

# Challenges of Business Management in the Phase of Crisis Period

[Výzvy podnikového řízení ve fázi krize]

Jarmila Duháček Šebestová<sup>1</sup>, Šárka Čemerková<sup>2</sup>, Joanna Dzieńdziora<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná  
Email: sebestova@opf.slu.cz

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

<sup>3</sup> WSB University, Cieplaka 1 C, 41-300 Dąbrowa Górnicza Poland  
Email: jdziendziora@wsb.edu.pl

**Abstract:** Thanks to the Covid-19 epidemic, the last two years have been full of changes for entrepreneurs. Managing and measuring business performance is important for businesses because it allows them to identify the potential of the business and determine its strength in the market environment, as demonstrated by the current situation in the Covid-19 pandemic. The purpose of this article is to present the results of the response of entrepreneurs to the situation in Covid-19 based on primary research in 295 companies in the Czech Republic in relationship to strategic goals and business environment evaluation. The results showed that these entrepreneurs wanted to change their main objectives to long term sustainability at first. More than 50.5% of respondents do not plan to close their business activities in the near future.

**Keywords:** crisis, priority, scenarios, strategic goals.

**JEL classification:** M21, L26

Received: 2.8.2022; Reviewed: 10.11.2022; 12.11.2022; Accepted: 17.5.2023

## Úvod

Řízení a měření výkonnosti podniku je pro podnikatelské subjekty významné, protože umožňuje odhalit potenciál podnikatelského subjektu a určit jeho sílu v tržním prostředí, což prokázala i současná situace v rámci pandemie Covid-19. Výkonnost jednotlivých podnikatelských subjektů je ovlivněna jejich konkurenční výhodou, inovacemi, marketingem, strukturou organizace, nastavením procesů či připraveností v rámci životního cyklu podniku (zejména stabilizace či krize). Proto se společnosti zabývají optimalizací měření a řízení jejich výkonu. K této optimalizaci mohou využít bezpočet nástrojů, technik a ukazatelů: EVA, ekonomický zisk, EFQM, Balanced Scorecard, výkonnostní ukazatele KPI, prodej, provozní zisk, EBITDA, přidaná hodnota na zaměstnance, hrubá marže, obrat zásob, obrat pohledávek, pohotovostní likvidita a počet zaměstnanců (Rylková et al. 2021, Rylková et al. 2018). Důraz je kladen jak na finanční, tak na nefinanční ukazatele, které se stávají součástí vyhodnocení podnikové strategie (Parnell 2013, Glaister et al. 2008).

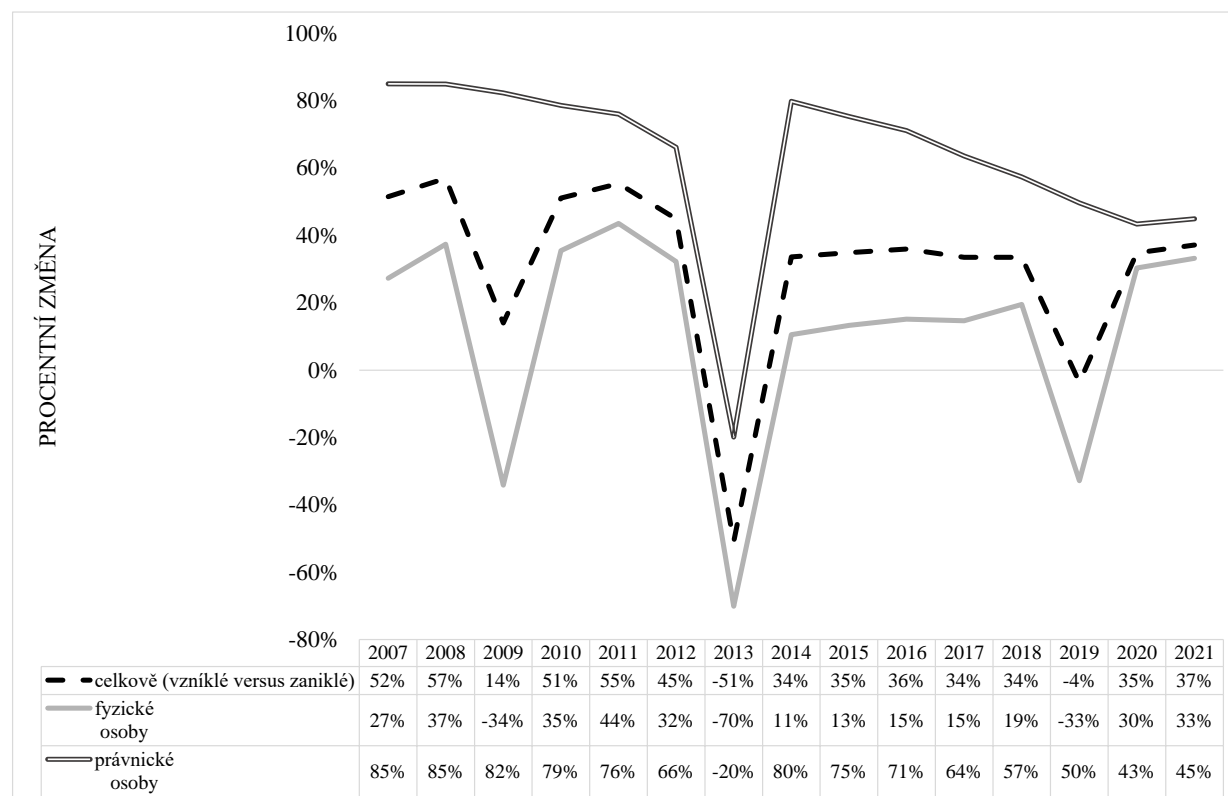
Právě podnikové cíle a jejich finanční podpora ze strany podniku, může být výzvou v jeho řízení v krizovém období, kdy vnější impulsy jsou daleko silnější než kdykoliv předtím. Cílem článku je na základě výsledků primárního šetření vytvořit možnou hierarchii cílů ve vztahu s vnímáním podnikatelského prostředí na vzorku 295 náhodně oslovených podnikatelských subjektů v České republice. Budou tak vytvořeny a prezentovány tři možné scénáře, vycházející z výsledku tohoto šetření.

