



**CTU**

**CZECH TECHNICAL  
UNIVERSITY  
IN PRAGUE**

Konferenční sborník

**25 | 11 | 2021**

## **INOVAČNÍ PŘÍSTUPY A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V OBDOBÍ PANDEMIE**

***INNOVATIVE APPROACHES AND STRATEGIC  
PLANNING DURING THE PANDEMIC***



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

Konferenční sborník:  
**Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie**

Conference proceedings:  
**Innovative approaches and strategic planning during the pandemic**  
**Předseda hodnotící komise jednotlivých příspěvků/ Chairman of the evaluation committee of individual contributions:**

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

**Editor/ Editor**

Ing. Gabriela Antošová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

**Recenzní rada/ Review board:**

doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

doc. Ing. Galina Ostapenko, CSc., Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

Mgr. Helmuth Yesid Arias Gomez, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze

**Jazykové úpravy/ Language review:**

Mgr. Tereza Urbánková

**Formát a technické úpravy/ Formatting and technical modifications:**

Bc. Iveta Šilhánková

**Sborník recenzoval/Review of proceedings:**

doc. Ing. Milan Paták, CSc. Vysoká škola obchodní v Praze, nadační fond

doc. Ing. Michal Fabuš, PhD. Vysoká škola ekonomie a manažmentu v Bratislave

Ing. Marián Kováč, PhD. Vysoká škola ekonomie a manažmentu v Bratislave

**„Vydalo České vysoké učení technické v Praze, zpracovala Masarykův ústav vyšších studií“**  
Tento sborník vznikl jako výsledek Studentské vědecké konference Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie, která byla podpořena z prostředků specifického výzkumu v roce 2021, vedená pod evidenčním číslem SVK 57/21/F2.

**Vydání 1., počet stran 160**

**“Published by the Czech Technical University in Prague, developed by the Masaryk Institute of Advanced Studies”**

This compilation was developed as a result of the Student Scientific Conference “Innovative approaches and strategic management during the pandemic”, supported by specific research funds in 2021, held under registration number SVK 57/21 / F2.

**Issue 1, number of pages 160**

ISBN 978-80-01-06969-1

©2022

## OBSAH/TABLE OF CONTENTS

ÚVODNÍ SLOVO.....	4
FOREWORD.....	4
ÚVOD.....	5
INTRODUCTION.....	5
ENGLISH VERSION.....	6
<b>1. GLOBAL PROCESSES DURING THE PANDEMIC.....</b>	<b>6</b>
THE EFFECT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON MACROECONOMICS AND TRADE.....	6
DISRUPTING EFFECTS OF COVID-19 ON MARKETS.....	10
<b>2. CHALLENGES OF THE PANDEMIC SITUATION.....</b>	<b>17</b>
CHALLENGES OF THE PANDEMIC SITUATION.....	17
CONSEQUENCES OF THE PANDEMIC IN COMMERCIAL COMMUNICATION.....	24
SPORT CHALLENGES IN THE PANDEMIC.....	28
COVID-19 AND ITS EFFECTS ON WORKFORCE.....	34
IMPACT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE SOCIAL AND EDUCATIONAL LIFE OF CZECH STUDENTS.....	43
<b>3. CHANGES IN THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT.....</b>	<b>51</b>
PROCESS OF RECRUITMENT AND ONBOARDING OF EMPLOYEES IN COMPANIES DURING COVID-19.....	58
CONSUMER BEHAVIOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC.....	68
<b>4. REGIONAL DEVELOPMENT, ECONOMIC AND STATISTICAL IMPACTS.....</b>	<b>76</b>
COVID-19 EFFECTS ON ECONOMY IN SPAIN AND THE DIFFERENCE BETWEEN ITS REGIONS.....	76
<b>5. STRATEGIC PLANNING AND INNOVATION.....</b>	<b>83</b>
STRATEGIC SOLUTIONS FOR SMES TO BE READY FOR A VOLATILE FUTURE.....	83
THE MOST EFFECTIVE INNOVATIONS DURING THE COVID-19 CRISIS. ROHLIK.CZ EXAMPLE.....	90
<b>ČESKÁ ČÁST.....</b>	<b>100</b>
<b>1. REGIONÁLNÍ ROZVOJ A EKONOMICKÉ DOPADY.....</b>	<b>100</b>
ZMĚNA EKONOMICKÉHO STAVU SPOLEČNOSTI ROHLIK.CZ BĚHEM KORONAVIROVÉ PANDEMIE.....	100
<b>2. ZMĚNY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>113</b>
JAK SE ZMĚNIL NÁBOR V DOBĚ SVĚTOVÉ PANDEMIE: DOPADY PRÁCE Z DOMOVA NA RODINNÝ ŽIVOT A PSYCHOLOGICKÉ DOPADY PANDEMIE COVID-19.....	113
<b>3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A INOVACE.....</b>	<b>124</b>
STRATEGICKÝ PLÁN ROZŠÍŘENÍ PRODUKTOVÉ ŘADY AKUTOL DO ITÁLIE.....	124
PŘÍPRAVA STRATEGIE STUDENTSKÉ UNIE ČVUT.....	138
SPORTOVNÍ VÝZVY V DOBĚ PANDEMIE.....	154

## ÚVODNÍ SLOVO

Tento sborník vznikl jako výsledek Studentské vědecké konference Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie, která byla podpořena z prostředků specifického výzkumu v roce 2021, vedená pod evidenčním číslem SVK 57/21/F2.

Sborník byl sestaven na základě vybraných konferenčních příspěvků a je rozčleněn do dvou jazykových mutací: české a anglické. Tyto příspěvky byly rozřazeny do jednotlivých sekcí konference: Změny podnikatelského prostředí; Strategické řízení a inovace; Globální procesy pandemie; Management, marketing a komunikace; Regionální rozvoj, ekonomické a statistické dopady; Výzvy pandemické situace. Příspěvky byly před konferencí anonymizovaně zaslány jednotlivým recenzentům organizačního výboru, kteří měli na starosti jednotlivé sekce. Dále se v průběhu konference hodnotily jednotlivé prezentace dvěma nezávislými členy hodnotící komise. Během konference Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie byly taktéž realizovány dvě externí přednášky, které byly zajištěny pozvanými odborníky doc. Ing. Ilonou Švihlíkovou, Ph.D. na téma „Změny v globalizované ekonomice po pandemii“ a doc. Ing. Milanem Patákem, CSc. na téma „Zesilující význam řízení v koronavirové době“. Konference se celkem zúčastnilo 46 účastníků (z toho 30 prezenční formou a 16 virtuální formou), z toho 11 externích příspěvateľů (7 zahraničních v rámci partnerských škol Erasmus+ a 4 externí z České republiky), 2 externí přednášející, tedy celkem 13 externích účastníků z celkových 46, tj. 28,2 % externích účastníků mimo Masarykův ústav vyšších studií na ČVUT. Vyhlášení vítězů proběhlo taktéž hybridní formou a byly jim předány finanční odměny a certifikáty. Vše bylo zdokumentováno fotodokumentací a přímým nahráním video záznamu na Msteams. Ohlédnutí za konferencí je dispozici zde:

<https://www.muvs.cvut.cz/2022/02/ohljedniti-za-studentskou-vedeckou-konferenci/>

## FOREWORD

This compilation is a result of the Student Scientific Conference “Innovative approaches and strategic management during the pandemic”, supported by specific research funds in 2021, held under registration number SVK 57/21 / F2.

It includes selected conference papers in two languages: Czech and English. These papers were divided according to the individual sections of the conference: Changes in the business environment; Strategic planning and innovation; Global processes during the pandemic; Management, marketing and communications; Regional development, economic and statistical impacts; Challenges of the pandemic situation. Prior to the conference, papers were sent anonymously to the individual reviewers of the organizing committee who oversaw the individual sections. Furthermore, during the conference, individual presentations were evaluated by two independent members of the evaluation committee. As part of the conference, two external lectures were also given by invited experts: doc. Ing. Ilona Švihlíková, Ph.D. on the topic "Changes in the globalized economy after the pandemic" and doc. Ing. Milan Paták, CSc. on "Enhancing the importance of coronavirus management". The conference was attended by a total of 46 participants (30 in person and 16 virtually), of which 11 external contributors (7 foreign ones within the Erasmus + partner schools and 4 external ones from the Czech Republic), 2 external speakers, so a total of 13 external participants out of the total 46, i.e. 28.2% of external participants outside the Masaryk Institute of Advanced Studies at the CTU. The winners were also announced in a hybrid form and were awarded financial prizes and certificates. Everything was documented by photos taken and a video recorded on MS Teams. Reflections from the conference are available here:

<https://www.muvs.cvut.cz/2022/02/ohljedniti-za-studentskou-vedeckou-konferenci/>

## ÚVOD

Hlavním cílem konferenčního sborníku je reflexe a pochopení inovačních přístupů realizovaných v průběhu pandemie na úrovni strategické, taktické a operativní v mnoha sektorech. Inovativní strategické plánování je v současné době velmi důležitým krokem k dosažení ekonomické stability a globální udržitelnosti. Toho lze nejlépe dosáhnout účinnou mezinárodní spoluprací a digitalizační činností, které se používají ve strategickém a inovačním řízení. Společnost a inovativní procesy určené k řešení pandemií a dalších hrozeb vyžadují příležitost využívat inovativní postupy internacionalizace a partnerství sociálních sítí.

K dosažení konkurenceschopnosti kreativní ekonomiky a odstranění regionálních rozdílů se stále používají strategické přístupy využívající digitální komunikaci a mezinárodní vytváření sítí. Dosahování inovací a přenosu technologií v mezinárodním kontextu odstraňuje nejen mezinárodní překážky spolupráce, ale také pandemické situace a její negativní dopady. Takové dopady způsobené pandemickou změnou lze eliminovat vývojem technologií a dalšími inovacemi napříč strategickým plánováním jednotlivých procesů ve všech sektorech.

## INTRODUCTION

The main goal of the conference proceeding is to reflect on and understand the innovative approaches implemented during the pandemic at the strategic, tactical and operational levels in many sectors. Innovative strategic planning is currently a very important step towards economic stability and global sustainability. This is best achieved through effective international cooperation and the digitization of activities used in strategic planning and innovation management. Society and innovative processes designed to address pandemics and other threats require the opportunity to take advantage of innovative internationalization practices and social networks partnerships.

Strategic approaches using digital communication and international networks creation are still used to accomplish the competitiveness of the creative economy and the elimination of regional disparities. Achieving innovation and technology transfer within an international context removes not only international barriers to cooperation, but also the pandemic situation and its negative effects. The impacts caused by the pandemic change can be eliminated by the development of technologies and other innovations across the strategic planning of individual processes in all sectors.

## English version

### 1. GLOBAL PROCESSES DURING THE PANDEMIC

#### THE EFFECT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON MACROECONOMICS AND TRADE

Silvie Venhudová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: venhusil@cvut.cz

#### Keywords:

Macroeconomics, trade, COVID-19, pandemic

#### Abstract:

The aim of this paper is to analyze more deeply the consequences of the COVID-19 pandemic on macroeconomics and trade. The COVID-19 pandemic disrupted economic activities throughout the world in a way comparable to a war. There are 2 basic ways the pandemic affected trade in general. Firstly, there is a direct health impact and associated behavioral changes of the markets and of the trade participants (manufacturers, service providers, customers). Secondly, there are important impacts of governmental actions to protect the population against the spreading of the virus. Due to these circumstances, there was a big reduction of demand generally across the markets mainly in 2020 and in the first half of 2021. The demand reduction then led to the decrease in manufacturing and service provision, followed by financial problems of these manufacturers and service providers, sometimes ending in bankruptcy. Another problem brought by the pandemic was the limited mobility of labor force, leading to capacity issues of manufacturers and service providers. In consequence of both aforementioned phenomena, many supply chains were disrupted, and some activities and services were so reduced that the trade practically stopped for a certain period; it is very slowly starting to come back only now. The methodology mostly used is a research and interpretation of different studies focused on this topic.

#### **Introduction**

At the end of 2019, the first people diagnosed with the new coronavirus appeared in China. Even if the information about the virus was alarming, nobody could imagine what huge changes were about to happen throughout all spheres of life and nobody probably imagined that it would turn into a worldwide crisis and the pandemic.

As the virus started to spread globally, the leaders of practically all countries took action to limit the spread by introducing a strategy of social isolation, such as shutting down schools and universities, limiting the work and mobility of people. These actions had immediate consequences on the economies of all countries (Maliszewska, Mattoo, Van der Mensbrughe, 2020).

## **The shocks in the first phase of the pandemic in 2020**

The pandemic has been impacting every part of our lives since March 2020. To simplify the complex issue, it has been divided into four sets of shocks for the economy and business which happened in the first phase of the pandemic.

The first shock was an abrupt reduction of production capacities and of service offering. This resulted in an immediate drop of employment and labor resources utilization. The reasons for this behavior were either governmental restrictions or the fear of infection with the corona virus on the employer's or employee's side.

The second shock was a disruption of international supply chains resulting in delivery issues (delays) and in increasing international trade costs applied to all products, goods, and services. This was mainly caused by more strict and frequent inspections, road and border closures, etc.

The third shock was a dramatic drop of some important parts of industry or services, like tourism and related services, such as all kinds of transport (for example airplanes, buses, ships, etc.), accommodation, food and service activities and recreation.

The fourth shock was a consequence of the previous shock - it was a temporary decrease of demand by households, mainly when it comes to the services requiring human contact, such as mass transportation, domestic tourism, restaurants, etc. (Maliszewska, Mattoo, Van der Mensbrugge, 2020).

## **Impacts of COVID-19**

### **Macroeconomic impact**

Due to a big amount of import and export globally, the interconnectedness of countries economics is massive and such crisis hits all countries. The decrease of GDP is affected by all mentioned shocks to the economics as well as by the health condition and the number of infected habitats (Baldwin, Weder di Mauro, 2020).

The reduction of employment and capital caused a drop in production and export. In addition, the decrease of household income led to a decrease of import and production. Furthermore, the reduction of international business and consequent decline of GDP was caused by higher trade costs, the price of a unit of import and export rising and the final products' price increasing.

The closure of borders and limitation of travelling had a negative effect. Especially for the countries the GDP and main state revenues of which depend on tourism and related services (accommodation, restaurants, etc.) (Maliszewska, Mattoo, Van der Mensbrugge, 2020).

### **Trade impact**

The shocks mentioned above affected trade more or less across all countries, and the recession in trade and export has been seen throughout all sectors and destinations. Even though there shouldn't be any prohibitions or restrictions on exports, temporary tariffs can be imposed at any amount to prevent critical shortages in a specific country (Kerr, 2020).

There are some countries which have a huge impact on economies of other countries, and the reduction of their manufacturing creates a big deficit of products needed for trade and further production of the dependent countries.

This is the case of China. As an example, its manufacturing parts are also made for the automotive industry in Germany, Canada, Japan, and Mexico. These parts contribute to producing other car components which are further sold to US-based automotive companies. Since the shocks relate to China without exception, we can see how the subsequent manufacturing in other countries suffers due to the lack of Chinese parts and how the economics and further trade slow down (Baldwin, Freeman, 2021).

### **Future of trade – times after the pandemic**

Once the countries recover (at least partly) after the coronavirus crisis, and some kind of economic balance is established, the probability of reassessments will increase. Two potential reactions to the pandemic are likely. One will be the effort of states to reduce globalization and become more independent of other countries. The second approach will seek to improve international cooperation to have global economy prepared for any other possible crisis or other disruptions.

The motivation for the second mentioned approach is clear – to ensure that international supply chains, mainly the ones for medicines, medical supplies, medical equipment and food, remain open in times of any kind of crisis. Previous motivation of removing as many restrictions as possible was to accelerate economic growth. The COVID-19 pandemic shows how reliant the supply chains are on international shipment (Kerr, 2020).

### **Conclusion**

The effect of the COVID-19 pandemic was (and still is) massive, across all industrial sectors and on the economic activity and trade in practically all countries. It will be extremely difficult to return to the original state before the pandemic, not only in terms of macroeconomics and trade, but also in terms of microeconomics within each country.

The pandemic however exposed the interdependence of economics, and it will be very interesting to watch how the countries will try to adjust to new conditions and which path they will choose.



**Literature:**

BALDWIN, Richard; FREEMAN, Rebecca. Trade conflict in the age of COVID-19 [online]. *VoxEU.org*, 2021. [cit. 14.11.2021]. Available online at: <https://european.economicblogs.org/voxeu/2020/freeman-trade-conflict-age-COVID-19>

BALDWIN, Richard; WEDER DI MAURO, Beatrice. *Economics in the Time of COVID-19* [online]. CEPR press, 2020. [cit. 14.11.2021]. Available online at: <https://www.econbiz.de/Record/economics-in-the-time-of-COVID-19-baldwin-richard/10012201300>

KERR, William A. The COVID-19 pandemic and agriculture: Short-and long-run implications for international trade relations [online]. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, 2020, 68.2: 225-229. [cit. 14.11.2021]. Available online at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/cjag.12230>

MALISZEWSKA, Maryla; MATTOO, Aaditya; VAN DER MENSBRUGGHE, Dominique. The potential impact of COVID-19 on GDP and trade: A preliminary assessment [online]. *World Bank Policy Research Working Paper*, 2020, 9211. [cit. 14.11.2021]. Available online at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3573211](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3573211)

## DISRUPTING EFFECTS OF COVID-19 ON MARKETS

Miriam Medina Ocaña

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: 201705803@alu.comillas.edu

### Keywords:

International trade, Markets, Economy, COVID-19.

### Abstract:

Almost two years since the beginning of the COVID-19 crisis, the effects on trade and markets are starting to emerge. Although it might seem like the pandemic is just a health crisis, we live in a globalized world in which every small change causes an international effect in many ways. The huge impact on worldwide merchandise trade flows is a well-known fact. Numbers speak by themselves as the decline in global commerce had its biggest one-period fall in the second quarter of 2020. Such economic variations are usually caused by reductions in demand or supply. The problem with this new crisis is that both occurred at the same time. As the first response to this unknown situation, countries started to cease exportations and to set mobility limitations. This led to supply shortages and slowed down the manufacturing of goods. At the same time, as the world population was held at home and offices and stores closed, the way businesses worked changed drastically. Finally, employment shortages at ports caused a reduction in the critical movement of goods. On the other hand, salary reductions and dismissals gave rise to a dramatic demand drop. This effect is even greater on vulnerable and disadvantaged low-income households. From an economic perspective, the exchange rates and daily rises in new COVID-19 cases worked in a proportional way. As the virus spread throughout the country, it affected its economy from every point of view. This led to a pessimistic expectation of the area's growth, weakening its currency as some markets crashed or had to be closed.

### **Introduction**

We live in a globalized world, where every small issue affects all countries. The most current example of this affirmation is the pandemic caused by COVID-19. With this crisis shaking every aspect of our daily lives, in the international scenario, trade and markets have been affected in many ways. Exports and imports have changed radically within a very short period, and countries are trying their best to get back to where they were and overcome all the difficulties the virus has brought. Unfortunately, there's no instruction manual for this situation as nothing similar has ever happened. In this paper, we will focus on analyzing the repercussions and actions taking place in global markets and world trade.

#### **1. The pandemic has turned world trade upside down.**

Only two years ago, no one was aware of the scale on which the famous virus was going to change society. The World Health Organization declared the outbreak a Public Health

Emergency of International Concern on 30 January 2020, but it wasn't until March 2020 when it was declared a pandemic. In 2021, what began as a health crisis has become the biggest challenge of our generation. Although it all started in Asia, the virus has spread all over the globe, affecting every sector of the economy. Unluckily, the vast majority of these effects have been negative, and it will take years to completely recover from them. In this chapter, we will take a closer look at the consequences related to world trade and international markets.

One of the main problems of this recent crisis is that the emergence of COVID-19 occurred in the context of weakening world trade that has been dragging on since the 2008-2009 financial crisis. Additionally, the rapid spread of the virus and the measures adopted by governments have resulted in the weakening of the world's major economies. Much productive activity has been disrupted, first in Asia and subsequently in Europe, North America, and the rest of the planet, and there has been a widespread closure of borders. This has led to a sharp rise in unemployment, especially in the United States, with a subsequent reduction in demand for goods and services. In this context, in 2020 the world product would register its largest contraction since World War II (World Bank, 2020).

**Figure 1:** Changes in the World's Trade Volume since 2010.



Source: World Trade Monitor, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

As we can observe, Figure 1 depicts the changes in the world's trade volume since 2010. The biggest drop on the graph is seen in April 2020 when it fell from almost +20% to +4.5% in just one month. The lowest point in this period is +4.6% in May 2020. Although it is still a positive percentage compared to the negative numbers in 2010, what stands out is the impacting fluctuation of the change in just a few months. As we mentioned previously, the reason for this shocking drop is the beginning of the COVID-19 crisis. Additionally, we could highlight that this event interrupts the positive tendency of the previous years. Recent data reveal how the world's trade volume has partially recovered in the last months of 2021, which represents some hope for the future.

**Table 1:** *World, groupings and selected countries: change in the volume of world trade in goods, December 2019 to May 2020 (In percentages)*

	<b>EXPORTS</b>	<b>IMPORTS</b>
<b>World</b>	<b>-18.3</b>	<b>-15.8</b>
<b>Advanced Economies</b>	<b>-22.7</b>	<b>-15.8</b>
United States	-30.8	-15.8
Japan	-22.1	-4.4
European Union	-22.0	-16.6
<b>Emerging Economies</b>	<b>-12.8</b>	<b>-15.8</b>
China	-7.7	-13.8
Asian Emerging Countries (Excluding China)	-13.1	-17.2
Eastern Europe and Commonwealth of Independent States (CIS)	-4.4	-13.4
Latin America and the Caribbean	-26.1	-27.4
Africa and the Middle East	-13.9	-2.5

*Source: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), based on Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB), World Trade Monitor*

Table 1 lists the change in the volume of world trade, from December 2019 to May 2020. This period outlines the first impact of the COVID-19 crisis and it's a significant estimator for measuring the repercussions in exports and imports in every country.

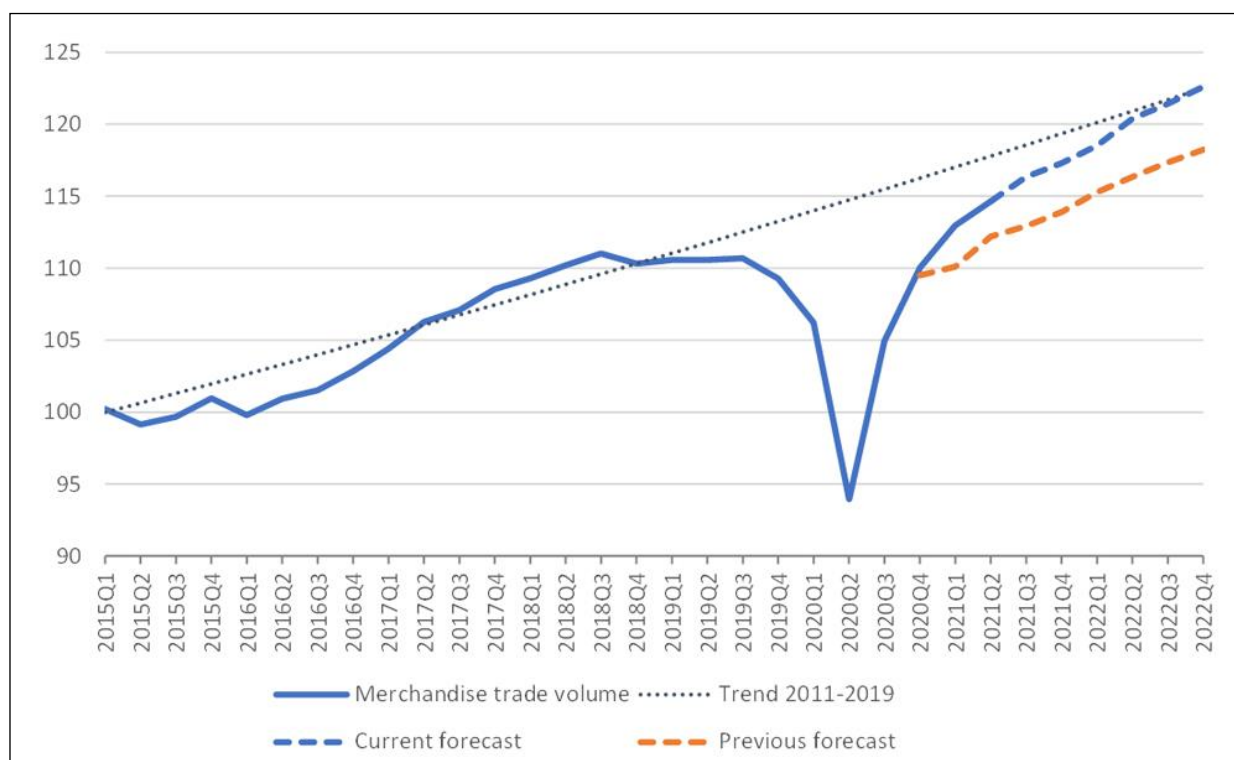
The fall in the first five months of the year was widespread although it particularly affected exports from the United States, Japan, and the European Union. China experienced a smaller contraction than the global average as it brought the outbreak under control and reopened its economy relatively quickly. Latin America and the Caribbean were the most affected developing region.

The most remarkable difference between the two categories is represented by China. The measures adopted by the country in January (temporary closure of the Hubei province and the country's borders) involved the suspension of exports for industries such as automotive, electronics, pharmaceuticals, and medical supplies. This forced a shutdown of factories in North America, Europe and the rest of Asia for several weeks, as they had no alternative suppliers. These measurements are reflected in the remarkable difference between exports and imports in the chart, with the former dropping 22.1 percent and the latter decreasing only 4.4 percent.

In emerging economies, Africa and the Middle East showed the greatest difference, but this time the drop in exports was greater than imports.

In March, China gradually reopened its economy and started exporting goods again. However, the initial supply shock to world trade gradually intensified with a demand increase, resulting from measures to control the spread of the virus in Europe and later in North America and the rest of the world.

Figure 2: World merchandise trade volume, 2015Q1-2022Q4.

