

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Simona Březinová**
Osobní číslo: **E19473**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Téma práce: **Vliv pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza dopadů probíhající pandemické krize na manažerské/podnikatelské rozhodování v prostředí konkrétní firmy, trhu/jeho segmentu nebo v prostředí různých trhů. Student uvede příklady tzv. dobré praxe, provede jejich analýzu s využitím dostupných empirických a statistických dat a zhodnotí ekonomické i mimoekonomické dopady pandemické krize na vznik a rozvoj nových forem, oblastí či způsobů podnikání.

Osnova:

- Charakteristika manažerského rozhodování a dobré praxe.
- Pandemie COVID-19.
- Analýza dopadů pandemie v prostředí vybraných trhů.
- Analýza příkladů dobré praxe a vznik nových způsobů podnikání.
- Shrnutí a zhodnocení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
STŘÍŽ, Pavel, Vladimír RYTÍŘ a Helena SEBEROVÁ. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. Bučovice: Martin Stříž, 2009. ISBN 978-80-87106-26-6.
ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Petr MOOS, Marcela PALÍŠKOVÁ, Otto PASTOR, Miroslav SVÍTEK a Libor SVOBODA. *Manažerské rozhodování v praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-587-9.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 11. 2022

Simona Kubíčková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce, doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. za její trpělivost, poskytnuté rady, připomínky a odborné vedení. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům za spolupráci a za poskytnutí rozhovorů, které byly nepostradatelným podkladem pro zpracování praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji také manželovi, synům a zbytku rodiny za plnou podporu a trpělivost při mém studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením dopadů pandemie COVID-19 na podnikatelské aktivity. Práce zkoumá manažerské rozhodování a chování podnikatelů z různých odvětví během pandemie. V práci jsou zhodnoceny a popsány ekonomické i mimoekonomické dopady pandemie a v návaznosti na to jsou zkoumány příklady tzv. dobré praxe neboli nové způsoby podnikání během koronavirové pandemie.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažerské rozhodování, dobrá praxe, nové způsoby podnikání, pandemie, COVID-19, koronavirus, dopady

TITLE

The impact of the COVID-19 pandemic on business activities

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the evaluation of the impact of the COVID-19 pandemic on business activities. The work examines managerial decision-making and the behavior of entrepreneurs from various industries during the pandemic. The work evaluates and describes the economic and non-economic impacts of the pandemic, and following this, examples of so-called good practice or new ways of doing business during the coronavirus pandemic are examined.

KEYWORDS

managerial decision-making, good practice, new ways of doing business, pandemic, COVID-19, coronavirus, impacts

OBSAH

Úvod	10
1. Manažerské rozhodování a dobrá praxe	11
1.1 Manažerské rozhodování	11
1.1.1 Typy manažerského rozhodování	12
1.1.2 Rozhodovací proces a jeho fáze.....	18
1.2 Dobrá praxe.....	23
1.2.1 Zavádění dobré praxe.....	23
1.2.2 Problematičnost dobré praxe	24
2. Pandemie COVID-19.....	25
2.1 Počátek pandemie	25
2.2 COVID-19 v České republice.....	26
2.2.1 Sektory ekonomiky zasažené pandemií.....	27
3. Analýza dopadů pandemie a příkladů dobré praxe v prostředí vybraných trhů	29
3.1 Cíl výzkumu.....	29
3.2 Druh výzkumu a metoda sběru dat	29
3.3 Rozhovory.....	30
3.4 Zhodnocení	56
Závěr	67
Použitá literatura	69
Přílohy.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení	13
Obrázek 2 - Pravděpodobnostní strom — poskytnutí dotace drobnému zemědělci	16
Obrázek 3 - Proces simulace metody Monte Carlo	17
Obrázek 4 - Pohled na rozhodovací proces	19
Obrázek 5 - Fáze rozhodovacího procesu	20
Graf 1 - Podnikatelské dopady pandemie	56
Graf 2 - Finanční ztráta během pandemie.....	57
Graf 3 - Finanční ztráta během pandemie ve srovnání s obdobím před pandemií	58
Graf 4 - Využití finanční státní pomoci během pandemie.....	59
Graf 5 - Jak konkrétně ovlivnila pandemie chod podnikání	60
Graf 6 - Využití příkladů tzv. dobré praxe během pandemie	63
Graf 7 - Pozměněný koncept podnikání přetrvává i po pandemii	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů.....	14
Tabulka 2 - Rozhodovací matice.....	16
Tabulka 3 - Saatyho bodová stupnice.....	22

ÚVOD

Na konci roku 2019 celý svět překvapil doposud neznámý typ koronaviru SARS-CoV-2. Tento vir je původcem onemocnění, které dostalo název COVID-19. Toto onemocnění se začalo nekontrolovatelně šířit a zanedlouho jím byly postiženy téměř všechny státy světa, v důsledku toho byl posléze vyhlášen stav pandemie. Koronavirus ovlivnil celou populaci nejen co se týče zdravotní stránky, ale negativní dopady lze pozorovat i v hospodářství. Pandemie měla nesporný vliv nejen na českou, ale na celou světovou ekonomiku, tu ochromila především preventivní opatření, která byla plošně aplikována, aby zabránila šíření nákazy. Těmito opatřeními byla ovlivněna téměř všechna odvětví ekonomiky, avšak ne vždy pouze negativně. Mnoho podnikatelů muselo omezit svou činnost a uzavřít své provozovny, s čímž souviselo i propouštění zaměstnanců nebo finanční problémy.

Pandemie koronaviru také přinutila spoustu lidí po celém světě potýkat se s nelehkými rozhodnutími, která za normálních okolností nemuseli řešit. Koronavirus zcela změnil každodenní život většiny lidí a postavil je před nové situace a nová dilemata, kterým dennodenně čelili. Prostor pro rozhodování manažerů byl značně omezený vládními restrikcemi a spoustu podniků se tak muselo uchýlit k jinému způsobu podnikání, aby pandemii koronaviru ustály.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza dopadů pandemické krize na manažerské rozhodování v prostředí vybraných trhů, a to v souvislosti s analýzou tzv. dobré praxe. První kapitola teoretické části práce se věnuje manažerskému rozhodování, zde je nejdříve vymezen pojem management, ze kterého vychází všechny manažerské funkce, do kterých se řadí právě rozhodování. Posléze jsou popsány typy manažerského rozhodování, dále rozhodovací proces a jeho fáze, a nakonec se kapitola věnuje definování tzv. dobré praxe. Druhá kapitola teoretické části pak blíže specifikuje pandemii koronaviru — její počátek, průběh pandemie v České republice, a nakonec pojednává o sektorech ekonomiky, které pandemie zasáhla nejvíce.

Praktická část práce je rozdělena do dvou částí — první část obsahuje přepis rozhovorů, které byly uskutečněny se subjekty podnikajícími v různých odvětvích ekonomiky. V druhé části jsou pak získaná data z odpovědí vyhodnocena a porovnána. Rozhovory jsou zaměřeny na dopady pandemické krize, na to, jak pandemie ovlivnila dosavadní podnikání, jaké změny či nová rozhodnutí přinesla a stěžejní je pak zhodnocení ekonomických a mimoekonomických dopadů pandemické krize na vznik a rozvoj nových způsobů podnikání dotazovaných subjektů.

1. MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A DOBRÁ PRAXE

V první kapitole je nejdříve popsán pojem management, ze kterého vychází všechny manažerské funkce. Práce se věnuje manažerskému rozhodování, které je jednou z manažerských funkcí. Dále se první kapitola zabývá popisem manažerského rozhodování a následně vymezením pojmu dobré praxe.

1.1 Manažerské rozhodování

Management

Pojem management má spoustu významů, mezi ty nejrozšířenější patří například řízení, vedení či správa. Výraz management se však v dnešní době takto nepřekládá a používá se již na mezinárodní úrovni. Kromě toho může management označovat konkrétní skupinu řídicích pracovníků nebo specifické aktivity, jakými jsou manažerské funkce — právě s konceptem manažerských funkcí je pojem management spojován nejčastěji.

Manažerské funkce se dělí na manažerské funkce sekvenční a průběžné. Sekvenční funkce, jak už napovídá název, jsou realizovány postupně, do této skupiny patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola. Průběžné manažerské funkce pak prostupují těmi sekvenčními. Řadí se mezi ně analýza činností, komunikace a samozřejmě rozhodování, které je nejčastěji uplatňováno při plánování, a právě plánování je nejvýznamnější aktivitou všech manažerů. [2]

Manažerské rozhodování

Lidé se rozhodují téměř neustále, ať už v osobním životě, v práci nebo v jakémkoliv jiném postavení. Celý život je spojen s celou řadou neustálých rozhodnutí — ta mohou být drobná, nevýznamná, ale může jít i o rozhodnutí velmi důležitá, se kterými se automaticky pojí větší dávka rizika. Taková rozhodnutí život ovlivní často až nevratným způsobem. A v tomto případě už zde často vyvstává potřeba mít k dispozici metodu, radu, postup nebo návod, jak se správně rozhodnout a eliminovat riziko tohoto rozhodnutí na co nejnižší možnou úroveň.

Pokud se v takové situaci nachází manažer, leží na jeho bedrech velká dávka odpovědnosti nejen proto, aby rozhodl správně ve svůj prospěch, ale především proto, že rozhoduje ve prospěch celé organizace. Manažer tedy musí znát postupy správného rozhodování a musí vědět, jak zajistit výběr té nejlepší varianty řešení rozhodovacího problému. Schopnost rozhodnout se správně je zcela jistě jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností.

Manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel, tedy manažer, rozhoduje v oblasti své působnosti v zájmu svého nadřízeného. Výsledné rozhodnutí je pak realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami a obecně závaznými předpisy, nicméně i tak je prostor pro jeho rozhodování značný, a to zvláště na úrovni vrcholového managementu, kde jsou rozhodovací problémy velmi často složité, neurčité, a především spojené s velkou dávkou rizika, a tudíž i odpovědnosti. [2]

1. 1. 1 Typy manažerského rozhodování

Manažerské rozhodování lze dělit podle různých kritérií. Nejčastějšími kritérii, podle kterých lze typy manažerského rozhodování rozdělit, jsou organizační stránka, složitost problémů a schopnost rozhodovatele odhadnout budoucnost.

Individuální a kolektivní manažerské rozhodování

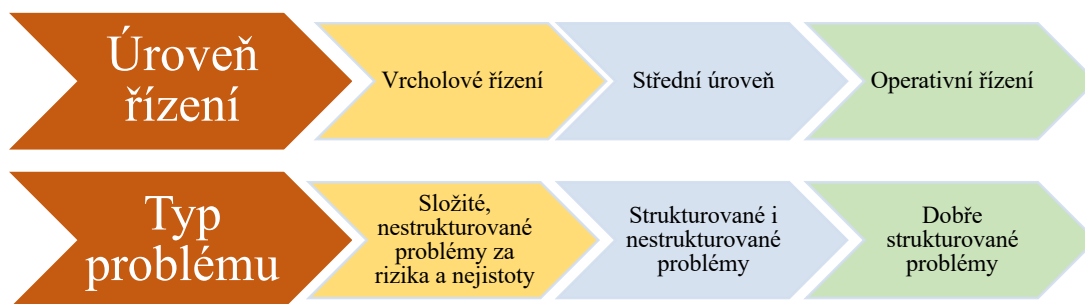
Z hlediska organizační stránky rozhodování jde o rozhodování jedince (rozhodování individuální) nebo rozhodování skupinové (rozhodování kolektivní).

Pokud je rozhodováno formou individuálního rozhodování, volí variantu řešení určenou k realizaci takový rozhodovatel, který na většině funkčních místech zastává post jednoho odpovědného vedoucího, jedná se o tzv. skutečného rozhodovatele. Rozhoduje ale i statutární rozhodovatel neboli formální rozhodovatel, který také disponuje rozhodovací pravomocí a většinou schvaluje rozhodnutí skutečného rozhodovatele. V obou možných případech se k rozhodování váže velká dávka odpovědnosti, která je ale velmi individuální. [2]

Opakem individuálního rozhodování je rozhodování kolektivní, zde pravomoc rozhodovat přísluší celému kolektivu, stejně tak, jako odpovědnost za důsledky daného rozhodnutí. Pokud tedy kolektiv rozhodne nesprávně, odnesou to i ti členové, kteří hlasovali ve prospěch rozhodnutí, které se nakonec ukázalo být tím správným. Pokud je rozhodováno kolektivně, používá se pro stanovení konečného rozhodnutí především metoda hlasování, a to musí mít jasně stanovená demokratická pravidla. Někdy pak stačí pro přijetí rozhodnutí i to, aby všichni zúčastnění souhlasili. [7]

Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy

Dále se pak manažerské rozhodování dělí z pohledu složitosti. Z tohoto pohledu se rozhodovací problémy člení na dobře strukturované a špatně strukturované. Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení pro větší přehlednost pak uvádí **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**



Obrázek 1 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Dobře strukturované rozhodovací problémy jsou problémy jednoduché, přehledné a opakují se na operativní úrovni řízení. Pokud rozhodovatel takové problémy řeší, ve valné většině případů zná postup řešení a řídí se podle jednoho kvantitativního kritéria hodnocení. Takovéto rozhodování pak nebývá zatíženo velkým rizikem. [2]

Špatně strukturované rozhodovací problémy se pak naopak vyskytují na vyšších úrovních řízení a jejich řešení tak vyžaduje značně složitější rozhodovací procesy. Tyto problémy jsou často nové a neopakují se tak, jako dobře strukturované rozhodovací problémy, konkrétní návod nebo postup k vyřešení problému tak nebývá okamžitě k dispozici. Pokud chce rozhodovatel takový problém zdárně vyřešit, musí využít nejen svůj tvůrčí přístup, ale i svou intuici, zkušenosti a znalosti. Jedná se například o závažná strategická rozhodnutí, jako je založení podniku, rozhodnutí o organizační struktuře nebo rozhodnutí o inovaci. [2]

Spoléhat se při řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů pouze na zkušenosti, emoce a cit samozřejmě nelze, a tak se k řešení takových problémů využívají specializované přístupy, mezi které patří například rozhodovací analýza. Podle Blažka *rozhodovací analýzu lze charakterizovat jako přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, které se snaží vzájemně skloubit jak jednoduchá pravidla, tak i exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů.* [2]

Při aplikaci rozhodovací analýzy v praxi se rozhodovatel může řídit jednoduchými pravidly známými z praxe, ale může vytvořit například i řešitelský tým s řadou odborníků, kteří při řešení problémů využívají relativně složité matematické procedury. Avšak ani využití rozhodovací analýzy negarantuje dosažení toho nejlepšího rozhodnutí, je důležité pamatovat

na to, že rozhodovací analýza pouze zvyšuje pravděpodobnost rozhodnutí správného, jinak řečeno, snižuje riziko špatného rozhodnutí. [2] [7]

Na závěr je dobré poznamenat, že rozhodovací problémy striktně dobře či špatně strukturované se v praxi téměř nevyskytují, většina rozhodovacích problémů je spíše kombinací těchto dvou typů, a to v různých poměrech.

Konkrétnější charakteristiky dobře a špatně strukturovaných rozhodovacích problémů uvádí **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Tabulka 1 - Charakteristiky dobře a špatně strukturovaných problémů

Charakteristika	Dobře strukturované problémy	Špatně strukturované problémy
Frekvence řešení	opakovaně	jednorázové
Úroveň řízení	nižší (operativní)	vyšší (vrcholová)
Postupy řešení	rutinní	inovativní, tvůrčí
Využívané proměnné	kvantifikované	obtížně kvantifikovatelné
Faktory ovlivňující řešení	málo faktorů	velký počet, některé neznámé
Vazby mezi faktory	jednoduché závislosti	složité a proměnlivé vazby
Kritéria hodnocení	jedno, kvantitativní	více většinou kvantitativních
Charakter prostředí	stabilní	proměnlivé, náhodné změny
Přístup k informacím	dobry	špatný a obtížná interpretace

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Dalším typem manažerského rozhodování je rozhodování podle schopnosti rozhodovatele rozpoznat budoucnost. Toto rozdělení se formuje na základě informací o rizikových situacích, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým vybraným kritériím hodnocení. Dle této podmínky se rozlišují tři modelové rozhodovací situace, a to:

- rozhodování v podmínkách jistoty,
- rozhodování v podmínkách rizika,
- rozhodování v podmínkách nejistoty. [2]

Rozhodování v podmínkách jistoty

Rozhodování v podmínkách jistoty, stejně tak, jako rozhodování v podmínkách nejistoty, představuje krajní případ rozhodovacích procesů. Tento typ rozhodování je ze všech tří druhů nejsnazší a převažuje na operativní úrovni řízení. V tomto případě rozhodovatel rozhoduje

s minimálním či téměř nulovým rizikem. Pokud rozhodovatel rozhoduje v podmínkách jistoty, vychází z předpokladu, že určitě ví, co nastane, ať už v bližší či vzdálenější budoucnosti. Zná tedy stavy světa a počítá s tím, že se situace nezmění ani během realizace daného rozhodnutí, ani po něm. Plná informovanost se ale v praxi v podstatě nevyskytuje. [2]

Rozhodování v podmínkách rizika

Naproti tomu v podmínkách rizika rozhodovatel předpokládá více různých variant budoucnosti a nemá jistotu, která varianta opravdu nastane. Zná pouze pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé stavy světa za určitého stavu okolí mohou nastat. Pokud se tedy rozhodovatel rozhodne zrealizovat určitou variantu, už je toto rozhodování zatíženo jistou mírou rizika. [2]

Rozhodování v podmínkách rizika převažuje především u středního a vyššího managementu. Ten má dispozici celou řadu nástrojů, které lze při takovém rozhodování využít. Jde například o:

- rozhodovací matice,
- pravděpodobnostní stromy,
- simulaci Monte Carlo,
- scénáře. [7]

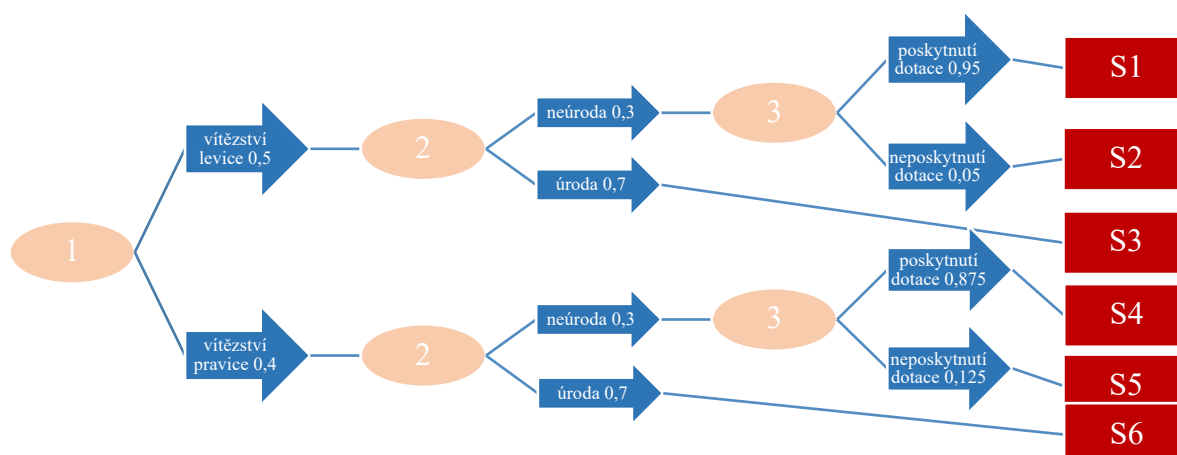
Rozhodovací matice zobrazuje dopady nebo důsledky variant vzhledem k danému hodnotícímu kritériu. Jak lze vidět níže, rozhodovací matice je tvořena tabulkou – v řádcích jsou jednotlivé rizikové varianty rozhodování, a ve sloupcích jsou zaznamenány jednotlivé stavy světa neboli rizikové situace, které v budoucnu mohou nastat. Do polí rozhodovací matice se pak zapisují důsledky rizikových variant při jednotlivých stavech světa a hodnotí se vůči zvolenému kritériu hodnocení. Příklad rozhodovací matice uvádí Tabulka 2. [7]

Tabulka 2 - Rozhodovací matice

Varianty	Stavy světa			
	S ₁	S ₂	...	S _n
V ₁	d ₁₁	d ₁₂	...	d _{1n}
V ₂	d ₂₁	d ₂₂	...	d _{2n}
...
V _m	d _{m1}	d _{m2}	...	d _{mn}

Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Dalším relativně jednoduchým a přehledným nástrojem, který lze při rozhodování využít, jsou pravděpodobnostní stromy. Jedná se o grafický nástroj, který zobrazuje daný rozhodovací problém a jeho možná řešení společně s důsledky jednotlivých rizikových variant. Ukázkou pravděpodobnostního stromu zobrazuje Obrázek 2. [7]



Obrázek 2 - Pravděpodobnostní strom — poskytnutí dotace drobnému zemědělici

Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

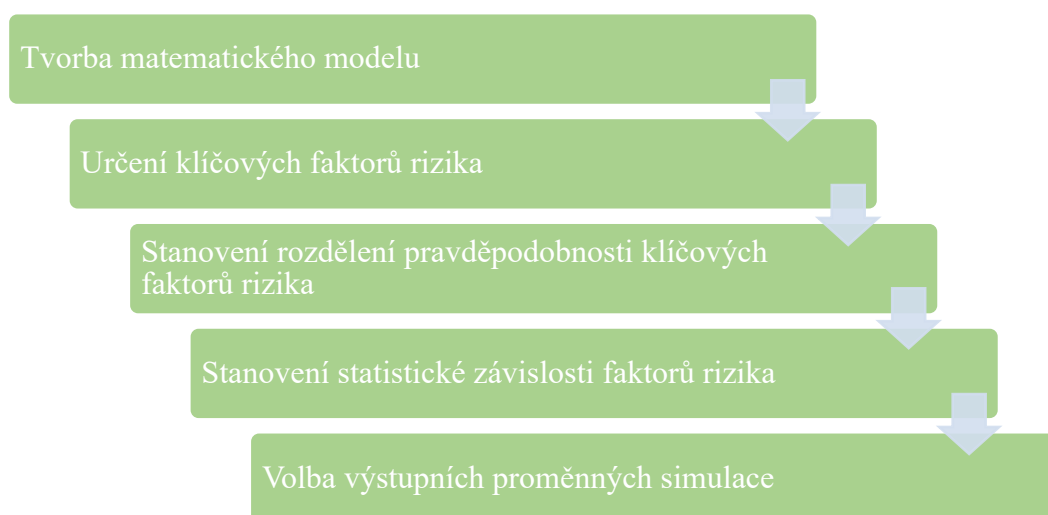
Třetím nástrojem používaným při rozhodování v podmínkách rizika jsou scénáře. Scénáře se používají ke znázornění budoucího vývoje prostředí, ve kterém podnik působí, tento vývoj se může ubírat různými rizikovými či méně rizikovými cestami. Scénáře se často využívají ve strategickém rozhodovacím procesu a jsou tak předpokladem pro vybudování systému včasného varování na měnící se prostředí. Aby scénáře zůstaly přehledné a srozumitelné, pracuje se při jejich tvorbě obvykle pouze s omezeným počtem rizikových faktorů, to ale na druhou stranu vede ke zjednodušení obrazu budoucího vývoje. Scénáře mohou mít

buď kvalitativní podobu, která charakterizuje budoucí vývoj okolí z makroekonomického pohledu, anebo kvantitativní podobu, která má mikroekonomický charakter. [6]

Ne vždy je ale možné pracovat pouze s omezeným počtem rizikových faktorů a jsou situace, kdy je počet faktorů rizika nemalý, pak přichází na řadu počítačová simulace metodou Monte Carlo. Simulace metodou Monte Carlo patří mezi ty obtížnější a pracnější, nicméně i k takto získaným výsledkům je nutné přistupovat s určitou opatrností, jelikož použítá data vycházejí nejčastěji z odhadů nebo z minulých zkušeností.