## 1 Vliv podnikatelského prostředí na podnikové cíle

Změny podnikatelského prostředí, zejména v době probíhající pandemie Covid-19 mění požadavky na systémy řízení ve třech hlavních oblastech: (i) koncepce a techniky řízení podniku, (ii) informační bezpečnost a profesní dovednosti a (iii) znalostní základna zaměstnanců. Rozhodující roli v tom sehraávají inovace zákazníkům, produktů a procesů a nejistota k dosažení budoucího úspěchu (Alves, Lok, Luo and Hao 2020; Kang, Diao and Zanini 2021). V rámci řešení ekonomické krize způsobené opatřeními proti Covid-19, byla využita veřejná podpora podnikatelů, která zahrnovala mnoho typů opatření, od snížení daňové zátěže až po dotace mezd. Nicméně podle Cirera et al. (2021) a jejich datové analýzy vyplývá, že dopady bankrotu nebo změny v prodeji byly rozporuplné, což dokazuje, že obecná neboli plošná strategie podpory nemusí být vždy účinná v krizovém období (Business Europe 2022). Tímto je vytvářen tlak na propojení vnějších opatření na vnitřní protikrizová opatření.

Stejnou situaci lze popsat i v rámci České republiky, kdy z jednoduchého porovnání vzniklých a zaniklých ekonomických subjektů lze spatřit podobnou situaci (Obrázek 1), kdy časově zachycuje trend změny počtu fyzických a právnických osob.

**Obrázek 1:** Procentní změna vzniklých a zaniklých subjektů v ČR 2007-2021



Zdroj: ČSÚ, 2022.

Z výše uvedeného obrázku 1 jasně vyplývá vliv krizové situace, která urychluje jejich zánik, citlivější jsou více fyzické osoby, kde záporný přírůstek byl zaznamenán ihned v krizových letech 2009 (finanční krize způsobená americkou hypoteční krizí), 2013 (hospodářská recese a dluhová krize v Eurozóně, zejména Řecko, Itálie a Španělsko) a 2019 (začátek pandemie Covid-19, přehřívání ekonomiky). Na druhé straně je důležité zároveň vnitřně optimalizovat strukturu zdrojů a rozvíjet udržitelnou konkurenční výhodu. V době krize se stává hlavním cílem se z ní dostat a najít alternativní cesty, jak se rozvíjet a zisk reinvestovat. To vyžaduje aktivní změnu, která povede k nové, kvalitativně vyšší úrovni, než byl předchozí stav (Boyatzis

and McKee 2011). Jde o dlouhodobou orientaci firmy a do hry vstupuje více faktorů, a to míra zadluženosti, přístup k riziku a důraz kladený na reinvestování zisku. Nastalou situaci však ovlivňuje i fáze životního cyklu podniku, kterou se zabývá mnoho autorů z různých hledisek již několik desetiletí (Churchill and Lewis 1983, Miller and Friesen 1984, Wiklund and Shepherd 2005, Ploesser et al. 2008, Lipi 2013). V českých podmínkách lze nalézt vhodné definice fází životního cyklu a výsledky kvantitativních studií jen při řešení dílčích problémů např. likvidity či možnosti získat úvěr či být úspěšný při tvorbě strategie (Skokan and Pawliczek 2014, Dvouletý and Mareš 2016), což lze využít při revizi cílů podniku v krizovém období. Tento trend, revidovat cíle, zejména v oblasti reinvestičních aktivit souvisejících s udržitelností, podporují i další autoři (Pakšiová 2017, MacGregor Pelikánová 2019, Popescu and Banta 2019). Je nezbytně nutné, aby výkonnostní cíle podniku byly popsány již v jeho misi, a tak mohly být sledovány a vyhodnocovány (Williams 2008, King et al. 2010, Bai and Sarkis 2013). S tím souvisí i fakt, že výkon podniku je spojen s mírou inovace při vývoji nových produktů a technologií (Barczak et al. 2009, Cooper et al. 2004). Klíčovými oblastmi sledování výkonu se tak mohou stát strategické přizpůsobení, maximalizace hodnoty a rovnováha produktového portfolia (Cooper 2008, O'Reilly and Tushman 2004, Saaksivuori and Immonen 2008). Z tohoto postupu vyplývá, že hlavní myšlenka *vnitřních protikrizových opatření* vychází z nastavení optimální kombinace ukazatelů výkonnosti (Eckerson 2010), které mohou být navázány na jednotlivé dimenze podniku (např. zákaznická, finanční, učení se a růst) doplněné příslušnými indikátory (Key Performance Indicators – KPI), které představují jak možnost kontroly, tak měření odchylek. Ovšem protikrizové řízení musí zahrnovat i reakci na vnější vlivy.

