

PRŮBĚŽNÁ KONTROLNÍ ZPRÁVA PROJEKTŮ REALIZOVANÝCH V INTERNÍ VÝZKUMNÉ SOUTĚŽI PRO EKONOMICKÉ ÚSTAVY

Identifikace projektu

Název projektu	<i>Význam kvality a inovačních přínosů na tvorbu a zvyšování přidané hodnoty v podnikových procesech</i>
Identifikační číslo projektu	<i>IVSUPS002</i>
Hlavní řešitel	<i>Ing. Jaroslav Kollmann (koordinace řešení a gesce za publikační činnosti)</i>
Spoluřešitelé	<p><i>Ing. Radka Vaníčková, Ph.D. (gestor za problematiku inovace), MBA; Mgr. Yaroslava Kostiuk (gestor za problematiku kvalita), Mgr. Veronika Mayerová</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bude participovat na přípravě recenzovaných odborných článků, inovačních manuálů, závěrečných zpráv projektu.</i> • <i>Její role bude spočívat především v přípravě literárních rešerší a jazykové, stylistické a typografické korektury jednotlivých výstupů.</i> <p><i>prof. Ing. Jan Váchal, CSc. (tutor hlavního řešitele, metodická pomoc za publikační výstupy), 1 nový student DSP (Ing. Daniel Chamrada) a 2 PVS.</i></p>
Skupina předmětů	<i>Inovace a kvalita</i>
Projekt je realizován za pracoviště	<i>Ústav podnikové strategie</i>

Projekt

Cíl projektu	<p><i>Hlavním cílem řešení bylo pomocí dekompozice podnikových procesů prozkoumat kvalitativní charakteristiky konkrétních podnikových procesů z hlediska jejich vlivu na tvorbu přidané hodnoty. Na základě současného stavu řešení lze konstatovat, že byla vybudována databáze vztahující se k uvedené problematice, spolu s rozšířením parametrů kvality a její aplikovatelnosti na organizační a řídicí rámec podniků. V rámci primárního účelu řešení byly vypracovány předpoklady týkající se stanovení bodu zlomu z hlediska mezních nákladů v oblasti kvality pro primární nebo podpůrné činnosti podniku. Dále bude na základě zjištěných skutečností navržen inovační proces vedoucí ke zlepšení současného stavu; tento aspekt je průběžně řešen na základě předloženého inovačního vouchery, přičemž předmětem řešení je inovace výrobních a podpůrných procesů z hlediska kvality, efektivity a ziskovosti.</i></p> <p><i>Dílčí cíle řešení:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>S ohledem na řešené téma byla provedena rozsáhlá literární rešerše (viz příloha).</i> • <i>Na základě průběžného dotazníkového šetření je databáze pravidelně doplňována.</i>
---------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <i>V následujících měsících (červenec, srpen) bude dodána datová základna pro jednotlivé kategorie a její matematicko-statistické zpracování včetně optimalizačních modelů z hlediska mezní hodnoty investičních vstupů pro podnikové procesy v kontextu předpokládané efektivnosti a tvorby marže.</i>
Způsob řešení	<p><i>Vznikla datová základna na základě proběhnutého dotazníkového šetření. Dále bylo vybráno 9 modelových podniků, které budou zpracovány na základě případové studie pro ověření pravdivosti získaných dat a jejich relevantnosti a aplikovatelnosti dalšího výzkumu. Byly zajištěny velikostní kategorie podniků (malý, střední a velký podnik) z následujících odvětví (Strojírenství, Stavebnictví a Logistika). S žádostí o pomoc při distribuci dotazníku do firem byla oslovena katedra řízení výroby, logistiky a kvality ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s.</i></p> <p><i>Na základě druhé části výstupů, při kterých budou vypracovány vzorové inovační postupy byly použity následující způsoby řešení za problematiku inovace, metoda analýzy vnitřního prostředí, metoda pozorování, analýza písemných dokumentů, analýza mikroprostředí výrobních podniků, SWOT analýza, interní data ze systému SAP, procesní strukturální analýza a mapa procesů. Tyto metody napomohly identifikovat nástroje řízení inovačního procesu a plánování plateb podniků</i></p>
Výstupy projektu	<p><i>Jedním z hlavních výstupů projektu je publikační aktivita, v současné době byly odeslány do redakcí zařazených v databázi WoS a Scopus 3 články, viz etapy projektu, 4. článek byl přijat do časopisu Serbian Journal of Management. V rámci výzkumného výstupu projektu byl podán inovační voucher.</i></p> <p><i>Dalšími průběžnými výstupy projektu byly uplatňovány v rámci pedagogické oblasti v rámci přípravy přednášek, resp. seminářů u předmětů Řízení inovací, dále budou uplatněny výstupy projektu v rámci přípravy k předmětům Analýza podnikových rizik, řízení změn.</i></p> <p><i>Zároveň lze považovat jedním z výstupů projektu připravované kurzy pro CŽV s názvy Řízení projektů pomocí kritického řetězu a Jak na kvalitu v podniku.</i></p> <p><i>Technologické projekty a inovace ve výrobních podnicích, které se zabývají návrhem řešení a zaváděním inovací do procesu řízení a plánování plateb ve výrobních podnicích, jsou předmětem rozvoje inovací 21. století.</i></p> <p><i>Na základě dosažených výstupů lze eliminovat riziko ztráty dobrého jména výrobních podniků a zároveň podpořit partnerství v dodavatelsko-odběratelských vztazích s ohledem k opožděným platbám, ke kterým docházelo v důsledku zastaralého procesu řízení a plánování plateb.</i></p> <p><i>V procesu navrhování témat kvalifikačních prací byla navržena bakalářská práce na téma Organizační struktura a její vliv na efektivitu a konkurenceschopnost podniků v sektoru služeb a téma Zhodnocení úrovně a kvality HR business partnerství v personálním útvaru výrobního podniku Nadále budou témata kvalifikačních prací navrhována s ohledem na zkoumanou problematiku.</i></p>
Zahraniční spolupráce (bonifikace)	<p><i>Do řešení projektu bude zapojen formou konzultace v oblasti výzkumu konkurenceschopnosti, inovace a podnikání nově vzniklá spolupráce s Unbeatable Reasons, cílem bude strukturálně zhodnotit různé aspekty řízení, jejich vývoj v kontextu strategie stanovené na organizační úrovni, zjištění jejich dopadů v souvisejících oblastech se silným vlivem na hodnocení výkonnosti. Zároveň bude aktivním spoluautorem při publikační činnosti.</i></p>
Metody	<p><i>Analýza interního prostředí, Analýza písemných dokumentů, Analýza mikroprostředí, Analýza struktury procesu, Procesní mapa, SWOT analýza, Metoda pozorování, Interní data, Datová základna (Význam kvality podnikových procesů na tvorbu přidané hodnoty; Inovace a kvalita a jejich vliv na organizační struktury podniků), Případová studie.</i></p>

