ADAPTABILITA PODNIKÁNÍ: PŘÍPADOVÁ STUDIE ČESKÉ REPUBLIKY

Kateřina Nowáková¹, Jarmila Šebestová²

¹ Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná
Email:nowakova.katerina@seznam.cz

² Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná
Email:sebestova@opf.slu.cz

Abstract: The company, at any time of its existence, finds itself in a situation in which it is needed to react to sudden changes in the company's environment, whether caused by the political situation, economic crisis or a change in market environment of the company. Each adaptation in business is an impulse to change and may cause unexpected behavior inside or outside the company. This article aims to present innovative thinking bond, investment success in overcoming the crisis, based on the results of a carried out research. Using knowledge of current methods of management and business management services in general it can be inferred that the enterprise can develop an open system that is capable of rapid adaptation to the external positive and negative influences.

Keywords: adaptability, entrepreneurship, firm, innovation, research.

JEL classification: L25, L26, M10

Doručeno redakci: 16.10.2012; Recenzováno: 12.3.2013; 20.5.2013; Schváleno k publikování: 11.9.2013

Úvod

V celosvětově proměnlivém hospodářském prostředí, které se vyznačuje neustálými strukturálními změnami a rostoucími konkurenčními tlaky, ještě více vzrostl význam úlohy malých a středních podniků (MSP). Sektor malého a středního podnikání zaujímá v ekonomice velmi významné místo, je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. Hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. V České republice se malé a střední podniky podílejí 61,52 % na zaměstnanosti a 54,57 % na účetní přidané hodnotě (MPO, 2011). V období 2002 - 2008 fungovaly MSP jako „motor“ vytváření nových pracovních míst. V sektoru MSP v tomto období ročně přibýlo v průměru 1,9 % pozic, zatímco ve velkých podnicích jen 0,8 %. Malé a střední podniky tvoří podstatnou část společností, zaměstnávají 80 miliónů občanů EU, generují každé druhé nově vzniklé pracovní místo a produkují téměř 60 % HDP Evropské unie. Ovšem ani malým a středním podnikům se nevyhnula krize. V loňském roce se jejich produkce snížila průměrně o 5,5 %, což se odrazilo i v propouštění. Evropské MSP v současné době zaměstnávají o 3,25 milionu lidí méně než před krizí. Krizové situace a jevy se zcela přirozeně promítají i do sféry služeb, nevyjímaje cestovní ruch, hotelnictví, pohostinství, lázeňství a další oblasti terciární sféry. Cestovní ruch je ovlivňován životní úrovní obyvatelstva, finanční situace, vzdělání lidí, sociální, zaměstnanecká struktura obyvatelstva a v neposlední řadě i stupeň kultury. Cestovní ruch není imunní vůči ekonomické krizi, ale mnohem lépe těmto ekonomickým výkyvům odolává v porovnání s průmyslovou výrobou (ČSÚ, 2011).

1 Adaptabilita jako projev nové obchodní strategie

Zdá se, že panuje obecně rozšířený názor, že nová formace podnikání vede k hospodářskému růstu. (Wennekers and Thurik, 1999). Vírou motivované vlády a jejich politiky podněcují v mnoha zemích podnikání s cílem podpořit růst (viz například články Audretsche, Grila,

Thurika, 2007; Leita a Baptisty, 2009). Stojí za povšimnutí, že teoretický a empirický základ pro tuto věru je poměrně slabý. Empirický výzkum k této problematice má poměrně krátkou historii, kdy se výzkumy snaží i zhodnotit účinky adaptability a rozvoje podniků na ekonomický vývoj pomocí podrobnějších kritérií. Není od věci vzpomenout si na Schumpeterovy příklady, jak má vypadat inovace v podnicích, které iniciují radikální změny s významnými nepřímými účinky na jiné firmy a jiné sektory ekonomiky (Schumpeter 1939), rozvoj těchto podniků nám řekne pouze část celého příběhu. Přestože počet pracovních míst, které poskytnou rychle rostoucí podniky nebo hodnoty, které přidávají, tvoří významnou část regionu nebo sektoru, pokusy zhodnotit dopad nově formovaných společností na vývoj by se měl také zaměřit na zhodnocení nepřímého efektu. Většina studií jednoduše stahuje efekt indikátoru nově zformovaných aktivních společností na hodnotu výkonu s několika proměnnými; nicméně, některé studie aplikovaly rámec funkce explicitní produkce, který rovněž obsahuje indikátory přispění dalších faktorů, zejména vstupních zdrojů k růstu. (Audretsch a Keilbach, 2004; Audretsch a kol., 2006; Wong a kol., 2005).