*Vymezení výzkumné mezery.* V předchozích národních studiích (Janeček a Hynek 2010; Skokan, Pawliczek and Piszczur 2013; Šebestová and Nowáková 2013; Sychrová and Šimberová 2012; Rylková et al. 2018) byly pouze zkoumány komplexní metody, které podniky ve svém řízení výkonnosti využívají, nikoliv dílčí prvky, které by byly vhodné k naplňování jejich cílů a zaměřují se na využití jen ve větších společnostech, čímž ignorují rozhodovací problémy menších podnikatelů v rámci změn cílů (Eckerson 2010, Yigitbasioglu et al. 2012, Pauwels 2009, Cahyadi 2015, Vilarinho et al. 2018). Z tohoto důvodu se článek bude věnovat právě vztahem mezi vnímáním podnikatelského prostředí a změnou strategických cílů.

## 2 Design výzkumu a popis vzorku

Reakce firem na krizovou situaci může být různá (Pal, Andersson and Torstensson 2012). Někteří využili krize ke svému rozvoji, optimalizaci procesů; jiní byli nuceni ukončit své podnikání, protože nebyli dostatečně adaptabilní (Petzold et al. 2019). Cílem primárního šetření proto bylo zjistit, jak se podniky chovaly v souvislosti s krizí Covid-19 a jak musely upravit své strategické priority. Hlavní bylo oslovit osobu, která je odpovědná za konečné strategické rozhodování podnikatelského subjektu (Duháček Šebestová et al. 2021). V řízeném rozhovoru (Cavana et al. 2001) byl kladen důraz na tři oblasti, a to (i) na strategické chování ovlivněné krizí, dále (ii) finanční rozhodování a (iii) změnu podnikových cílů. Obsah průzkumu vycházel z předchozího přehledu literatury, zejména Alves, Lok, Luo and Hao (2020) a Kang, Diao and Zanini (2021), kdy byly stanoveny dvě výzkumné otázky.

- VO<sub>1</sub>: Jak vnímání podnikatelského prostředí ovlivňuje priority stanovení cílů?
- VO<sub>2</sub>: Lze najít vazbu mezi volbou potenciálního ukončení podniku a stanovenými cíli?

Primární výzkum se zodpovědnými osobami podnikatelských subjektů byl proveden se vzorkem 7 500 oslovených respondentů náhodně vybraných v ČR na podzim 2020 z databáze Amadeus/Orbis, kdy autoři požadovali alespoň 1% zastoupení jejich celkového počtu (celkem 611 833 subjektů podnikajících jako primární činnost; SSZ, 2020). Velikost získaného vzorku

bohužel finálně nebyla reprezentativní (295 respondentů; 0,05 % běžné podnikatelské populace v České republice). Vztahy mezi jednotlivými nominálními proměnnými byly popsány na základě Cramerova V koeficientu, podle škály, kterou definoval Cohen (1988), kdy hodnota koeficientu nad 0,5 znamená velkou závislost, 0,5-0,3 střední, 0,3-0,1 malou a méně jak 0,1 triviální.

*Omezení studie* lze spatřovat ve validaci výsledků, kde popisují subjektivní názor každého respondenta. Tato volba byla vhodná pro výzkumný problém, kterým bylo identifikovat různé modely chování pro sociální skupinovou podporu na základě jejich socioekonomického a sociokulturního prostředí (Alaslani and Collins 2017). Avšak i tak může pomoci hlouběji pochopit současnou situaci v tomto podnikatelském sektoru a posloužit případová studie a potvrzující či vysvětlující studie předchozích výzkumů či studií (Cavana a kol. 2001, FAPI 2020).

*Výzkumná fáze* probíhala od září do prosince 2021, kdy byl získán vzorek 295 aktivních respondentů pro pozorování změn v rozhodování podnikatelských subjektů. Díky aktuálním protiepidemickým opatřením v ČR o řízené rozhovory přes MS Teams, Zoom nebo telefonicky. Každý rozhovor trval přibližně 20 až 25 minut.

*Popis výzkumného vzorku.* Řízených rozhovorů zúčastnilo 66,4 % mužů, 33,6 % žen ve věku 18 až 25 let (8,8 %), 26 až 40 let (27,5 %), 41 až 55 let (50,8 %) a 55+ (12,9 %). Většina z nich měla praxi v samostatném podnikání 20 a více let (43,7 %), další skupinu tvořili respondenti do 10 let (26,1 %) a třetí kategorií byla skupina respondentů s podnikatelskou praxí mezi 10 až 20 lety (20,0 %). Relativně malá skupina měla zkušenost s podnikáním do tří let (10,2 %). Z hlediska velikosti podnikatelských subjektů, které byly zkoumány, bylo 21 % bez zaměstnanců, 43,1 % do devíti zaměstnanců, 21,7 % do 49 zaměstnanců, 9,5 % do 249 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců to bylo 4,5 %.

### 3 Výsledky primárního šetření

Výsledky primárního výzkumu jsou prezentovány ve třech oblastech. První oblastí je podnikatelské očekávání v rámci změn v podnikatelském prostředí, způsobeném Covid-19, druhou priority ve strategických cílech a třetí část vazby cílů na možný způsob ukončení podnikání.

