

Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách

TISKOVÁ ZPRÁVA

Praha, 25. 2. 2015

Malé a střední firmy začínají systematickému strategickému řízení věnovat pozornost, zároveň ale stále mají v řadě aspektů prostor k efektivnějšímu způsobu řízení. Svoji konkurenceschopnost a rozvoj mohou dále podpořit například intenzivnější prací se strategickými informacemi, zaměřením na některé typy inovací, využíváním potenciálu, který nabízí zahraniční trhy nebo systematictějším řízením implementace strategie. Takové jsou hlavní závěry rozsáhlého mezinárodního výzkumu přístupu malých, středních a rodinných firem ke strategickému řízení, na kterém se pod vedením Mendelovy univerzity v Brně podílela švédská Jönköping International Business School, slovenská **Vysoká škola manažmentu v Trenčine/City University of Seattle**, Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR a asociace POPAI CE.

Sběr dat mezi majiteli a manažery více než 1000 kvótně vybraných firem z České republiky, Slovenska, Švédska a Finska realizovala agentura STEM MARK. Výzkum také identifikoval některá významná rizika pro rozvoj rodinných firem.

„Výzkum ukázal, že významná část českých i slovenských malých a středních firem, přestože přirozeně inklinují spíše k intuitivnímu a ad hoc stylu řízení, už využívá i přístupy typické pro systematické strategické řízení,“ uvedla **koordinátorka projektu Alena Hanzelková z Mendelovy univerzity v Brně**.

Konkrétně malé a střední firmy:

- věnují pozornost stanovení strategii i tomu, aby byla přijata/podporována klíčovými skupinami/jednotlivci – zejména majiteli a managementem,
- v řízení využívají cíle, hodnotí svůj výkon,
- zaměřují se na výběr a budování jasné konkurenční výhody,
- věnují se otázkám firemní kultury i organizační struktury jako předpokladu pro úspěšnou realizaci strategií,
- zabývají se vlastnickou strukturou, její kvalitou a funkčností,
- zaměřují se na inovace – zejména rozvoj stávajících produktů nebo na inovace firemních procesů,
- pracují s některými typy „tvrdých“ strategických informací – zejména informací o zákaznících, jejich požadavcích a spokojenosti, vývoji poptávky po svých výrobcích/službách, částečně s informacemi o změnách v legislativě, vývoji technologií,
- systematictěji se zabývají i hodnocením dostupnosti zdrojů – zejména financí a znalostí/dovedností, které považují pro svůj rozvoj za významné.

Výzkum ale také potvrdil, že v přístupu malých a středních firem ke strategickému řízení stále existují další praktické nástroje nebo přístupy, které významné množství malých a středních firmy stále nevyužívá:

- strategie jsou stanovovány spíše na kratší období, maximálně dva roky,

- ve svých strategiích firmy stále poměrně málo využívají rozvojových možností, které nabízejí zahraniční trhy,
- v oblasti inovací méně často staví na rozšiřování produktových řad a vývoji nových produktů nebo využívání nových technologií,
- méně sledují aktivity svých konkurentů, trendy a změny ve společnosti s potenciálním vlivem na své podnikání,
- firmy se také méně často zabývají úvahami a hodnocením některých zdrojů – zvláště kontaktů a společenských sítí, časových kapacit nezbytných pro realizaci strategie nebo dodavatelů,
- firmy často deklarují, že ne vždy zaměstnanci znají firemní strategii a tudíž nevědí, co se od nich pro její úspěšnou realizaci očekává,
- ve firmách není běžné využívání podrobnějších ročních plánů pro dennodenní řízení realizace strategie.

