

Adam Černohorský, Vladimír Nulíček

Controlling jako významný faktor ovlivňující odolnost MSP

Abstrakt

Příspěvek je zaměřen na analýzu MSP a manažerských funkcí. Cílem tohoto příspěvku je na základě provedených analýz identifikovat klíčové funkce v managementu MSP, vyhodnotit roli controllingu jako významného nástroje ovlivňujícího odolnost MSP. Pro analýzu dat byla v příspěvku využita metoda korelační analýzy a metody deskriptivních statistik. Výsledky práce ukazují, že controlling nelze jednoznačně považovat za významný faktor ovlivňující odolnost MSP. Z výzkumu dále vyplývá, že nejvýznamnější manažerskou funkcí je schopnost delegování a nejméně významnou je controlling samotný.

Klíčová slova

Controlling, MSP, odolnost, manažerské funkce

Klasifikace JEL

L33, H59, Q15

DOI

<http://dx.doi.org/10.37355/KD-2023-03>

Úvod

Malé a střední podniky (MSP) tvoří dle zprávy o vývoji podnikatelského prostředí v České republice za rok 2019 vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu 99,8 % podílu všech aktivních podnikatelských subjektů. K 31. prosinci 2021 bylo evidováno celkem 2 976 264 ekonomických subjektů. Z toho bylo aktivních 1 590 149 a neaktivních 1 386 115. Nejvíce aktivních ekonomických subjektů tvořily fyzické osoby 1 120 597, následují obchodní společnosti 393 371, zemědělství podnikatelé 36 867, akciové společnosti 21 731, družstva 9 666 a státní podniky 68 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021). Evropský parlament výše uvedené potvrzuje i na celoevropské úrovni a uvádí, že více než 99 % podniků spadá do velikosti MSP a mikro podniků (Evropský parlament, 2022).

Podle Litvaj, et al. (2023) jsou MSP hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti, ovšem často se potýkají s nedokonalostmi trhu. Začínající MSP mají často potíže se získáváním kapitálu. Jejich omezené zdroje mohou v konečném důsledku omezit přístup k novým technologiím a inovacím na celospolečenské úrovni. I z těchto důvodů je podpora schopností managementu MSP jednou z priorit Evropské komise pro hospodářský růst, tvorbu pracovních míst a hospodářsky-sociální soudržnost (European Commission, 2023). Litvaj, et al. (2023) v rámci MSP dále udávají funkce, které mají celospolečenský přesah. Těmi jsou funkce sociální, strukturální, dodavatelské, zaměstnavatelské a funkce zastánců společenské odpovědnosti. Tyto funkce zároveň potvrzuje MPO (2021) či European Commission (2023) a dodávají, že i z těchto důvodů je třeba MSP podporovat.

Na základě těchto údajů lze bezpochyby potvrdit, že MSP jsou nesmírně důležitým prvkem celé evropské ekonomiky a jejich dlouhodobá odolnost, stabilita a růst bude mít kladný dopad na celou společnost. Kromě makroekonomického hlediska mají MSP silný kulturní a sociální význam na regionální úrovni (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021; Sabanidze, 2021). MSP jsou zároveň velice citlivé na ekonomické šoky. Hoke, et al. (2022) zjišťují, že zásadním faktorem pro zvládnutí krizí pramenících z ekonomických šoků je jejich včasná identifikace a následné řízení. Autoři dále zjišťují, že 63 % malých podniků a 59 % středních podniků identifikuje vnější faktory jako svoji největší hrozbu, ale jsou si vědomi i skutečnosti, že klíčovým prvkem odolnosti je koherentní povaha strategického myšlení a interních rozhodovacích schopností managementu. Lze vyvodit závěr, že pro udržení kladného ekonomického růstu, prosperity a rozvoje na celostátní i regionální úrovni, je třeba nalézt vhodné způsoby a cesty, jak MSP stimulovat, rozvíjet a zvyšovat jejich odolnost. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO, 2021) řeší podporu MSP v rámci Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021–2027, kde jako klíčové oblasti podpory a rozvoje MSP identifikuje: podnikatelské prostředí, přístup k financím, přístup na trhy, pracovní síla, dovednosti a vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace, digitalizace, nízkouhlíková ekonomika a účinné nakládání se zdroji.