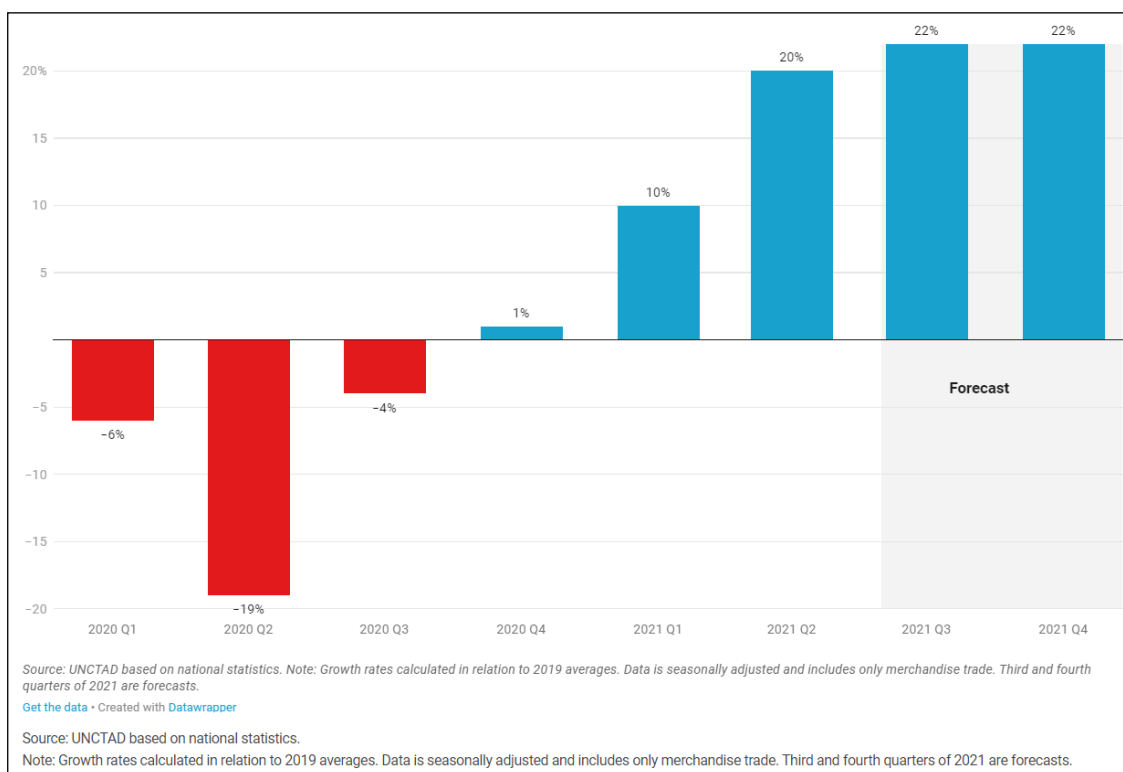


Sources: WTO and UNCTAD for trade volume data; WTO for forecasts.

What about the future? Where is this crisis leading us? Well, it remains uncertain how the world is going to recover from such a challenge. According to the World Trade Organization, international trade is showing signs of reactivation. However, the body warns that recovery will still be slow. According to Figure 2, the forecast at the beginning of the pandemic was quite pessimistic, differing from the trend between 2011 and 2019. After the plunge of the graph corresponding to the second quarter of 2020, predictions have changed radically. As the trade volume has started to grow again, the current forecast is more optimistic than the previous one but still worse than what was expected before the crisis.

The main reason for this positive performance has been the measurements adopted by each country and the functioning of the World Trade Organization which has tried to keep the trade flow working. Experts assure that exports from many countries are exceeding pre-pandemic numbers, as Figure 3 shows. Most of these exports are goods related to COVID-19, such as vaccines, facemasks, etc... There's no doubt that demand has rapidly increased, after such a sudden event with so many needs. As numbers and statistics show, the recovery in world trade exceeds expectations. "The resurgence of global economic activity in the first half of 2021 lifted merchandise trade above its pre-pandemic peak, leading WTO economists to upgrade their forecasts for trade in 2021 and 2022" (WTO, 2021).

**Figure 3:** Trade growth with respect to 2019, in percentages.

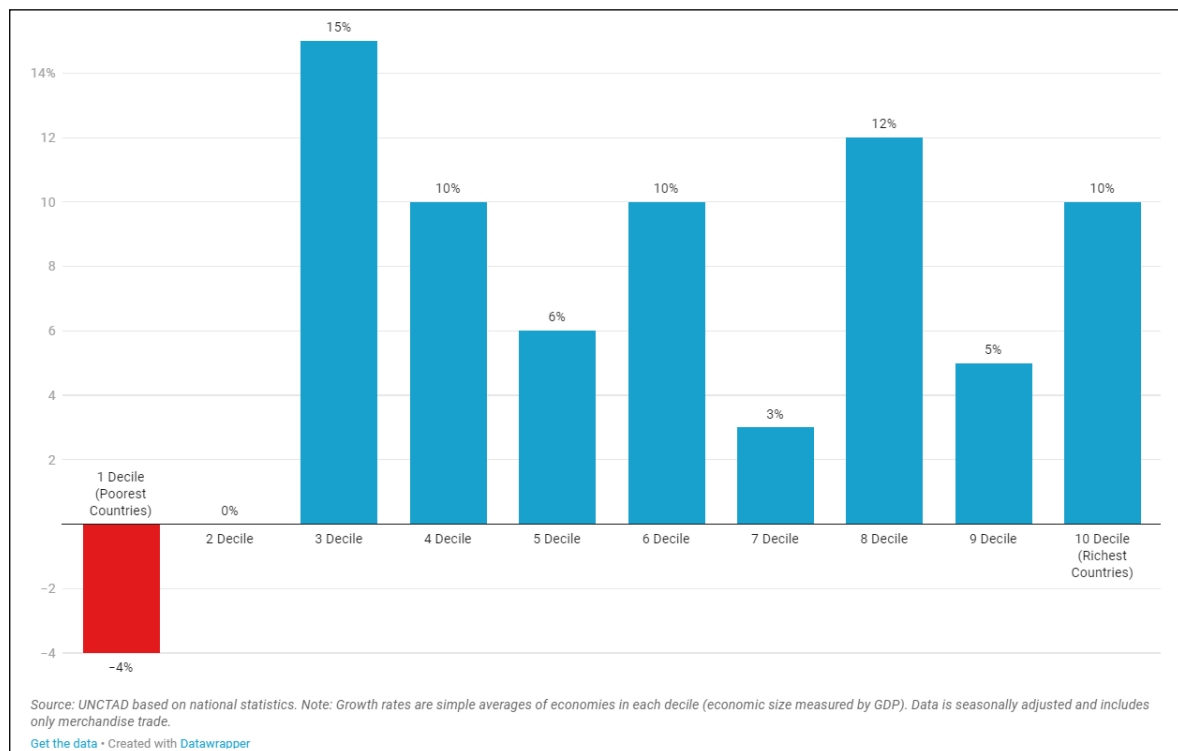


*Source: UNCTAD based on national statistics*

However, this growth doesn't have the same dimension in every part of the world. Just like Figure 4 represents, small economies and poor countries are recovering more gradually. The export volume of these countries is lower than pre-pandemic levels, by 4 percent. "More generally, the data show that the smaller the economy, the weaker its export recovery towards pre-pandemic levels, with a statistically significant correlation." (Nicita, Peters, and Razo, UNCTAD, 2021).

There's not a complete explanation for this asymmetry, but it's not a coincidence that these economies are less diversified and weaker than larger economies. Most of these poorer countries rely on exports, and with this virus making it harder for them to grow, economic recovery is far from happening.

**Figure 4:** Trade growth in the first half of 2021 vs 2019, by GDP per capita (in deciles)



Source: UNIDAD based on national statistics

## Conclusion

Although the COVID-19 crisis began as a temporary event, it's now clear that the virus is here to stay. Measurements and restrictions have affected countries in diverse ways, negatively impacting world trade and finance. The sudden and rapid spread of COVID-19 has led to the degrowth of economy in most countries, with a sharp fall in trade volumes all over the world. Two years after the beginning of this nightmare, governments are more reluctant to lockdowns and mobility is easier and more flexible than before. Vaccines are getting to every corner of the planet, which helps on the way to the new normality everyone is expecting.

It remains uncertain how we will recover from the impact on the economy, but the future is looking better than the past. Experts assure us that economic recovery is closer than we think, but we still have a long way ahead of us. Nevertheless, larger economies have better predictions than the smaller ones that are experiencing more difficulties to overcome. We can agree there are no absolutes in this pandemic as uncertainty is the only constant.

### Literature:

CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. (2021). Retrieved 10 November 2021, [online] from: <https://www.cpb.nl/en/world-trade-monitor-august-2021>.

COVID-19 and the collapse of global trade: building an effective public health response. (2021). Retrieved 5 November 2021 [online], Available at: <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S2542-5196%2820%2930291-6>

Global trade rebound beats expectations but marked by regional divergences. (2021). Retrieved 3 November 2021 [online], from [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres21\\_e/pr889\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr889_e.htm)  
Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. (2021). Retrieved 3 November 2021 [online], Available at: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf)

INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL | Fondo Monetario Internacional (2021). Retrieved 5 November 2021 [online], Available at: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

NICITA, A., PETERS, R., & RAZO, C. (2021). International trade is back, but not for all | UNCTAD. Retrieved 7 November 2021 [online], Available at: <https://unctad.org/news/international-trade-back-not-all>

The 2020 trade impact of the COVID-19 pandemic | VOX, CEPR Policy Portal. (2021). Retrieved 5 November 2021 [online], Available at: <https://voxeu.org/article/2020-trade-impact-COVID-19-pandemic>



## 2. CHALLENGES OF THE PANDEMIC SITUATION

### CHALLENGES OF THE PANDEMIC SITUATION

Karolína Kasnerová, Ladislav Kovář, Stanislav Bruch, Gabriela Antošová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: Gabriela.Antosova@cvut.cz, kasnekar@cvut.cz

#### Keywords:

coronavirus, company, challenge, analysis

#### Abstract:

Coronavirus COVID-19 was first identified in Wuhan in December 2019 and then it spread to the world. This was and still is the biggest challenge for all countries and global companies. Each country launched its own restrictions and some companies were forced to cease operation. In November 2020, first vaccines came out. Since then, the situation has been getting better in most countries. The majority of stores and companies reopened. Restrictions started to ease but that wasn't the end. Another challenge was the appearance of a lot of hoaxes about the coronavirus and vaccines. In this contribution, attention is paid to companies affected by this pandemic. It focuses on both positive and negative impacts. The analysis selects six providers of products and services. The objective is to compare these companies based on financial indicators during the pandemic situation. This thesis mainly focuses on how the selected companies managed losses, how they retained customers, or what they needed to change in internal processes. Following the analysis, certain recommendations that could help companies in their worst time are proposed. After all that, there is a new challenge: How to get back to a "normal" life? There are still a lot of questions for everyone to consider. Will the pandemic come back in waves as it did before? Will the vaccines work against new mutations? Is it worth starting new companies or working on new job projects? This thesis is about the challenges of the pandemic situation. The biggest challenge still faces us.

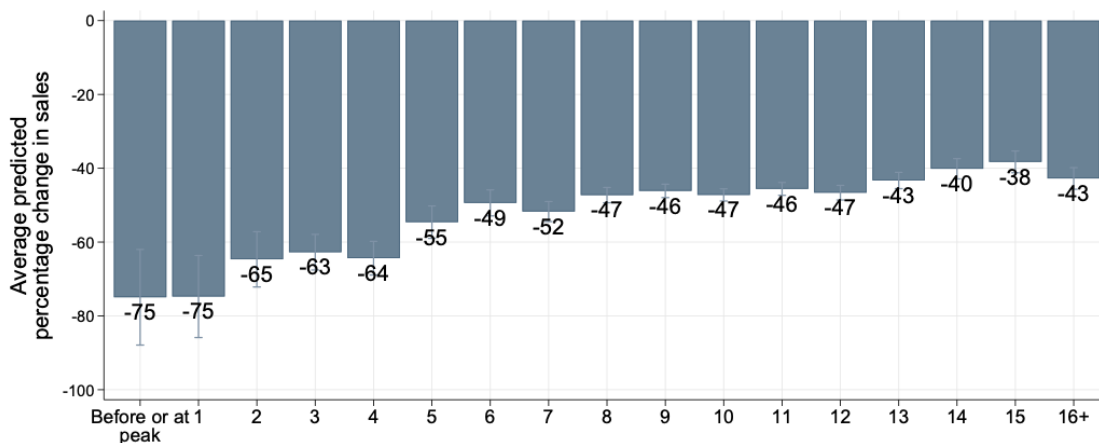
#### **Introduction**

COVID-19 is a contagious disease caused by the severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2). The first known case was found in Wuhan, China, in December 2019. The disease has since spread across the world. The pandemic situation is still going on. There are a lot of symptoms of COVID-19, the most common ones being fever, cough, headache, fatigue, breathing difficulties, and loss of smell and taste.

People try to fight this infection but whenever the situation improves, a new wave comes, and the number of infected people increases again. Since the beginning of the pandemic, more than 250 million people have been infected and around 5 million have died. The first COVID-19 vaccine was developed on December 11, 2020. Since then, 7.25 billion doses have been administered.

This pandemic has been seriously affecting businesses around the world. The data collected through the World Bank Enterprise Surveys offer some insights into why and how this may be relevant for policy. On average, sales dropped 27%. About 65% of companies adjusted their payroll by reducing working hours, wages or granting leave. Some companies started to use the Internet more and offer their services online. More than 17% companies invested in a new equipment, software or digital solutions (Apedo Amah et al., 2020).

**Figure 1:** Average Changes in sales the peak of the COVID-19 shock



Source: World Bank (2020)

## Financial indicators

Companies often use financial indicators to track and measure how their business is performing and to analyze their financial results. There are different categories of indicators, for instance liquidity, profitability, leverage, and efficiency. Every category is important as it focuses on specific aspects of business, so it should not be underestimated. Reviewing the balance sheet, cash flow and income statements is key for creating financial indicators.

For our seminar work we will conduct a financial analysis of six companies. We will process data from balance sheets available on the Internet. These data, covering a specific accounting period, are obligatorily published by each company. The aim of the thesis is to obtain company data, analyze them according to two selected indicators – current ratio and horizontal analysis.

The first part will include an analysis of three companies which were not hurt by the pandemic situation but on the contrary, the pandemic helped them in their growth. The second part will concern three companies that were negatively affected by the pandemic situation. For each company, a given financial indicator will be calculated for 2019 and 2020 so a comparison can be made. In some cases, we will use financial statements from the beginning of 2021.

One of the financial indicators will be the current ratio. It tells us how quickly a company is able to turn its assets into money. Current ratio is the ratio of the total volume of current assets and current liabilities. The higher the value of the indicator, the higher the company's ability to meet its obligations. If the current ratio is less than 1.00, a company is not able to pay short-term liabilities. Otherwise, a company is financially solvent and has liquidity (Jason, 2021).

The second indicator will be the horizontal analysis. This analysis is based on the analysis of changes in absolute values from financial statements over time and their change in percentages. We will focus on assets. This analysis is used to predict future developments and relates to the company's assets and liabilities. We will utilize the data from 2018 to compare this indicator to see whether there is a percentage increase or decrease.

### **Positive impact of the pandemic on selected companies (Netflix, Rohlik.cz and Linet)**

This analysis focuses on the positive aspects and the companies that were increasingly growing on value due to the pandemic situation. The main purpose is to answer questions about how they took advantage of the opportunity, managed to grow and why the pandemic did not hit them hard. Companies from the following industries have been selected: IT, food delivery industry and pharmaceutical industry.

#### **Netflix**

The first company is Netflix, an American Internet television, producing and broadcasting TV shows and films. Its business model is based on monthly subscriptions, so it depends on demand for video content. For comparison, 203.6 million people subscribed in 2020, which represents a 22% growth (166 million subscribers in 2019). Netflix is available worldwide and became popular because people were consuming more online content at home during lockdowns and government restrictions. The growth in the number of subscribers also helped its international expansion and global acceptance in many countries outside the US. COVID-19 affected the Czech Republic as well; therefore, this contribution will also look at two Czech companies, Rohlik and Linet (Stoll, 2021).

#### **Financial analysis:**

We expect an increase because people had more time to watch shows and films during the lockdown. This needs to be verified, so we will start with the current ratio. The value for 2019 is 0.9 and the calculation is  $6\,178\,504 / 6\,855\,696$ . The value for the end of 2020 is 1.25. The calculation is  $9\,761\,580 / 7\,805\,785$ . According to the calculation, we can see that the value of the current ratio increases, and the company has a higher ability to meet its obligations.

The horizontal analysis for three consecutive years from 2018 to 2020 is as follows. The percentage value between 2018 and 2019 is 30.8 and between 2019 and 2020 it is 15.6. Here we can see a percentage decrease in assets. This is because in 2020 Netflix invested a lot of money in creating countless new shows and films but also in technology. However, Netflix can still be considered a company that has not been harmed by the pandemic situation (Netflix, Inc., 2021).

#### **Rohlik**

Rohlik is a food delivery e-commerce shop founded by Tomáš Čupr. The company was established in 2014 and within a few years it expanded to Hungary, Austria and Germany. One of the reasons why food delivery has grown in popularity is COVID-19. People were forced to use more delivery food services to minimize contact with people. Thanks to the pandemic situation, the company raised 190 mil. euro from investors and started to grow in other countries. Currently, Rohlik is available in most cities in the Czech Republic (Vacková, 2021).

#### **Financial analysis:**

Here we can say with absolute certainty that the results of the analysis will be positive but it is necessary to verify that. The current ratio value for 2019 is 3.25 and the calculation is  $55\,688$

000/17 123 000. The value for the end of 2020 is 11.94. The calculation is  $15\,191\,000 / 1\,272\,634$ . Here we can see a huge increase in the value of the current ratio. This means that thanks to the pandemic situation, the company was able to meet its obligations very well.

The horizontal analysis for this company is also very interesting. The percentage value between 2018 and 2019 is 37.44 and between 2019 and 2020 it is 44.93. Here we can see a year-on-year increase of assets. The company is still growing and we can expect a further increase in assets in the upcoming years (Rohlik.cz., 2021).

### **Linet**

Linet spol. s r. o. is a company based in the Czech Republic, manufacturing medical beds and other necessities. Today, the company has offices in several countries around the world.

#### **Financial analysis:**

For this reason, we can expect a positive impact of the pandemic situation. Comparison of the current ratio over two years will show whether the company is able to meet its obligations even in such a difficult time. The value of the current ratio for 2019 is 0.54. The calculation is  $1\,651\,466 / 3\,051\,021$ . And the current ratio value for the beginning of 2021 is 0.85. Calculation is  $1\,449\,400 / 1\,709\,457$ . Here we can see an increase in the value of the current ratio. As said, the higher the value, the better the company meets its obligations.

Now we will turn to the horizontal analysis. The percentage value of assets between 2018 and 2019 is 4.07 and between 2019 and beginning 2021 is 30.24. From this calculation we can read a sharp increase in assets. In the last accounting period, the largest assets were, for example, rights, software, products and constructions (LINET - INVEST spol. s r.o., 2021).

### **Companies affected negatively by the pandemic situation**

In this part, we point out some companies affected negatively by COVID-19. The companies had to comply with various government regulations which restricted operation of some of them. They had to come up with ways to keep the business running at all. Some succeeded, but the profits were not the same as before the pandemic. The most affected companies were those providing services, such as airlines, restaurants, hotels, etc. We will look at three of them: American Airlines, Airbnb and Cineplex.

#### **American Airlines**

American Airlines represents the most affected airline. American Airlines is a major American airline headquartered in Texas and the world's largest airline when measured by fleet size, scheduled passengers carried, and a revenue passenger mile. American, and its regional partners, operates an extensive international and domestic network with almost 6,800 flights per day to nearly 350 destinations in more than 50 countries. American Airlines is a founding member of the Oneworld Alliance, the third-largest airline alliance in the world.

#### **Financial analysis:**

Now we will analyze this company that could have been harmed by the pandemic either a little or a lot. As we know, no planes flew to or from the US for months. This doesn't mean that national flights didn't fly. We will verify how the company managed this situation. The value of the current ratio for 2019 is 0.45 and the calculation is  $8\,206\,000 / 18\,311\,000$ . The value for 2020 is 0.67 and the calculation is  $11\,095\,000 / 16\,569\,000$ . The 2020 value is higher but a company as large as American Airlines should achieve higher values to better meet its obligations.

In the horizontal analysis we assess the amount of assets. Between 2018 and 2019 the value is in negative numbers. Compared to 2018, 0.97 % is missing. Between 2019 and 2020, there is a year-on-year increase of 3.36 %. Compared to other companies, the increase in assets is minimal. This is mainly caused by the fact that the company couldn't fly across the ocean. It was also pointless to invest in new technologies or aircrafts when it was uncertain when the situation would be back to normal and the airline would be able to fly as before the pandemic. The company also spent a large sum of money on employees who lost their jobs at the time and received only part of their salary (American Airlines Group Inc., 2021)

### **Airbnb**

The next affected company is called Airbnb. Airbnb operates an online marketplace for lodging, primarily homestays for vacation rentals, and tourism activities. Based in San Francisco, California, the platform is accessible via website or mobile app. Airbnb does not own any of the listed properties. Instead, it profits by receiving commission from each booking. The advantage of this application is the rental price which is several times more affordable compared to regular hotels.

### **Financial analysis:**

The pandemic definitely hurt this company but it wasn't the most affected market segment. During the pandemic people didn't travel so this accommodation space was empty. The landlords didn't lose any money if they didn't do this for a living and were offering it just to earn some extra income if they had some free space. However, Airbnb charged a certain amount of money for displaying such offers on its websites.

The value of the current ratio for 2019 is 1.25 and the calculation is  $6\,561\,443/5\,238\,764$ . The following year the value is 1.73 and the calculation is  $8\,916\,386/5\,139\,779$ . Here we can see that the company is delivering on its obligations well. One of the reasons is that during the pandemic, Airbnb operated only for business travel, so they didn't stop their business completely. Of course, they lost a huge amount of money, but they still had a potential to hold on well.

Airbnb has also very interesting results in the horizontal analysis. The percentage value between 2018 and 2019 is 25.67 and between 2019 and 2020 it is 26.25. We can see here that the assets haven't changed significantly. They didn't have the opportunity to invest, kept their assets and no major changes took place (Airbnb, Inc., 2021)

### **Cineplex**

The third company on our list is Cineplex. Cineplex is a Canadian entertainment company. Cineplex operates 165 theatres across Canada. The company operates theatres under numerous brands. Proudly recognized as having one of the country's Most Admired Corporate Cultures, Cineplex employs approximately 13,000 people in its offices across Canada and the United States. As a result of the anti-epidemic measures, Cineplex sales fell between 2019 and 2020 by 75%.

### **Financial analysis:**

According to the analysis, this is the most affected company of all the companies we have selected. We will present more numerical information after the analysis. The value of the current ratio for 2019 is 0.43 and the calculation is  $256\,718/590\,584$ ; one year later it is 0.41 with the calculation of  $167\,964/408\,720$ . There is a decline in value, which means that the company had less chance of meeting its obligations during the pandemic. Unfortunately,

reducing the value can discourage investors. The second financial indicator is even worse. Horizontal analysis between 2018 and 2019 has a percentage value of 67. Between 2019 and 2020 there is a slump in the percentage value. For 2020, 25.28% is missing from the adjustment of at least the previous year. The company lost a huge amount of assets during the pandemic (Cineplex, Inc., 2021).

## **Conclusion**

The pandemic situation has affected more or less all companies around the world. Thanks to this research, we were able to focus on this topic in more detail and examine its current state. The aim of our seminar thesis was to evaluate six companies and how they performed during the pandemic situation. We have chosen three companies that were affected negatively and three companies that this pandemic helped meet their corporate goals. We had some expectations before we started, and the analysis confirmed them. Companies affected by the pandemic reported a negative percentage value or high running costs in their financial statements compared to the previous year. On the other hand, each negative has its positive for other companies which COVID-19 helped increase their value. Several recommendations can be made from the analysis on how to manage crises. First, companies should have funds or financial reserves for a few months. Before the pandemic they focused only on investments and did not focus on reserves. The second recommendation is to be open minded and flexible in business, for example Cineplex could have converted itself into an online cinema. Last but not least, do not rely on external help and find other solutions. Government financial support in many countries was either late or insufficient in relation to the level of damage.

To conclude, this seminar thesis was very interesting and informative for us. We hope that all companies will cope with this situation and eventually get back on track, and the world will be fine again.

## Literature:

AIRBNB, Inc.(2021) *Yahoo Finance*, [online] Available at:  
<https://finance.yahoo.com/quote/ABNB/balance-sheet?p=ABNB>.

AMERICAN AIRLINES GROUP Inc. (2021) *Yahoo Finance*, [online] 2021 Available at:  
[https://finance.yahoo.com/quote/AAL/balance-sheet?p=AAL&guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAFfSlqSh58u2kCwLuDSNRI\\_x1uKcuOQCD01bwbgYp7wHAybTxPTyReHW27UJvRvNWkkkADaqtL9dz6BkkUmbVH0ruE5CvGlbWdXTq1szzr\\_O1JQkz3BdRmXw](https://finance.yahoo.com/quote/AAL/balance-sheet?p=AAL&guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFfSlqSh58u2kCwLuDSNRI_x1uKcuOQCD01bwbgYp7wHAybTxPTyReHW27UJvRvNWkkkADaqtL9dz6BkkUmbVH0ruE5CvGlbWdXTq1szzr_O1JQkz3BdRmXw).

APEDO Amah et al. (2020). *Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses. Policy research Working Paper 9434*. [online] 2020 Available at:  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34626/Unmasking-the-Impact-of-COVID-19-on-Businesses-Firm-Level-Evidence-from-Across-the-World.pdf?sequence=5>

CINEPLEX, Inc. (2021) *Yahoo Finance*, [online] Available at:  
<https://finance.yahoo.com/quote/CGX.TO/balance-sheet?p=CGX.TO>.

JASON, F. (2021) *Current Ratio*. [online] Available at:  
<https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>

LINET - INVEST spol. s r.o.(2021) *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*, [online] Available at:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=635147>.

NETFLIX, Inc.(2021) *Yahoo Finance*, [online] Available at:  
<https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/balance-sheet?p=NFLX>.

ROHLIK.CZ. (2021). *Účetní závěrka*. [online] Available at:  
[https://www.rohlik.cz/download/Auditovana\\_IFRS\\_zaverka\\_vcetne\\_vyrocní\\_zpravy\\_k\\_3112\\_2018.pdf](https://www.rohlik.cz/download/Auditovana_IFRS_zaverka_vcetne_vyrocní_zpravy_k_3112_2018.pdf).

STOLL, J. (2021). *Number of Netflix paid subscribers worldwide*. *Statista*, [online] Available at:  
<https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>.

VACKOVÁ, A. (2021). *Čupr získal pět miliard na další expanzi Rohlíku, firma se chystá do Německa*. *E15.cz*, [online] Available at: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cupr-ziskal-pet-miliard-na-dalsi-expanzi-rohliku-firma-se-chysta-do-nemecka-1378387>.