*Reakce na pandemii Covid-19.* V první řadě bylo cílem zjistit, jak pandemie ovlivnila dlouhodobá strategická rozhodnutí ve vztahu k očekávaným změnám podnikatelského prostředí. Podnikatelé měli hodnotit mezi třemi hodnotami (i) pozitivní vývoj, (ii) beze změny a (iii) negativní vývoj. Jak je zřejmé z následující tabulky 1, 58 % respondentů očekává pozitivní vývoj, 21,7 % negativní vývoj a 20,3 % neočekává žádnou změnu.

**Tabulka 1:** Vztah mezi změnou strategie díky pandemii a očekávaným vývojem podnikatelského prostředí v následujících 5 letech

	Ovlivnění změn strategie díky Covid-19					
	Ano		Ne		Celkem	
Očekávaný vývoj prostředí v dalších 5 letech	počet	%	Počet	%	Počet	%
Beze změny	30	16,9 %	30	25,4 %	60	20,3 %
Negativní vývoj	47	26,6 %	17	14,4 %	64	21,7 %
Pozitivní vývoj	100	56,5 %	71	60,2 %	171	58,0 %
Celkem	177	100 %	118	100 %	295	100 %

*Zdroj:* vlastní primární šetření

Pokud se detailně podíváme na výsledky, ve skupině s názorem „beze změny“ je ovlivnění pandemií ve stejné velikosti skupiny, tj. 30:30 (poměr 1:1). Zde nelze jednoznačně určit, zda změna ve strategii díky Covid-19 byl impuls očekávání změn v podnikatelském prostředí z pohledu podnikatele. Naproti tomu u očekávaného negativního vývoje byla ovlivněna větší skupina ke změně strategie (47:17, resp. poměr 2,76:1), stejně tak u pozitivně smýšlejících (100:71, resp. 1,4:1). Z toho tedy vyplývá, že k více změnám ve strategii, díky prožité pandemické situaci, byli motivováni ti, co i nadále očekávají negativní – krizový vývoj v podnikatelském prostředí, což potvrzuje i méně významná statistická vazba mezi oběma proměnnými (Cramer's  $V=0,159$ , Sig. 0,024). Pozitivně smýšlející podnikatelé pak prokázali menší adaptabilitu na prožitou krizovou situaci.

*Změny priorit způsobené krizovou situací.* Změna strategie logicky vyvolává i změnu v prioritách strategických cílů. V rámci výzkumu bylo podnikatelům předloženo šest obvyklých strategických cílů, kdy jejich úkolem bylo tyto cíle seřadit dle jejich současných priorit. Bylo využito obecné škály od jedné do šesti, kdy 1 znamenala absolutní prioritu, tedy můj hlavní cíl a opačně, známka 6 znamenala cíl, který by byl dle jejich názoru až na posledním místě (Tabulka 2).

**Tabulka 2:** Rozložení cílů dle priorit podnikatelů

	Druh cíle z nabídky					
Priorita	Předání firmy následovníkům	Maximalizace zisku	Dlouhodobá udržitelnost firmy	Růst hodnoty firmy	Zvětšení podílu na trhu	Prodej firmy
1	18,0 %	47,1 %	63,4 %	39,7 %	23,1 %	9,2 %
2	11,5 %	23,7 %	19,7 %	25,1 %	21,0 %	3,7 %
3	16,9 %	15,3 %	5,4 %	18,3 %	24,7 %	6,8 %
4	9,8 %	4,1 %	1,0 %	6,8 %	15,6 %	8,5 %
5	18,6 %	3,1 %	4,4 %	4,7 %	9,8 %	17,3 %
6	25,1 %	6,8 %	6,1 %	5,4 %	5,8 %	54,6 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

*Zdroj:* vlastní primární šetření

Jako nejdůležitější byly označeny tři druhy cílů. Absolutní prioritu měla dlouhodobá udržitelnost firmy (63,4 %), doplněná maximalizací zisku (47,1 %) a růstem hodnoty firmy (39,7 %). Střední prioritu (priorita 3) mělo zvětšení podílu na trhu (24,7 %) a jako poslední cíl je popsán prodej firmy (54,6 %) anebo její předání firmy (25,1 %). Tyto priority je možno konfrontovat s velikostí podniku, o kterém bylo rozhodováno do budoucna (Tabulka 3).

**Tabulka 3:** Rozložení cílů dle priorit podnikatelů v závislosti na velikosti podniku

	Druh cíle/průměrná hodnota					
Velikost	Předání firmy následovníkům	Maximalizace zisku	Dlouhodobá udržitelnost firmy	Růst hodnoty firmy	Zvětšení podílu na trhu	Prodej firmy
0	4,06	1,93	1,67	2,53	3,33	4,74
1-9	3,76	1,92	1,80	2,14	2,66	4,94
10-49	3,85	2,71	1,99	2,36	3,09	4,57
50-249	3,40	2,15	1,56	1,78	2,27	5,06
250+	3,00	2,00	1,65	1,82	1,88	4,84

