

T A

Č R

Program **Éta**

Faktory úspěšné reakce MSP na krizové situace

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

Projekt č. TL04000191 byl realizován s finanční podporou Technologické agentury ČR v rámci programu ÉTA

Kolektiv autorů:

Autoři zodpovědní za jednotlivé části dokumentu

Mgr. Matěj Mareš: Výzkumný ústav podnikání a inovací, z.s.

Další autoři podílející se na zpracování dokumentu

Ing. Martin Frélich: Výzkumný ústav podnikání a inovací, z.s.

Mgr. Jaroslav Svoboda: Výzkumný ústav podnikání a inovací, z.s.

Ing. Miloš Křepelka: Výzkumný ústav podnikání a inovací, z.s.

Ing. Jan Šlemr: Výzkumný ústav podnikání a inovací, z.s.

Mgr. Lucie Dlouhá: HK ČR Odbor projektů, vzdělávání a výzkumu

Faktory úspěšné reakce MSP na krizové situace

Výstup vznikl v rámci projektu č. TL04000191 s názvem „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“, který je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídá autor.

© Výzkumný ústav podnikání a inovací, z. s., VŠTE v Českých Budějovicích, Hospodářská komora ČR, 2022

Obsah

Obsah.....	3
1. Cíl výstupu	4
2. Uplatněné metody.....	4
3. Dopady pandemie COVID-19 na MSP.....	5
4. Faktory úspěšné/neúspěšné reakce MSP na krizovou situaci.....	10
Opatření firem pro zmírnění dopadu pandemické situace	10
Opatření firem v oblasti digitalizace.....	15
Připravenost firem.....	18
5. Závěry a doporučení.....	19
Příklady dobré praxe z nejvíce postižených oborů.....	20
Příklady opatření v oboru gastronomie a ubytovacích služeb	20
Příklady opatření v oboru cestovního ruchu	21
Příklady opatření v oblasti maloobchodu.....	21

1. Cíl výstupu

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)

Předkládaný dokument je jedním z výstupů realizovaného projektu s cílem předložit shrnutí hlavních zjištění týkající se interních faktorů a aktivit podniků, které jim umožnily lépe se vypořádat s krizovou situací během pandemického období.

Tato zjištění byla následně využita pro formulaci rozvojových scénářů: Rozvojové scénáře pro MSP v návaznosti na situaci spojenou s pandemií COVID-19, která jsou jedním z hlavních výstupů projektu.

2. Uplatněné metody

Terénní šetření realizovaná v rámci řešení výzkumného úkolu kombinovala kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. 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

V rámci řešení výzkumného úkolu byla realizována následující šetření:

- Dotazníkové šetření (a to v období: 10-11/2020, 11/2021 a 05/2022)
- Hlubkové 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)

3. Dopady pandemie COVID-19 na MSP

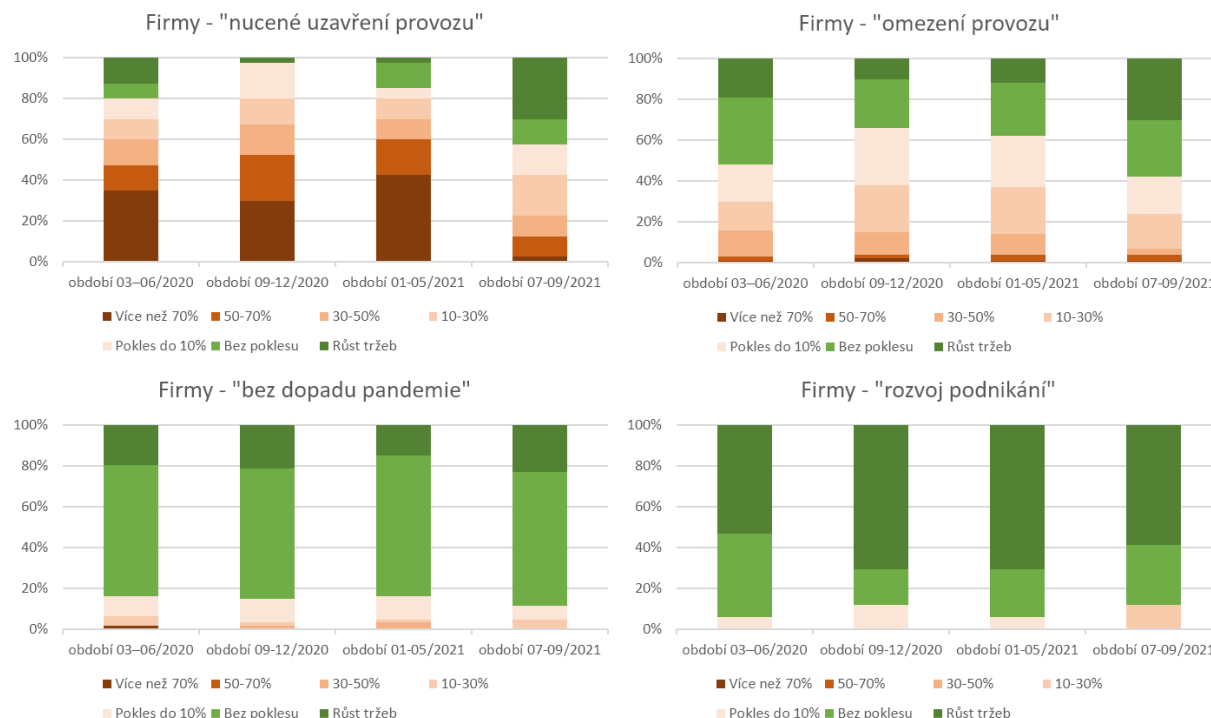
Dopady pandemie se promítaly různě v jednotlivých oborech podnikání. Nejzásadnější dopad byl na firmy v oborech, u kterých byly z nařízení vlády uzavřeny v průběhu pandemie **uzavřen provoz**. Tato skupina firem také zaznamenala nejvýraznější propad tržeb. Pokles tržeb o více než 50 % zaznamenalo z této skupiny až 60 % firem v nejkritičtější fázi pandemie. Kolem 40 % firem pak zaznamenalo pokles tržeb oproti období před pandemií přes 70 %. Celkem 10 – 15 % firem, které byly nuceny uzavřít provoz, zaznamenalo pokles tržeb mezi 30 – 50 %, a nemuselo¹ tak dosáhnout na kompenzační programy, které byly limitovány propadem tržeb nad 50 %.

Polovina firem, které deklarovaly **omezení provozu v období pandemie**, vykazovala propad tržeb do 10 %. Kolem 10 % firem pak propad mezi 30 – 50 %. Pokles tržeb nad 50 % oproti období před pandemií mělo v této skupině jen kolem 4 % firem. V období září roku 2020 až června 2021 nezaznamenala z této skupiny pokles tržeb čtvrtina firem a kolem 10 % firem deklarovalo dokonce nárůst tržeb.

Dvě třetina firem, které uvedly, že **pandemie neměla dopad na jejich provoz**, nezaznamenala pokles tržeb. Celkem 15 – 20 % firem z této skupiny zaznamenalo růst tržeb během pandemie. Kolem 10 % firem z této skupiny pak zaznamenalo pokles tržeb do 10 %.

Téměř tři čtvrtiny firem, které deklarovaly, že **během pandemie zaznamenaly rozvoj podnikání**, zaznamenalo v období září roku 2020 až června 2021 růst tržeb. Pokles tržeb do 10 % zaznamenalo v období září až prosinec roku 2020 celkem 12 % firem z této skupiny.

