

# READY FOR A CRISIS? THE APPROACH OF SMALL BUSINESS MANAGERS OVER THE LAST DECADE. COMPARATIVE STUDY

**Marie Mikušová**

Department of Management, Technical university of Ostrava  
marie.mikusova@vsb.cz

## **Abstract:**

The subject of this article is the issue of small business preparation for the crisis. Based on a comparison of data from 2009, 2012, 2019, and 2020, the aim is to identify potential changes in managers' approaches to preparing for the crisis. A hypothesis on the continuously increasing preparedness of businesses for crises in those years has been formulated. In each year of research, more than 1100 responses were obtained electronically. Statistical tests and correlation and factor analysis were used for their processing. Different approaches of managers to crisis prevention in individual years have been identified. They differed in the formal approach (crisis plans and teams) and an informal approach (behaviour to employees and external surroundings). The key hypothesis about the continuously increasing preparedness of small businesses for the crisis has not been confirmed.

## **Key words:**

Small business, crisis, prevention

**JEL: M19, M21**

## **1 Úvod**

Neustále se měnící podnikatelské prostředí klade stále vyšší požadavky na přežití podniků, především podniků malých. Tyto jsou vzhledem ke svému významu pro ekonomiku žádaným objektem výzkumu ve všech relevantních oblastech. To se vztahuje i k problematice jejich zranitelnosti a zvládnání krizí. Zadáním hesla „small business“ v databázi Web of Science bylo nalezeno 33 320 záznamů od r. 1945, v tom 22 195 bylo od roku 2010. Kombinací „small business + crisis“ bylo nalezeno 1 110 záznamů, v tom 961 bylo od roku 2010. Lze tedy konstatovat, že se výzkum ve zmíněné oblasti v posledním desetiletí zintenzivnil, avšak stále je možné spatřovat zde velký prostor pro další práci výzkumníků i praktiků.

Podle zkušeností autorky mají manažeři a majitelé malých podniků stále zkreslenou představu o krizích a možnostech jejich řízení. Mění se jejich přesvědčení, že jediný způsob, jak čelit krizi, je čekat a doufat ve šťastný konec? Odpověď bude předložena v této srovnávací studii.

První výzkum byl proveden na jaře 2009, tedy v době ekonomického rozkvětu. Česká ekonomika ještě nebyla zasažena nastupující finanční krizí. Cílem bylo získat počáteční vizi vztahu těchto organizací ke krizím a jejich řízení. Dotazník byl chápán jako výzva pro podnikatele, aktivace jejich úsilí pro přípravu na potenciální krize. Druhý výzkum byl proveden v r. 2012, tedy v době, kdy už řada podniků pocítila dopady krize a musela se s nimi vypořádat. Zde se nabízela otázka zjistit, do jaké míry prožitá ekonomická otřes ovlivnily postoj manažerů, co se týká přípravy na zvládnání krizí. Třetí výzkum byl proveden v r. 2019, v době, kdy podniky, které krizi úspěšně přežily, mohly být již stabilizovány a dále rozvíjeny. Cílem výzkumu bylo zjistit, zdali manažeři nejsou ukolébáni relativní stabilitou a zdali jsou v oblasti přípravy na krize proaktivní. Čtvrtý výzkum byl proveden v květnu 2020, v době, kdy

docházelo k uvolňování pravidel po zavedení opatření kvůli Covid-19. Cílem bylo zjistit, jak ovlivnilo vypjaté období přístup malých podniků k přípravě na podobné výpadky nebo další ekonomická ohrožení.

Cílem této studie je porovnat údaje z roku 2009, 2012, 2019 a 2020. Byla formulována základní hypotéza: *připravenost malých organizací na krize se v letech 2009 až 2020 neustále zvyšovala*. Připravenost na krize byla chápána jako jejich aktivita v preventivní činnosti. Kontinuální zvyšování připravenosti (odpověď: ano, na krizi se připravujeme, ať už jsme ji zažili, nebo ne) bude sledováno dvou-výběrovým srovnávacím testem, kde kritický obor ( $W$ ) je na hladině významnosti ( $\alpha$ ) 0,05. Druhým cílem bylo identifikovat případné změny v přístupech k přípravě a zvládání krizových situací. Výsledky relativně dlouhého období výzkumu prováděného v různých fázích vývoje ekonomického prostředí podniků, jež se zákonitě odrážejí v postojích manažerů, poslouží manažerům jako sebereflexe v rámci přípravy na krizi.

## 2 Teoretické vymezení problematiky a použité metody

Žádná organizace není odolná proti krizi, protože krize může nastat kdykoli a z jakéhokoli důvodu. Organizace může být zamýšlenou nebo nezamýšlenou obětí krize nebo ji vyrobí sama. Bez ohledu na její zdroj může být krize zničující, pokud se s ní špatně zachází (Ields, 2017). Pro účely tohoto výzkumu byla respondentům krize prezentována jako náhlá či pozvolně se vyvíjející událost se závažnými následky, ohrožující životaschopnost podniku, jejíž řešení je pod tlakem nedostatku času, zdrojů a neúplných informací. Zdroje vzniku této události jsou nejčastěji ekonomického charakteru (např. ztráta trhu, vysoké vstupní náklady), ale i špatná rozhodnutí top managementu, případně takové, které podnik neovlivní (záplavy, pandemie).

Cílem krizového řízení je chránit organizace před osudnými nepříznivými událostmi. Hrozby pro samotnou existenci organizací pocházejí z mnoha zdrojů, jako je hospodářská soutěž, úpadek, technologická rizika atd. Krize organizaci většinou překvapí, protože vedení organizací je zřídka připraveno (Papalová, 2015). Monitoring strategických problémů, které by mohly v budoucnu vést ke krizi, vypracování krizových plánů, školení krizových týmů, implementace systémů včasného varování, příprava všech zaměstnanců na mimořádné situace – to vše by mělo být součástí běžné činnosti organizace (Papalová, 2012). Povaha a výskyt krizových událostí ukazují dynamickou a různorodou povahu krize a vyvolávají otázku, zda organizace mohou těmto problematickým situacím zabránit (Hilliard et al., 2011).