Jedním z nástrojů, jak stimulovat konkurenceschopnost, odolnost a dlouhodobou stabilitu MSP může být podle Písař & Kupec, (2019) zapojení metod strategického a operativního controllingu. Controllingové mechanismy, v dnešní době ve spolupráci s relativně snadno dostupnými daty, mohou poskytnout MSP nástroj, jak předvídat externí šoky, ale zároveň také nástroj, díky kterému mohou na dané šoky vhodně reagovat.

Cílem tohoto příspěvku je na základě provedených analýz identifikovat klíčové funkce v managementu MSP, vyhodnotit roli controllingu jako významného nástroje ovlivňujícího odolnost MSP. V rámci tohoto příspěvku zodpovíme na výzkumnou otázku, jestli je controlling pro MSP klíčovou funkcí, která ovlivňuje odolnost MSP vůči šokům externího prostředí. Stanovujeme hypotézu, že pro 60 % a více sledovaných firemních charakteristik, bude controlling vyhodnocen jako nejdůležitější parametr.

1 Přehled literatury

Ačkoliv v rámci České republiky a Evropské unie MSP tvoří více jak 99 % všech podniků, je důležité si blíže přiblížit podíl MSP v rámci zaměstnanosti či v rámci generování přidané hodnoty. Podle informací a dat plynoucích z Eurostat (2022) zjišťujeme, že ačkoliv v roce 2019 drtivou většinu (98,9 %) všech podniků v rámci EU tvořily mikro, nebo malé podniky, jejich ekonomická váha byla podstatně nižší. Mikro a malé podniky zaměstnávaly na úrovni EU 48,4 % pracovní síly a v rámci přidané hodnoty se podílely pouze 35,3 %. Následující tabulka znázorňuje podíly nefinančních MSP na vybraných makroekonomických složkách na úrovni EU (Eurostat, 2022).

Tabulka č. 1: Podíly nefinančních MSP na vybraných makroekonomických složkách na úrovni EU

	Mikro a malé podniky (0-49 zaměstnanců)	Střední podniky (50-249 zaměstnanců)	Velké podniky (250 a více zaměstnanců)
Podíl na všech podnicích	98,8 %	0,9 %	0,2 %
Podíl na zaměstnanosti	48,4 %	16,0 %	35,6 %
Podíl na přidané hodnotě	35,3 %	17,1 %	47,6 %

Zdroj: Eurostat, 2022

Obecné charakteristiky MSP lze definovat podle studie Audretsch, et al. (1998) tak, že MSP mají větší potenciál flexibility, blízkosti k zákazníkovi a výhodu se rychle adaptovat a inovovat. MSP obvykle vyhledávají trhy, kde mohou své výhody uplatnit a nemusí tak čelit přímé konkurenci. Jako nevýhody MSP autoři uvádí především horší využití úspor z rozsahu, nedostatek znalostí, omezený počet kvalitních zaměstnanců, absenci dlouhodobého strategického plánování. Podle Edwards, et al. (2001) mají MSP rysy, které jim oproti velkým

podnikům dávají konkurenční výhodu, a to především v oblasti rychlé reakce a adaptace na změny, časové a místní flexibility, zarputilosti a odhodlání, motivace, vytrvalosti, optimismu apod. MSP upřednostňují efektivnější osobní komunikaci a jsou schopny v krátkém čase řešit problémy. Rothwell (1992) říká, že MSP mají problémy v oblasti nedostatku finančních prostředků, díky kterým nemohou podporovat R&D, či lépe rozkládat riziko v rámci širšího produktového portfolia. Pokud tyto uvedené postoje starší literatury v rámci definice a charakteristiky MSP porovnáme se současnou literaturou, jako je například (MPO, 2021; Sabanidze, 2021; Hoke, et al., 2022; Litvaj et al., 2023; Písař & Kupec, 2019; Písař & Bílková, 2019, Petřů & Lipovská, 2022) dojdeme k závěrům, že i přes rozdíl v čase těchto publikací se výše definované charakteristiky MSP od současných definic a postojů nijak zásadně neliší.