Popis projektu	<p><i>Dosavadní realizace projektu navazuje na schválenou etapizaci projektu, kdy v první etapě byla připravována s pomocí Mgr. Veroniky Mayerové a dalších spoluřešitelů obsáhla literární rešerše věnující se zkoumané problematice. Na základě vytvořené literární rešerše byly stanoveny dílčí hypotézy projektu, které budou řešeny na základě řešeného výzkumu Mgr. Yaroslavy Kostiuk, která na základě vytvořené datové základny při výběru modelových podniků pro případovou studii, která bude ověřovat relevantnost a aplikovatelnost získaných dat bude stanovené hypotézy a výzkumné otázky potvrzovat nebo vyvracet. Další dosavadní realizovaná činnost v návaznosti na tento projekt bylo navázání nové zahraniční spolupráce Ing. Jaroslavem Kollmannem, která bude mít za cíl zapojení do konzultační a publikační činnosti v návaznosti na řešenou problematiku. Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA v průběhu dosavadní činnosti navrhla řešení inovačního procesu řízení a plánování plateb ve výrobních podnicích s cílem zefektivnění podnikových procesů. Prof. Ing. Jan Váchal, CSc. společně s Ing. Jaroslavem Kollmannem v průběhu realizace projektu inovační voucher na téma <i>Optimalizace procesů a služeb</i> s cílem výrazného zvýšení efektivity nebo snížení nákladů firmy s cílem stanovení obecných inovačních modelů kvality a pro uspokojení společenské poptávky.</i></p> <p><i>Dosavadní realizace projektu v rámci uplatnění publikačních výstupů je uvedena v etapách projektu. Publikační výstupy, které byly odeslány autory Ing. Jaroslavem Kollmannem, Mgr. Yaroslavou Kostiuk a prof. Ing. Janem Váchalem, CSc. (IDUPS22007), dále autory Ing. Jaroslavem Kollmannem, doc. Ing. Jarmilou Strakovou, Ph.D., prof. Ing. Janem Váchalem, CSc. a Sérgio J. Teixeira (IDUPS22009), dále autory Ing. Jaroslavem Kollmannem a doc. Ing. Jánem Dobrovičem, PhD. (IDUPS22006). Publikační výstup, který byl odeslán a přijat redakcí autorkou Ing. Radkou Vaníčkovou, Ph.D., MBA (IDUPS22037). Další publikační činnost je připravována na základě vytvořených publikačních záměrů.</i></p> <p><i>V návaznosti na Controlling stavu realizace projektu bylo dosaženo vložení 12 publikačních záměrů (Splněno). Dále probíhá průběžná práce pro splnění citací Littery Scripty (25).</i></p>
-----------------------	---