### 2.1 Jaký je postoj malých podniků k řešení krizí?

Potenciál malých podniků má předpoklad prevence a/nebo překonání krize, pokud je využíván plánovaně, nikoli ad hoc (Landika et al., 2018). Předpokladem je znalost manažerů o krizích (Detore, 2017). Za poslední léta se povědomí o krizích zvýšilo, stejně jako znalosti podmínek, které produkuje okolí, trh, ekonomika, i sociálně-technických systémů (organizací), které jsou zranitelné díky selháním předvídání a kontroly (Boin, 2009). Ke změnám v přístupech ke krizi a krizovému řízení byly organizace donuceny vývojem vnějšího okolí i vnitřního prostředí (Ansell et al., 2010). Studie však ukazují, že pouze neuspokojivé procento organizací, obvykle kolem 50 %, má sestaven krizový plán, a dokonce ještě méně organizací je aktualizuje a testuje (Jaques, 2007). Z výstupů výzkumu Yiannaki (2012) lze jmenovat odmítnutí manažerů riskovat a nepochopení spojení krizového řízení se strategií. Spillan & Hough (2008) zkoumali, zda zkušenost s krizí povzbudila zájem o vytvoření krizových plánů a týmů. Výsledky jejich studie naznačují, že malé organizace věnují jen malou pozornost přípravě na krize, i když krizi již zažily. K podobnému závěru došel i Omercevic (2012), který identifikoval jako dominantní typ krizového řízení u malých podniků reaktivní a pasivní, a to dokonce u organizací se zavedeným systémem včasného varování.

Získávání cizího kapitálu a obnova finanční stability je prvním krokem k revitalizaci podniku v krizi. De la Fuente-Cabrero et al. (2019) potvrdili obtížný přístup malých podniků k financování, a to jak v období hospodářského růstu, tak recese. Jejich zjištění podporují i Driver & Munoz-Bugarin, (2019), kteří tvrdí, že finanční omezení jsou důležitá pro velké podniky, na rozdíl od podniků malých, pouze v krizovém období. Vzhledem k tomu, že malé firmy představují velký podíl na tvorbě pracovních míst, mohly by mít úvěry těmto podnikům významné důsledky pro tempo hospodářského oživení (Kiser, et al., 2016).

Oudraogo (2007) zdůrazňuje malým podnikům podmínku integrace aktivit krizového řízení, které je třeba chápat jako klíčovou součást strategie. Absence strategického plánování byla identifikována jako nejdůležitější faktor způsobující neúspěšnost existence malých podniků (Navarrete Marneou & Sansores Guerrero, 2011). Každá firma v nesnázích přitahuje pozornost. Manzaneque-Lizano et al. (2019) poskytují empirické důkazy o relativním významu stakeholderů pro malé a střední podniky v podmínkách finanční tísně a navrhují jejich kategorizaci na základě jejich kontroly nad finančními zdroji podniků.

## 2.2 Metody výzkumu

Výzkumný proces proběhl v několika fázích. Po stanovení problému, jímž byla zranitelnost malých organizací ekonomickou krizí a mezera ve výzkumné činnosti v této oblasti, byl stanoven obsah výzkumu, kterým bylo zmapování vývoje připravenosti malých organizací na krize v časovém trendu v ČR.

Cílem prezentované komparační studie je srovnat v časové řadě data výzkumů z let 2009, 2012, 2019 a 2020. Byla zformulována základní hypotéza, která měla být výzkumem potvrzena či vyvrácena: Připravenost malých organizací na krize se od roku 2009 do roku 2020 zvyšovala. Připraveností na krize byla chápána jejich aktivita v oblasti prevence.

Postup výzkumu byl ve všech letech stejný. Pro vytvoření souboru respondentů byl zvolen třístupňový výběr. Základní soubor byl tvořen skupinou podnikatelských subjektů působících v rámci České republiky. Doporučení 2003/361/ES poskytuje příliš široké vymezení, co se týká majetku a obratu středního podnikatele. Z tohoto důvodu a také z obavy, že takto velké podniky nebudou ochotny spolupracovat, byl tento soubor byl zredukován na podnikatelské subjekty o počtu maximálně 250 zaměstnanců a zároveň s ročním obratem do 50 milionů korun. V dalším stupni výběru byl technikou náhodného výběru vytvořen výběrový soubor o velikosti pět tisíc respondentů. Oslovení respondentů i vyplňování dotazníků bylo prováděno elektronicky.

Po kontrole úplnosti byla získaná data statisticky vyhodnocena za pomoci softwaru SPSS. Bylo provedeno třídění prvního stupně, při kterém byly výsledky zpracovány formou frekvenčních tabulek, grafického vyjádření a slovního popisu. U třídění druhého stupně byly výsledky zpracovány formou kontingenčních tabulek. Bylo provedeno nominální měření a měření ordinální s použitím korelačního koeficientu. Závislosti mezi vybranými vztahy byly analyzovány pomocí korelačního koeficientu  $r$ . Použití Pearsonova koeficientu předpokládá normální rozdělení obou znaků, v případě většího souboru ( $n > 30$ ) postačuje rozdělení, které neobsahuje odlehlá měření. Korelační koeficient nabývá hodnot od  $-1$  do  $+1$ . Hodnoty kolem 0 vyjadřují nezávislost obou znaků, kladné hodnoty korelačního koeficientu značí přímou (rostoucí) závislost, záporné nepřímou (klesající) závislost.

Pro výpočet korelace uvnitř kontingenčních tabulek byl použit upravený Kendallův korelační koeficient tau-b ( $\tau_b$ ), který vylučuje stejné hodnoty v pořadí, takže nedochází ke zkreslení výsledků.

Byly provedeny testy relativní četnosti. Metoda Fullerova trojúhelníku byla použita pro vícekritériální rozhodování (např. kombinace přístupů k přípravě na zvládnutí krizí). Prostřednictvím indukce statisticky zpracovaných dat byly formulovány obecnější závěry v oblasti připravenosti malých organizací na krize. Dvouvýběrovým srovnávacím testem byla zjišťována nepřetržitě se zvyšující připravenost malých organizací na krizi. Pro měření přístupů manažerů k přípravě na krize byla v dotazníku použita Lickertova škála se šesti hodnotami.