MSP dnes působí ve složitém a dynamickém tržním prostředí. Nevyhnutelně čelí mnoha vlivům, které působí na jejich výkon (Williams et al., 2017). Široká škála nepříznivých faktorů – od přírodních událostí (např. zemětřesení, požáry, tsunami, povodně, extrémní klimatické vlivy, výskyt viru Coovid-19 apod.) až po události způsobené člověkem (např. regulační změny, terorismus, občanské války, ekonomické krize, inflace, energetické krize, převratné inovace, zvyšování nákladů, přerušení logistických řetězců, nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce apod.) s různou intenzitou ohrožují chod a udržitelnou kontinuitu účastníků trhu.

Existující teorie o odolnosti organizace se kromě makroekonomických vlivů soustředí na vnitřní zdroje a schopnosti organizace udržet svůj výkon tváří v tvář nepřízni osudu (Kahn et al., 2018). Odolnost souvisí s tím, jak se jednotlivci, organizace, komunita vyrovnává s poruchami, překvapeními, změnami a krizemi (Mitchell, Haris, 2012). Odolnost znamená efektivní reakci na nepříznivé situace (události) a to nejen po události, ale také před ní, v jejím průběhu a po jejím doznění (Duchek, 2020). Odolnost souvisí s inherentními a adaptivními kvalitami a schopnostmi, které umožňují adaptační schopnost organizace během turbulentních období (Burnard & Bhamra, 2011). Obchodní odolnost popisuje schopnost organizace reagovat a rychle se přizpůsobit narušení nebo významným, neplánovaným změnám, které by mohly ohrozit její provoz, lidi, majetek, značku nebo pověst. Obchodní odolnost je schopnost organizace absorbovat stres, obnovit kritické funkce a prosperovat za změněných podmínek prostřednictvím uplatnění manažerských funkcí a controllingu.

Cílem budování odolnosti je zajistit kontinuitu podnikání, tedy schopnosti organizace dodávat produkty a služby v přijatelných časových rámcích s předem definovanou kapacitou během přerušení. Plán kontinuity podnikání je zdokumentovaná informace, která vede organizaci k reakci na narušení. Řízení kontinuity podnikání (*Business Continuity Management*

– BCM) poskytuje rámec pro budování odolnosti a pro rychlou a efektivní reakci v případě narušení činnosti podniku. Jejím nezbytným nástrojem je controlling.

1.1 Význam controllingu pro budování odolnosti MSP

Controlling můžeme identifikovat jako mechanismus kontinuálního řízení a vyhodnocování podnikových strategických plánů a jejich rizik (Havlíček, 2011). Eschenbach & Siller (2012) controlling definují jako systém dohledu nad podnikovými plány a strategiemi. Písař & Kupec (2019) u controllingu uvádějí, že jeho hlavním smyslem je orientace na budoucí vývoj, který povede k získání konkurenční výhody. Dále uvádí, že na controllingové procesy lze nahlížet jak ze strategického, tak operativního pohledu, kdy v rámci strategického pohledu je smyslem dlouhodobý dohled nad naplňováním strategických cílů podniku.

