

T A

Č R Program **Éta**

Název projektu:

Restart MSP: Specifikace dopadů pandemie COVID-19 na MSP a identifikace faktorů úspěšné reakce na krizovou situaci a vymezení rozvojových scénářů dle typologie dopadů a kategorie MSP

Číslo projektu: *TL04000191*

METODIKA

Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci spojenou s pandemií COVID-19

NmetC – Metodika certifikovaná oprávněným orgánem

Poskytovatel: *Technologická agentura ČR*

Hlavní příjemce: *Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z. s.*

Další účastníci: *Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích,
Hospodářská komora České republiky*

Doba řešení: *10/2020–09/2022*

Praha, září 2022



NmetC – Metodika certifikovaná oprávněným orgánem

Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci spojenou s pandemií COVID-19

Tato metodika byla vytvořena s finanční podporou TA ČR. Je výsledkem projektu *TL04000191* „Restart MSP: Specifikace dopadů pandemie COVID-19 na MSP a identifikace faktorů úspěšné reakce na krizovou situaci a vymezení rozvojových scénářů dle typologie dopadů a kategorie MSP“, program Éta.

Poskytovatel: Česká republika-Technologická agentura České republiky, Evropská 1692/37, 160 00 Praha 6, IČ 72050365

Příjemce podpory: Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z. s. (VUPI)

Další účastníci: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE),
Hospodářská komora České republiky (HK ČR)

Řešitel projektu: Mgr. Matěj Mareš (VUPI)

Další řešitel projektu: Ing. Radka Vaníčková Ph.D., MBA (VŠTE)

Další řešitel projektu: Ing., Mgr. Eva Heroldová (HK ČR)

Řešitelský tým:

Kolektiv za VŠTE: I Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA, doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D., Ing. Milan Talíř, Ing. Jaroslav Kollmann, prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Kolektiv za HK ČR: Ing., Mgr. Eva Heroldová, Mgr. Lucie Dlouhá

Kolektiv za VUPI: Mgr. Matěj Mareš, Ing. Martin Frélich (VUPI), Mgr. Jaroslav Svoboda, Ing. Miloš Křepelka, PhDr. Helena Úlovcová

Rozvojové scénáře byly vytvořeny pod vedením prof. Ing. Jana Váchala, CSc. (VŠTE)

Oponenti: **doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková Ph.D.** – Proděkanka EF JÚ v Českých Budějovicích, Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky
doc. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D. – Proděkanka PEF ČZU v Praze – Suchdol – Katedra ekonomických teorií

Obsah

Obsah.....	3
1. Úvod	4
2. Cíl metodiky	5
3. Předpoklady pro vznik metodiky, její novost a potřebnost.....	6
3.1. Předpoklady pro vznik metodiky	6
3.1.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období	8
3.1.2. MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období	9
3.1.3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období	10
3.1.4. PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období	10
3.1.5. PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období	11
3.2. Novost a potřebnost metodiky.....	11
4. Popis metodiky	12
4.1. Metodologie	12
4.2. Popis a principy aplikace metodiky	12
4.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období	13
4.2.2 MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období.....	14
4.2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období	15
4.2.4 PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období	16
4.2.5 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období	17
5. Uplatnění metodiky	19
6. Právní prostředí pro implementaci metodiky	20
7. Přehled publikací k předložené metodice	21
8. Závěr	22
9. Summary.....	22
10. Seznam pramenů a literatury	23
11. Kontakty na předkladatele metodiky	26
Seznam příloh	27

1. Úvod

Cílem výzkumného projektu TL04000191 Restart MSP: Specifikace dopadů pandemie COVID-19 na MSP a identifikace faktorů úspěšné reakce na krizovou situaci a vymezení rozvojových scénářů dle typologie dopadů a kategorie MSP je v souladu se strategiemi a koncepcemi vytvořit metodiku adaptace MSP, kteří se ocitli v krizové situaci a musí čelit a současně předcházet mnoha rizikům, problémům a milníkům, které jsou s tímto stavem spojeny.

Projekt se zaměřuje na:

- Specifikaci dopadů pandemie COVID-19 na MSP
- Identifikace faktorů, které pomohly MSP úspěšně se vypořádat s krizovou situací během pandemie COVID-19
- Vymezení rozvojových scénářů využitelných ze strany MSP pro krizové situace
- Vyhodnocení a doporučení v oblasti vládních opatření a kompenzačních programů přijímaných během pandemie COVID-19 (není součástí této metodiky)

Projekt jako takový představuje cíleně zaměřený výzkum, který se zaměřil na dopady pandemie COVID-19 na malé a střední podniky (MSP). Konkrétně byly sledovány faktory, které podnikům umožnily lépe se vypořádat s krizovou situací během pandemického období. V tomto směru byly sledovány interní faktory, tedy takové, které podniky mohly ovlivnit svou činností. Mezi hlavní sledované faktory, které podnikům umožňovaly lépe se vypořádat s krizovou situací, patří zejména:

- Strategické přístupy k plánování, rozhodování a řízení podniku
- Organizace práce, organizační změny, zapojení zaměstnanců
- Využití digitalizace v interním a externím prostředí podniku
- Přístup a orientace na zákazníka, marketingové nástroje
- Uplatnění inovací

Hlavním výstupem je metodika certifikovaná oprávněným orgánem MPO: Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci po pandemii COVID-19. Metodika je zpracována formou rozvojových scénářů, které se zaměřují na pět klíčových oblastí fungování podniku v krizové situaci:

- Strategické řízení podniku v krizovém období,
- Management – Řízení podniku v krizovém období,
- Řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období,
- Prodejní a marketingová činnost podniku v krizovém období,
- Produktové portfolio podniku v krizovém období)

2. Cíl metodiky

Záměrem metodiky je nabídnout MSP návodné scénáře uplatnitelné v období krizové situace s cílem předcházet a zmírnit negativní dopady takové situace na podnik. Metodika (rozvojové scénáře) poskytuje podnikům praktické návody, které jim pomohou snadněji zvládnout krizové situace, kvalitněji a efektivněji řídit výkon, zvyšovat adaptaci a resilienci podniků a předcházet rizikům a dílčím problémům, které jsou identifikovány s krizovou situací v lokálním, regionálním, národním, mezinárodním a globálním měřítku.

Při zpracování rozvojových scénářů byly kromě poznatků získaných v rámci realizovaných terénních šetření (viz metodologie výzkumu níže) uplatněny rovněž dosavadní poznatky ekonomické vědy v oblasti strategického řízení, managementu, řízení lidských zdrojů, prodejní a marketingové činnosti a produktového portfolia.

Výsledkem metodiky je tvorba jednotlivých rozvojových scénářů (Strategické řízení podniku v krizovém období, Management – Řízení podniku v krizovém období, Řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období, Prodejní a marketingová činnost podniku v krizovém období, Produktové portfolio podniku v krizovém období), které jsou nedílnou součástí metodiky.