*Zdroj:* vlastní primární šetření

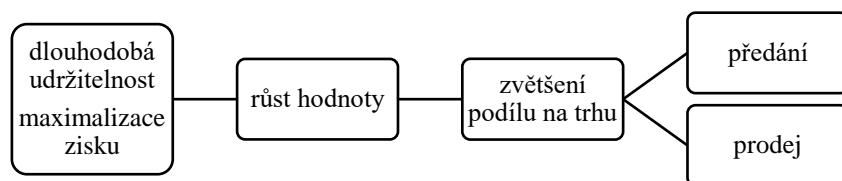
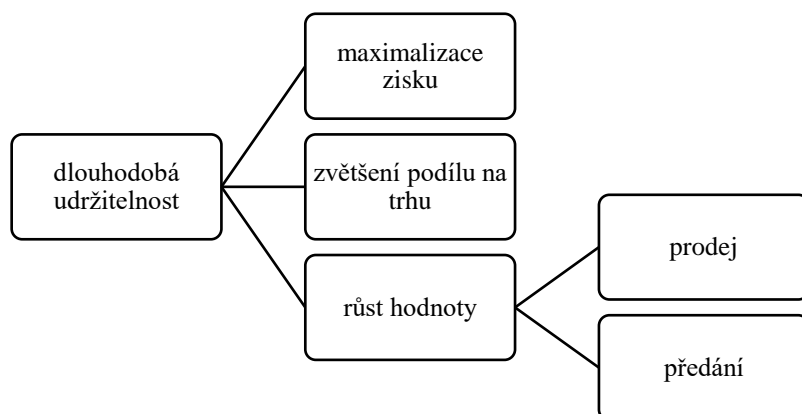
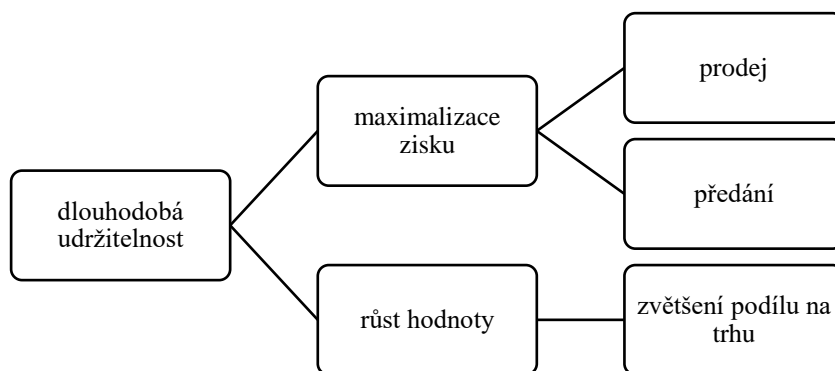
Z výše uvedené tabulky 3 lze zjistit poměrně vyrovnané hodnocení cíle udržitelnosti (rozpětí 1,56 až 1,99). Kontrast o odchylce škály 1,45 bodu lze vidět mezi podniky bez zaměstnanců a velkými podniky v oblasti zvětšení podílu na trhu, kdy patrně velký podnik stále vidí příležitost k růstu, naproti tomu podnik bez zaměstnanců může vidět omezení díky své velikosti nebo růst neplánuje. Druhý kontrast najdeme ve filozofii předávání podniku (rozpětí 1,06 bodu), kdy tento cíl hraje prioritu pouze v podnicích s více než 50 zaměstnanci. Z tohoto nepřiliš průkazného výsledku bylo nutné zkonfrontovat priority cílů s vlivem podnikatelského prostředí a najít možné statistické závislosti. Srovnáním tabulky 4 je patrné, že oproti tabulce 2 zůstaly stejné priority pouze ve dvou cílech, a to dlouhodobá udržitelnost a maximalizace zisku.

**Tabulka 4:** Vztah cílů a hodnocení vývoje podnikatelského prostředí

Typ cíle	Očekávaný vývoj prostředí v dalších 5 letech			Celkem	Cramer V	
	Beze změny (N=60)	Negativní vývoj (N=64)	Pozitivní vývoj (N=171)		Koef.	Sig.
Předání firmy následovníkům	35 %	27 %	22 %	100 %	0,158	0,142
Priorita	6	3	6	-	-	-
Maximalizace zisku	48 %	41 %	47 %	100 %	0,124	0,531
Priorita	1	1	1	-	-	-
Dlouhodobá udržitelnost firmy	53 %	59 %	68 %	100 %	0,189*	0,021
Priorita	1	1	1	-	-	-
Růst hodnoty firmy	32 %	36 %	46 %	100 %	0,196*	0,012
Priorita	2	1	1	-	-	-
Zvětšení podílu na trhu	30 %	36 %	26 %	100 %	0,154	0,172
Priorita	3	3	1	-	-	-
Prodej firmy	35 %	27 %	22 %	100 %	0,101	0,812
Priorita	6	3	6	-	-	-

Zdroj: vlastní primární šetření, \* statisticky významné na sign. = 0,05.

Z provedené komparace vyplynulo, že v případě očekávaného stejného vývoje, je hierarchie cílů postavena na dlouhodobé udržitelnosti firmy, doplněné maximalizací zisku (Scénář A). V případě negativního vývoje je primární cíl doplněn ještě o růst hodnoty firmy (Scénář B). Pokud se předpokládá pozitivní vývoj, je cíl ještě doplněn zvětšením podílu na trhu (Scénář C). Vizualizace jednotlivých scénářů je obsažena v obrázku 2. Za statisticky významné (i když vazba mezi proměnnými je malá) byly prokázány priority dlouhodobá udržitelnost firmy a růst hodnoty firmy v závislosti na očekávaných změnách v podnikatelském prostředí.