## 2.3 Struktura dotazníku

Prvními otázkami dotazníku bylo míněno zjistit, zdali organizace již čelila existenčním potížím a zdali ji tyto potíže přiměly k preventivním opatřením do budoucna nebo, zda jsou aktivní v prevenci krizí bez toho, že by byly v minulosti krizí ohroženy.

Následují potenciální důvody, které organizace vedou k tomu, že přípravu na krizi (prevenci) nepovažují za důležitou, a dále jaké nejčastější překážky brání či komplikují přípravu na krizi. „Důvody“ v obou otázkách mohou být alibismem, hledáním výmluv, ale záleží pouze na respondentovi, aby si tuto skutečnost uvědomil.

Představitelé organizací by měli mít alespoň představu o tom, co krizové řízení je, jaké má fáze, co může být výsledkem, jaké komplikace se mohou objevit během krize a další související problémy. Proto dotazník sledoval, jak ohodnotí respondenti vlastní znalosti krizového řízení, a zdali mají k dispozici informace, materiály apod. a jestli jsou jim užitečné. Tyto otázky směřovaly k sebehodnocení dotázaných. I sebevědomé tvrzení manažera, že má jasnou představu a znalosti o krizi a jejím zvládnutí, se může v praxi ukázat jako klamné.

V závěrečné části dotazníku byly hodnoceny podmínky k přípravě na zvládnutí krizí. Po zajištění reliability, validity a objektivit dotazníku bylo provedeno pilotní šetření.

Pro zajištění dostatečné návratnosti byl anonymní dotazník řešen jednoduše a s co nejmenším počtem dotazů. Vzhledem k omezenému rozsahu článku nejsou prezentovány frekvenční tabulky.

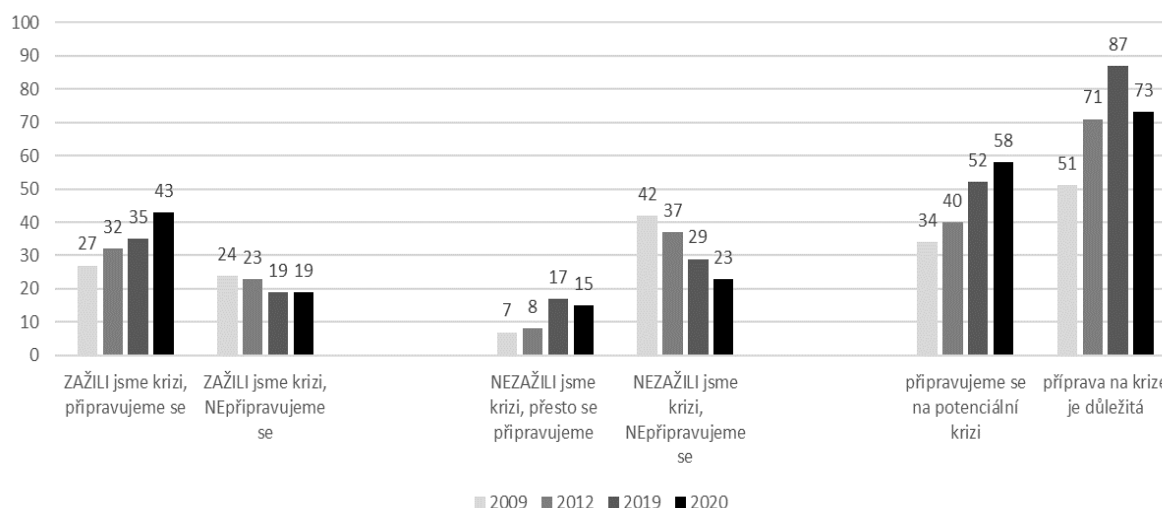
## 3 Výsledky výzkumu

Zapojené respondenty lze charakterizovat znaky uvedenými v příloze.

### 3.1 Komparace vybraných výsledků

Úvodní otázky směřovaly ke zjištění zkušeností podniků s krizemi a přípravou na ně.

**Obrázek 1: Připravovat se na krizi? Motivovala prožitá krize k prevenci krize příští?**



Zdroj obrázku: výsledky výzkumu

Většina dotázaných ve všech zkoumaných obdobích připouští, že již dříve čelila velmi závažným problémům ohrožujícím jejich existenci. V prvním roce výzkumu (2009) si více respondentů není jisto závažností prožitých problémů (převažuje odpověď spíše ano), na rozdíl od ostatních let. Možná je to dáno tím, že dříve slovo „krize“ v českém podnikatelském slovníku se vyskytovalo pouze vzácně. Přesné pojmenování situace „krizí“ se odráží v následujících letech, kdy odpověď „určitě ano“ výrazně

převažuje. Z grafu je ve všech letech zřejmý výrazný příklon manažerů k akceptaci existence krize v jejich podnicích (viz součet v prvním dvojsloupci Obrázku 1).

V roce 2009 pouze polovinu z organizací, které již řešily krizovou situaci (resp. 52,9 %), předchozí problémy donutily k přípravě na zvládnání potenciálních budoucích závažných ohrožení vypracováním např. variant rozhodnutí, rezervních plánů, havarijních plánů apod. V roce 2012 lze vysledovat pozitivní trend. 58,7 % z organizací, které již prožily krizové období, se na základě této skutečnosti rozhodlo začít připravovat na potenciální budoucí ohrožení. V následujících letech se procenta ještě více zvyšují. Statistické testy prokázaly významnou pozitivní korelaci ve všech letech výzkumu na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Výsledky naznačují, že manažeři, kteří prožili krizi, se poučili ze zkušeností a zvyšují aktivní úsilí připravit se na přežití.

*Krizi jsme nezažili, přesto se na ni připravujeme:* Počet oslovených organizací, které neprožily krizovou situací, a přesto budují preventivní opatření, je nízký. Lze však sledovat zvyšující se trend připravenosti. Ve srovnání s přístupem, který odpovídá negativně na přípravu, je zde alarmující rozdíl.