3. Předpoklady pro vznik metodiky, její novost a potřebnost

3.1. Předpoklady pro vznik metodiky

Pandemie COVID-19 zasáhla podnikání malých a středních podniků, ale i vytvořila prostor pro výzvy a příležitosti v různých oblastech nevýmaje oblast řízení lidských zdrojů. Z důvodu předcházení a včasné reakce na krizové situace se doporučuje řídit se těmito zásadami:

- být v důsledku nestandardní situace agilnější a flexibilnější,
- upřednostňovat plánování a prognózování, wellbeing na pracovišti, motivaci a angažovanost zaměstnanců,
- zajistit efektivní komunikaci, dohled na produktivitu práce a řízení výkonu zaměstnanců v souladu s posláním firmy/podniku a naplněním poměrových ukazatelů,
- zaměřit se na přizpůsobivost a adaptabilitu zaměstnanců s akcentem na učení se novým věcem a způsobům komunikace,
- zvýšit ochotu zaměstnanců kooperovat mezi sebou navzájem, ale i s odborníky na lidské zdroje prosazujícími implementaci změn do podnikových procesů,
- zapojit zaměstnance ke spolupráci v participaci na provozní činnosti systému pracovního procesu, detailněji definovat firemní zásady a postupy práce a podporovat empatickou a personalizovanou komunikaci,
- upravit zaměstnanecké výhody a přepracovat zásady vztahu výkonu práce na dálku,
- přijímat rozhodná opatření akcentovaná s dopadem na zdraví zaměstnanců v součinnosti s naplněním obchodních a strategických plánů a cílů firmy/podniku.

Schéma 1 Klíčové faktory úspěšnosti řízení lidských zdrojů v období krize v podniku

Zdroj: (Vaníčková, 2022, vlastní zpracování).

Narušení v důsledku pandemie COVID-19 je příležitostí k zamyšlení se nad novými podnikatelskými způsoby a technikami, např. jak oslovit zákazníky a přicházet s inovativními návrhy řešení zvýšení prodejní a marketingové účinnosti, jak výrobek/službu dostat do rukou zákazníka a zachovat si jeho přízeň, např. otevření výdejního okénka, vytvořením účtu na sociálních sítích. Pandemie COVID-19 přinesla a přináší daleko větší rozsah možnosti vyzkoušet nové prodejní kanály a marketingové sítě, které navyšují tržní hodnotu majetku podnikatele/firmy. Aby podnikatelské subjekty zvýšili objem tržeb, je účelné respektovat tyto zásady:

- realizovat prodejní a marketingovou činnost sofistikovaně a jednoduše a vybrat pouze tu, která naplňuje hlavní rámec obchodních/strategických cílů firmy/podniku,
- používat taktiky, které povzbuzují stálé zákazníky k dalšímu nákupu produktů/služeb,
- vypracovat alternativy řešení návrhů podnikatelského plánu (základní, optimistická a pesimistická varianta) cílené na nárůst počtu nových zákazníků se zachováním přízně stávajících zákazníků,
- budovat dobré vztahy s tzv. „ideálním zákazníkem“ prostřednictvím sociálních sítí, klást důraz na zákaznické preference,

- akceptovat a zpracovávat komentáře zákazníků do plánů změn prodejní a marketingové činnosti,
- provádět pravidelné průzkumy a hodnocení spokojenosti nákupu produktů/služeb formou dotazníků, anketního šetření aj. např. emailová korespondence, osobní dotazování, reference na blogu aj.,
- implementovat doporučení třetích stran do nákupních zvyklostí,
- investovat do elektronických zdrojů, např. modernizovat webové stránky firmy/podniku,
- odkazovat na blogy, weby s recenzemi a sociálními kanály,
- obměňovat/rozšiřovat nabídku produktového portfolia s cílem přilákat větší počet zákazníků a vytvořit širší/rozsáhlejší základnu potenciálních zákazníků,
- aktualizovat reklamní kanály a bannery, např. reklamu v rádiu, letáčky na frekventovaných místech,
- aktualizovat reklamní kanály a bannery, např. reklamu v rádiu, letáčky na frekventovaných místech,
- podporovat transparentnost, poctivost a otevřenou komunikaci se zainteresovanými osobami/partnerskými subjekty.

Schéma 1: Klíčové faktory úspěšnosti prodejní a marketingové činnosti v období krize v podniku



Zdroj: (Vaníčková, 2022, vlastní zpracování).

Zpomalení tempa růstu ekonomiky je evidentní, nicméně největším fenoménem je ekonomická krize. Správa produktového portfolia (souhrnu výrobků, zboží nebo služeb poskytovaným zákazníkům) je signifikantní, neboť podporuje strategickou a obchodní činnost firmy/podniku. Dobře nastavené produktové portfolio umožňuje eliminovat dopady krize žádoucím směrem s možností rizikům předcházet. Aby firma mohla adekvátně spravovat produktové portfolio v krizovém období, musí se řídit těmito zásadami:

- zajistit, aby investice firmy/podniku do produktů/služeb naplňovaly podnikové cíle,

- shromažďovat informace o nabízených produktech/službách a prezentovat je navenek,
- detailně definovat produktové portfolio a nastavit účinnou marketingovou propagaci produktů/služeb,
- využívat strategii rozšiřování produktových řad způsobem přidávání nových produktů/služeb u zavedené značky, jejichž cílem je uspokojit potřeby zákazníků nebo segmenty trhu a zároveň získat povědomí o původní značce,
- uvažovat o každém produktu/službě zvlášť/individuálně,
- definovat u produktů/služeb klíčové faktory, např. kvalitu, vlastnosti produktu, cenu, design, balení, záruky aj.,
- vysvětlit, proč jsou nové produkty/služby klíčové pro zavedení na trh,
- optimalizovat produktové portfolio a měnit produktové řady,
- měnit produkt během doby životnosti (vylepšovat ho dle požadavků a přání zákazníka),
- podpořit růstový potenciál produktů/služeb na trhu – zvýšit zájem zákazníků/klientů o koupi produktů/služeb,
- odstranit neziskové produkty/služby z nabídky nebo zavést nové produkty/služby na trh,
- odstranit konkrétní vlastnosti u produktů/služeb, které zákazník nepovažuje za důležité.

Schéma 1 Dopady krize v podniku na produktové portfolio

Dopady krize na produktové portfolio				
Vliv finanční krize na produktové portfolio	Řízení rizik produktového portfolio	Spokojenost zákazníků	Produktová inovace	Strategická rozhodnutí

Zdroj: (Vaníčková, 2022, vlastní zpracování).

3.1.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období

Oblast strategického řízení je v období vzniku krize jednou ze stěžejních oblastí podnikového řízení, která má za úkol s ohledem na formu a stupeň krizového stavu částečným nebo zásadním způsobem změnit dosavadní směřování a priority podnikatelských subjektů. V krizovém období je potřebné zohlednit a zejména pak v podnikové praxi respektovat skutečnost, že zásady strategického řízení jsou zde značně limitovány až deformovány. Toto se týká jak oblastí nového nastavení či přepracování vize, mise neboli poslání podniku včetně strategických cílů, strategie, tak i podnikové architektury zejména pak organizačních a řídicích vazeb a struktury vnitřních zdrojů podniku. V návaznosti na tyto změny je nutné odpovídajícím způsobem přistoupit k analýze mezoprostředí, resp. nejbližšího podnikového okolí, konkrétního odvětví, ve kterém podniky působí a které je z pozice podniku pouze částečně ovlivnitelné, avšak stává se rozhodujícím limitem pro korekci vnitřních podnikových zdrojů i aktualizaci podnikové strategie. Strategické řízení a rozhodování spadá do kompetencí top manažerů s tím, že musí být zajištěna úzká součinnost s managementem na střední linii řízení (na úrovni jednotlivých oddělení a útvarů), což je základní podmínkou pro zvládnutí krize v podniku. S veškerými změnami vyvolanými krizovou situací, zejména pak s konkrétními opatřeními by měli být seznámeni všichni zaměstnanci podniku, přirozeně s diferencovanou úrovní sdělení a kompetenčními vazbami.