Tato metoda funguje na principu hlubšího poznání rizikových variant, její podstatou je tedy generování velkého počtu scénářů a propočítání zvoleného kritéria hodnocení pro každý jednotlivý scénář, toto pak umožňuje rozdělit pravděpodobnosti daného kritéria hodnocení pro posuzované rizikové varianty. [6]

Postup simulace metodou Monte Carlo lze pak rozdělit do těchto kroků viz Obrázek 3.



Obrázek 3 - Proces simulace metody Monte Carlo

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Rozhodování v podmínkách nejistoty

Rozhodování v podmínkách nejistoty přichází na řadu v případě, kdy rozhodovatel informace o jednotlivých stavech světa nemá. Pokud rozhodovatel rozhodoval za rizika, znal alespoň rozdělení pravděpodobností, se kterou možné budoucí situace mohou nastat, kdežto při rozhodování za nejistoty toto rozdělení rozhodovatel nezná, a tak neví o možnostech toho, že by jednotlivé stavy mohly nastat, vůbec nic.

Nejčastěji se při rozhodování v podmínkách nejistoty využívají tyto techniky:

- pravidlo minimaxu,
- pravidlo maximaxu,
- Laplaceovo pravidlo,
- Hurwiczovo pravidlo. [17]

Pravidlo minimaxu vychází z pesimistického předpokladu o tom, že dojde k realizaci nejhoršího možného scénáře. Volí ho tedy pesimistický rozhodovatel, který se snaží riziko co nejvíce eliminovat a udržet na co nejnižší úrovni. Takový rozhodovatel se rozhodne pro variantu, která nabízí nejefektivnější hodnotu kritéria – tohoto rozhodnutí docílí tak, že určí minimální hodnotu kritéria a jednotlivé varianty pak uspořádá podle klesajících hodnot řádkových minim. Následně vybere tu, která má toto řádkové minimum nejvyšší. [2] [17]

Naproti tomu pravidlo maximaxu je orientováno více ofenzivně. V tomto případě je rozhodovatel optimistický, rizika se příliš neobává a věří v nejpříznivější možný scénář. Jednoduše se tedy rozhodne pro takovou variantu, která má v rozhodovací matici nejlepší hodnotu kritéria. [2]

Značným nedostatkem obou těchto pravidel je fakt, že jsou orientovány pouze na jedinou extrémní hodnotu, aniž by brala v úvahu i další možné alternativy.

Laplaceovo pravidlo neboli pravidlo ekvivalentní pravděpodobnosti, je pravidlem založeném na tom, že nezná-li rozhodovatel pravděpodobnosti jednotlivých scénářů, považuje tuto pravděpodobnost za totožnou. Pak je tedy postup následovný: v jednotlivých řádcích se sečtou hodnoty kritéria, tyto součty se pak podělí počtem scénářů a ta varianta, která má řádkový součet nejvyšší, je vybrána. [2]

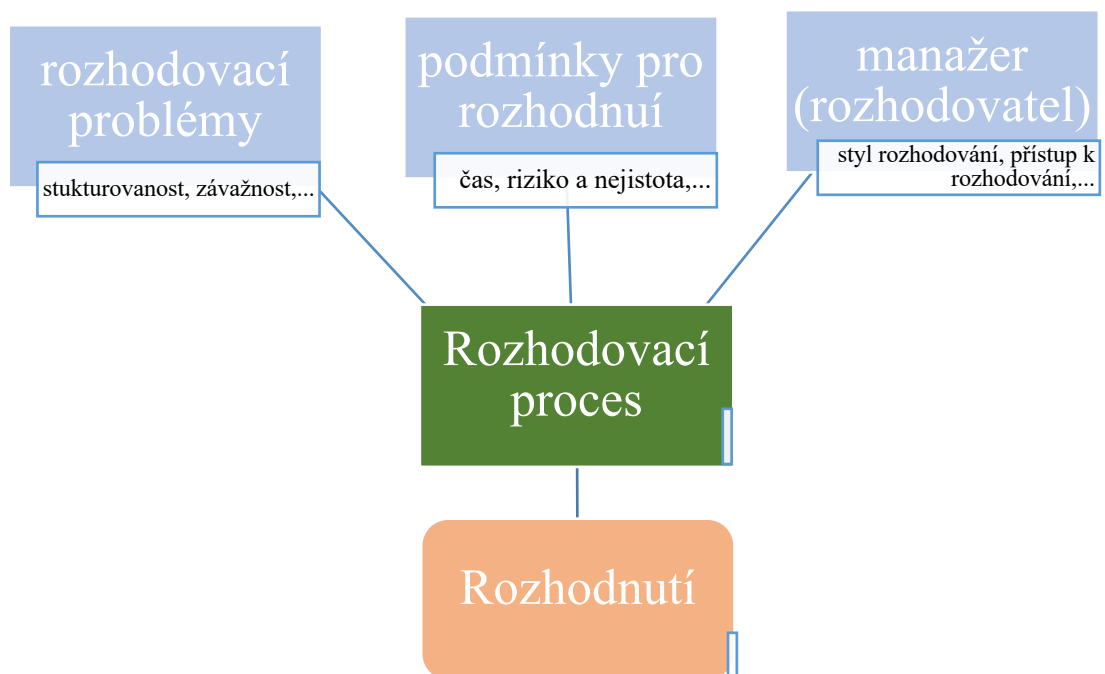
A poslední, Hurwitzovo pravidlo neboli pravidlo optimismu-pesimismu, je kombinované pravidlo, které se skládá z pravidla minimaxu a pravidla maximaxu. Dá se tedy říct, že se jedná o přiklonění k optimistické či pesimistické variantě. Rozhodovatel je buď extrémně pesimistický, extrémně optimistický nebo může jít „zlatou střední cestou“.

1. 1. 2 Rozhodovací proces a jeho fáze

Rozhodování lze popsat jako proces skládající se z několika fází, které na sebe postupně navazují, tohle všechno, co předchází učinění správného rozhodnutí, lze zjednodušeně nazvat rozhodovacím procesem.

Aby mohlo být učiněno správné rozhodnutí, ať už v osobním či pracovním životě, je nutné, aby měl rozhodovatel na výběr z několika možností. Podstatou rozhodovacího procesu je tedy volba alespoň mezi dvěma možnostmi neboli volba mezi dvěma variantami chování.

Rozhodovací proces je ovlivněn celou řadou faktorů viz Obrázek 4. Jde především o to, jaké rozhodovací problémy rozhodovatel řeší, je nutné, aby znal jejich strukturu, charakter, závažnost apod. Rozhodovatel je také ovlivňován tím, jaké má pro rozhodnutí podmínky, sem patří čas, míra rizika, nejistota a další. Celý rozhodovací proces ovlivněn samotným rozhodovatelem a jeho osobností, tedy jeho přístupem, stylem rozhodování apod.



Obrázek 4 - Pohled na rozhodovací proces

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Rozhodovací proces je proces značně obsáhlý, od přípravy, která většinou zabere nejvíce času, až po vlastní závěrečné rozhodnutí. Je tedy jednodušší a přehlednější ho rozdělit do několika fází viz Obrázek 5. Průběh rozhodovacího procesu ale rozhodně není přímočarý, ač to tak z obrázku na první pohled může působit. V jednotlivých fázích rozhodovacího procesu mohou vznikat zpětné vazby, kdy pak z určitých důvodů může dojít k návratu do fáze předcházející.



Obrázek 5 - Fáze rozhodovacího procesu

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

Fáze definování

Náplní první fáze — fáze definování, je získávání, analýza a vyhodnocování informací o firmě a jejím okolí. Touto fází začíná zahájení rozhodovacího procesu, kdy rozhodovatel identifikuje rozhodovací problém, čemuž ještě předtím předcházelo stanovení cíle, kterého je třeba dosáhnout. Správné stanovení cíle je klíčovým faktorem úspěšnosti rozhodovacího procesu. V této fázi platí, že chce-li rozhodovatel dosáhnout stanoveného cíle, musí vyřešit problém, který mu v tom brání – ten může být jasný, snadno řešitelný a rozpoznatelný, v praxi ovšem častěji nastávají situace, kdy se problém stává zjevným, až když už je na jeho řešení pozdě. Je tedy důležité pozornost zaměřit především na tyto hlubší problémy a rozpoznat je co nejdříve. [2] [6]

Fáze analyzování

Cílem druhé fáze rozhodovacího procesu je nashromáždit dostatečné množství dat a informací, které budou použity jako podklad pro konečné rozhodnutí, v této fázi se tedy rozhodovatel snaží o hlubší a konkrétnější poznání rozhodovacího problému.

V dnešní době je společnost informacemi zahlcena, je jich všude nepřehledné množství a je proto žádoucí vybrat ty relevantní, zorientovat se v nich, posoudit jejich kvalitu, důvěryhodnost, dostupnost a získat ty nejvhodnější pro posuzování jednotlivých návrhů řešení.

Mimo to si v této fázi rozhodovatel stanoví kritéria a jejich hodnoty, která jsou měřítkem míry naplnění cíle. Díky kritériím pak vybere nejsprávnější možnou variantu. Kritéria hodnocení mohou být maximalizační (např. u zisku nebo rentability), minimalizační (např. u nákladů) nebo mohou být dány konkrétní hodnoty, kterých má být dosaženo. Výstupem této fáze je pak konkrétní formulace rozhodovacího problému. [2] [6]

Fáze generování

Po analýze přichází na řadu fáze generování, její podstatou je nalézt co nejvíce variant, jak lze dosáhnout stanoveného cíle, respektive variant toho, jak vyřešit problém. V praxi ke stanovenému cíli nevede pouze jedna jediná cesta, ale rozhodovatel má často k dispozici mnoho různých možností a čím více jich je, tím lépe. O těchto možnostech hovoříme právě jako o variantách chování. Pro zvolení nejlepšího závěrečného rozhodnutí, které bude splňovat potřebné kvality, je žádoucí, aby těchto různorodých možností bylo co nejvíce. Pro generování těchto možností neboli variant chování, je možné využít systematicko-analytické metody nebo metody stimulující intuici (morfologická analýza, brainstorming, brainwriting apod.), které podporují kreativitu rozhodovatele, ta je totiž v této fázi více než potřebná. [2]

Fáze klasifikace

Po tom, co má rozhodovatel k dispozici dostatečně široký výběr námětů, jak řešit daný problém, přichází na řadu fáze klasifikace, která vede ke snaze dospět ke konečnému jednoznačnému řešení. Jde zpravidla o redukci počtu výstupů předcházející fáze a o seskupování těchto návrhů podle podobnosti. Takto vytríděné náměty je pak třeba propracovat na takovou úroveň, aby bylo možné je hodnotit. To už je další fázi rozhodovacího procesu. [2]

V některých rozhodovacích úlohách (například rozhodovací úlohy typu výběrových řízení) se fáze generování ani fáze klasifikace vůbec nemusí uplatnit, a to z toho důvodu, že varianty chování jsou již k dispozici a nemusí se vytvářet. Může nastat ještě jiná situace, ve které je možné tuto fázi vynechat – děje se tak především v případech, kdy fáze generování i přes veškerou snahu nepřinesla příliš velkou množinu variant. Tyto varianty ovšem musí být propracované na takovou úroveň, aby už byly připraveny k fázi hodnocení. [2]

Fáze hodnocení

V poslední fázi rozhodovacího procesu rozhodovatel vybírá tu nejlepší možnou variantu řešení rozhodovacího problému. Musí jít o takovou variantu, která z největší části naplní jím vytyčený cíl. Která varianta to bude, lze zjistit pomocí již zmíněných kritérií. Dalším důležitým krokem této fáze je to, aby rozhodovatel rozpoznal rizika jednotlivých variant a eliminoval ty varianty, které mají riziko nejvyšší.

Rozhodovatel může jednotlivé varianty hodnotit na základě jednoho kritéria nebo na základě více kritérií, v tom případě jde o hodnocení vícekritériální, které se často používá pro náročnější cíle. Čím je počet kritérií vyšší, tím je hodnocení složitější. Pro zhodnocení variant může

rozhodovatel použít opět nepřeborné množství metod – od těch nejjednodušších až po ty složité opírající se o matematiku či speciální software. [2] [6]

Takže prvním krokem, který v závěrečné fázi musí rozhodovatel provést, je eliminace těch variant řešení, které se mu jeví jako nejméně výhodné (případně nejvíce rizikové), tím se výběr variant zmenší, což je pro tuto fázi a rozhodovatele žádoucí.

Pro tento krok je dobře využitelná metoda párového porovnávání neboli Saatyho metoda. Podstatou této metody je postupné srovnávání kritérií, která si jsou charakterově podobná. Významnost každého kritéria je určena počtem bodů viz Tabulka 3. Výsledky této metody se pak zaznamenávají do čtvercové matice (Saatyho matice nebo matice relevantních důležitostí), kde se preference jednotlivých variant sčítají a na tomto základě se poté stanoví výsledné pořadí variant. [2] [6]

Tabulka 3 - Saatyho bodová stupnice

Počet bodů	Hodnocení variant
1	Kritéria jsou stejně významná.
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je dosti významnější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Výsledkem fáze hodnocení může pak být preferenční seřazení jednotlivých variant, tedy jejich seřazení podle toho, jak jsou pro konečné rozhodnutí rozhodovatele výhodné, nebo určení jedné nejuvhodnější varianty. [7]

Po fázi hodnocení pak přichází na řadu implementace rozhodnutí. Tento krok lze nazvat tzv. fází kontroly, jelikož bezprostředně po tom, co je zvolená varianta zrealizována, je třeba posoudit, zda bylo dosaženo cíle a pokud se tak nestalo, je nutné připravit a zrealizovat žádoucí korekční opatření.

1.2 Dobrá praxe

Všechny činnosti, které jakákoliv organizace provádí, by měla provádět tím nejlepším a nejefektivnějším možným způsobem. Je řeč o takovém způsobu, který spotřebovává co nejméně zdrojů a vytváří výstup s tou nejvyšší možnou kvalitou. Jedním takovým způsobem je i tzv. dobrá praxe.

Dobrou praxi tedy lze popsat jako osvědčené praktiky organizací, které svým opakovaným užíváním prokázaly širokou využitelnost v praxi a jsou významnou součástí knowledge firmy. [22]

Podstatou dobré praxe je fakt, že vždy je daleko vhodnější rozvíjet a zdokonalovat to, co už je někde jinde osvědčené a má to vynikající výsledky než to, co zatím nikde jinde zrealizováno nebylo.

Hlavním cílem využití dobré praxe je dosažení lepších ekonomických nebo i mimoekonomických výsledků dané organizace. Tohoto lze dosáhnout na základě převzetí určitých principů či přístupů fungování jiné úspěšnější instituce. Dá se říct, že dobrá praxe je založena na stejných základech jako benchmarking.

1.2.1 Zavádění dobré praxe

V zavádění tzv. dobré praxe figurují dva základní prvky, a to cílové místo neboli *target site* a zdrojové místo neboli *source site*.

Target site představuje organizaci, která chce zlepšit své výsledky a fungování, source site je pak organizace, od které jsou přejímány již ověřené principy a přístupy. Toto zdrojové místo se také označuje jako „nejlepší praxe“ nebo jako „chytrá praxe“, což může být příhodnější označením, jelikož zcela výjimečně je tu jistota, že v případě „nejlepší praxe“ jde skutečně o jeden nejlepší příklad mezi všemi možnostmi. [28]

Pokud se organizace rozhodne využít výhod dobré praxe, nejprve musí provést analýzu cílového místa, tzn. zaměřit se na to, co chce zlepšit a také na to, v čem naopak zaostává v porovnání s ostatními organizacemi. Tento krok souvisí se stanovením cíle, či cílů, kterých chce organizace ve stanovenou dobu dosáhnout.

Druhým krokem je nalezení a výběr přístupů a principů, které objektivně fungují jinde a jeví se tak jako ty nejlépe použitelné a nejefektivnější pro organizaci, která chce zlepšit své fungování. Aby však organizace mohla použít tyto ověřené praktiky, musí zjistit a pochopit,

proč tam tato praxe funguje a proč organizace dosahuje tak výjimečných výsledků, tímto nastává fáze explanace. Podstatou této fáze je tedy pochopení přístupů a principů organizace, která slouží jako inspirace pro zkvalitnění fungování cílového místa. [28]

A posledním, čtvrtým krokem, je převedení zkušenosti nejlepší (chytré) praxe do cílového místa, tedy tzv. fáze extrapolace. Znamená to, že organizace vytěží maximum z poučení se ze zprostředkované zkušenosti pocházející od zdrojového místa, na základě toho vytvoří nové praktiky, přizpůsobí se novým odpovídajícím okolnostem a svým působením se tak přiblíží k vybranému zdrojovému místu. [28]

1. 2. 2 Problematičnost dobré praxe

Pro spoustu organizací, které chtějí zlepšit své výsledky, by bylo příhodné, aby se dobrá praxe dala zobecnit, což ale bohužel není ve všech případech úplně možné, jelikož je často dobrá praxe realizována v různých kontextech. Každý jednotlivý případ realizace dobré praxe je velmi specifický. To, že využití dobré praxe přineslo vynikající výsledky v jedné organizaci neznamena, že výsledek bude stejný i jinde. Potíž je tedy především v té věci, že nejlepší praktiky a principy nejsou vždy převoditelné z jedné organizace do jiné. Každou organizaci ovlivňují jiné faktory, a ne každá organizace funguje za stejných podmínek. Ne vždy je tedy to „nejlepší řešení“ tím nejvhodnějším pro danou organizaci.

Dalším z problémů při využití praktik a postupů dobré praxe je i otázka úplnosti výběru. Podmínka úplnosti udává, že pokud je prioritou odhalit opravdu „nejlepší praxi“, je nutné zahrnout do výběru všechny porovnatelné případy v dané oblasti, výběrové šetření je v tomto případě ale často nedostačující. Nepředpokládá totiž existenci lepšího případu „nejlepší praxe“ mimo oblastní výběrový soubor. [28]

I přesto se realizace dobré praxe stále hojně využívá a mnoho organizací, podniků či menších podnikatelů, v ní našlo určité východisko především v době koronavirové pandemie.

2. PANDEMIE COVID-19

Pandemie COVID-19 napříč celým světem určitým způsobem ovlivnila všechny, od jednotlivců, přes celé rodiny, až po živnostníky, menší firmy a velké korporace. Tato kapitola pojednává nejdříve o samotném počátku pandemie, následně o pandemické situaci v České republice a poté jsou popsány ekonomické sektory, které ovlivnila pandemie koronaviru a s ní spojené vládní restrikce.