**Obrázek 2:** Vizualizace hierarchie cílů dle tří scénářů*Scénář A: „Vývoj beze změn“**Scénář B: „Negativní vývoj“**Scénář C: „Pozitivní vývoj“**Zdroj:* vlastní primární šetření

Porovnáme-li jednotlivé scénáře, pak scénář A ukazuje, že v případě konstantního vývoje podnikatelského prostředí podnikatel počítá v rámci činnosti s růstem a postupným zvětšením podílu na trhu. Pokud nedosáhne kýženého výsledku, odhodlá se k prodeji či předání, že nová generace či nový vlastník oživí jeho podnikatelskou vizi. V případě negativního vývoje (Scénář B), volí dle priorit tři alternativní cesty, jak dosáhnout udržitelnosti, a to maximalizaci zisku, zvětšení podílu a růst hodnoty. Prodej a předání plánuje v případě, kdy nelze dosáhnout jiného růstu podniku. V případě pozitivního vývoje (Scénář C) byly dle výzkumu zvoleny dvě cesty – maximalizace tržeb, kterou pak lze podpořit prodejem či předáním, druhá cesta je podpořena zvětšením podílu na trhu a tím je dosaženo maximalizace zisku.

*Vliv možnosti ukončení podnikání na podporu cílů.* Na konstrukci scénáře se nabízí otázka, zda je ze strany podnikatelů ve vztahu k těmto cílům vůle v podnikání pokračovat či nikoliv. V tabulce 5 je vyhodnocen vztah těchto zkoumaných cílů oproti základním možnostem ukončení podnikání, kdy dva způsoby jsou totožné s podnikovými cíli. Tyto možnosti byly dány respondentům záměrně, aby ilustrovaly jejich postoj k této fázi životního cyklu podniku. Zároveň jsou doplněny o statistické významnosti mezi proměnnými druh cíle a způsob ukončení podnikání.

**Tabulka 5:** Ukončení podnikání ve vztahu k podnikovým cílům

Druh cíle	Způsob ukončení podnikání				Celkem	Cramer V	
	Likvidace firmy (N=63)	Prodej firmy (N=65)	Předání firmy (N=18)	Neukončí (N=149)		Koef.	Sig.
Předání firmy následovníkům	30,1 %	33,06 %	17,3 %	19,54 %	100 %	0,158	0,142
Maximalizace zisku	22,1 %	32,9 %	17,4 %	27,6 %	100 %	0,124	0,531
Dlouhodobá udržitelnost firmy	17,9 %	31,4 %	23,1 %	27,6 %	100 %	0,189*	0,021
Růst hodnoty firmy	14,7 %	31,7 %	24,2 %	29,4 %	100 %	0,196*	0,012
Zvětšení podílu na trhu	10 %	32 %	32 %	26 %	100 %	0,154	0,172
Prodej firmy	25,3 %	32,9 %	38,6 %	3,2 %	100 %	0,101	0,812

*Zdroj:* vlastní primární šetření, \* statisticky významné na sig. = 0,05.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší skupinu ve vzorku jsou ti, kteří podnikání ukončit neplánují. Tato skupina se nejvíce zaměřuje na růst hodnoty firmy (29,4 %), maximalizaci zisku a dlouhodobou udržitelnost (27,6 %). Jejich chování tak nejvíce odpovídá Scénáři B, kde čtvrtý prvek růst hodnoty má podobný podíl 26 %. Druhou, početnou skupinou byli podnikatelé, kteří by preferovali prodej podniku a tam jsou víceméně všechny cíle zastoupeny stejně, kdy chování připomíná reverzní proces ke Scénáři B, kdy na vrcholu priorit je předání nebo prodej. Naproti tomu podnikatelé, kteří zvažovali likvidaci, by raději volili možnost předat podnikání nebo prodej, aby se maximalizoval zisk, což je opět reverzní proces ke scénáři C, tudíž očekávají pozitivní vývoj podnikatelského prostředí.

Zároveň byla prokázána statistická významnost vazby mezi dlouhodobou udržitelností a způsobem ukončení podnikání a růstem hodnoty a taktéž způsobem ukončení podnikání. Tato fáze poskytla možnou zpětnou vazbu na konstrukci scénářů v obrázku 2.

## Závěr

Prezentovaný výzkum poskytuje pohled na obchodní chování v krizovém prostředí. Z našich výzkumných zjištění vyplývá, že pro podnikatele byla situace nová a neočekávali, že omezení potrvají tak dlouho. Proto byli v této fázi výzkumu celkem optimističtí a předpokládali, že situaci zvládnou. Ve studii se objevil nový fenomén hierarchie cílů, který ovlivnil adaptabilitu sledovaných subjektů a volbu scénářů v závislosti na vnímání podnikatelského prostředí.

Vnímání podnikatelského prostředí ovlivňuje priority stanovení cílů (VO<sub>1</sub>), jak bylo zhodnoceno vazbou mezi dvěma typy proměnných – typ cíle a míru ovlivnění při volbě priority, která byla vyhodnocena pomocí tabulky 1, kdy 60 % respondentů uvedlo, že priority seřazovali právě s ohledem na ovlivnění prožitou krizovou situací. Naproti tomu najít vazbu mezi volbou potenciálního ukončení podniku a stanovenými cíli (VO<sub>2</sub>) bylo poněkud složitější, jelikož díky konstrukci otázky lze jen odpovědět, zda volba způsobu ovlivňuje priority. Zde byly nalezeny pouze vazby mezi cílem ve formě dlouhodobé udržitelnosti anebo maximalizace zisku (Tabulka 5). Možným přínosem je vizualizace scénářů, která byla rovněž prozkoumána i křížovým dotazem dle vlivu prostředí (tabulka 4, obrázek 2).