Graf 1: Pokles tržeb v jednotlivých obdobích pandemie oproti období před pandemií (skupiny firem dle deklarovaného provozu v nejkritičtější fázi období pandemie) (podíl firem)

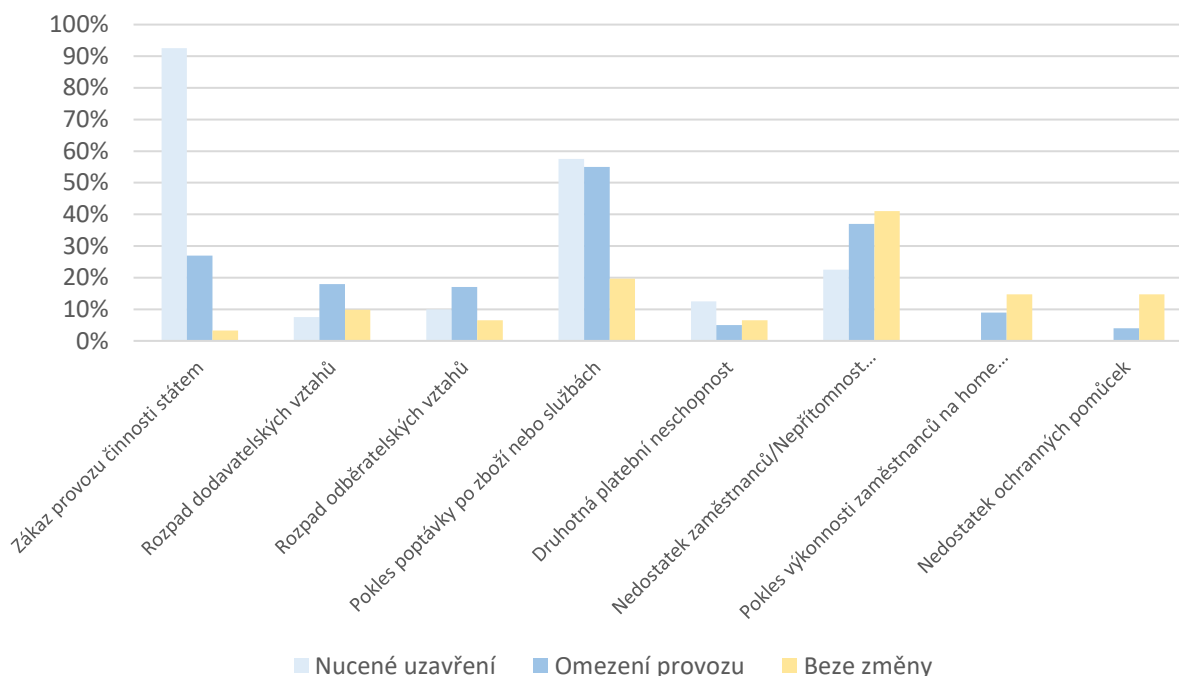


Zdroj: Vlastní šetření (10/2021). Pokles tržeb na základě deklarace ze strany respondentů.

¹ Vykazování propadu tržeb bylo v rámci tohoto šetření sledováno pro jiné období než pro účely kompenzačních programů, pro které se sledovaly údaje za čtvrtletí.

Největší překážkou pro podniky byl zákaz činnosti státem, pokles poptávky a nedostatek zaměstnanců.

Graf 2: Největší překážky pro fungování podniku v období pandemie dle provozu v nejkritičtější fázi období pandemie (podíl firem)



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021).

Obecně tak lze rozdělit podniky do následujících skupin odvětví dle dopadů pandemie:

- **Odvětví se zásadním dopadem pandemie:** odvětví postižená nuceným uzavřením či omezením provozu na základě vládních opatření. Pro tato odvětví je charakteristický významný dopad na poptávku. Jedná se o odvětví, ve kterých byly do značné míry také využívány kompenzační programy.

Příklady odvětví a činností podnikání v této skupině:

- Cestovní agentury a kanceláře
- Eventové a zážitkové agentury
- Pohostinství, stravovací zařízení a ubytování

- **Odvětví s významným dopadem pandemie:** diverzifikovaná odvětví s nuceným uzavíráním nebo omezením některých provozů, a to buď na základě vládních opatření, nebo v důsledku propadu poptávky. Řada firem v těchto odvětvích využívala kompenzačních programů. Některé podniky v rámci těchto odvětví mohly v období pandemie i profitovat rozvojem on-line prodeje.

Příklady odvětví a činností podnikání v této skupině:

- Maloobchod
- Služby obchodní a profesní
- Služby osobní

- **Odvětví s částečným dopadem pandemie:** jedná se o odvětví, která byla částečně postižena zejména sekundárními dopady pandemické situace (tedy nikoli přímo ovlivněna nuceným

zavíráním nebo omezováním provozu na základě vládních opatření). Řadu firem v těchto odvětvích ovlivnil rozpad dodavatelských nebo odběratelských vztahů, který negativně dopadal na výkonnost firem.

Příklady odvětví a činností podnikání v této skupině:

- Zpracovatelský průmysl, výroba (kromě textilií a oděvů)
 - Výroba textilií a oděvů, obuv a kůže
 - Informační technologie
 - Poradenství, zprostředkování, oceňování
 - Bezpečnostní služby, ochrana osob
 - Elektřina, teplo, plyn, voda, odpady
- **Odvětví s nízkým dopadem pandemie:** odvětví s minimálními nebo zprostředkovanými dopady pandemie. Některé firmy v rámci těchto odvětví se ale potýkaly například s nedostatkem pracovních sil nebo nedostupností surovin.

Příklady odvětví a činností podnikání v této skupině:

- Doprava, poštovní a kurýrní služby, skladování
- Dřezozpracující, papírnictví
- Potravinářství
- Stavebnictví a řemesla
- Zdravotnictví, záchranářství
- Zemědělství, chovatelství, lesnictví, rybářství

Fungování firem v období pandemie dokládají konkrétní příklady z jednotlivých oborů podnikání (založeno na vyjádření a komentářích jednotlivých podnikatelů zapojených do realizovaných šetření):

Příklady dopadu pandemie z oboru pohostinství, stravovací zařízení a ubytování

Řada podniků poukazovala na to, že se jim provoz (např. přes výdejní okénko) nevyplatil

- V době nuceného uzavření provozoven nebylo možné cokoli dělat. Bylo možné pouze udržovat kontakt s klíčovými zaměstnanci a s dodavateli. Jakýkoli prodej byl více ztrátový, než samotné uzavření provozoven.
- Z důvodu vládních nařízeních nás čekalo nucené dočasné uzavření provozu restaurace. Výdejní okénko by se nevyplatilo.
- Největší překážkou byly vládní nařízení, které vedly k uzavření podniku. Další překážkou byla lokace podniku, kde výdejní okénko by bylo pro podnik nevýhodné.
- V rámci pandemie bylo pro gastroprovoz, konkrétně bar, kritické nucené uzavření provozoven. Úlevy, formou prodeje přes okénko sebou nesanovaly ani 10 % tržeb.
- Hotel a restaurace. V hotelu byly povoleny jenom pracovní cesty, restaurace fungovala na rozvoz a vydej sebou.
- V době nuceného uzavření provozoven nebylo možné cokoli dělat. Bylo možné pouze udržovat kontakt s klíčovými zaměstnanci a s dodavateli. Jakýkoli prodej byl více ztrátový, než samotné uzavření provozoven.

- Omezení provozu - nemožnost obsluhy hostů v restauraci, pouze prodej s sebou a přebudování provozu na rozvožové služby - DámeJídlo, Wolt, Bolt, webové stránky podniku.
- Zákaz provozu činnosti téměř ze dne na den, nejasná formulace opatření.

Příklady dopadu pandemie z oboru služeb

Komentáře ukazují na diverzifikované dopady pandemie na tento obor (omezení činnosti, snížení poptávky, důraz na online služby, u některých bez specifických dopadů nebo i rozvoj podnikání). Za největší překážky podniky označují uzavření nucené uzavření provozoven nebo nedostatek zaměstnanců.

- Chvilkové pozastavení služeb z důvodu vládních nařízení.
 - V důsledku vládních nařízení byl náš podnik nuceně zhruba 3 měsíce uzavřen.
 - Nucené uzavření 1 měsíc
 - Největší překážkou pro naše podnikání bylo nucené uzavření našeho provozu a i s tím spojený pokles poptávky.
- Důraz na online služby
- Velké omezení dostat produkt k zákazníkovi a ztížená komunikace kvůli omezeným otevíracím dobám institucí.
- V době nejtvrdších restrikcí došlo k omezení provozu, nicméně segmenty, které mohly fungovat nadále, zůstaly bez omezení.
- Někteří klienti si v době pandemie nevyžádali mé služby.
- Stejně jako ve spoustě dalších společností byla část zaměstnankyň po uzavření škol nucena zůstat doma. Na práci z domova nejsme uzpůsobeni a ani není s ohledem na systém provozu možná. Zároveň musela být uzavřena kancelář pro styk s veřejností.
- Podniky deklarující rozvoj podnikání:
 - Sebevzdělání, inovace nových možností, využití možností v této nelehké době
 - S reakcí na nařízení vlády jsme mohli dále rozvíjet svou práci a nemuseli jsme omezovat podnikání.
 - Firma začala dělat více online kurzů, celkově online produktů.

Příklady dopadu pandemie z oboru maloobchodu (vyjma prodeje vozidel)

Komentáře ukazují na dopady v podobě omezení provozu v důsledku vládních opatření nebo karantén zaměstnanců. Některé podniky přešly do on-line prostředí. Největší překážkou byl zákaz provozu činnosti státem.