Všechny výše uvedené aspekty mohou pro malé a střední firmy v oblasti jejich řízení a dalšího rozvoje představovat významné příležitosti, nebo být naopak brzdou pro jejich úspěšnou existenci a rozvoj. **Libor Musil, zakladatel a majitel úspěšné české firmy Liko-s, vítěze soutěže Rodinná firma roku 2014 AMSP ČR**, k tomu dodává: „Bez pravidel firemního chování, stanovení a jednoduchého měření úspěchů každého pracovníka je firma v chaosu a dají se realizovat pouze jednoduché strategie. Je to potom boj o přežití ze dne na den, od výplaty k výplatě. A to lidi nebaví. Sdílenou firemní kulturu a přehledné organizační uspořádání, kde je jasně nastavená zodpovědnost každého pracovníka za výsledek, bereme jako základ pro dosažení vyšších strategických cílů. A o to v podstatě jde – klást si vysoké cíle a snažit se je dosáhnout.“

Zajímavé také je, že české, slovenské, švédské i finské malé a střední podniky se strategickému řízení svých firem věnují přibližně stejnou měrou, rozdílně se ale zaměřují na některé dílčí aspekty. U **českých malých a středních firem** je za potenciálně závažné riziko možné považovat to, že oproti zahraničním malým a středním podnikům věnují méně pozornosti promýšlení svých strategií na více let dopředu. **Karel Havlíček, předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a podnikatel** tento aspekt komentuje: „Každá firma, včetně malé a střední musí vědět, kam kráčí a co bude dělat za pár let. A to jak na úrovni svého zaměření, tak v oblasti klíčových produktů. Není nezbytně nutné, aby každá malá firma měla dokumenty typu strategického plánu, ale její vlastník nebo šéf je povinen vědět, co je dlouhodobým cílem firmy. Následně to musí být schopen v určité struktuře sdělit klíčovým zaměstnancům, bankéřům nebo třeba dodavatelům. Přežije, jen pokud to zvládne.“ „Podstatné je také to, aby byl dlouhodobý záměr firmy realistický – k tomu firmě pomůže, pokud si své plány bude stavět také na základě tvrdých informací o interním i externím prostředí, které jsou často poměrně snadno dostupné. Firmy s nimi ale stále moc nepracují,“ říká Daniel Jesenský, prezident asociace POPAI CE, která obdobně, převážně výrobní, malé a střední firmy sdružuje.

Kromě toho se české malé a střední firmy také méně zajímají o nové možnosti pro rozvoj, které nabízí nové technologie, a při realizaci nových záměrů se také tolik jako jejich konkurenti nevěnují hodnocení svých kontaktů a sítí, jejichž kvalita může mít na úspěšnou realizaci nových záměrů významný vliv. České (a obdobně též slovenské) firmy také zejména oproti skandinávským firmám deklarují výrazně vyšší obtíže v oblasti **legislativy a její stability, státní byrokracie a korupce**. „Zajímavé je rovněž to, že tlak konkurence je výrazněji vnímán skandinávskými, než českými a zejména než slovenskými firmami, z nichž pouze 29 % vidí konkurenci jako zásadnější problém,“ dodává docent Pavel Žufan, ředitel projektu.

U **rodinných firem** výzkum hodnotil některé aspekty specifické pro tento typ firem. Závažným rizikem u českých i zahraničních rodinných firem je zejména to, že jen menší část z nich se systematictěji zabývá mezigeneračním předáním. **Nejvýraznější bylo toto riziko právě u českých a švédských rodinných firem.** „Odchod zakladatele z aktivního řízení firmy a její převzetí další generací je komplikovaný a rizikový proces. Aby se povedl, je třeba, aby obě generace zvládly celé množství náročných a léta probíhajících změn, které se týkají jak firmy a jejího fungování, tak mnoha osobních záležitostí jeho aktérů,“ podotýká k mezigeneračnímu předání **Matti Koironen**, emeritní profesor finské University of Jyväskylä, jeden z předních odborníků na řízení rodinných firem. „Nezbytným základem je otevřená komunikace, respekt a důvěra mezi oběma generacemi,“ dodává.

Významná část rodinných firem také uvedla **problémy při snaze sladit fungování rodiny s podnikáním.** Rizikové může být pro rodinné firmy i to, že často nemají ujasněná kritéria pro zapojování členů rodiny do podnikání, ani jejich odměňování.

Podporu ve strategickém řízení naleznou malé a střední firmy na nové bezplatné platformě www.strategy4smes.cz. V českém, slovenském, švédském a anglickém jazyce se zde mohou otestovat, do jaké míry řídí svoji firmu strategicky, porovnat svoje výsledky s agregovanými daty o jiných malých a středních firmách v České republice, na Slovensku, ve Švédsku a Finsku, a zejména pak využít online e-learningové lekce strategického řízení.