Úroveň controllingových procesů lze měřit pomocí modelu CMMI, který je možné využívat v rámci řízení strategických inovací (Wen-Lung, 2021; Písař & Kupec, 2019). Kromě strategického controllingu, lze uvažovat také nad controllingem operativním, který je dle Bedenik (2015) využíván nejčastěji v rámci řízení naplňování krátkodobých, úsekových cílů s přímým dopadem na finanční ukazatele. Podle Pfeifer (2021) lze data získávaná prostřednictvím metod operativního controllingu dále využít v rámci Průmyslu 4.0 pro implementaci řídicích systémů v rámci tzv. chytrých továren. Podle Rúben & Ferreira (2019) je v rámci implementace nových inovací důležité nepřetržitě řídit celý proces zavádění inovací, a to ideálně díky kontinuální analýze a vyhodnocování dat.

Na problematiku významu controllingu také upozorňuje MPO, které vybrané controllingové nástroje využívá například v rámci sestavování finanční analýzy podnikové sféry, nebo prostřednictvím controllingu vyhodnocuje naplňování cílů strategických dokumentů, jako je například Strategie podpory MSP v České republice pro roky 2021–2027.

Autoři Pavlák & Písař (2020) se zaměřují na zjištění stavu vlivu controllingu na stabilitu a konkurenceschopnost MSP. Dochází k zjištěním, že existuje vazba mezi systémem řízení, technologickou úrovní a controllingem. Controlling dle této studie staví mezi rozhodující nástroje systému řízení MSP, který zvýší úroveň MSP v oblasti inovací a tržní výkonnosti. Autoři zároveň tvrdí, že controlling ve spojení s moderními technologiemi je efektivní a snadno použitelný nástroj řízení pro každou firmu, a to zejména pro malé a střední podniky.

Podle Písař & Bílková (2019) je využití controllingu efektivním přístupem pro uplatnění a vyhodnocení účinnosti a výkonnosti manažerských funkcí (organizování, plánování, komunikace, rozhodování, delegování, vedení, hodnocení a poskytování zpětné vazby apod.). Autoři na základě statistické analýzy plynoucí ze statistického vzorku n=341 potvrdili existenci

vtahu mezi controllingem, zralostí procesů, inovačními aktivitami a technologickou úrovní podniku. Kromě potvrzení výše uvedených vztahů autoři zjistili, že úroveň controllingového řízení podniku a jeho inovační aktivity jsou důležitým faktorem pro jeho finanční zdraví a konkurenceschopnost. Na základě výše uvedeného můžeme dojít k závěru, že metody strategického a operativního controllingu mohou hrát důležitou úlohu v rámci budování odolnosti MSP.

2 Data a metodologie

Data, použitá v této práci, vycházejí z výzkumu týkajícího se uplatnění manažerských funkcí v praxi MSP. Data byla pro výzkum získána na základě kvalitativního šetření, které prováděly speciálně proškolené pomocné vědecké síly. Kvalitativní šetření probíhalo v období 1Q–2Q 2023 a šetření se zúčastnilo 127 respondentů (n=127). Respondenti byli vybráni náhodným výběrem z interní databáze VŠFS, a.s. obsahující k datu zahájení výzkumu 2 300 podnikatelských subjektů. Výzkum probíhal buď prostřednictvím osobní návštěvy PVS v sídle firmy nebo metodou telefonického dotazování (CATI). Vybrané parametry oblasti zkoumání kvalitativního šetření, které jsou dále použity v rámci naplnění cílů této práce, shrnuje následující tabulka (Tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Vybrané sledované parametry kvalitativního šetření

Parametr	Specifikace parametru
ORG	Tento parametr má za úkol postihnout organizační strukturu podniku, tedy jeho schopnost být řízen a kontrolován
CON	Rozhodnutí o nejvhodnějším postavení controllingu v podniku spočívá v rukou managementu. Ten je při řešení této otázky ovlivněn vlastním vnímáním controllingu a na jeho základě může být controlling umístěn jako útvar štábní nebo liniový.
PLA	Nejlépe řízené společnosti využívají plánování pro strategické řízení. Prostřednictvím struktury plánování a řízení aplikují strategii v praxi, mají zavedeno programové řízení a ukazatele pro analýzu výsledků a také jasně a konzistentně komunikují strategii externě i interně, a to na všech úrovních organizační struktury.
HR	Nejlépe řízené společnosti rozvíjejí vztahy se zaměstnanci i prostřednictvím efektivních procesů řízení výkonnosti a komplexního systému odměňování. Patřičnou pozornost věnují také investicím do podpory talentů, plánování nástupnictví a do rozvoje budoucího managementu
DEL	Delegování je takový postup manažera (majitele firmy), kterým přiděluje svým zaměstnancům úkoly a potřebné pravomoci a odpovědnosti k jejich plnění