## CONSEQUENCES OF THE PANDEMIC IN COMMERCIAL COMMUNICATION

Pavla Pölzerová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: polzepav@cvut.cz

### Keywords:

Pandemic, communication, businesses

### Abstract:

In this work I will focus on the challenging situations in business communication during the pandemic. There were a lot of issues businesses had to deal with, and some of them did not even make it. I will look closer into classical ways of commercial communication and how it got more complicated according to changed preferences of customers during the pandemic. Many different factors played a role, such as the need to try on a new pair of jeans or fear to pay online due to a previous bad experience. In any case, the way businesses communicate had to change and very quickly, to avoid potential financial troubles.

### **Introduction**

The pandemic situation happening all around us during the past two years has had a large impact on every single person. This impact has been also seen in commercial communication between companies and their existing as well as potential customers. The communication ways applied before COVID-19 started to spread stopped working or were impossible to carry out. There are companies which struggled more and companies which found a way to take advantage of the situation or at least managed to survive.

In this work I would like to focus on ways of commercial communication companies had to change. I want to highlight this very different and challenging situation and some possible solutions of communication to customers to make them place an order or buy something despite arising issues.

### **Ways of commercial communication**

Nowadays there are many ways to communicate with customers. A lot of communication can be done online such as advertisement banners on social media where it is easy to target the right public you want to talk to. It is also becoming very cheap and even without paying anything, companies are able to reach thousands of people.

These days a less used type of communication is face-to-face because as a result of online communication, people slowly stopped preferring this way; they now rather find everything they need online without having to ask a shop assistant. In addition, it is possible to put leaflets to people's mailboxes. Unfortunately, many people don't wish to get these and are mad if they



receive them when they have written on the mailbox they don't want to get commercial handouts.

### **Communication with older generations**

Staying in touch with people who are not familiar with smart phones or computers has been a challenge ever since these technologies started to be used. It is much easier to spread news using social sites or email notifications. Unfortunately, not many members of the older generation got used to this, so the companies had to find a way to connect with them.

The easiest way to do this type of communication is to meet personally at a point of sale or at some type of an event. Due to not being able to "google" everything customers have to know about the product they want to buy, they rely on people from the store to answer their questions or give them advice on which option is the best for their needs.

However, this approach also got very complicated since the government started to require wearing masks and many people did not want to wear them or simply had hard times breathing in them. To make things worse, in many countries the shops got even closed and this communication channel was disabled for good. In this case I am not really sure what can be done to stay in touch with these people. There is a way to send catalogues and ask people to place an order via phone and then come to pick it up. Unfortunately, I don't believe many would be comfortable with this and the companies probably had to come to terms with losing these customers for this period of time.

### **Commercial communication challenges in different businesses**

The most challenging situation occurred with clothing sellers or other businesses selling things people need to try on. None of us wants to order five pairs of jeans to have to send back four pairs after trying them on. It presents much more work for the customer and even for the store which has to pay for the shipment. Many companies tried to help customers by introducing free shipping and return of non-fitting clothes. However, a lot of people including me still wanted to wait until the stores are open again because they really don't enjoy picking up the package and then having to bring it back to the delivery company to send part or all of it back. This led to much lower sales than usual and many companies started to have trouble with cash flow or they still had a lot of summer clothes in stock when the winter was coming. Customers did not want to buy summer clothes anymore but companies did not have enough money to buy or produce winter stock.

When stores finally reopened, changing rooms still had to be closed, which is almost the same as I have described in the previous paragraph. Some people figured it out, bought more items and went to the car or toilet to try them on. Unfortunately, this way is more suitable for young people who don't have that much trouble with figuring out non-standard solutions. I cannot imagine a businessman or an old lady in this situation.

The stores definitely had a hard time to make customers order online instead of coming to a store or placing an order and then picking it up from a "window" of the closed store. Using pick-up windows also helped find work for shop assistants which can pack the orders instead of being at home or dismissed.

A similar situation occurred with sellers of furniture. Even when people prefer to have their new part of furniture delivered, they definitely want to see it and test it first. These things usually cost a lot of money, which is why people want to have all the information to make the right decision. How to persuade people they need a new sofa now and can't wait until the shops are open again? One of the possible ways was to target the needs of a home office and show people they could get a new and better chair or desk as they will spend much more time at home now and they should make it more comfortable.

It does not really matter if people are young or old, some just don't feel comfortable entering their card details on the Internet. For this reason, they prefer to pay at the store personally or to pay when picking up the package. The problem with cash on delivery are the people who order and then don't pick up, which means the company has to pay for delivery and it would probably have to sue the customer to get the money back, which is not worth the money and time the company would have to put into that.

In this case it is very hard to persuade customers to trust you and send you the money before they get the product and companies especially in the pandemic had a hard time to communicate with these people and make them place an order through their online shop.

As the life of all of us has changed a lot with the pandemic and many of us for example have started working from home, the need for buying some products has lowered to a minimum or disappeared at all. Who would buy fancy office clothes when they stay at home working in their pajamas and don't know whether they will be able to fit in the same clothes they do now in a few months? For this reason, companies which focused their range of goods only on business clothing started getting into trouble.

The question is how to persuade people to still place an order when they do not really need the product. It can be for example using sales or special offers to attract customers. This is probably one of the bigger challenges. Especially women don't want to buy new clothes they will not be able to wear for a long time. There is an option to change the range of products a bit and start selling things people need more when they spend most of their time at home and after the pandemic come back to their usual business. The problem was no one knew how long the closures will last and whether it is worth changing products while the stores might open the next day. Especially in the Czech Republic the situation was complicated; the government failed to communicate properly, and no one knew what to expect the next day.

Companies running a restaurant or a bistro had probably the hardest time ever. Of course, many people were still coming to pick up the food from a window or used one of the food delivery companies. Unfortunately, this did not solve the problem with deciding whether to fire the waiters or to open soon again. Both scenarios cost them money without being able to work. In the Czech Republic people can use various apps to get their food delivered, for example Wolt, Dáme Jídlo or Bolt Food which are probably the largest players on the food delivery market. But cooperating with those means they keep a large amount of the profit and the restaurant does not make sufficient money to keep a closed restaurant running without falling in debt. One of the issues of getting food delivered or picking it up and taking it home is that it is hard to keep it warm.

In addition, the question is how to make people order food from you instead of cooking at home, which is cheaper, and to get the food fresh and warm. There are a few options to attract customers by offering periodical deliveries of for example dinners or lunches while they stay

at home and don't have time to cook for themselves or even for the whole family. Also, there is a way to keep the price low, which unfortunately does not solve the problem with lack of money they have to make to pay all their expenses.

Due to this, most businesses which had to close down or even ended up in insolvency were restaurants or bistros, destroyed by lowered sales and the same expenses for personnel at the same time. In the Czech Republic there are more restaurants than it is usual in other countries, so these consequences were inevitable.

## **Conclusion**

Communication with customers is an important part of doing any type of business. Probably everyone would agree that this issue got more complicated in the pandemic. The shop assistants were not able to communicate with the customers in person, helping them choose the right products and persuading them to buy the products from their company.

Many companies closed their business during the pandemic due to low sales and high expenditures. People were also losing their jobs and there were fewer potential customers who were able to buy products. On the other hand, while some companies closed down, others were able to grow and some of the industries, as for example the restaurant and food service industry, got healthier and now there is a lower number of players. This helps them gain better profits or even lets new companies launch a business, which is definitely good for customers.

Companies had to adapt to the new situation and come up with innovative solutions which can help them develop for the future. We can only hope the situation with closed stores and restaurants will not happen again and the vaccination will help deal with the pandemic. One way or the other, the most affected companies deserve respect for continuing to compete despite the issues caused by the COVID-19 pandemic around the world and to develop themselves for the future.

## SPORT CHALLENGES IN THE PANDEMIC

Vít Přindiš

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: vit.prindis@gmail.com

### Keywords:

Sport, management, competitions, COVID-19

### Abstract:

It is difficult to find a sector of human activities that has not been affected by the global COVID-19 pandemic in the past two years. Some were impacted positively and experienced a huge growth, others negatively and had to look for new opportunities for change or survival. The sports industry was no exception. There were no sports competitions, there was nothing to broadcast to the spectators and thus the main flow of funds stopped. Sports tourism came completely to a standstill and the sports sector became dependent on government subsidy programs for some time to survive. In addition to the financial side, the psyche of athletes was also hit very hard, with 40% of them suffering from anxiety in the initial phase and 72% expecting worse post pandemic results. However, the crisis in classical sports brought new opportunities for the so-called e-sports which experienced a strong growth and some of the largest sporting events took place virtually in 2020. For the possible return of classical sports, a system of the so-called bubbles has been developed in which athletes and other participants in the event are cut off from the outside environment.

### **Introduction**

All areas of human life have undergone a severe test in the last two years in the form of a global pandemic of COVID-19. It was necessary to adapt and find new ways of working. This was no different in the sports industry. At the amateur and professional level, all competitions and races were postponed or completely cancelled. The best-known example is the postponement of the Tokyo Olympics by one year and its significant increase in costs due to new safety rules. However, in order to restart sports life, sports federations, unions and clubs found ways that required considerable funds and great effort from all participants. Thus, sport was fully re-launched in 2021 and ubiquitous security measures are seen every day. Some of the new approaches used during the pandemic will remain permanently embedded in sport and crisis management structures.

In early 2020, as the world was slowly learning about the new COVID-19 disease and its strength, most professional athletes still struggled to stay in top shape towards one of the highlights of their sports careers, the Tokyo Olympics. However, the spread rate and the consequences of the disease have almost completely halted all spheres of human life, including sports. The competitions have been either cancelled or postponed. This decision has certainly led to many personal tragedies, but also brought a large number of challenges to both the athletes themselves and the officials and organizers of sporting events.

This work aims to analyze the available studies published in 2020 and 2021, the change in the sports environment and sports management during the COVID-19 pandemic, using the personal knowledge of the author who has been working in the field of top sports for over fifteen years. During the creation of the article, an interview was conducted with the whitewater slalom competitor Lukáš Rohan who represented the Czech Republic at the Tokyo Olympics in canoe single and won a silver medal.

### **Sport in crisis**

The effects of COVID-19 vary differently in each part of the sports world. In professional sport, where we talk about professional contracts, television rights and sponsors, the cancellation of sports competitions was very noticeable. The main source of income for professional sport is usually television rights and sponsorship agreements with strong legal conditions which are very carefully monitored. At the time of tough national closures, there was nothing to broadcast, and thus professional sport lost a significant portion of their income. For example, Czech Television had to start broadcasting archive recordings for the viewers to have something to watch on its sports channel.

The sudden rise of the COVID-19 pandemic in the world has had various repercussions for the sports industry. Sports organizations around the world have adopted new and different methods of crisis management, which in turn has enriched global knowledge of sports management. Some sports have even changed their products and adapted their structure to this new situation. Experience gained during the pandemic has shown that organizations need well-designed crisis management to deal with future crises. The global crisis has demonstrated the need to manage sports organizations with a different perspective and the need to create new plans to address future problems. Sports managers need to learn from the pandemic experience and be better prepared to run their organizations in the future (Keshkar et al., 2021).

The cancellation of sports events has affected small and medium-sized cities, various businesses in the sector and tourism as a whole. In developed countries, governments had already set up funding programs to support sports and sports clubs in the first wave of the pandemic. These programs were critical in the lockdown phases, when club revenues fell to zero, but still had high fixed expenses for operation, maintenance or salaries. Fortunately, this period did not last that long and sports competitions gradually began again. First under very strict hygienic conditions, without spectators and with empty stands, but then also with spectators. This has led to an increased pressure on organizers to reduce the risk of the COVID-19 disease. Despite all the efforts and financial costs, cases of infection at mass sports events have been documented. The different spread of the disease in different countries of the world complicates the sports tourism industry which has been on the rise, especially in recent years. This brings digitalization to the forefront, making sports organizations more flexible and resilient. It is necessary to look for new ways of organizing large sports competitions, debate the need to build large stadiums or translate this experience into virtual reality (Keshkar et al., 2021).

### **Sports psychology in a pandemic**

In addition to the financial impact, this period was also reflected in the psyche of athletes. A study by the Turkish Gazi University using semi-structured interviews analyzed the psychological impact of the pandemic on professional athletes, changes in their management strategies, and performance expectations after the pandemic. The survey included their thoughts, emotions, and behavior during the pandemic. Most athletes (31.5%) were worried

about the future. 40% of athletes struggled with anxiety, with 40.47% trying to exercise as much as possible at home and 33.33% also doing mental training. In addition, 72.22% of athletes expected a worse post pandemic sports performance. Therefore, most elite athletes suffered from anxiety due to concerns about both the current situation and the post-situational performance and sports environment of the time. Overall, they were able to manage the situation through physical and mental training at home (Tingaz et al., 2020).

The COVID-19 pandemic has brought sport to its knees. Not only were people not able to exercise, there were no sports competitions, but people even lost their jobs or careers. Some of the sports organizations were not even able to survive. But sport is full of beautiful stories and comebacks.

### **Expansion of e-sport**

At the time of the COVID-19 pandemic, it was difficult for sports organizations around the world to generate the usual sports content, and so some of them turned to electronic sports, called e-sports. More specifically, federations allowed their professional athletes to compete virtually in sports video games to create competitive entertainment for viewers. This virtual competition entertainment attracts high ratings and significant social media attention. In e-sports, no contact of players is required. The audience is also virtual, so there is no need for increased security measures and e-sports could run their competitions even during a pandemic (Ke & Wagner, 2020).

One of the first examples after the outbreak of COVID-19 was seen in car racing. The National Automobile Association NASCAR cooperated with the well-known online export platform IRacing and placed its competitors in a car simulator. It created a new eNASCAR Iracing Pro Invitational Series Race, the first broadcast of which became the most watched in the history of e-sports. (Nielsen, 2020) A number of other sports have entered the online world in a similar way. Cyclists took part in virtual races as part of the electronic Tour de France, a professional darts league went online as well as many others.

### **New approaches to sports and crisis management**

Decision-making in times of a pandemic and great uncertainty can be facilitated by several key components. First of all, it is important to create a value-based decision-making model in advance, followed by the application of ethical principles in both risk assessment and risk management. The model set up in this way ensures the creation of defensible and transparent results which ensure that the health and mental well-being of the athlete remains at the center of attention at all times (Hamilton et al., 2021).

Most sports organizations came to a similar conclusion when developing preventive health measures. Creation of the so-called bubble which ensures the isolation of all entities involved in the sporting event from the outside world. This measure actually means that all athletes, coaches, escorts and organizers are in isolation from external contacts and their health is regularly checked by antigen or PCR tests. Although this system has produced good results and most of the biggest sporting events have recently used this system, it has not yet been possible to completely eliminate the risk of COVID-19 (Bazzanella et al., 2021).

The largest and most famous sporting event in the world are the Olympic Games. The Tokyo Olympics, which took place in 2020, achieved many firsts. The Games had to be postponed by

one year, took place completely without spectators, and their budget doubled the original estimates. The organizers of the Olympic Games, together with the International Olympic Committee, published the so-called playbook on COVID-19 prior to the Games. This handbook included strategies to ensure social distancing, regular daily PCR testing, reactive approaches to possible emerging scenarios, and all other relevant information needed to ensure event safety. Like other major sporting events, the Olympic Games have shown that the risk of infection is not ruled out until the disease is eradicated in the general public (Ludvigsen et. Parnell, 2021).

In the run-up to the COVID-19 pandemic, the Olympics were a place for athletes to meet and to interact. Millions of fans from all over the world travelled to the venue to support their favorites and create a unique atmosphere. The Tokyo Olympic participant and silver medalist describes the games as cold, where it was necessary to submit a saliva sample every morning for subsequent PCR testing, isolation as a preventive method of protection was basically normal, especially after the unsuccessful flight of some Olympians to Tokyo. Before the actual sporting performance, for which everyone had been preparing for many years, perhaps their entire lives, the athletes had to undergo another race. They competed with COVID-19 as a positive test could have ruled them out of the competition at any time, thwarting their efforts at the last minute. Unfortunately, despite very strict measures, there were several cases when athletes were unable to enter the competition and immediately found themselves in a mandatory two-week isolation.

The organization of sporting events of huge proportions, such as the World Cup, the Olympic Games, the Tour de France and others, involves a large number of people and stakeholders. Planning these events requires an increasingly systematic approach to planning and managing potential risks. Organizers must be prepared to identify and respond proportionately to any new risks (Ludvigsen et. Hayton, 2020). Until 2020, security in the sense of terrorist attacks was a top priority for sporting event organizers. After the experience at the Olympic Games in Munich, the attack on the Boston Marathon or the Stade de France, they spent a lot of money and effort mainly on securing sports facilities. However, fighting an invisible enemy is even more difficult.

Thus, the organizers of sports events currently have more responsibilities than they had before the pandemic. A new position of COVID-19 manager has also been established to oversee all necessary government regulations in force at the time of the event, together with the regulations of the international federation. These are the two main sets of rules that currently impact organizing sporting events. Government regulations change very quickly according to the pandemic situation, so it is necessary to have more scenarios prepared. The rules of international federations, for example, were the same for the whole year in 2020, and sometimes there were stricter rules on the racetrack than outside it. A relatively small number of sporting events were insured against a global pandemic before 2020, which is now also one of the necessary planning obligations. No sporting event can take place today without the requirement for covered airways, negative tests, zone disinfection, isolation and often without spectators making the sport what it is.

## **Conclusion and discussion**

The sports industry has gone through a difficult test in the last two years. The question of whether the COVID-19 pandemic is receding cannot be answered satisfactorily at this time. Although COVID-19 vaccines have been approved, further developments and government restrictions that may follow are still unclear. But one thing is certain. Another hard lockdown imposed, the cancellation of major sporting events or the closure of gyms would be detrimental

to sports groups, athletes and federations. Most sports associations have found a way to reorganize their competitions. They have set up new methodologies for controlling the spread of the disease and are trying their best to win the favor of spectators and sponsors back. Major events such as the Olympic Games, the Tour de France and others have shown the way to go and to organize these global events for tens to hundreds of thousands of people. Personally, I do not see a way to transform classical sports into e-sports which would be only virtual, distant to spectators and rivals, but in the current pandemic situation it is a very suitable tool to maintain a fan base and sponsors and offer them content that they will like even in a hard country lockdown. The pandemic will also have unknown effects on a new generation of young athletes who have not been able to train regularly, and some have therefore decided to end their activities and pursue something else. This can have even more far-reaching consequences for children who are not regularly involved in sports. The first results of reduced fitness and physical abilities in school children have already been recorded.

### **Author**

The author of this paper is a professional canoe slalom athlete, two-time European champion, vice world champion and historically the first winner of the overall World Cup. In addition to sports achievements in 2011, he completed a bachelor's degree in Biomedical Engineering at the Faculty of Biomedical Engineering of the Czech Technical University. In 2014, he obtained the degree of Ing. in the field of System integration of processes in healthcare. Subsequently, until 2019, he continued his PhD. studies in Biomedical and Clinical Engineering. He is currently a student at MIAS in Innovation Project Management.



**Literature:**

BAZZANELLA, Filippo, MURATORE, Nunzio, SCHLEMMER Philipp Alexander, and HAPP Elisabeth. 2021. *How the COVID-19 Pandemic Influenced the Approach to Risk Management in Cycling Events*. Journal of Risk and Financial Management 14: 296. [online] Available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm14070296>

HAMILTON et al. *Decision-Making in Sport During a Pandemic*, *Clinical Journal of Sport Medicine*: November 2021 - Volume 31 - Issue 6 - p 516-521 DOI: 10.1097/JSM.0000000000000968

KE Xiaobo & WAGNER Christian (2020): Global pandemic compels sport to move to esports: understanding from brand extension perspective, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2020.1792801

KESHKAR S, DICKSON G, AHONEN A, SWART K, ADDESA F, EPSTEIN A, et al . *The Effects of Coronavirus Pandemic on the Sports Industry: An Update*. *Ann Appl Sport Sci*. 2021; [online] Available at: <http://aassjournal.com/article-1-964-en.html>

LUDVIGSEN Jan Andre Lee & PARNELL Daniel (2021): Redesigning the Games? The 2020 Olympic Games, Playbooks and new sports event risk management tools, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2021.1928538

LUDVIGSEN Jan Andre Lee & HAYTON John W. (2020): Toward COVID-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events, *Managing Sport and Leisure*, [online] DOI: 10.1080/23750472.2020.1782252

NIELSEN. (2020 March 26). From 0 to 200: Virtual NASCAR Takes Over Esports Amid Sports Blackout. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/from-0-to-200-virtual-nascar-takes-over-esports-amid-sports-blackout/>

TINGAZ, E. O. (2020) “The Psychological Impact of COVID-19 Pandemic on Elite Athletes, Management Strategies and Post-pandemic Performance Expectations: A Semi Structured Interview Study”, *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*. Sevilla, España, (15), pp. 73–81. doi: 10.46661/ijeri.4863.

## COVID-19 AND ITS EFFECTS ON WORKFORCE

Ivan Pergler

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: pergliva@cvut.cz

### Keywords:

COVID-19, workforce, companies, workers

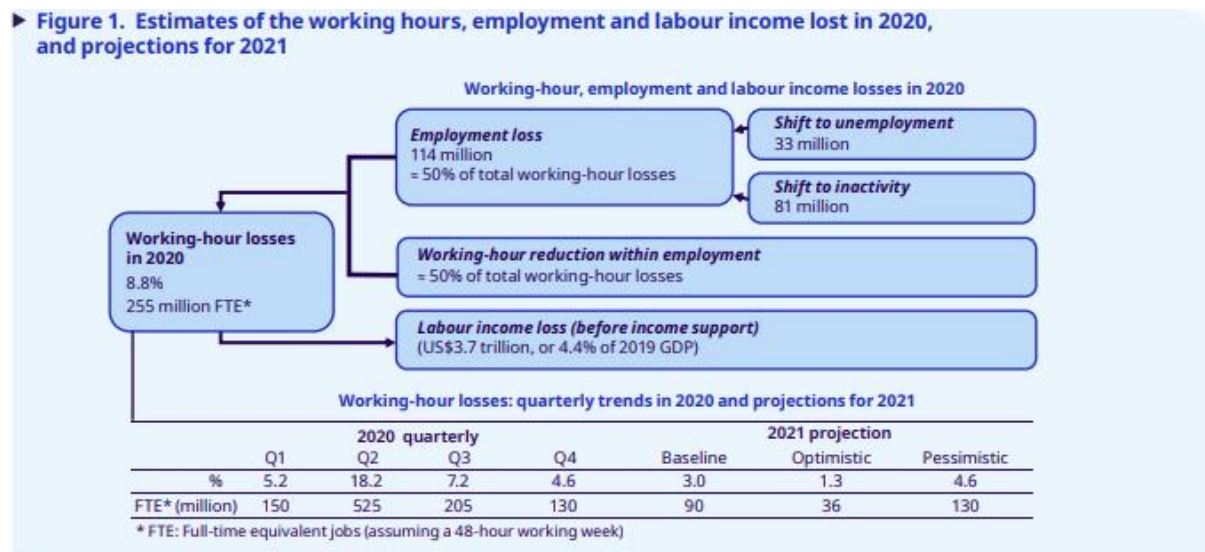
### Abstract:

The COVID-19 pandemic caused by SARS-CoV-2 virus has changed and is still changing our lives to this day. First it was perceived as another disease that will just come and go but it has turned out that COVID-19 will remain in our lives and may even become a part of inoculation that children normally get as for example against flu, tetanus, hepatitis B, measles, etc. Every new disease brings a lot of safety precautions which are supposed to slow down the virus spreading until a vaccine is developed and vaccination can begin. But COVID-19 was somehow different. With nearly eight billion people on this planet, such infectious disease has no problem spreading around in an interconnected world; in addition, it originated in the most populated country of the world, China. For most people, work, so to be able to make a living for themselves and their families, is one of their highest priorities. But when COVID-19 struck, a lot of companies told their workers to stay at home for a little bit, some workers were made redundant, and some companies had to shut down. And lockdowns made it even worse; some services executed by people before were replaced with robots to prevent contact among people. But these people need their jobs and as technology is getting better and better, more and more jobs will be replaced by robots.

### **Introduction**

What looked like a momentary virus turned into over a year of restrictions that are still in place. Most of these restrictions were of course to minimize the spreading of the virus and to protect our health. At first it seemed to be sufficient but COVID-19 turned out to be very infectious and really dangerous for the elderly and people with weaker metabolism or with long-term health problems. When the infections in countries started to continuously hit high numbers, governments ordered lockdowns. This meant some companies closed down, some transitioned to working from home, but the backbone jobs were kept.

**Figure 1:** shows how many people shifted to unemployment in 2020, how many working hours were lost and what the labor income loss comparing to 2019 was.