Jednou z rozhodujících podmínek pro návrh a implementaci změn v období krize je stupeň a délka krizové situace. V případě, že se bude jednat o kratší krizové období (1-3 měsíce), pak lze tento stav považovat za řešitelný v oblasti využití nástrojů taktického a operativního řízení. V případě dlouhodobější krize např. vznik covidové pandemie, změna ekonomického cyklu (přechod ekonomiky do poklesu až recese), zvyšování cen energetických a materiálových vstupů apod., je nutné zajistit komplexní řešení na úrovni strategického řízení v rámci celého podnikového systému včetně všech jeho subsystémů.

V návaznosti na výše uvedené je potřebné řešit lidské zdroje a stanovit krizový štáb. V případě krátkodobé krize lze toto řešit v rámci ustavení krizového štábu, v jehož čele by měl stát člen vrcholového vedení, který by si přizval na pomoc příslušné specialisty, pod jejichž kompetence spadá oblast postižená krizovou situací. V druhém případě (v období dlouhodobé krize) je potřebné, aby při vrcholovém vedení podniku vznikl tzv. řídicí krizový štáb, ve kterém budou zastoupeni všichni členové vrcholového vedení pod řízením ředitele (jednatele či vlastníka) podniku. Pod tímto krizovým štábem budou ustaveny dle potřeby, podle vymezení a rozsahu krizového stavu speciální týmy. Předložený scénář v oblasti strategického řízení podniku zohledňuje nový pohled na podnikovou strategii, kdy podniková strategie je považována u převážně části manažerů za strategii obchodní. Rovněž dochází k zásadní změně časových proporcí mezi strategickým, taktickým a operativním řízením, kdy jsou stírány časové rozdíly v teoretické oblasti vymezené. Podniky musí řešit svá strategická rozhodnutí často denně, týdně, měsíčně, a to i při samotné změně způsobu řízení podniku.

3.1.2. MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období

Jednou z oblastí, která je nejvíce zasažená při vzniku a průběhu krizového stavu v podniku je oblast podnikového řízení. Dochází k transformaci řídicí struktury podniků ve směru snížení počtu řídicích stupňů a se zvýšením uplatnění liniových prvků řízení a řízení s využitím štábních specialistů, tak i v samotném stylu řízení podniku. Za zásadní atribut úspěšného zvládnutí krizového stavu podniku je nutno považovat vrcholového vedení zejména pak top manažera. Zde se projevuje za rozhodující úloha vůdce leadera, který aby podnik ustál krizovou situaci, musí ve zvýšené míře použít vat direktivní a administrativní nástroje řízení, které přirozeně po odeznění krizového období nahrazuje stylem demokratickým, respektive liberálním.

Do popředí se v oblasti podnikového řízení dostává krizový management, resp. problematika řízení podnikových rizik. Je tomu tak proto, že oblast organizace a řízení podniků náleží mezi problematiku, které jsou při vzniku a nástupu krizového období nejvíce náchylné na výskyt krizových situací zejména z hlediska jejich dopadu na jejich výkonnost a konkurenceschopnost. Je tomu tak proto, že oblast organizačně-řídicí je nosným podnikovým subsystémem, který je svým způsobem nadřazen všem ostatním podnikovým subsystémům (produkčnímu, obchodnímu, ekonomicko-informačnímu, pracovnímu, technickému a technologickému). Lze tedy konstatovat, že správné nastavení tohoto nosného subsystému z hlediska jeho formy, intenzity i zacílení vytváří předpoklad pro řešení krizových scénářů všech dílčích podnikových subsystémů. Aby podnik mohl správně tento subsystém v krizovém období nastavit, musí být respektovány tyto zásady:

- identifikovat stupeň, rozsah a druh vznikající či již existující krizové situace,

- nastavit hlavní parametry k analýze vznikajících krizových situací pro jednotlivé podnikové subsystémy,
- vypracovat mapu rizik se stanovením jejich intenzity a dopadu včetně popisného komentáře, stanovit odpovídající nástroje vedoucí k eliminaci rizik.
- Zajistit kontrolní a monitorovací činnost včetně vyhodnocení nákladovosti a efektivnosti stanovených nápravných opatření.

V současné světové a evropské teorii podnikového řízení panuje shoda, že současný styl řízení podniku s ohledem na změny, které probíhají v podnikovém prostředí zejména pak v jeho okolí, lze označit jako řízení v chaosu. Není to pejorativní název, nýbrž vyjadřuje reálný stav poznání zejména pak reality v podnikatelském prostředí a v evropském a světovém ekonomickém řádu. JE tedy určitým paradoxem že vznik krizových stavů ve vnějším okolí podniku, např. covidovým, energetických, surovinových apod. zásadním způsobem narušuje řízení podniku v podmínkách tzv. „chaosu“, kdy tento stav je považován za relativně stabilní. Manažeři na všech stupních řízení podniku se s touto realitou musí vyrovnat a naučit pracovat jako s reálně existujícím stavem v oblasti podnikového řízení.

3.1.3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období

Pandemie COVID-19 zasáhla podnikání MSP a současně vytvořila prostor pro výzvy a příležitosti v různých oblastech nevyjímaje oblast řízení lidských zdrojů. Řada zaměstnavatelů byla nucena přijmout nová opatření, např. práci z domova, home-office se zajištěním přístupu zaměstnanců k informačním a komunikačním technologiím a platformám pro práci na dálku.

Odpovědnost za lidské zdroje podniku v krizovém období byla impulsem rozvoje nových zdravotních a hygienických postupů na pracovišti, sdílení informací o bezpečnosti práce a péče o zdraví zaměstnanců i u těch, kteří pracovali z domova.

3.1.4. PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období

Impulzem k zamyšlení se nad novými podnikatelskými způsoby a technikami, např. jak oslovit zákazníky a přicházet s inovativními návrhy řešení v prodejní a marketingové činnosti zvýšením účinnosti nástrojů marketingové komunikace, jak výrobek/službu dostat do rukou zákazníka a zachovat si jeho přízeň, např. otevření výdejního okénka, založení účtu na sociálních sítích aj. jsou novodobými fenomény v prodejní a marketingové činnosti podniku v krizovém období. Pro firmy/podniky je rostoucí důvěra zákazníků/uživatelů s využíváním elektronických služeb výhodná. V některých odvětvích se návyky zákazníků více orientují na elektronický obchod a online služby a nabízejí nové příležitosti v prodeji, které zvyšují poptávku po produktech/službách.