2.1 Počátek pandemie

Samotné pandemii vždy předchází epidemie. Pokud se na omezeném území a v určitém časovém období vyskytne velké množství případů nemoci se stejnou příčinou, je řeč o epidemii. Když se pak tato nemoc ale během krátkého časového úseku rozšíří po celém světě, už mluvíme o pandemii, což byl případ i onemocnění COVIDU-19. [19]

Ovšem nestalo se tak poprvé, různé pandemie postihují lidstvo odpradáвна. Nejstarší známou zdokumentovanou pandemií je středověká pandemie moru, která dokázala téměř vylihnit tehdejší Evropu, v novodobých dějinách jsou to pak pandemie chřipky, z nichž nejznámější a nejničivější byla pandemie chřipky španělské. Dále se ve světě vyskytla například pandemie viru HIV, který zužoval především africký kontinent a samozřejmě dnes, již všem známá, pandemie koronaviru, který se mezi lidmi objevil poprvé na konci roku 2019 a během chvilky změnil dosavadní fungování celého moderního světa. [20]

První případ nakažení doposud neznámým typem koronaviru SARS-CoV-2 byl zaznamenán v čínské provincii Chu-pej, konkrétně ve městě Wuchan, které obývá více než deset milionů lidí. Onemocnění, které se projevuje především respiračními obtížemi, dostalo označení COVID-19. Většina lidí, která se infikuje tímto virem, prodělá onemocnění s mírným až středně těžkým průběhem a uzdraví se i bez potřeby zvláštní léčby. Někteří však onemocní vážně a neobejdou se bez hospitalizace v nemocnici.

Je předpokládáno, že se tento virus na lidi přenesl na čínských tržištích z volně žijících zvířat, ovšem objevila se i teorie, že virus unikl z výzkumné laboratoře, která sídlí právě pár kilometrů od wuchanského tržiště, toto tvrzení však vědci považují za méně pravděpodobné. Postupně se pak prostřednictvím cestování koronavirus rozšířil do dalších čínských provincií a následně i do dalších 191 zemí světa.

2.2 COVID-19 v České republice

Přes veškerou snahu se nákaza koronavirem nevyhnula ani České republice. První známé případy se tu poprvé objevily na počátku března 2020 a postupně se jejich počet zvyšoval. V polovině měsíce pak došlo k uzavření škol, obchodů a restaurací, byl také poprvé vyhlášen nouzový stav a vláda o pár dní později ohlásila povinné nošení roušek nejen uvnitř, ale i venku. V dubnu následoval zákaz vycházení. V květnu pak po mírném zlepšení přichází první rozvolňování — opět se otevřely restaurace, obchody, služby a školy.

V létě téhož roku šíření nákazy začíná zpomalovat, dochází ke snížení počtu denního výskytu infikovaných osob a Češi vyrazili na dovolené, především do Chorvatska, odkud si řada z nich přivezla kromě zážitků i koronavirus. Na konci srpna se tak už začíná mluvit o druhé koronavirové vlně.

Na podzim se začíná projevovat letní rozvolnění, tedy neomezené cestování a pohybování se bez roušek, a dochází k prudkému nárůstu počtu nemocných — v tu dobu začíná přibývat tisíce nakažených osob denně. Česko se tak opět uzavírá a přechází do tvrdého lockdownu. Poslední měsíc roku 2020 se nese v duchu rozvolňování, antigenního testování i startu očkování. Čísla nakažených i hospitalizovaných ale závratně neklesají, poslední dny roku naopak dramaticky stoupají. V zimě 2021 pak počet potvrzených případů nákazy koronavirem překračuje 1 000 000 nakažených a přichází třetí koronavirová vlna. Vláda následně vydává v platnost velmi tvrdá opatření, která začínají platit od března 2021, nejzásadnějším z nich je zákaz opuštění okresu či povinné nošení respirátorů. Do podzimu 2022 se nemocí COVID-19 nakazilo více než 4 miliony osob a bezmála 41 tisíc Čechů nákaze podlehl. [5]

Jak už bylo řečeno, vláda České republiky se snažila průběh pandemie zmírnit přijímáním nejrůznějších opatření, která řídila Bezpečnostní rada státu, později byl v této věci kompetentní krizový štáb. Jelikož se covid šíří prostřednictvím kapének, bylo nutné, aby lidé omezili pořádání akcí a společné setkávání na veřejně přístupných místech, kde by hrozilo rozšíření nákazy. Z tohoto důvodu byl vyhlášen již zmíněný nouzový stav, který se pojí s řadou protiepidemických opatření, která byla postupně různě upravována a pozměňována.

Mezi ty nejdůležitější patřilo omezení volného pohybu osob, omezení přeshraničního pohybu osob, uzavření všech základních, středních, vyšších odborných a vysokých škol a přistoupení k distanční formě výuky, povinnost zakrývat si mimo svá bydliště ústa a nos rouškou, šátkem, či respirátorem, a v neposlední řadě to byl zákaz provozu restauračních zařízení, omezení

maloobchodní činnosti a poté následovalo omezení poskytování služeb — toto rozhodnutí bylo pak pro spoustu podnikatelů likvidačním. [29]

V reakci na krizová a mimořádná opatření byla přijímána i opatření podpůrná, tedy opatření, která měla za úkol zmírnit následky pandemie, podpořit ekonomiku a udržet likviditu. Cílem těchto opatření byla podpora podnikatelů, OSVČ, právnických či fyzických osob, ale i rodin.

Mezi těmito podpůrnými opatřeními byl například program *Covid — Gastro*, který byl kompenzací pro podniky, kterým byla kvůli vládním opatřením snížena nebo úplně omezena schopnost generovat tržby. Dále to byl například program *Covid — podpora cestovního ruchu*, který byl určen cestovním kancelářím nebo agenturám. Dále program *Covid — Nájemné*, ten byl určen podnikatelům, kteří mají prostory pro vykonávání své podnikatelské činnosti pronajaté, a kterým bylo na základě přijatých krizových opatření zakázáno nebo výrazně omezeno poskytování služeb zákazníkům a prodej zboží v maloobchodech. Ministerstvo zemědělství připravilo také kompenzační program *AGRICovid*, který byl určen pro potravináře nebo zemědělské podnikatele, kteří produkují potraviny určené pro provozovatele stravovacích služeb. A v neposlední řadě šlo například o program podpory zaměstnanosti — *program Antivirus* — díky kterému bylo možné alespoň částečně kompenzovat mzdové náklady zaměstnavatelů. [23] [27]

2. 2. 1 Sektory ekonomiky zasažené pandemií

Jak se dalo předpokládat, měla pandemie koronaviru negativní dopad i v oblasti české ekonomiky, která do té doby fungovala bez větších výkyvů, s minimálními makroekonomickými nerovnováhami. Pak ale přišla pandemie a určitým způsobem ovlivnila téměř všechna jednotlivá odvětví ekonomiky. Avšak ekonomický dopad pandemie nebyl všude stejný a nelze ho úplně zobecnit, byl totiž především ovlivněn různorodými faktory a ve většině případů šlo o to, jak rychle a jakým způsobem byly podniky schopné přizpůsobit se nepříznivé situaci a také o to, jak jsou jednotlivá odvětví navzájem provázána.

Jedním z nejvíce zasažených sektorů byl nejdůležitější sektor světové ekonomiky, tedy cestovní ruch a letecký průmysl. Ten utrpěl velké ztráty především kvůli omezení cestování a volného pohybu osob. Následkem byl pak výrazný propad produktivity celého odvětví a zánik pracovních míst. V roce 2019 v České republice v odvětví cestovního ruchu fungovalo téměř sedm tisíc podniků, tržby jim až do počátku pandemie stoupaly poměrně výrazným tempem, pak se ale propadly na čtvrtinovou úroveň. Pokles aktivity byl zaznamenán i u cestovních kanceláří, jejich počet se během pandemie snížil z 851 na 626. A není divu, v roce 2021 byl

zaznamenán propad turistických cest o 85 %, omezení cestování ale naopak hrálo do karet tuzemskému trhu. Delší turistické cesty v rámci ČR zprostředkované cestovní agenturou či kanceláří tak dokonce v roce 2021 stouply o 22 %. [3]

O moc lépe na tom nebyla ani oblast zahrnující všechny sektory dopravy, jako jsou aerolinky, námořní, silniční nebo železniční doprava. Výrazně bylo postiženo i odvětví logistiky, stavebnictví nebo oblast spotřebního zboží a maloobchodu. Na druhou stranu některým oblastem se začalo během pandemie dařit více než před jejím vypuknutím, nárůst zaznamenal například rozvoz jídla, e-shopy, přepravci zboží, a také prodej drogerie, lékárenských produktů nebo sportovního vybavení.

Negativní dopady opatření, jejichž úkolem bylo zpomalení šíření koronavirové nákazy, citelně pocítila i oblast ubytování, stravování a pohostinství. Téměř všech hotelů a restaurací se tato opatření dotkla přímo existenčně, jejich ztráty dosahovaly desítek miliard korun a mnohé z nich musely propustit většinu personálu. Spoustu menších podnikatelů tak zakázky a omezení v provozování služeb neustálo a byli nuceni své podnikání ukončit.

Nejinak tomu nebylo ani u odvětví českého průmyslu, který je pro Českou republiku jedním z nejdůležitějších zdrojů příjmů a pracovních míst. Zde pandemie koronaviru způsobila kromě nedostatku zaměstnanců, kteří byli v karanténě nebo doma se svými dětmi, také problémy s dodávkami, dopravou a logistikou. Nejpostiženějším odvětvím českého průmyslu byl automobilový průmysl, který představuje zhruba desetinu hrubého domácího produktu ČR. Během pandemie meziroční výroba motorových vozidel, motocyklů a návěsů klesla zhruba o 52 %. Automobilový průmysl samozřejmě ovlivnil i fakt, že lidé v době krize utráceli spíše za nutné věci a nákup nového vozu odložili na neurčito. Na automobilový průmysl navíc negativně působil i tlak Evropské unie na snížení emisí CO₂. [12] [13]

Pandemie se otiskla i v zemědělském a potravinářském odvětví, ačkoliv lze říct, že tato odvětví koronakrizi ustála nejstabilněji. Zemědělské podniky totiž nemusely kvůli vládním opatřením přerušit provoz, a tak byl pro většinu z nich největším problémem nedostatek zaměstnanců, kteří byli například v karanténě. I přesto se ale tato ekonomická oblast nevyhnula finančním ztrátám, potíží s odbytem zemědělských produktů, již zmíněným problémům s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků nebo nárůstu finančních nákladů. Sklizeň některých komodit je vázaná pouze na omezenou dobu v řádu dnů či týdnů a v živočišné výrobě je třeba zajistit pravidelný režim a pohodu zvířat na každodenní bázi po celý rok, což s nedostatkem zaměstnanců nebylo vždy úplně možné a jen těžko se zde hledala určitá alternativa.

3. ANALÝZA DOPADŮ PANDEMIE A PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE V PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH TRHŮ

V této kapitole je nejdříve popsán cíl výzkumu a jeho konkrétní dílčí cíle, dále druh výzkumu a metoda sběru dat. Poté se kapitola zabývá jednotlivými podnikateli a obsahem rozhovorů, které s nimi byly uskutečněny. Nakonec se věnuje zhodnocení získaných dat.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části této bakalářské práce je analýza dopadů pandemie a analýza příkladů dobré praxe v prostředí vybraných trhů nacházejících se v regionu Kutnohorska — Kolínska.

Dílčími cíli výzkumu bylo zjištění:

- v jaké oblasti podnikání měla pandemie koronaviru největší dopad na konkrétní podnikatele, jak je přímo ovlivnila a zda bylo období pandemie pro jejich podnikání výrazně ztrátovější než období před pandemií,
- jaké změny v podnikání potažmo manažerském rozhodování přinesla pandemie a jaký zásadní problém museli podnikatelé během pandemie řešit,
- jak podnikatele ovlivnila vládní opatření a zda využili některé z podpůrných vládních programů,
- zda podnikatelé využili některý z příkladů dobré praxe a jak se k němu stavěli. A pokud ano, zda pokračují v novém konceptu podnikání i nadále.

3.2 Druh výzkumu a metoda sběru dat

Data do praktické části této bakalářské práce byla poskytnuta formou kvalitativního výzkumu. A to především proto, že kvalitativní výzkum je zaměřen na konkrétní pochopení problému, tedy využívá se, pokud je třeba téma pochopit do hloubky, jeho výsledkem je pak subjektivní názor nebo pohled zkoumaných subjektů na danou problematiku, což bylo v tomto případě žádoucí.

Data byla získána formou polostrukturovaného rozhovoru, který byl pro toto šetření tím nejvíce vhodným, ať už z důvodu flexibility nebo možnosti pokládání doplňujících otázek. Dotazované subjekty se cítily přirozeně a měly větší prostor k vyjádření.

Sběr dat probíhal v období od června 2022 do srpna 2022 a délka jednotlivých rozhovorů byla přibližně 60 minut.

3.3 Rozhovory

Podklady pro vypracování praktické části byly poskytnuty formou rozhovorů s podnikateli, kteří podnikají v různých odvětvích ekonomiky.

Rozhovor č. 1 — Kadeřnictví

S problémy, které přinesla pandemická krize, se potýkal Ondřej Bílý, s nímž byl uskutečněn rozhovor č. 1. Jeho podnikání lze zařadit do terciálního sektoru čili sektoru služeb. Ondřej vystudoval obor kadeřník na Střední odborné škole a Středním odborném učilišti řemesel v Kutné Hoře. Ještě během studia si založil živnost a začal pracovat.

Dá se říct, že dnes už je z Ondřeje opravdový profesionál s více než desetiletou zkušeností. Mnoho let si šel za svým snem a po tvrdém úsilí se dočkal zasloužených úspěchů — získal praxi nejen v hlavním městě, kde měl možnost pracovat ve vyhlášeném pražském salonu, ale i ve Velké Británii, kde stříhal a upravoval vlasy mimo jiné i světově známým celebritám. Sám Ondřej tvrdí, že není „jen“ kadeřník, ale že je především *holičem dnešních gentlemanů*, jeho práce pro něj není pouze prací, ale i koníčkem, kterým si utvořil svou vlastní osobnost.

V roce 2019 se Ondřej vrátil zpět do České republiky, kde si otevřel svůj vlastní salon, aby mu zakrátko na to překazila pandemie koronaviru slibně rozjetý business. Momentálně se Ondřej s láskou a péčí stará o své zákazníky v čáslavském salonu *Ilaip*. Největším oceněním je pro něj spokojená a pravidelně se vracějící klientela.

Ač to tak zprvu nevypadalo, Ondřej svůj podnikatelský boj s koronavirem zvládl, avšak s nemalými ztrátami.

1) V jaké oblasti měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaše podnikání?

„Největší dopad měla pandemie rozhodně na mé finance, tam jsem to pocítil nejvíc, asi jako každý kadeřník nebo kadeřnice. Salon jsem měl otevřený relativně krátkou dobu, a než se moje podnikání stihlo rozběhnout přesně tak, jak jsem si představoval, musel jsem v první, následně i v druhé vlně koronavirové pandemie salon uzavřít, což samozřejmě zapříčinilo značný pokles tržeb.“

➤ A bylo to v jiné oblasti naopak, přinesla pandemie i nějakou pozitivní změnu?

„V určité míře jsem určitě utužil své vztahy se zákazníky, což rozhodně považuji v době pandemie za pozitivní. Oproti období před pandemií se zvýšila frekvence naší komunikace, byl jsem s nimi v kontaktu rozhodně častěji než v období před pandemií. Konverzace probíhaly

uvolněně a přátelsky, ať už jsme řešili jejich vlasové problémy, nebo vládní opatření. Myslím, že tenhle přístup z mé strany určitě dopomohl k tomu, že mi většina z mých klientů zůstala věrna po celé koronavirové období.“

2) Jak konkrétně ovlivnila pandemie koronaviru chod Vašeho podnikání?

„Ovlivnila ho v mnoha směrech. Své podnikání jsem se snažil udržet v mezích normálu, dokud to šlo, pak ale začaly přicházet nejrůznější vládní opatření, takže na dlouho se mi to nepodařilo. Určitou změnu jsem pocítil hned po potvrzení prvních několika případů nákazy koronavirem. Lidé se začali bát, rušili své rezervované termíny a já si začal uvědomovat, že tohle pandemické období nebude trvat týden ani měsíc, a že mě nejspíš čekají ještě krušnější časy. Když se mi pak tržby během první vlny propadly téměř o 70 %, myslel jsem, že se z tohohle nikdy nevzpamatuji.“

„Postupně také zkrachovalo několik mých menších dodavatelů, jelikož kvůli zákazu provozování služeb neměli téměř žádný odbyt, takže dopady pandemie jsem rozhodně vnímal i ze strany dodavatelských společností. Musel jsem jednat rychle a najít si nové, abych byl připravený, v tu dobu jsem nevěděl, jestli třeba nebude možné příští týden salon otevřít.“

➤ Takže to byl vlastně takový první větší „pandemický problém“, který jste musel řešit?

„Rozhodně to byl jeden z prvních problémů. Později mi jsem ho považoval ale za docela banální, s rozvojem pandemie přišly totiž horší problémy, a to problémy psychické a především existenční. Když jsem neměl z čeho zaplatit nájem salonu, byl mi k ničemu vyřešený problém s dodavateli. Nějaké úspory jsem samozřejmě měl, ale nevydržely dlouho. Přišla chvíle, kdy jsem neměl ani na zaplacení nájmu svého bytu, na jídlo nebo na zaplacení sociálního a zdravotního pojištění. Psychicky to bylo opravdu velmi náročné, přijít během pár týdnů o svůj dosavadní standart a prostě nemoci fungovat tak, jako dřív. Nějaké peníze jsem si tedy musel půjčit od svých příbuzných, naštěstí můj dluh tedy nebyl zatížen úrokovou sazbou, zároveň jsem pak začal přemýšlet o tom, jak začít alespoň omezeně fungovat a vydělávat, abych dluh mohl co nejdříve splatit.“

3) Musel jste se tedy začít rozhodovat jinak než v časech před pandemií, přinesla tahle situace nějaké razantní změny?

„To každopádně. Když bylo během rozvolňování možné opět otevřít, změnilo se toho celkem dost. Nejprve jsme tedy spolu s mými kolegy museli vyřešit všechny podmínky, které musely být splněny, aby nám vůbec bylo umožněno znovuotevření. Tehdy se každý člen personálu musel

věnovat striktně jen jednomu klientovi a zároveň mezi zákazníky musely být alespoň dvoumetrové rozestupy, což vyřadilo z provozu jedno z našich křesel a snížil se tak počet klientů, které jsme byli schopni během dne obsloužit. Později se také zákazníci museli prokazovat platným negativním testem na COVID-19, případně ukončeným očkováním nebo dokladem o prodělání nemoci v posledních třech měsících. Ovšem tato opatření spousta zákazníků spíše odradila a mých služeb raději nevyužili, a to i přesto, že jsme ty termíny řešili vždycky v dostatečném předstihu, informoval jsem se o jejich zdravotním stavu, případně o očkování, připomínal jsem jim, že bez testu je nemůžu obsloužit, takže se nemusí ničeho bát. Spousta z nich mi řeklo, že si raději počkají, až se všechno vrátí do normálu, což mi samozřejmě způsobovalo další finanční ztráty, což jsem si v tu chvíli opravdu nemohl dovolit.“

„Poté se situace zkomplikovala ještě o něco víc, když mi začali problémy dělat i zákazníci, kteří se rozhodli můj salon navštívit i za cenu přísných pravidel. Myslím, že prostě věděli, že jsou pro mě v tuto chvíli víceméně nepostradatelní, bez nich by se moje podnikání rozhodně nezpamatovalo. Neříkám, že to dělali všichni, to ne, ale spousta zákazníků začala být k mému podnikání velmi neempatická, chovali se netaktně a bylo jim to jedno.“

➤ A jak konkrétně Vaši práci jejich chování ovlivňovalo?

„Tak například se nedostavili na předem sjednaný termín, aniž by se předem omluvili nebo poprosili o přejednání, tohle se prostě nedělá. Před pandemií jsem se s tímhle přístupem téměř nesetkal, nevím, co je k tomu vedlo, nejspíš se v tu dobu prostě staral každý hlavně sám o sebe, aniž by pomyslel na důsledky. Jenže mně tak vznikaly časové mezery, o vlasy se starám opravdu profesionálně, a tak mi často odpadla práce i na několik hodin, přicházel jsem o spousta peněz. Musel jsem tedy zavést jasná a striktní pravidla, ač nerad, byl jsem donucen okolnostmi a bezohledností některých klientů. Pokud tedy zákazník v den termínu bez omluvy nedorazil, při další návštěvě jsem mu naučtoval o 50 % navíc jako penále. Musím říct, že tahle strategie začala docela fungovat a později už jsem tak nemusel tyto nepříjemné situace řešit.“

4) Využil jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe, tzn. přistoupil jste k jinému způsobu podnikání, či pozměnil jste nějakým způsobem jeho koncept?