Více informací o výzkumu: Alena Hanzelková, Mendelova univerzita v Brně, tel.: 775 958 733, alena_kerkovska@gmx.net

Metodologie a výsledky výzkumu

V prvním kroku vybral desetičlenný mezinárodní expertní panel složený z podnikatelů i odborníků na strategický management českých, slovenských, švédských a finských vysokých škol aktivity nebo další aspekty, které je přínosné, ale zároveň reálné v malých a středních firmách v rámci systematického strategického řízení realizovat. Míra realizovatelnosti vycházela ze specifik fungování malých a středních firem, kterými jsou především nedostatek času, financí, organické řízení atd.

V druhém kroku byli telefonicky dotazováni čeští, slovenští, švédští a finští podnikatelé – majitelé nebo manažeři malých a středních firem. Dotazování se konalo na základě strukturovaného a pilotně ověřeného dotazníku a jeho cílem bylo zjistit, do jaké míry v rámci svých firem tyto činnosti/aspekty – typické pro strategicky řízené firmy – realizují. Celkově byli dotazováni majitelé a manažeři z více než 1000 malých a středních firem. Malé a střední firmy byly definovány jako firmy s obratem od 1 do 50 milionů EUR a počtem zaměstnanců od 10 do 250. Otázky směřovaly do několika oblastí:

OBLAST 1 – Existuje ve firmě dlouhodobá strategie, která je z pohledu respondentů realistická, ucelená a ve firmě obecně přijímaná, jako předpoklad pro její úspěšnou realizaci?

OBLAST 2 – Do jaké míry pracuje firma nejen intuitivně, ale i s tvrdými strategickými informacemi?

OBLAST 3 – Do jaké míry firma systematicky řídí realizaci (tzv. implementaci) této strategie?

OBLAST 4 – Do jaké míry se firma zabývá kontrolou a případnými revizemi této strategie?

OBLAST 5 – Pokud se jedná o firmu rodinného typu, řeší i strategická specifika? (Zejména soulad potřeb rodiny a firmy, a je-li to aktuální, tak i mezigenerační předání.)

Respondentům byly v rámci těchto oblastí prezentovány výroky, které souhrnně poskytují celistvější obraz o jejich přístupu k dané oblasti. Respondenti volili odpověď na škále 1-5, a tím vyjádřili míru souhlasu nebo nesouhlasu s prezentovanými výroky, od „zcela souhlasím“ (1) po „zcela nesouhlasím“ (5). Obecně platilo, že vyšší hodnoty u výroků znamenají u daného aspektu strategického řízení problémy nebo deficity.





Jednotlivé dotazované aspekty byly vybrány tak, aby představovaly běžný, realistický standard, jež by měly malé a střední firmy, které se dají považovat za strategicky řízené, dosahovat. Jako indikátor drobných nedostatků ve strategickém řízení byly brány odpovědi na škále s hodnotou 2,0 a vyšší (oranžová pole v tabulce), za výraznější nedostatky byly považovány hodnoty 2,5 a vyšší¹ (červená pole).

Přehled průměrných skóre v těchto oblastech u hlavních (vybraných) tvrzení ukazuje tabulka níže.

¹ Vzhledem k poměrně rozsahu hodnotící škály a velkému vzorku zkoumaných firem lze rozdíly v průměrných výsledcích dosahující řádů desetin statisticky považovat za významnou diferenci.





Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 1

Existuje ve firmě dlouhodobá strategie, která je z pohledu respondentů realistická, ucelená a ve firmě obecně přijímaná, jako předpoklad pro její úspěšnou realizaci?