- Z nařízení vlády musel být obchod uzavřen. To mělo za následek nulový zisk, kompenzace nepokryly náklady.
- V důsledku vládních nařízení byl náš podnik nuceně zhruba 3 měsíce uzavřen.
- Nucené uzavření - vládními restrikcemi - poté výdejní okénko e-shopu.
- Prodej přes internetový obchod více do zahraničí.
- Byli jsme nuceni z důvodu nemoci nebo karantény na nějaký čas uzavřít některé provozovny.
- Uzavření podniku v době, kdy většina našich zaměstnanců byla v karanténě.
- Omezení počtu zákazníků.
- Byla pouze omezena pracovní doba.
- Kamenný obchod sice uzavřený kvůli státnímu nařízení, ale objednávky chodily přes internetový obchod.

Příklady dopadu pandemie z oboru zpracovatelského průmyslu a výroby

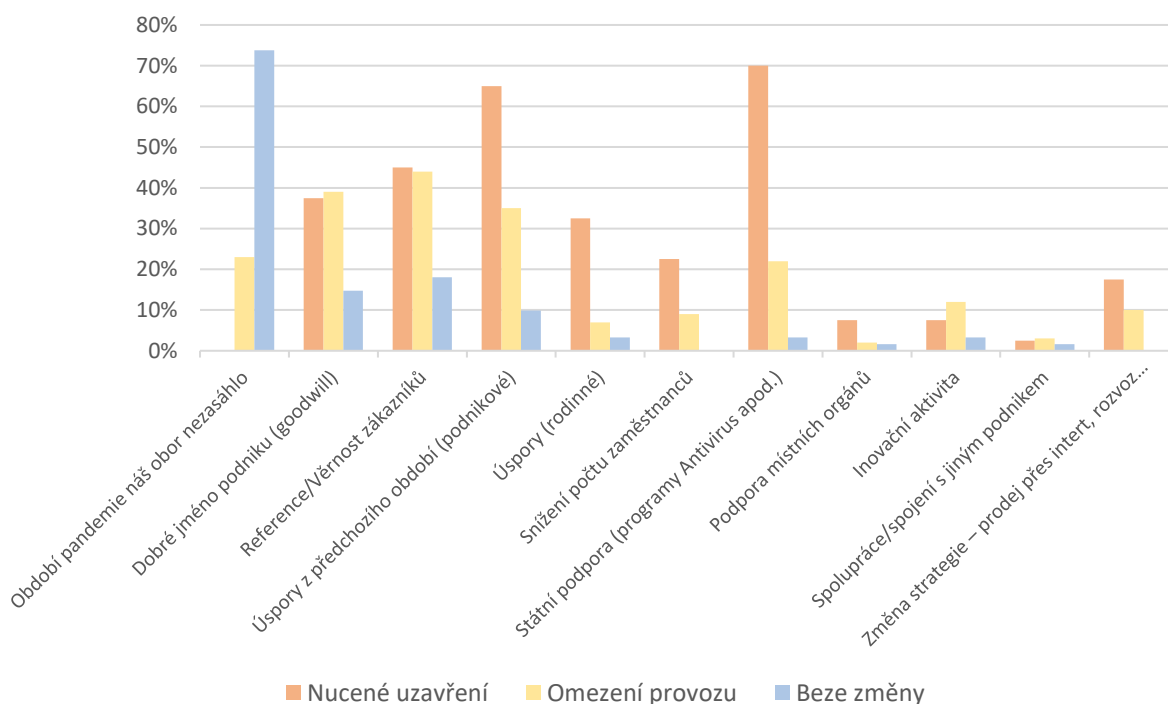
Komentáře ukazují, že některé podniky pandemie ve svém provozu omezovala, jiné deklarují, že v pandemické situaci fungovaly beze změny. Některé podniky se potýkaly s poklesem poptávky, nedostupností surovin nebo zaměstnanců.

- Provoz podniku během pandemie byl bez výrazné změny.
- Omezení dodávky surovin/dodávek
 - Provoz v období pandemie byl beze změny. Oblast podnikání nebyla ovlivněna až do léta 2021.
 - Následně poklesla poptávka po našich výrobcích a začala velká materiálová krize a byli jsme nuceni omezit výrobu.
 - Zdržení objednávek materiálu ze zahraničí.
 - výkyvy ve výrobě vzhledem k výpadkům dodávaných komponentů.
- Nedostatek personálu
 - Potýkali jsme se s personálními problémy, protože lidé nezbytní pro fungování dílem nemohou z pochopitelných důvodů pracovat z domova
 - Omezení provozu z důvodu chybějící poptávky a následně vlivem celostátních opatření COVID-19, restrikcí, karantén a nemoci zaměstnanců jednotlivých oddělení
 - Výrobní kapacity podniku byly omezeny, z důvodu pobytu některých našich zaměstnanců v povinné samo izolaci či karanténě.
 - Především zaměstnanci na DPN.
- Zastavení/omezení poptávky od odběratelů.
 - Díky podobné situaci u našich odběratelů (nedostatek zaměstnanců z důvodu karantén a izolací) došlo k poklesu poptávek po našem zboží.
 - Následně poklesla poptávka po našich výrobcích.

Podnikům, které byly nuceně uzavřeny nebo musely omezit svůj provoz, v období pandemie pomohla překonat krizovou situaci zejména státní podpora (70 % podniků) a vlastní úspory (65 % podniků).

Důležitý byl také vztah se zákazníky (reference zákazníků a dobré jméno podniku). Přes 20 % podniků, které byly nuceně uzavřeny, pak pomohla úspora nákladů formou propouštění zaměstnanců.

Graf 3: Co podnik „drželo nad vodou“ v období pandemie dle provozu v nejkritičtější fázi období pandemie (podíl firem)



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

4. Faktory úspěšné/neúspěšné reakce MSP na krizovou situaci

Opatření firem pro zmírnění dopadu pandemické situace

Přístup firem se hlediska jejich reakce na pandemickou situaci postupně vyvíjel. Realizace šetření mezi zástupci podniků s odstupem jednoho roku (na podzim roku 2020 a v roce 2021) ukázala na posun v podílu podniků, které přijaly některé z opatření na snížení dopadů pandemie.

Na podzim roku 2020 většina (přes 50 %) firem zapojených do šetření nerealizovala žádné opatření, které by pozitivně ovlivnilo fungování firmy. Tento podíl byl dokonce vyšší u firem zaměřených na oblasti restauračních služeb, cestovního ruchu a stavebnictví, u kterých je podíl firem bez opatření s pozitivním dopadem do fungování firmy kolem 70 %. Naopak v oblasti výroby ve zpracovatelském průmyslu a služeb pro podniky více než polovina firem deklarovala realizaci opatření s pozitivním efektem.

Obecně firmy v počáteční fázi pandemie reagovaly následovně:

- Za nejčastěji přijímané opatření ze strany firem pro zmírnění dopadů pandemie COVID-19 lze označit opatření v oblasti komunikace se zákazníky (kromě oblasti cestovního ruchu). V průměru 20 % firem přijalo opatření v této oblasti. Nejvíce pak v oblasti maloobchodu (27 %) a služeb převážně pro podniky (26 %).

- Vysoký podíl firem přistoupil ke změnám v organizaci práce. Takové opatření přijalo v průměru 18 % ze všech firem zapojených do šetření. U firem v oblasti služeb převážně pro podniky ke změnám v organizace práce přistoupilo 30 % firem.
- Za významné lze označit opatření v oblasti distribučních kanálů, které přijalo přes 20 % firem působících v maloobchodě a 16 % firem působících v gastronomii.
- Jen velmi malý podíl firem realizoval opatření v oblasti dodavatelsko-odběratelských řetězcích, změny finálního produktu nebo orientace na nové trhy.