Harmonogram

Začátek realizace projektu	17.1.2022
Ukončení realizace projektu	31.12.2022
Etapy projektu	<p>1. etapa: <i>příprava literární rešerše a vymezení výzkumných hypotéz: leden–únor 2022,</i></p> <p><i>- příprava a odeslání 1 článku (WoS a Scopus)</i></p> <p><i>Splněno – v průběhu 1. etapy probíhala příprava literární rešerše pro publikační činnost. Dále byly vymezeny výzkumné hypotézy a výzkumné otázky.</i></p> <p><i>- Určit bod zvratu v hlavních podnikových procesech z hlediska mezních nákladů na kvalitu.</i></p>

	<p>- Určit bod zvratu v podpoře podnikových procesů z hlediska mezních nákladů na kvalitu. Byl připraven 1. článek věnující se zkoumané problematice.</p> <p>2. etapa: příprav dotazníkového šetření, výběr testovacího souboru podniků a podniků pro případové studie: únor 2022, - příprava a odeslání 1 článku (WoS a Scopus) Splněno – v průběhu 2. etapy byl odeslán 1. článek z 1 etapy (IDUPS22008). Bylo připraveno dotazníkové šetření, které poté bylo poskytnuto studentům Kombinovaného a Prezenčního studia, dotazníkové šetření bylo připraveno ve dvou verzích a to, na problematiku s názvem Význam kvality podnikových procesů na tvorbu přidané hodnoty (při tomto dotazníkovém šetření byl vybrán testovací soubor podniků a podniků pro případové studie) a druhá verze dotazníkového šetření s názvem Inovace a kvalita a jejich vliv na organizační struktury podniků. Dále byl odeslán 2. článek věnující se zkoumané problematice (IDUPS22006).</p> <p>3. etapa: vytvoření vstupní datové základny pro vlastní výzkumné aktivity: březen 2020, - příprava a odeslání 1 článku (WoS a Scopus) Splněno – probíhal sběr dat z dotazníkového šetření pro tvorbu dvou vstupních datových základen pro výzkumné aktivity. NESPLNĚNO – byl odeslán 3. připravovaný článek, ale byl vrácen ze dvou redakcí, probíhá revizní úprava článku a hledání nového uplatnění.</p> <p>4. etapa: statistické zpracování dat, vytvoření modelů a zahájení prací na případových studiích: březen 2022, - příprava a odeslání 1 článku (WoS a Scopus) NESPLNĚNO – z důvodu průběžného sběru dat z dotazníkového šetření nebylo provedeno statistické zpracování dat, ke kterému dojde v průběhu měsíců července a srpna na základě vytvořených datových základen (z důvodu vrácení a nevyplnění podniky MSP). Z toho důvodu nebyly vytvořeny modely a nebyly zahájeny práce na případových studiích. SPLNĚNO – odeslán a posléze přijat časopisem Serbian Journal of Management 4. článek věnující se zkoumané problematice (IDUPS22037).</p> <p>5. etapa: projekce obecných inovačních modelů kvality pro příslušné kategorie a jejich interpretace pro podnikovou praxi: červen 2022, - příprava a odeslání 2 článků (WoS a Scopus) NESPLNĚNO – Z důvodu přípravy a odeslání společného projektu TAČR se skupinou Řízení a Strategie nebylo personálně možné zajistit projekci obecných inovačních modelů kvality pro příslušné kategorie a jejich interpretace pro podnikovou praxi. SPLNĚNO – Byl podán inovační voucher k výzvě VI/MPO-RIS3 na téma Optimalizace procesů a služeb s cílem výrazného zvýšení efektivity nebo snížení nákladů firmy. Na základě těchto poznatků bude možné řešit projekci obecných inovačních modelů kvality. Odeslán 5. článek věnující se zkoumané problematice do časopisu Management Decision se zahraničním spoluautorstvím (IDUPS22009).</p>
--	--

