA, J. Strategic Aspects of Small Companies' Development. In *IV. International Scientific Conference: Management, economics and business development in the new European conditions*. 26. – 27. května 2006, Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2006. Sborník [CD-ROM]. ISBN 80-7204-454-0
4. PETERKA, J. Fenomén „nerůstu“ malých firem. In *Evropská vědecká konference doktorandů MendelNet 2006*. Listopad 2006, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita v Brně, 2006. Sborník [CD-ROM]. ISBN 80-86851-62-1
5. PETERKA, J. Inovační aktivity v menších firmách. In *Mezinárodní vědecká konference: Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovace*. 3. listopadu 2006, Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2006. Sborník [CD-ROM]. ISBN 978-80-86744-57-5
6. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
7. PETERKA, J. Strategic Management in Smaller Companies. In *V. International Scientific Conference: Management, economics and business development in the new European conditions*. 25. – 26. května 2007, Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2007. Sborník [CD-ROM]. ISBN 978-80-7204-532-7
8. PETERKA, J. Strategické řízení a jeho vliv na vývoj v menších firmách. In *4. Mezinárodní Bařova doktorandská konference*. 10. duben 2008. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Sborník [CD-ROM]. ISBN 978-80-7318-663-0
9. PETERKA, J. Strategie a její vliv na vývoj v menších firmách. In *VIII. Mezinárodní konference studentů doktorských programů IMEA 2008*. 15. – 16. května. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Sborník [CD-ROM]. ISBN 978-80-7372-331-6
10. PETERKA, J. Využití fuzzy-množinové kvalitativní komparativní analýzy ve výzkumu strategického řízení menších firem In *VI. International Scientific Conference: Management, economics and business development in the new European conditions*. 23. - 24. května 2008, Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2008. Sborník [CD-ROM]. ISBN: 978-80-7204-582-2

## ***Abstrakt***

Cílem disertační práce je identifikace charakteristik strategického řízení aplikovaného v menších českých, technologicky orientovaných firmách a nalezení strategických aspektů a typů strategického chování, které významným způsobem ovlivňují výkonnost a charakter vývoje těchto firem. Disertační práce je tedy prací v oblasti strategického managementu s dostatečně široce vymezeným pojetím strategie a strategického řízení, které umožňuje zkoumání tohoto fenoménu jak v podmínkách jeho současného fragmentovaného a koncepčně pluralitního poznání tak i v úrovni specifík strategického řízení firem typu SME. Práce respektuje abduktivní přístup ke zkoumání reality a tedy namísto ověřování explicitně definovaných hypotéz řeší a hledá fundované odpovědi na definovaný výzkumný problém.

Práce je založena na empirických datech získaných z dotazníkového výzkumu vzorku menších technologických firem v rámci celé ČR. Na základě výkonnostních parametrů a s pomocí speciálně navrženého fuzzy systému je v práci provedena vývojová kategorizace firem a prostřednictvím kombinací kvantitativních a kvalitativních analýz aspektů strategického řízení a jejich syntézou do podoby výsledných zjištění je vyřešen definovaný výzkumný problém a naplněny cíle práce. Praktické i teoretické přínosy výsledků této práce jsou uvedeny v jejím závěru.

Výstupy disertační práce potvrzují existenci a identifikují konkrétní parametry typické pro strategické řízení české populace menších technologických firem jako podmnožiny SME a stejně tak prokazují existenci a odкрývají obsah kauzálního vztahu mezi strategickým řízením a charakterem vývoje těchto firem.

## ***Abstract***

The objective of the dissertation thesis is both to identify characteristics of strategic management carried out in Czech smaller technological companies and to find strategic aspects and behaviours that determine performance and developmental trend of these firms meaningfully. The thesis is a study in the field of strategic management with broadly understood concept of strategy and strategic management. It makes possible to research the phenomenon of strategy both under circumstances of conceptual pluralism and fragmented findings in the field and supposed specialities in strategic management pursued in SME sector. The thesis follows an abductive approach which means that there are no hypotheses explicitly defined but searching for crucial and fundamental answering up to specified research problem.

The thesis exploits empirical data obtained by the mail survey of smaller technological firms around the whole Czech Republic. Using a specially designed fuzzy inference system and performance parameters derived from empirical data the sample of the companies is categorized according to their developmental trend. Consequently, as the most effective multimethod approach, several quantitative and qualitative analyses are made and their results are synthesized in final findings and resolution of the research problem to reach the objectives of the thesis. Also the benefits for theory and practice based on the thesis are evaluated at the end.

The results of the thesis validates both the fact that there are patterns of strategic management typical for the population of Czech smaller technological companies and the fact that there is also a casual relationship between the strategic management and the trends of their development.