Z šetření na podzim v roce 2020 vyplynulo, že jen menší část podniků v příslušných oblastech podnikání realizovala nějaká proaktivní opatření pro zmírnění dopadů pandemie:

Cestovní ruch

- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (12 % firem)
- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (8 % firem)
- Změna finálního produktu či poskytované služby (8 % firem)
- Orientace na jiné trhy (6 % firem)

Maloobchod

- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (27 % firem)
- Distribuční kanály (např. prodej přes e-shop, výdejní okénko) (22 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (13 % firem)
- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (11 % firem)

Ostatní osobní služby

- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (21 % firem)
- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (12 % firem)
- Distribuční kanály (např. prodej přes e-shop, výdejní okénko) (9 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (6 % firem)

Restaurační služby

- Distribuční kanály (např. prodej přes e-shop, výdejní okénko) (16 % firem)
- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (16 % firem)
- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (6 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (6 % firem)
- Nákup nových strojů či zavedení nových technologií do výroby nebo provozu (4 % firem)

Služby převážně pro podniky

- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (30 % firem)
- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (26 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (9 % firem)
- Změna finálního produktu či poskytované služby (7 % firem)

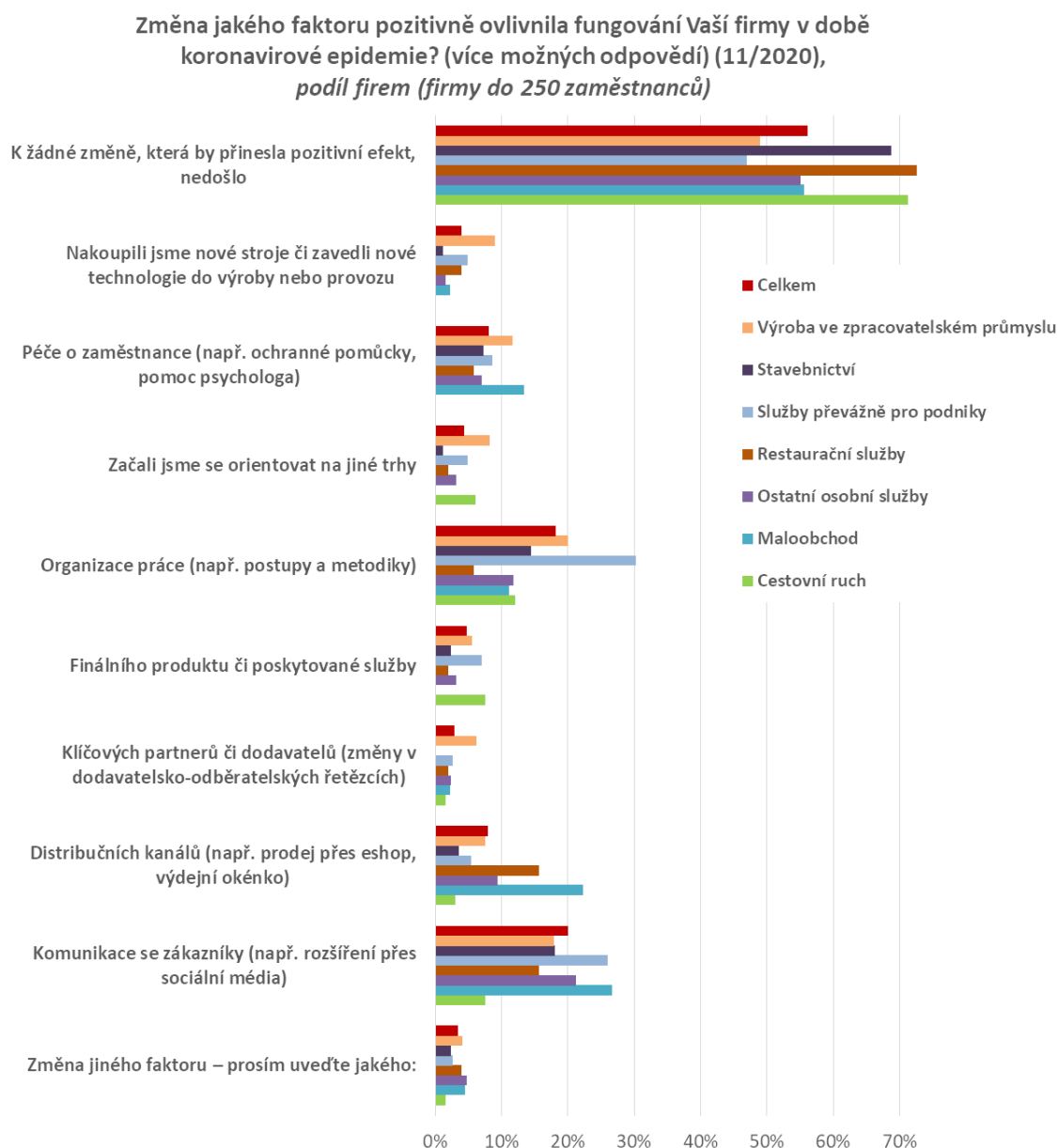
Stavebnictví

- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (18 % firem)
- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (14 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (7 % firem)

Výroba ve zpracovatelském průmyslu

- Organizace práce (např. postupy a metodiky) (20 % firem)
- Komunikace se zákazníky (např. rozšíření přes sociální média) (18 % firem)
- Péče o zaměstnance (např. ochranné pomůcky, pomoc psychologa) (12 % firem)
- Nákup nových strojů či zavedení nových technologií do výroby nebo provozu (9 % firem)
- Orientace na jiné trhy (8 % firem)
- Distribuční kanály (např. prodej přes e-shop) (8 % firem)
- Změna finálního produktu či poskytované služby (6 % firem)
- Změny v dodavatelsko-odběratelských řetězcích (6 % firem)

Graf 4: Reakce firem na následky pandemie COVID-19 s pozitivním efektem pro fungování firmy podle zaměření činnosti podnikání (situace v listopadu 2020)

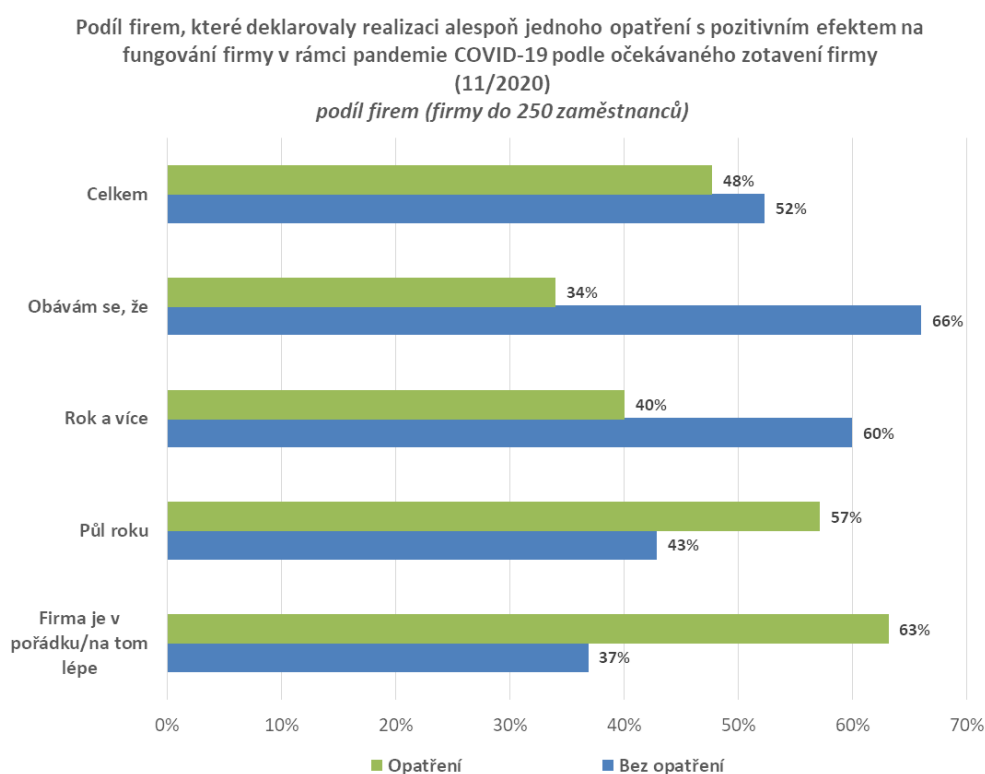


Zdroj: Vlastní šetření (listopad 2020)

Již ke konci roku 2020 se ale ukazovalo, že podniky, které přistoupily ke krizové situaci způsobené pandemií s vlastní iniciativou a realizovaly některá z opatření na snížení dopadů, vykazovaly lepší stav oproti „pasivním“ podnikům. Tedy podniky, které byly pasivní a nepřijímaly žádná opatření, se s krizovou situací vypořádávaly hůře než podniky, které aktivně vyhledávaly příležitosti, a optimalizovali svou strategii s ohledem na aktuální krizovou situaci.

Firmy, které aktivně reagovaly přijetím některého z opatření, vykazují lepší stav vypořádání se s krizovou situací.

Graf 5: Vztah mezi realizací interních opatření ze strany firem a následků pandemie COVID-19 (situace v listopadu 2020)



Zdroj: Vlastní šetření (listopad 2020)

Pozn.: Popisek v grafu „Obávám se, že...“ odpovídá vyjádření: „Obávám se, že s podnikáním skončím/že se firma nezotaví; bude třeba hledat jinou podnikatelskou příležitost“

S odstupem času (na podzim roku 2021) klesl celkově podíl firem v nejzaraženějších oblastech podnikání, které nepřijaly žádné opatření na zmírnění dopadů pandemické situace. Stále ale kolem 30 % podniků, které byly nuceně uzavřeny nebo musely omezit svůj provoz, nepřijala v průběhu pandemie žádná opatření. Podíl firem, která přistoupila v období pandemie s iniciativou vlastních interních opatření, aby jim pomohla se s krizovou situací lépe vypořádat, zůstal ale v klíčových aspektech stále poměrně nízký.