	<i>Zároveň probíhá příprava 6. článku, který bude odeslán v průběhu měsíců července a srpna.</i>
--	--

Rozpočet a finanční přínosy

Rozpočet	<p><i>Přehled doposud čerpaných položek rozpočtu ke dni 23.5.2022 dle Controllingu stavu realizace projektu:</i></p> <p><i>Název; Rozpočet projektu; Čerpáno z rozpočtu</i></p> <p><i>Mzdy; 2 690 220,00 Kč; 374 960,68 Kč</i></p> <p><i>Náklady na PVS; 501 120, 00 Kč; 49 680,00 Kč</i></p> <p><i>Ostatní přímé náklady; 316 000,00 Kč;</i></p> <p><i>Režijní náklady; 125 255,00 Kč;</i></p>
-----------------	---

Finanční přínosy projektu ve výši 100 % nákladů.	<p><i>Uved'te doposud dosažené výsledky přispívající k naplnění plánovaných finančních přínosů projektu v podobě:</i></p> <p><i>1. Publikčních aktivit podle platného číselníku ETMS (uved'te počet doposud dosažených publikačních výstupů a jejich zařazení do číselníku ETMS).</i></p> <p><i>(Vyplňte hodnotu článku evidovaného do ETMS, pokud je článek publikován, ale zatím neindexován, doplňte jeho budoucí hodnotu po zapsání do ETMS. V případě, že je článek dokončen, ale zatím nepublikován, doplňte také jeho budoucí hodnotu po zapsání do ETMS.)</i></p>																																			
	WOS (AIS)																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Druh výsledku podle ETMS</th> <th>Počet výstupů</th> <th>Výnos z výsledků zaevidovaných v ETMS</th> <th>Očekávaný výnos publikovaných výsledků</th> <th>Očekávaný výnos dokončených článků</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[1.230] Článek ve sborníku hodnocený v RIV</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>[1.701] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v prvním decilu oboru</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>[1.702] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 1. kvartilu oboru</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>[1.703] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 2. kvartilu oboru</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>[1.704] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 3. kvartilu oboru</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>[1.705] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku,</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Druh výsledku podle ETMS	Počet výstupů	Výnos z výsledků zaevidovaných v ETMS	Očekávaný výnos publikovaných výsledků	Očekávaný výnos dokončených článků	[1.230] Článek ve sborníku hodnocený v RIV					[1.701] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v prvním decilu oboru					[1.702] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 1. kvartilu oboru					[1.703] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 2. kvartilu oboru					[1.704] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 3. kvartilu oboru					[1.705] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku,				
	Druh výsledku podle ETMS	Počet výstupů	Výnos z výsledků zaevidovaných v ETMS	Očekávaný výnos publikovaných výsledků	Očekávaný výnos dokončených článků																															
	[1.230] Článek ve sborníku hodnocený v RIV																																			
	[1.701] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v prvním decilu oboru																																			
	[1.702] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 1. kvartilu oboru																																			
	[1.703] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 2. kvartilu oboru																																			
[1.704] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve WoS – časopis v 3. kvartilu oboru																																				
[1.705] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku,																																				

obsažený ve WoS – časopis v 4. kvartilu oboru				
[1.706] Recenzovaný odborný článek v odb. periodiku, obsažený ve WoS nebo SCOPUS, který nelze zařadit do kvartilu (časopisy bez IF čekající na jeho přidělení)				
Scopus (SJR)				
Druh výsledku podle ETMS	Počet výstupů	Finanční přínos z výsledků zaevidovaných v ETMS	Očekávaný finanční přínos publikovaných výsledků	Očekávaný finanční přínos dokončených článků
[1.230] Článek ve sborníku hodnocený v RIV				
[1.801] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve SCOPUS – časopis v prvním decilu oboru				
[1.802] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve SCOPUS – časopis v 1. kvartilu oboru				
[1.803] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve SCOPUS – časopis v 2. kvartilu oboru				
[1.804] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve SCOPUS – časopis v 3. kvartilu oboru				
[1.805] Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, obsažený ve SCOPUS – časopis v 4. kvartilu oboru				
[1.706] Recenzovaný odborný článek v odb. periodiku, obsažený ve WoS nebo SCOPUS, který nelze zařadit do kvartilu (časopisy bez IF čekající na jeho přidělení)				
<p>2. Další výstupy generující příjmy (Byl podán inovační voucher k výzvě VI/MPO-RIS3 na téma Optimalizace procesů a služeb s cílem výrazného zvýšení efektivity nebo snížení nákladů firmy).</p>				