Source: *International Labour Organization*

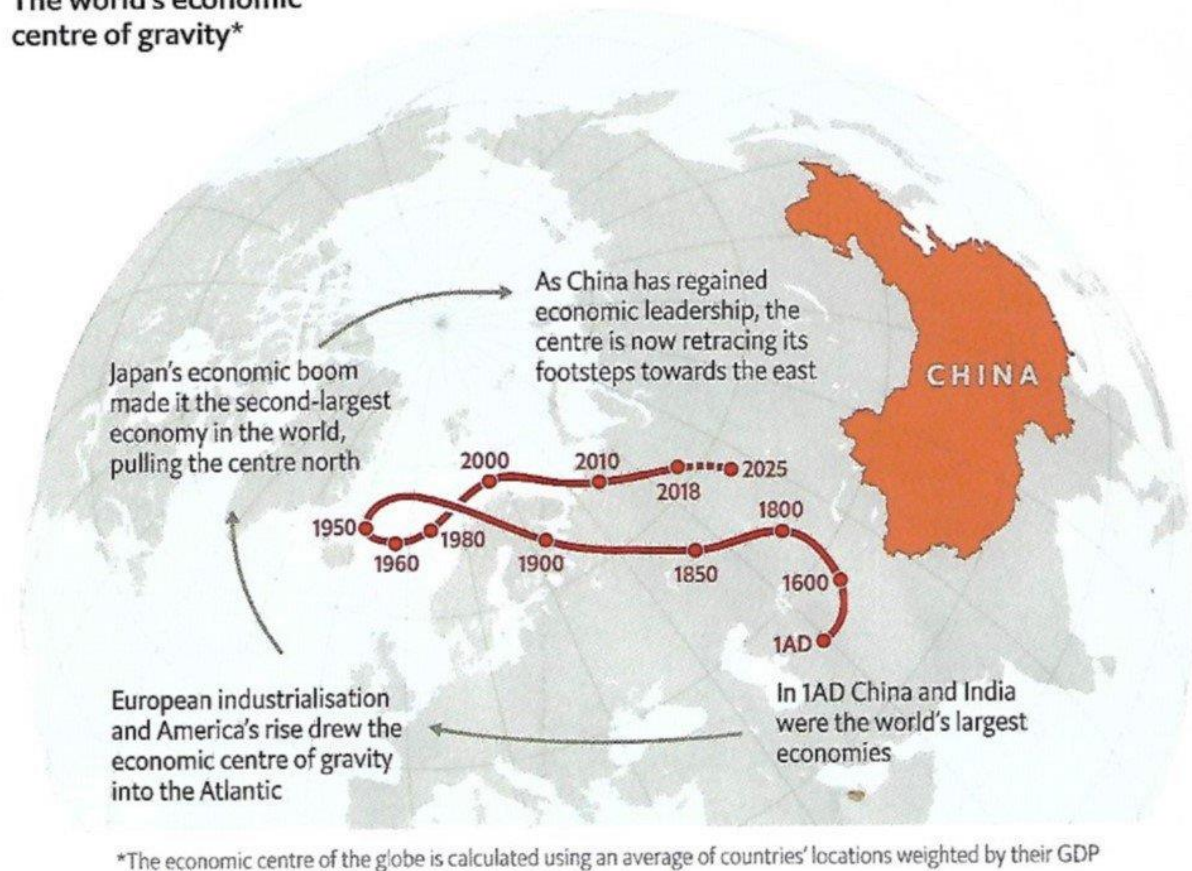
As you can see in Figure 1 in quarterly working-hour losses in 2020, there is a significant jump in the second quarter where there were 18.2% of working-hour losses, which is equivalent to 525 million jobs. With regards to the labor income loss, it was around 4.4% of the world's GDP (Gross Domestic Product) in 2019 which equaled 87,345 billion U.S. dollars. Figure 1 also shows projections or predictions for 2021 in working-hour losses. The baseline demonstrates what is expected: 3% of working-hour losses or 90 million jobs will be lost in each quarter. The optimistic projection suggests that the world will start getting better and more people will get employed but there is also a pessimistic projection in which the working-hour losses will be more or less same as in the last quarter of 2020.

In the first half of 2021 the most affected regions in terms of working-hour losses in the world were Latin America and the Caribbean, and Europe and Central Asia. In these regions the working-hour losses were over 8% in the first three months of 2021 and over 6% in the second quarter. So, in comparison to the projection from the ILOSTAT database, Latin America and the Caribbean, Europe and Central Asia were much worse than the pessimistic projection. But it was only in the first half of the year and the projection was average for the whole world so we cannot make early assumptions. Still, this should be alarming because in Europe there are some countries leading in nominal GDP; in top 10 in nominal GDP per country there are 4: Germany (fourth with 4 trillion), United Kingdom (fifth with 2.83 trillion), France (sixth with 2.78 trillion) and Italy (eighth with 2.08 trillion). There is also one country from Latin America, Brazil (ninth with 1.87 trillion). All values in brackets are in U.S. dollars (O'Neill, A. 2021, Worldpopulationreview.com. 2021).

And with these countries being in the two most affected regions when it comes to working-hour losses in the first half of 2021, they could give the other countries in the top 10 (the US, China, Japan, India and Canada) advantage. And that could make them even stronger economies, with Asia and North America becoming the world economic centers.

**Figure 2:** *The world's economic centre of gravity*

**The world's economic  
centre of gravity\***



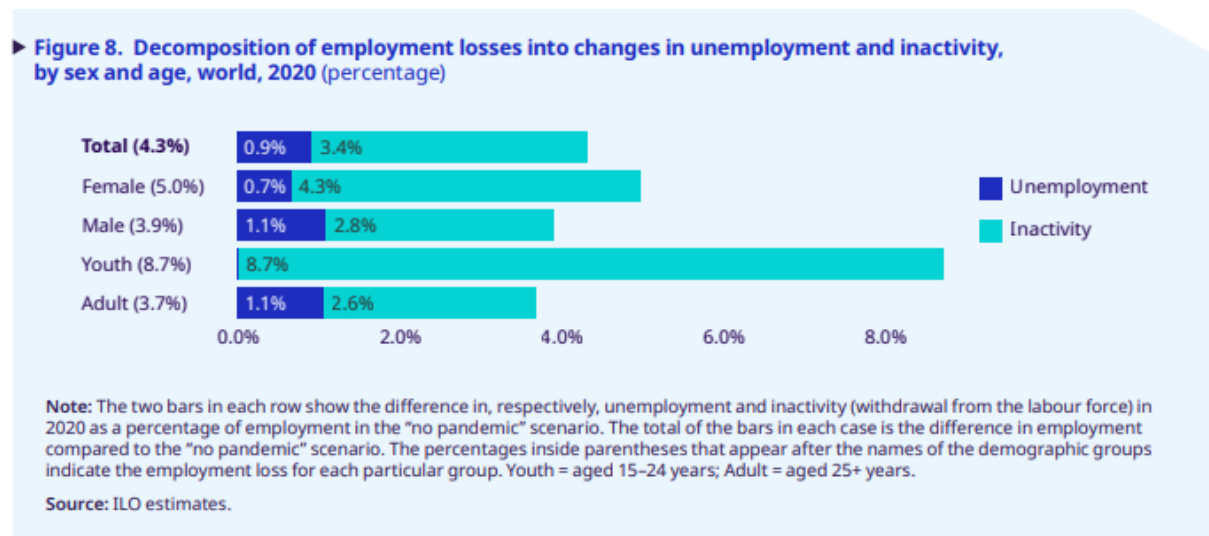
Source: Twitter

As we can see, since around 1950s the world's economic center of gravity has been shifting slowly back to Asia where it had come from in the 19<sup>th</sup> century. With the COVID-19 pandemic this process could have been sped up thanks to the weakening of some European and South American countries.

**Who was affected?**

We talked about which regions of the world took the biggest hit and now we will look at who was affected most in terms of gender and age. The assumption would be that younger people with less experience would lose their job because companies would want to keep more skilled, experienced and more capable workers, so usually those who have worked there for a longer time.

**Figure 3:** Decomposition of employment losses into changes in unemployment and inactivity by sex and age, world 2020



*Source: Interantional Llabour Organization*

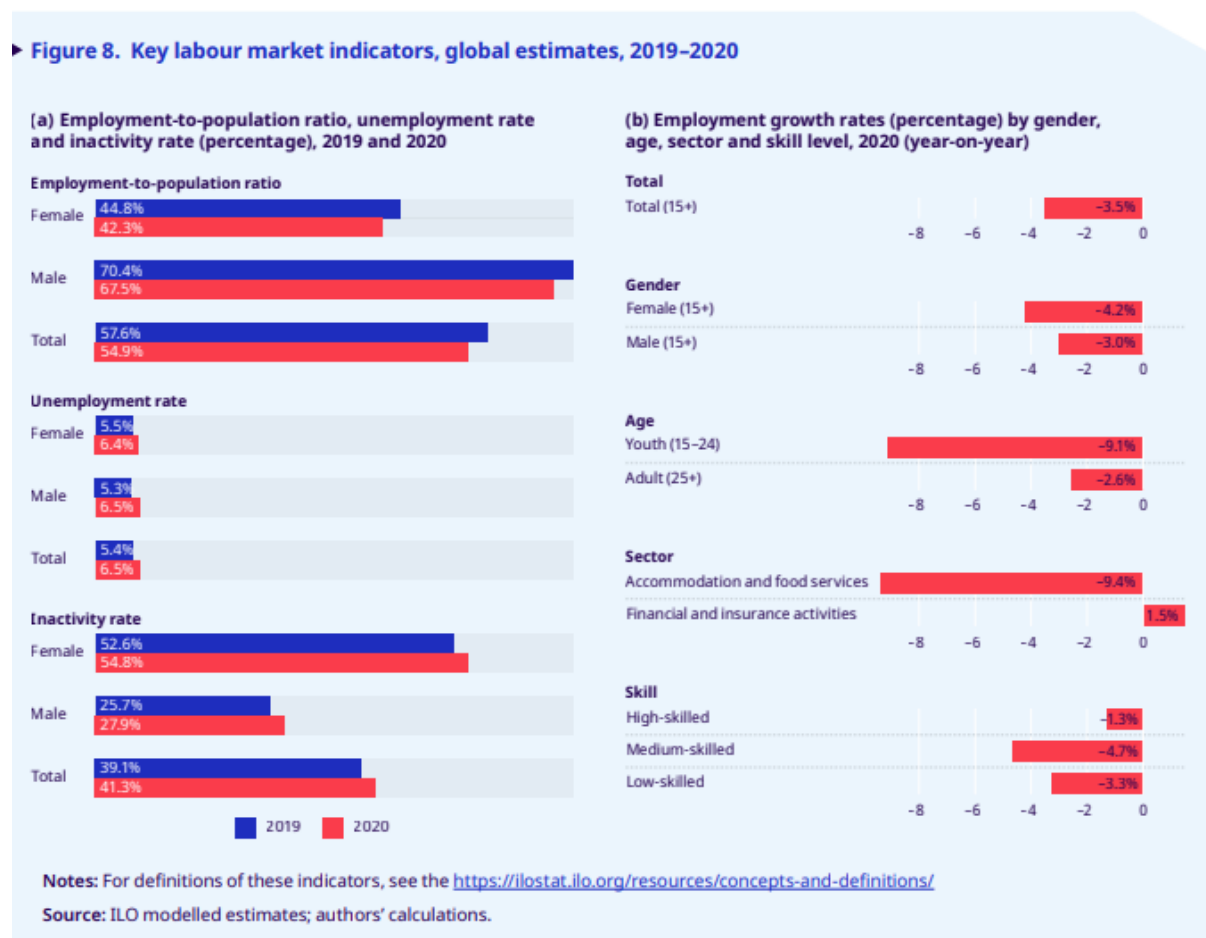
As we can see in this figure, total world employment losses in 2020 were at 4.3% out of which 0.9% of people lost their job and 3.4% went into inactivity, which means that they are neither employed nor unemployed. Usually, these types of people are students, pensioners, housewives or stay-at-home-fathers.

And as this figure shows, almost 9% of young people (young people meaning 15-24 years) went into inactivity. The interesting fact is that the percentage of men that lost their job is higher than the percentage of women.

It is known that a gender pay gap exists. This means that even though women, who are more educated than men on average, still earn less than men do. There were a lot of companies that had to transfer their employees to working from home. And this situation led to saving money wherever they could to continue existing, so they'd rather dismiss some men rather than women because they usually earn more and cost the company more too. But in terms of genders as such, more women than men stopped working; however, most of these women went into inactivity.

Here is another figure from ILOSTAT showing employment changes comparing 2019 and 2020.

Figure 4: Key labour market indicators, global estimates, 2019 – 2020



Source: Interantional Llabour Organization

The interesting thing here is that in the sector section accommodation and food services suffered over a 9% outflow of workers because there simply weren't enough customers. In lockdown people could not travel, so hotels, motels and other accommodation services were not used to their full capacity, and they had to save money to stay in business. And when people wanted food that was not cooked in their home, they just ordered it and had it delivered, so for example restaurants had to adapt to this by offering deliveries or offering a takeaway, meaning customers could order it online and then pick it up at the restaurant or order it directly through a window at a restaurant.

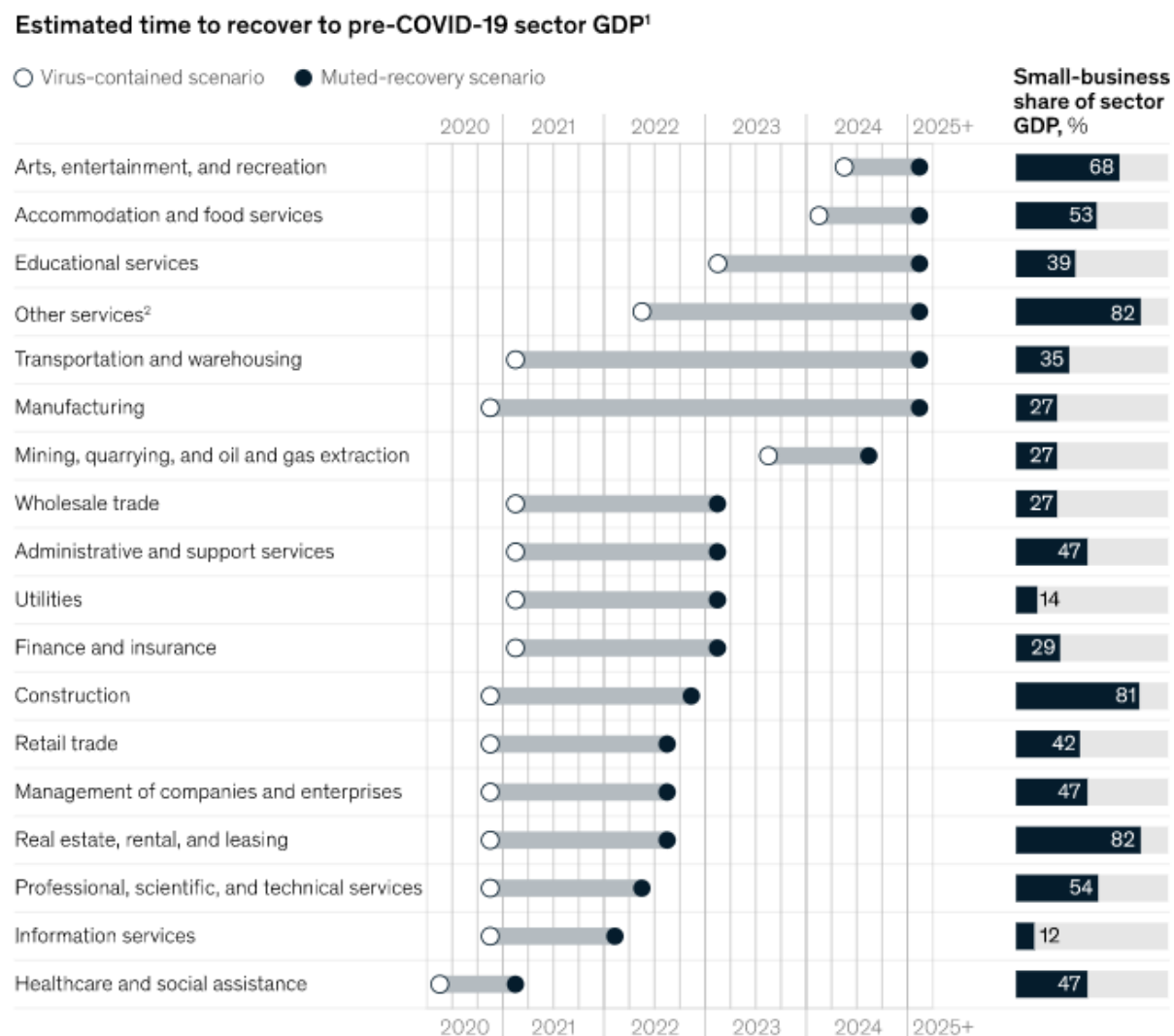
On the other hand, the financial sector watched a 1.5% employment growth. Finances can be worked out online or without human contact, so more people were interested in these jobs and the financial market observed a rapid surge of cryptocurrencies purchases. Basically, more people were interested in working with finances; therefore, companies reacted by hiring more people to satisfy their customers' needs.

It is also important to look at the employment in the skills category. Companies tend to keep most of their high-skilled workers and only 1.3% less of these workers were employed in 2020 than in 2019.

Medium-skilled people form the majority in most companies so their decline in employment was inevitable. But this decline was bigger than in the low-skilled workers employment. It is

because low-skilled workers are paid less due to their education level and their job description but they have an important role in the big picture. These low-skilled jobs are for example cleaners, janitors, fast food workers, line operators, types of farm workers etc.

**Figure 5: Estimated time to recover to pre-COVID-19 sector GDP**



<sup>1</sup>Data as of June 15, 2020.  
<sup>2</sup>Excluding public administration.  
 Source: Oxford Economics; McKinsey analysis; McKinsey Global Institute analysis

Source: McKinsley and Company

ILO Director-General, Guy Rider said: “Recovery from COVID-19 is not just a health issue. The serious damage to economies and societies needs to be overcome too. Without a deliberate effort to accelerate the creation of decent jobs and support, the most vulnerable members of the society and the recovery of the hardest-hit economic sectors, the lingering effects of the pandemic could be with us for years in the form of lost human and economic potential and higher poverty and inequality... We need a comprehensive and coordinated strategy, based on human-centered policies, and backed by actions and funding. There can be no real recovery without a recovery of decent jobs.” (International Labour Organization, 2021)

As we can see in this figure, some of the sectors could be recovering till 2025 to be at least at the same level as before COVID-19. And many in these industries are small businesses so the

bigger the percentage of small-business share in the sector, the longer the recovery. So, what necessary things do the companies have to implement to speed up the recovery?

### **What to do?**

When the main business is not going well for companies especially now during COVID-19, they often stand before an important decision. Should we continue doing what we do and hope it will turn around, should we sell our company, close down the business or should we try to adapt to the market and maybe offer something more/else to customers? But first they need to ask themselves a few questions to determine the decision. Are we doing it right, did we calculate the numbers right before, will this business be actually profitable for us in the future, can we cooperate with other companies to widen our market reach, etc.?

But the adaptation to COVID-19 was and still is more difficult because different countries ordered different restrictions. Somewhere lockdowns were introduced and most people could not be physically present in their jobs, so companies started to implement home offices more rapidly than before COVID-19. This was a really good solution for office jobs as it usually involves work performed on a computer. But some jobs just cannot be performed from home because they need people physically at work to have their job done. This applies for example to construction workers, delivery drivers, people working in restaurants or any other food services and so on. These companies started to implement the so-called rotation schedules where workers come to work only a few days a week and other days they stay at home, or they are assigned some other work to do. This way companies continue functioning and at the same time practice social distancing. The main thing for all companies is to of course minimize costs in times like this. One way is lowering the number of their staff. Or if they have too many goods in warehouses, they empty them even by selling these items for a reduced price because it pays off more than having it laying in the warehouse and paying for storage and they also get some money to work with.

Another way of adapting is offering other types of services, for example if a company made all its money by selling things in brick-and-mortar stores, it can now offer online ordering with deliveries. But this would mean initial costs in making the e-shop running and then having someone to make the deliveries.

Lots of companies make reserves from their profits periodically in the course of months or years for times like these or for some unexpected expenses. It is said that it is good to have as many reserves as possible to be able to keep a company running for 3 months straight without additional funding. But COVID-19 lasted longer and a lot of these companies spent all their reserves; now they need additional funds from external powers such as money support from government or they just have to shut down and create more unemployed people.

### **Conclusion**

The COVID-19 pandemic entered our lives unexpectedly and it seems that it will remain there, and we need to accept it. It is shocking that the world was not ready for something like this. It is said that we should always expect the unexpected, but this was just different. Lockdowns, facemasks, social distancing, etc. This all affected the world economy and the biggest downfall came in the second quarter in 2020. At that time the virus was spreading rapidly and a lot of countries ordered lockdowns; the situation did not get better everywhere until the end of the



year. Lots of people lost their jobs in 2020, around 4.3% of all actively working people. Almost 1% went unemployed and around 3.4% went into inactivity meaning they are neither employed nor unemployed. Usually, these types of people are students, pensioners, housewives or stay-at-home-fathers.

Also, a bigger percentage of women (5%) lost their job than men (3.9%) and most of these women (4.3%) went into inactivity.

The youth was the most affected group of people, almost 9% of all employed people between 15-24 years, so mostly students went into inactivity.

In 2020, in comparison with 2019, the employment rate in accommodation and food services went down by almost 10%. But on the other hand, the financial sector observed an increase of people working in financial and insurance activities because people wanted to get an insurance on their pricey possessions. In addition, there was a rapid growth of people investing in cryptocurrencies, which meant more people wanted some advice about how much to invest, what they should invest in and what their strategy would be in the long run.

First half of 2021 was the hardest for Latin America and the Caribbean, and Europe and Central Asia. These regions had the biggest working-hour losses in the world. In the first quarter it was over 8% and in the second quarter over 6%. These regions include 5 of the 10 countries with the biggest nominal GDP in the world: Germany, the United Kingdom, France, Italy and Brazil. And as these countries are in the most affected regions, it could mean their slower growth in comparison with the other 5: China, the US, Japan, India and Canada. Asian countries, in particular China, Japan and India, are beginning to be leaders in a lot of global markets. They have almost 3 billion people, which is around 37% of whole population in the world. This number combined with their technical advancement means they can produce goods in huge quantities with cheap workforce. All of this slowly shifts the world economic center of gravity from Europe where it was in the 20<sup>th</sup> century back to Eastern Asia.

The recovery from this pandemic could mean years for some sectors. One of the indicators is how big part of the sector is owned by small businesses as these small businesses were affected most. Some of these sectors, for example accommodation and food services or educational services, could be recovering at least until 2025 to get to the same economic level as before COVID-19.

Paraphrasing ILO Director-General, Guy Rider, the whole world needs to cooperate to overcome this issue, create decent jobs and support the most affected sectors because the more we cooperate, the quicker the recovery will be.

Companies, especially the smaller ones, are having tough time minimizing their costs. They need to respond quickly, to be able to find the best solution for them. Some companies made reserves to overcome harder times in a matter of months. To save money, they had to dismiss some employees and kept the most important ones. Where it was possible, companies turned to home offices. Where it was not, they implemented rotation schedules where people worked a few days of the week and stayed at home for the rest of the week.

The big question is how much we will let COVID-19 change our society. Our technology level has been growing rapidly in the past few years and automation is only a matter of time. "The rise of artificial intelligence (AI) has led to the creation of robots and algorithms that can

learn, adapt and make choices, and these technologies are available for ever-cheaper prices. Today's machines can do so much more than repeat simple sequential tasks."<sup>1</sup> But COVID-19 made it quicker in some sectors, for example self-checkout cashiers that replace human cashiers or self-driving taxis or trucks. This will eliminate some jobs from the market, but it will also create new ones such as supervising and troubleshooting these robots. The question is how much we will develop these robots and how big part of our lives we let them take.

### Literature:

AUDERIE, J-B. (2021). *Automation will mean the end of our jobs as we've known them*. *Jobboom.com*, [12.11.2021]. [online] Available at:  
<https://www.jobboom.com/career/automation-will-mean-end-jobs-weve-known/>

ILO.ORG. (2021). *COVID-19 and the world of work. Seventh edition*. [online] [8.11.2021] Available at:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)

ILO.ORG. (2021). *COVID-19 and the world of work. Eighth edition*. [online] [12.11.2021] Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_824092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf)

ILO.ORG. (2021). *Slow jobs recovery and increased inequality risk long-term COVID-19 scarring*. [online] [12.11.2021] Available at: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_794834/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_794834/lang--en/index.htm)

MCKINSEY.COM. (2021). *Estimated time to recover to pre-COVID-19 sector GDP*. [online] [12.11.2021] Available at:  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/us%20small%20business%20recovery%20after%20the%20COVID-19%20crisis/svgz-COVID-19-us-smb-recovery-ex1-rev.svgz>

O'NEILL, A. (2021). *Global gross domestic product current prices from 1985 to 2026*. *Statista.com*, [online] [8.11.2021] Available at:  
<https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>

TWITTER.COM. (2021). *Roderick Kefferputz*. [online], [9.11.2021] Available at:  
<https://twitter.com/rkefferputz/status/1058082956319834113?lang=he>

WORLDPOPULATIONREVIEW.COM. (2021). *Countries by GDP*. [online], [9.11.2021] Available at: <https://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp>

## IMPACT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE SOCIAL AND EDUCATIONAL LIFE OF CZECH STUDENTS

doc. Ing. Galina Ostapenko, CSc., Zdeněk Štefek

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: stefezde@cvut.cz

### Keywords:

COVID-19, students' behavior, online

### Abstract:

COVID-19 impacted many features of a community life including a daily life and educational aspects of Czech University students who were obliged to stay at home and study online for about 3 semesters. This article discusses the students' experience during the coronavirus crisis. A Survey with 25 questions, using a multivariate method, was conducted by the students' research team in October at the beginning of November 2021. It aimed to identify what the respondents evaluated as the biggest difficulties and problems during this pandemic, their attitudes to emergency online learning, social distancing, the information they were getting from the authorities and media, vaccination, and other aspects. The study confirmed that the majority of students quickly adapted to emergency online learning, however they faced several technical and non-technical problems. About 70 % of respondents feel COVID-19 has had a negative impact on their mental health, missing out on most of all the social contacts with others and traveling. About 60 % of students have answered that they supported their mental health by watching films, videos, listening to audio, and playing virtual games. Despite 30 % of students infected with COVID-19, the good news is that 85 % of them were vaccinated on the date of the Survey. The Survey results have confirmed that some of their behaviors mainly when it comes to hygiene and health care have shifted, and that shopping online will be permanent in the future.

### **Introduction**

Generally, the term online learning or distance learning is now well known because a lot of universities or schools offer their students a chance to study online (distance learning). Education can change a lot in terms of the background of individual students. Privileged students, encouraged by their parents to learn, for example, had a simpler way to access everything online. Those from disadvantaged backgrounds often did not have this option and had to share their online school or classes stuff with someone or did not have access at all when their schools closed.

The aim was to find out what students rated as the most difficult situation during the pandemic and, on the contrary, what they rated as the best and simplest for them, in some cases even better for them than in-person learning.

## Research methods

As a research method for this topic, I chose a questionnaire consisting of 25 questions. The questionnaire was subsequently divided into a total of eight sections each focusing on a different topic. It was then submitted for completion by students of the final year of bachelor's studies who had been learning online for almost three semesters. The questionnaire used methods of open questions where students had the opportunity to write their answers, closed questions and multiple-choice questions. After the two-week deadline for completing the questionnaire, we collected the results, subsequently evaluated them and made conclusions appropriately.

## COVID-19 in Czech Republic

At first, we have to divide the COVID-19 pandemic into three different waves because not all of these waves had the same intensity.

### *First wave*

In the Czech Republic, the COVID-19 infectious disease first appeared on 1 March 2020 when three people brought the disease from Northern Italy. At that time, the disease was spreading very quickly in Northern Italy, and many Czechs went to this area to ski in the Alps. Due to the spread of this infectious disease, a state of emergency was declared for 30 days. Various measures were put in place to mitigate the spread of the disease. The most common measures were as follows: suspended flights from certain countries, random border checks, the closure of all schools, the obligation to wear a facemask.

A big problem that occurred after the beginning of the pandemic was the critical lack of protective equipment for medical staff who needed it so much at that time. Over the coming months, the number of the infected increased rapidly. At the turn of April and May, the situation in the Czech Republic began to recede slowly and the selected measures began to ease.