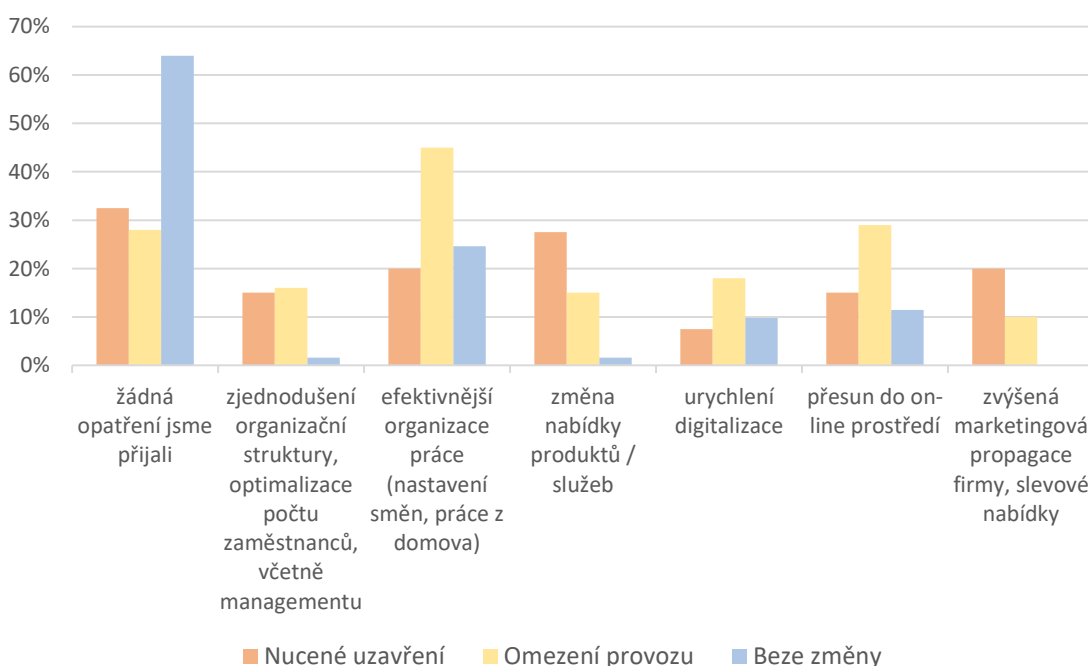
Firmy s nuceným omezením provozu

- přistoupily zejména k změnám v organizace práce za účelem jejího zefektivnění (45 % firem) (reálně se jednalo zejména o zavedení home office)
- téměř 30 % firem se přesunuly (oproti předchozímu způsobu podnikání) do on-line prostředí
- jen 18 % firem se zaměřilo na urychlení digitalizace
- jen 10 % firem se cíleně zaměřily na zvýšenou marketingovou propagaci

Firmy s nuceným uzavřením v některém z období pandemie

- téměř 30 % firem přistoupila ke změně nabídky produktu nebo služby
- jen 20 % firem se zaměřilo na efektivnější organizaci práce
- jen 20 % firem se cíleně zaměřily na zvýšenou marketingovou propagaci
- jen 15 % firem se zaměřilo na přechod do on-line prostředí
- jen 8 % firem se zaměřilo na urychlení digitalizace

Graf 6: Hlavní přijatá opatření a změny, které podniku pomohly lépe se s „covidovou situací“ vypořádat dle provozu v nejkritičtější fázi období pandemie (podíl firem)

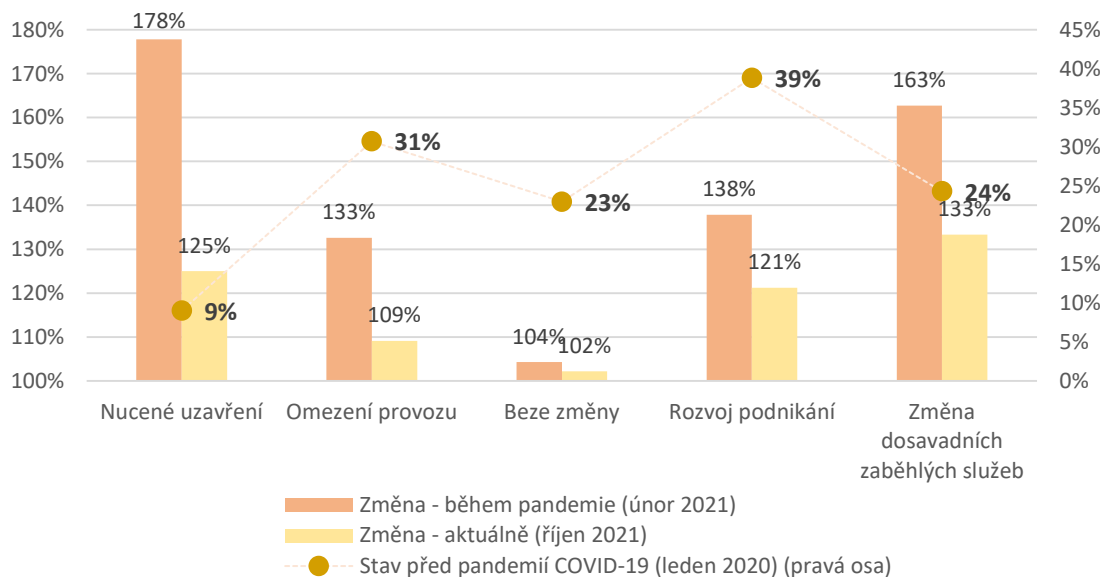


Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Opatření firem v oblasti digitalizace

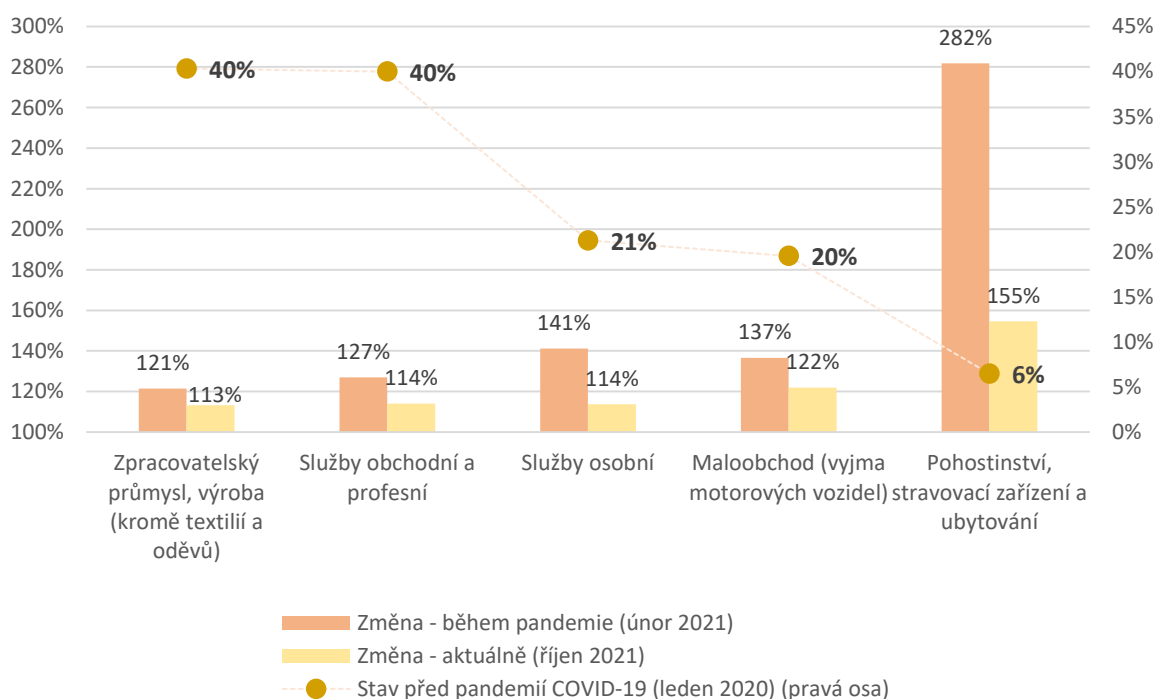
Nízký podíl firem, které se aktivně zaměřily na přesun do on-line prostředí a urychlení digitalizace kontrastuje s výrazným nárůstem podílu tržeb přes on-line obchod. Nicméně je třeba zdůraznit, že přes výrazný relativní nárůst tržeb z on-line obchodu u podniků v oblasti pohostinství, stravovacích zařízení a ubytovacích služeb (o 282 %), na celkovém podílu tržeb to znamenalo růst ze 6 na 18 %.