Firmy/podniky uvažující dlouhodoběji o rozvoji podnikání s ohledem k vizím a posláním nacházejí kreativnější způsoby podnikání, jak uspokojit potřeby zákazníků. Dočasné slevy nebo propagační akce ztrácejí na významu, neboť mají krátkodobý efekt.

3.1.5. PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období

Nejobávanějším fenoménem, který ekonomická krize 2021 vytvořila, je riziko a nejistota, ale i obtížná předvídatelnost.

Neustálý vývoj produktů/služeb je hnacím motorem plánování a řízení produktového portfolia podniku v krizovém období.

Dobře nastavené produktové portfolio umožňuje eliminovat dopady krize žádoucím směrem s alternativou snížení rizika na akceptovatelnou hodnotu.

3.2. Novost a potřebnost metodiky

V souladu se zákonem č. 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání a příslušné metodiky pro poskytování podpory z EU fondů v programovém období 2014-2020 realizované z OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost byl předložen návrh metodiky reagující na resortní potřeby typologie a specifikace budoucích výzev, příležitostí a hrozeb, jejichž kontext formuluje nové zásady udržitelnosti MSP v ČR.

Potřebnost a aktuálnost metodiky vychází ze strategických požadavků podnikatelské a nepodnikatelské sféry, veřejné a státní správy a potřeb výzkumné a vzdělávací instituce, které jsou dílčími partnery/spoluřešiteli a aplikačními garanty a aktéry projektu, jejichž řešená problematika patří do gesce Ministerstva průmyslu a obchodu, se kterými byla příprava a metodické zaměření projektu projednáno řízenou diskusí s příslibem účasti na tvorbě a koordinaci dílčích výstupů a výsledků určených k certifikaci hlavního výsledku v podobě certifikované metodiky aplikovatelné do běžné praxe.

Novost řešení spočívá v interdisciplinárním přístupu k řešené odborné tematice, která byla předmětem výzkumu.

Cílem řešení výzkumu bylo:

- a. analyzovat problémy a rozvojové příležitosti
- b. identifikovat klíčové faktory reakce na krizovou situaci
- c. vytvořit rozvojové scénáře
- d. specifikovat adaptační strategie jako budoucí výzvy příležitostí a hrozeb v podnikání MSP
- e. formulovat nové zásady udržitelného podnikání MSP v ČR

S ohledem ke skutečnosti, že veřejná a státní správa dosud nemá pro svoji činnost k dispozici ucelené a výzkumem podložené principy a postupy dílčích návrhů optimalizace řešení identifikace faktorů úspěšné reakce na krizovou situaci s vymezením rozvojových scénářů dle typologie dopadů a kategorie MSP je návrh metodiky určené k certifikaci přínosným podpůrným písemným materiálem aplikovatelným v uživatelské praxi mnoha partnerských subjektů.

Dosud nezpracovaná metodika, která je výsledkem řešení projektu aplikovaného výzkumu přináší nové poznatky a dovednosti uplatnitelné pro potřeby poskytovatele podpory využitelné v souladu se zněním § 2, odst. 2, písm. i), bod 2 zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje) v platném znění při plnění veřejné zakázky Technologické agentury ČR (TA ČR).

4. Popis metodiky

4.1. Metodologie

Při tvorbě rozvojových scénářů byly využity poznatky získané na základě terénních šetření realizovaných ve výzkumném projektu v součinnosti s teoretickými poznatky a vědeckovýzkumnými předpoklady, které byly v projektu identifikovány.

Terénní šetření byla cílena na identifikaci faktorů reakce na krizovou situaci s cílem tvorby rozvojových scénářů pro MSP, jejichž cílem je vytvoření adaptačních strategií za účelem eliminace dopadů a hrozeb v podnikání MSP s akceptací výzev a příležitostí pro udržitelné podnikání MSP v ČR.

V rámci dílčích řešení výzkumného projektu byla realizována následující šetření:

- Dotazníkové šetření (a to v období: 10-11/2020, 11/2021 a 05/2022)
- Hloubkové rozhovory se zástupci MSP v období 11/2020 až 05/2022
- Konzultace se zástupci MSP a veřejné správy (průběžně 11/2020–05/2022)
- Workshopy se zástupci podnikové sféry (5/2021, 05/2022)

Hlavní výsledky z realizovaných šetření jsou uvedeny v příloze 2 Faktory úspěšné reakce MSP na krizové situace.

Zjištění získaná z realizovaných terénních šetření byla při tvorbě rozvojových scénářů doplněna a provázána s dosavadními praktickými a teoretickými poznatky z ekonomické vědy.

4.2. Popis a principy aplikace metodiky

Metodika je určena k využití vrcholovým manažerům středních podniků, majitelům / vlastníkům malých podniků včetně mikropodniků jako scénáře, resp. praktický návod pro zvládání krizových situací a předcházení rizikům, která jsou s krizovou situací spojeny. Pro tento účel bylo vytvořeno pět rozvojových scénářů, které pokrývají hlavní činnosti podniku:

- I. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období
- II. MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období
- III. PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období
- IV. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období
- V. PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období

Rozvojové scénáře jsou nedílnou součástí této metodiky (viz příloha 1 metodiky).

Rozvojové scénáře předkládají managementu podniku praktický návod na řízení krizové situace na základě řízení rizik spojených s krizovou situací a navrhuje adekvátní metody pro eliminaci těchto rizik a konkrétní opatření ke zlepšení krizové situace v podnikání MSP. Prezentované metody jsou uživatelům blíže přiblíženy tak, aby je mohli bezprostředně uplatnit v podnikové praxi. Veškeré aplikované metody ve scénářích jsou obsaženy v příloze – „nástroje ke scénářům“. Za účelem prohloubení a v jistém smyslu i doplnění předložených scénářů jsou uvedeny odkazy na vytvořené manuály, které jsou zaměřeny na funkci malých a středních podniků v období tzv. relativního klidu. Tyto manuály, které byly zpracovány v řadě případů i zpracovateli této certifikované metodiky. Za pozitivní stránku těchto manuálů je nutné považovat skutečnost, že jsou zpracovány za všechny oblasti

činnosti malých a středních podniků počínaje ekonomikou, financemi, podnikovým řízením, strategií, legislativou a správou, personalistikou až po jejich popis jejich vnějšího prostředí.