V Českých Budějovicích dne: 30.6.2022

.....
Hlavní řešitel projektu

OŘ4/2021-4

Příloha 1

Ukázka z literární rešerše:

Zavedení nebo zdokonalení managementu jakosti může umožnit výrobním organizacím poskytovat kvalitní výrobky a služby na světové úrovni, potřebné pro spokojenost zákazníků, aby tak získali konkurenční výhodu a větší podíl na trhu (Aziz, Sumantoro & Maria, 2019). Ve finančně zdravém podniku se zdravou podnikovou kulturou jsou všechny transakce a procesy prováděny správně a vztahy mezi všemi zúčastněnými účastníky (zaměstnanci, dodavateli a zákazníky) jsou úspěšné. Pro ostatní firmy je nezbytné zavést kroky pro zajištění kvality a postupovat podle nich (Fernandes et al., 2017), aby se přiblížily ke koncepci průmyslu 4.0, protože v průmyslu 4.0 by zákazníci měli mít kontrolu nad tím, co nakupují, nad množstvím zakoupených produktů a schopností měnit objednávky kdykoli během výroby bez dalších nákladů (Kannan, Garad, 2020), není překvapivé, že se průmysl 4.0 dosud nezdá být cestou ke zvýšení kvality v malých a středních podnicích (Moeuf, et al., 2018). V budoucnu bude vylepšené profesionální řízení kvality vnímáno jako ústřední strategická role zdokonalení podnikového procesu, protože organizace hledají nové způsoby a inovace pro vytváření hodnot pro zákazníka (Keim, La Londe, 2017; Kannan, Garad, 2020). Nové přístupy k vytváření konkurenčních výhod podniku jsou určeny volbou orientace konkurenční obchodní strategie organizace, kterou je cenová konkurence (Denis a Pasco, 2015), která je založena na snižování nákladů na úroveň zajišťující kvalitu výrobků a služeb určených pro konečného zákazníka (Cheng a Liu, 2017). Bereznoy (2019) uvádí, že pro konkurenční diferenciaci je typický mechanismus konkurenční výhody obchodního modelu založený na zvyšování kvality výrobků a služeb nabízených na určité cenové úrovni ve větší míře než konkurenční výrobky nebo služby (Hwang, Choi a Shin, 2020), (Shigemoto, 2020) a (Tham a Huang, 2019). Konkurence založená na moderních inovačních aktivitách simulujících zlepšení kvality života podniku generuje přidanou hodnotu pro podnikatelské subjekty týkající se zákazníků (Princes, 2019) a (Vaidyanathan, Vaidyanathan a Wadhwa, 2019), zisků podniku, zdrojů i klíčových a dílčích procesů (Alberti a Varon Garrido, 2017; Haseeb, et al., 2019). Mnoho firem se snaží převést firemní strategii do řešení s přidanou hodnotou pro zákazníky prostřednictvím integrace produktů a služeb (Dadashnejad a Valmohammadi, 2018; Carvalho, Carvalho a Silva, 2019; Coreynen et al., 2020; Lodding a Koch, 2020). Klíčové prvky nejen globálního obchodního modelu zahrnují návrhy na zvýšení hodnoty pro zákazníky a získání podílu na této hodnotě, metody řízení, nasazení a využití kritických zdrojů a integrované procesy, které přinášejí hodnotu cílovým zákazníkům (Tallman, Luo, and Buckley, 2018; Sahi, Gupta a Lonial, 2018). Hodnota zboží pro zákazníka má vliv nejen na jeho nákupní rozhodnutí, ale je také velkou výzvou pro řízení podnikání (Luo, Chen and Kai, 2018; Wang et al., 2020). Hodnotová nabídka pro zákazníka hraje klíčovou roli při sdělování toho, jak chce společnost poskytovat hodnotu zákazníkům. Manažeři a vědci stále častěji přistupují k určování hodnoty pro zákazníka, přesto je tento koncept stále nedostatečně pochopen a uplatňován; vzhledem k velké šíři zkoumání konceptu hodnoty bylo na toto téma publikováno poměrně málo výzkumů (Payne, Frow and Eggert, 2017).