Závěrem lze říci, že zjištění rozšiřují studii Popescu and Banta (2019) či Dvouletý and Mareš (2016). Z porovnání těchto výsledků je zřejmé, že je třeba pozorovat okolní prostředí, kdy klíčem by měl být optimistický pohled do budoucna (tedy volba scénáře C). Ovšem výsledky naznačily, že spíše převazuje práce se scénářem s negativním kontextem, scénář B.

Za možný další posun v analýze by stál i vliv vzdělávání respondentů na finanční či strategické cíle, kterým zde nebyla věnována pozornost. Vzhledem k nejednotné definici krizové situace a nestandardizované krizové podpoře napříč ekonomikami (Business Europe 2022) je nutno být opatrní při pokusu zobecnit tato zjištění na celou národní podnikatelskou populaci, protože jejich znalosti a možné zdroje nemusí být srovnatelné, stejně jako dopad veřejné podpory při pandemické situaci. Tento výzkum se zaměřil na české podnikatelské prostředí. Při jiné struktuře a velikosti vzorku by zkoumané mohly popsát své priority odlišně.

### Poděkování

Tento článek vznikl za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2022, IP/03/2022 „Výzvy řízení podniku ve fázi stabilizace a krize“.

### Literatura

- [1] ALVES, J. C., T. C. LOK, Y. LUO and W. HAO, 2020. Crisis management for small businesses during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Frontiers of Business Research in China*, **14** (26), 1-23. ISSN 1673-7326.
- [2] BAI, C. and J. SARKIS, 2013. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, **146** (1), 281-292. ISSN 0925-5273.
- [3] BARCZAK, G., A. GRIFFIN and B. KAHN, 2009. Perspective: Trends a Drivers of Success in NPD, Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. *Journal of Product Innovation Management*, **26** (1), 3-23. ISSN 1540-5885.
- [4] BOYATZIS, R., and A. MCKEE, 2011. Neuroscience a leadership: The promise of insights. *Ivey Business Journal*, **75** (1), 1-3. ISSN 1492-7071.
- [5] BUSINESS EUROPE, 2022. *Reform Barometer 2022* [online] [vid. 22. června 2022]. Dostupné z: [https://www.busesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports\\_and\\_studies/reform\\_barometer\\_2022/2022-03-23\\_reform\\_barometer\\_2022\\_final.pdf](https://www.busesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/reform_barometer_2022/2022-03-23_reform_barometer_2022_final.pdf)
- [6] CAHYADI, A. and A. PRANANTO, 2015. Reflecting design thinking: a case study of the process of designing dashboards. *Journal of Systems nad Information Technoly*, **17**, 286-306. ISSN 1328-7265.
- [7] CAVANA, R. Y. et al., 2001. *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative*. Australia: Wiley. ISBN 9780471341260.
- [8] CIRERA, X., M. CRUZ, E. DAVIES, A. GROVER, L. IACOVONE, J. LOPEZ CORDOVA, D. MEDVEDEV, F. OKECHUKWU MADUKO, G. NAYYAR, S. REYES ORTEGA and J. TORRES, 2021. Policies to Support Businesses through the COVID-19 Shock: A Firm Level Perspective. *The World Bank Research Observer*, **36** (1), 41–66. ISSN 0257-3032.
- [9] COHEN, J., 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd Edition. Routledge. ISBN 9780805802832.

- [10] COOPER, R. G., S. J. EDGETT and E. J. KLEINSCHMIDT, 2004. Benchmarking Best NPD Practices-II. *Research-Technology Management*, **47** (3), 50-59. ISSN 1930-0166.
- [11] COOPER, R., 2008. Perspective: the Stage-Gate, Idea-to-Launch Process - Update, What's New, a NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, **25** (3), 213-232. ISSN 1540-5885.
- [12] ČSÚ, 2022. Organizační struktura subjektů. [online][vid. 25. května 2022]. Dostupné z <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3549&katalog=30831&&pvo=ORG09&&str=v719#w=>>>.
- [13] DUHÁČEK ŠEBESTOVÁ, J., P. POKORNÁ and P. KREJČÍ, 2021. Influence Of Covid 19 On Financing Business Activities: Lessons Learned From Self-Employed Persons. In Zimmermannová J. (ed.). *International Days of Science 2021b –Economics, Management, Innovation - Ten years between the global financial crisis and the crisis of 2020*. Olomouc: Moravian Business College Olomouc, s. 82-90.
- [14] DVOULETÝ, O. and J. MAREŠ, 2016. Determinants of Regional Entrepreneurial Activity in the Czech Republic. *ACTA VSFS*, **10** (1), 31-46. ISSN 1802-792X.
- [15] ECKERSON, W. W., 2010. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, a Managing your Business*. 2nd ed. New Jersey: Wiley a Sons. ISBN 978-0-470-58983-0.
- [16] FAPI, 2020. *Průzkum COVID-19: Víme jak koronavirus zasáhl podnikatele a firmy*. [online] [vid. 14. června 2022]. Dostupné z: <https://fapi.cz/pruzkum-covid-19-vime-jak-koronavirus-zasahl-podnikatele-a-firmy/>
- [17] GLAISTER, K. W., O. DINCER et al., 2008. A causal analysis of formal strategic planning a firm performance - Evidence from an emerging country. *Management Decision*, **46** (3-4), 365-391. ISSN 0025-1747.
- [18] CHURCHILL, C. and V. L. LEWIS, 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, **61** (3), 30-50. ISSN 0017-8012.
- [19] JANEČEK, V. a J. HYNEK, 2010. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *E+M Ekonomie a Management*, **13** (1), 76-90. ISSN 2336-5064.
- [20] KANG, J., Z. DIAO and M. T. ZANINI, 2021. Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, **39** (3), 454-468. ISSN 0263-4503.
- [21] KING, D. L., C. J. CASE and P. M. PREMO, 2010. Current Misson Statement Emphasis: Be Ethical a Go Global. *Academy of Strategic Management Journal*, **9** (2), 71-87. ISSN 1939-6104.
- [22] LIPI, R., 2013. The growth performance of small business under the view of life-cycle model. *Management research a practice*, **5** (4), 58-67. ISSN 2067-2462.
- [23] MACGREGOR PELIKÁNOVÁ, R., 2019. Corporate Social Responsibility Information in Annual Reports in the EU-A Czech Case Study. *Sustainability*, **11** (1), 237. ISSN 2071-1050.
- [24] MILLER, D. and P. H. FRIESEN, 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, **30** (10), 1161-1183. ISSN 1526-5501.
- [25] PAKŠIOVÁ, R., 2017. The Critical Analysis of Profit for its Allocation Decision-Making. *Scientific Annals of Economics a Business*, **64** (s1), 41-56. ISSN 2501-3165.