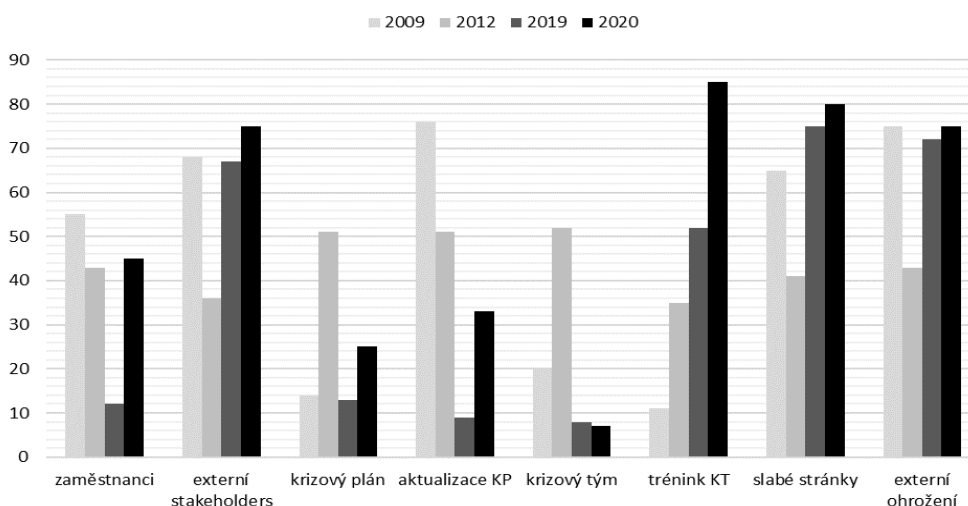
Vzhledem k tomu, že ve všech letech je považována příprava na zvládnání potenciálních ohrožení za důležitou, je někdy přístup manažerů zarážející. Z toho vyplývá, že i když respondenti uznávají důležitost prevence, z nějakého důvodu ji neaplikují (Obrázek 1).

Úspěšné zvládnutí krize předpokládá mít podmínky hmotné, nehmotné, finanční, vztahové atd.

Další část dotazníku se týkala připravených podmínek pro zvládnání krizí. Manažeři hodnotili oblasti (Obrázek 2):

- Zaměstnanci: chováme se k zaměstnancům tak, abychom v případě krize mohli spoléhat na jejich loajalitu a pomoc
- Okolní subjekty: chováme se k okolí, obchodním kontaktům, státním institucím atd. tak, abychom si vybudovali jejich důvěru
- Krizový plán a jeho aktualizace: máme zpracovaný krizový plán (rezervní řešení, alternativy), krizový plán pravidelně aktualizujeme
- Krizový tým a jeho příprava: máme sestavený krizový tým (lidé s požadovanými znalostmi pro řešení dané krize), členové krizového týmu jsou pravidelně trénováni a seznamováni s aktuální situací
- Vnitřní slabé stránky podniku: známe naše slabé stránky (zastaralý produkt, technologie, závislost na jediném odběrateli, nedostatek financí apod.)
- Externí hrozby podniku: známe vnější ohrožení (konkurence, trh, legislativa, distribuce apod.)

**Obrázek 2: Do jaké míry má Vaše organizace vytvořeny podmínky pro zvládnání krizí? (%)**



Zdroj obrázku: výsledky výzkumu



Z této části dotazníku vyplývá kladné sebehodnocení dotazovaných (Obrázek 2). V roce 2009 manažeři mají o svých organizacích vysoké mínění, co se týká oblasti péče o zaměstnance a jejich následné loajality i oblasti vztahu k okolí. Jsou přesvědčeni, že svým chováním jsou důvěryhodní pro své zaměstnance i pro okolí a znají své slabiny i vnější ohrožení. Je však zřejmé, že okolí a znalost vnějších ohrožení hrají pro ně důležitější roli než zaměstnanci a zjišťování vnitřních slabín. Formální příprava na krizi, tj. vypracování krizových plánů a zajištění krizových týmů je deklarována velmi málo. To bylo období před ekonomickou krizí. Jak se z ní manažeři poučili?

Ve druhém výzkumu (rok 2012) došlo k signifikantnímu posunu v jednotlivých položkách. Manažeři dali důraz na formalizovanou stránku přípravy na krizi, tj. vytváření krizových týmů a krizových plánů. Akceschopnost krizových plánů je podceňována, neboť jen polovina z nich je udržována tak, aby odrážela aktuální situaci.

Překvapivý posun v jednotlivých položkách byl identifikován v r. 2019. Formalizované přístupy k prevenci a přípravě na krizi, tj. příprava plánů, jejich aktualizace a budování krizových týmů, je stejně jako péče o zaměstnance na alarmující nízké úrovni. Manažeři spoléhají na rozhodování na základě znalostí vlastních slabých stránek a vnějšího ohrožení, důraz také kladou na důvěryhodnost svého chování k externímu okolí. Zapomínají na skutečnost, že neformální podniková kultura, kterou tvoří sami zaměstnanci a kterou mohou svým postojem manažeři ovlivnit, bývá často zdrojem krize, nebo krizi může negativně, případně pozitivně ovlivnit.

Data získaná v r. 2020 jsou specifická. Situace omezení trvala kratší dobu, ale přichází druhá vlna ohrožení. Na rozdíl od předchozího výzkumu se ke znalosti vnitřních a vnějších ohrožení a snahu o zachování důvěryhodnosti v očích externích subjektů, přidává zvýšená snaha chovat se k zaměstnancům tak, aby bylo možno spolehnout na jejich loajalitu v době krize (Obrázek 2).

### 3.2 Vnitřní korelace

Vybrané vztahy byly sledovány prostřednictvím vnitřní a křížové korelace. Korelace mezi jednotlivými položkami baterie: respondenti nevybírali odpověď, která je jejich chápání problému nejbližší, ale k jednotlivým nabízeným odpovědím vyjadřovali míru svého souhlasu / nesouhlasu na šestistupňové vzestupné Lickertově ordinální škále (1 = „rozhodně ne“ až 6 = „rozhodně ano“).