„Ano, sice jsem tím úplně neeliminovat finanční ztráty, ale mohl jsem alespoň částečně pokračovat v mém podnikání, i když trochu jinou cestou. Dokud to ještě bylo možné, docházel jsem za přísných hygienických podmínek ke klientům domů, kde jsem jim poskytoval své služby. Upřímně jsem ale rád, že tohle období už skončilo a doufám, že už se nebude opakovat. Sice jsem tím zvýšil svoje tržby, ale práce mimo můj salon mi moc nevyhovovala. Přeci jen, salon

je sterilní, plně vybavený, u klientů doma jsem byl často v kontaktu i s celou jejich rodinou, tudíž jsem se o to více bál možné nákazy.“

„Později jsem si díky sociálním sítím vybudoval docela slušnou komunitu věrných zákazníků. Začal jsem jim nabízet například dárkové vouchery, které klienti mohli využít po skončení lockdownu. Také jsem začal prodávat dárkové balíčky s vlasovou kosmetikou, které jsem vždy poskládal zákazníkovi na míru, aby si během pandemie nekazil vlasy nešetrnými produkty a zároveň aby své zákazníky přesvědčil o své profesionalitě, aby se ke mně později rádi vraceli. Tahle kosmetika byla za normálních okolností dostupná pouze u mě v salonu, zákazníci tedy její internetovou nabídku ocenili, později jsem ji nabízel i před výdejní okénko, to byl taky fajn způsob, jak udržet se zákazníky kontakt a úplně se jim nevzdálit.“

„Několikrát jsem taky zkoušel dělat online školení, kdy jsem začínajícím kadeřníkům předával své zkušenosti a radil jsem jim v různých oblastech, avšak to se úplně neosvědčilo, bylo to časově náročnější a měl jsem minimální zpětnou vazbu. Co se ale osvědčilo bylo vlasové poradenství pro stálé klienty, které jsem prováděl buď online nebo po telefonu.“

➤ Zůstal jste tedy u nového konceptu podnikání i teď, po pandemii?

„U něčeho jsem zůstal, něco jsem vypustil. Zjistil jsem, že například nabídkou voucherů a personalizovaných kosmetických balíčků můžu docela slušně navýšit svoje příjmy. Sociální sítě a vlasové poradenství se snažím nezanedbávat, avšak teď, když už funguje všechno jako dřív, nemám na ně tolik času jako v období pandemie.“

5) Kromě toho, že jste si určitým způsobem pomohl sám, nabízela pomoc i naše vláda, využil jste ji?

„Samozřejmě, využil jsem všech vládou schválených balíčků pro podnikatele, které mi byly dostupné. Šlo například o COVID — Nájemné, kompenzační bonus nebo prominutí záloh na zdravotní a sociální pojištění. I tak jsem ale toho názoru, že finanční pomoc, kterou vláda podnikatelům poskytla, byla zcela nedostatečná. Příjmy se mi během pandemie snížily o více, než 50 %, kompenzační bonus činil 500,-/den, když jsem odečetl nezbytné náklady, zbyla mi z něj necelá stokoruna na den. Bez možnosti pracovat tak, jak jsem byl zvyklý, jsem rozhodně nedokázal utržit tolik, kolik jsem potřeboval pro uhrazení veškerých nákladů, ať už těch podnikatelských nebo osobních.“

➤ Období pandemie pro Vaše podnikání tedy zcela jistě představovalo výraznou finanční ztrátu?

„Ano, když to srovnám s obdobím před pandemií, období pandemie bylo pro moje podnikání výrazně ztrátovým obdobím. Před vypuknutím koronaviru se můj čistý měsíční zisk pohyboval zhruba mezi 70 až 80 tisíci korun, během pandemie to pak nebyla ani polovina.“

Závěrem tedy lze říct, že celá koronavirová pandemie byla pro Ondřeje velmi náročnou a dost obtížně zvládnutelnou zkouškou, avšak bojí se, že ho momentálně čekají další těžké časy. Má strach z nedostatku zákazníků, kteří budou v krizi raději šetřit, než aby si dopřáli profesionální péči v kadeřnickém salonu.

Rozhovor č. 2 — Maloobchod

Dalším podnikatelem, jehož působení bezesporu ovlivnila pandemie koronaviru, byl pan M., který si přál zůstat v anonymitě. Pan M. podniká na Kutnohorsku v maloobchodní činnosti s nepotravinářským zbožím, konkrétně je předmětem prodeje sortiment oděvů.

Pan M. v tomto odvětví podniká už více než dvacet let, a na trhu se stále úspěšně drží. Pandemie koronaviru mu sice na nějakou chvíli provozovnu uzavřela, avšak i tak si své místo mezi zákazníky dokázal udržet a dnes zdárně pokračuje dál, i když s nemalými finančními ztrátami.

Pan M. říká, že nemá potřebu si „na něco hrát“, se zákazníky se snaží komunikovat dlouhodobě, což pro něj bylo v pandemické krizi výhodou. Kromě toho veškeré své zboží společně se svou rodinou osobně testuje, aby mohl zákazníkům předat osobní zkušenost. Pověst své prodejny zakládá na kvalitním značkovém zboží, pro které několikrát do roka cestuje do zahraničí.

1) V jakých oblastech podnikání měla pandemie koronaviru na Vaši firmu největší vliv?

„Mě naštěstí koronavirus úplně minul, co se týká personální oblasti, jelikož je náš obchod vlastně takovým rodinným podnikáním, nemusel jsem z finančních nebo jiných důvodů nikoho propouštět, to by nebyla úplně příjemná záležitost.“

„Řekl bych, že největší dopad pandemie měla určitě v našem vztahu se zákazníky. Museli jsme zavřít, na nějakou dobu jsme úplně ztratili kontakt, nevěděli jsme, za jakých podmínek a vůbec kdy znovu otevřeme. Čím déle to trvalo, tím víc jsem se bál, že o své zákazníky přijdu a mé dlouholeté podnikání budu muset ukončit. Poprvé za několik let mi taky rapidně klesly tržby, takže zasaženy byly určitě i finance, spousta mých známých z oboru pandemií podnikatelsky nepřežilo a já děkuji každý den za to, že jsem nemusel být mezi nimi...“

2) Konkrétně jak ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy?

„Tak bylo to celkově velmi komplikované období a snažili jsme se fungovat podle toho, co nařídila nebo nenařídila vláda. Nejdříve jsem musel zavřít úplně, ty první měsíce jsem víceméně jenom čekal na to, co bude. Když jsme mohli za nějaký čas znovu otevřít, bylo naše podnikání ovlivněno vládními opatřeními, které často nebylo jednoduché uhlídat. Lidé z toho byli otrávení, někdo raději nepřišel, než aby musel být hlídán, jestli má nebo nemá roušku, a já tomu rozumím, nebylo to lehké ani pro nás podnikatele ani pro naše zákazníky. Jednoduše řečeno vlastně všechna vládní opatření a nařízení ovlivnila chod našeho obchodu a rozhodně tím negativním způsobem.“

3) Byli jste tedy nuceni rozhodovat se jinak, než v časech před pandemií?

„Ano, to asi každý, kdo v době pandemie podnikal. Prostor pro rozhodování nám značně omezil stát a jeho vládní opatření, veškeré podnikatelské kroky byly daleko rizikovější, a tak většina z nás spíše vyčkávala, co se bude dít. Taky se musel pozměnit přístup k zákazníkům, nemohli jsme být benevolentní, i když bychom chtěli, jednoduše řečeno všichni byli o dost opatrnější... Nějakou „akci“ přinesly spíš ty pozdější vlny koronaviru, to už byli všichni spíše naštvaní a chtěli fungovat normálně.“

4) Využili jste některý z podpůrných vládních programů?

„Ano, nějaké příspěvky od státu jsem samozřejmě čerpal, v nejtěžších časech mi pomohly, kdybych ale neměl svou finanční rezervu a tzv. finanční zázemí, nejspíš bych svůj obchod musel zavřít, protože bych prostě nebyl schopen hradit náklady s tak nízkými příjmy.“

5) Jaký zásadní problém přinesla pandemie?

„Jelikož svůj sortiment jezdím osobně nakupovat do zahraničí, byl pro mě velkým problémem zákaz cestování. Měl jsem samozřejmě nějaké skladové zásoby, ty mi ale postupně docházely, a tak jsem řešil, kde sehnat zboží, které bude odpovídat poptávce a zároveň se mi tím nezvýší náklady na takovou úroveň, kdy by se mi takový prodej už nevyplatil. Takové to „mezidobí“ jsem tedy pokryl nákupem zboží v tuzemsku, jinou možnost jsem ani neměl, pokud jsem chtěl prodávat dál.“

„Dalším problémem byly již zmíněné vládní restriktce. Například když vláda vydala zákaz zkoušení si oblečení v obchodech, ovlivnilo to mě, jako menšího podnikatele, neskutečně. Když si lidé nemohli nic zkusit, neměli víceméně důvod ke mně do obchodu přijít. Jen málokterí zákazníci si u mě něco koupili, aniž by si to předtím zkusili.“

- 6) A snažil jste se tento problém nějak vyřešit? Například využil jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe?

„Konkrétně co se týká zkoušení oblečení, to jsem mohl vyřešit jen těžko, bylo to prostě zakázané a já s tím nemohl bohužel nic moc dělat. Maximálně si někteří zákazníci, kteří bydleli poblíž, danou věc zakoupili, zkusili doma a poté si ji buď nechali nebo se vrátili zpět a provedli jsme výměnu. Tenhle způsob nebyl ale vždycky aplikovatelný, a kromě toho byl také dost zdlouhavý a jak pro mě, tak pro zákazníka docela nekomfortní.“

„Jinak jsem se samozřejmě snažil zaměřit svůj marketing na sociální sítě, zde jsem své zákazníky informoval o nejrůznějších slevových akcích, kterých bylo v době pandemie více než kdy jindy. Také jsem začal prodávat přes e-shop, ten se rozběhl hlavně před Vánoci. S tím samozřejmě souvisela spousta další práce, kterou bych jen těžko zvládl bez své manželky, která je v těchto věcech šikovnější. Každý kousek jsme museli nafotit, zařídit dopravu, nějaké materiály, do kterých jsme zboží balili, bylo toho dost. Měli jsme taky takové to výdejní okénko, kdy si zákazník zboží objednal online a následně vyzvedl u nás, to byla taky jedna z možností a já tak úplně alespoň neztratil přímý kontakt se svými zákazníky. V tomhle konceptu pokračujeme i teď, po pandemii, přeci jen si zákazníci zvykli na pohodlnější online variantu nákupu a také musíme jít s dobou a držet krok, v dnešní době už zkrátka podnikat „pouze offline“ nelze.“

- 7) Co se týká financí, bylo období pandemie pro Vaše podnikání výrazně ztrátovější, než období před pandemií?

„Rozhodně bylo ztrátovější, za celých dvacet let mi takhle rapidně tržby nikdy neklesly, první měsíce pandemie to bylo o více než šedesát procent. Online formou jsem pak sice něco prodal, i tak jsem byl ale ve velké ztrátě. Příčinění na tom měl rozhodně i úbytek turistů, kteří u mě nakupují především v létě.“

Nebýt toho, že jsem relativně dobře finančně zajištěný jak já, tak můj obchod, a nebýt stálého segmentu zákazníků, kteří ke mně za ta léta chodí už pravidelně, těžko říct, zda bych pandemii podnikatelsky ustál. Teď už je všechno zase zpět ve starých kolejích, i když nás čekají další krušné časy, lidem se nechce utrácet tak, jako před pandemií, rozhodně to pociťujeme, ale zákazníci pro mě nejsou jen peníze v kase, a oni to moc dobře vědí, jsem moc vděčný, že mi zůstali věrni během pandemie a následně i po ní.“

Rozhovor č. 3 — Autodoprava

Dopady pandemické krize se nevyhnuly ani sektoru dopravnímu, nejvýrazněji byla ovlivněna letecká doprava, kvůli vládním nařízením se ale určité omezení nevyhnulo ani osobní, či nákladní dopravě. A právě nákladní doprava je oblastí, kterou se zabývá další z firem, která poskytla rozhovor popisující fungování podnikání za časů koronaviru.

Otec a syn Němcovi se rozhodli pro podnikání v relativně mladém odvětví autodopravy na konci roku 1996, firma „Němec & syn“ vzniká na Kutnohorsku o pár měsíců později, tedy v březnu 1997. Majitel firmy popisuje začátky podnikání jako nelehké období se spoustou překážek, kdy firmě po nákupu dvou vozidel Avia nezbyvá moc finančních prostředků. Postupně však přichází první jednání s většími společnostmi, poté i oslovení z jejich stran a podnikání v autodopravě se začíná dařit, a to nejen v České republice, ale i na Slovensku, Německu nebo v Polsku, kam oba řidiči prostřednictvím svých kamionů převáží stavební materiály, sypké materiály nebo drogistické zboží do místních velkoskladů.

Po několika letech firma slaví úspěchy, když postupně začínají přicházet větší a větší zakázky, pracovní kolektiv se proto rozšiřuje o dispečera dopravy, další dva řidiče a vozy značky Daf.

1) Jak je na tom Vaše firma teď, v časech po pandemii?

„V současné době provozuje naše firma pouze vnitrostátní přepravu a spolupracuje s dispečerem z externí firmy, na čemž měla svůj podíl také pandemie koronaviru a s ní související zákazy a omezení. Rozšíření tuzemského segmentu odběratelů během pandemie nám dokázalo teď, po pandemii, vyrovnat ušlé zisky, o které firma přišla, když nebylo možné dostat se do zahraničí. Ovšem máme v plánu postupně obnovit i spolupráci se zahraničními zákazníky a zvýšit tak příjmy firmy ještě více.“

2) V jakých oblastech podnikání měla pandemie koronaviru na Vaši firmu největší vliv?

„Řekl bych, že nákladní doprava nebo autodoprava, je odvětví, kde se pandemie koronaviru neprojevila nijak výrazně. Kromě uzavření státních hranic, neměla silniční nákladní doprava žádná striktní omezení, ovšem i tak se spousta dopravních podniků potýkala s podnikatelskými problémy, neminulo to ani nás. Například naše autodoprava omezila přeshraniční přepravu na úplné minimum, jelikož opatření, jako byla kontrola tělesné teploty, zjišťování kontaktů pro případné trasování hygienickou stanicí, či pozdější testování řidičů na přítomnost viru, výrazně snižovala naši ziskovost, a to především kvůli frontám, které se tvořily při průjezdu

hraničních přechodů. Na hranicích jsme musela čekat často až 24 hodin, což výrazně snížilo počet denních zakázek.“

3) Jak konkrétně byl ovlivněn chod Vaší firmy během pandemie?

„Během pandemie byl chod naší firmy ovlivněn především v oblasti vztahů s odběrateli, hranice byly uzavřeny, obchody omezeny vládními nařízeními a lockdownem, a to pro nás znamenalo snížení odbytu a poptávky, což bylo příčinou úbytku práce a zakázek a důsledkem tohoto byl samozřejmě snížen i zisk.“

➤ Co se tedy změnilo?

„Firma se začala soustředit především na vnitrostátní přepravu, i když stále za nějakých omezení. Snažili jsme se spojit se s novými zákazníky, což nebylo vzhledem k poklesu poptávky úplně jednoduché, to pak vedlo k nižším cenovým nabídkám, a tudíž k menším příjmům. Nepříjemnou změnou pro nás byl také fakt, že všude bylo mimo jiné vyžadováno potvrzení o bezinfekčnosti, které muselo být vždy aktuální, a to bylo při větších vzdálenostech značně složité. Dále pak povinnost testovat řidiče, zajistit ochranu dýchacích cest a dezinfekční prostředky — tohle všechno pro nás představovalo zvýšení firemních nákladů a jen těžko se tyto mimořádné náklady daly přenést do konečných cen pro naše zákazníky.“

„Jelikož je naše firma relativně malá, bylo nutné, aby všichni naši pracovníci zůstali zdraví a nemuseli do karantény, taková situace by pro naši firmu byla téměř neřešitelná a bylo by nutné přerušit její provoz, což jsme si nemohli dovolit. Řidiči se tak snažili omezit přímý kontakt se zákazníky na úplné minimum a na svých cestách začali být obezřetnější víc než kdy dřív. Pandemie koronaviru zapříčinila mimo jiné i změnu organizace obsluhy při nakládce a vykládce — u ní byly zaváděny nové postupy, narostl počet logistických operací, řidiči tak nabírali zpoždění, a byli v psychickém tlaku. Tohle všechno byly změny komplikující naše podnikání, které přinesla pandemie.“

4) Řešili jste během pandemie nějaký zásadní problém, se kterým jste v období před pandemií nesetkali?

„Rozhodně. Největší pandemický problém byl ten, když zákazníci přestali řádně a včas plnit své závazky, to samozřejmě zapříčinila zhoršená finanční situace v jiných sektorech hospodářství, ale pro nás to znamenalo nepříjemnou komplikaci. Firmy, pro které naše autodoprava převážela zboží a materiály, začaly mít finanční problémy, několik z nich zkrachovalo, jiné se kvůli pandemickým omezením začaly dostávat do mínusu, a tak nám začaly

vznikat první pohledávky v návaznosti na neproplacené faktury. V časech před pandemií šlo pouze o ojedinělé případy, to se ovšem během koronaviru změnilo a platit nám přestaly i spolehlivé firmy, které do té doby splácely řádně a včas. Nebylo nám vždycky příjemné, opakovaně připomínat nesplacené faktury, a často to nebylo ani nijak jednoduché, peníze tedy přicházely se zpožděním, což s sebou přinášelo spoustu dalších obtíží, kterým jsme museli čelit. Peníze nám začaly chybět například na potřebné palivo, bez kterého autodoprava nemůže fungovat, a tak jej v mezičase bylo nutno hradit z vlastních zdrojů, pozitivní na tom byl ale fakt, že díky pandemii zůstávaly ceny pohonných hmot na relativně nízké úrovni.“

„Dalším problémem bylo omezení některých sektorů ekonomiky, na které jsme jako autodoprava přímo vázáni. Byli jsme ovlivněni především fungováním zákazníků, se kterými spolupracuje. Ovšem podařilo se nám pandemii přečkat bez větších ztrát i díky charakteru převáženého zboží. Jelikož převážně převážíme zboží primární potřeby, obchod se dokázal víceméně udržet. To byla velká výhoda.“

5) Měli jste možnost využít vládní pomoci prostřednictvím některého z podpůrných programů?

„Bohužel neměli a rozhodně by situace byla lepší, kdyby tomu tak bylo. Autodoprava nebyla odvětvím, které by stát během pandemie nějakým způsobem zvýhodnil, jelikož jsme nebyli přímo legislativně omezeni, a tak jsme žádný z podpůrných koronavirových programů využít nemohli. Doprava má už sama o sobě vysoké fixní náklady, musíme platit pojištění, silniční daň, leasing, vozidla se nám časem opotřebovávají...tyto platby jsme během pandemie nemohli snížit nebo na určitou dobu zastavit. Dopady pandemických opatření kvůli minimální vládní pomoci v tomto odvětví tedy rozhodně jsou, netvrdím, že ne, i když ne tak drastické, jako v jiných odvětvích.“

6) Využili jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe, tzn. přistoupili jste k jinému způsobu podnikání, či pozměnili jste nějakým způsobem jeho koncept?

„To úplně ne. Provozování autodopravy zůstalo našim hlavním a jediným způsobem podnikání. Jeho koncept jsme nebyli nuceni nijak upravit nebo pozměnit, to v tomto odvětví není ani příliš možné. Jedinou možností by bylo, abychom na trhu nabídli další služby nedopravního charakteru, nebo abychom provozovali přepravy s menší citlivostí na vlivy z okolí. Mohli jsme také využít příležitosti, která přišla s nárůstem online prodeje, to by však znamenalo obměnu stávajících vozů, což by pro naši firmu bylo značně nákladné a do budoucna nevýhodné.“

- 7) Co se týká financí, bylo období pandemie pro Vaše podnikání výrazně ztrátovější, než období před pandemií?

„Určitě, ale ne nějak výrazně. V procentech bychom naši ztrátu odhadli zhruba něco kolem dvaceti procent oproti předcházejícímu roku.“

- 8) Přijali jste nějaká konkrétní opatření, aby se ztráta co nejvíce eliminovala?

„Ano, snažili jsme se včas podchytit všemožná podnikatelská rizika a primárně jsme se soustředili na tuzemské obchodní vztahy, ztráta kvůli omezením na hranicích pro nás tedy nebyla fatální. Pro to, aby bylo krizové období ztrátové minimálně, jsme museli přistoupit i k nějakým změnám uvnitř firmy. Šlo například o personální změny, kdy jsme tedy nebyli nuceni nikoho propouštět, ale více se nám vyplatilo, abychom využili služeb externího dispečera, a tak jsme svého dispečera během pandemie zaměstnali jako dalšího řidiče, a u této změny jsme už také zůstali.“

Firma tedy těžké časy spojené s koronavirem zdárně přečkala, sice s určitými finančními a jinými ztrátami, i přes různé překážky nebylo ale nutné zastavit chod autodopravy zcela, a tak už dnes funguje téměř stejně, jako před pandemií.

Rozhovor č. 4 — Gastronomie a hotelnictví

Gastronomie a hotelnictví bylo dalším z velmi zasažených odvětví ekonomiky, jehož fungování v mnoha případech až fatálně ovlivnila pandemie koronaviru a s ní spojená vládní nařízení.