### *Second wave*

In September 2020, the Czech Republic was hit by a second wave. This again brought the obligation to wear a mask in indoor and outdoor areas, limit the capacities of indoor events, limit social contacts. Once again, selected stores were closed, and the Czech Republic returned to its battle with the global pandemic.

### *Third wave*

The third wave was brought into the conversation in January 2021 when there were again new records of daily increases of the infected. The positive news was the launch of the vaccination reservation system for seniors over 80.

## Results from the questionnaire

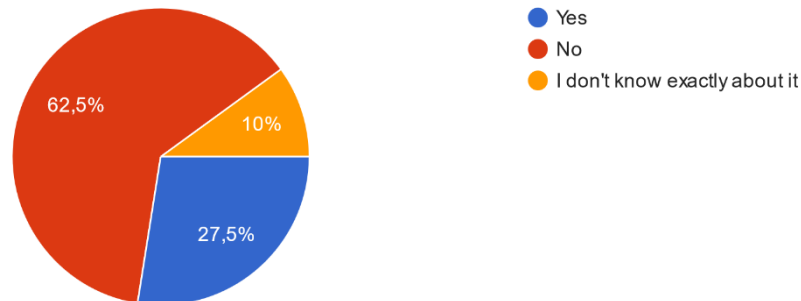
### COVID-19 personal experiences

The first chapter of this questionnaire focused on personal experiences or encounters with the COVID-19 virus. The section subsequently contained three questions focused on this topic.

**Figure 1-2:** graph of respondents' answers to individual questions

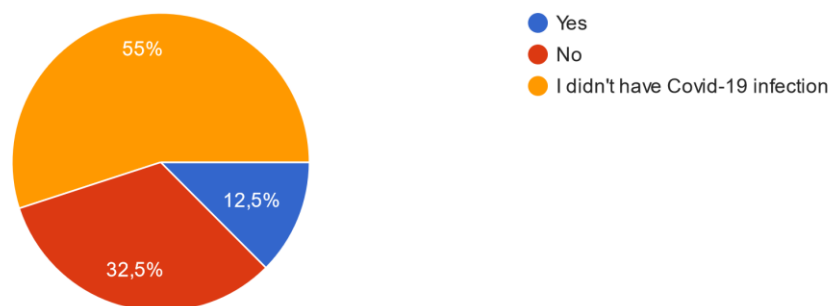
Q. 1. Were you infected with COVID-19?

40 odpovědí



Q. 3. Are you experiencing any lasting consequences from Covid-19 (physical, mental)?

40 odpovědí



*Source: questionnaire created in Google forms*

As you can see from the following two charts, 62.5% of the respondents have answered to the first question that they were not infected with COVID-19, which is a rather surprising and good result. However, the 10% answering that they do not know is not very good because they could have become carriers of the disease and not even know about it.

The second chart told us that 12.5% of the respondents say they are seeing lasting consequences after COVID-19. Either physical, which can be, for example, respiratory problems or loss of smell or taste, or psychological, such as fear of contact with other people or fear of COVID-19.

### **Health related behaviors**

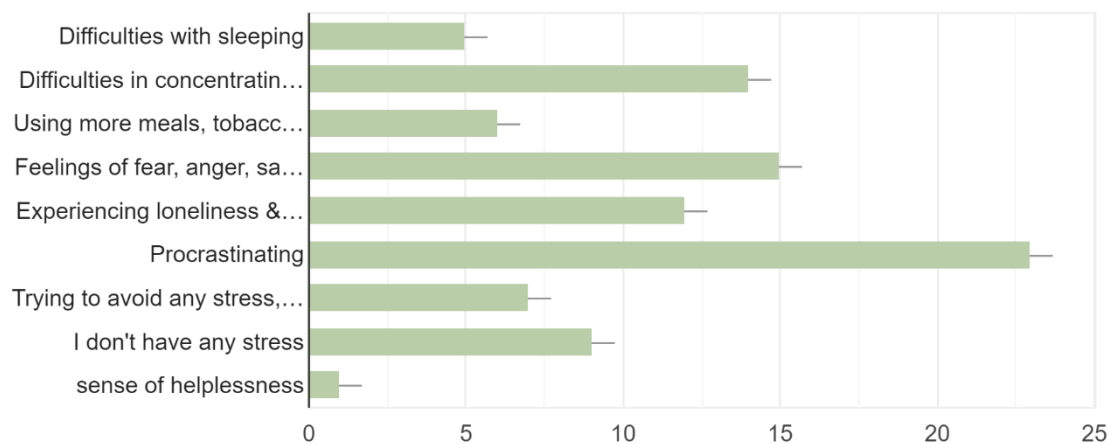
In general, the pandemic can have different effects on humans. Both mental and physical or mental. The following table shows what respondents assessed as the greatest threat with an impact on their mental health.

**Table 1:** Health related behaviors. Attitude to stress

Q. 17. COVID-19 outbreak is still a real stress situation, affecting mental health.

Which of the following applies or applied during COVID-19 quarantine to you most? (multiple)

42 odpovědí



Source: questionnaire created in Google forms

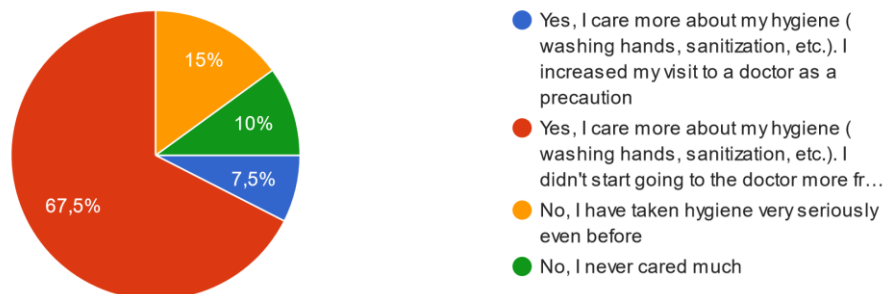
### Individual behaviors

Perhaps one of the most important aspects during COVID-19 was and still is the considerate behavior of individuals towards other people. The topic of people's behavior towards others can be divided into two groups. The first group of people who followed government-imposed restrictions and instructions, and then the second group of people who ignored these government regulations and acted completely carelessly. But what was being emphasized during the COVID-19 pandemic was hygiene. From the following chart, you can see that out of the 40 respondents who completed this questionnaire, 27 replied that they had become much more interested in their personal hygiene in terms of avoiding COVID-19 disease. Under this concept we can imagine, for example, more frequent and careful handwashing, the use of disinfection, or the use of respiratory protection.

**Figure 3:** graph of respondents' answers to hygiene habits

Q. 5. Did Covid-19 increase your hygiene habits?

40 odpovědí



Source: questionnaire created in Google forms

One of the most important questions in our questionnaire was about vaccination. As I mentioned in the previous paragraph, we can also divide people into two camps on this point. One supporting vaccination and the other rejecting it. This is, of course, very individual, as there are many people who, for example, cannot undergo vaccination for personal reasons, even if they would like to. However, the question whether the respondents were vaccinated yielded relatively positive results, with 40 respondents saying they were vaccinated and only 5 ticking off the answer that they had not been yet.

### Benefits of online learning from the students' perspective

I can also assess this in some way from my own point of view as I have been through online learning for the aforementioned period of less than three semesters.

The greatest benefits of online learning were selected as follows:

1. As the biggest advantage of online learning, the respondents chose: *I had more time for myself and my hobbies because I didn't have to spend time going to school.* To some extent, students certainly had more time on their own, eliminating downtime, such as waiting for public transportation, moving between the school and home, and preparing personal items before going to school. Students were thus able to join the school or lessons from the comfort of their home, and thus there were certain time intervals which they could then use for their own use.
2. The second biggest advantage, according to the respondents, was: *I learned in a comfortable and familiar environment.* This means the environment of the home which every student knows perfectly. It certainly depends a lot on the character and personality of the student. For example, because there are students who are introverts and do not like the company of other people or do not like to get social in general, the form of online learning could be a certain advantage for them. However, this applies not only to introverted students but to everyone, because in general, the comfort of home is certainly pleasant for everyone.
3. As the third biggest advantage of online learning, respondents narrowly identified behind the comfort of home: *I eat home meals.* An interesting finding here is that food

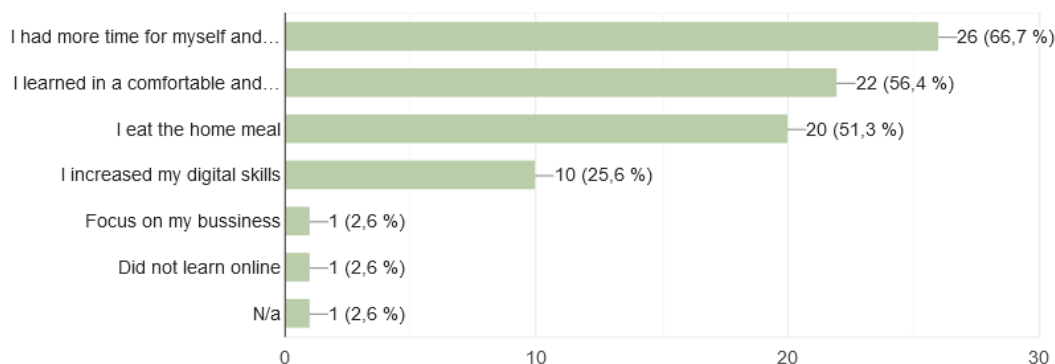
has been listed higher than, for example, improving digital skills or focusing on work thanks to more free time.

The overall results of benefits during distance learning are shown below in the table.

**Table 2:** Benefits of online learning from the point of view of students

Q. 20. What advantages did you experience during online learning? (multiple)

39 odpovědí



Source: questionnaire created in Google forms

### Disadvantages of online learning from the students' perspective

As is generally the case, disadvantages are also an advantage. This is not the case with online learning, which has advantages but of course, it also has disadvantages. Not everyone found learning remotely easy, whether because they did not have the necessary equipment or simply could not afford it, so physical presence in the school was simply important for certain students. As the three biggest drawbacks of online learning, students identified the following:

1. *I missed social contact with other students* – this point came first with the highest number. A very important aspect that certainly had an impact on a lot of students in general because physical contact with students at school is one of the most important circumstances that subsequently affects the psyche of students.
2. The second most common response was that students got comfortable and lazy during online classes: *I was often lazy, not using my capacity to study on 100%*. One of the reasons why students got lazy and did not concentrate fully on learning could be the comfort of home when students simply did not have to go to school and sit on school benches. In addition, several elements could constantly disturb students' attention at home compared to physical teaching at school.
3. The third most common reported disadvantage is: *I had difficulties with concentration during remote learning/working*. Students thus had a problem focusing during classes as they could leave at any time during the lesson to deal with something or take a call, for example, which they would not be allowed at school. The concentration problem was one of the biggest drawbacks as already mentioned in the second disadvantage of online learning.

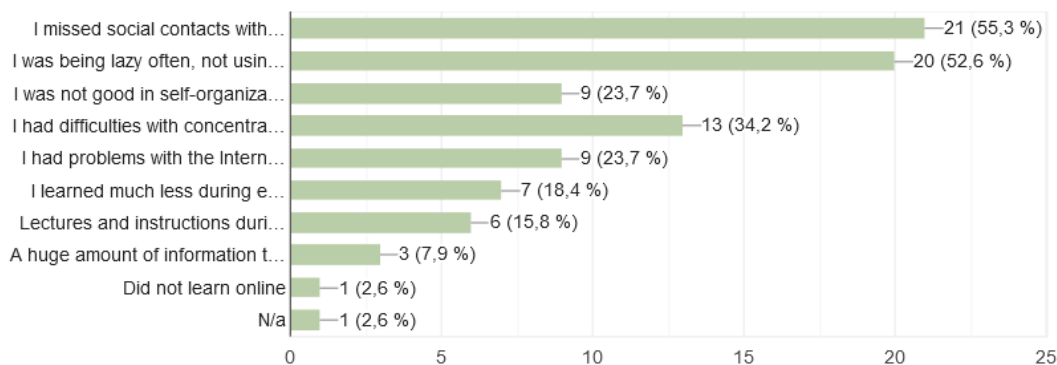


The following table shows the biggest disadvantages of online learning from the point of view of students.

**Table 3:** *Disadvantages of online learning from the point of view of students*

Q. 21. What disadvantages/difficulties did you experience during online learning? (multiple)

38 odpovědí



Source: questionnaire created in Google forms

## Conclusion

This article mainly focuses on the students' overall view of online learning during the COVID-19 pandemic. Thanks to the questionnaire, it was possible to obtain the answers to individual questions from the students surveyed which were subsequently used as the main basis. In the overall summary, the survey conducted among students identified interesting individual views of students on the pandemic, their personal experience, behavior, and online learning.

The survey was only open to students finalizing the bachelor's program at the Ministry of Education, Medical University – CTU. This topic is certainly still current and should therefore be talked about more as this situation may occur again, so now is the opportunity to learn from mistakes and improve the online environment for students, but also for teachers.

## Literature:

A custom questionnaire was sent to students for completion and subsequently evaluated and commented on. Conclusions were made.

ALANEZI & ALAZWANI (2020). Future of Mobile Learning During and After Global (COVID-19) Pandemic: College of Basic Education as Case. *Journal of Education and Practice*, 11, 17, 2020

AMIR, L.R., TANTI, I., MAHARANI, D.A. *et al.* Student perspective of classroom and distance learning during COVID-19 pandemic in the undergraduate dental study program Universitas Indonesia. *BMC Med Educ* 20, 392 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02312-0>

COFFIELD, F. (2008). Just suppose teaching and learning became the first priority. *Learning and Skills Network*

DAVIS CR, GROOMS J, ORTEGA A, RUBALCABA JA-A, VARGAS E. Distance Learning and Parental Mental Health During COVID-19. *Educational Researcher*. 2021;50(1):61-64. doi:10.3102/0013189X20978806

DHAWAN, S. (2020). Online Learning: A Panacea in the Time of COVID-19 Crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>

HOŠKOVÁ-MAYEROVÁ, Šárka a Zdena ROSICKÁ, 2015. E-Learning Pros and Cons: Active Learning Culture?: Active Learning Culture? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 191, 958-962. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.702>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. *Ministerstvo zdravotnictví* [online]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/>

PEDAGOGICKE.INFO: Největší problém distanční výuky v ČR je zapojení všech studentů do výuky, uvádějí učitelé. *Pedagogicke.info* [online]. Dostupné z: <http://www.pedagogicke.info/2021/03/nejvetsi-problem-distancni-vyuky-v-cr.html>

PETRETTO, Donatella R., MASALA Ilaria and MASALA Carmelo, 2020. *Special Educational Needs, Distance Learning, Inclusion and COVID-19*. 10. ISSN 2227-7102. Dostupné z: doi:10.3390/educsci10060154

## Acknowledgment

I would like to thank Professor Galina Ostapenko for her valuable advice, assistance and consultation with writing this article. My thanks also go to my classmates Alena Poláčková, Marek Makovička and Markéta Dvořáková for their help and perfect cooperation in creating this questionnaire which was used as the main basis to acquire data for this paper.

### 3. CHANGES IN THE ENTERPRENEURIAL ENVIRONMENT

#### SHOULD WE GO ONLINE? DECISIONS MADE IN THE MIDST OF PANDEMIC

Lenka Štěpánková

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: xastepankoval@vutbr.cz

Keywords:

online; event; pandemic; decision making; architecture presentation

Abstract:

The research carried out as a set of interviews at the end of 2020 aimed to disclose decision making processes that occurred in several public institutions during the pandemic. All institutions are involved in studying or promoting architecture and heritage. Every one of them was planning an event and organizers had to decide if they should organize the event online. Their answers to the interviews helped identify the main benefits of online events, but also to name some of their disadvantages. The online presentation can completely replace neither the real-life experience of architecture nor human conversation. The still overlooked but important issue related to online events represents the problem of data storage and the use of material under copyright or protected by intellectual property laws.

#### **Introduction: Research question**

When the covid-19 pandemic broke out in spring 2020, millions of people in Europe stayed home motivated by fear or concern for the well-being of their neighbor, or simply forced by the restrictions implemented by state authorities. Public life was completely frozen. Meetings, gatherings, conferences, rallies, and other such events were postponed, rescheduled, skipped, or simply prohibited and canceled. Those whose lines of work include bringing people together were left with a difficult question to answer. *Should we go online?*

Looking backward we may not understand why this was a hard choice to make at the time. After all, modern information and communication technologies were around for a while in 2020. Business companies had used videoconferencing long before pandemic, and communication platforms like ICQ or Skype were generally common. There was also a wide range of presentation technologies available, including 360° video, virtual reality, augmented reality, mixed reality or volumetric video, to name a few. *So what was the problem?*

At the time of ongoing pandemic, planning an event became almost impossible, because the situation was constantly changing, and so were the rules. During the first pandemic hit in March 2020, promoters and organizers were quite optimistic about the duration of lockdowns and restrictions. For example, Art Basel June edition was postponed to September. So was the famous Salone Internazionale del Mobile. Needless to say that the international audience had to go without these and many other events completely in the end (Art Basel, 2020; UFI, 2021).

But the mere fact that the first choice was postponing an event rather than organizing it as a digital or virtual one shows that there were some problems to solve and decision to make before an event could be successfully transformed into online event.

The research project aimed to reflect the decision making process related to the organizing of online events was carried out between December 2020 and January 2021. It consists of interviews led with representatives of five institutions, who were preparing an event in 2020 year, and who were all forced to change their plans abruptly. While answering a set of open-ended questions, they summed up their gained knowledge and named some of the problems they had to face when asking their audience to follow them into virtual world. Unintentionally, this research also captures the unpredictability of time, because when carried on, it was supposed to reflect the situation once everything is going back to normal. Instead came the next wave of pandemic with lockdowns and restrictions, which lasted from early spring to summer 2021.

### **Participants: Events and their organisers**

Event organizers questioned within the survey are all from public institutions operating in the Czech Republic. What all the events discussed here have in common is the fact that they focus on architectural theory and heritage, or promoting the latter. On the other hand, they address different audiences ranging from experts to laymen. The questions covered the decision making process within the institutional setting and given circumstances like financing and staffing. Participants were also asked to name the consequences of decision to either organise the event online or not organize it at all.

### **9th Annual Conference on Architecture and Urbanism: Contemporary Research Despite the Crisis**

Organizer: Faculty of Architecture, Brno University of Technology

Interviewee: Kateřina Pazderková-Dokoupilová

The conference is organized annually (FA BUT, 2020); some former editions were organized in cooperation with the Faculty of Architecture, Czech Technical University in Prague, and the Faculty of Architecture, Slovak University of Technology in Bratislava. The number of participants is usually small, only about 20 people. From 2019 the number of foreign participants was growing and the keynote speaker lecture became part of the event. The team behind the conference is also small, consisting of only two people handling paperwork and a scientific committee of 20 academics. Before 2020, the conference took place regularly at the assembly hall of the Faculty of Architecture. Financing was repeatedly secured by grant from Ministry of Education, Youth and Sports, with the background provided by the university. In 2020 organizers called for papers in spring, and influenced by then prevailing conditions, they decided to actively transform the event to an online conference. That did not make any difference in the initial stage, that is, collecting the abstracts and sending them for revision, because documents were sent through the Internet in previous years already. For the final presentation in November 2020 the lectures were pre-recorded and shared via Zoom platform. Lecturers were available for Q&A sessions after presentation blocks. Organizers utilize the university's existing software and hardware equipment and could also profit from the experience gained during online courses running that same year. Smooth transition to online event encouraged organizers to keep on taking the path, and the next edition of conference in 2021 was organized exactly the same way.

### **International Conference: 12th Architecture in Perspective**

Organizer: Department of Architecture, Faculty of Civil Engineering, Technical University of Ostrava

Interviewee: Lucie Videcká

The conference is held annually (VSB-TUO, 2021) as a two-day event located on the University campus in Ostrava-Poruba. The number of participants is about 300. The organizational team has up to ten people who, for the duration of the entire event, recruit student volunteers to help them. Organizers can rely on background provided by university, e.g. software and hardware equipment or room space available. Other conference expenses, including social evening, are covered by conference fees. Because organizers consider the face-to-face meeting to be an important part of the event, they were at first reluctant to replace this gathering of professionals by its online version. Under the circumstances, they were nevertheless forced to do so and the event was held in September 2020 as an online conference. The initial stage of the conference had been prepared by email and the use of a web storage service. For the presentations organizers choose the BigBlueButton platform, because it was already implemented by university for teaching courses online in spring the same year. Worried about the smooth running of the sessions, organizers tried hard to prevent any complications. They sent to participants detailed tutorials, organized test sessions in advance, and established help desk operating during the conference. This effort paid off and in spite of event being premiere without rehearsal, everything went according to plans, and technical issues reported during conference did not exceed those that can be reasonably expected during typical offline event of this kind. Organizers intentionally avoid recording the sessions, partly for the storage capacity this would require, but also for trying to make online event equivalent to regular face-to-face meeting, where participants do not need to care much about slip of tongue and can afford to make some side comments. In the interview, Lucie Videcká recalled one touching episode, when two participants who were old friends currently locked down in different cities ran into each other during the trial session, promptly started conversation on some topic of their interest, and asked organizers to let them kindly use the platform a little longer for private chat.

### **International Symposium and Workshop: Adolf Loos 150**

Organizer: National Heritage Institute, Modern Architecture Methodological Center in Brno (MCMA)

Interviewee: Petr Svoboda

The symposium and workshop should have been part of the programme prepared for the Year of Adolf Loos in 2020, when the 150<sup>th</sup> birth anniversary of the world-famous architect was commemorated. International symposium attended by some 150 participants including experts and lecturers from United States, Austria, France, Slovakia, and Japan should originally take place in Brno at MCMA premises, while workshop for about 30 participants should have taken place at Bauer Chateau in interior designed by Adolf Loos himself. The funding of the symposium relied on funding from several institutions including the Ministry of Culture, the city of Brno, and the exhibition company Trade Fairs Brno. The main organizer, MCMA, coordinated the preparation of the event with at least four different institutions participating in the Year of Adolf Loos programme. The event was scheduled for October 2020, then rescheduled for November 2020, and finally postponed to October 2021.

In spring 2020, it became obvious that organizing the event as it had been planned was no longer possible. The number of participants was limited by government restrictions. Financing was reduced because the exhibition company Trade Fairs Brno struggled with prohibition of

trade fairs and withdrew the promise to support the event. Foreign participants were unsure if they would be allowed to come to Czech republic. MCMA staff also had little or no experience with online conferencing and the National Heritage Institute lacked the hardware equipment and software needed for such a feat.

Despite all the obstacles given, MCMA wanted to hold the event 'at any cost' because they expected that if they postpone the symposium, then they will not be able to secure financing, or at least the resources will be limited. In the end, the National Heritage Institute obtained the Zoom platform license because it was required by some other project, the MCMA conference rooms were newly equipped with audio and presentation technology. So now the plan was to hold the event in November 2020 as a mixed event with limited number of participants from Czech republic and hopefully neighbouring countries like Austria or Slovakia, while other foreign lecturers should be able to connect online. The final decision to postpone the event to 2021 was based on the standpoint of some lecturers who resolutely refused to participate in an online event and named the opportunity to discuss the problems with other colleagues face-to-face directly as their main reason to attend the symposium.

The Adolf Loos 151 symposium was in the end held by MCMA in October 2021 (NPÚ, 2021). It was a one-day event attended by some 80 participants from several countries, and lectures were also available to the online connected audience. Petr Svoboda sees online presenting as an enrichment of traditional event. He says that after going through all the difficulties during pandemic, MCMA is now better prepared to implement online solutions and make them part of their standard programme. Once the technology is available, it can also be used to record and archive lectures.

### **Festival Open House Brno**

Organizer: TIC Brno, Culture & Management Association (Spolek Kultura & Management)

Interviewee: Tereza Kalábová

Open House Brno (Open House Brno, 2021) is the local edition of a worldwide known event. In Brno it has been organized since 1918. In 2020 the event should be originally held in April. Organizers planned to open some 90 places in Brno and expected about 20 000 visitors, mostly from the local communities. Financing of the festival is based on funding by Brno city, local municipalities, grant from Ministry of Culture, and some private sponsors. The team responsible for preparing the event consists of 10-15 people. Important role also plays the team of volunteers who help during the festival weekend as guides and attendants.

Lockdown in the Czech Republic was announced in March 2020, so organizers had only a couple of weeks to make their decision about running the festival. The team discussed several possibilities, and they decided to postpone live edition to October 2020 and for the April edition to record the guided tours for online viewing. Though they had some previous experience with online streaming and equipment available, the scope of online guided tours was much bigger this time. Executing an online event was only possible due to motivated and dedicated volunteers who help to record material for online streaming. The online version of Open House Brno in April 2020 was attended by 16 000 online visitors.

The situation repeated in October 2020 when the next wave of pandemic came and the event had to go online again. This time the organizers prepared in advance and also had some material to share from previous edition. According to Tereza Kalábová, the total number of visitors in 2020 was even bigger than organizers originally expected for live event in spring. She also

appreciates the opportunity to show festival places to visitors from other cities or countries. Another advantage for a single visitor is the possibility to see more places in one day. Last but not least, the organizers are left with a lot of material for further use. On the contrary, the main disadvantage is the missing experience from the real place and the smaller participation of the local community.

### **Exhibition Bauer Chateau: Place in Space and Time**

Organizer: House of Arts Brno

Interviewee: Veronika Jičínská

The exhibition was prepared as part of the Year of Adolf Loos programme by a small team of about 5 people. The financing was secured by grants from Brno city and Faculty of Architecture, Brno University of Technology. With planned duration from July to December 2020, production team originally felt no need to consider transforming the exhibition to virtual visit and exhibition actually opened in July according to plan. The organizers expected about 1500 visitors by the end of the year.

In the first wave of pandemic, many institutions started to care much more about their online presentation and were seeking new online content. Therefore, in July a virtual tour was recorded to the exhibition and Bauer Chateau where it was installed (Czech Centre Brussels, 2020). This was an initiative of Czech Center Brussels financially supported also by Brno city Department of Culture. The virtual tour on the Czech Centre web page was crossposted by other partners and had 4 800 visitors together.

In September 2020, the number of visitors to the exhibition at Bauer Chateau reached approximately one third of assumption when the exhibition had to be closed due to the new pandemic wave and restrictions implemented. At that moment organizers started contemplating the virtual exhibition which would capture the real one and would be accessible online. In the end, it was not possible for two main reasons. No surprise that the main one was the funding. The other reason was the fact that House of Art did not at the time have any equipment or technical infrastructure necessary for the task, not even their own servers. The whole virtual exhibition project would have to be carried out as a pilot project, without previous experience or institutional background relying solely on external providers. In the interview in December 2020 was Veronika Jičínská nevertheless very enthusiastic about implementation of the technology and its potential, and she actually started the first project of the kind in 2021.