Odkaz na certifikovanou metodiku a manuály:

- Certifikovaná metodika – Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru
- Manuály pro dílčí oblasti – Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru

4.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období

Rozvojový scénář zaměřený na STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období pokrývá následující hlavní oblasti:

1. Etapa: Identifikovat stupeň, rozsah a druh vznikající či již existující krizové situace
 - 1.1. Krizový stav krátkodobého charakteru
 - 1.2. Krizový stav dlouhodobého charakteru
2. Etapa: Analýza podnikového prostředí v období krize
 - 2.1. Analýza vnitřních podnikových zdrojů
 - 2.2. Analýza trhu (odvětví)
 - 2.3. Obecné makroprostředí
3. Etapa: Korekce transformačního procesu s využitím analýzy podnikových procesů z hlediska jejich přínosů na tvorbě podnikové marže (zisku či ztráty), resp. rekonfigurace podnikových procesů z pohledu krizového stavu.
 - 3.1. Projekce, regulace a inovace klíčových podnikových procesů v jednotlivých fázích krizového období (vznik-průběh-vrchol-pokles-zánik) z pohledu jejich nákladovosti, časové náročnosti a efektivity).
4. Etapa: Navrhované změny a opatření v oblasti strategického řízení a rozhodování v podniku na základě vývoje krizového stavu.
 - Zachovat stávající vizi a misi podniku.
 - Neměnit nastavené strategické cíle podniku, pouze korigovat časovou dimenzi jejich plnění.
 - Celkovou strategii podniku zachovat s dílčími korekcemi z pohledu predikovaného stavu vývoje.
 - Identifikace a lokalizace krize,
 - Zpracování matice rizik,
 - Řešení v rámci běžných metod krizového managementu,
 - Řešení akcentovat na úrovni taktického a operativního managementu s kontrolní funkcí pověřeného TOP manažera podniku,
 - Ustavit krizový štáb pod vedením podnikového krizového manažera,
 - Zpracování souboru nápravných opatření s vyčíslením nákladovosti, personálního zabezpečení, investiční náročnosti a očekávané návratnosti,
 - Zpracování implementačního plánu navrhovaného souboru opatření s časovou dimenzí, personální kompetencí,
 - Zajištění kontrolního systému k realizační fázi včetně monitorovacího systému.

Rozvojový scénář pro oblast strategického řízení cílí na transformaci strategických nástrojů řízení v kontextu na intenzitu, hloubku, rozsah a druh krizového stavu, ani při této transformaci podniku by neměly být narušeny nastavené podnikové strategické cíle vycházející z vize a mise podniku. Tyto materiály ovšem v podnikové praxi nelze považovat za dogma a je nezbytné harmonizovat s vývojem podnikovým prostředím i se změnami evropského i světového hospodářského cyklu. Jako vhodné metody v oblasti strategického řízení v podmínkách krizového stavu jsou navrženy následující nástroje s tím, že je zachována jejich posloupnost zpracování. Výstupy z jedné metody je vhodné využít jako poznání navazujících metod, viz:

- Odvětvová analýza
- Analýza konkurenceschopnosti
- Porterův model 5 sil; BCG matice
- BVAP matice (Budweis Value Added Process)
- Nákladová analýza produkčních procesů a podprocesů
- Detekční metoda procesních rizik (DMPR)
- Analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA)

Uplatnění metodiky v podnikové praxi

Navržený scénář vychází ze stavu, kdy již krizový stav je vnímán manažery podniku. Jako nejúčinnější a nejefektivnější způsob řešení krizového stavu je jeho predikce a následná eliminace indikovaných rizik v podniku, proto je nezbytné, aby každý podnik, resp. vrcholový management vyhodnocoval reálný stav v jednotlivých složkách podnikového prostředí a včas identifikoval symptomy začínající krize. Tak lze vytvořit v rámci ustanoveného krizového štábu jehož čele stojí top manažeri, účinný soubor nástrojů k eliminaci krizového stavu. Nedílnou součástí tohoto řešení je i oblast strategického řízení. V rámci této oblasti je nezbytné provedení projekce, regulace a inovace klíčových podnikových procesů v jednotlivých fázích krizového období (vznik-průběh-vrchol-pokles-zánik) z pohledu jejich nákladovosti, časové náročnosti a efektivity) z důvodů zvýšeného konkurenčního tlaku.

4.2.2 MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období

Rozvojový scénář zaměřený na MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období pokrývá následující hlavní oblasti:

- I. Finanční bilance podniku**
- II. Obchodní rozvaha**
- III. Bilance pracovních sil**
- IV. Technicko-technologické zajištění**
- V. Vyhodnocení organizačně-řídící funkce**

V krizovém období dochází k posílení centralizace řízení na úrovni vrcholového vedení podniku, případně užšího vedení podniku, s touto změnou dochází i ke změně stylu řízení, dočasně na styl autoritativní. V krizovém řízení je upřednostňován vertikální tok informace směrem od shora dolů. Neznamená to však nutně, že vždy dochází ke změně organizační struktury. Hlavní pozornost podniku

by měla být směřována na tři hlavní subsystémy (řídící, organizační produkční), přičemž v produkčním procesu může dojít k restrukturalizaci výroby.

Vhodné metody:

- Finanční analýza
- Cash flow
- Analýza produktového portfolia
- Bilance pracovních sil v podniku z pohledu: věkové, kvalifikační a profesní struktury
- Analýza PVA – Process Value Added
- Analýza materiálového toku
- Posouzení organizační a řídící struktury z hlediska současného stavu
- Posouzení stylu a způsobu řízení

Uplatnění metodiky v podnikové praxi

Rozvojový scénář zaměřený na MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období uplatní management podniku, jak již bylo uvedeno při vzniku, resp. prohloubení krizového stavu podniku, náleží mezi první zasažené oblasti podnikové řízení.

V období krizového stavu je oblast podnikového řízení jednou z prvních oblastí, která je tímto stavem narušena. Z hlediska efektivnosti a ziskovosti podniku lze tuto oblast považovat za rozhodující. Z toho vyplývá, že uplatnění uvedeného scénáře z oblasti podnikové řízení musí probíhat v první fázi řešení krizového stavu. V rámci této oblasti se ustavují vrcholoví manažer, krizový štáb, dochází k vypracování krizového plánu apod.

4.2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období

Vhodnými nástroji pro zefektivnění HR aktivit v pracovním procesu podniku v krizovém období jsou řízení lidského kapitálu, teambuilding, ale i praktické využití metod průzkumu spokojenosti aplikované v podnikové praxi.

Rozvojový scénář zaměřený na ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období je cílen na tyto oblasti:

- Produktivita práce
- Nábor pracovníků
- Talent management
- Podniková kultura
- Aktivity řízení lidských zdrojů.

Za předpokladu naplnění zásad řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období

- restrukturalizace organizační struktury firmy/podniku,
- zavedení nových personálních procesů do firmy/podniku,
- podpora angažovanosti a motivace pracovníků při implementaci kreativity a tvůrčího myšlení do inovačních personálních procesů,

- rozvoj manažerských kompetencí a odpovědnosti pracovníků participujících na inovačních HR aktivitách firmy/podniku,
- implementace řízeného brainstormingu a dalších aplikačních metod využitelných pro naplnění podnikových cílů a strategie řízení lidských zdrojů

jsou náměty k transformaci inovační personální strategie a personální politiky v oblasti řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období přínosné a užitečné pro rozvojový potenciál řízení lidských zdrojů MSP.

Přínosem rozvojového scénáře Řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období je sladování aktivit řízení lidských zdrojů v souladu s HR cíli a strategiemi včetně cílů podnikových.

Uplatnění metodiky v podnikové praxi

Praktické použití metodiky vysvětluje nejen zásady, nýbrž reálné použití v aplikační praxi MSP v oblasti řízení lidských zdrojů, které byli zasaženy krizí a hledají způsoby řešení, jak krizi dále čelit a následně ji předcházet. Specifikací adaptační strategie s podporou scénáře budoucího rozvoje lze formulovat nové zásady udržitelného rozvoje řízení lidských zdrojů MSP.