K vyjádření míry závislosti byl ve všech případech použit ordinální Kendallův korelační koeficient  $\tau_b$ . Závislost byla testována na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  (významná závislost je v tabulce označena jednou hvězdičkou za hodnotou  $\tau_b$ ) a  $\alpha = 0,01$  (velmi významná závislost – dvě hvězdičky). Zde bude pouze ukázka výsledků roku 2012.

**Tabulka 1: „Do jaké míry má Vaše organizace vytvořeny podmínky pro zvládnání krizí?“  
 Interní korelace (N = 1 301 respondentů, rok 2012)**

Correlation Fuller's triangle	loajalita zaměstnanců	externí subjekty	krizový plán	aktualizace KP	krizový tým	trénink KT	slabé stránky
externí subjekty	0.123*						
krizový plán	0.087	0.065					
aktualizace KP	0.041	0.068	0.106*				
krizový tým	0.033	0.022	0.024	0.090			
trénink KT	-0.075	0.031	0.051	0.060	0.108*		
slabé stránky	0.085	0.132*	0.077	-0.008	0.025	-0.053	
vnější ohrožení	0.056	0.235**	0.035	0.056	0.048	-0.035	0.115*

Zdroj: výsledky výzkumu

V roce 2012 byly pomocí vnitřní korelace zjištěny dvě skupiny navzájem provázaných položek (s významnými kladnými korelacemi) (Tabulka 1):

Máme sestavený krizový tým; Členové týmu jsou pravidelně trénováni, Máme vypracované krizové plány; Krizové plány aktualizujeme.

Chováme se k zaměstnancům tak, abychom mohli spoléhat na jejich loajalitu; Chováme se ke svému okolí tak, že jsme si vybudovali jeho důvěru; Víme o svých slabínách; Víme o vnějším ohrožení.

Tyto dvě skupiny názorů mohou představovat dvě různé strategie, které organizace používají k zvládnání krizí a prevenci proti nim. Jedna znamená formalizovaný přístup, tedy tvorbu a aktualizaci krizových plánů a krizových týmů. Druhý přístup spoléhá na loajalitu zaměstnanců a svého okolí, zároveň se znalostí vlastních slabých stránek a externího ohrožení.

O oprávněnosti takového názoru se lze přesvědčit pomocí faktorové analýzy aplikované na tuto baterii (Tabulka 2).

**Tabulka 2: Faktorová analýza v baterii „Do jaké míry má Vaše organizace vytvořeny podmínky pro zvládnání krizí“ (N = 1 301 respondentů, rok 2012) – výsledný rozklad na faktory**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component 1            2
chováme se k okolí, obchodním kontaktům, státním institucím atd. tak, abychom si vybudovali jejich důvěru	.694
chováme se k zaměstnancům tak, abychom v případě krize mohli spoléhat na jejich loajalitu a pomoc	.791
známe naše slabé stránky (zastaralý produkt, technologie, závislost na jediném odběrateli, nedostatek financí apod.)	.632
známe vnější ohrožení (konkurence, trh, legislativa, distribuce apod.)	.554
máme zpracovaný krizový plán (rezervní řešení, alternativy)	.739
krizový plán pravidelně aktualizujeme	.653
máme sestavený krizový tým (lidé s požadovanými znalostmi pro řešení dané krize)	-.106
členové krizového týmu jsou pravidelně trénováni a seznamováni s aktuální situací	-.053

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

<sup>a</sup>. Rotation converged in 3 iterations.

Zdroj: výsledky výzkumu

Analýza hlavních komponent s využitím Kaiserova kritéria (vlastní číslo > 1) identifikovala dva významné faktory, jak bylo předpokládáno. Rotované řešení metodou EQUAMAX do prvního faktoru zařadilo právě ty čtyři komponenty, které byly v korelační matici identifikovány jako skupina b) loajalita. Do druhého faktoru byly zařazeny komponenty formalizovaného přístupu. Položky týkající se krizového týmu vykazují slabý vliv na oba faktory (korelace s faktory < 0,5), přičemž významnější je pozitivní vliv na druhý faktor (Tabulka 2).

Byl tak potvrzen závěr korelační analýzy ohledně dvou strategií v r. 2012 jak se připravit na krizi a čelit jí, tj. formalizovaný přístup zahrnující tvorbu a aktualizaci krizových plánů a krizových týmů a neformální přístup spoléhající na loajalitu zaměstnanců a svého okolí.

### 3.3 Strategie pro přípravu na krize

Zmíněné korelace byly provedeny pro všechny zkoumané roky. Takto byly identifikovány strategie pro přípravu na krize. V následující tabulce jsou zvýrazněny (Tabulka 3).

**Tabulka 3: Preferované podmínky pro zvládnání krizí**

2009	2012	2019	2020
loajalita zaměstnanců	loajalita zaměstnanců	loajalita zaměstnanců	loajalita zaměstnanců
externí důvěryhodnost	externí důvěryhodnost	externí důvěryhodnost	externí důvěryhodnost
krizový plán	krizový plán	krizový plán	krizový plán
aktualizace KP	aktualizace KP	aktualizace KP	aktualizace KP
krizový tým	krizový tým	krizový tým	krizový tým
trénink KT	trénink KT	trénink KT	trénink KT
slabé stránky	slabé stránky	slabé stránky	slabé stránky
vnější ohrožení	vnější ohrožení	vnější ohrožení	vnější ohrožení

Zdroj: výsledky výzkumu

Rok 2009: respondenti se zaměřili na znalost trhu a ostatních externích faktorů, které spojili s budováním vztahů s externími partnery tak, aby byli pro ně důvěryhodní v době krize. Byli by tak více nakloněni případné spolupráci formou např. prodloužení splatnosti svých pohledávek apod.

Rok 2012: byly identifikovány dvě skupiny rozdílných strategií. Jedna je zaměřena na používání formalizovaných nástrojů jako jsou krizové plány a týmy. Druhá skupina má neformální charakter. Zaměřuje se na budování dobrých vztahů se zaměstnanci a externími stakeholdery. Vztahy jsou formovány na znalostech interních slabých stránek a vnějších ohrožení.

Rok 2019: strategie je postavena na základě znalostí interních slabých stránek a vnějších ohrožení.