### **Summary and Conclusion**

This survey shows that even public institutions can be surprisingly flexible under pressure. Organizers within universities got a head start with online events, because they could rely on existing infrastructure and support, while smaller institutions often were not well equipped at the beginning of pandemic. But all interviewed participants declared that they managed to introduce new solution or technology, and were also willing to implement it into their future activities. We can therefore conclude that benefits of online solutions are already broadly accepted and commonly known. Namely the chance to address distant audience or invite people who cannot physically be present for the event, the opportunity to share virtual content later or repeatedly, and the possibility to add to archives. This author would rather focus on some problems and point out what are the other questions about online events we should consequently ask.

While having many benefits, online events also lack some of the features of real-life experience. When talking about architecture, the experience of the building visited online can be compared to that of the building presented by photographs or films. Both can be great and have artistic qualities of their own, but it is never the same as visiting real architecture in the real world. Something similar can be said about online communication, which is never the same as face-to-face conversation of two people (Greenfieldová, 2016). This was repeatedly mentioned in interviews. One team of organizers avoided recording and admitted the imperfections of the process as a way to give the online event some of the real life vibe. When it comes to time frame of online event, we can see that sometimes organisers made the content accesible only for the limited period of time, in spite of the fact that once recorded, the lectures or virtual tours could be available much longer. This is the way to mimic one important feature of live event, its exclusivity. Once you missed it, it is gone forever. Of course, live events have been recorded before, from artistic performances to sport matches and political events. But everyone instinctively feels the difference between watching the record and being there. Organizers should therefore look for the way how to intentionally distinguish an online event from a mere record. Both limited availability and live, uncaptured conversation are the important ingredients of real life event to be considered and implemented.

The next line of thought is related to the very essence of digital technology and data storage. We have seen that some organizers, typically universities or big institutions, can rely on already existing IT infrastructure including also data storage, while smaller institutions often outsource IT solution completely. For traditional offline events, there is the whole system of recording and keeping the track of past events, which developed over the time. For example, museums and galleries issue catalogues of their exhibitions that are stored in libraries. Orchestras and theater bodies make records, which can be found in their archives and quite often in archives of public television or radio broadcaster. Plans and photographs of the buildings are stored in traditional archives. But for digital data, there is no such system in existence yet on national level (NACR, 2021). In short term, it does not represent a problem, because institutions care about their own data one way or the other, that is, either store them themselves or rent a cloud space. But in the long run we can miss valuable content simply because a particular web service will be no longer available or there will be no resources to properly care about the digital archive of a given institution. If online events became regular part of our social and cultural life, we should also think about the right way to keep a track of this part of our lives for future generations. Mere recording and data storing has obviously its limit here. With such attitude, quantity would surely beat quality, and handling such enormous amount of data would become impractical, if not impossible.

The very last comment is based on insight into copyright issues delivered by Veronika Jičínská. She points out, that transforming traditional exhibition (or any similar content for that matter) to its online version means placing yourself to a different playground when it comes to copyright and license fees. Looking at the recent development of intellectual property laws in European union (EU, 2019) and around the world, and taking into account other issues like the difference between copyright and authors rights, open access policy, creative commons licensing, freedom of panorama, the right to be forgotten (to name a few) we can expect this problematic to be of great importance in the future.



## Literature:

ART BASEL, *Art Basel's June edition postponed to September* [online press release] March 2020 [cit. 2020-11-30] Available at: <https://www.artbasel.com/press/releases>

ART BASEL, *Art Basel Cancels Upcoming Basel Show in September* [online press release] June 2020 [cit. 2020-11-30] Available at: <https://www.artbasel.com/press/releases>

CZECH CENTRE BRUSSELS, *A virtual visit of Adolf Loos' interiors of the Bauer Chateau* [online] 2020 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=t0zRt8uIh7M>

EU, European Union. *Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market and amending Directives 96/9/EC and 2001/29/EC* [online] 2019 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj>

FA BUT, Faculty of Architecture, Brno University of Technology. *9th ANNUAL CONFERENCE ON ARCHITECTURE AND URBANISM 2020. CONTEMPORARY RESEARCH DESPITE THE CRISIS* [conference web page, online] 2020 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.fa.vutbr.cz/konference/phd2020/>

GREENFIELDOVÁ, Susan. *Změna myšlení*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2016. 335 s. ISBN 978-80-265-0450-4

NAČR, Národní archiv České republiky. *Národní digitální archiv* [webová stránka projektu, online] 2021 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.nacr.cz/vyzkum-publikace-akce/vyzkum/projekty/nda>

NPÚ, Národní památkový ústav. *Adolf Loos 151* [webová stránka konference, online] 2021 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.npu.cz/cs/uop-brno/akce/71505-adolf-loos-151-mezinarodni-symposium-international-symposium>

Open House Brno. *Open House Brno* [online] 2021 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.openhousebrno.cz/>

UFI, The Global Association of the Exhibition Industry. *The Global Exhibition Barometer* (July 2021) [online] 2021 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.ufi.org/archive-research/the-global-exhibition-barometer-july-2021/>

VSb-TUO, Technická univerzita Ostrava. *Architektura v perspektivě* [online] 2021 [cit. 2021-11-13] Available at: <https://www.fast.vsb.cz/226/cs/spoluprace/konference-a-seminare/architektura-v-perspektive/>

## PROCESS OF RECRUITMENT AND ONBOARDING OF EMPLOYEES IN COMPANIES DURING COVID-19

Michal Munzar, Venhudová Silvie And Cholevová Alžběta

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: munzamic@cvut.cz

### Keywords:

Onboarding process, Employee recruitment, COVID-19, Pandemic

### Abstract:

This paper focuses on a process of recruitment and onboarding of employees during COVID-19, in other words SARS-CoV-2. Its aim is to explore a complex system of the aforementioned areas, display how the COVID-19 pandemic affected workers, assess the current conditions, provide a few ideas for enhancements, and propose prospective solutions for a recruitment and onboarding process in a technological and innovative company. The theoretical part describes the era before COVID-19. Furthermore, it includes basic characteristics of both processes. The methodology used for this research comprises qualitative techniques such as brainstorming, a mind map and an interview with an HR professional working in the selected company dealing with changes caused by COVID-19. The changes include both finding and selecting new workers and the onboarding process which is composed of a social and work sphere. The main objective of the work sphere focuses on the performance of workers, their motivation during the work period and new useful tools or benefits provided by companies to their employees. On the other hand, the social sphere is about integration into the work environment. Therefore, the practical part also covers benefits and issues connected with the recruitment and onboarding process of workers in a technological and innovative company. The result of the research could be described as an improvement of the trend in the recruitment and onboarding process.

### **Introduction**

Hiring employees is a process of seeking and finding people who are needed in a company, followed by the decision process to determine which candidate is the most suitable one and should be hired. (Sohn, 2017, p. 8) The whole process is very expensive, and usually the higher the position, the more expensive it is. The selection itself is followed by the phase of onboarding new hires into the given position. (Schambers, 2018, p. 9)

### **Process of attracting and selecting workers**

The process of attracting and selecting an employee starts with defining the requirements and addressing the candidates. This is followed by processing applications, conducting interviews with the applicants, and testing them. Subsequently, the process continues with evaluating the candidates, obtaining references, and confirming the job offer. The last part contains observing the new hire. (Armstrong, 2015, p. 273)

### **Methods of hiring workers**

There are different methods of hiring new workers. First thing to do is to clearly outline the requirements, expectations, and responsibilities of the job position you need to fill. (Šikýř, 2014, p. 97)

The most used methods of hiring new employees are job platforms, for example jobs.cz, prace.cz, or business and employment-orientated online services such as LinkedIn. Other options might be using companies' websites, labor offices, recommendations by other employees or advertisements in professional magazines or newspapers. There is also the possibility of utilizing staffing agencies. (Armstrong, 2015, p. 276)

The methods or their combination are usually chosen to meet the following criteria optimally:

- 1) probability of attracting suitable candidates
- 2) amount of time needed to find suitable people for the offered work position
- 3) costs spent for the chosen method. (Armstrong, 2015, p. 276)

Lately, companies have prioritized optimizing their onboarding process. With a strong onboarding strategy, companies can build a performing culture that ultimately leads to more engaged and dedicated employees. (Sohn, 2017, p. 8)

### **Onboarding workers**

The onboarding of workers follows a recruitment process, and its goal is to fulfil the desired job position. It contains formal and informal procedures, significant for the induction, professional incorporation and social integration of the worker into the new workplace. The formal part is structured according to the manager who takes over the supervision of this part, usually together with an experienced co-worker. The informal part is not regulated by any authority; however, it is often influenced by society. (Šikýř, 2014, p.109)

The onboarding process usually begins on the first day at work and ends by the decision of the manager of each individual company. For example, it might be at the end of the trial period of the new hire when he/she should be able to work independently and meet all requirements delegated by the company management. (Schambers, 2018, p. 9). According to Stamper (2010, p. 12), the amount of learned abilities and acquired skills during the first weeks shapes the new employee's ability not only to acclimatize himself/herself to his/her job position and team, but also to thrive in it.

### **Educating new workers**

The strategy of educating employees is formulated together with the HR department and according to the plan for managing human resources of the employer. Based on this strategy, the suitable method and lecturer are chosen. The main methods of educating workers are briefings or assisting more experienced co-workers while working on a task. Besides that, employers can also use rotation in the workplace which can contribute to achieving needed skills, then coaching or even mentoring. Other methods which can be used in the workplace are for example lectures, seminars, a task demonstration, or a case study. (Šikýř, 2014, p. 127–128)

### **Evaluating workers**

Evaluation of a new employee is an important part of every onboarding program. It is conducted by the manager or the supervisor of the new worker. There are two types of evaluation: formal

and informal. The informal type of evaluation is used irregularly during the whole onboarding process. New workers are given little direction or assistance. This type of evaluation is also very important for early recognition of possible issues. Furthermore, it might help identify ways for improvement. Formal evaluation comes usually at the end of the onboarding program. This type of evaluation is designed to help new employees understand and adjust to their roles and responsibilities. The formal onboarding process includes a step-by-step procedure during which new employees are taught about their role. All information which a manager is able to get is further used in planning for the following period. (Šikýř, 2014, p. 109)

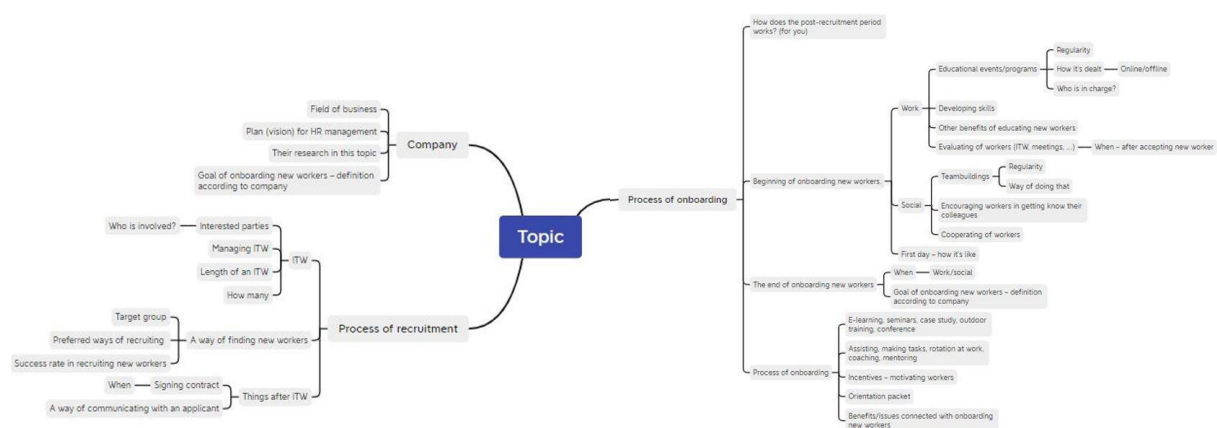
## Practical part

The practical part of this contribution deals with the onboarding and recruiting process of employees in a technological company during the COVID-19 pandemic. In this case, the company is an innovative one known as Avast, established in 1991, according to the Avast's website (2021). That year, its founders Pavel Budiš and Eduard Kučera launched a company called ALWIL. Since then, the company has changed its name to Avast. This well-known business has been growing and expanding across the whole world. In 2003, Avast was able to reach its first million users. Then 2017 brought a second big accomplishment: Avast obtained over 435 million active users around the world.

The first method used for this research was brainstorming. It included a teamwork session on the topics of recruitment and onboarding. It took a lot of talking and contemplating

to deepen the brain activity of the whole team. The second method used for creating a component of the practical part was a mind map which was significantly helpful for the preparation of an interview with an HR specialist at Avast. The final version of the mind map can be viewed below. The last used method was a prepared interview with an HR specialist at Avast. The interview itself took place on 3<sup>rd</sup> November 2021 as an online Skype meeting. The main aim of this interview was to get a point of view from the company's side on the topics of this contribution. At the end of the practical part, there are several suggestions for enhancements of the Avast's recruitment and onboarding process.

Figure 1: Mind map



Source: Authors' source

Thanks to the brainstorming and the mind map, there were enough data to construct questions which were used in the interview. In total, the interview included 22 questions that were suitably

formulated for the purpose of the interview. The interview was agreed on by email which contained a set date, time and platform used for the interview with an HR specialist from Avast.

At the start of the interview, the first question included the line of business of the organization. According to the HR specialist at Avast, the main business is cybernetic security which practically means protecting personal identity and used technological devices on the Internet. To get a better understanding of how the recruitment at Avast starts, we focused on the plan for hiring and managing human resources. The plan at Avast is mainly called a strategy. The company comprises many departments (cybernetic security, marketing, HR, sales, etc.) These departments, or the so-called business units, have a common strategy up to 2030; however, each of these units also has some own specific goals which they should and want to achieve.

When we get to the process of recruitment, we should know what kind of employees Avast targets in recruitment. There is a high variety of employees in this company. Requirements for new workers mainly depend on the position and the business unit. Avast does not target one typical group in recruitment. The variety is huge. The level of wanted work experience is not the same for each employee to make a proper diversity in a team. The preference for a concrete type of an employee changes due to the currently needed specifics of a team. The success rate in recruitment is unknown. However, there is an interesting fact that in Avast, minimum employees choose to quit or are dismissed in their probation period. It's around 1 in 20 employees. The HR specialist pointed out that the IT sector in the Czech Republic is filled up with many different companies, including start-ups. So, in some situations, it is very complicated to compete and win against competitors in recruiting new employees. The platforms most used by Avast to attract new employees are its own portals, career sites and the professional social platform LinkedIn. Avast also prefers to use internal contacts of its employees for finding new required employees. If any of these recommended acquaintances are recruited and then continue working to the satisfaction of Avast's assumptions, the employee who gave the referral is always rewarded financially. On the other hand, Avast also uses websites such as Jobs.cz or Prace.cz. In conclusion, the main platform used for recruiting new workers is LinkedIn. (Interview with the HR specialist)

To understand the recruitment process that is implemented at Avast, it is crucial to be acquainted with the principles of the whole process. This process can work in two ways. One way is that the recruiter finds and makes a contact with the prospective candidate (called headhunting) and the other one happens if the prospective worker finds a job advertisement and consequently, he or she applies for a job at Avast. When the recruiter finds a good fit throughout the headhunting process, he/she then reaches out to the candidate with a job offer proposal and if the candidate is interested in that offer, a job interview is set up with the hiring manager. Job interviews are usually held in 2 or 3 rounds depending on the type of the job. Through these rounds the main aim of the manager is to find out which skills the applicants have. Due to the severity of these interviews, the recruitment process can be time challenging. It mostly depends on the availability of all participants included in the process. Sometimes cases occur that can take over a month to find the best fitting candidate. (Interview with the HR specialist)

Considering the online survey on the impact of COVID-19 on job recruitment in Algeria between 2020 and 2021, it is possible to conclude that recruitment of roughly one quarter of all 700 questioned companies decreased, 24 % companies stopped fully recruiting (in 2020) but approximately 36 % of companies continued to recruit new workers into their companies. In conclusion, more than half of the surveyed companies recruited at least a little and approximately 38 % of firms did not stop or cancel their recruitment at all. (Statista, 2021b)

After this complex procedure, the new employee who came out as the most suitable one (according to the hiring manager) for the position is offered a job contract. It is necessary to define the conditions on which the applicant should start. The start of the onboarding process of a new worker begins with an acceptance of his or her job offer. To make the onboarding as smooth as possible, there are a lot of stakeholders involved in this process. Each stakeholder has his/her own crucial role. The first stakeholder is a direct manager. His/her job is to allocate tasks to his/her direct reports, making sure that they understand the given assignment. He/she is also responsible for setting goals for the new employee (usually set for a month). These individual goals are related to the worker's position and have an enormous impact on the new worker as they affect their improvement and growth in the company. To make each new member feel comfortable and fulfil their needs, there is a weekly interview with their direct manager where they can discuss any issues that need to be resolved. These regular meetings have an impact not only on the job performance but also on the whole onboarding process. These weekly meetings focus on monthly goals and the direct manager tries to help the new worker to adapt. The second stakeholder is a colleague from the human resources department. His/her major task is to take care of the running of the onboarding process and making it meaningful. There is frequent contact between the direct manager and the HR employee for better results. The last stakeholder is called "a Buddy", so someone who provides advice or needed information to help new staff members with any of their matters. (Interview with the HR specialist)

What does the first day of an employee look like? Avast maintains regular contact with the applicants until they fully enter the company. There is a necessity to deal with a medical check-up, administration, and education related to first aid, work safety etc. The new potential worker is equipped with a lot of information about products and services provided by the company. Even the firm's history is presented to new workers before they start working at Avast. To simplify everything, Avast created an application for its workers. This application is full of study materials that help with a potential start and continuation at the company. First day is all about first impressions and even though it might be really difficult in some way for a new worker, especially in global teams, Avast was successfully able to adapt to the new COVID-19 situation. If it's possible to meet in person on the first day of a new hire, he/she is welcomed to the company at an organized meeting and is then invited to lunch by his/her direct manager. If the welcome cannot be organized at the firm, it takes place through an online Zoom meeting. This way is necessary to use in teams whose members are from different countries in the world, in other words in "global teams". The influence of COVID-19 supported the usage of social media for communication and work. (Interview with the HR specialist)

As it was mentioned above, there are some educational courses that a new employee must take. But Avast does not have this just for the new members of staff. Nowadays, there are many kinds of learning and development programs. All these programs are available online except for some individual exceptions. They contain a large variety of skills that employees should obtain. Education of a new worker starts with his/her induction even before he/she starts in the company though Avast's app, as it was mentioned above. Follow-up learning and development programs in the first few weeks are always a responsibility of the direct manager of each new worker. Some of the learning programs are included in the application that Avast developed for its employees. A few programs can be the same for each employee however a lot of them can differ due to different positions in the firm. The primary focus is on the soft skill training such as how to have a conversation with a customer or how to deal with changes, etc. Another big part of the education system includes coaching and mentoring programs that are open for any company's employee. Again, due to COVID-19, almost all these sessions are held online.

After the appearance of the pandemics, there was a significant drop in the number of team buildings or even meetings. It is very unfortunate as for the last two years Avast's workers were able to participate in a whole firm meeting just once – in summer 2021. During the worst period of COVID-19 Avast was forced to switch to an online mode where team building sessions were organized. Nowadays, Avast has already got used to using Zoom for team building on a regular basis. The management decided that the health risk was too high when meeting regularly in person. Global teams had been already used to using online meetings due to frequent communication with members all around the world. (Interview with the HR specialist)

To complete an onboarding process of a new employee, it is important to fulfill set goals of an employee. An average worker is able to adapt completely in around three months from the beginning of the onboarding process, but it may differ depending on the position. If the position requires more challenging skills (especially managerial positions), the period can be extended. The average period length did not change during COVID-19. A lot of one-to-one meetings with a direct manager take place during the first 3 months to help with the adaptation of a new worker. A direct manager also collaborates with an HR specialist and organizes three evaluation interviews. Each of these three interviews takes place at the end of each of the first three months. A month gap has its purpose to provide enough time to train whatever is necessary to strengthen the new worker. The goal of an onboarding process in Avast is accomplishing goals (weekly and monthly) that are set up by the direct manager together with the employee. If all participants are satisfied with the collaboration, then this can continue even after the three months. Avast does not have a specific goal for a social (informal) part of the onboarding process. On the other hand, the management of the company is at least trying to acquaint team members with each other to maintain and enhance the team spirit.

Each new worker is provided with access to the Avast application (usually one week before the actual work start). Workers can find out values and goals of Avast for the next period, usually one month. On the first day, accepted candidates are given specific information which can differentiate the team from each team. Rest of the information is usually given verbally in meetings with a direct manager or a Buddy. In these meetings both manager and Buddy should help and motivate the new worker. Coaching programs can also be useful for motivation. (Interview with the HR specialist)

Avast has recently done its own investigation into the onboarding process and found out that there was a necessity to make a few changes, especially because of the SARS-CoV-2 pandemic. There are no specifics of these changes available due to data confidentiality. On the other hand, the research in South Korea (Statista, 2021a) showed that 43.5 % of large companies had been forced to change their recruitment process due to COVID-19. This research was done in 2020 among 358 different companies in South Korea. According to the HR specialist, a lot of workers tend to prefer working from home; in other words, they prefer being in a home-office. However, using a home-office is often more difficult for Avast when it comes to communicating with and managing employees. Another key fact is that it is very complex to maintain remote work for Avast. Moreover, managers must manage the teams and build strong relationships with and among the team members, which can be very problematic due to remote work. It is also hard for new workers to start working right away from home. They cannot meet their team members face to face or even understand the values on which Avast is primarily based on. The main benefit of the Avast's onboarding process, if done well, is having satisfied and motivated workers. Importantly, if an employee is satisfied with his/her position in the company, it reduces potential costs and time for the company to find a replacement. In the end, it also brings a special, usually stronger, relationship between a well recruited, onboarded worker and Avast.

This relationship can be labeled as loyalty connected with dedication to Avast. (Interview with the HR specialist)

### **Prospective solutions for enhancing the discussed topic in Avast**

According to Albertson (2021), COVID-19 changed a lot of aspects in several industries around the world. Following that, she pointed out that creating social distancing among workers in a company has a negative impact on managing human resources itself – it becomes much harder to deal with them. Consequently, she found out during an interview with Jennylynn Johnson, one absolvent of a university in Virginia who started working as a lean engineer with GE Renewable Energy in North Dakota, that it was highly significant for Johnson to be able to come to work in person, not only to learn and obtain plenty of useful information and skills appropriate to her job position but also because of the opportunities to build relationships with her co-workers. These relationships helped her cooperate better with other departments when building a product.

Although the management of several companies thought at first that COVID-19 would have a negative impact on the effectiveness of their employees, it was found out that work from home is actually more effective than they believed. They predict that even when the pandemic is over, there is still going to be a group of people that will prefer to work from home. A sociologist Tracy Brower stated that in order to be a successful company you need to connect your employees among themselves to help develop the community. (Albertson, 2021)

Due to these findings and the current situation in Avast, our first proposal to improve the recruitment and onboarding process is to make a more regular face-to-face contact among team members, including the manager. We suppose this proposal might work only for teams living in one country (or region), not for global teams. Anyway, if Avast was able to carry this proposal through, it would also reduce difficulties in managing workers remotely, which the HR specialist stated during the interview as their main issue.

Another proposal is based on the fact that Avast doesn't have a plan for the social (informal) part of the onboarding process of workers (Interview with the HR specialist). Morris (2021) mentions that it might be harder for new workers in the current pandemic situation to understand the company's culture and their responsibilities. Because of that, he warns of decreasing productivity of workers if the management in every company is not ready with a plan in place. This plan is used mainly for the formal part of onboarding. According to Morris (2021), the informal part of onboarding can be managed through the support in building strong relationships among workers because it has been proved that it is one of the main tools for workers to remain in a company. To summarize, we suggest creating a process for the informal part of onboarding especially today in the pandemic situation.

### **Conclusion**

In conclusion, we were able to briefly familiarize ourselves with the complex process of finding and hiring a new employee. We talked about the methods to hire new workers such as job platforms, labor offices or referrals. These methods can help us with a successful recruitment process. However, in order to bring a new hire into the company, he/she needs to be fully adapted through the onboarding process. This process is very crucial when it comes to employee



satisfaction. It can sometimes be very time-consuming, challenging or even expensive for the company but in the end, it is a necessary step in the whole procedure.

The practical part has shown us how a large corporation handles these processes internally. This company is a technology corporation called Avast. Due to its willingness, we were able to take a closer look at the procedure of finding a new hire. We learned about this procedure through an interview with an HR specialist. Avast has a great advantage in the online world due to its innovative approach. During the pandemic it was much easier for the company to fully transfer to remote working than it might have been for other companies; however, there were still some issues with keeping and encouraging the right motivation and social life. The recruitment and onboarding process included identical methods used before COVID-19 appeared. The only things that changed were the types of meetings, and communications, which were brought online and could be more time-consuming. Overall, the processes seem to be efficient but we managed to consider few improvements in them.

One of our recommended improvements is to make more regular in-person contact among team members. The right amount of contact among employees is key. It can create good interactions and conducive space to evaluate things. These meetings should be perceived as good moments when colleagues can solve issues or grow on a social and professional level. The goal of our second proposal was to set a better social (informal) part of the onboarding process. This part can have a big effect on the relationships in the workplace. These relationships are essential tools for the company as they help the firm retain its employees. Now, there is nothing left than to wait and see what the future will look like and if any of our proposals for improvement are going to be useful for Avast.