- [26] PAL, R., R. ANDERSSON and H. TORSTENSSON, 2012. Organisational resilience through crisis strategic planning: a study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007–2011. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, **4**(3-4), 314-341. ISSN 1753-7177.
- [27] PARNELL, J. A., 2013. Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, a Performance of Retail SMEs in Peru, Argentina, a the United States. *Journal of Small Business Management*, **51** (2), 215-234. ISSN 1540-627X.
- [28] PAUWELS, K., T. AMBLER, B. H. CLARK, P. LAPOINTE, D. REIBSTEIN, B. SKIERA, B. WIERENGA and T. WIESEL, 2009. Dashboards as a service: why, what, how, a what research is needed? *Journal of Service Research*, **12**, 175-189. ISSN 1552-7379.
- [29] PETZOLD, S., V. BARBAT, F. PONS and M. ZINS, 2019. Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, **36** (4), 459-472. ISSN 1936-4490.
- [30] PLOESSER, K., J. RECKER and M. ROSEMAN, 2008. Towards a classification a lifecycle of business process change. In *Business Process Life-Cycle: Design, Deployment, Operation a Evaluation Proceedings of the 9th Workshop on Business Process Modeling, Development a Support held in conjunction with the CAiSE'08 Conference*, pp.10-18.
- [31] POPESCU, C. R. G. and V. C. BANȚA, 2019. Performance Evaluation of the Implementation of the 2013/34/EU Directive in Romania on the Basis of Corporate Social Responsibility Reports. *Sustainability*, **11**, 2531. ISSN 2071-1050.
- [32] RYLKOVÁ, Ž., K. STELMACH and P. VLČEK, 2018. Overall Equipment Effectiveness Within Counterfactual Impact Evaluation Concept. *Scientific Annals of Economics a Business*, **64** (SI), 29-40. ISSN 2501-3165.
- [33] RYLKOVÁ, Ž., Š. ČEMERKOVÁ and P. POKORNÁ, 2021. Key Indicators of the Production Process in Global Environment. *SHS Web of Conferences*, **92** (2), 1-8. ISSN 2261-2424.
- [34] SAAKSUORI, A. and A. IMMONEN, 2008. *Product Lifecycle Management*. Berlin: Springer-Verlag.
- [35] SKOKAN, K., A. PAWLICZEK and R. PISZCZUR, 2013. Strategic Planning a Business Performance of Micro, Small a Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, **5** (4), 57-72. ISSN 1804171X.
- [36] SYCHROVÁ, L. and I. ŠIMBEROVÁ, 2012. Key Performance Indicators as a Basic Element for a Marketing Efficiency Measurement. In: *The 7th International Scientific Conference "Business a Management 2012."* Vilnius: VGTU, 488-493. ISBN 9786094571169.
- [37] ŠEBESTOVÁ, J. and K. NOWÁKOVÁ, 2013. Dynamic strategy for sustainable business development: mania or hazard? *The Amfiteatru Economic Journal*, **15** (34), 442-454. ISSN 2247-9104.
- [38] VILARINHO, S., I. LOPES and S. SÉRGIO, 2018. Developing dashboards for SMEs to improve performance of productive equipment a processes. *Journal of Industrial Information Integration*, **12**, 13-22. ISSN 2452414X.

- [39] WIKLUND, J. and D. SHEPHERD, 2005. Entrepreneurial orientation a small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, **20** (1), 71-91. ISSN 0883-9026.
- [40] WILLIAMS, L. S., 2008. The Misson Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, a Future. *International Journal of Business Communication*, **45** (2), 94-119. ISSN 2329-4892.
- [41] YIGITBASIOGLU, O. M. and O. VELCU, 2012. A review of dashboards in performance management: implications for design a research. *International Journal of Accounting Information Systems*, **13**, 41-59. ISSN 1467-0895.