Výrok	České firmy 	Slovenské firmy 	Finské firmy 	Švédské firmy 
Pro náš podnik máme stanoveny cíle, které chceme dosáhnout – například konkrétní výše obratu, zisku apod.	1,8	1,7	1,6	1,7
Cíle jako plánovaný zisk, obrat apod. máme stanoveny na dva a více let dopředu.	3,0	2,8	2,2	2,6
Vlastníci našeho podniku se obvykle shodnou na tom, co by měl podnik dělat v budoucnosti, a jeho budoucí směřování a činnosti jsou tedy jasně dány.	1,6	1,5	1,7	1,6
Většina našich manažerů považuje naše budoucí plány za realistické a dosažitelné.	1,7	1,7	1,5	1,5
Aktivně rozvíjíme jeden či více aspektů našeho podnikání, které nás odlišují a zvýhodňují oproti konkurenci (konkurenční výhodu).	1,9	1,8	1,9	2,1
Jednotlivé činnosti (marketing, prodej, výroba, nákup apod.) jednoznačně přispívají k dosažení hlavních podnikových cílů.	1,8	1,6	1,9	1,7
Hodnoty, zásady a postoje, které jsou pro náš podnik typické, přispívají k dosažení hlavních podnikových cílů	1,8	1,6	1,7	1,9
Struktura našeho podniku je vhodná pro dosažení našich podnikových cílů.	1,8	1,6	1,8	1,8
Co se týká vlastnické struktury a majitelů našeho podniku: JE VLASTNĚNA JEDNÍM NEBO VÍCE VĚTŠÍCH VLASTNÍKŮ, TEDY NAŠE VLASTNICKÁ STRUKTURA NENÍ ROZTRÍŠTĚNÁ, VLASTNÍCI JSOU DLOUHODOBÍ A STABILNÍ, UPŘEDNOSTŇUJÍ DOUHODOBOU PERSPEKTIVU FIRMY PŘED OKAMŽITÝMI ZISKY A MAJÍ PEVNÉ MORÁLNÍ HODNOTY.	1,4	1,5	1,6	1,6
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: ZAVÁDÍME NOVÉ GENERACE PRODUKTŮ ČI ROZŠÍŘUJEME NABÍDKU	2,0	2,1	2,3	2,4
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: VSTUPUJEME DO NOVÝCH TECHNOLOGICKÝCH OBLASTÍ	2,7	2,4	2,4	2,2
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: VSTUPUJEME NA NOVÉ TRHY	2,8	2,6	2,8	2,7
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: ZVYŠUJEME KVALITU SOUČASNÝCH PRODUKTŮ	1,9	1,7	1,9	1,9
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: ZVYŠUJEME FLEXIBILITU PROCESŮ	1,9	1,8	2,0	2,1
Snažíme se o inovace v následujících oblastech: SNIŽUJEME VÝROBNÍ NÁKLADY	2,0	1,8	2,1	2,2

Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 2				
Do jaké míry pracuje firma nejen intuitivně, ale i s tvrdými strategickými informacemi?				
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: POPTÁVKA PO NAŠICH PRODUKTECH	1,6	1,6	1,7	1,8
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: AKTIVITY NAŠICH KONKURENTŮ	2,2	2,1	2,2	2,5
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: SPOKOJENOST A POŽADAVKY NAŠICH ZÁKAZNÍKŮ	1,5	1,4	1,8	1,6
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: TECHNOLOGIÍ, KTERÉ BY NÁM MOHLY PŘINĚST KONKURENČNÍ VÝHODU	1,9	1,8	2,3	2,0
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: LEGISLATIVY OVLIVŇUJÍCÍ NAŠE PODNIKÁNÍ	2,0	1,8	2,2	1,9
Sledujeme vývoj a trendy v oblasti: OBECNÝCH TRENDŮ VE SPOLEČNOSTI, KTERÉ MOHOU OVLIVNIT NAŠE PODNIKÁNÍ	2,3	2,2	2,3	2,3
Když se rozhodujeme, zda budeme realizovat nový podnikatelský nápad nebo projekt, zvažujeme, zda máme dostatek následujících zdrojů, a jak můžeme řešit jejich možný nedostatek: FINANCE	1,6	1,5	1,8	1,8
Když se rozhodujeme, zda budeme realizovat nový podnikatelský nápad nebo projekt, zvažujeme, zda máme dostatek následujících zdrojů, a jak můžeme řešit jejich možný nedostatek: ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	1,7	1,7	1,8	1,8
Když se rozhodujeme, zda budeme realizovat nový podnikatelský nápad nebo projekt, zvažujeme, zda máme dostatek následujících zdrojů, a jak můžeme řešit jejich možný nedostatek: SPOLEČENSKÉ KONTAKTY A SÍTĚ	2,6	2,3	2,5	2,3
Když se rozhodujeme, zda budeme realizovat nový podnikatelský nápad nebo projekt, zvažujeme, zda máme dostatek následujících zdrojů, a jak můžeme řešit jejich možný nedostatek: ČASOVÉ KAPACITY	2,2	2,0	2,0	2,1
Když se rozhodujeme, zda budeme realizovat nový podnikatelský nápad nebo projekt, zvažujeme, zda máme dostatek následujících zdrojů, a jak můžeme řešit jejich možný nedostatek: DODAVATELE, JEJICH DOSTUPNOST ATD.	2,0	1,8	2,5	2,1
Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 3				
Do jaké míry firma systematicky řídí realizaci (tzv. implementaci) této strategie?				
Naši zaměstnanci znají naše plány a vědí, co se od nich očekává, aby tyto plány mohly být úspěšně realizovány.	2,0	1,9	2,2	2,0
Používáme také podrobnější, obvykle roční plány, které určují konkrétní aktivity nebo projekty, které je třeba realizovat.	2,0	1,8	2,1	2,3
Mezi jednotlivými částmi firmy jako je marketing, prodej, výroba, nákup aj. se při spolupráci vyskytují konflikty a problémy jen minimálně.	2,3	2,2	2,1	2,0

Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 4				
Do jaké míry se firma zabývá kontrolou a případnými revizemi této strategie?				
V průběhu roku systematicky sledujeme (hodnotíme) výkon našeho podniku a porovnáváme ho s plánovanými objemy zisku, obratu a s dalšími cíli.	1,6	1,4	1,8	1,7
Pokud zjistíme, že je výkon horší než stanovené cíle, zjišťujeme důvody a přijímáme nápravná opatření.	1,5	1,5	1,6	1,5
Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 5				
Firmy rodinného typu – strategická specifika (mezigenerační předání, soulad rodiny a firmy atd.). (na tyto otázky zapovídaly pouze firmy, které se považovaly za rodinné)				
Vážně se zabýváme tím, co uděláme s naším podnikem, když vlastník odejde (například prodej, převzetí někým jiným z rodiny/managementu apod.). (otázku zodpovídaly pouze firmy, pro které byly mezigenerační předání aktuální)	2,6	1,8	2,3	3,2
Náš rodinný život a podnikání jsou v harmonii, neexistuje mezi nimi žádný vážný konflikt.	2,3	2,7	2,1	2,3
V podniku existují jasné standardy pro odměňování členů rodiny, kteří zde pracují, jsou definována kritéria, která musí naplnit, aby mohli získat místo v podniku apod.	2,1	2,2	1,9	2,0
Máme silné a většinou pozitivní vztahy mezi členy rodiny, neexistují mezi nimi zásadnější konflikty.	2,0	2,1	1,6	1,8

V následujících oblastech pro náš podnik platí:				
Oblast	České firmy 	Slovenské firmy 	Finské firmy 	Švédské firmy 
Máme dostatek financí.	2,3	2,5	2,4	2,1
Dostatek času na rozhodování a/nebo řízení podniku	2,3	2,3	2,5	2,4
Dostatečný počet zaměstnanců	2,0	2,1	2,3	2,4
Máme kvalitní zaměstnance	2,5	2,4	2,0	2,6
Nemáme vnitřní rozpory.	1,9	1,8	2,0	1,9
Dostatečná motivace zaměstnanců	2,4	2,2	2,2	2,2
Není nutné řešit operativní problémy znemožňující strategický rozvoj	2,3	2,2	2,3	2,4
Dostatek informací	2,4	2,1	2,3	2,2
Stabilní legislativa.	3,4	3,3	2,8	2,4
Nepotýkáme se s korupcí.	2,2	2,5	1,3	1,3
Nízká úroveň státní byrokracie.	3,6	3,6	3,0	2,7

Dostatečné znalosti v oblasti podnikání a managementu.	2,1	1,8	1,9	2,1
Slabá konkurence.	3,4	3,0	3,4	3,2