4.2.4 PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období

V době narušení podnikání, jako je např. situace pandemie COVID-19, se může poptávka po produktech/službách lišit od běžných nákupních zvyklostí. Vztahy se zákazníky a distribučními partnery vyžadují zvláštní pozornost. Úvahy o nastavení výši ceny u produktů/služeb jsou základními pilíři, které napomohou firmám/podnikům krizi přežít.

Rozvojový scénář zaměřený na PRODEJNÍ A MARKETINGOVOU ČINNOST podniku v krizovém období je cílen na tyto oblasti:

- Úspěšnost prodeje
- Marketingový koncept řízení
- Marketingový mix
- Stanovení a tvorba cen
- Marketingová komunikace

V součinnosti s naplněním zásad prodejní a marketingové činnosti podniku v krizovém období

- lépe identifikovat vlastnosti a uživatelský profil inovovaného nebo nového produktu/služby po dobu životnosti,
- snáze vybrat distribuční cestu dostupnou pro zákazníka,
- zacílit na inovativní cenovou strategii implementovanou do podnikového procesu prodejní a marketingové činnosti,
- aplikovat účinné nástroje komunikačního mixu (produkt – cena – dostupnost – komunikace) do rozvojové strategie v prodejní a marketingové činnosti.

Absence ucelených a výzkumem podložených principů a postupů konkrétních návrhů zohledňujících souvislosti, vztahy, vazby, interakce a závislosti jsou námětem pro tvorbu dílčích podkladů kvalitnější a

účinnější strategie prodejní a marketingové činnosti podniku v krizovém období využitelné při konceptu rozvojového scénáře prodejní a marketingové činnosti MSP.

Proces úspěšného prodeje musí vycházet z logického, ale i intuitivního rámce, který lze reálně použít při vyhledávání nových klientů/zákazníků nebo převádění stávajících klientů či případném uzavření prodeje vypořádáním smluvních závazků.

Přínosem úspěšnosti prodeje je nárůst kreativity v podnikání MSP, posílení značky produktu/služby, zlepšení firemní kultury, snazší pochopení zákazníka, ale i nákupního procesu. Přínosem inovativního marketingového konceptu je zvýšit povědomí o značce produktu/služby v myslích zákazníků, lépe identifikovat zákazníka podle segmentace dílčích potřeb, posilovat dobré vztahy, podporovat návratnost investice. Přínos marketingového mixu spočívá v pochopení, co může firma/podnik nabídnout prostřednictvím produktu/služby zákazníkovi tak, aby zvýšila účinnost marketingových nástrojů v souladu s naplněním podnikových cílů. Přínosem stanovení a tvorby ceny je stimulace poptávky po produktu/službě v součinnosti s objemem prodeje. Přínosem marketingové komunikace firmy/podniku je zacílit na příznivé vnímání značky a budování dobrých vztahů se zákazníky.

Uplatnění metodiky v podnikové praxi

V období krize může interakce zákazníka s firmou/podnikem vyvolat okamžitý až přetrvávající účinek, který má vliv na důvěru a loajalitu. Klíčem úspěšnosti prodeje je udržet v reálném čase měnící se preference zákazníků a budovat odolnost firmy/podniku vůči nestabilnímu prostředí a obtížně definovaným proměnným.

Aplikační použití metodiky je zaměřeno na formulaci praktických zásad prodejní a marketingové činnosti podniku v období krize interpretované v rozvojových scénářích metodiky.

S implementací inovativní strategie prodejní a marketingové činnosti podniku v období krize do rozvojových scénářů lze snáze predikovat hrozby a příležitosti budoucího rozvoje podnikání MSP angažovaných v prodejní a marketingové činnosti v krizovém období.

4.2.5 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období

V důsledku pandemie COVID 19 firmy/podniky, které měli sestaveny dlouhodobé plány včetně plánů krizových pružněji reagovali na změny agilním způsobem tím, že snížili náklady, řídili „cash flow“, digitalizovali, investovali do produktového portfolia, neboť segmentace produktů/služeb v souladu s portfoliem je z hlediska ziskovosti produktu esenciální.

MSP, které proaktivně řídí rizika portfolia jsou odolnější, neboť mohou podstoupit vyšší míru rizika a zvýšit hodnotu produktového portfolia, která má příznivý vliv a dopad na úspěšnost v podnikání v příslušném oboru. S ohledem k těmto skutečnostem je přínosné, aby podnik/firma cílil/a zejména na finanční hodnotu produktového portfolia a sladil/a produktové portfolio s podnikovými cíli a strategiemi.

Rozvojový scénář zaměřený na PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období je cílen na tyto oblasti:

- Vliv finanční krize na produktové portfolio
- Řízení rizik produktového portfolio
- Spokojenost zákazníků
- Produktová inovace
- Strategická rozhodnutí

Podle typologie zákazníků je účelné diferencovat zákazníky na partnerské zákazníky, opakující se/vracející se zákazníky a příležitostné zákazníky. Přínosem produktového portfolio podniku v krizovém období je nižší míra odchodu zákazníka, udržení stávající klientely, ale i zvýšená loajalita ke značce. Díky sledovanosti spokojenosti zákazníků mohou MSP určit, jak nejlépe zlepšit nebo změnit produktové portfolio.

Přínosem řízení rizik produktového portfolio je vytvořit strategické a obchodní příležitosti, maximalizovat zisk a minimalizovat rizika. Uplatnění metodiky v podnikové praxi

Přínosem strategického rozhodnutí je zvyšování provozní efektivity, podílu na trhu a ziskovosti.

Uplatnění metodiky v podnikové praxi

Řízení výkonnosti firmy/podniku v krizovém období je reálné. Doba krize odhaluje, které části firmy/podniku jsou zdravé a mohou konkurenci odolat, a které nikoliv.

Pro účely pokrytí dopadů krize na výkonnost MSP je signifikantní využívat více nástrojů tak, aby každá kritická oblast byla samostatně pokryta jednotlivým nástrojem, který je integrován v jeden celek.

Uplatnění metodiky v podnikové praxi je cíleno na produktové inovací zaměřené na vývoj a zlepšování produktového portfolio podniku v krizovém období v souladu s odhalením problémů/příčin a doporučení ke zlepšení uvedené v rozvojových scénářích metodiky. Na základě strategického rozhodnutí a ve snaze odlišení produktu/služby od konkurence lze získat konkurenční výhodu inovací produktu/služby stimulující vyšší hodnotu produktového portfolio MSP v krizovém období v souladu s inovačním plánem.

5. Uplatnění metodiky

Certifikovaná metodika bude transferovaná do uživatelské sféry podnikatelských subjektů prostřednictvím interního aplikačního garanta Hospodářské komory ČR prezentovaná v aplikacích a na sítích informačních a komunikačních kanálů. Metodika bude publikována a veřejně přístupná na webových stránkách participujících organizací/partnerských subjektů. Pro účely diseminace informací a nových poznatků do aplikačního prostředí podnikové praxe bude průběžně poskytována konzultační a poradenská činnost. V souladu s harmonogramem výzkumného projektu bude metodika předána certifikačnímu orgánu MPO ČR k evaluaci.