Jednou ze společností, které se koronakrize velmi dotkla, byla společnost *Král obchodní centrum s.r.o.* Kutnohorská společnost vznikla v roce 1995 restituováním majetku po předcích. Od svého vzniku se společnost orientuje na chemickou výrobu a chemické poradenství. Následně se pak také začíná věnovat gastronomii a hoteliérství a otevírá tříhvězdičkový *Hotel Kréta*. Tento rodinný hotel leží v těsné blízkosti historického centra Kutné Hory v klidné části města s výhledem na městské dominanty. Součástí hotelu je také útulná restaurace s českou i mezinárodní kuchyní a nabídkou cateringových služeb, která funguje nezávisle na hotelu. Restaurace disponuje velkými prostory, a tak se zde pořádají různé druhy oslav — od podnikových večírků až po svatební hostiny. Hotel také spolupracuje s místními podnikateli, jako je například pivovar Kutná Hora nebo kutnohorské vinařství, a kromě nabídky vlastního piva a vína zajišťuje i různé lokální turistické služby, hosté tak mají možnost navštívit například pivovar, vinný sklep nebo místní památky. [8]

Podle pana Krále se hotelu s vyhlášenou českou kuchyní v období před pandemií dařilo velmi dobře, o klienty nikdy nouze nebyla, už jen díky tomu, že je Kutná Hora hojně navštěvovaným turistickým městem. Pak ale přišel lockdown a s ním spojené vládní restrikce a nařízení.

1) V jaké podnikatelské oblasti měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaši firmu?

„Rozhodně v té personální. Náš hotel ihned po jeho uzavření musel přistoupit k razantním úsporným opatřením, byli jsme tedy tvrdě zasaženi hned na začátku pandemie. Přišel jsem téměř o celý personál, v hotelu ani v restauraci mi nezbyl skoro nikdo, od recepční, až po kuchaře a číšníky. Část personálu jsem musel propustit z finančních důvodů, a bylo mi to nesmírně líto, jiná možnost pro mě ale bohužel v tu chvíli nepřípadala v úvahu. Ostatní pak odešli sami, jelikož se obávali toho, co přinesou následující měsíce pandemie. Zůstaly mi vlastně pouze pokojské, jelikož si většina z nich touto profesí přivydělávala na mateřské dovolené, a tak pro ně uzavření hotelu nejspíš nepředstavovalo tak značné finanční, potažmo existenční riziko.“

2) Jak konkrétně ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy?

„Restauraci jsem musel v první vlně koronaviru uzavřít úplně, nebylo možné provádět ani cateringové služby, jelikož se kvůli vládním restrikcím nekonaly žádné hromadné akce nebo oslavy. Stejně tak musel být uzavřen i hotel, avšak ten pak alespoň částečně fungoval v omezeném režimu, když stát povolil, aby byli ubytováni klienti, kteří do hotelu přijížděli za účelem pracovní cesty. I když se jednalo v mnoha případech o stálé klienty, kteří hotel navštěvují pravidelně, byl často velký problém od nich získat potvrzení o bezinfekčnosti a potvrzení o tom, že se přijeli ubytovat opravdu jen z pracovních důvodů, což nám značně ztěžovalo už tak složité podnikatelské období. Nechtěl jsem přijít o stálé zákazníky a příjmy, ale zároveň jsem musel dodržovat protipandemická opatření. Byla to velmi složitá situace pro všechny zúčastněné.“

3) Řešil jste během pandemie v chodu Vašeho podnikání nějaký specifický problém?

„Problému jsem řešil každý den dost. Když bylo možné opět otevřít ubytovací zařízení a restaurace během prvního rozvolňování, do mého podnikání se zapojila téměř celá rodina, bylo tak možné alespoň částečně nahradit chybějící personál, všichni jsme se snažili zachránit co se dalo. Samozřejmě ale přišly komplikace. Dost jsem řešil například zásobování restaurace. Měl jsem opravdu velký strach z opětovného uzavření, tržby nám dramaticky klesaly, a tak jsem se rozhodl přerušit dlouhodobé smlouvy s dodavateli. Nevěděl jsem na jak dlouho, ale v tu

chvíli mi to připadalo jako nejlepší řešení. Začal jsem svou provozovnu zásobovat sám. Měl jsem strach, že se bude opakovat scénář z jara a já budu muset opět zavřít. Na jaře jsem totiž přišel o více než polovinu zásob, kterou tvořily především potraviny rychle podléhající zkáze. Věděl jsem, že tímhle rozhodnutím jdu do určitého rizika, ale obával jsem se další finanční ztráty, kterou by mohlo přinést opětovné zavření restaurace. Nakupoval jsem tedy potraviny v takovém množství, které byla restaurace schopna zpracovat maximálně do tří dnů. Samozřejmě, že byl takový způsob zásobování časově, finančně i logisticky náročnější, a potom jsem také zjistil, že ne úplně dlouhodobě udržitelný a zvládnutelný.“

➤ I přesto ale první koronavirovou vlnu obě Vaše provozovny ustály, nebo?

„Ano, ustály. První velký lockdown zdárně přežila restaurace i hotel. I přesto, že bylo velmi obtížně postarat se o bezproblémový chod obou zařízení s minimem personálu, v letním rozvolnění jsem viděl tzv. světlo na konci tunelu a lepší zítřky. Chvíli to vypadalo, že se z nečekaného uzavření vzpamatují obě mé provozovny, ač až s o polovinu nižšími tržbami než v předcházejícím roce. Pak ale přišel nějaký zlom a lidé po prvotním nadšení ze znovuotevření začali být velmi opatrní. Mnoho lidí pracovalo stále pouze z domova, a tak si buď vařili sami nebo si raději do práce nosili své vlastní jídlo. Vládní opatření nám taky do karet nehrála. Když dáte zákazníkovi nějaká omezení, tak prostě raději nepřijde.“

„Stejně tak to bylo s hotelem. Už během prvního rozvolnění bylo znát, že po tom, co se úplně pozastavilo cestování, turistika a hromadné kulturní akce, bude obnovení důvěry spotřebitelů velmi obtížné. I přesto, že je Kutná Hora známým a hojně vyhledávaným turistickým městem, byl náš hotel obsazen ani ne z poloviny své kapacity a s tím logicky souvisel i pokles tržeb. Také se dost razantně změnil poměr tuzemských a zahraničních hostů, před pandemií tvořili zahraniční hosté až 50 % ze všech ubytovaných klientů, během pandemie se pak jejich počet snížil na necelých 20 %.“

4) Zanedlouho na to přišel podzim a s ním rozsáhlé šíření nákazy, a tudíž vláda zavedla ještě přísnější opatření. Byl jste okolnostmi přinucen učinit nějaká razantní rozhodnutí?

„Bohužel. Podzimní uzavírka už byla likvidační pro restauraci. Musel jsem se rozhodnout, zda se soustředit na to, aby pandemii přečkala buď restaurace nebo hotel. Rozhodování to nebylo jednoduché a přidělovalo mi to nemálo vrásek na čele. Měl jsem ale nedostatek personálu v obou provozovnách, nemohl jsem už dál žádat o pomoc své rodinné příslušníky, nešlo to takto dlouhodobě udržet. Zajistit to, aby koronakrizi přečkala restaurace i hotel, nebylo prostě v mých silách — ani ve finančních, ani v těch psychických.“

„V posledních chvílích jsem se ještě snažil zachránit chod restaurace alespoň rozvozem jídla a získat tak alespoň nějaké příjmy, to pokrylo ale sotva desetinu. Později bylo také téměř nemožné sehnat zaměstnance. Nezámám o pracovní místa v gastronomii jsem ale chápal, v tu dobu to byla velmi nejistá profese a lidé se prostě jednoduše řečeno báli a raději šli do velkých fabrik, které pro ně představovaly větší jistotu příjmů a stálé práce.“

„V prosinci 2021 už pak byla restaurace na pokraji bankrotu. V tu dobu jsem se rozhodl její provoz definitivně ukončit, a že jsem o tom přemýšlel spoustu dlouhých týdnů. Upřednostnit hotel před restaurací jsem ale musel. Jestli jsem chtěl, aby krizi přečkalo alespoň podnikání v hotelnictví, musel jsem se začít plně soustředit pouze na něj. Finančně mi to i dávalo větší smysl, než kdybych to udělal obráceně. Rozhodl jsem se, že až to bude možné, dám veškeré své zdroje do marketingu, propagace a celkového oživení hotelu. A zpětně mohu říct, že tato strategie byla úspěšná, v létě 2021 byla totiž kapacita hotelu naplněna téměř stoprocentně, a stejně tak i rok poté.“

- Nezkoušel jste restauraci udržet v chodu alespoň využitím dobré praxe? Tzn. nezkusil jste pozměnit dosavadní způsob podnikání, abyste alespoň částečně vykompenzoval ušlé zisky?

„To jsem ani nezkoušel. Teď zpětně asi nejsem úplně schopen posoudit, zda toto rozhodnutí nebylo chybné, byly by to pouze domněnky. Ale věděl jsem o tom, spoustu jiných restaurací mělo otevřeno alespoň výdejní okénko, já jsem však této možnosti nevyužil, ať už z personálních důvodů, o kterých jsem už mluvil nebo proto, že jsem k tomu byl prostě mírně skeptický. Kromě toho by na pracovníky u okénka nebylo možné čerpat podporu z programu Antivirus a vznikaly by mi tak další náklady. Také bylo velmi obtížné dopředu odhadnout poptávku, což se poji k problému se zásobováním, o kterém jsem už také hovořil. Myslím, a stojím si za tím i teď, že prodej přes okénko byl především způsob, jak neztratit kontakt se svými zákazníky, rozhodně si nemyslím, že by otevření výdejního okénka ovlivnilo uzavření/neuzavření mé restaurace.“

- S hotelem to bylo stejné?

„Víceméně ano. Ani hotel nezačal fungovat jiným způsobem než doposud, například ubytovávat pacienty nakažené koronavirem, tak, jako to dělaly jiné hotely, jsem nechtěl, ať už ze strachu z nákazy, nebo z důvodu daleko složitější organizace celého procesu ubytování klientů. Uzpůsobit hotel pozitivně testovaným zákazníkům pro mě představovalo velmi složitý proces. Nepřistoupil jsem ani k dlouhodobému pronájmu hotelových pokojů.“

„Ovšem dohnat ztráty zapříčiněné vládními restrikcemi jsem se pokusil jinými způsoby. Začal jsem více cílit na potencionální tuzemské zákazníky. Kromě zvýšené frekvence komunikace na sociálních sítích, jsem se nově během pandemie rozhodl nabízet dárkové vouchery a speciální balíčky ve spolupráci s lokálními podnikateli, čímž jsem určitým způsobem podpořil i návazné služby, například místní wellness, bazén, místní pivovar, vinařství, turistické památky apod.“

„Zároveň jsem se snažil o to, abych si zvládl udržet své stávající ceny, a to se také povedlo. Teď, po pandemii, tak nemusím přemýšlet nad tím, jak je opět dostat zpět na stejnou úroveň. Nižší ceny by byly rozhodně nevýhodou nejen pro mě, ale i pro zákazníky, kteří by levnější ubytování odnesli formou horší kvality služeb. Místo toho jsem nabízel jiné benefity, například láhev vína zdarma ke každému ubytování. Také jsem se rozhodl zmírnit storno podmínky, což, podle ohlasů, směrem k zákazníkům působilo přívětivě.“

„Také jsem se rozhodl zaměřit veškeré své marketingové aktivity na domácí trh, tedy na lidi, kteří chtěli cestovat alespoň po České republice, když byl mezinárodní cestovní ruch v útlumu. Lokalita Kutné Hory má velký potenciál, v tom jsem měl bezesporu velkou výhodu, a tak jsem si začal pomalu vytvářet nový segment zákazníků. V období před pandemií totiž valnou většinu hostů tvořili tuzemští a zahraniční klienti, kteří do města přijížděli hlavně z pracovních, a ne rekreačních důvodů.“

5) Využil jste pro alespoň částečnou redukci finančních ztrát některý z podpůrných vládních programů?

„Ano, od státu jsem využil dotace na ubytování, konkrétně šlo o program Covid — Ubytování, který byl zaměřen na ubytovací zařízení, která musela být během pandemie uzavřena. Stát mi tedy přispěl částkou 300 Kč na pokoj a noc za období, kdy musel být hotel uzavřen. Za finanční pomoc jsem byl samozřejmě rád, ale že by mi nějak zvlášť finanční příspěvek od státu pomohl přežít pandemii, to tvrdit nemůžu. Kdybych neměl dostatečné množství svých vlastních zdrojů, nejspíše by mě okolní situace donutila uzavřít nejen restauraci, ale i hotel.“

6) Jak byste závěrem popsal období pandemie pro Vaše podnikání z hlediska financí?

„Popsal bych ho jako fatální a likvidační pro restauraci, v ní mi klesly tržby až o 80 %, což je šílené číslo. Momentálně je restaurace zavřená stále a nejspíše už i zůstane, využívají ji pouze hoteloví klienti, pro které se zde podává snídaně.“

„Co se týká hotelu, ztráty tam samozřejmě jsou, snažil jsem se především vydržet a přežít, jak se říká od měsíce k měsíci. Pandemická krize pro můj hotel určitě výdělečná nebyla, ale nemůžu říct, že by byla ztrátová takovým způsobem, který by představoval neřešitelný problém, a to především díky ušetřeným nákladům za uzavřenou restauraci a dostatečnému množství vlastních zdrojů, které mi zvládly pokrýt téměř veškeré náklady.“

Rozhovor č. 5 — Kavárna

V odvětví gastronomie podniká i Anna Špringlová, která poskytla rozhovor č. 5. Jen tak pro zábavu Anička pekla už před otevřením kavárny, pečení bere nejen jako svou práci, ale především jako koníček, kterému se věnuje již od střední školy.

Otevřít si útulnou kavárnu v centru města a nabízet lidem kávu a domácí zákusky bylo Aniččiným snem odjakživa. Po velkých plánech, které se podařilo zdárně zrealizovat, otevírá její „Café v troubě“ na počátku ledna 2019 — přesně v období, kdy ještě netušila, jaké komplikace ji za pár měsíců potkají. Chvilu, kdy otvírala svou vysněnou kavárnu, popisuje jako „ostrý střet s realitou“, kdy na vlastní kůži poznala, kolik věcí je potřeba pro provoz kavárny zařídit.

Kavárnu se její majitelka snaží vést v rodinném duchu, jde jí především o to, aby se lidé v kavárně cítili dobře, příjemně a útulně. Podle Aničky je posezení v kavárně především o komplexním zážitku, a tak je jejím cílem nejen podávat skvělou kávu a dezerty, ale především vytvořit zákazníkům prostředí, do kterého se budou velmi rádi vracet. Anička ve své vysněné provozovně tvrdě pracuje téměř nonstop — od pondělí do neděle, a za to ji je největší odměnou pozitivní zpětná vazba zákazníků, která vždy, jak říká, zahřeje u srdce a posouvá ji dál.

- 1) Aničko, kavárnu jsi otevřela těsně před pandemií, což byl rozhodně těžký start, jak bys toto období ohodnotila zpětně?

„Ano, start to určitě nebyl jednoduchý. Pandemie mé podnikání zasáhla hned při rozjezdu, sice jsme neměli porovnání s normálním režimem, nicméně koronavirus nás, jako spoustu dalších kaváren a restaurací, ovlivnil snad ve všech možných ohledech. Jeho největší dopady byly rozhodně po finanční a personální stránce. S některými zaměstnanci jsme se museli rozloučit, tím pádem upravit pracovní dobu a s tím zároveň celý systém prodeje.“

- 2) Jak tvoje kavárna tedy fungovala během koronavirové pandemie?

„Tak během lockdownu jsme museli zavřít, což nebylo pro čerstvě otevřený podnik úplně ideální po finanční stránce. Poté jsme využili alespoň možnosti výdejního okénka, v tu dobu provoz

kavárny nebyl tolik náročný (což zpětně vnímám trochu i jako výhodu), a tak jsem na něj stačila pouze s několika málo zaměstnanci sama, ostatní museli bohužel odejít.“

„Pokud jde o ty praktické věci, také jsme například museli upravit nabídku, bylo omezen prodej alkoholu a podobně. V jednu dobu byl problém i se zásobováním. Nemám žádné dodavatele, veškeré suroviny zajišťuji já sama nebo moji spolupracovníci, a tak, když byly omezeny návštěvní hodiny obchodů, zásobování nám to trochu zkomplikovalo.“

„Také bylo nutné kontrolovat zákazníky při dodržování vládních nařízení — jestli mají roušku, respirátor, zda mají negativní test na koronavirus, zda jsou naočkovaní, následně zda je to očkování nebo ten test platný... tohle všechno byly věci, které rozhodně chod mého podnikání během pandemie určitým způsobem ovlivnily.“

3) Musela jsi během pandemie řešit nějaký zásadní problém?

„Určitě jsme měli spoustu problémů se zákazníky. Snažili jsme se poctivě dodržovat všechna vládní opatření, ale někteří zákazníci nebyli stejného názoru a chodili k nám bez roušky nebo respirátoru, bez certifikátu a podobně. Tím přicházely mnohdy velmi složité situace, kdy nechcete vyhodit někoho, kdo vám chce nechat v podniku peníze, ale musíte, protože nemá třeba covid pass. V době, kdy byla o zákazníky nouze, tohle pro mě bylo, jako pro majitelku kavárny, která se snaží přežít pandemii, velmi nepříjemné.“

„Dále, jak už jsem zmínila, jsme měli určité problémy se zásobováním, pak také personální problémy, o tom už jsem také mluvila. Nebylo mi příjemné, že jsem musela snížit personální stav na úplné minimum, zaměstnanců mi bylo líto, ale neměla jsem jinou možnost, pokud jsem chtěla, aby kavárna pandemii ustála. V tu dobu v kavárně vlastně pracoval pouze jeden zaměstnanec a já, provoz celé kavárny jsme tedy museli zvládnout pouze ve dvou.“

„Řešila jsem také již zmíněnou změnu systému prodeje. Jelikož nemohlo být otevřeno, pekla jsem na objednávku, bylo to i jednodušší kvůli zásobování, kdybych každý den upekla dva dorty, a čekala, jestli si pro ně někdo přijde nebo ne, taky by se mohlo stát, že by druhý den letěly do koše, to jsem si rozhodně dovolit nemohla. Vytvářela jsem tedy objednávkové krabičky, zákazníci si nejčastěji přes sociální sítě objednali zákusky, a v domluvený den měli krabičky v kavárně připravené k odběru s sebou.“

➤ Takže jsi tímto vlastně tak trochu poupravila koncept svého podnikání?

„Ano, nic jiného mi nezbývalo. Kromě odběru s sebou jsme následně fungovali i přes to výdejní okénko, to už jsem ale musela péct každý den a modlila se, ať se mi podaří odhadnout poptávku.“

➤ A dařilo?

„Ano, téměř vždy se všechno prodalo. Kavárna měla mezi lidmi i přes pandemická karanténní opatření velký úspěch. A myslím, že svůj podíl na tom měla i má komunikace se zákazníky, kterou v dnešní době považují za velmi důležitou součást dobrého podnikání. Komunikace probíhala především přes sociální sítě, které jsou pro úspěch podniku rozhodně důležitou součástí náplně mé práce.“

➤ A využila jsi, kromě výdejního okénka a objednávkových krabiček, ještě nějaký jiný způsob, jak během pandemie navýšit své příjmy?

„Ano. Při otvírání kavárny jsem měla v plánu pořádat i kurzy pečení, do kterých se zákazníci budou moci přihlásit. To byla trochu naivní myšlenka, při mém pracovním nasazení se to časově ani kapacitně nedá zvládat. Během pandemie jsem tedy jeden celodenní online kurz uspořádat stihla. Momentálně ale nemám v plánu se k tomuto konceptu vracet.“

4) Využila jsi během pandemie nějaký způsob vládní podpory?

„Ano, na nějakou pomoc má kavárna určitě dosáhla, šlo o příspěvek na nájemné a na zaměstnance, to byl myslím program Antivirus. Postupně se ale podmínky pro získání finančních státních příspěvků zpříšňovaly, a v dalších vlnách pandemie už jsme tedy nemohli využít žádné státní pomoci.“

5) Bylo zpětně „covidové období“ pro tvou kavárnu ztrátové?

„Jak říkám, mohu srovnávat jedině s obdobím po pandemii, jelikož jsem kavárnu otevřela chvíli před vypuknutím covidu. Rozhodně jsme ze začátku ve ztrátě byli, postupně jsme ale díky loajalitě zákazníků byli více soběstační, určitě pomohl i nějaký ten příspěvek od státu...myslím, že na závěr mohu říct, že kavárna ustála období pandemie velice dobře, takže doufám, že je to známka toho, že budeme fungovat i nadále a že to, co děláme, tedy děláme dobře. Období pandemie mě — jako podnikatelku — posílilo a pevně věřím, že už nic podobného nepřijde.“

Rozhovor č. 6 — Vzdělávací agentura

Dalším podnikatelem, jehož působení ovlivnila pandemie koronaviru, byl David H., který pracuje jako OSVČ se zaměřením na fotografické služby. A právě od této činnosti se odvíjí jeho další uplatnění v oblasti digitálního marketingu, grafického designu, PR a tvorby obsahového marketingu. Většinovým odběratelem jeho služeb je ale vzdělávací agentura, ve které se na rozdíl od jiných Davidových činností, projevila koronavirová krize v mnohem větší míře. Proto byly všechny následující odpovědi založeny na zkušenostech z oboru vzdělávání dospělých. David H., který je partnerem vzdělávací agentury, si přál, aby tato agentura zůstala v anonymitě, nazýváme ji tedy společností XY.