Identifikace trendů a cyklů může být obtížná v případě, že země procházejí významnými změnami, jako je časově proměnlivá inflace nebo pohyb podílu práce, zejména pokud tyto procesy trvají desítky let. Kromě toho se hospodářské cykly mohou mezi jednotlivými lokalitami značně lišit, protože normální a krizová období mají různé podoby (Duarte, Maria a Sazedj, 2020). Vzhledem k četným příčinám cyklických expanzí a poklesů existuje několik symptomů či indikátorů včasného varování před hospodářským rozmachem či poklesem. Některé makroekonomické ukazatele mohou vykazovat lepší výsledky v určitých časových obdobích, zatímco jiné mohou být vhodnější pro předpovídání hospodářských cyklů za jiných situací (Iyetomi et al., 2020). Kromě toho se v posledních letech stále častěji objevují tvrzení, že éra globalizace, jak ji známe, se blíží ke konci (Rosenbaum a Russell-Bennett, 2020). V reakci na nedostatek produktů v důsledku epidemie COVID se místní výrobci snažili zajistit si lokální zdroje pro celou řadu věcí, od potravin až po technologie (Cappelli a Cini, 2020; Thomson a Bullied, 2020; Rosenbaum a Russell-Bennett, 2020). Není pochyb o tom, že epidemie COVID-19 kladla