1.1 Inovační chování jako základ adaptability

Základem udržování adaptability na změnu prostředí, růstu konkurenceschopnosti podniku a dlouhodobého růstu podniku je schopnost firem inovovat. Stejně tak, jak se liší inovující organizace, budou se i inovace navzájem hodně lišit (v rozsahu, povaze, míře novosti atd.). Každé odvětví má různé priority a charakteristiky – některé jsou například citlivé na rozsah výroby, jiné na rozsah vědeckého výzkumu či citlivost na demografické změny. Malé firmy se od velkých liší například co do přístupu ke zdrojům, a proto musí vytvářet více podpůrných vazeb, bližší přístup k vytváření zákaznické základny. Míra novosti spojená s kontinuálními nebo diskontinuálními (nesouvislými, přírůstkovými) inovacemi bude vyžadovat citlivější a dynamičtější přístup k organizaci a řízení inovace. Inovace se enormně tak odlišují – rozsahem a typem (technologie, produkt, marketing, organizace). V tomto smyslu můžeme říci, že kladný postoj ke změnám v samotné organizaci práce podniku je faktorem přežití změn v regionu. Lze vypožorovat konvergenci k dvěma klíčovým bodům:

- Inovace je proces, nikoliv jednotlivá jednorázová událost nebo akce, a jako takový musí být organizovaně řízen.
- Faktory, které tento proces určují, lze ovlivňovat (jak vnější ohrožení, tak zdroje uvnitř podniku), a tím ovlivnit i výsledek – neboli proces inovace lze řídit.

Přímý pozitivní vztah mezi regionální úrovní rozběhů začínajících podniků a subsekventním růstem byl potvrzen Ashcroftem a Lovem (1996) z Velké Británie, dále autory Acsem a Armingtonem (2002) ze Spojených států amerických, také Brixem (1999) z východního Německa a Fölsterem (2000) a zmiňme i Braunerjhelma a Borgmana (2004) ze Švédska. Zároveň ale počet dalších studií nemůže potvrdit tento pozitivní vztah zmíněný výše. Uveďme např. Audretsche a Fritsche (1996), dále Fritsche (1996, 1997) nebo studie EIM (1994).

Tím jsou naplněny předpoklady pro soulad adaptability, inovací a strategie. Bez těchto komponent není podnik schopen adaptace na změny v regionálním prostředí.

2 Případová studie adaptability podniků v České Republice

Projekt probíhal pomocí autorizovaného dotazníkového průzkumu, s cílem popsat schopnost adaptace podnikání, zejména v sektoru MSP na současné ekonomicko-politicko-společenské změny související s tzv. ekonomickou krizí. Zaměřuje se na elasticitu řízení, která nebyla dosud v teoretické literatuře kvantifikována. Kvantifikace elasticity řízení 2005-2010 je pro tento projekt výzvou. Pružnost managementu bude sledována zejména v oblastech: řízení

krize a rizik, strategické a projektové řízení, personální politika, výrobou a službami a inovační činnost, čerpání dotací, energetické úspory a využití obnovitelných zdrojů. Dotazníkové šetření se realizovalo na katedře managementu a podnikání.

Interpretovaný vzorek je obrazem situace ve 206 podnicích v České republice. V právní formě ze vzorku 206 dotazovaných podniků převážily právnické osoby, a to ve výši 60% k fyzickým osobám, kteří byli ve vzorku zastoupeni 37%. Zajímavostí je fakt, že poměr fyzických a právnických osob v moravskoslezském kraji je 79 : 21, v olomouckém kraji 82 : 18 a ve zlínském kraji 81 : 19. Pro zhodnocení adaptability podniků je však tento vzorek ve vhodném poměru, jelikož se v dotazníku zabýváme strategickým řízením, personální politikou nebo řízením krizových situací.