1) Jaké dopady měla pandemie koronaviru na působení společnosti XY?

„Pandemická krize v oblasti vzdělávání dospělých způsobila především pokles zájemců o školící služby, prezenční výuku v mnoha případech přerušila úplně a negativně se tak promítla hlavně v ziscích společnosti a vedla k nutné personální restrukturalizaci.“

„Klienti se také mnohem více rozhodovali o tom, na jaký vzdělávací program se přihlásí a tudíž, jestli je v této době opravdu nutné utrácet peníze za zbytečné služby. Menší poptávka pak vedla k přerušení spolupráce s některými lektory, kteří pro společnost XY připravovali méně populární témata.“

2) Jak pandemie ovlivnila chod podnikání společnosti XY?

„Ovlivnila ho razantně. Prezenční formu nahradila online forma výuky, která byla v některých případech jedinou možností, jak se s klienty spojit. Situace vedla k přerušení spolupráce s klienty, kteří nebyli ochotní přizpůsobit se novým podmínkám vzdělávání, nebo se programů neúčastnili z ryze finančních důvodů.“

„Hlavním zdrojem příjmů společnosti XY jsou prezenční semináře v oblasti hard a soft skills, avšak klienti nejen z důvodu obav o své zdraví, ale i z důvodu vládních nařízení, přestali školení navštěvovat. Je to pochopitelné, v době, kdy lidská společnost řešila především zdraví a byla ohrožena finanční existence některých profesí, postupně ztráceli klienti o školící programy zájem, což ale společnosti způsobovalo nemalé problémy.“

➤ Konkrétně jaké problémy?

„Tak například personální. Společnost byla vlivem okolností, především vlivem minimální poptávky, nucena zredukovat počet svých zaměstnanců na nejnutnější minimum, stejně,

jako spousta dalších firem. Jediné oddělení, kam bylo nutné najmout novou pracovní posilu, bylo oddělení realizace, jelikož bylo potřeba personálně pokrýt realizaci online školení a také telefonní technickou podporu klientů. Na oddělení realizace byli tedy přesunuti někteří zaměstnanci z jiných oddělení.“

3) Změnilo se ve společnosti během pandemie nějakým způsobem manažerské rozhodování?

„Samozřejmě, prostor pro rozhodování byl mnohem menší, než obvykle a vyžadoval rychlejší reakce na aktuální situaci, která se mohla měnit každým dnem. Vedení muselo reagovat na aktuální vládní opatření co nejefektivněji a zároveň pozorovalo, jak na jejich reakci reagují klienti, kteří jsou nejhlavnějším zdrojem příjmů společnosti XY. A tak, jak společnost předpokládala, čím významnější opatření byla, tím menší byla chuť klientů se vzdělávat. Lidé měli prostě strach, a tak byl zájem o vzdělávací program oproti předcházejícím rokům značně snížený. Často také nastala situace, kdy se klienti rozhodli účastnit se semináře za pět minut dvanáct, což také komplikovalo činnost firmy a především zaměstnanců, kteří semináře organizovali.“

4) Řešila společnost XY během pandemie nějaký klíčový problém?

„Ano, během pandemie řešila společnost XY hned tři zásadní problémy, a to výběr správného komunikačního kanálu, výběr témat, o které bude největší zájem, jelikož na úplný výběr, na jaký byli klienti zvyklí, nebyla kapacita ani finanční ani personální, a v neposlední řadě problém porušování pravidel ze strany klientů.“

„Vybrat správný komunikační kanál bylo nutné především proto, že v online prostoru byli uživatelé často přehlceni různými zprávami, informacemi, nabídkami a online komunikací, hlavní komunikační kanál, tedy hromadná mailingová komunikace, přestal být efektivním a bylo nutno najít nový lepší způsob dorozumívání se. Co se týká výběru nejdůležitějších témat, zaměřila se společnost XY především na témata, která byla pro společnost důležitá v momentální době pandemie. Výběr klientů však nebyl zcela konzistentní a ustálený, což vedlo k nadprůměrnému rušení naplánovaných seminářů. A jelikož byly semináře online, bylo možné, aby klienti poskytovali školení i svým kolegům, a to zcela zdarma. Porušováním těchto licenčních pravidel vznikla společnosti XY ztráta, kterou bohužel není možné konkrétně vyčíslit, a zůstane tak blíže neurčená.“

- 5) Byla společnost během pandemie nucena určitým způsobem pozměnit dosavadní koncept podnikání?

„Ano, částečně, později, když bylo možné, aby se ve školících prostorách nacházel určitý minimální počet lidí. Novým způsobem fungování se stalo online školení a kombinovaná výuka, kdy online i prezenční výuka z jednoho školení běžela souběžně. Tato forma se ale bohužel dlouhodobě neosvědčila, mimo jiné z důvodů již zmíněných problémů, firma tedy u nové formy vzdělávání nezůstala a momentálně funguje tak, jako před pandemií, tedy pouze prezenčně.“

„Během pandemie bylo skvělým nápadem vytvořit z online výuky nebo záznamů ze školení úspěšný prodejní produkt. U jiných společností se totiž tato forma osvědčila a volně prodejné záznamy se během pandemie staly nejvýnosnějším artiklem. U této společnosti to ale bohužel nebylo možné, jelikož se zaměřuje na komunikaci s klienty v živém vysílání — struktura semináře tedy nebyla dost dobrá na to, aby byl vytvořen kvalitní prodejní záznam pro širokou veřejnost. Kromě toho agentura za celou dobu pandemie nedokázala nalézt žádné vlastní téma, které by prostřednictvím online záznamu mohla nabídnout klientům ke koupi, proto ji forma online vzdělávání nepřinesla žádné významné úspěchy, agentura tak mohla prostřednictvím online formy alespoň pokračovat v předešlé činnosti, i když ve značně omezené míře.“

- 6) A co ekonomická situace firmy? Utrpěla společnost během pandemie značnou finanční ztrátu?

„Ekonomická situace firmy se s úbytkem klientů rozhodně změnila k horšímu, na státní podporu nebylo možné dosáhnout kvůli nepřerušnému provozu v online formě, a tak se musela obejít bez jakékoliv vládní pomoci. Také se během pandemie změnily poměry na vzdělávacím trhu, což akcelerovalo probíhající trendy o zavádění interních školení ve firmách, do kterého se sice vzdělávací agentura může zapojit, ale navázání takové spolupráce není jednoduché. Klienti si totiž v takových případech nechávají mnohem větší odstup a při výběru dodavatele jsou mnohem vybíravější. Pandemie koronaviru byla tedy pro společnost XY bezesporu ztrátovým obdobím, ztráta ale nebyla větší, než 50 %.“

Rozhovor č. 7 — Finanční služby

Rozhovor č. 7 poskytl Dominik Marek, který podniká ve finančních a investičních službách. Jeho firma *Family Fin Group* byla založena před více než deseti lety a disponuje tak komplexními a dlouholetými zkušenostmi. Dominik se zabývá profesionálním finančním poradenstvím — konkrétně jde o pojištění, investice, spoření či financování a jako ředitel firmy

spolupracuje s renomovanými partnery ze zavedených firem, bankovních institucí, stavebních spořitelů a investičních společností.

1) V jaké oblasti podnikání měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaši firmu?

„Tak určitě v personální oblasti a v oblasti vztahu se zákazníky. První měsíc, možná dva, jsme nepracovali vůbec, tyto dva měsíce pro nás byly určitě ztrátové, úplně všechno bylo pozastavené, včetně naší firmy. Naštěstí jsem tedy nebyl nucen někoho propouštět, ale i tak to pro lidi bylo dost těžké, minimálně co se týče psychiky. Největší negativní dopad měla pandemie určitě na tom, že jsme se nemohli setkávat s našimi klienty, později jsme veškeré náležitosti byli nuceni řešit přes videohovory, což bylo v tu dobu velmi nestandardní, ale nezbyvalo nám nic jiného než to řešit takhle, pokud jsme chtěli dál pracovat.“

2) Konkrétně jak ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy?

„Co se týče chodu firmy, bylo to úzce spjaté s našimi klienty a s nemožností se s nimi setkávat osobně. Nastal tu problém s uzavíráním obchodů a sepisováním smluv a podobně, ale na druhou stranu celá tahle situace přinesla i určitá pozitiva — paradoxně celkem rychle s námi jednali banky a pojišťovny.“

➤ Takže můžete říct, že pandemie koronaviru měla i určité pozitivní stránky?

„Překvapivě ano. Například před pandemií obecně byly velké problémy s digitalizací. Co předtím trvalo třeba rok nebo i dva, se najednou vyřešilo během čtrnácti dnů, takže pandemie rozhodně pomohla ve věcech nějaké elektronizace a digitalizace — například co se týče smluv, elektronických podpisů a podobně.“

➤ To se tedy nejspíše váže i k otázkám dobré praxe. Byl tohle tedy nový způsob, jakým jste začali během pandemie jako firma fungovat?

„Ano, bez toho, aniž by se vše digitalizovalo, bychom nejspíše zkrachovali. Kromě toho digitalizace i určitým způsobem šetří životní prostředí, což je v dnešní době také velmi diskutované a společensky důležité téma. Už téměř nepoužíváme papíry a když ano, tak opravdu minimálně. Veškerá pojištění už jsou sjednávána jen online formou, pojistná smlouva vzniká zaplacením, informace se posílají téměř už jen elektronicky, například na e-mail...tohle všechno jsou změny, které přinesla pandemie a u kterých jsme zůstali i po jejím skončení. Kromě toho naši zaměstnanci hojně využívali home office, což také dříve nebylo úplně běžné, stávalo se to spíše výjimečně a dnes už je to normální věc.“

- 3) Co se týká nějaké provozy nebo řízení firmy, dělali jste ve Vaší firmě před pandemií něco jinak a následně se to muselo změnit?

„Tak jelikož v kanceláři mohl být jen určitý počet lidí, museli jsme zrušit porady, „setkávali“ jsme se tedy jenom online i mezi sebou. Pandemie také ovlivnila nábor nových pracovníků. Před pandemií probíhal prostřednictvím osobních pohovorů, což během koronaviru nešlo, lidé se nemohli ale v mnoha případech také nechtěli setkávat. Nábor jsem tedy prováděl online, předcházet jim samozřejmě nějaký inzerát a zaslání životopisu.“

- 4) Přinesla Pandemie nějaký zásadní problém, který jste museli řešit nebo nějaké důležité rozhodnutí, které jste museli uskutečnit?

„To bych úplně neřekl, určitě byla jiná odvětví ekonomiky pandemií poznamenaná daleko víc než my, nemusel jsem učinit nějaká riziková nebo zásadní rozhodnutí. V prvních týdnech a měsících jsem měl samozřejmě strach z toho, co bude, stejně tak i moji zaměstnanci. Vše se zavíralo, podnikatelská činnost byla omezena, i my jsme byli částečně zavřeni a nevěděli jsme, co se bude dít dál — jestli bude možné, abychom dále pracovali atd. Bátl jsem se samozřejmě i celkově o celé svoje podnikání, o tu moji firmu, kterou jsem celá léta budoval. Ale i přesto jsem nepřestával věřit, že to všechno nějak zvládneme, a nakonec se tak i stalo.“

- 5) Využili jste některý z vládních podpůrných programů?

„Ano, ty první dva měsíce, kdy byl tvrdý lockdown a digitalizace nebyla ještě na takové úrovni, aby bylo možné plnohodnotně pracovat, jsme čerpali kompenzace od státu. Finančně to bylo těžké, ale nezbývalo nic jiného než to vydržet.“

- 6) Bylo pro Vás období Pandemie výrazně ztrátovější než období před pandemií?

„Ve ztrátě jsme rozhodně nebyli, když pomínu první dva měsíce Pandemie, byly čísla ty další měsíce paradoxně vyšší než v období před pandemií. Vlastně jsme během koronaviru měli nejsilnější rok vůbec co se týče zisku. A to z jediného důvodu — lidé začali mít strach o zdraví a finance. Uzavírali jsme tedy více pojistek, například těch životních, lidé začali více investovat. Svůj podíl na tom mělo určitě i postupné zdražování a inflace — peníze v bankách ztrácely svou hodnotu, a tak lidé začali hledat alternativy toho, jak spořit. Závěrem tedy mohu říct, že období Pandemie nám skvěle nahrálo do karet a naše profese je nyní potřeba víc než kdy dřív.“

Rozhovor č. 8 — Zemědělský podnik

A poslední společností, která poskytla rozhovor týkající se období koronavirové pandemie, byla malá zemědělská firma hospodařící na Kolínsku a Kutnohorsku. Tato společnost se zaměřuje na rostlinnou a živočišnou výrobu a jako doplňkovou službu čistí a skladuje zemědělské produkty. Vedení společnosti si přálo zůstat v anonymitě, označujeme společnost tedy jako *Společnost Z*.

Společnost Z byla založena v roce 1996. Formou sdružení ji předcházela tříletá spolupráce samostatně hospodařících rolníků v lokalitě bývalého zemědělského družstva. V době svého vzniku disponovala tato společnost 600 hektary zemědělské půdy a mimo jiné se zabývala chovem prasat a skotu. Postupně společnost rostla a rozvíjela se, s čímž souviselo navýšení obhospodařovaných ploch na výměru dvou tisíc hektarů, opuštění chovu skotu a zredukování chovu prasat.

Společnost Z působí především na okraji úrodného Polabí, spolupracuje s řadou výkupních podniků nejen z tohoto regionu, ale i se vzdálenějšími firmami v rámci zemědělského sektoru.

Společnost klade důraz především na ochranu životního prostředí, kdy si je vědoma toho, že velkovýrobní technologie v zemědělství přinášejí některé negativní dopady na krajinu, a tak je její filozofií snaha využívat nové výrobní postupy a moderní strojové vybavení tak, aby se tyto negativní dopady podařily co nejvíce minimalizovat.

1) V jaké oblasti podnikání měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaši firmu?

„Tak u nás měla pandemie koronaviru největší dopad rozhodně v personální oblasti, chyběli nám lidé, v podstatě jako na všech farmách. Když někdo onemocněl a musel do karantény a zároveň i všichni, kteří s ním přišli do styku, dost to fungování naší firmy komplikovalo. Jsme relativně malá společnost, všichni se tu známe, každý se vídá s každým téměř denně.“

„Další věcí bylo testování, kdy jsme se všichni museli pořád testovat, některým lidem se to úplně nelíbilo, zdržovalo to od práce, stálo to samozřejmě nějaké peníze...“

„A co se týká personálních problémů, nejhorší dopady byly určitě v oblasti živočišné výroby. Tam když někdo onemocněl, tak jsme za něj neměli náhradu, ale provoz musel pokračovat dál, dvacet čtyři hodin denně. Zaměstnanci z rostlinné výroby museli tedy mnohdy zastat i jejich práci, což bylo často personálně velmi složité.“

2) Konkrétně jak ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy?

„Zaměstnanec pandemie ovlivnila tak, že v práci museli zůstat déle, než byli zvyklí, z již zmíněných personálních důvodů, to nás — jako firmu — samozřejmě stálo víc peněz. Jinak pandemie chod firmy nějak výrazně neovlivnila, zemědělství musí fungovat pořád, bez ohledu na pandemii...chod naší firmy může ovlivnit maximálně počasí.“

„Co se týká živočišné výroby, do zahraničí nevyvážíme, takže tam problém s vývozem přes hranice nebyl. A co se týká dodavatelů, jsme hodně flexibilní, takže tam se také nic nezměnilo, když nemohl první, přijel druhý...“

3) Dělali jste ve Vaší firmě před pandemií něco jinak a následně se to muselo změnit?

„Zase budu mluvit směrem k živočišné výrobě — tam jsme kladli určitě velký důraz na testování a byli jsme hodně opatrní. Také jsme hodně řešili, jaké dezinfekce používáme, to pro nás dříve nebylo úplně tak důležité, v tomhle nás tedy pandemie docela usadila. Dezinfikujeme stále a velmi pečlivě, ať už nášlapově nebo do vzduchu, a to tedy nejen kvůli koronaviru ale i kvůli ostatním chorobám. Jinak si myslím, že pandemie do naší firmy nějakou zásadní změnu nepřinesla.“

4) Přinesla pandemie nějaký zásadní problém, který jste museli řešit?

„Kromě toho testování a personálního nedostatku mě nic zásadního nenapadá. I když lidé byli všeobecně takoví opatrnější, našlo se tu pár zaměstnanců, kteří se nechtěli za žádnou cenu nechat naočkovat, nutit jsem je ale nemohl, bylo to na jejich riziko.“

„Huř na tom bylo rozhodně můj známý z Moravy. Když tam uzavřeli celé vesnice, a lidé se nemohli dostat tam ani ven, práce stála, zaměstnanci nemohli pracovat, dny plynuly...tyhle problémy bych rozhodně řešit nechtěl.“

5) Využili jste některý z vládních podpůrných programů?

„Nevyužili. Nějak jsme se o to ani extra nezajímali, nepotřebovali jsme to, víceméně jsme ze strany vlády téměř omezení nebyli a náklady se nám taky nějak výrazně nezvedly.“

➤ Aha, takže období pandemie pro Vaši firmu ztrátové nebylo?

„Nebylo, bylo složitější z hlediska provozu, operativnosti nebo náhrady lidí, to ano. Ale co se týká financí, ve ztrátě jsme určitě nebyli, náklady na testování, dezinfekce atd. pro nás byly zanedbatelné.“

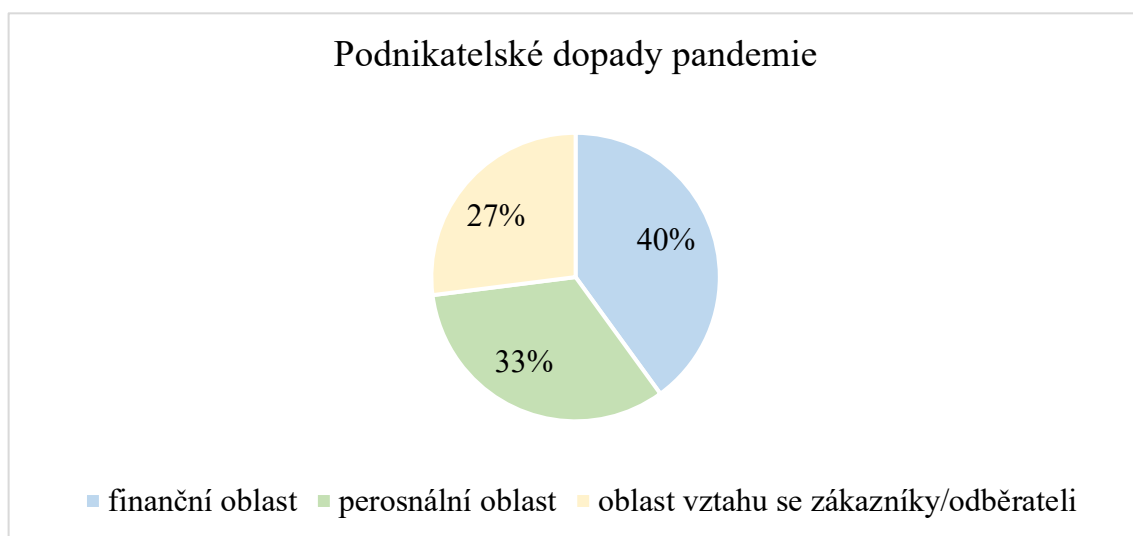
6) Využili jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe? Tzn. byli jste nuceni přistoupit k jinému způsobu podnikání či pozměnit jeho koncept?

„To ne. V zemědělství je tohle těžko proveditelné. Provoz zemědělské firmy jde jen těžko řídit nějakým jiným způsobem než tím, na který jsme zvyklí. Je to hodně o pohybu venku, o vzájemné interakci... Maximálně pár lidí z kanceláře využilo home-office, ale opravdu zřídka.“

3.4 Zhodnocení

Po zhodnocení všech poskytnutých rozhovorů lze říct, že pandemie koronaviru měla bezesporu velký vliv na všechna odvětví české ekonomiky, avšak ne vždy v tom negativním slova smyslu. Činnost téměř všech podnikatelů a podniků na dlouhou dobu zmrazila protiepidemická preventivní opatření, která měla zpomalit šíření koronavirové nákazy, což bylo příčinou poklesu tržeb, personálních problémů, ale také přeorientování se do online prostředí. Spousta podnikatelů se musela začít rozhodovat jinak, a především pružně reagovat na změny vnějšího okolí. Spousta z nich tak přistoupila k pozměněnému konceptu podnikání.

- *Otázka: V jaké oblasti podnikání měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaši firmu?*



Graf 1 - Podnikatelské dopady pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Po analýze získaných dat z odpovědí na první otázku vyplývá, že největší dopad měla koronavirová pandemie na oblast podnikových financí viz Graf 1. Šest z osmi dotázaných subjektů uvedlo, že pandemie a s ní spojené vládní opatření měla největší vliv na snížení tržeb, příjmů a zisku. Finančně se pandemie téměř nedotkla pouze zemědělského podniku a finančních služeb.