Graf 7: Změna podílu prodeje přes internetový/on-line obchod oproti situaci před pandemií dle provozu v nejkritičtější fázi období pandemie a podíl prodeje přes on-line obchod před pandemií



Zdroj: Vlastní šetření blíže viz text (N = 219 firem)

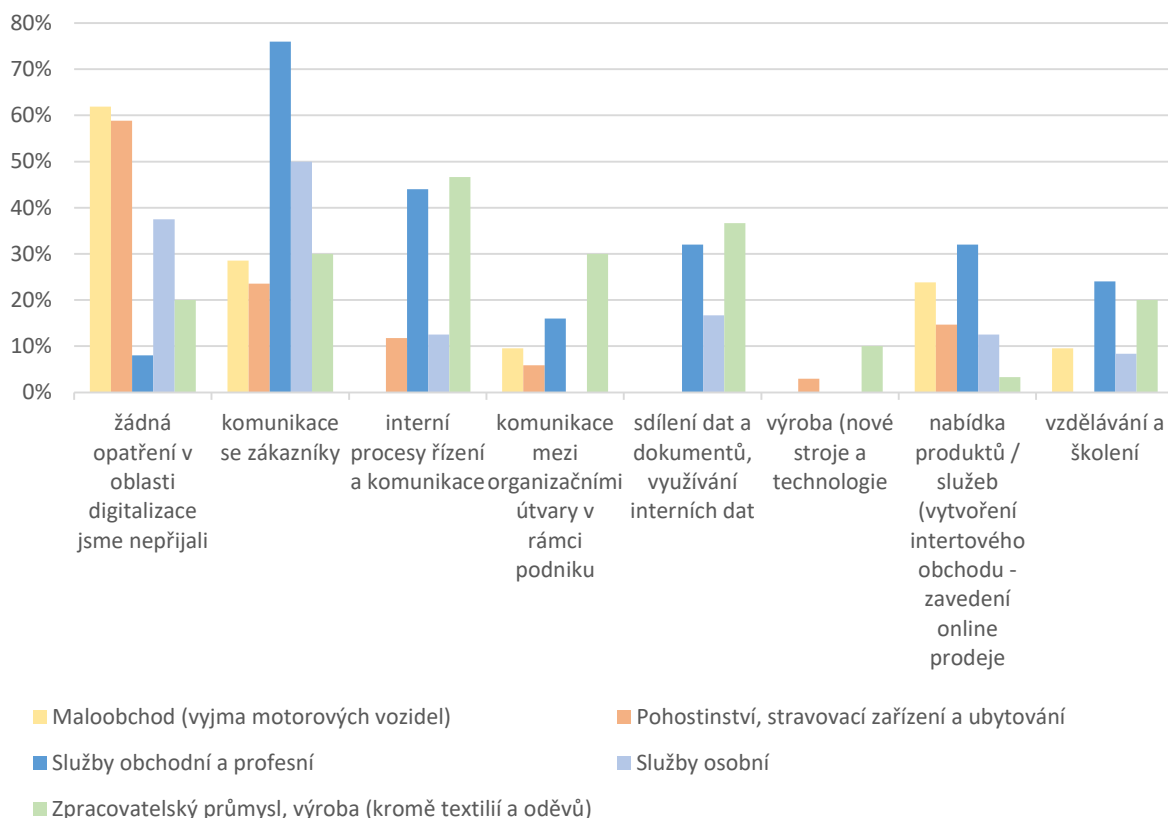
Graf 8: Změna podílu prodeje přes internetový/on-line obchod oproti situaci před pandemií u vybraných oborů podnikání a podíl prodeje přes on-line obchod před pandemií



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Přijatá opatření v oblasti digitalizace podniky v jednotlivých oborech podnikání ukazuje graf níže. Opatření v oblasti digitalizaci pro zmírnění dopadů pandemie využily zejména podniky v oblasti Profesních a obchodních služeb (komunikace se zákazníky, interní procesy řízení, sdílení dat a nabídka produktů).

Graf 9: Přijatá opatření v oblasti digitalizace u vybraných oborů podnikání (podíl firem)



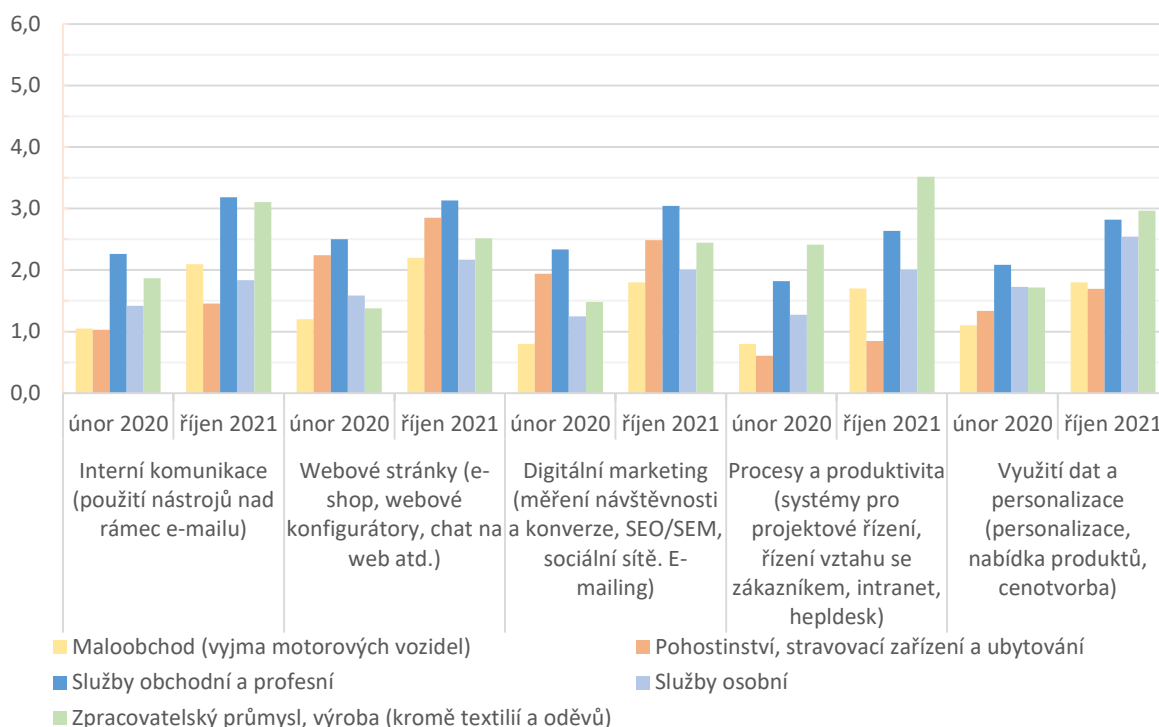
Zdroj: Vlastní šetření blíže viz text (N = 134 firem)

Na základě sebehodnocení ze strany zástupců firem ohledně posunu firmy v úrovni digitalizace lze vidět nejvýraznější posun u firem v oblasti maloobchodu. Důvodem ale byla velmi nízká (základní) úroveň před pandemií. Přesto že zástupci firem hodnotí posun v oblasti digitalizace, šlo „pouze“ o posun ze základní do střední úrovně digitalizace, tj. úroveň kdy, jak vyplývá z rozhovorů, digitální technologie začíná být v základních aspektech uplatňována v podniku (můžeme říci na amatérské úrovni).