Zdroj: zpracováno autorem

Kvalitativní šetření bylo sestaveno ve formě uzavřených dotazů ohodnocených na základě Likertovy škály v rozmezí 1–5, kdy 1 značí nejhorší stav a 5 nejlepší stav. Po dokončení šetření došlo k agregaci odpovědí a následné sestavení korelační analýzy pro vybrané charakteristiky firmy, které jsou popsány v následující tabulce (Tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Charakteristiky firmy využité v rámci korelační analýzy

Charakteristika	Možné hodnoty charakteristiky
PRAVNI_FORMA	<ul style="list-style-type: none"> - Neznámá - Fyzická osoba podnikající podle živnostenského zákona - Společnost s ručením omezeným - Akciová společnost - Obecně prospěšná společnost - Příspěvková organizace - Odštěpný závod zahraniční právnické osoby - Spolek - Obec nebo městská část hlavního města Prahy - Evropská společnost
ZALOZENO	<ul style="list-style-type: none"> - Před rokem 1989 - 1989–1999 - 2000–2010 - 2011–2020 - 2021 a mladší
ZAMESTANCI	<ul style="list-style-type: none"> - 0 - 1–20 - 21–50 - 51–100 - 101–300 - 301–500 - 501 a více
TYP_FIRMY	<ul style="list-style-type: none"> - Rodinná - Nerodinná
NACE	<ul style="list-style-type: none"> - 0;1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11;12;13

Zdroj: zpracováno autorem

Korelační analýza hledá vztahy mezi parametry uvedenými v Tabulce č. 2 a č. 3. V rámci každého řádku tabulky dojde k označení nejvyšší hodnoty/hodnot symbolem „+“ a nejmenší hodnoty/hodnot symbolem „-“. Tyto dílčí výsledky nejvýznamnějších a nejméně významných parametrů poslouží jako základ pro rozhodnutí o vyhodnocení hypotézy práce. Abychom zohlednili váhu jednotlivých počtů odpovědí v rámci sledovaných hodnot charakteristik, výslednou hodnotu vynásobíme počtem pozorování.

3 Výsledky práce

V této části práce dojde k realizaci korelační analýzy pro vybrané parametry a charakteristiky. Tyto výsledky, orientované podle jednotlivých charakteristik firmy, budou popsány v následujících tabulkách (Tabulka č. 4–13).

Tabulka č. 4: Závislost sledovaných parametrů na právní formě

charakteristika = PRAVNI_FORMA						
Právní forma	Počet	ORG	CON	PLA	HR	DEL
Neznámá	12	2,55	-2,50	2,75	2,58	+3,50
Fyzická osoba podnikající podle živnostenského zákona	7	3,71	-2,43	+4,00	+4,00	3,86
Společnost s ručením omezeným	84	3,68	-2,57	3,41	3,37	+3,94
Akciová společnost	16	+3,63	2,56	3,31	-2,44	3,50
Obecně prospěšná společnost	1	2,00	1,00	5,00	4,00	2,00
Příspěvková organizace	2	+4,00	-1,00	3,00	2,00	2,00
Odštěpný závod zahraniční právnické osoby	1	+4,00	-3,00	+4,00	+4,00	+4,00
Spolek	1	+5,00	-4,00	+5,00	+5,00	-4,00
Obec nebo městská část hlavního města Prahy	1	3,00	+5,00	4,00	-2,00	+5,00
Evropská společnost	2	4,50	3,00	4,50	-2,50	+5,00