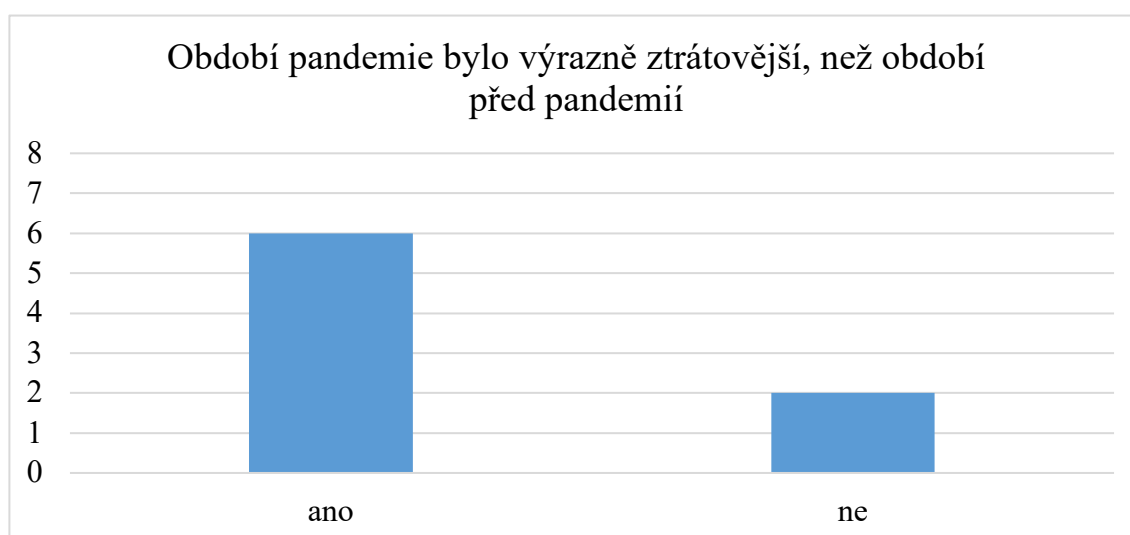
Personálně se pak pandemie dotkla všech subjektů, kteří mají nějaké zaměstnance, tedy hotelu a restaurace, kavárny, vzdělávací agentury, finančních služeb i zemědělského podniku. Ostatní personální dopad nevedli, a to především z toho důvodu, že podnikají bez zaměstnanců nebo je jejich podnikání postavené na rodinné spolupráci.

V oblasti vztahu se zákazníky nebo odběrateli pak pandemie ovlivnila další čtyři subjekty.

Většina z dotázaných také uvedla, že personální a finanční dopad nebo zákaznický/odběratelský a finanční dopad pandemie na své podnikání považuje za totožný. Pouze subjekt podnikající v kadeřnických službách uvedl, že ho pandemie nejvíce ovlivnila finančně a subjekt podnikající v zemědělství zase to, že pandemie nejvíce ovlivnila personální oblast.

V návaznosti na výsledky analýzy první otázky je nyní příhodné uvést konkrétní finanční dopady pandemie:

- *Otázka: Bylo pro Vaše podnikání období pandemie výrazně ztrátovější, než období před pandemií?*



Graf 2 - Finanční ztráta během pandemie

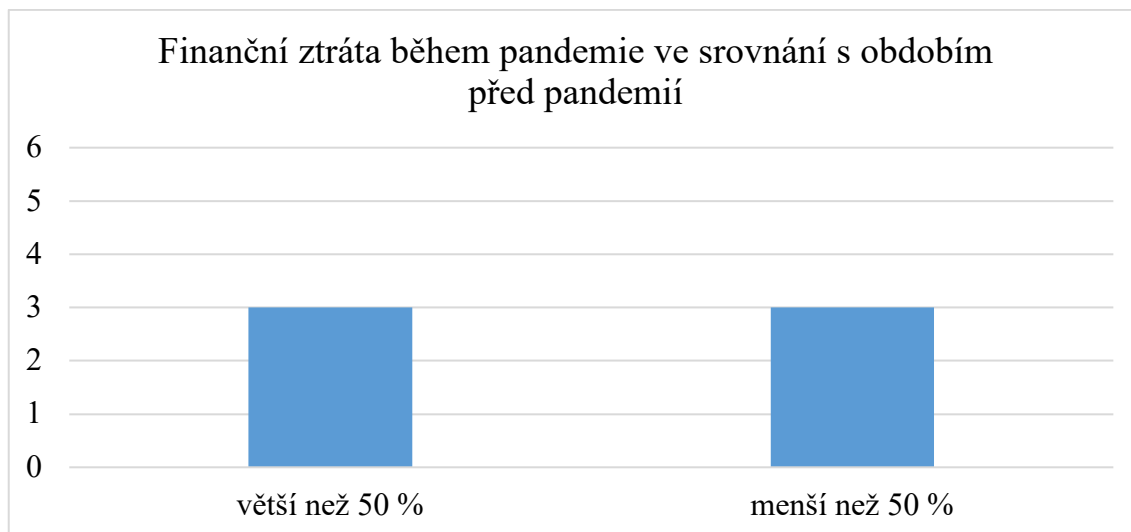
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z Graf 2, výrazně ztrátové bylo období pandemie pro šest dotázaných subjektů. Ztrátová pandemie nebyla pro dva subjekty, které už v předchozí otázce neoznačily finanční oblast svého podnikání za pandemií zasaženou, jednalo se o zemědělský podnik a finanční služby.

Zemědělský podnik nebyl nijak zvlášť zasažen pandemickými opatřeními a v tomto ohledu nebyl jeho provoz téměř omezen, není tedy důvod, aby období pandemie považoval za ztrátové.

Subjekt podnikající ve finančních službách naopak označil období pandemie za velmi ziskové, a to z toho důvodu, že se lidé začali během koronavirové pandemie více zajímat o své zdraví,

tudíž bylo uzavřeno více životních pojištění, a kromě toho vzrostl i zájem o investování volných finančních prostředků.



Graf 3 - Finanční ztráta během pandemie ve srovnání s obdobím před pandemií

Zdroj: vlastní zpracování

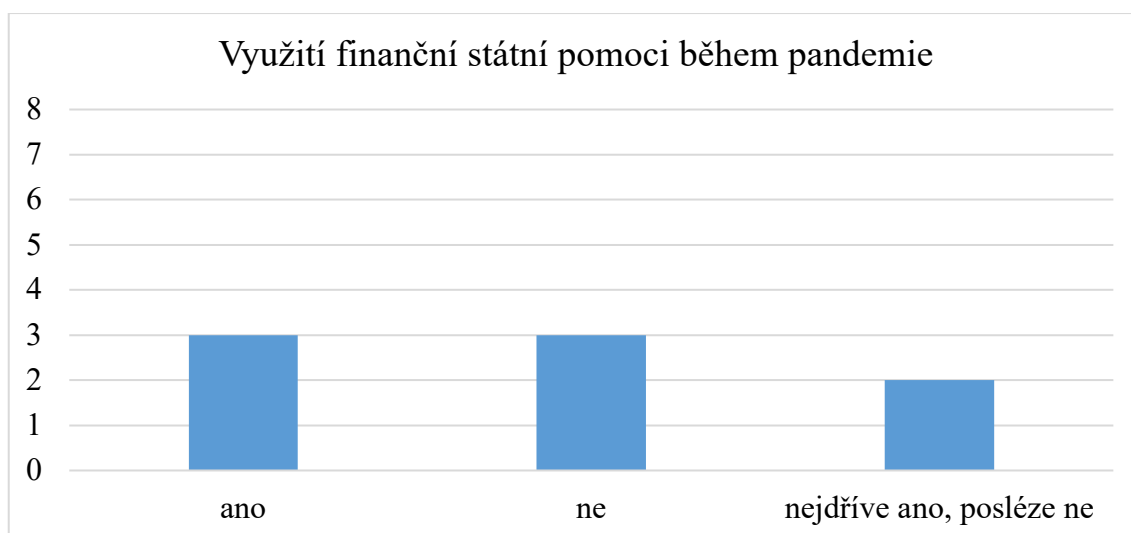
Graf 3 pak vypovídá o tom, jak velkou finanční ztrátu během pandemie podnikatelské subjekty utrpěly. Finanční ztrátu větší než 50 % utrpělo kadeřnictví, maloobchod a hotel s restaurací. Finanční ztrátou menší než 50 % pak disponoval subjekt podnikající v autodopravě, kavárna a vzdělávací agentura.

Většina subjektů toto ztrátové období zvládla především díky dostatečným finančním rezervám. Pouze subjekt podnikající v kadeřnictví byl nucen k přečkání pandemické krize využít peněžní půjčku od rodinných příslušníků a subjekt podnikající v gastronomii a hotelnictví se během druhé koronavirové vlny nejen z finančních důvodů rozhodl uzavřít svou restauraci a věnovat se pouze udržení chodu hotelu.

K finančním pandemickým problémům se váže další otázka, která byla během rozhovorů pokládána.

➤ *Otázka: Využili jste některý z podpůrných vládních programů pro podnikatele?*

Valná většina z dotázaných subjektů využila státní pomoci a čerpala finanční kompenzace z různých vládních programů na podporu ekonomiky během koronavirové krize. Někteří finanční příspěvky čerpali opakovaně, jiní na ně posléze už kvůli přísnějším pravidlům nedosáhli.



Graf 4 - Využití finanční státní pomoci během pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Z Graf 4 je patrné, že tři subjekty využily výhod podpůrných vládních programů, a mohly tak na nějakou dobu čerpat finanční kompenzace — šlo o kadeřnictví, maloobchod a hotel s restaurací. Všechny tyto subjekty však tvrdí, že bez jiných finančních zdrojů či bez možnosti pozměnit dosavadní způsob podnikání, by finanční vládní kompenzace nestačila ani na pokrytí fixních nákladů a hodnotí ji tedy jako nedostatečnou.

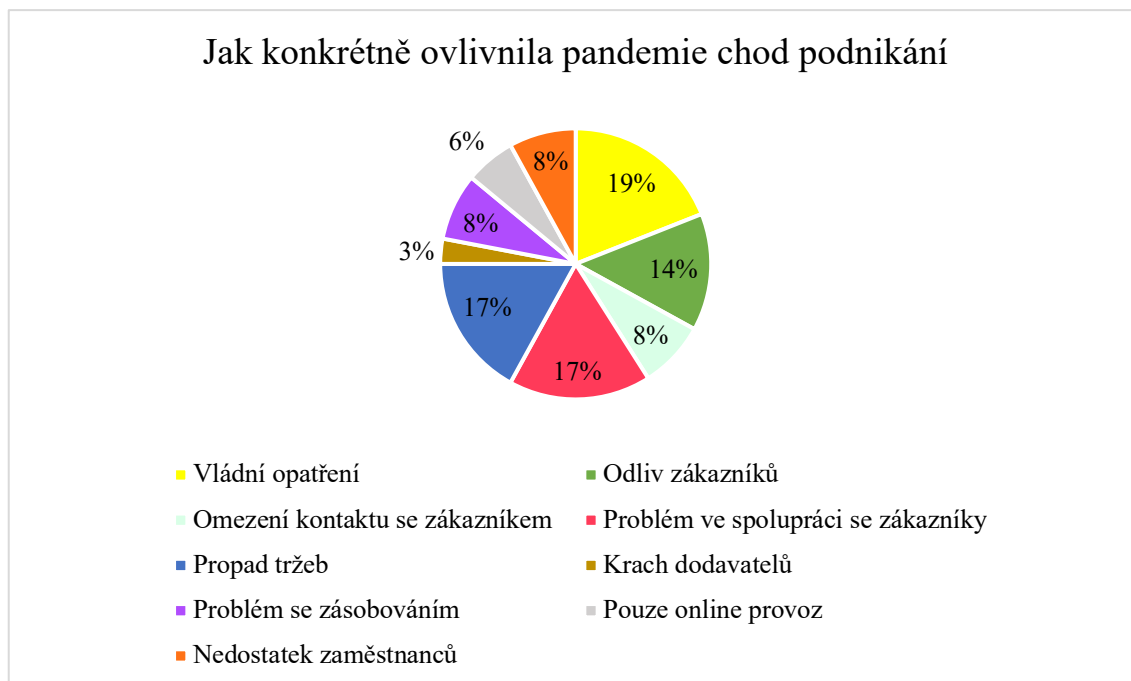
Další dva subjekty finanční pomoc od státu nejdříve využily, a posléze nikoliv. Šlo o kavárnu a finanční služby — kavárna v dalších koronavirových vlnách na kompenzační bonusy již nedosáhla kvůli přísnějším pravidlům čerpání a subjekt podnikající ve finančních službách následné vládní pomoci už nevyužil z důvodu ziskovosti a narůstajících příjmů.

Finanční pomoc od státu pak nečerpal zemědělský podnik, a to z důvodu nepřerušeno provozu a autodoprava se vzdělávací agenturou z důvodu nesplnění podmínek pro čerpání příspěvků.

➤ *Otázka: Jak konkrétně ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy/Vašeho podnikání?*

Na další otázku bylo odpovídáno velmi podobně. I když každé odvětví ovlivnila pandemie koronaviru trochu jiným způsobem, v závěru se v mnoha případech jednalo o určitou analogii.

Jak konkrétně ovlivnila pandemie chod podnikání



Graf 5 - Jak konkrétně ovlivnila pandemie chod podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Jak už napovídá výsledný Graf 5, nejvíce byly subjekty ovlivněny vládními opatřeními, která bylo nutno během pandemie dodržovat a výrazně tak omezily prostor pro jejich rozhodování. Kromě zemědělského podniku, kterého se vládní restrikce nedotkly, způsobovaly vládní opatření největší problémy v chodu podnikání u všech dotázaných.

Dalším problémem byla spolupráce se zákazníky, například při návštěvě kadeřnictví, maloobchodu nebo restauračních zařízení zákazníci odmítali vládní opatření dodržovat, čímž vznikaly nepříjemné situace pro obě strany, většina dotázaných subjektů tak musela přistoupit k přísnějšímu přístupu vůči zákazníkům, což nebylo pro řadu z nich jednoduchým rozhodnutím. Naopak v odvětví autodopravy byl tento problém zapříčiněn neochotou odběratelů řádně a včas splácet své závazky.

Dodržování vládních opatření se také vztahuje k propadu tržeb, který vznikal nuceným odlivem zákazníků. Opět se jednalo především o kadeřnictví, maloobchod, hotel, restauraci a kavárnu, kdy bylo nutné, aby všechny tyto provozovny zůstaly uzavřené. S odlivem zákazníků se ale potýkala i vzdělávací agentura, která během pandemie musela fungovat převážně online formou, což ne všichni zákazníci ocenili, s čímž také souvisí problém omezení kontaktu se zákazníkem.

Naopak online forma provozu nebyla překážkou pro finanční služby, zde klienti možnost online spojení uvítali a přinesla řadu výhod pro obě strany.

Pouze s problémem nedostatku zaměstnanců se pak potýkal zemědělský podnik. Personál chyběl i v kavárně nebo hotelu a restauraci, ve chvílích největší krize jej zastupovali rodinní příslušníci. Zároveň měly subjekty z odvětví gastronomie potíže se zásobováním, kdy bylo nutné dostatečně přesně odhadnout poptávku a předejít plýtvání potravin a tím i financí. Nejednalo se však o problém dodavatelský, jelikož se dané subjekty rozhodly během pandemické krize zásobovat samy. S dodavatelským problémem se potýkal pouze subjekt podnikající v kadeřnických službách, ten ale neměl příliš složité řešení, výběr nového dodavatele nebyl v časech pandemie velkou komplikací.

Chod podnikání tedy nebyl téměř ovlivněn v zemědělském odvětví, jelikož dotázaný podnik dokázal personální nedostatek docela lehko nahradit, i když to znamenalo určité zvýšení nákladů. Podobně na tom byly i finanční služby, pro které byla pandemie následně spíše přínosem, například co se týče rozvoje digitalizace. Chod podnikání byl pak bezesporu nejvíce ovlivněn v odvětví gastronomie a hotelnictví, nejinak tomu bylo u maloobchodu a kadeřnictví. Chod firmy z odvětví autodopravy nebyl zasažen až tak výrazně, jelikož firma relativně rychle dokázala nalézt jinou alternativu — rozhodla se pozměnit podnikatelský plán a zaměřit se především na tuzemské odběratele. Stejně tak vzdělávací agentura, která ale svůj podnikatelský plán nedokázala bohužel upravit tak, aby se setkala s dostatečným zájmem svých klientů.

Téměř všechny subjekty se následně shodly, že pandemie do jejich podnikání přinesla určitý rozvoj marketingu, kdy se podstata celého businessu musela přenést na platformu sociálních sítí, čímž nebyl ztracen kontakt se zákazníkem.

S touto otázkou souvisí i otázka další, tedy:

➤ *Otázka: Jaký zásadní problém, který bylo nutno vyřešit, přinesla pandemie?*

Na tuto otázku bylo již částečně odpovězeno výše. Každý ze subjektů řešil jeden či více konkrétních problémů, které byly během pandemie nejzásadnější a nejvíce komplikovaly provoz už tak obtížnějšího chodu firmy. Šlo o problémy nové, se kterými se v časech před pandemií dané subjekty nesetkaly.

Subjekt podnikající v kadeřnických službách řešil již zmíněný dodavatelský problém, avšak ještě zásadnější pro něj byl problém s financemi, který musel bohužel v bezpříjmovém

období vyřešit peněžní půjčkou. Toto rozhodnutí nepovažuje za příliš rizikové, a to především z toho důvodu, že měl možnost si finanční prostředky vypůjčit od rodinných příslušníků, půjčka tak nebyla zatížena úrokem.

Zákaz cestování a uzavřené hranice pak nejvíce ovlivnily maloobchod a autodopravu. Majitel maloobchodu si pro svůj nabízený sortiment pravidelně jezdí do zahraničí, a tak byl nucen v mezičase zboží nakupovat v tuzemsku. Firma podnikající v autodopravě pak omezení na hranicích přišla o několik zákazníků, se kterými spolupracovala, rozhodla se tedy více zaměřit na tuzemský trh. Kromě toho musela stále častěji čelit nesplaceným závazkům od odběratelů, s čímž se v časech před pandemií setkávala jen zřídka.

Společný problém měl opět hotel, restaurace a kavárna. Zde bylo největší komplikací již zmíněné zásobování, nedostatek personálu a nedodržování vládních opatření ze strany zákazníků.

Personální problémy řešila i vzdělávací agentura, která valnou část zaměstnanců musela propustit z finančních důvodů a z důvodu nízké poptávky po vzdělávacích seminářích.

Žádný specifický problém pak opět neřešil zemědělský podnik ani subjekt podnikající ve finančních službách, drobné problémy, které musely tyto subjekty během pandemie řešit, považují za zanedbatelné a dobře strukturované.

Pro to, aby se problémová situace během pandemie zmírnila, musela většina podniků přistoupit k určitým změnám, které souvisely s osobním rozhodováním podnikatelů a provozem jejich podnikání.

- *Je něco, co jste ve Vaší firmě/Vašem podnikání dělali jinak a následně se to muselo změnit, tedy — přinesla pandemie nějakou zásadní změnu?*

Téměř do každého podnikání přineslo určitou změnu v provozu povinné testování, nošení respirátorů nebo používání dezinfekce, dodržování vládních opatření bylo tedy samo o sobě velkou razantní změnou pro každého podnikatele. Zároveň se všem vlivem vládních opatření zmenšil prostor pro rozhodování, učinit v době pandemické krize nějaké zásadní rozhodnutí bylo tedy dosti rizikové a většina podnikatelů nejdříve spíše vyčkávala, co přinesou následující týdny. Později svůj podnikatelský plán musel ale nějakým způsobem upravit téměř každý, pokud chtěl během pandemie alespoň minimálně fungovat.

Již zmíněný přísnější přístup k zákazníkům, především co se týkalo dodržování protiepidemických opatření, byl změnou, která se promítla v kadeřnictví a maloobchodu.

Autodoprava pak své problémy začala řešit přeorientováním na vnitrostátní přepravu a hledáním nových zákazníků.

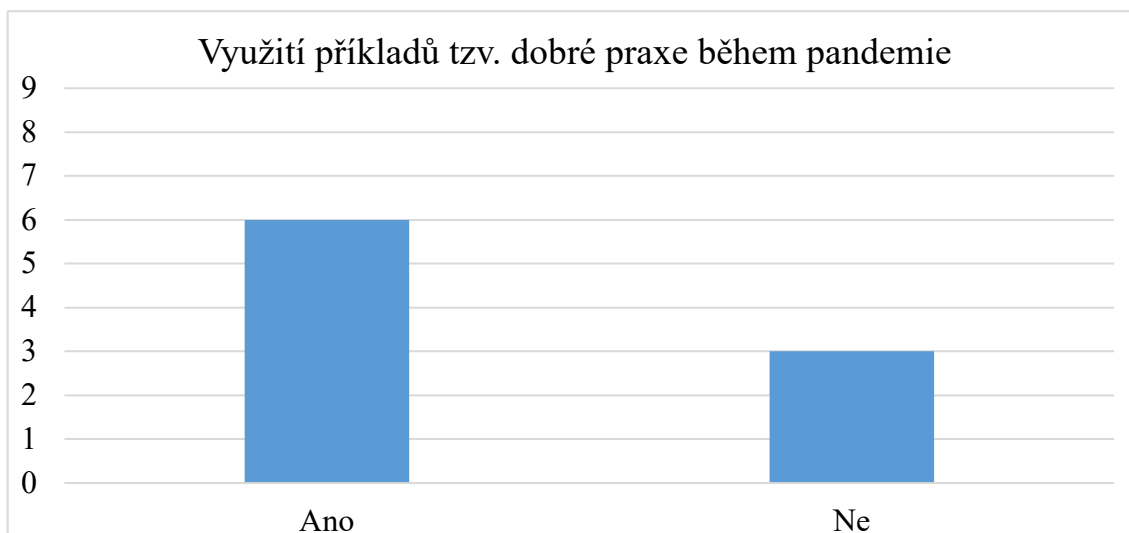
Majitel hotelu a restaurace dospěl k zásadnímu rozhodnutí, a to k úplnému uzavření restaurace. Restauraci musel uzavřít především z důvodu chybějícího personálu, ale i z důvodů finančních. Dále se tedy soustředil pouze na hotel a jeho provoz. Pro majitelku kavárny pak byla největší změnou úprava systému prodeje svých produktů.