na mezinárodní obchod a cíl globalizace nové požadavky (Delios, Perchthold a Capri, 2021; Enderwick a Buckley, 2020). Předmětem rozsáhlých diskusí je například přílišná křehkost globálních dodavatelských řetězců a sítí. Tento vysoce optimalizovaný globální systém sice zvyšuje efektivitu výrobních operací, ale zároveň vytváří systémová rizika, která mohou vést k závažným narušením a ekonomickým kolapsům. Ekonomické důsledky epidemie COVID-19 jsou nedávnou a dramatickou ilustrací hlavní zranitelnosti této diskuse. Aby se zabránilo přetížení zdravotnických systémů, zavedlo několik států omezení hospodářské činnosti zavedením sektorových a dopravních výluk. V důsledku toho došlo k rychlému poklesu cestovního ruchu, zastavení mezinárodní dopravy a stále obtížnějšímu přístupu ke vstupům na globální trh (Braun, Sebestyen a Kiss, 2021). Vzhledem k rozsáhlé vzájemné závislosti států přenáší globální hodnotové řetězce ekonomické dopady vnitrostátních omezení přes hranice (Barrot et al. 2020; Fang et al. 2020; Guan et al. 2020). Světová obchodní organizace oznámila, že v prvních dvou čtvrtletích roku 2020 se objem bilaterálního obchodu snížil o 14 % ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku (9 307 781 milionů USD), což potvrzuje narušení globálních dodavatelských řetězců (Braun, Sebestyen a Kiss, 2021). Pokud jde o ekonomický dopad, předpokládá se, že virus by mohl světovou ekonomiku stát 8,1 až 15,8 bilionu USD. Kromě toho Mezinárodní měnový fond předpokládá, že by světová ekonomika mohla v roce 2022 vzrůst až o 4,2 %. Nejhorší scénář pro trh práce předpokládá nárůst celosvětové nezaměstnanosti o 24,7 milionu osob, což by mělo značné rušivé důsledky (Acciarini, Boccardelli a Vitale, 2021). Akademický výzkum navíc ukazuje, že závažnost hospodářského poklesu závisí na odvětvové struktuře ekonomik (Bonadio et al., 2020), délce trvání výluk a počtu států, které je přijmou (Braun, Sebestyen a Kiss, 2021). Nezáleží však pouze na tom, zda bude mít epidemie vliv, ale také na tom, do jaké míry pandemie uspíšila změny, které probíhaly již v předchozích letech (Delios, Perchthold a Capri, 2021). Mimo toho, že pandemie COVID-19 vyvolala globální pandemii, ovlivnila několik průmyslových odvětví a oslabilu ekonomickou pozici firem (zejména malých a středních podniků s omezeným kapitálem) (Gashi, Sopa a Havolli, 2021). Malé a střední podniky tvoří přibližně 99 % všech podniků v eurozóně, zaměstnávají přibližně dvě třetiny pracovní síly a podílejí se přibližně 60 % na tvorbě přidané hodnoty. Historiografie ukazuje, že během recese nejistota a snížená růstová očekávání v reálné ekonomice omezují ziskovost podniků, a tudíž snižují jejich úvěruschopnost. Stejně tak banky začaly být opatrnější při poskytování úvěrů s ohledem na obavy o udržitelnost rozpočtu. K tomu docházelo především od konce roku 2008 do začátku roku 2009 a v posledních měsících roku 2011, kdy turbulence v oblasti státního dluhu zhoršily kapitalizaci bank v nejméně postižených zemích (Ferretti et al., 2019; Climent-Serrano, 2019; Tkacova, Gavurova a Kovac, 2018). Nové obchodní modely a obchodní systémy by proto měly být navrženy tak, aby byly odolné vůči potenciálním nepředvídaným událostem, které podniky často zaskočí (Linnenluecke, 2017), a aby poskytovaly inovativní a udržitelné zboží a služby (Acciarini, Boccardelli a Vitale, 2021). Organizační odolnost je nová myšlenka ve výzkumu managementu, která se zaměřuje na udržení životaschopnosti organizací v obdobích převratných otřesů a přechodů, jako je například pandemie (Andersson a kol., 2019). Organizace, které jsou odolné, musí vyvažovat řadu faktorů. Stabilita se paradoxně stává předpokladem dobré připravenosti na otřesy a změny. Tato stabilita se však nevytváří nepružnými plány nebo rutinami, ale chápáním organizování a vedení jako neustálých procesů vyvažování normativní kontroly a rozdělování moci. V tomto prostředí se vedení odehrává spíše uvnitř soudržného systému než proti němu (Andersson et al., 2019). V kontextu Covid-19 se výzkum odolnosti malých a středních podniků zaměřuje zejména na problémy, kterým malé a střední podniky čelí během pandemie (viz Zighan et al., 2021; Kuckertz et al., 2020; Liu et al., 2020; Pedauga et al., 2021; Stephens et al., 2021). Další studie se snaží vysvětlit důležité vlastnosti, struktury, zdroje a procesy, které odolné malé a střední podniky rozvíjejí (nebo musí rozvíjet; viz Zighan et al., 2021; Grozinger et al., 2021; Haneberg, 2021; Prah a Sibiri, 2020; Thukral, 2021). Jak již bylo uvedeno, epidemie Covid-19 zvyšuje zranitelnost systému a mění způsob, jakým kultury a organizace produkují, distribuují a získávají hodnoty (Acciarini, Boccardelli a Vitale, 2021). Podle globálních hodnocení korporací se mnoho firem v reakci na krizi restrukturalizuje, přechází na nové provozní standardy a vytváří nové zboží a služby, aby se udržely nad vodou (Gashi, Sopa a Havolli, 2021; Graves a Karabayeva, 2020; Chesbrough, 2020). V

důsledku epidemie se restrukturalizovalo a změnilo svou organizační strukturu 37 % podniků, které hodnotili Gashi, Sopa a Havolli (2021). Na druhé straně 52 % odpovídajících podniků změnilo své metody poskytování produktů nebo služeb. Organizační struktura je rozdělení, uspořádání a koordinace činností organizace. Organizace vytvářejí struktury za účelem koordinace činností pracovních faktorů a sledování výkonnosti svých členů. Systematické myšlení se projevuje v myšlence organizační struktury. Organizace je jednotka složená z částí, interakcí mezi prvky a struktury jako celku (Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh, 2016). Fyzické a sociální struktury jsou dva druhy struktur, na které se teoretici organizace zaměřují nejvíce. Fyzická struktura se týká vazeb mezi fyzickými částmi organizace, jako jsou budovy a místa, kde se vykonává práce. Sociální struktura se v teorii organizace vztahuje na vazby mezi sociálními faktory, jako jsou jednotlivci, role a organizační jednotky (např. oddělení a sektory) (Ahmady, Mehrpour a Nikooravesh, 2016).