Vzorek obsahoval podniky s minimálně desetiletým působením na trhu, což má vysokou vypovídací hodnotu o jeho postavení (podniky do 10 let věku 31%, 10-15 let – 30%, nad 15 let - 38%). Dá se usuzovat, že se jedná o firmy s kvalitním zázemím a silným managementem, který udržuje podnik v dobré kondici, tudíž s praktickými zkušenostmi, co se týče zvládání změn v regionální struktuře.

Stěžejní částí výzkumu bylo, zda se podnik se změnou situace vyrovnal stezkou inovací. Odpověď byla velice překvapivá. V hodnocení své situace podniky odpovídaly, že 53% podniků se nachází ve fázi růstu! Skutečné dno zaznamenalo pouze 4% podniků, 34% podniků se vyjádřilo, že zaznamenaly svůj stav ve fázi poklesu, zbytek prožil fázi stagnace. V návaznosti na inovační činnost byl zkoumán kauzální řetězec – investice do inovační činnosti, druh inovace popř. čerpání evropských dotací. Nejvíce dotazovaných podniků (33%) uvedlo, že skoro neinovují, protože do inovační činnosti investují méně než 1% obrátu. V těsném závěsu uvedlo 32% dotázaných firem, že inovují minimálně a věnují pouze 1 – 5% obrátu. Necelá čtvrtina uvedla, že do inovací investuje 5 – 10% svého obrátu. Pouze 15% firem investuje do inovační činnosti více než 10% obrátu. Porovnáme-li s předchozími výsledky ohledně globální situace podniku, můžeme dojít k tomuto vztahu:

- Adaptabilnější podnik je ten, který zaznamenal i v krizi fázi růstu (53% vzorku), čili patřil do skupiny, kde se investovalo do změn více než 10% obrátu, hraniční bod tak představuje 5% z obrátu jako ideální hodnotu pro tento vzorek.
- Naproti tomu stagnaci zaznamenaly firmy, které investovaly do inovací mezi 1-5% z obrátu, ve skutečnosti se pohybovaly v dolní polovině rozpětí.
- Pokles a úplnou krizi v podnikání si prožily podniky, které investují do inovací méně než 1% z obrátu.

Z celkového vzorku pouze 77 podniků čerpalo evropské dotace. Tyto podniky se nacházely ve skupině adaptivních firem. Nejvíce firem, celkem 38% čerpalo dotace či granty pouze do 100 000 Kč, na druhém místě čerpalo 26% firem dotace nebo granty do 10 000 000 Kč a 23% firem čerpalo dotace do 1 000 000 Kč, ostatní částky nad 10 mil. Kč představují pouze zlomek podniků, 13%. Nejvíce se čerpalo na obnovu technologií a zařízení, celkem 33% podniků. Dále získalo vysoký podíl dotace na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve výši 29%. Nákup nemovitostí a dotace na úsporu energií (zelená úsporám) pomohlo ve velmi těsném poměru 16% a 15%. V závěrečné části měly podniky zhodnotit, ve které oblasti proběhla největší inovace. Jak je patrné v následující tabulce, v největší míře se během krizového období neinovovalo, spíše se těžilo z nastartovaných investic. Z výsledku tak vyplynulo, že nejvíce se ve firmách inovují procesy a technologie, tuto nejčastější inovaci uvedlo 33% firem. V těsném závěsu, 31% firem uvedlo, že nejčastěji inovují samotný produkt. Učící se

organizaci jako takovou a marketingové pojetí inovací najdeme nejčastěji u 14% firem. Nejhuře dopadla strategie, která by mohla být právě to nejdůležitější, co podnik táhne dál kupředu. Strategii inovuje jen 8% dotázaných podniků, což vyplynulo z dalších podotázek. Adaptabilitu jednoznačně podpořily faktory typu změny v organizaci či změny ve strategii, což rozvíjí podnět způsobu řízení inovačního procesu.