Ve finančních službách šlo především o zrušení porad a osobních setkání v kancelářích, také byl pozměněn koncept nábory nových pracovníků — vše probíhalo v online prostoru.

Do odvětví zemědělství pandemie nepřinesla změnu žádnou, kromě dodržování protiepidemických opatření na pracovištích, jako bylo testování, dezinfekce a povinné nošení ochrany dýchacích cest, se v provozu firmy nezměnilo nic.

Změny v chodu podnikání, které způsobila pandemie koronaviru, souvisí s poslední otázkou, a to:

- *Využili jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe? Tzn. Byli jste nuceni přistoupit k jinému způsobu podnikání či pozměnit jeho koncept?*



Graf 6 - Využití příkladů tzv. dobré praxe během pandemie

Zdroj: vlastní zpracování

Příkladů tzv. dobré praxe, které mnohým podnikatelům během koronavirové pandemie dopomohly k určitému oživení podnikání, a především umožnily v jeho pokračování, využilo během pandemie šest dotázaných subjektů viz Graf 6. Šlo o kadeřnictví, maloobchod, kavárnu, vzdělávací agenturu, finanční služby a hotel. Majitel hotelu se zároveň rozhodl dobrou praxi

nevyužit v případě restaurace, konkrétně výdejní okénko neotevřel z personálních důvodů a z důvodu vyšších nákladů na jeho provoz, zároveň si myslí, že by otevření výdejního okénka nijak neovlivnilo uzavření jeho restauračního zařízení. Subjekty podnikající v autodopravě a zemědělství koncept svého podnikání pak nepozměnily především proto, že k tomu v těchto odvětvích není dostatek prostoru a možností, nad touto možností tedy vůbec neuvažovaly.

Co se týká konkrétního využití praktik dobré praxe, v kadeřnických službách subjekt využil možnosti provádění kadeřnických služeb u klientů doma, když to ještě dovolila protiepidemická opatření. Také využil nabídky voucherů, které klienti mohli uplatnit v době rozvolnění, nebo dárkových balíčků vytvořených zákazníkovi na míru. K prodeji těchto produktů použil výdejní okénko ve svém salonu nebo je nabízel online prostřednictvím sociálních sítí či e-shopu. Také nabízel online školení pro začínající kadeřníky nebo vlasové poradenství pro stálé klienty.

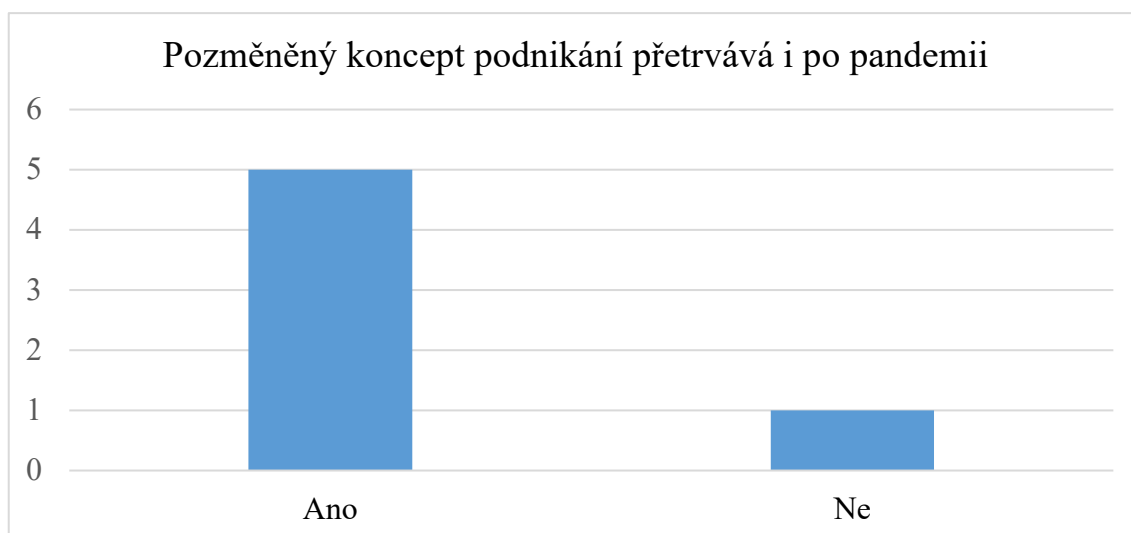
Maloobchod využil výdejní okénko, kde si zákazníci mohli vyzvednout zboží, které si předtím objednali přes e-shop. Takových objednávek sice nebylo mnoho, jelikož obchod nabízí zboží zbytné povahy, avšak kdyby majitel maloobchodu e-shop nespustil, svůj kamenný obchod by nejspíše mohl uzavřít. Takový způsob prodeje v časech před pandemií majitel maloobchodu nevyužíval. Jeho novým způsobem podnikání bylo tedy především přeorientování se do online prostředí, což alespoň částečně udrželo jeho obchod v chodu.

Pozměněný koncept podnikání v hotelnictví pak znamenal nabídku voucherů nebo pobytových balíčků ve spolupráci s lokálními podnikateli, které v době pandemie cílily především na tuzemské zákazníky.

Výhod výdejního okénka využila i majitelka kavárny. Kromě toho do nabídky zařadila i objednávkové krabičky na míru, jejichž obsah si zákazníci objednávali prostřednictvím sociálních sítí. Během pandemie uspořádala také online kurz pečení, o který byl značně velký zájem.

Vzdělávací agentura přešla na formu online výuky a později na formu kombinace online a prezenční výuky. Příležitosti prodeje záznamů seminářů veřejnosti agentura nevyužila, jelikož nenašla vhodný způsob, jak tento způsob aplikovat.

Subjekt podnikající ve finančních službách pak využil možnosti digitalizace a téměř veškerou interakci se zákazníky tak prováděl pouze v online prostoru.



Graf 7 - Pozměněný koncept podnikání přetrvává i po pandemii

Zdroj: vlastní zpracování

U nového způsobu podnikání po pandemii zůstala většina subjektů viz Graf 7, a to především v podobě kombinace pandemického a předpandemického konceptu podnikání. Tak, jako před pandemií, pokračuje ve své činnosti pouze vzdělávací agentura, které se kombinace online a prezenční formy výuky příliš neosvědčila a neměla tolik očekávanou pozitivní zpětnou vazbu.

Nejvíce se při pandemickém konceptu podnikání osvědčilo výdejní okénko. I když koncept výdejních okének spoustu provozoven zcela nespasil, a měly i tak vysoké ztráty, byl alespoň způsobem, jak udržet a neztratit kontakt se zákazníky.

Kromě výdejních okének byla častou variantou navýšení tržeb během pandemie i nabídka voucherů či speciálních dárkových balíčků. Varianta to byla výhodná především pro kadeřnictví nebo hotel, kterým se tak navýšily příjmy během lockdownu. Zároveň se k této variantě ale pojí problém se sníženým počtem zákazníků v budoucnu, jelikož určitá část z nich po skončení pandemie přišla právě s voucherem. Mimo to také problém s kapacitami, které musely být dostatečné, pokud svůj voucher chtěli zákazníci uplatnit po skončení pandemie spolu s ostatními.

Zároveň se každý, kdo využil výhod dobré praxe, začal více soustředit na firemní prezentaci na sociálních sítích a jiných internetových platformách, což je v dnešní době jednou z klíčových podmínek úspěšného podnikání. V době pandemie bylo více než kdy jindy potřeba budovat komunitu věrných zákazníků a dobré jméno firmy, potažmo značky, což internet umožňoval prostřednictvím nepřeberného množství kreativních variant. Spousta podnikatelů a firem

se tedy přesunulo do online prostředí, čímž si během koronaviru snažili udržet své zákazníky, ať už prostřednictvím nabídky produktů na e-shopu nebo zprostředkováním svých služeb online formou. Tomuto konceptu podnikání také valná většina z nich zůstala věrna i po pandemii, během ní se totiž řada zákazníků přeorientovala do online prostředí, kde už také zůstala.

Pandemie tedy dozajista přinesla určitý rozmach komunikace se zákazníky v online formě. Ten, kdo do té doby podnikal pouze „off-line“, měl příležitost to napravit a získat tak dosud neobjevený segment zákazníků. K jinému způsobu podnikání přispěl také rozvoj digitalizace. V tomto směru měla pandemie koronaviru na subjekty podnikající v různých odvětvích rozhodně pozitivní dopad, avšak ne všichni mohli možnosti online podnikání využít, viz autodoprava nebo zemědělský podnik.

Závěrem lze říct, že pandemie koronaviru měla zanedbatelné dopady na subjekt podnikající v zemědělství, z rozhovoru vyplynulo, že toto odvětví nebylo vládními opatřeními znevýhodněno, avšak tento závěr nelze úplně zobecnit. Naproti tomu na sektor služeb měla pandemie koronaviru mnohdy až fatální vliv, například fungování kadeřnických služeb je závislé na osobní fyzické interakci se zákazníkem, a tak bylo značně složité jej nahradit určitou alternativou. Nejhorší dopady pandemie, ať už ekonomické či mimoekonomické, lze pozorovat v odvětví gastronomie, hotelnictví nebo maloobchodu. S určitými ztrátami se potýkala i vzdělávací agentura, ta momentálně ale funguje téměř stejně, jako před pandemií.

Naopak se dařilo těm subjektům, kteří podnikají ve finančních či pojišťovacích službách, spousta z nich popisuje období pandemie jako „rok nejvyšších zisků“.

Víceméně neutrálně pak období pandemie popisuje subjekt podnikající v autodopravě a pandemické ztráty nehodnotí jako existenčně ohrožující.

Zhodnocení tedy prokázalo, že během korona krize dokázaly přežít ty subjekty, které upravily svůj podnikatelský plán s ohledem na riziko, které pandemie přinášela — ať už se jednalo o různé změny v chodu podnikání nebo dočasné přeorientování na jiný způsob provozování činnosti. Dotazované subjekty mohly fungovat dál i především proto, že využily benefity online prostředí, tedy začaly využívat online prodejní kanály, založily e-shop nebo zvětšily frekvenci svého působení na sociálních sítích. Takto dokázaly přilákat alespoň nějakou část zákazníků, a mohly tak přečkat krizové období s vidinou lepších zítřků.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byl popis vlivu pandemie COVIDU-19 na podnikatelské aktivity, tedy analýza dopadů pandemie na manažerské rozhodování v prostředí vybraných trhů a zhodnocení příkladů dobré praxe.

V první části bakalářské práce jsou vymezeny základní teoretické poznatky z problematiky manažerského rozhodování. Dále je popsán princip využití tzv. dobré praxe. Ve druhé kapitole je pak popsána pandemie COVID-19, její průběh v České republice a dopady na jednotlivé ekonomické sektory.

První polovina praktické části práce obsahuje přepis rozhovorů, které byly uskutečněny se subjekty podnikajícími v různých odvětvích — konkrétně šlo o kadeřnictví, maloobchod, autodopravu, hotel s restaurací, kavárnu, vzdělávací agenturu, finanční služby a zemědělský podnik. V druhé polovině praktické části je poté provedeno zhodnocení získaných informací a subjekty jsou navzájem porovnány.

V důsledku vládních opatření byl většině podnikatelů značně zúžen prostor pro rozhodování, jenomže pro to, aby pandemii existenčně ustáli, museli začít fungovat v rizikovějším prostředí a většina z nich se tak musela okamžitě přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám. Spoustu podnikatelů tedy ve svém podnikání našlo určitou alternativu a pozměnilo tak svůj dosavadní podnikatelský koncept. Část z nich během pandemie úspěšně fungovala i díky diverzifikaci.

Jednoznačně nejhorší dopady, ať už ekonomické či mimoekonomické, měla pandemie na provozovatele restaurací a ubytovacích zařízení, zároveň zde bylo ale možné relativně dobře využít jiné alternativy, jako byly například vouchery či výdejní okénka, a během lockdownu tak alespoň částečně pokračovat pozměněným způsobem. Podobně na tom byl i subjekt vlastníci maloobchod nebo subjekt podnikající v kadeřnických službách.

Víceméně neutrálně pandemické období hodnotí autodoprava nebo vzdělávací agentura, tyto dva subjekty už dnes fungují tak, jako před pandemií, a kromě určitých finančních ztrát, jim pandemie žádnou razantní změnu, či přeorientování se výhradně na jiný způsob podnikání, nepřinesla.

Téměř žádný vliv neměla pandemie a s ní spojené vládní restrikce na subjekt ze zemědělského odvětví, ten neutrpěl žádnou finanční ztrátu ani nijak nepozměnil koncept svého podnikání.

Značný pozitivní vliv měla pandemie na subjekt podnikající ve finančních službách, ten v tomto období generoval nejvyšší zisky od začátku svého působení a k bezproblémovému chodu jeho podnikání také značně přispěl rozvoj digitalizace. Ta téměř od základu změnila způsob provozování činnosti v této oblasti.

Nový způsob podnikání, která měla řada odvětví společný, a u kterého také většina subjektů zůstala i po pandemii, byl přesun celého nebo části svého působení do online formy. Pandemie měla jednoznačně pozitivní dopad v oblasti rozvoje marketingu, komunikace a sebeprezentace. Pro určitou část podnikatelů šlo také o rozvoj dovednosti obstát ve zcela novém konkurenčním prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANDERSEN, Kristian G.; RAMBAUT, Andrew; LIPKIN, W. Ian. The proximal origin of SARS-CoV-2. *Nature Medicine*. 2020-03-17, Dostupné online [cit. 2022-06-10]. ISSN 1546-170X. DOI10.1038/s41591-020-0820-9. (anglicky)
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] Cestovní ruch po covidu. Jaký dopad měla pandemie na turismus? | Česká spořitelna. *301 Moved Permanently* [online]. Copyright © 2022 Česká spořitelna, a. s. [cit. 05.08.2022]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/21/cestovni-ruch-po-covidu-jaky-dopad-mela-pandemie-na-turismus>
- [4] Coronavirus. *World Health Organization (WHO)* [online]. Copyright © [cit. 10.06.2022]. Dostupné z: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- [5] Česko prolomilo hranici milionu nakažených. Odhady jsou i třikrát horší - Seznam Zprávy. *Seznam Zprávy* [online]. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 12.06.2022]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-mel-uz-kazdy-desaty-v-jake-fazi-epidemie-jsme-stale-neni-jasne-140527>
- [6] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- [7] FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [8] Hotel – Hotel Kréta***. *Hotel Kréta**** [online]. Copyright © 2019 Hotel Kréta [cit. 17.09.2022]. Dostupné z: <http://www.hotelkreta.cz/hotel-kreta/>
- [9] HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-12-7.
- [10] Informace ke koronaviru a nemoci covid-19 | Vláda ČR. Úvodní stránka | *Vláda ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/aktualni-informace-ke-koronaviru-sars-cov-2-puvodne-2019-ncov-179250/>
- [11] Jak covid a pandemie dopadly na zemědělce a zemědělství - CNN Prima NEWS. *Nejaktuálnější zprávy z domova i ze světa - CNN Prima NEWS* [online]. Copyright © FTV Prima spol. s r.o. [cit. 05.08.2022]. Dostupné z: <https://cnn.iprima.cz/katastrofalni-stav-ktery-nejsme-schopni-prezit-covid-dopadl-i-na-zemedelce-32425>
- [12] Jaká odvětví průmyslu byla nejvíce postižena během koronakrize? - *statnisprava.cz*. *statnisprava.cz* [online]. Copyright © Copyright 2000 [cit. 05.08.2022].

- Dostupné z:
https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/jaka_odvetvi_prumyslu_byla_nejvice_postizena_behem_koronakrize__20111111_22053864
- [13] Jaké jsou dopady pandemie na české podnikání? - Minority Investments. *Úvodní stránka - Minority Investments* [online]. Copyright © Copyright 2020 www.minorityinvestments.cz [cit. 05.08.2022]. Dostupné z:
<https://minorityinvestments.cz/jaka-odvetvi-podnikani-jsou-nejvice-zasazena-covidem-v-depresivnim-zebricku-vede-prumysl/>
- [14] Koronavirus | *Jak šel čas s covid-19: Čína-svět-Česko*. [online]. Copyright © Seznam Zprávy, a.s. [cit. 15.09.2022]. Dostupné z:
<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-covid-19-jak-sel-cas-91186>
- [15] Koronavirus v Česku: Jak šel čas s nákazou od 1. března 2020 - CNN Prima NEWS. *Nejaktuálnější zprávy z domova i ze světa - CNN Prima NEWS* [online]. Copyright © FTV Prima spol. s r.o. [cit. 12.06.2022]. Dostupné z:
<https://cnn.iprima.cz/prehledne-jak-sel-cas-s-koronavirem-v-cesku-pripomente-si-s-nami-prelomove-udalosti-roku-2020-15346>
- [16] Ministerstvo zemědělství vyplatí potravinářům kompenzace za Covid-19. *Vláda na to uvolní až 3 miliardy korun (eAGRI)*. [online]. Copyright © 2009 [cit. 16.09.2022]. Dostupné z:
https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2020_ministerstvo-zemedelstvi-vyplati.html
- [17] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. s. 33. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [18] Na jaká odvětví dopadá krize nejhůře: Evropu táhne průmysl, nejvíce lidí je ale jinde - Aktuálně.cz. *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. Copyright © [cit. 05.08.2022]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/na-jaka-odvetvi-dopada-krize-nejhure-evropu-tahne-prumysl-ne/r~1b68b2dc733d11ea8972ac1f6b220ee8/>
- [19] Pandemie | NZIP. *NZIP – Národní zdravotnický informační portál* [online]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/1510>
- [20] Pandemie chřipky | NZIP. *NZIP – Národní zdravotnický informační portál* [online]. Copyright © Everett Collection [cit. 10.06.2022]. Dostupné z:
<https://www.nzip.cz/clanek/1112-pandemie-chripky>
- [21] Pandemie má nejhorší dopad na restaurace a cestovní ruch - Novinky. *Novinky.cz - nejčtenější zprávy na českém internetu* [online]. Copyright © 2003 [cit. 05.08.2022].

- Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/koronavirus-pandemie-ma-nejhorsiodopad-na-restaurace-a-cestovni-ruch-40317864>
- [22] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [23] PŘEHLEDNĚ: Programy pro odvětví zasažená koronavirem. Miliardy pro dopravce nebo odložené daně | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. *iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy* [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.06.2022]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/vlada-podpurny-program-odvetvi-zasazena-koronavirem-kompenzace-covid-19_2010141722_zuj
- [24] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2021-6-22]. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:e5d66470-5f52-11e8-8637-005056827e51>
- [25] STŘÍŽ, Pavel, Vladimír RYTÍŘ a Helena SEBEROVÁ. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky* [online]. Bučovice: Martin Stříž, 2009 [cit. 2021-6-22]. ISBN 978-80-87106-26-6. Dostupné z: <http://krameriusndk.nkp.cz/...e51>
- [26] ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Petr MOOS, Marcela PALÍŠKOVÁ, Otto PASTOR, Miroslav SVÍTEK a Libor SVOBODA. *Manažerské rozhodování v praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-587-9.
- [27] Velký přehled vládních Covid programů podzim 2020 - Účetnictví KleFer. *Účetnictví KleFer - Kompletní vedení účetnictví od A do Z* [online]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/velky-prehled-vladnich-covid-programu-podzim-2020/>
- [28] VESELÝ, Arnošt. Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe. *CSVŠ* [online]. *AULA* roč. 18, 03/2010. Dostupné z: https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf
- [29] Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020 | Vláda ČR. Úvodní stránka | *Vláda ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-%20souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Otázky pokládané během rozhovorů</i>	72
---	----

Příloha A *Otázky pokládané během rozhovorů*

- 1) Kde – konkrétně v jaké oblasti podnikání – měla pandemie koronaviru největší dopad na Vaši firmu?
- 2) Konkrétně jak ovlivnila pandemie koronaviru chod Vaší firmy?
- 3) Jaké změny přinesla pandemie koronaviru? Byli jste nuceni rozhodovat se jinak, než v časech před pandemií?
- 4) Jak Vaše podnikání ovlivnila vládní opatření? Využili jste některý z podpůrných vládních programů?
- 5) Jaký zásadní problém, který jste museli vyřešit, přinesla pandemie?
- 6) Využili jste během pandemie některé z příkladů dobré praxe? Tzn. Byli jste nuceni přistoupit k jinému způsobu podnikání či pozměnit jeho koncept? Pokud ano, byla tato změna úspěšná? Pokračujete v novém konceptu podnikání i nadále?
- 7) Co se týká financí, bylo pro Vás období pandemie výrazně ztrátovější než období před pandemií?