Přesto však lze hovořit o jednoznačném posílení důrazu na využívání digitálních technologií během pandemie. Z rozhovorů se zástupci podnikatelů vyplývá, že podniky z hlediska investice do rozvoje digitalizace lze rozdělit do následujících skupin:

1. Podniky, které byly připraveny a na rozvoj digitalizace se zaměřovaly už před pandemií
2. Podniky, které s digitalizací začaly až v rámci pandemie, a to velmi intenzivně a efektivně (rozvoj webu, on-line obchodu, komunikace se zákazníky apod.)
3. Podniky, které vnímali potřebu digitalizovat, ale cítili, že mají zpoždění (po zavedení vládních restrikcí „už bylo pozdě“), nevědí přesně jak nebo jim chyběl „potřebný drive“
4. Podniky, které spíše rezignovaly, neměly vlastní iniciativu a snažili se přežít z úspor a kompenzací

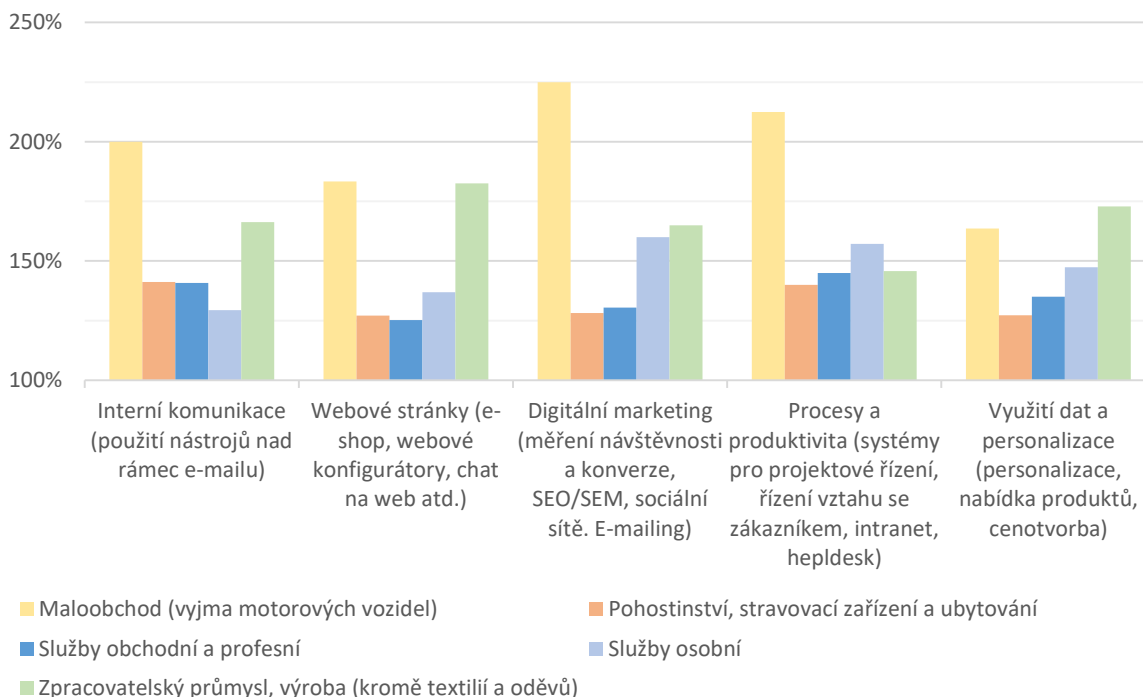
Graf 10: Úroveň digitalizace podniku před pandemií (únor 2020) a v říjnu 2021 u vybraných oborů podnikání



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Pozn.: Úroveň digitalizace hodnocena na škále od 0 do 6 (0 = základní úroveň / 2 = střední úroveň / 4 = pokročilá úroveň / 6 = excelentní úroveň)

Graf 11: Relativní změna úrovně digitalizace podniku před pandemií (únor 2020) a v říjnu 2021 u vybraných oborů podnikání



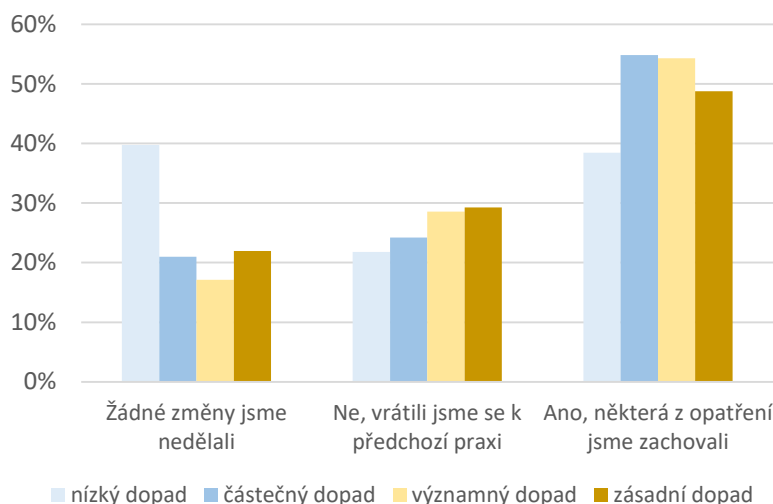
Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Pozn.: Úroveň digitalizace hodnocena na škále od 0 do 6 (0 = základní úroveň / 2 = střední úroveň / 4 = pokročilá úroveň / 6 = excelentní úroveň)

Připravenost firem

Téměř čtvrtina až 30 % firem se v roce 2021 po odeznění vln pandemie vrátila k předchozí praxi. Kolem 50 % firem si ale ponechala opatření přijatá během pandemie.

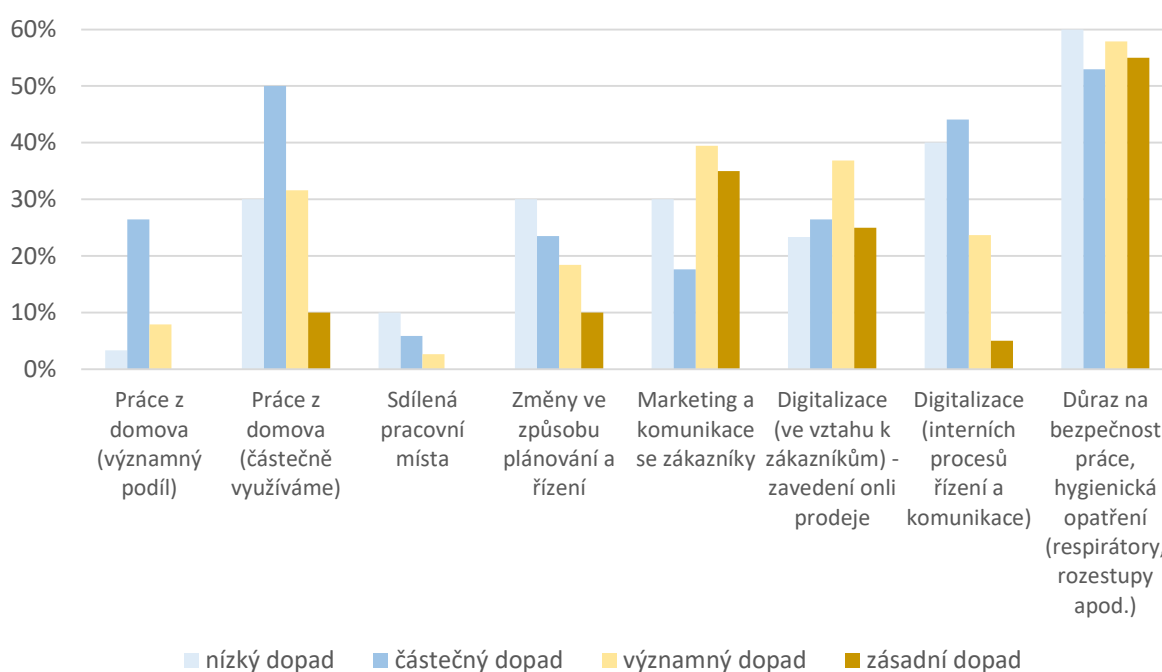
Graf 12: Zachování změn přijatých během pandemie dle skupiny oboru podnikání (podíl firem)



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Kromě důrazu na bezpečnost a hygienická opatření si firmy v oborech s výrazným nebo zásadním dopadem z období pandemie ponechávají zejména zavedené postupy v oblasti marketingu a komunikace se zákazníky a digitalizace ve vztahu k zákazníkům (např. on-line obchod).