Ve shodě s výzkumným projektem TL04000191 Restart MSP: Specifikace dopadů pandemie COVID 19 na MSP a identifikace faktorů úspěšné reakce na krizovou situaci a vymezení rozvojových scénářů dle typologie dopadů a kategorie MSP je metodika společně s Manuálem I a Manuálem II určená pro následující uživatele:

MPO, které certifikaci metodiky otevře prostor pro sdílení nových poznatků, postupů a zásad řešení dílčích oblastí rozvoje udržitelného podnikání MSP v ČR

Podniková a podnikatelská sféra zejména malé podniky včetně podniků střední velikosti dle kategorie odvětví a regionů nevyjímaje mikropodniky se sídlem v ČR

Hospodářská komora ČR a regionální pobočky

Partnerské subjekty a zainteresované osoby/pracovní a expertní skupiny, aktéři podnikatelské sféry, výzkumné ústavy a organizace, instituce a orgány veřejné správy, akademický a neziskový sektor

Studenti profesně zaměřených vysokých škol technických a ekonomických oborů s manažerským uplatněním na trhu práce

Cílovou skupinou jsou vrcholoví manažeři středních podniků, majitelé, vlastníci a investoři malých podniků včetně mikropodniků. Dále organizace a instituce podporující a zastupující podnikatele, např. Hospodářská komora ČR a filiálky, konzultanti/poradci působící v oblasti rozvoje podnikání aj. subjekty.

6. Právní prostředí pro implementaci metodiky

Malé a střední podnikání je ukotveno jak v legislativě EU, tak v legislativě České republiky s tím, že v každém případě se ukazuje za potřebné její specifikace mimo jiné i z hlediska jednotlivých sektorů a odvětví. Jako příklad lze uvést gesci MSP v oblasti zemědělství, které náleží pod MZe ČR, a oblast strojírenství, stavebnictví, služeb a dalších, náležející pod MPO ČR.

Jako příklady legislativního rámce malého a středního podnikání lze uvést např:

- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje, v platném znění;
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

V období pandemie COVID-19 byly uplatňovány následující legislativní rámce:

- Kompenzační programy byly vyhlášovány s odkazem na jednotlivá usnesení vlády. Podpory poskytované prostřednictvím jednotlivých programů (příp. jednotlivých výzev) museli splňovat podmínky Dočasného rámce pro opatření státní podpory na podporu hospodářství při šíření koronavirové nákazy COVID-19.
- Vládní opatření vyhlášovaná během pandemické situace se řídila zejména:
 - ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, na jehož základě byly vyhlášovány nouzové stavy
 - zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
 - zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů (tzv. pandemický zákon)

7. Přehled publikací k předložené metodice

Další publikace k předložené metodice jsou dostupné na webu: www.vupi.cz

Za další klíčové publikace k metodice lze považovat zejména:

- **Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci spojenou s pandemií COVID-19** (celkem pět scénářů:
 - STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniku v krizovém období
 - MANAGEMENT – Řízení podniku v krizovém období
 - PRODUKTOVÉ PORTFOLIO podniku v krizovém období
 - ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ podniku v krizovém období
 - PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST podniku v krizovém období
 - Nástroje pro podniky v krizové situaci
- **Faktory úspěšné reakce MSP na krizové situace – identifikace** faktorů, které podnikům umožnily lépe se vypořádat s krizovou situací v období pandemie COVID-19. Tyto faktory byly identifikovány na základě realizovaných terénních šetření (viz metodologie projektu) a příslušná zjištění byla vstupem pro formulaci rozvojových scénářů (certifikované metodiky).

8. Závěr

Cílem metodiky je poskytnout MSP postupy a nástroje tak, aby se mohly lépe vypořádat s krizovou situací a snížit dopady takové situace na podnik. Využití metodiky doporučujeme zejména TOP managementu a majitelům malých a středních podniků, včetně mikropodniků. Manažeři mohou metodiku a doporučené nástroje využít jako celek nebo využít její jednotlivé části dle potřeb podniku.

Výsledky výzkumu jednoznačně ukázaly, že podniky, které byly v průběhu pandemie COVID-19 aktivní, se s krizovou situací vypořádaly lépe než podniky pasivní. Tímto bychom proto chtěli podpořit a vyzvat manažery MSP, aby v průběhu krizových období a situací projevili svůj leadership a společně s celým podnikovým týmem hledali optimální řešení pro svůj podnik. Právě uplatnění rozvojových scénářů, které jsou představovány prostřednictvím této metodiky, nabízí vhodný nástroj pro řízení podniku v krizi a podniku umožní předejít rizikům, která jsou s krizovou situací nevyhnutelně spojena.

9. Summary

The intention of the methodology is to offer SMEs guidance scenarios applicable in a crisis situation in order to prevent and mitigate the negative impact of such a situation on the company. The methodology (development scenarios) provide practical guidance to enterprises to help them cope more easily with crisis situations, manage performance more effectively and efficiently, increase adaptation and resilience of enterprises and prevent risks and sub-problems that are identified with a crisis situation on a local, regional, national, international and global scale.

In the elaboration of the development scenarios, in addition to the knowledge obtained in the field investigations carried out (see research methodology below), the existing knowledge of economic science in the field of strategic management, management, human resources management, sales and marketing activities and product portfolio was also applied.

As a result of the methodology, individual development scenarios for SMEs were created. These five scenarios are an integral part of the methodology:

1. Strategic management of the enterprise in crisis period
2. Management - Management of the enterprise in crisis period
3. Human resources management of the enterprise in crisis period
4. Sales and marketing activity of the enterprise in crisis period
5. Product portfolio of the enterprise in crisis period

10. Seznam pramenů a literatury

- BLOKDYK, G. (2018). Porter's Five Forces Analysis: A Complete Guide. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1719-0742-78.
- BOBKOV, A., DENISOV, I., KUCHMAEVA, O., SAVCHINA, O. (2020). Cluster analysis in verification of the organizational structure evolution model of automotive enterprises. Oeconomica Publishing House, Prague. 33-45. ISBN 978-80-245-2378-1.
- BORUCKA, B. (2018). SWOT & SO WHAT: Make sense of your plans. Understand SWOT and be smarter than others in business planning. Get to know how to match SWOT with 4P Marketing Mix. Twist the SWOT analysis into matrix. Exertus Group LTD. ISBN 9788-3950-166-39.
- BRUNNER, H., P., RECHBERGER, H. (2016). Practical Handbook of Material Flow Analysis. 2016. CRS Press. ISBN 978-80-203-5072-09.
- CALICCHIO, S. (2021). SWOT ANALÝZA VE 4 KROČÍCH. Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání. Stefano Calicchio. ISBN 979-1220-8420-44.
- CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G., HOUSTON, B. (2002). Business Strategy: an introduction. 2. Woburn: Butterworth-Heinemann. 478 s. ISBN 0750655690.
- CEPÁK, P. (2021). Organizační struktura a její vliv na efektivitu a konkurenceschopnost podniků v sektoru služeb [online]. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/ujzdx/>. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Jaroslav KOLLMANN.
- COLLIN, KM., et al. (2021). Self-organised structures in the field of ICT: challenges for employees' workplace learning. Emerald Group Publishing, Yorkshire. 33(2), 95-108. ISSN 1366-5626. Dostupné z: doi: 10.1108/JWL-10-2019-0124.
- DAMELIO, R. (2011). The Basics of Process Mapping. Productivity Press. ISBN 9781563273766.
- DARWISH, A. (2012). Business Process Mapping: A Guide to Best Practice. Melbourne: Writescope Publishers. ISBN 978-0-9870709-9-9.
- FIGUROVÁ, G. (2020). Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. [online]. Dostupné z: https://is.slu.cz/th/w8ej2/OPF_D_2020_O180429_Figurova_Gabriela.pdf. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě. Vedoucí práce Jan NEVIMA.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. (2020). Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HORÁKOVÁ, P. (2011). Odvětvová analýza – zemědělství. [online]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/39455/HorakovaP_OdvetvovaAnaliza_IK_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Ivana KRAFTOVÁ.
- KALOUDA, F. (2017). Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň. Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KISLINGEROVÁ, E. (2021). Cirkulární ekonomie a ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3230-0.
- KOLLMANN, J. (2021). Analýza strategických rizik ve výrobním procesu vybraného podniku [online]. 2021 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/qjajq/>. Diplomová práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Jarmila STRAKOVÁ.