Rok 2020: strategie přípravy na krize vychází ze znalostí externího prostředí a budování vztahů s externími stakeholdery (Tabulka 3).

Faktorová analýza potvrdila silnou pozitivní korelaci mezi uvedenými prvky.

### 3.4 Křížové korelace

Křížové korelace zkoumají souvislosti mezi položkami dvou baterií. Grafickým zobrazením křížových korelací je dvourozměrná tabulka (matice) korelačních koeficientů, kde řádky představují položky jedné baterie, sloupce druhé baterie. K vyjádření míry závislosti byl opět použit ordinální Kendallův korelační koeficient  $\tau_b$  a závislost byla testována na hladinách významnosti  $\alpha = 0,05$  a  $\alpha = 0,01$  (Tabulka 4).



**Tabulka 4: Křížová korelace mezi „Do jaké míry má Vaše organizace vytvořeny podmínky pro zvládnání krizí“ a "Co Vám brání připravovat se na krizi" (N = 1 301 respondentů, rok 2012)**

Cross correlations	nemáme finance na externí experty	nemáme vlastní experty	nemáme čas
Máme sestavený krizový tým (lidé s požadovanými znalostmi pro řešení dané krize)	<b>0.145**</b>	0.321	<b>0.099*</b>
Členové krizového týmu jsou pravidelně trénováni a seznamováni s aktuální situací	<b>0.089</b>	0.023	<b>0.075</b>
Máme zpracovaný krizový plán (rezervní řešení, alternativy)	<b>0.075*</b>	<b>.079*</b>	<b>0.125*</b>
Krizový plán pravidelně aktualizujeme	0.055	0.059	0.023
Chováme se k zaměstnancům tak, abychom v případě krize mohli spoléhat na jejich loajalitu a pomoc	0.037	<b>0.115*</b>	.069
Chováme se k okolí, obchodním kontaktům, státním institucím atd. tak, abychom si vybudovali jejich důvěru	0.086	0.051	<b>0.165**</b>
Známe naše slabé stránky (zastaralý produkt, technologie, závislost na jediném odběrateli, nedostatek financí apod.)	0.059	0.058	<b>0.096*</b>
Známe vnější ohrožení (konkurence, trh, legislativa, distribuce apod.)	<b>0.087*</b>	<b>0.107*</b>	<b>0.161**</b>

Zdroj: výsledky výzkumu

Strategie (a) – formalizovaný přístup – nejvíce koreluje s pohledem “nemáme finance” a částečně s tvrzením “nemáme čas”.

Strategie (b) – neformální přístup založený na loajalitě – nejvíce koreluje s tvrzením “nemáme čas”.  
 Takže lze konstatovat, že *čas a peníze hrají nejnvýznamnější roli také v přípravě na krizi.*

### 3.5 Testování hypotézy

Základní hypotézou komparační studie je hypotéza o zvyšující se připravenosti malých organizací na krize (odpověď: na krizi se připravujeme, ať už jsme ji zažili, nebo ne). Pro její ne/vyloučení byl použit dvou-výběrový srovnávací test.

$H_0$ : připravenost malých organizací na krize se nezvyšuje ( $\pi_1 = \pi_2$ )

$H_1$ : připravenost malých organizací na krize se zvyšuje ( $\pi_1 < \pi_2$ )

$\pi_1$  – podíl kladných odpovědí v prvním šetření

$\pi_2$  – podíl kladných odpovědí ve druhém šetření

Velikost obou vzorků je mnohem vyšší než 50 a výběrové podíly nedosahují výrazně malých nebo velkých hodnot. V případě platnosti nulové hypotézy lze předpokládat, že testová statistika má asymptoticky normované normální rozdělení Z.

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{p^* \times (1 - p^*) \times \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad (1)$$

$$p^* = \frac{n_1 p_1 + n_2 p_2}{n_1 + n_2} \quad (2)$$

přičemž

$n_{1,2}$  – velikosti vzorků, tzn. počet všech odpovědí

$p_{1,2}$  – relativní četnosti kladných odpovědí

Kritický obor ( $W$ ) na hladině významnosti ( $\alpha$ ) 0,05, kdy je zamítnuta nulová hypotéza a přijímána hypotéza alternativní:

$$W = (-\infty, -Z_{0,95})$$

$$W = (-\infty, -1,645)$$

Z výpočtů lze vyvodit závěr pro 2009/2012:  $Z \in W$ , tzn., že hypotézu  $H_0$  (připravenost malých organizací na krize se nezvyšuje) lze zamítnout a přijmout hypotézu o zvyšující se připravenosti malých organizací na krize  $H_1$ . Totéž však nelze tvrdit o letech 2012/2019.

**Tabulka 5: Hypotéza o zvyšující se připravenosti malých organizací na krize**

2009 - 2012				2012 - 2019				2019 - 2020			
$p_1$	0.341	$p_2$	0.630	$p_1$	0.630	$p_2$	0.526	$p_1$	0.526	$p_2$	0.580
$n_1$	1,325	$n_2$	1,301	$n_1$	1,301	$n_2$	1,218	$n_1$	1,218	$n_2$	1,105
$p^*$	0.484			$p^*$	0.580			$p^*$	0.552		
$Z$	-14.820			$Z$	5.285			$Z$	-2.612		
$Z \in W$				$Z \notin W$				$Z \in W$			

Zdroj: výsledky výzkumu

*Hypotézu o kontinuálně se zvyšující připravenosti malých organizací na krize nelze přijmout (Tabulka 5).*

#### 4 Diskuse

Základní data výzkumu jsou uvedena v příloze. Výsledky výzkumu potvrzují výsledky řady jiných autorů: Výsledky studie jsou konzistentní s výsledky výzkumu Ansell et al. (2010). Změny v přístupech manažerů ke krizím a krizovému řízení byly potvrzeny. Podobně, výsledky výzkumu Boin (2009) o zvyšování povědomí o krizích, o znalostech podmínek na trhu, podnikatelském prostředí, ekonomice a o samotné organizaci, byly potvrzeny. Tento výzkum potvrzuje výstupy výzkumu Jacques (2007) o neuspokojivém procentu organizací, které mají krizový plán. Rozdíl je v tom, že Jacques hlásí 50 %, zatímco tato studie uvádí procenta ještě nižší. Výsledky dále potvrzují, že se malé podniky snaží identifikovat podmínky pro přežití, ale krizová prevence stále není dávána do souvislosti se strategickým managementem. Toto neporozumění nebo podcenění důležitosti krizové prevence pro strategicky orientovaný podnik a uplatňování strategického řízení je v souladu s prohlášením Yannaki (2012).