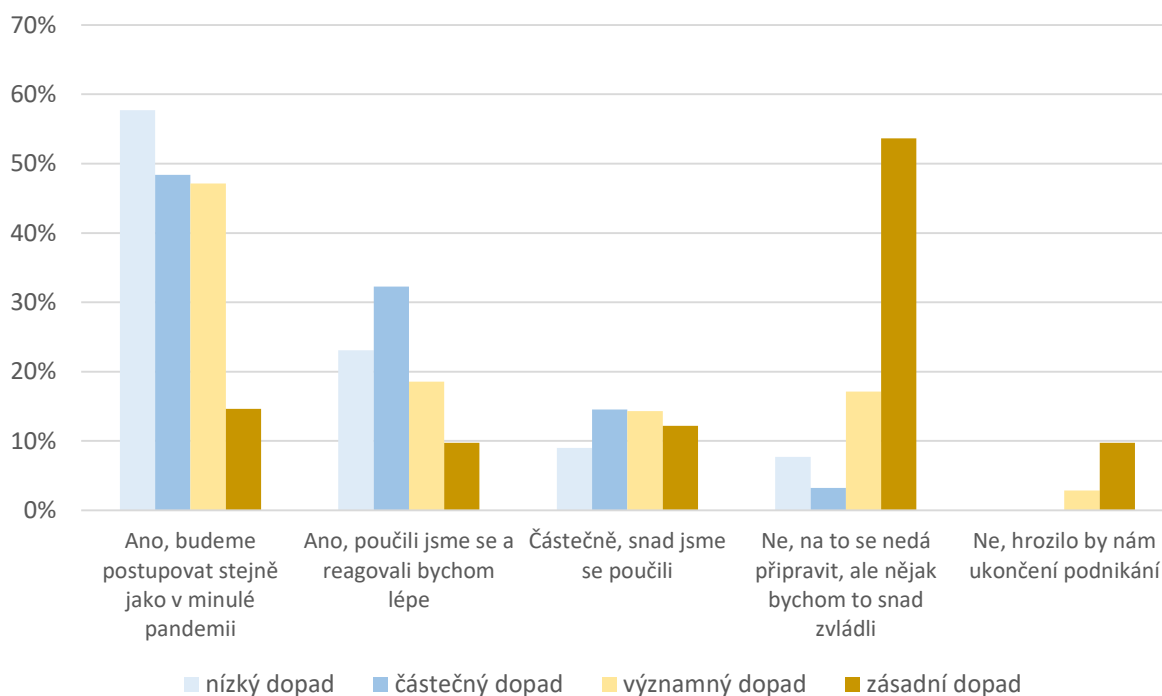
Graf 13: Zachování konkrétních opatření přijatých během pandemie dle skupiny oboru podnikání (podíl z firem, které zachovali některé z přijatých opatření)



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

Jen poměrně malý podíl uvedlo, že se z krizového období během pandemie poučilo nebo se domnívají, že se poučilo (u oborů podnikání se zásadním nebo významným dopadem se jedná o čtvrtinu až třetinu firem). Více jak polovina firem v oborech podnikání se zásadním pandemie na jejich podnikání se ale domnívá, že na krizovou situaci se nedá připravit, přesto by to znovu zvládli.

Graf 14: Plánovaná opatření v případě další vlny pandemie dle skupiny oboru podnikání (podíl firem)



Zdroj: Vlastní šetření (10/2021)

5. Závěry a doporučení

Na základě provedených šetření (dotazníková šetření, strukturované rozhovory, workshopy a konzultace) v období pandemie COVID-19 lze konstatovat, že **podniky, které byly pasivní a nepřijímaly žádná opatření, se s krizovou situací vypořádávaly hůře než podniky, které aktivně vyhledávaly příležitosti a optimalizovali svou strategii s ohledem na krizovou situaci.**

Přesto, že pandemie a s tím spojená vládní opatření v podobě nuceného uzavření či omezení provozu měla výrazný negativní dopad na řadu odvětví podnikání, byly podnikatelé, kterým se díky své iniciativě a aktivitě podařilo tuto krizovou situaci zvládnout a ve svém důsledku i rozvinout své podnikové přístupy. Ať už v oblasti digitalizace, organizace práce a přístupu a komunikace se zákazníky.

Přesto, že jak se říká „šťěstlí přeje připraveným“ a jak jeden ze zástupců podnikatelů poukázal: „*Před pandemií firma nedostatečně pracovala na e-shopu a budování zákaznické základny na internetu což se začalo dít až během vládních restrikcí, což bylo pozdě*“, zjištění z provedené výzkumu ukazují, že **nikdy „není pozdě“**. Naopak, řada podnikatelů začala s rozvojem webu, on-line obchodu a důrazem na komunikaci se zákazníky až v reakci na krizovou situaci a tato aktivity se jim vyplatila.

Za zásadní zjištění pro období v krizové situaci lze tedy označit to, že: **aktivní přístup se skutečně vyplácí a že „nikdy není pozdě“, pokud je podnik stále životaschopný.**

Za zásadní opatření, které mohou podniky realizovat pro vyrovnání se s krizovou situací lze označit následující:

- **Management podniku**
 - nastavení organizačních a řídicích vazeb
 - řízení krizových scénářů
- **Strategické řízení**
 - částečným nebo zásadním způsobem změnit dosavadní směřování a priority podniku
 - nastavení či přepracování vize, mise neboli poslání podniku
 - strategické cíle, strategie, podniková architektura
- **Řízení lidských zdrojů a management**
 - organizace práce
 - flexibilita s ohledem na aktuální podmínky
 - zajištění interní komunikace a toku informací
 - motivace a angažovanost zaměstnanců
- **Marketingové nástroje**
 - nové způsoby a techniky jak oslovit zákazníky
 - zajištění přístupu k zákazníkům
 - budování a udržení si vztahu se zákazníky (loajality zákazníků)
- **Inovace v oblasti produktu a distribučních kanálů**
 - optimalizace produktového portfolia
 - flexibilní reakce na změny
 - využití příležitostí
- **Uplatnění digitalizace**
 - využití digitalizace pro komunikaci se zákazníky (PR, marketing)
 - optimalizace interních postupů
 - interní komunikace v rámci podniku

Příklady dobré praxe z nejvíce postižených oborů

Níže jsou uvedeny hlavní/nejčastější opatření, které byly přijímány ze strany podniků v nejvíce ohrožených oborech.

Příklady opatření v oboru gastronomie a ubytovacích služeb

V oblasti gastronomie se jako klíčové ukazovalo udržení a posílení vazby na zákazníka.

- Využití sociálních sítí pro zvýšení povědomí a oblíbenosti podniku (důraz na komunikaci se zákazníky)
 - Instagram, Facebook - stránka podniku a komunikace Facebooku ve skupinách
 - nové webové stránky podniku

- Změna podnikové strategie a distribučních kanálů
 - rozvoj e-shop
 - nový SW pro rezervační systém
 - přeměna recepce na café-bar s výdejním oknem (v případě hotelu)
- Změna organizace práce
 - modernizace recepce - redukce počtu zaměstnanců na recepci
 - v restauraci redukce na 1-směnný provoz
- Krizová opatření
 - úspory nákladů - za energie, za personál (často pracují pouze rodinní příslušníci)

Konkrétní příklad z praxe

Jsou i podniky, pro které je současná covidová situace velkou výzvou a mají (dle vlastního vyjádření) konečně čas realizovat své nápady z předchozích dob, kdy na ně čas nebyl. Konkrétním příkladem je Jihočeská restaurace, která zkouší nové recepty a s velkým úspěchem je propaguje na sociálních sítích. Plánuje zavedení balíčků pro hosty (jídlo, nápoje + zvláštní obsluha), dokonce zvažuje i e-shop. Majitel je velký optimista.

Příklady opatření v oboru cestovního ruchu

- Udržení konkurenceschopnosti některé cestovní kanceláře řeší následovně
 - vydání katalogu (ne všechny CK si to mohou dovolit)
 - nastavení programu na celý rok 2021 - s měsíčním předstihem případně ruší zájezdy
- Nový produkt
 - eventová firma - zavedla online a virtuální zážitky, nyní jsou 1. na trhu

Konkrétní příklad z praxe

Příkladem je cestovní kancelář, která vydala katalog (ne všechny CK si to mohou dovolit) i v této těžké době. Vloni vrátila všechny zálohy klientům, díky tomu je nyní jedničkou mezi CK, zákazníci se nebojí zaplatit zálohy (ví, že je případně dostanou zpět).

Jedna z firem zaznamenala firma při zavedení Home office - přišla na to, že někteří zaměstnanci nepracují tak, jak by měli a při fyzické účasti v práci se jejich neschopnost schovala v davu. Tato zpětná vazba jim dovolila a podnítila k rozvázání pracovního poměru s těmito zaměstnanci.

Příklady opatření v oblasti maloobchodu

- Snížení nákladů
 - snížení úvazků zaměstnancům, zmenšení skladovacích prostor
- Efektivnější práce - komunikace s týmem
 - videokonference v MS Teams
 - Home office
- Adaptace na současnou situaci
 - přesun byznysu komplet do online
 - orientace na tuzemské zákazníky

Konkrétní příklad z praxe

Firma na zakázkový tisk adaptovala provoz firmy a nabídky zákazníkům komplet do online prostředí a s tím spojila tvorbu nových webových stránek - na novém webu bude mít každý zákazník svůj účet, nakonfiguruje si svoji zakázku k tisku, uloží si svá data do svého účtu na cloudu (celkové zjednodušení postupu práce s dokumenty k tisku).