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 5: Nejvýznamnější a nejméně významný parametr na právní formě

Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
DEL (váha = 100)	CON (váha = 107)

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 6: Závislost sledovaných parametrů na roku založení firmy

charakteristika = ZALOZENO						
Rok založení	Počet	ORG	CON	PLA	HR	DEL
Před rokem 1989	3	3,00	-2,33	+3,67	-2,33	+3,67
1989-1999	41	3,92	-2,90	3,77	3,41	+4,10
2000-2010	35	3,06	-2,09	2,88	2,79	+3,29
2011-2020	41	3,80	-2,71	3,51	3,37	+4,00
2021 a mladší	7	3,29	-2,43	3,43	3,29	+4,00

Zdroj: Zpracování vlastní na základě dat a hodnocení výzkumu Ing. Vladimírem Nulíčkem, CSc.

Tabulka č. 7: Nejvýznamnější a nejméně významný parametr na roku založení firmy

Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
DEL (váha = 127)	CON (váha = 127)

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 8: Závislost sledovaných parametrů na počtu zaměstnanců

charakteristika = ZAMESTANCI						
Počet zaměstnanců	Počet	ORG	CON	PLA	HR	DEL
0	6	-2,17	2,67	3,17	+3,50	3,17
1-20	56	3,67	-2,38	3,38	3,42	+3,91
21-50	17	4,12	-3,35	+4,18	-3,35	3,88
51-100	17	3,24	-2,41	2,88	2,88	+3,88
101-300	10	+3,89	-2,56	+3,89	2,67	3,78
301-500	5	2,80	-2,00	2,80	2,80	+3,00
501 a více	16	3,71	-2,73	3,33	2,87	+4,00

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 9: Nejvýznamnější a nejméně významný parametr na počtu zaměstnanců

Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
DEL (váha = 94)	CON (váha = 121)

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 10: Závislost sledovaných parametrů na typu firmy

charakteristika = TYP_FIRMY						
Typ firmy	Počet	ORG	CON	PLA	HR	DEL
Rodinná	45	-2,53	3,37	3,05	3,58	+3,96
Nerodinná	82	-2,59	3,44	3,27	+3,96	3,83

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 11: Nejvýznamnější a nejméně významný parametr na typu firmy

Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
HR (váha = 82)	ORG (váha = 127)

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 12: Závislost sledovaných parametrů na NACE

charakteristika = NACE						
NACE	Počet	ORG	CON	PLA	HR	DEL
0	14	2,85	-2,71	3,00	2,79	+3,64
1	2	3,67	3,33	3,33	4,00	-3,00
2	9	3,56	3,44	3,44	-3,33	+4,22
3	8	+4,25	-2,38	3,63	3,25	+4,25
4	2	2,50	-1,00	2,50	3,00	+3,50
5	6	3,60	-2,80	3,60	3,00	+4,60
6	33	3,70	-2,45	3,45	3,15	+3,76
7	11	4,09	-3,09	+4,36	3,18	4,00
8	4	+4,25	3,25	3,75	-2,50	3,00
9	7	3,71	-2,71	3,29	3,14	+4,00
10	8	3,38	-1,88	2,63	3,38	+3,63
11	5	3,40	-2,80	3,40	3,40	+4,40
12	10	3,56	-1,89	3,11	3,44	+3,78
13	3	2,67	-2,00	+3,33	3,00	2,67

Zdroj: zpracováno autorem

Tabulka č. 13: Nejvýznamnější a nejméně významný parametr na NACE

Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
DEL (váha = 102)	CON (váha = 107)

Zdroj: zpracováno autorem

Následující tabulka (Tabulka č. 14) představuje shrnující pohled na nejvýznamnější a nejméně významné parametry provedeného kvalitativního šetření v závislosti na jednotlivé sledované firemní charakteristiky.