## Literature:

ALBERTSON, Keith, 2021. Companies adapt onboarding to workplace changes: Training, orientation for new hires often conducted remotely during pandemic. *Industrial & Systems Engineering at Work* [online]. October 2021, 53 (10), pp. 45–46. [cit. 2021-11-14]. ISSN: 1542-894X. Available at: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dda49ef4-1275-4e41-88b2-51cba04d5e4b%40sessionmgr4006>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* [online]. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. [cit. 2021-11-10]. ISBN 978-80-247-5258-7. Available at: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-641338/#>

*Historie globální ochrany*. [online]. Avast Software s.r.o. [cit. 2021-11-13]. Available at: <https://www.avast.com/cs-cz/about#history>

MORRIS, Chris, 2021. The technological hurdles of onboarding new employees in a pandemic. *Fortune.com* [online]. January 2021, pp. 1. [cit. 2021-11-14]. Available at: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f9134217-4169-4cd9-b110-6abf2080c87b%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbGl2ZSszY29wZT1zaXRl#AN=148182232&db=bth>

SCHAMBERS, Ardon L, July 2018. *Key steps that will result in employee retention*. Grand Rapids Business Journal [online]. 36, 29, pp. 9. [cit. 2021-11-10]. ISSN: 1045-4055. Available at: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=0d8357f8-659b-486e-ba13-b7ad799e44b6%40sessionmgr101>

SOHN, Danielle, June 2017. Winning Strategies For Talent Attraction And Onboarding: Optimize your onboarding process to ensure employee success. *Leadership Excellence* [online]. 34 (6), pp. 8. [cit. 2021-11-10]. ISSN: 8756-2308. Available at: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6cf84136-1be2-4a2a-993d-d3bf120dc9ee%40sdc-v-sessmgr02>

Statista, 2021a. Share of companies planning to change their recruitment process due to the coronavirus (COVID-19) outbreak in South Korea as of February 2020, by company size. Report, 2021. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-11-14]. Available at: [https://www.statista.com/statistics/1103143/south-korea-companies-planning-to-change-recruitment-process/?fbclid=IwAR1vBoDCE5FB4wABO0Ga2CJg9lPX9dmzijAFRN5esy56RWR-Kl5tD5go\\_k](https://www.statista.com/statistics/1103143/south-korea-companies-planning-to-change-recruitment-process/?fbclid=IwAR1vBoDCE5FB4wABO0Ga2CJg9lPX9dmzijAFRN5esy56RWR-Kl5tD5go_k)

Statista, 2021b. Impact of coronavirus (COVID-19) on job recruitment among private companies in Algeria from 2020 to 2021. Report, 2021. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-11-14]. Available at: [https://www.statista.com/statistics/1271282/COVID-19-impact-on-job-recruitment-among-private-companies-in-algeria/?fbclid=IwAR1vBoDCE5FB4wABO0Ga2CJg9lPX9dmzijAFRN5esy56RWR-Kl5tD5go\\_k](https://www.statista.com/statistics/1271282/COVID-19-impact-on-job-recruitment-among-private-companies-in-algeria/?fbclid=IwAR1vBoDCE5FB4wABO0Ga2CJg9lPX9dmzijAFRN5esy56RWR-Kl5tD5go_k)

STAMPER, Connie, June 2010. Hiring tips for small business leaders. *CMA Management* [online]. 84 (4), pp. 11–13. [cit. 2021-11-10]. ISSN: 1490-4225. Available at: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=0d8357f8-659b-486e-ba13-b7ad799e44b6%40sessionmgr101>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-11-10]. ISBN 978-80-247-5212-9. Available at: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-641338/#>

Interview with HR specialist from Avast, Skype. 3<sup>rd</sup> November 2021.

## CONSUMER BEHAVIOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Daniel Kylar, Martin Melmuka, Gabriela Antošová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: Gabriela.Antosova@cvut.cz

### Keywords:

Rushin index, consumption, customer behavior, pandemic

### Abstract:

The COVID-19 pandemic has had an unimaginable impact on consumer behavior in e-commerce. This impact has caused an increased demand for online shopping. During the corona crisis, shopping habits have changed and subsequently, consumers are increasingly buying things online, which they could not have envisaged doing before. The most common items include food, drugstore products and building material, for example. In this article you will find out which sectors have seen the biggest changes and where demand is outstripping supply. Finally, we will try to assess whether these trends can continue or whether customer behavior will return to the pre-coronavirus trend.

### **Introduction**

December 2019. This month is going to be remembered by the world forever. When the COVID-19 disease outbreak was at its beginning, the world was just watching but didn't know that this is going to change everything for good. As the time went by, the disease was continuously spreading throughout the whole world. Governments were trying to stop this situation by introducing a series of measures. Taking into consideration that the virus spreads by close contact with the infected person, social distancing was a logical move from governments around the globe. This distancing rule also affected shops because that is where people meet, even though they are total strangers to one another but the virus was likewise spreading there, so there was not another way than to close them. The owners of the closed shops had to find other ways of running their businesses and no one can shut the Internet down.

We both were curious how the ratio of shopping online is going to change. Which goods are going to be purchased online much more than before and which goods are going to stay on the same level?

The goal of this seminar work is to analyze the change of online consumer behavior caused by the world pandemic of COVID-19.

This paper is going to be split into two main parts, a theoretical part and a practical part. In the theoretical part we are going to speak about the disease causing this world pandemic. What it actually is, how it is spreading, its evolution and the restrictions the Czech government announced to stop its spread. The next theme is going to be consumer behavior. How do we choose goods, what has the biggest impact on us while shopping? The last topic is going to be

electronic commerce, also called e-commerce. What it really is, which business models are used there and what the biggest advantages and shortages of shopping online are.

In the practical part we would like to discuss how the change in consumer behavior has affected the Czech economy and what the results are. We have chosen the Rushin index for this analysis. This index was specially created because of the coronavirus pandemic and is based on alternative high frequency indicators and standard macroeconomic data with low frequency. One of the great advantages of the index is that the data are collected on a weekly basis and it is therefore possible to see how individual influences have affected the growth or decline of the Czech economy.

The practical part is structured as follows.

### **Consumer behavior**

Consumer behavior could be defined as a study of individuals and groups and the process of their choices they are making while shopping goods they need. This scientific discipline incorporates many other sciences including biology, economics, psychology or sociology. Understanding a consumer is very important because when you know what your customers want, you can expand the variety of products they are looking for and make a bigger profit. There are many factors that have an influence on customers. The main factors can be divided into cultural, social, personal and psychological.

#### **Cultural factors**

Cultural factors have the biggest impact on consumers. This section is further broken down into three more chapters.

Culture could be taken as an aggregate of elemental values which we take from our family and the surroundings we live in. Culture is not innate; it is learned and that is why every community have its own culture. Culture is also very strongly influenced by history but it is not invariable. It changes every time it meets another culture; then we can talk about acculturation.

Every culture has its own subcultures which we can construe as a group of people with the same value system and life experiences. For example, sportsmen, bikers, or scientists.

Each society is divided into social classes. Members of certain social classes have similar values, interests and behaviors. In some cultures, pertaining to a social class can be life-permanent but mostly it can change during a lifetime.

#### **Social factors**

Next important factors that influence customer behaviors are social factors. This category concerns affiliation to social groups, family and friends.

Social groups are segmented into groups that a consumer is a member of. These groups are called member groups. Groups that have an impact on a consumer, but the consumer is not a member of that group. These are called reference groups. And the last ones are groups that a consumer would like to be a member of although he/she is not yet.

Family members have an extremely strong impact on consumers. A family could be divided into a nuclear family that includes children and parents, and a larger family with all other members. Within a lifetime of an individual there are mostly two families. First one is the one that the individual has been born into and raised in. Here an individual can adopt shopping habits which the individual will then hand over to his/her offsprings in the second family, founded by the individual. In the last decade there has been a trend of staying single till the middle age and some products have been adapted to this.

Likewise, a family has a strong impact on consumer's friends. Nowadays, friends could be regarded as a family for those consumers with weaker bonds to their family. Friends have a significant influence on individuals' fashion, hobbies or lifestyle.

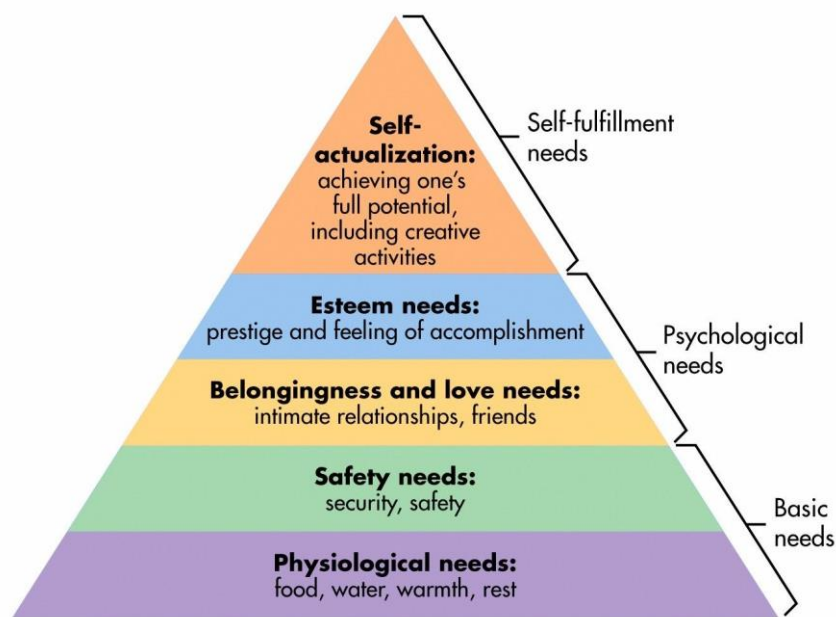
### **Personal factors**

Consumer needs of are highly influenced by personal factors. Among them we could talk about a phase of life, lifestyle or an economic situation. Consumers do change their habits during their life. Students might be focused on cheaper products and adults might be focused on high-quality products. Factory workers will have a different kind of clothing in their closet than the factory management. Managers might have a different kind of clothing than factory owners. From this example you could see that the economic situation of consumers has more than a huge effect on a decision-making mechanism. In addition, hobbies and lifestyle are important. Sports, travel, nightlife, all this costs money that consumers have to think about when spending their limited savings.

### **Psychological factors**

From the psychological point of view, it is important to know what the consumers' motivation to buy the product is, so why they are buying. Why are consumers buying some products? What needs are consumers satisfying? Are the needs physical like hunger or thirst or psychological such as urge for recognition? The most famous theories come from Sigmund Freud and Abraham Maslow. Freud says that a consumer does not fully understand his/her motivation and he/she is motivated by deeper desires. Maslow says that individuals' needs are hierarchically organized from the most urgent to the least urgent. This hierarchy represents the Maslow's hierarchy of needs. The individuals have to satisfy the needs at the bottom of this hierarchy first and only afterwards the levels above them. As you can see at the picture.

Figure 1: Maslow's hierarchy of needs



Source: *simplypsychology.org*

### Introduction of the Rushin index

The COVID-19 pandemic shock has given rise to several challenges for macroeconomic forecasters and policymakers. First, several countries imposed strict lockdowns to limit the spread of the virus, which led to abrupt and severe economic downturns. Time series and structural economic models calibrated to historical data were unable to reflect the depth of these downturns, since no similar episode had occurred in history, and the standard relationships between the variables used in the models broke down. Second, the lockdowns were not due to economic forces, and some sectors had to shut down completely; this reaction was highly non-linear and had not been assumed by the economic models. Finally, the explanatory power of the leading indicators used in nowcasting models diminished significantly; these indicators are typically constructed based on surveys where the participants are asked whether the situation will improve or worsen, but not by how much. To estimate the scale of the downturns following the lockdowns, economists focused more on alternative, often high-frequency, indicators of economic activity. These indicators, such as electricity consumption, air pollution, toll collection on highways and Google searches, are not usually considered in economic modelling due to their noisiness or high volatility even in standard times ((INSEE, 2020), etc.). To extract meaningful signals from these noisy high-frequency indicators, several central banks have introduced indices of economic activity (the Fed, the Bundesbank, the Bank of Italy, the Austrian Central Bank and the Banco de Portugal). We follow this strand of the literature and introduce the Rushin, an index of Czech economic activity. To this end, we aggregate four high-frequency indicators and six-monthly macroeconomic indicators. The name of the index honors Alois Rašín, a prominent economist and politician from the period of the establishment of the independent Czechoslovakia. His name is pronounced rush-een in Czech; the modified term is an allusion to Mr Rašín and the timeliness (rush-) of the index (-in). Although the information on the GDP growth rate is not used directly in the construction of the index, the index fits data on GDP growth well. This is the case particularly in turbulent times, such as during the Global Financial Crisis and the COVID-19 crisis. In quiet times, we show that the index has similar

explanatory power to that of the standard macroeconomic indicators used routinely for nowcasting the GDP growth rate.

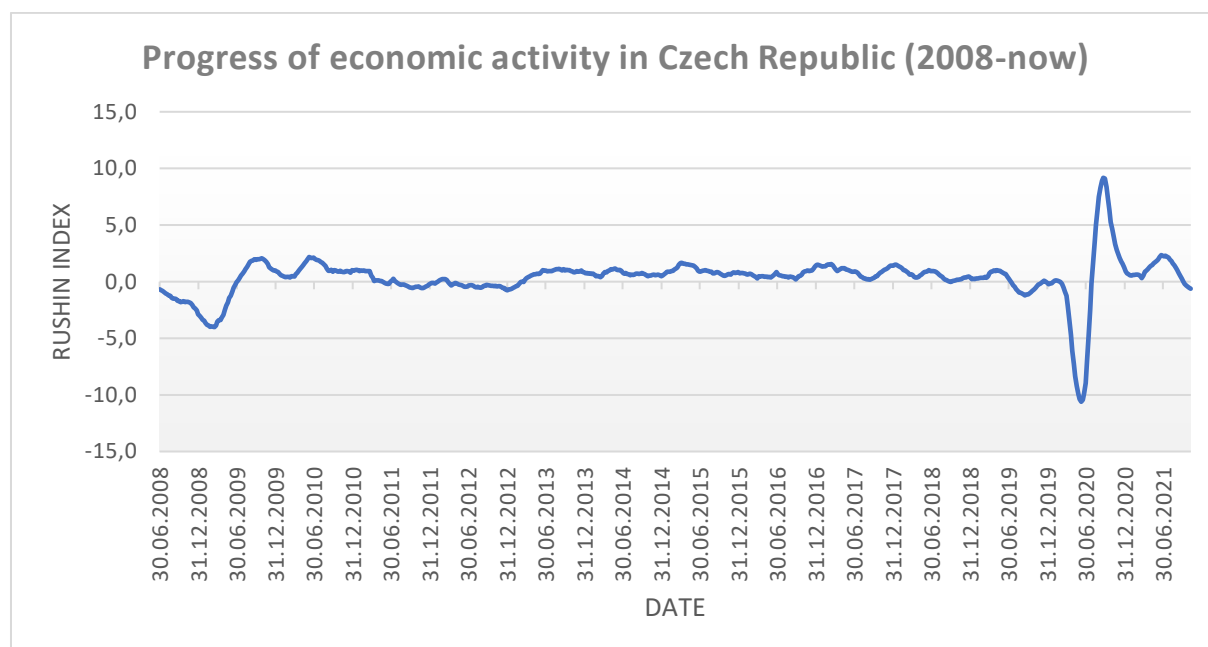
### Data and construction of the index

The Rushin index aggregates co-movement among several selected indicators. Some variables are available at high frequency (weekly, daily or even hourly); other indicators are available monthly. The drawback of monthly indicators is their publication lag, which can take up to several weeks.

### Results

So, if we calculate the index for each week, we get the following results.

**Figure 2:** Progress of economic activity in Czech Republic (2008-now)

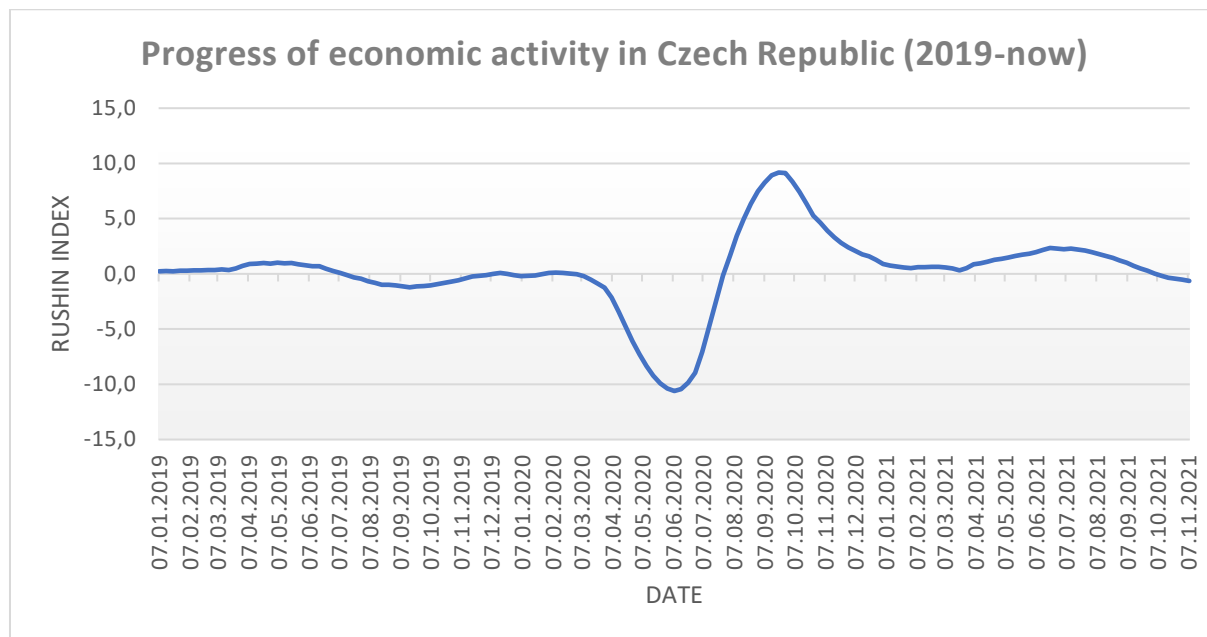


Source: ČNB

As we can see, it is evident from the results that there have been no significant declines or increases from June 30, 2018 to the present. The exception is the period from April 2020 to the end of April 2021. As we can see, there was first a large decrease and then a large increase.



**Figure 3:** Progress of economic activity in Czech Republic (2019-now)

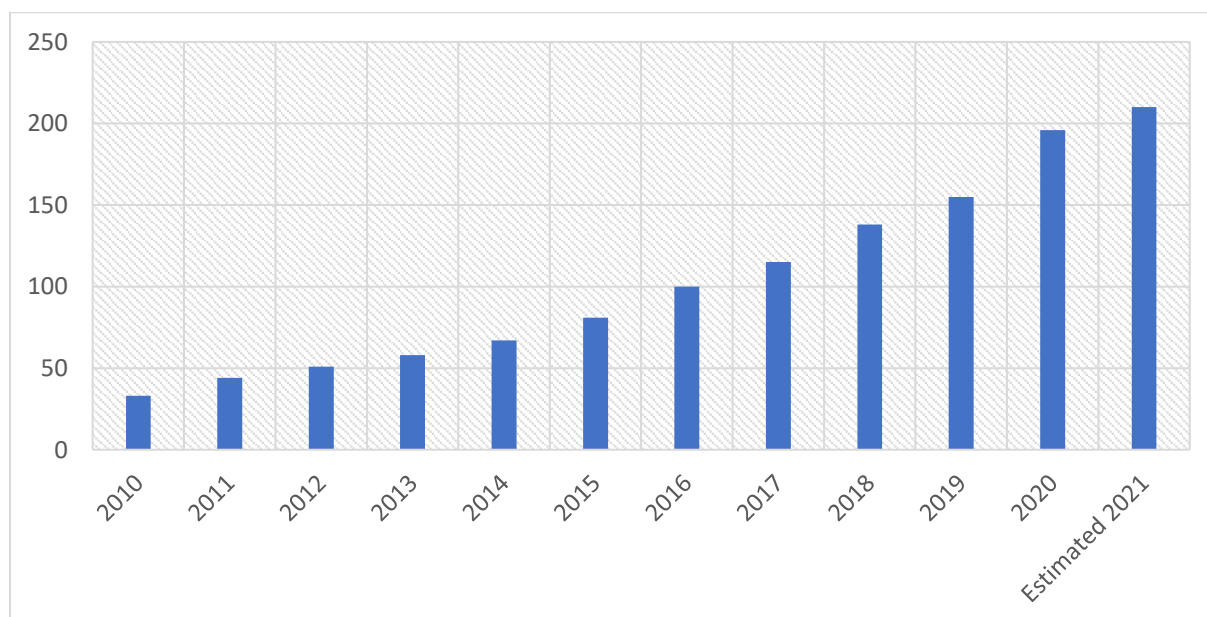


Source: ČNB

If we look at the detail of this period and think about the context, we will realize that the great collapse of the Czech economy was mainly due to the introduction of strict anti-epidemic measures. The closure of shops, schools, restaurants, etc., led to a big drop in the Czech economy. This trend lasted until the early summer of 2020 when it began to loosen up and people started to spend their savings again.

### Is Czech ecommerce growing?

**Figure 4:** Annual turnover in e-commerce in billion CZK

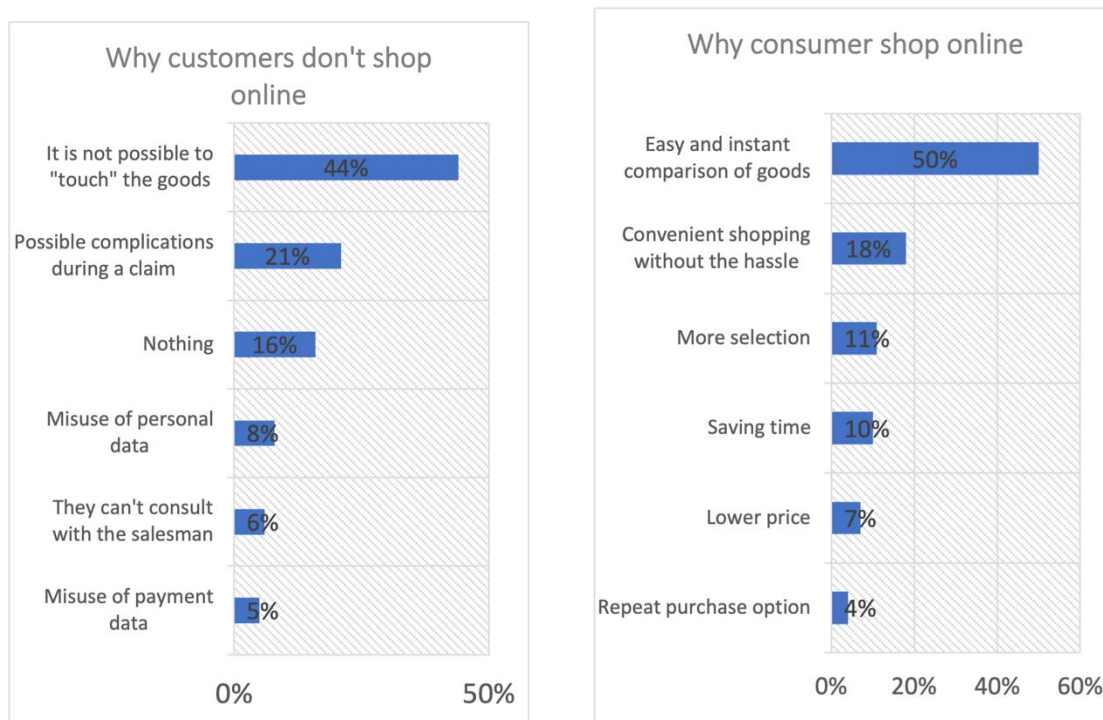


Source: statista.com

According to forecasts, the turnover in Czech ecommerce is expected to exceed CZK 210 billion in 2021. This would be a 10% increase compared to 2020. In 2010, the total turnover was approximately CZK 33 billion. As we can see, the turnover of Czech e-shops is still growing. However, the growth rate has not increased or decreased due to the pandemic. According to the latest estimates, the number of stores has also increased by 8% compared to 2020. Their number is currently around 46 thousand. About 19% of all e-shops focus on fashion and fashion accessories, 13% on home and garden and 8% on food. The most frequently purchased goods online are mobile phones, gadgets and swimming pools. Interestingly, up to 55% of all customers access e-shops from their mobile phone. The best-selling product of 2020 was the drape. The average annual customer spend in 2020 was CZK 8,794.

### Why consumers shop online and why they don't

Figure 5,6: Why consumer shop online and Why customers don't shop online



Source: ceska-ecommerce.cz

### Conclusion

In the practical part we introduced the Rushin index. It is an index that aggregates both high-frequency and monthly indicators of the Czech economic activity. Although the GDP growth rate does not enter the calculations of this index, it is strongly correlated with it. It also has the advantage that the index is calculated on a weekly basis. This fact is particularly useful in periods such as the COVID-19 pandemic when fluctuations in the Czech economy can be seen almost immediately. Within the results, we have therefore shown how the activity of the Czech economy declined or grew and how it was related to the anti-epidemic measures against COVID-19.

As we could also see, the turnover in Czech ecommerce is growing every year. Based on the data from previous years, we can also expect that the number of e-commerce stores and their turnover will increase with time.

### Literature:

BLOOMENTHAL, andrew, ANDERSON, SOMER, ed. *Electronic Commerce* (Ecommerce). Investopedia [online]. 2021, 16. listopad [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp>

BREJČÁK, Peter. *Rekordní rok 2020 vystřelil českou e-commerce k 200 miliardám korun. Na maloobchodu se podílí už ze 16 %*. CZECHCRUNCH [online]. 2021, 6. leden [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://cc.cz/rekordni-rok-2020-vystrelil-ceskou-e-commerce-k-200-miliardam-korun-na-maloobchodu-se-podili-uz-ze-16/>

ČTIDOMA.CZ *Co znamená elektronické obchodování?* [online]. 2019, 3. prosince [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://www.ctidoma.cz/zivotni-styl/co-znamena-elektronicke-obchodovani-55223>

ČESKÁ E-COMMERCE V ROCE 2021. *Česká e-commerce* [online]. 2021 [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://www.ceska-ecommerce.cz/#trendy>

HEDRLÍNOVÁ, Alice, Bc. *Chování spotřebitele při nákupu na internetu* [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-11-30]. Available at: [https://vskp.vse.cz/50935\\_chovani\\_spotrebitele\\_pri\\_nakup\\_u\\_na\\_internetu](https://vskp.vse.cz/50935_chovani_spotrebitele_pri_nakup_u_na_internetu). Diplomová práce. VŠE. Vedoucí práce Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

RADU, Valentin. *Consumer behavior in marketing – patterns, types, segmentation*. Omniconvert [online]. 2019, 26. listopad, 30.11.2021 [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior-in-marketing-patterns-types-segmentation/>

ZELENKA, Filip. *Čuprův Rohlík utřzil přes sedm miliard korun. Miliardu vloží do automatizace*. E15.cz [online]. CZECH NEWS CENTER, 2021, 22. září [cit. 2021-11-30]. Available at: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cupruv-rohlik-utrzil-pres-sedm-miliard-korun-miliardu-vlozi-do-automatizace-1383750>

## 4. REGIONAL DEVELOPMENT, ECONOMIC AND STATISTICAL IMPACTS

### COVID-19 EFFECTS ON ECONOMY IN SPAIN AND THE DIFFERENCE BETWEEN ITS REGIONS

Sara Montero Bravo

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: Montesar@cvut.cz

#### Keywords:

Coronavirus, Spain, Madrid, economy

#### Abstract:

The Coronavirus Crisis of 2019 affected the world's economy in a disproportionate way. Almost every country came to a halt, and people ceased spending money on leisure activities. For the Spanish economy this meant a major blow. More than 50% of trade in Spain lies in services, tourism being its main contribution. The trade crisis started in March 2020, when the confinement measures were introduced. Even if coronavirus was in the neighboring countries (Italy), Spanish people did not realize what was coming until the lockdown. Spain's trade of goods consists in exporting petroleum oils, tourism vehicles and medicines, and importing in vehicles parts, telephone transmitters-receivers and petroleum oils. Even if the crisis caused a decrease in trade flows, Spanish firms managed to continue doing business with their foreign customers. This means that they were able to recover after the crisis. Tourism was not this lucky. In summer 2020, hotels reopened in Spain. But the people's fear and the restrictions made that summer one of the worst ones in decades. Trade in services took longer to recover than expected. There was an uneven distribution of trade in Spain during the pandemic. The services sector was managed depending on the region. It is worth mentioning Madrid's crisis management. Madrid was the city with fewer restrictions. Restaurants and hotels were able to open soon after the lockdown. This meant a larger money flow and a smaller regression in economy. They were not able to have international tourism, but they had "local tourism".