2.1 Vybrané rozbor hypotéz

Hlavním cílem bylo definovat prvky adaptability z rešerše odborné literatury a poté ji přizpůsobit na podmínky zkoumaných malých a středních podniků (MSP). Dílčími cíli je charakterizovat současný stav podniků na základě pomocných kritérií typu finanční situace, personální změny, zapojení do podpůrných programů. Součástí empirického zkoumání je potvrzení či zamítnutí základních hypotéz vyplývajících z komparace již provedených analýz. Jedná se o následující hypotézy:

H1: Podnikatelský záměr nemá písemnou podobu.

H2: Inovační aktivity v tomto období budou soustředěny především na produkt-výrobek či službu.

H3: Podniky se budou nacházet ve fázi stagnace-vrcholu.

H1: Podnikatelský záměr nemá písemnou podobu

Tabulka 1: Výsledek otázky, zda má firma zpracován podnikatelský záměr

písemně neformulovaný	stručný písemný	podrobný písemný	jinak
36,2%	34,3%	17,9%	11,6%

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky, ačkoli nebylo specifikováno jinak, využívají opravdu písemnou podobu, alespoň ve stručné formě. Sečteme-li obě varianty písemnosti, hypotéza se nepotvrdí. Pokud bychom ale vážali co je to stručnost a nepísemnost, museli bychom se konkrétněji zeptat. Nicméně z otázek, které byly vyhodnoceny, můžeme zjistit závislost strategického dokumentu na právní formě podnikání, jak ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Závislost právní formy na strategickém dokumentu

		typ strategie			Celkem
		písemně neformul.	stručný písemný	podrob. písemný	
právní forma	OSVČ	41	24	2	67
	s.r.o.	27	34	25	86
	a.s.	4	12	8	24
	jiná	3	1	2	6
Celkem		75	71	37	183

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí rozbor ukazuje, že nepísemná forma strategického dokumentu převažuje u OSVČ, s velikostí podniku se musí záměr alespoň částečně písemně formalizovat.

H2: Inovační aktivity v tomto období budou soustředěny především na produkt-výrobek či službu.

Výsledek ukazuje, že 70,1% podniků neinovovalo, 29,9% podniků inovovalo. Pouze 12 případů inovovalo něco jiného a zbytek šel opravdu do produktu. Hypotéz je tedy potvrzena a podložena následující tabulkou.

Tabulka 3: V jaké oblasti byl produkt inovován

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neinovovalo	136	65,7	72,7	72,7
	Výrobky	13	6,3	7,0	79,7
	Výrobky, služby	3	1,4	1,6	81,3
	Výrobky, technologie	1	,5	,5	81,8
	Služby	20	9,7	10,7	92,5
	Služby, kvalita	2	1,0	1,1	93,6
	Služby, technologie	1	,5	,5	94,1
	Kvalita	4	1,9	2,1	96,3
	Kvalita, technologie	1	,5	,5	96,8
	Design	2	1,0	1,1	97,9
	Technologie	4	1,9	2,1	100,0
	Total	187	90,3	100,0	
Missing	System	20	9,7		
Total		206	100,0		

Zdroj: vlastní zpracování

H3: Podniky se budou nacházet ve fázi stagnace-vrcholu.

Hypotéza se nepotvrdila. Jak je vidět z rozboru, firmy jsou v extrému. Buď krizi překonaly a začaly růst, nebo je na druhé straně skupina, která ještě krizi neskončila....