- KOLLMANN, J. (2019). Finanční rovnováha vybraného podniku [online]. 2019 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/ektws/>. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Romana KUŠNIROVÁ.
- KÖRMENDYOVÁ, M. (2018). Analýza vztahu tvorby zisku a řízení Cash Flow. [online]. 2018 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/nytb5/Diplomova_prace_-_Analyza_vztahu_zisku_a_rizeni_cash_flow.pdf. Diplomová práce. Masarykova Univerzita v Brně. Vedoucí práce Viliam ZÁTHURECKÝ.
- KOUBEK, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KOVACI, I., TAHIRI, A., BUSHI, F. a ZHUBI, M. (2021). Organization as a Function of Management and the Types of Organizational Structures that Apply in SMEs in Kosovo. Soc Romana Pentru Asigurarea Calitatii, Buchares. 22(181) 3-6. ISSN 1582-2559.
- KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K. (2016). Konkurenceschopnost podniku: Ekonomika konkurenceschopného podniku. Dubnica nad Váhom: Martin Koláček – E-knihy jedou. ISBN 978-7512-608-5.
- LI, WB. (2019). Study on the Idea of the Innovation of the Organizational Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in the New Economic Period. Atlantis Press, Paris. 376, 593-596. ISSN 2352-5398.
- MADISON, D. (2005). Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow. Texas: Paton Professional. ISBN 9781932828047.
- MAGRETTA, J. (2012). Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1251-2.
- MAŠIN, P. (2020) Procesní management. E-kniha. Vysoká škola ekonomie a managementu. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 999-00-033-8763-9.
- OPALENKO, A., RUDENKO, O. (2019). Methodological bases and principles of formation of the organizational structure of the enterprise by the golden ratio theory. *Baltic Journal Economic Studies*, Riga. 5(2), 144-152. ISSN 2256-0742. Dostupné z doi: 10.30525/2256-0742/2019-5-2-144-152.
- PERERA, R. (2020). Understanding Porter's Five Forces Analysis. Nerdynaut.
- PINTA, M. (2022). Ekonomická analýza procesu zhotovení výrobku pomocí technologie 3D tisku a vyčíslení reálných nákladů výroby [online]. 2022. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/d35fk/>. Diplomová práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Monika KARKOVÁ.
- PROKEŠ, T. (2019). Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. [online]. 2019. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ehd654/30230761>. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Markéta ADAMOVÁ.
- REŽŇÁKOVÁ, M. (2012). Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

- RŮČKOVÁ, P. (2021). Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SARSBY, A. (2016). SWOT Analysis. Lulu. ISBN 9780-9932-504-22.
- SIXTA, J. (2005). Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- STRAKOVÁ, J., KORAUŠ, A., VÁCHAL, J., POLLÁK F., CERNAK, F., TALÍŘ, M., KOLLMANN, J. (2021 a). Sustainable Development Economics of Enterprises in the Services Sector Based on Effective Management of Value Streams. *Sustainability*, 13 (16). DOI:10.3390/su13168978.
- STRAKOVÁ, J., TALÍŘ M., KOLLMANN, J., PÁRTLOVÁ, P., VÁCHAL, J. (2021 b). An integrated model of corporate environment, including value chain, as a competitiveness tool for small and medium enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 370-384. DOI:10.17512/pjms.2021.23.1.23.
- SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIKÝŘ, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TALÍŘ, M. (2022). Generování přidané hodnoty s vazbou na optimalizaci podnikového portfolia strojírenských podniků [online]. 2022. Dostupné z: <https://is.vstecb.cz/th/be2vp/>. Diplomová práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Jarmila STRAKOVÁ.
- TANCHOCO, J., M. (2012). Material Flow Systems in Manufacturing. Springer Science and Business Media. ISBN 978-14-6152-498-4.
- THEIBER, M. (2012). Analýzy materiálových toků ve výrobním podniku. [online]. https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/21596/theiber_2012_bp.pdf?sequence=1. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Jaroslav RAŠNER.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2014). Integrované řízení výroby. Praha: Grada. ISBN 9780-80-247-4486-5.
- VANÍČKOVÁ, R. (2022). Innovation of payment management and planning process in manufacturing enterprises. *Serbian Journal of Management* – v tisku
- VANÍČKOVÁ, R. (2021). The Influence of the Human Factor on the Success of the Localization Project of the Automated Technological Line for Wood Production. *TEM Journal*. 10 (1), 5-12. ISSN 2217-8309.
- VANÍČKOVÁ, R., Szczepańska W. (2020). Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*. 21(2), 425–445. ISSN 2081-7452. doi:10.17512/pjms.2020.21.2.30.
- VANÍČKOVÁ, R. (2020). Innovation corporate energy management: efficiency of green investment. *Marketing and management of innovations*. 2, 56-67. ISSN 2218-4511.
- VOCHOZKA, M. (2020). Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-2711-890-8.

11. Kontakty na předkladatele metodiky

Mgr. Matěj Mareš (řešitel projektu)

Výzkumný ústav pro podnikání a inovace, z. s.
Na Florenci 2116/15, 110 00 Praha 1
e-mail: mares@vupi.cz

prof. Ing. Jan Váchal, CSc. (vedoucí týmu pro zpracování rozvojových scénářů)

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA (další řešitel projektu)

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
e-mail: vachal@mail.vstecb.cz, vanickova@mail.vstecb.cz

Seznam příloh

Příloha 1: Faktory úspěšné reakce MSP na krizové situace

Příloha 2: Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci po pandemii COVID-19

Scénář 1: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ podniků v krizovém období

Scénář 2: MANAGEMENT - Řízení podniků v krizovém období

Scénář 3: Řízení lidských zdrojů podniku v krizovém období

Scénář 4: Prodejní a marketingová činnost podniku v krizovém období

Scénář 5: Produktové portfolio podniku v krizovém období

Nástroje ke scénářům - nástroje pro podniky v krizové situaci