Naopak nebyly potvrzeny výsledky výzkumu Spillan & Hough (2008). Tito autoři došli k názoru, že malé podniky věnují malou pozornost přípravě na krizi, a to dokonce i v případě, že samy krizí prošly. V prezentované studii byla identifikována zvýšená motivace k přípravě na krize poté, co podniky krizí prošly, a to ve více než 50 % ve všech letech výzkumu. Je ovšem diskutabilní, co je to „malá pozornost“.

Úsilí oslovených malých organizací o zavedení preventivních opatření bez ohledu na jejich rozsah, je potěšující. Skutečnost, že ve většině proaktivních organizací je vlastník také řídicím orgánem, může být odrazem zájmu a péče o vlastní majetek, který musí být v případě jiných podniků nahrazen jinými způsoby. Manažeři potřebují dokonale znát fungování své organizace a jejího okolí. To pomůže při vývoji krizových preventivních opatření. Podle autorky se tento předpoklad týká i malých organizací, kde je nedostatek odborníků, a to nejen v oblasti krizového řízení, ale i v jiných odborných oblastech.

Ukázalo se, že manažeři malých organizací považují krizovou prevenci za významnou součást řízení organizace, ale ne za součást strategického řízení.

Příprava na krizi je ztížena především nedostatkem expertů v dané oblasti a nedostatkem peněz. Přesto k ní manažeři přistupují, byť často až na základě prožitých zkušeností. Výsledky ukazují, že podniky znají ohrožující prvky vcelku dobře a možná intuitivně vytváří vhodné podmínky pro řízení krizí (např. chováním k zaměstnancům a externím stakeholderům). Důkazem toho byla řada odpovědí respondentů, kteří si uvědomili, že jejich řízení je často intuitivní a že dotazník jim dal podnět k přehodnocení jejich postojů. Možná i z těchto důvodů klíčová hypotéza této studie o neustále se zvyšující připravenosti malých podniků na krize nemohla být potvrzena.

## 5 Závěr

Nejčastějším argumentem, kterým omlouvají malé podniky svou pasivitu v přípravě na potenciální krize, je nedostatek prostředků na splnění požadavků připravenosti (Mikušová & Horváthová 2012). Někteří manažeři tvrdí, že nemají dostatek času, aby se zapojili do krizového plánování v předstihu. Nebo naznačují, že dnešní problémy jsou tak složité a časově náročné, že není čas plánovat budoucí nejistoty (Mitroff et al., 1989). I když jsou tyto námitky pochopitelné, absence krizového plánování může být pro úspěšné fungování malých organizací škodlivá. Dlouhodobé obchodní strategie musí pak být často obětovány současnému krizovému řízení. Manažeři musí zvážit investice do přípravy na krizi a potenciální škody, které může potenciální krize přinést. Malé organizace stále kladou na krizové plánování poměrně malý důraz. Jediným impulsem pro přípravu se zdá být skutečný výskyt krizí, protože organizace, které dosud neprošly krizí, se jen zřídka zabývají prevencí. Lhostejnost k potřebě krizového plánování a vysoká pravděpodobnost, že malé organizace nepřipravené na krizi zřejmě zažijí velmi obtížné situace a možná i bankrot, je zarážející.

Vzhledem k tolika výzvám, jimž malé podniky čelí, se zdá nepravděpodobné, že by manažeři zaměřili omezené zdroje na řešení potenciálních mimořádných událostí, i když se jich obávají. Je zřejmé, že všechny organizace jsou náchylné ke krizím, a je také zřejmé, že negativní důsledky krize lze minimalizovat řádnou prevencí. Organizace se však nezačnou připravovat na krizi, pokud se jí nebudou obávat. A obavy vyvolané krizí mohou přijít příliš pozdě, nebo mohou přinést příliš velké náklady. Jiné mechanismy než skutečná krize s emocionální, hospodářskou nebo fyzickou újmou by rovněž mohly vyvolat úsilí o krizové plánování a řízení. Jedním z nich je vzdělávání. I když je pravděpodobné, že vzdělávání malých podnikatelů o krizích by mohlo zvýšit jejich povědomí, neexistuje žádná záruka, že zahájí své protikrizové aktivity.

Omezení tohoto výzkumu: Nedostatečná vyspělost podnikatelského prostředí. Možnost soukromého podnikání přišla až v devadesátých letech. Čeští podnikatelé tak mají méně zkušeností a znalostí v podnikání, což se zdá být zohledněno ve výstupech roku 2009. Další omezení: Kromě krizových plánů může další příprava na krize zahrnovat vytvoření rezervních plánů, poskytnutí rezervních zdrojů atd. Mohlo tak dojít k nepochopení integrity systému přípravy na krize ze strany respondentů.

Navzdory omezení je výzkum důležitý pro jeho vědecký přínos. Přispěl k výzkumu krizí v oblasti malých organizací, kterým se nedostává velké pozornosti. Přidanou hodnotou je komparativní charakter výzkumu v průběhu času, což umožňuje sledovat vývoj přístupu manažerů malých podniků. To rovněž přispělo k dalšímu kroku k zaplnění mezery v krizovém výzkumu. Z praktického hlediska identifikace přístupů manažerů k prevenci krizí stále svědčí o jejich rezervách v této oblasti. To by mělo být výzvou nejen pro ně, ale i pro vzdělávací instituce, aby přicházely s konkrétními nabídkami edukačních programů.

Výsledky mohou podnítit diskusi o připravenosti malých organizací na krize mezi odbornou veřejností, vlastníky a manažery těchto organizací. Žádoucím výsledkem diskuse by bylo lepší pochopení zástupců malých organizací pro preventivní opatření spojená se strategií nejen rozvoje, ale často i samotného přežití.