Tabulka 4: Srovnání právní formy vs fáze hospodářského cyklu

		V jaké fázi hospodářského cyklu se firma nacházela na konci r. 2010?					Celkem
		Nevyplněno	Růst	Vrchol	Pokles	dno	
právní forma	OSVČ	5	33	9	25	4	76
	s.r.o	2	49	5	38	4	98
	a.s.	0	17	4	4	0	25
	jiné	0	4	0	3	0	7
Celkem		7	103	18	70	8	206

Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum Barometr, který dělá každoročně Hospodářská komora ČR, se zabýval mimo jiné hodnocením vývoje ekonomické situace. Hodnocení se odehrávalo na třech úrovních, a to situace příznivější, stejná, horší. Výsledky byly vyhodnoceny v únoru a v září. V únoru uvedlo 35,3 % firem, že jejich celková ekonomická situace byla ve druhém pololetí roku 2010 příznivější, než byla v prvním pololetí 2010. Při průzkumu uskutečněném loni v září, kdy

podniky srovnávaly svou situaci za první pololetí roku 2010 s předchozím druhým pololetím 2009, nahlásilo pozitivní změnu 32,4 % podniků. Naproti tomu se negativně o vývoji své ekonomické situace v druhém pololetí 2010, v průzkumu vyjádřilo 30,4 % společností. Při průzkumu provedeném v září 2010 se v otázce celkové situace svého podniku vyjádřilo negativně 32,7 % MSP. V únoru 2010 jich bylo 42,1 % a v září před rokem dokonce 56,3 %. Naopak v září 2008, kdy krize začala teprve klepat na vrata globální ekonomiky, se o svém ekonomickém vývoji negativně vyjádřilo jen 9,1 % podniků.

Tabulka 5: Hodnocení ekonomické situace dle Hospodářské komory

Hodnocení ekonomické situace - počet firem v procentech						
	IX. 08	II. 09	IX. 09	II. 10	IX. 10	II. 11
Příznivější	54,9	26,4	11,7	19,5	32,4	35,3
Stejná	36,0	34,3	32,0	38,4	34,9	34,3
Horší	9,1	39,3	56,3	42,1	32,7	30,4

Zdroj: Hospodářská komora, 2011

Zhodnotíme-li oba výzkumy, náš vzorek je poněkud optimističtější, ale přesto kopíruje všeobecný trend. Tomu odpovídá i vývoj personální politiky, kdy v ní nebyly prováděny velké zásahy a výsledek je stejně zajímavý a kopíruje výsledek otázky ohledně fáze hospodářského cyklu, kdy 46% firem žádnou změnu v dotazovaném čtyřletém období nezaznamenalo, pouze 26% firem propouštělo do 30% svých zaměstnanců a jen 3% firem propustilo více než 30% zaměstnanců. Naopak vyplynulo, že 25% firem v „období krize“ přijímalo další zaměstnance.

Nastává tedy konečné strategické dilemma: jak to, že díky neexistenci dlouhodobého strategického dokumentu, vypracované (alespoň v bodech) analýze rizik tyto podniky nejen přežily, ale zaznamenaly i svůj rozvoj? Jak je vidět z provedeného šetření, záchranou je jim právě vysoká míra adaptability (plány roční), participace zaměstnanců na chodu podniku a silná podniková kultura.

Diskuze a Závěr

Adaptabilita na změněné podmínky je nezbytnou vlastností každého podniku, aby mohl být schopen reagovat. Sledováním míry flexibility je možno motivovat k vyšší kreativitě či zájmu o oblast strategického plánování a řízení v oblasti malých a středních podniků, která je tak často podceňována. Následné zpoždění zavádění změn by mohlo způsobit větší změny v chování a může mít vliv na konečnou účinnost strategie (Green, 1977). S využitím jeho metodiky byly naměřené efekty definovány jako (Šebestová, Cooney, 2011):

- **Zpožd'ovací efekt** - v případě, že účinek se měří pouze rozdíl před a po změně procesu a výsledný efekt může být vyšší, protože je to přidaná hodnota hlavního procesu, nových aktivit a inovací (bod měření výsledku-počáteční stav). Tento přístup pak bývá použit jako vzor pro faktory, které ovlivňují strategické chování. Nevýhodou je, že díky zkreslení efektu podnikatel nabývá dojmu, že situace byla vyřešena úspěšně a včas a podnik začíná stagnovat (viz obr.1).
- **Efekt „Poločas rozpadu“** (rozpad dopadu, obr. 1 b), vzniká tehdy, pokud se adaptabilita změní po skončení projektu, funguje průběžná kontrola na probíhající proces (kdy není účinnost měřena), takže porovnání odchylky s plánem a výsledného efektu změn je téměř nulová. Korekce a jejich nezachycování v průběhu řízení ovlivňují strategické plánování

negativním způsobem – plán vždycky vyjde. Maximální možné využití je v zakázkové činnosti či v rozpočtování, kdy je žádoucí, aby tento dynamický efekt faktorů byl nulový.