Tabulka č. 14: Shrnující vyhodnocení nejvýznamnějších a nejméně významných parametrů

Charakteristika	Nejvýznamnější (+)	Nejméně významný (-)
PRAVNI_FORMA	DEL	CON
ZALOZENO	DEL	CON
ZAMESTANCI	DEL	CON
TYP_FIRMY	HR	ORG
NACE	DEL	CON

Zdroj: zpracováno autorem

Výsledky provedených analýz jasně ukazují, že v případě nejvýznamnějšího parametru se ve 4 z 5 případů umístil parametr DEL, který reprezentuje manažerskou funkci delegování.

Nejméně významný parametr se taktéž ve 4 z 5 případů umístil parametr CON, který reprezentuje manažerskou funkci controlling.

Odpověď na stanovenou výzkumnou otázku, tedy otázku, *jestli je controlling pro MSP klíčovou funkcí, která ovlivňuje odolnost MSP vůči šokům externího prostředí*, můžeme na základě výsledků práce formulovat tak, že controlling jednoznačně nelze považovat za klíčovou manažerskou funkci, která by podpořila odolnost MSP v rámci jejich reakcí na šoky externího prostředí. Ačkoliv na základě výsledků předešlých výzkumů (Písař & Kupec, 2019; Pavlák & Písař 2020; Písař & Bílková 2019) existuje pozitivní vztah mezi controllingem a podporou konkurenceschopnosti a stability MSP, tak na základě tohoto výzkumu MSP funkce controllingu reálně ve své praxi nevyužívají.

Definovaná hypotéza, *že pro 60 % a více sledovaných firemních charakteristik, bude controlling vyhodnocen jako nejvýznamnější parametr*, nebyla podpořena. Výsledky práce ukazují, že funkce controllingu nebyla pro žádnou ze sledovaných charakteristik vyhodnocena jako nejvíce významná, ba naopak, funkce controllingu byla v 80 % případů označena jako nejméně významnou manažerskou funkcí.

Závěr

Tato práce se zabývala problematikou MSP a analýzou manažerských funkcí, které MSP využívají. Práce se specializovala na problematiku manažerské funkce controllingu a jeho úlohou v rámci posílení stability MSP. Na základě výsledků práce zjišťujeme, že controlling je MSP považován za málo důležitý faktor a problematiku controllingu v rámci manažerských funkcí uplatňují minimálně. Ačkoliv jsou výsledky práce pro významnost controllingu nepříznivé, existují další studie, které důležitost controllingu pro posílení stability a udržení konkurenceschopnosti MSP potvrzují. V případě, kdy budeme zkoumat problematiku stability a odolnosti MSP, zjistíme, že MSP jako své největší hrozby identifikují makroekonomické a systémové šoky, na které nedokáží efektivně reagovat. Ačkoliv controlling bezpochyby poskytuje nástroje, díky kterým je možné predikovat a řídit vybrané oblasti podnikání, ne vždy se náklady spojené s řízením vzniklých rizik MSP vyplatí. V případě, že se podíváme na podíly MSP na vybraných makroekonomických složkách v rámci EU (Tabulku č. 1), vidíme, že ačkoliv je drtivá většina podniků definována jako MSP, jejich přínos v oblasti zaměstnanosti a generování přidané hodnoty již není takový jako u podniků velkých.

V případě, zániku jednoho MSP, budou existovat s největší pravděpodobností v jeho teritoriu další MSP, které díky obvyklému prostředí, kde nabídka převyšuje poptávku,

bezpochyby dokáže pokrýt poptávku zákazníků a zároveň také absorbovat jeho zaměstnance. V případě, kdy by ovšem došlo k zániku jednoho velkého podniku, jakým může být na českém trhu například Škoda Auto a.s., jednalo by se o systémový problém, který by mohl negativně ovlivnit tisíce domácností, ale také další velké množství MSP, které jsou s tímto podnikem úzce svázány.

Z informací plynoucí z literární rešerše a z výsledků práce můžeme dále přistoupit k úvaze, že role controllingu a jeho význam při sestavování predikčních modelů a kontinuálního vyhodnocování plnění operativních i strategických plánů podniku bude významnější pro velké podniky, stabilita a prosperita má pozitivní dopad na stovky až tisíce domácností a další MSP, které jsou na existenci velkých podniků závislé.