Tento článek byl zpracován v rámci projektu SGS SP2019/7 na VŠB-Technické univerzitě Ostrava.

## 6 Literatura

- Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, **18**(4), 195-207.
- Boin, A. (2009). Meeting the Challenges of Transboundary Crises: Building Blocks for Institutional Design. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, **17**(4), 203-205.
- De la Fuente-Cabrero, C., de Castro-Pardo, M., Santero-Sanchez, R., & Laguna-Sanchez, P. (2019). The Role of Mutual Guarantee Institutions in the Financial Sustainability of New Family-Owned Small Businesses. *Sustainability*, **11**(22). doi.org/10.3390/su11226409
- Detore, D. (2017). Disaster expert: Leaders must acknowledge crisis. *Tire Business*, [online]. **35**(14), 0011-11 [cit. 2020-05-15], dostupné z: [18](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&Driver=C., & Munoz-Bugarin, J. (2019). Financial constraints on investment: Effects of firm size and the financial crisis. <i>Research in International Business and Finance</i>, <b>47</b>, 441-457.</a></p><p>Hilliard, T., Scott-Halsell, S., & Palakurthi, R. (2011). Elements that Influence the Implementation of Crisis Preparedness Measures by Meeting Planners. <i>Journal of Contingencies and Crisis Management</i>, <b>19</b>(4), 198-206.</p><p>Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relation construct. <i>Public Relation Review</i>, <b>33</b>, 147-157.</p><p>Kiser, E. K., Prager, R. A., & Scott, J. R. (2016). Supervisory Ratings and Bank Lending to Small Businesses during the Financial Crisis and Great Recession. <i>Journal of Financial Services Research</i>, <b>50</b>(2), 163-186. doi.org/10.1007/s10693-015-0226-x.</p><p>Landika, M., Sredojevic, V., & Jakupovic, S. (2018). Matric Aspects Of Predictions Of Business Efficiency Of Small And Medium Enterprises As Precondition Of International Competitiveness. <i>Za Ekonomiju I Trzisne Komunikacije</i>, <b>8</b>(1), 108-117. doi.org/10.7251/EMC1801108L.</p><p>Lelds, V. K. (2017). When Crisis Strikes: A Guide for Small Businesses. <i>Public Relations Tactics</i>, <b>24</b>(9), 1-1.</p><p>Manzaneque-Lizano, M., Alfaro-Cortes, E., & de la Cruz, A. M. P. (2019). Stakeholders and Long-Term Sustainability of SMEs. Who Really Matters in Crisis Contexts, and When. <i>Sustainability</i>, <b>11</b>(23). doi.org/10.3390/su11236551</p><p>Mikušová, M., & Horváthová, P. (2012). Are You Prepared For A Crisis? Survey At Czech Small Enterprises. <i>Actual Problems of Economics</i>, <b>137</b>, 403-411.</p><p>Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., Finney, M., & Pearson, C. (1989). Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. <i>Organization & Environment</i>, <b>3</b>(4), 269-283.</p><p>Navarrete Marneou, E., & Sansores Guerrero (2011). E. El Fracaso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Quintana Roo, Mexico: Un Analisis Multivariante. <i>Revista Internacional Administracion and Finanzas</i>, <b>4</b>(3), 21-33.</p><p>Omercevic, S. (2012). The most dominant forms of crisis management, occurring in small and middle companies in transition land. <i>TTEM</i>, <b>7</b>(3), 1001-1012.</p><p>Ouedraogo, A. (2007). Crisis Management and Corporate Strategy in African Firms: Towards a Contingency Approach. <i>Journal of Contingencies</i>, <b>15</b>(4), 220-231.</p><p>Papalová, M. (2012). Framework Conditions of Entrepreneurship as a Prerequisite for Regional Development. In <i>International Scientific Conference on Region in the Development of Society 2012</i> (222-227). Mendel univ Brno.</p><p>Papalová, M. (2015). Media Impact On Crisis Communications. In J. Matus, D. Petranova (Eds.). <i>Marketing Identity: Digital Life, Pt II</i> (448-459). Univ Ss Cyril & Methodius Trnava-Ucm Trnava.</p></div><div data-bbox=)

Spillan, J., & Hough, M. (2008). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, **21**(3), 398-407.

Yiannaki, S. (2012). A systemic risk management model for SMEs under financial crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, **20**(4), 406-422.

**Příloha Základní data výzkumu (relevantní výběr)**

rok	2009	2012	2019	2020
Počet respondentů	1 325	1 301	1 218	1 105
Počet zaměstnanců	< 50 (65 %)	51 – 100 (64 %)	< 50 (79 %)	< 50 (63 %)
Roční obrat	< 20 M CZK (72 %)	21 – 50 M CZK (56 %)	21 – 50 M CZK (69 %)	< 20 M CZK (83 %)
Stáří podniku	5 – 10 let (73 %)	11 – 20 let (63 %)	11 – 20 let (71 %)	5 – 10 let (73 %)
Majitel zastává výkonnou funkci	82 %	86 %	75 %	87 %
Řešili jste již krizi? Připravujete se na potenciální krizi?				
Řešili jsme krizi	51 %	55 %	54 %	62 %
Prožitá krize nás donutila k prevenci	53 %	58 %	65 %	69 %
Neřešili jsme krizi, přesto se na ni připravujeme	15 %	18 %	38 %	38 %
Neřešili jsme krizi, nepřipravujeme se na ni	34 %	27 %	8 %	0 %
Příprava na krizi je důležitá	52 %	71 %	87 %	73 %
Podmínky pro krizové řízení				
Loajalita zaměstnanců	55 %	43 %	12 %	45 %
Důvěryhodnost externí	68 %	36 %	67 %	75 %
Krizový plán	14 %	51 %	13 %	25 %
Aktualizace KP	76 %	51 %	9 %	33 %
Krizový tým	20 %	52 %	8 %	7 %
Trénink KT	11 %	35 %	52 %	85 %
Znalost slabých stránek	65 %	41 %	75 %	80 %
Znalost vnějších ohrožení	75 %	43 %	72 %	75 %

Zdroj: výsledky výzkumu