Obrázek 1: Zpoždovací efekt a efekt „Poločas rozpadu“

Zdroj: vlastní zpracování

- **Aktivační efekt** (půjčky z budoucnosti, obr. 2), jsou podniky připraveny na některé problémy v důsledku existence jejich podnikání a vnitřních a vnějších postupů a zlepšení jejich vedení, strategie a cíle. Aktivační efekt využívají při změně vedení podniku, které vidí, že dosahují dna, a zásah do řízení se podobá znovuzpracování podnikatelského plánu podle analýzy trhu, cenová analýza, zákaznické analýzy a vyhodnocení dalších faktorů. Jedná se o řešení krizové situace.
- **Zpátečnický efekt**, (obr.2b) vyskytuje se při sestavování strategie podniků s využitím segmentace zákazníků a ceny s cílem rozložit rizika. Je zejména vidět u inovací - vidět účinek na dynamické rozhodování u sledovaných skupin a poté by mělo být používáno jako strategie jako celku, vyskytuje se u podniků služeb s portfoliem doplňkové činnosti.
- **Protikladný efekt** (hostitelský efekt, obr. 2c), plán a provádění nesplývají v budoucnu společně. Tento efekt je uváděn jako negativní dopad nezvládnutého strategického řízení, které by mělo vliv na strategickou krizi podniku.

Obrázek 2: Aktivační, zpátečnický a protikladný efekt

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto reakce mohou pomoci k modelování změn v chování jednotlivých subjektů na trhu a přispět tak k lepšímu porozumění významnosti strategického plánování, inovačního myšlení v procesu adaptability malých a středních podniků. Nastává tedy konečné strategické dilema: jak to, že díky neexistenci dlouhodobého strategického dokumentu, vypracované (alespoň v bodech) analýze rizik tyto podniky nejen přežily, ale zaznamenaly i svůj rozvoj. Jak je vidět z

provedeního šetření, záchranou je jim právě vysoká míra adaptability, participace zaměstnanců na chodu podniku a silná podniková kultura, což je důležitým znakem těchto typu podniků.

Výzvou pro další stádium rozboru je, najít metriku, jak adaptabilitu měřit, zjistit dopady strategických rozhodnutí a jejich prodlevy na chování firmy. Tím by se mohla obohatit jak teorie a praxe přípravy krizových scénářů, obsah strategií, tak i zjednodušení forem podnikání tak, aby v případě krize byly adaptabilní na změny podmínek. Dále pak je zřejmá doba zpoždění reakcí na nastalou krizi, taktéž znamenající, že pokud dochází k záměně strategického a operativního řízení, problémy a těžkosti se řeší ihned a k zásadním krizím tak nemusí docházet (z hlediska pohledu podnikatele).

Poděkování

Tento příspěvek byl podpořen Slezskou univerzitou v rámci projektu SGS SU 9/2012.