Dedikace

Výsledek vznikl při řešení studentského projektu „*Controlling 4.0 - business future*“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum.

Literatura

- [1] AUDRETSCH, D. B., PRINCE, Y. M. and A. R. THURIK (1998) Do Small Firms Compete with Large Firms? Tinbergen Institute of Rotterdam, Centre for Economic Policy Research (CEPR) and Georgia State University: Amsterdam, The Netherlands.
- [2] BURNARD, K. and R. BHAMRA (2011) Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*. Vol. 49, No. 18, pp. 5581–5599.
- [3] DUCHEK, S. (2020) Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, Vol. 13, No. 1, pp 215–246. DOI 10.1007/s40685-019-0085-7.
- [4] EDWARDS, T. J., DELBRIDGE, R. and M. C. MUNDAY (2001) Linking Innovative Potential to SME Performance: An Assessment of Enterprises in Industrial South Wales. *Proceedings of the 41st European Regional Science Association Conference*; Zagreb, Croatia.
- [5] EVROPSKÝ PARLAMENT (2022) Malé a střední podniky 2022. Available at: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-stredni-podniky> [Access: November 20, 2023].
- [6] EUROPEAN COMMISSION (2023) Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs 2023. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en [Access: November 20, 2023].
- [7] HOKE, E. et al. (2022) Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 20, No. 2, pp. 10–21.

- [8] KAHN, W. A., BARTON, M. A., FISHER, C. M., HEAPHY, E.D., REID, E. M. et al. (2018) The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*. Vol. 43, No. 3, pp. 509–529.
- [9] LITVAJ, I., DRBŮL, M. and M. BŮŽEK (2023) Sustainability in Small and Medium Enterprises, Sustainable Development in the Slovak Republic, and Sustainability and Quality Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability*. Vol. 15, No. 3, pp. 2039.
- [10] MITCHELL, T. and K. HARRIS (2012) Resilience: A risk management approach (Background note). Overseas Development Institute.
- [11] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2021) Strategie podpory MSP v ČR pro období 2021–2027. Available at: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/> [Access: November 20, 2023].
- [12] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2021) Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019. Available at: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2019---259189/> [Access: November 20, 2023].
- [13] PETRŮ, N. and H. LIPOVSKÁ (2022) Intellectual property protection as the non-financial asset of a family business in the Czech Republic. *Business Trends*. Vol. 12, No. 1, pp. 40–53.
- [14] PÍSAŘ, P. and V. KUPEC (2019) Innovative controlling and audit – opportunities for SMEs. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17, No. 3, pp. 184–195.
- [15] PÍSAŘ, P. and D. BÍLKOVÁ (2019) Controlling as a tool for SME management with an emphasis on innovations in the context of Industry 4.0. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. Vol. 14, No. 4, pp. 763–785.
- [16] ROTHWELL, R. (1992) Successful Innovation: Critical Factors for the 1990s. *RD Manag.* Vol. 22, pp. 221–240. DOI 10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x.
- [17] SABANIDZE, G. et al. (2021) The importance of SMEs in economic development of developing countries. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*. pp. 91–104.
- [18] THE WORLD BANK GROUP (2019) Czech Republic: Assessment of the SME Policy mix. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/961371576709159872/pdf/Czech-Republic-Assessment-of-the-SME-Policy-Mix.pdf> [Access: November 20, 2023].
- [19] WILLIAMS, T. A., GRUBER, D. A., SUTCLIFFE, K. M., SHEPHERD, D. A. and E. Y. ZHAO (2017) Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. Vol. 11, No. 2, pp. 733–769.

Kontakt

Ing. Adam Černohorský
Vysoká škola finanční a správní, a.s.
Estonská 500
101 00 Praha 10
Česká republika
36926@mail.vsfs.cz