Literatura

- [1] ACS, ZOLTAN J. and C. ARMINGTON, 2002. 'The determinants of regional variation in new firm formation', *Regional Studies*, EconPapers, Volume 38, issue 8, p. 33–45.
- [2] ASHCROFT, B. and J. H. LOVE, 1996. 'Firm births and employment change in the British Counties: 1981–1989', *Papers in Regional Science*, 483–500.
- [3] AUDRETSCH, DAVID B. and M. FRITSCH, 1994. 'On the Measurement of Entry Rates', *Empirica*, p. 105–113
- [4] AUDRETSCH, DAVID B., M. KEILBACH and E. LEHMANN, 2006. *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford: Oxford University Press.
- [5] AUDRETSCH, DAVID B. and M. KEILBACH, 2004. 'Entrepreneurship capital and economic performance', *Regional Studies*, p. 949–959.
- [6] AUDRETSCH, DAVID B., I. GRILO and R. THURIK, 2007. *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Cheltenham: Edward Elgar.
- [7] BAPTISTA, R. and M. KARAÖZ, 2007. Turbulence in High Growth and Declining Industries. *Jena Economic Research Papers*, #043, pp. 1–44. ISSN 1864-7057.
- [8] BRAUNERHJELM, P. and B. BORGMAN, 2004. 'Geographical concentration, entrepreneurship, and regional growth – Evidence from regional data in Sweden 1975–1999', *Regional Studies*, 929–947.
- [9] BRIXY, U., 1999. *Die Rolle von Betriebsgründungen für die Arbeitsplatzdynamik*, Nuremberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- [10] Český statistický úřad, 2011. [Online]. [cit. 12. 4. 2011]. Available from: Url: <http://www.czso.cz>
- [11] DRUCKER, P. F., 2008. The age of discontinuity: guidelines to our changing society. 8th ed. New Jersey: Harper & Row. ISBN 978-1-56000-618-3.
- [12] EIM 1994. *Kleinschalig ondernemen 1994, deel II: Regionale economische dynamiek en werkgelegenheidscreatie*, Zoetermeer, EIM Small Business Research and Consultancy.
- [13] FÖLSTER, S., 2000. 'Do entrepreneurs Create Jobs?', *Small Business Economics*, p. 137–148.
- [14] FRITSCH, M., 1996. 'Turbulence and Growth in West-Germany: A Comparison of Evidence by Regions and Industries', *Review of Industrial Organization*, p. 231–251.

- [15]FRITSCH, M., 1997. 'New Firms and Regional Employment Change', *Small Business Economics*, p. 437-448.
- [16]GREEN, L. W., 1977. Evaluation and Measurement: Some Dilemmas for Health Education. *American Journal of Public Health*, vol. 67, iss. 2, pp. 155-161. ISSN 0090-0036.
- [17]Hospodářská Komora ČR, 2011. Barometr malých a středních podniků [Online]. [cit.12.4.2011].<http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/firmy-a-podnikatele/pruzkum-male-a-stredni-firmy-hlasi-zlepseni-ekonomicke-situace.aspx>
- [18]KRUPSKI, R., 2005. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji. Warszawa: PWE
- [19]LEITAO, J. and R. BAPTISTA, 2009. *Public Policies forFostering Entrepreneurship A European Perspective*, Dordrecht: Springer.
- [20]MARSILI, O., 2002. 'Technological Regimes and Sources of Entrepreneurship', *Small Business Economics*, p. 217-215
- [21]PAWLICZEK, A., Ž. RYLKOVÁ, J. ŠEBESTOVÁ, B. ANTONOVÁ, R. PISZCZUR a K. VESELÁ, 2011. Adaptabilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje. *Výzkumná zpráva katedry managementu a podnikání*. Karviná: SU OPF
- [22]RYLKOVÁ, Ž., 2011. *Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace*. Karviná. ISBN 978-80-7248-701-1
- [23]SCHUMPETER, J. A., 1939. *Business Cycles: a theoretical,historical, and statistical analysis of the capitalist process*, New York: McGraw-Hill.
- [24]SUTARIA, V. and D. A. HICKS, 2004. 'New firm formation:dynamics and determinants', *Annals of Regional Science*, p. 241–262.
- [25]ŠEBESTOVÁ, J. and T. M. COONEY, 2011. How Can a Health Care Business Achieve Strategic Elasticity in a Crisis Environment? Conference Online Proceedings from 56th Annual World Conference of ICSB Back to the Future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation. Stockholm: FSF, ISBN 978-0-9819028-3-8.
- [26]WENNEKERS, S. and E. THURIK, 1999. 'Linking Entrepreneurship and Economic Growth', *Small Business Economics*, p. 27-55.
- [27]WONG, P. K., YUEN PING HO and E. AUTIO, 2005. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data', *Small Business Economics*, p. 335–350.
- [28]Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [Online]. [cit. 15. 4. 2011]. <http://www.mpo.cz>