#### **Introduction**

In this document we will analyze the impact of COVID-19 on the Spanish economy and how the different regions coped with the crisis. We are going to take a closer look at the community of Madrid and the management of its president Isabel Díaz Ayuso. We will talk about the effects on different macroeconomic aspects, such as the GDP, unemployment, or internal and external trade. A discussion on how the country tackles the crisis with different economic measures will be shown. And how those economic measures have worked in Madrid. Finally, we will take a closer look at the differences between both administrations.

In Spain, COVID-19 arrived in March 2020. Everything escalated quickly and within two weeks, the government imposed strong restrictions. They declared the "state of national emergency" on March 14. The measures agreed by the government included: travel was banned,

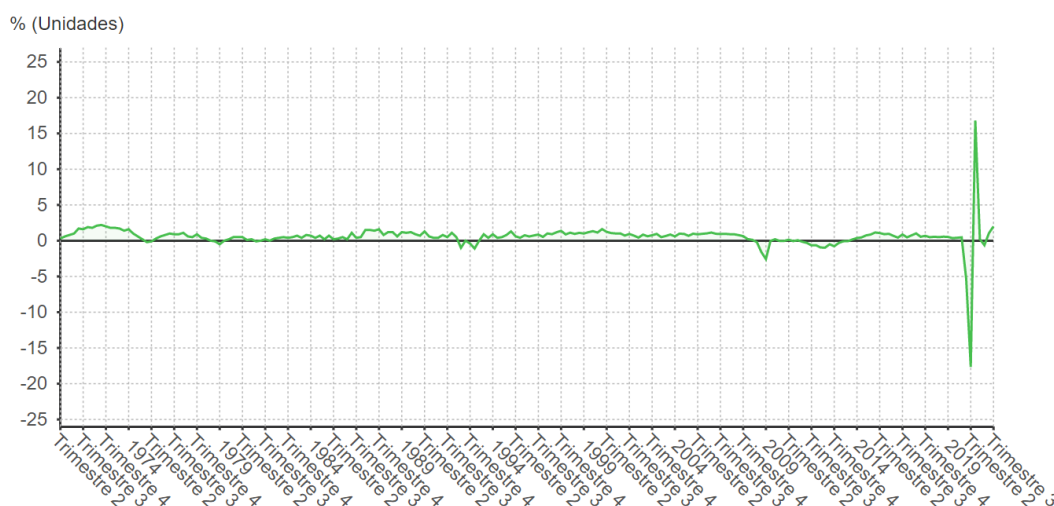
non-essential retail trade was forced to close and almost 47 million people were confined to their homes. For a country the economy of which depends on tourism and the third sector, this presents a huge issue.

### GDP effects

Spain's GDP includes a sizable tourism part (12.4%). And there is no tourism if people can't leave their houses or frontiers are closed. That is why Spain's economy had a big recession in the two first quarters of 2020. After that, in May 2020, health data improved, and the full lockdown ended. Then the government relaxed the measures, favored mobility and opened borders. For the third quarter, the PIB increased by 7%, its largest quarterly growth in the historical series since 1972.

As we can see in Figure 1, it was the greatest variation in GDP. First it decreased and then it increased. This makes sense because Spain's economy is based on social interactions among its citizens. And with no interactions, a lot of businesses, such as restaurants, hotels and neighboring stores had to close.

**Figure 1:** Spain's GDP according to quarterly national accounting



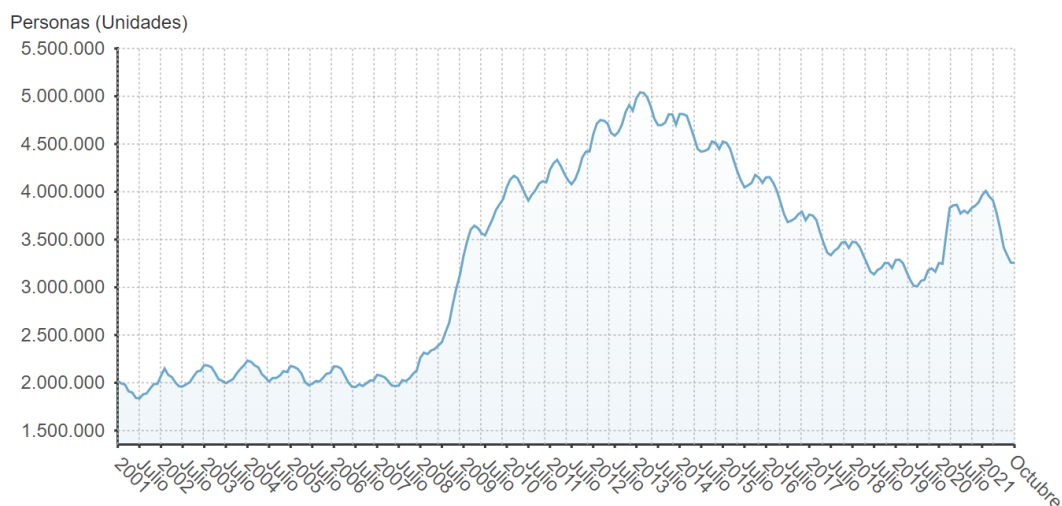
Source: *Balanza comercial España*

On a year-on-year basis, GDP in the third quarter contracted by 8.7%, compared to a decline of 21.5% in the previous quarter. This is the second largest year-on-year decline in the entire series, only surpassed by the one occurred in the second quarter of 2020.

### Unemployment effects

Coronavirus also had a rough impact on Spain's employment. 12.9% of total employment being related to tourism, with the restrictions, unemployment increased. The ILO (International Labor Organization) reported that in September 2020, the loss of world working hours was 8.6%, i.e. This is the equivalent of 245 million full-time jobs. For Spain this was an increase in unemployment of more than 22%, which means more than 700,000 more unemployed than on January 1.

**Figure 2:** Monthly evolution of registered unemployment in Spain



Source: Balanza comercial España

As we see in Figure 2, unemployment increased in 2020, reaching its peak in January 2021. This increase isn't as big as the one in the 2013 crisis that had almost five million unemployed. The total amount of unemployment in August 2020 was 3,802,814 people, up 0.79% compared to the previous month. The highest number of unemployment reached was 4,008,789 people.

However, these data are distorted by a figure included in the labor reform of 2012, *the Temporary Job Retention Scheme (ERTE)*. This was a measure that allowed businesses to suspend employment contracts or reduce working hours. The state assumes an important part of the employee's costs, with this cost being (temporarily) reduced of the employee's labor cost. In December 2020 there was 700 thousand workers in this situation, and the state did not account these people as unemployed.

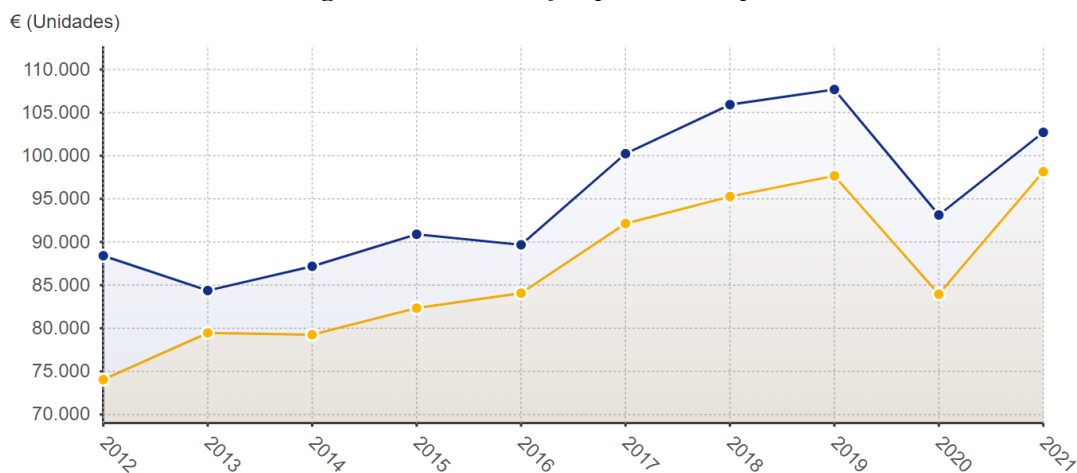
The data are also distorted by the increase of people working from home. With full home lockdowns, people were not able to come to work (only the essential workers could) and this made home-job a great alternative. Some of the people that could have been unemployed stayed employed thanks to the fact that they could work from their houses.

### Trade effects

The coronavirus caused a decline in international and national trade. Border closures meant less trade flow between countries. And the perimeter closure between regions led to a decrease in national trade flow.

Focusing on international trade, Spain's imports are usually higher than exports. And both suffered a decrease in 2020. (See in figure 3)

**Figure 3:** Evolution of imports and exports



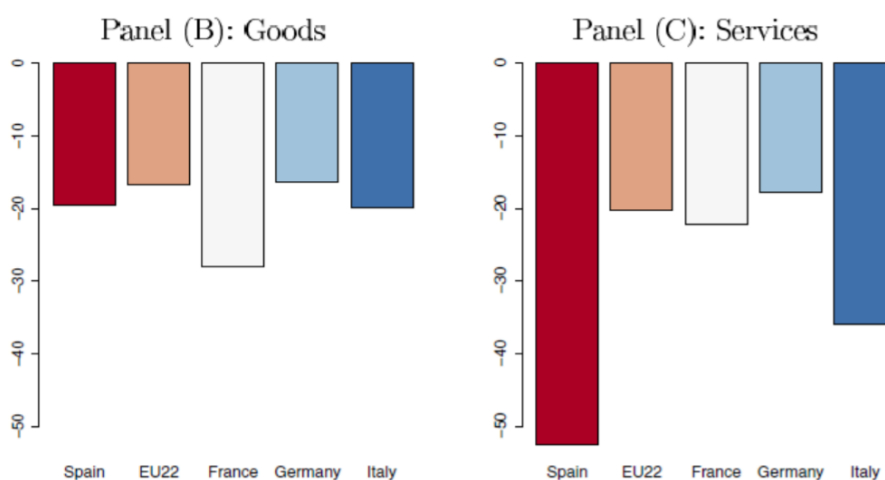
Source: Balanza comercial España

The drop in exports (20.2%) was sharper than the drop in imports (15.8%). Among the causes for this, the following can be mentioned. First, the countries where Spain exports most had a higher impact because of coronavirus (Latin America and the European Union). These countries suffered a higher regression on trade than the rest of the world. Second, tourism was more affected by COVID-19 than the other sectors (such as primary or secondary). Spain's exports are, to a greater extent, based on tourism and services.

The decline in Spain's export of goods can be explained by the fall of the products that were higher up in the world's international trade. Such as machinery, automobiles, and fuels. Spain's exports included automobiles (31.9%), machinery (19.3%) and fuels (52.3%). Sales increased in food and pharmaceuticals.

The decline in Spain's export of goods was not as big as in another crisis (like the 2008 crisis). But only the decrease in tourism was enough to collapse the economy.

**Figure 4:** Export of good and services, % of change March-August 2020

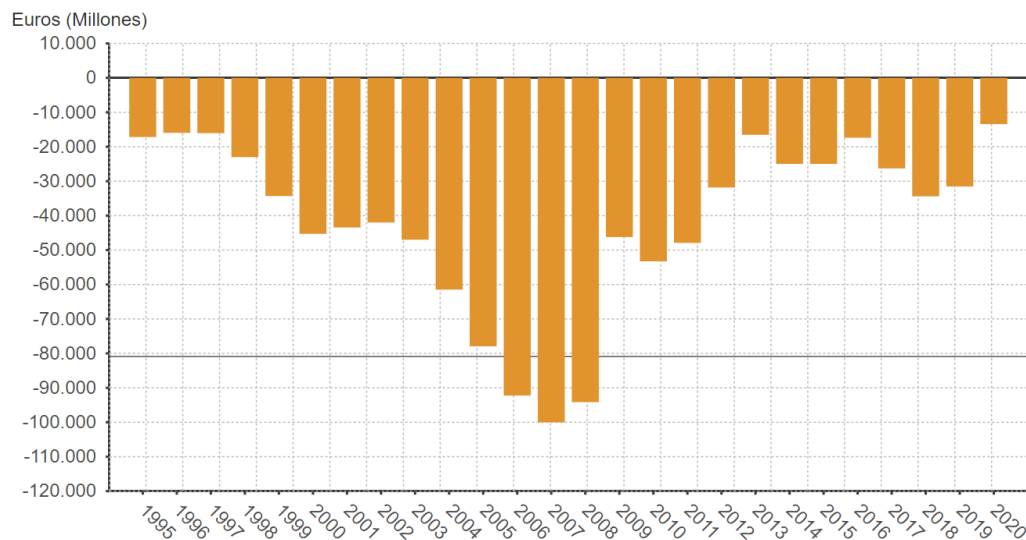


Source: Balanza comercial España

Figure 4 shows the difference in exports between Spain and other countries. We can see how the Spain's services decline is stronger than the rest. While there is not that much difference between the goods variation.

Spain's trade deficit reached 13,422.1 million euro in 2020. The deficit was not as big as the one caused in the 2008 crisis, but it was the highest in the past eight years. This was caused by coronavirus. (Figure 5)

**Figure 5:** Evolution of the trade deficit in Spain



Source: Balanza comercial España

The decline in the trade deficit through April 2021 is due to the increase in exports, reaching 98.000 billion euros (a record high for the period). Imports also recorded an increase, though less pronounced, of 10.3% to 102,000 million euros. This decline in the trade deficit is due to the end of the coronavirus crisis and the return to normality.

### Economic measures

Because of the coronavirus crisis, Spain's economy suffered a decline. The government tried to soften this decline by introducing different economic measures. These measures had the objectives to support the recovery and provide for the structural adjustment of the economy. There were four main resolutions made by the Spanish government.

First, The ECB Governing Council ensured the monetary policy feeds through all the sectors of the economy. This was possible because Spain is part of the European Central Bank (ECB). Banks were able to use the capital buffers available and the Government approved a public guarantee program for loans to firms that softened financial intermediaries. And small firms and those most affected by the crisis were allocated different financial resources.

Second, the domestic area had some measures imposed too. Income support was given to the most vulnerable households, such as labor market participation decisions.

Third, to reward the active labor market some policies were introduced. There was the ERTE's policy mentioned before. As a result of suspension of face-to-face education, lower-income



households received some economic help too. This was made to allow all students to have the necessary technology for online classes. And debt-laden firms had the capacity to move into a preventive framework by giving them some financial benefit.

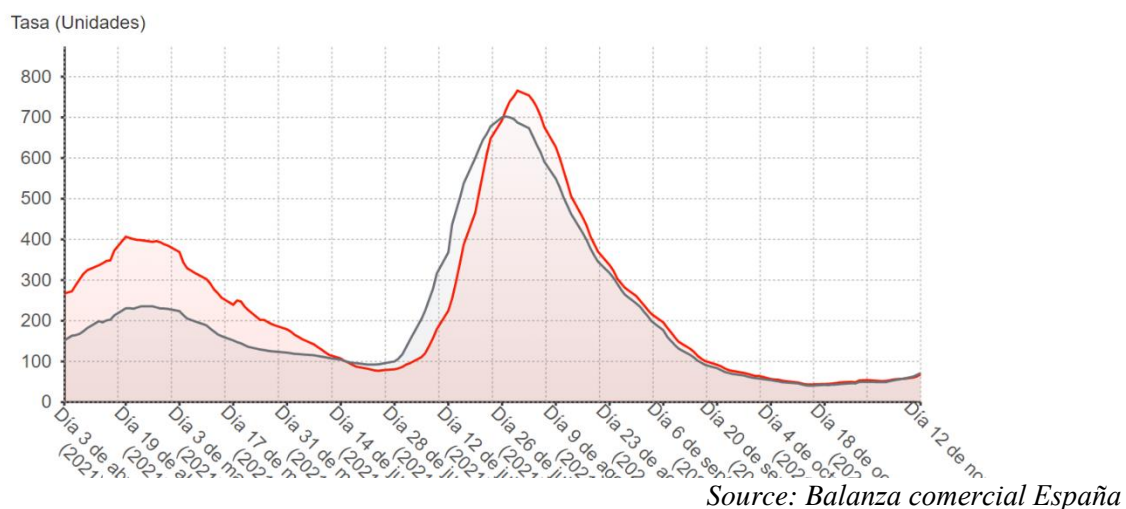
Fourth, a fiscal impulse was given in the initial phase of the recovery. It was made a priority to use any future European recovery fund for specific investments that thrive more at times of uncertainty and financial difficulty: such as investments in technological capital and in training or the transition to a more sustainable economy.

### Madrid's management

One of COVID-19's biggest problems was the inequality in the liquidity and solvency of tourism companies. 42% of companies did not have the liquidity to meet expenses and another large percentage had to make serious adjustments to their cash flow.

In Spain, each Comunidad Autonoma was able to propose different economic and health measures to combat the crisis. In the case of Madrid, it opted for a decentralized strategy, in which they paid as little attention as possible to government measures. Especially during the recovery of normality after the full lockdown. While in the rest of Spain all the hotels and stores were still closed, the people of Madrid were able to go out to shop and dine out. They managed to combine health and comfort together. As shown in Figure 6, the coronavirus cases were the same as other places where restrictions were harder.

**Figure 6:** Incidence of coronavirus cases in the community of Madrid vs. the average for Spain.



The economic recovery of Madrid was better and faster than in other regions of Spain. In 2020, Madrid was the autonomous community with the greatest commercial activity, 26.5% of Spain's total import. Compared to the previous year, Spain's commercial activity decrease by 12.5%. Madrid was the region with the smallest decline of 4.5%. With regards to exportations, Madrid was the second best (11.2%). Cataluña concentrates one fourth of all exportations of Spain (25.4%).

It is true that the community of Madrid has Madrid in it. And Madrid is the capital of Spain, with all the economic advantages of a capital city. But since the pandemic, Madrid has grown faster than the rest of Spain. And this is due, in large part, to the economic management carried

out during the pandemic. Opening restaurants and hotels made the economy flow to continue and unemployment to decrease.

## Conclusion

The coronavirus crisis has affected all of Spain unfavorably. GDP, imports and exports declined and unemployment increased. The Government, for its part, implemented different economic measures that helped to ease the crisis. And Madrid managed, with its own strategy, to recover faster and benefit from the crisis.

We must not forget that the COVID-19 pandemic has affected the whole world. It caused thousands of deaths and brought economic misery. But it has taught us how to manage a world economic crisis. And what to do and what to not do in this circumstance.

## Literature:

BALANZA COMERCIAL ESPAÑA, *importaciones y exportaciones, datos y estadísticas*. [2021, 10 November]. epdata. [online] Available at: <https://www.epdata.es/datos/balanza-comercial-espana-importaciones-exportaciones-datos-estadisticas/308>

*El impacto económico del coronavirus, en gráficos*. [2021, 10 November]. epdata. [online] Available at: <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>

GASTO (% del PIB) | Data. (n.d.). Retrieved January 6, 2021.

GONZÁLEZ Laxe, F., ARMESTO, J. F., & SANCHEZ, P. (2021). La economía post-COVID-19. *Foro Económico Galicia*.

HERNANDO, C. & RICO, M. *Journal of Tourism and Heritage Research* (2021), vol.4, nº 2, pp. 125-147, “The impact of COVID-19 on the sustainable economy in the hotel sector: the case of the Community of Madrid (Spain)”

INEbase / Servicios /Hostelería y turismo/ Cuenta satélite del turismo de España / Últimos datos. (n.d.). Retrieved January 4, 2021.

PÉREZ, Víctor José Vicente; Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza. (2021, February). *Efectos socioeconómicos de la COVID-19* (Thesis)..

SPANISH GOVERNMENT. (2020, junio). *The main post-pandemic challenges for the Spanish economy*.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA. (2021, March). *El impacto del COVID-19/SARS-CoC-2 en España*. (Thesis). Laura del Castillo Sobrinos.

## 5. STRATEGIC PLANNING AND INNOVATION

### STRATEGIC SOLUTIONS FOR SMES TO BE READY FOR A VOLATILE FUTURE

Giulia Pia Fiorentino

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: giuliapia.fiorentino@studenti.unitn.it

#### Keywords:

Resilience, Strategic Innovative Planning, COVID-19, Italian SMEs

#### Abstract:

In order to explain how companies had to respond to the COVID-19 crisis, this paper will analyze the links between the innovative and strategic evolutions of small and medium-sized enterprises in Southern Italy. We will examine the different dimensions of the economic sector as the whole market, starting from the Italian social processes, with a focus on the regional economic development of Apulia, to the European globality of processes during the pandemic, analyzing the changes in the management of processes in the Italian public and political sector. The lockdown imposes a limit on the supply of labor, pushing entrepreneurs to have to evolve to stay 'afloat'. There are governments that would have liked to commit to the extent of future lockdowns to ensure an economic outlook that supports past standards. However, such a commitment was not feasible in totality, as the future is never certain in the long or short term when the variables in question are human capital, politics, and an inefficient healthcare system. Consequently, the lockdown deviated from optimal policy. In conclusion, it will be apparent that one of the optimal solutions would have been a more efficient mass organization and transparent information, where management is not only broken down into an economic but a social context. The economy is not only influenced but it is the sum of all political, historical, and social events; in this blurred vision of the future several doubts emerged about economic stability.

#### **Introduction**

COVID-19, the pandemic, masks and social distancing. We have been following the news on TV for two years now without really understanding when and how we will recover from this health, social and economic crisis.

The COVID-19 emergency has forced SMEs to completely rethink the way they operate, questioning not only their operating/organizational logic on the back of new trends, but also business growth and development strategies, compatible with an international competitive area and new needs to satisfy. Capital strength is increasingly becoming a key factor in enabling companies to be resilient, react promptly to crises and maintain their competitive advantage in the medium to long term.

As previous crises have shown, in order to emerge successfully from an emergency situation, one needs a clear vision of where one wants to go and how one wants to play the game,

combined with medium- to long-term planning on the alternatives that can be pursued, also in the light of the specific features of the company itself.

Many solutions have been brought to our routines to try to continue living and not to give up in such a difficult and uncertain situation. There has been much talk of a return to normality, but the real salvation has been to try not to fall back on old mistakes and to find alternative solutions to be ready for a volatile future. This is how companies have dealt with the pandemic.

The corona virus has created an evolutionary paradox that has caused humans to socialize more, and evolution has influenced this, creating the need to revalue themselves in this difficult time. Individuals have always found security in cooperation, developing social structures that protected them, thus increasing the probability of survival. Mechanisms for processing interactions and rewarding social behavior developed with positive neurochemical feedback, so fundamental to survival that the human brain might be predisposed to becoming dependent on it. Repressing the primordial urge to socialize is to thwart evolutionary programming.

During the pandemic, the coronavirus challenged our dependence on social interactions to spread the disease, so for modern humans to give up these rewarding activities of social interaction and sharing experiences is to go against their primal impulses. But it is not impossible, nor has it been.

It is possible that some of the people who continue to go out and socialize despite the threat of the pandemic are addicted to the psychological and neurochemical rewards they receive from social behavior. Yet another complication is the basic human urge to share resources and experiences, says Michael Tomasello, an evolutionary psychologist and professor at the Duke University in Durham, Northern California. This desire stems from the evolutionary advantages of cooperation, collaboration and, ultimately, culture. A complementary and proportionally increasing situation occurs during the analysis of competitive effects, where different groups of human beings selectively share information by developing the ability to create shared goals.

For humans to forgo these rewarding activities of social interaction and experience sharing is to go against their primal impulses. Although connecting digitally is not the same as interacting in person, it is possible to use social media to exploit the same gratification pathways that helped our primitive ancestors build social bonds. Social media is now the main outlet for our need to share.

The real cogent force of the emergency regulations was unexpectedly found in the shared will of the people to avoid the collapse of the health system and protect the most fragile: an ethical force rooted in people educated and trained in the constitutional spirit to conceive their individual rights and freedoms applying the perspective of the common good.

Yet, after the first marriage of conscience and restrictions, something broke, especially during the second wave. Perhaps because the effort to renounce personal freedoms, soon translated into high economic costs, was not answered by the adequate reinforcement of the health system. It was not psychological fatigue, so much as mistrust that characterized the second wave of contagions after the necessary economic interventions to lift the country arrived like band-aids to stop a hemorrhage.

On the economic front, too, the regulatory discourse has been articulated in hiccups of decree-laws, without a unified strategy and without a country vision in which to place certainty. The

short-sightedness of economic policy has irreversibly undermined the country's confidence, to the point of jeopardizing its social stability.

In order to talk about an economic strategy with an eye to the future, it will be necessary from now on to do so in English, to hope for the Next Generation EU plan, to welcome a supranational mentality that chooses to rebuild a green planet and to rediscover a lifestyle based on digital technology and the new sustainable development designed by the Green Deal.

A strategic vision must be translated into measurable objectives and implementation programs. Improving leadership and governance should be one of the central objectives. In scientific studies, the first resilience capacity is described as adaptive capacity, i.e. the ability to accept and adapt to a more or less traumatic event. The second capacity is described as absorptive capacity, i.e. the capacity that induces the person to trigger an active process to effectively manage the new situation in which the person finds himself/herself. The third capacity is called anticipatory capacity, i.e. the ability to anticipate and prepare for situations to be faced in the short, medium and long term; adaptation to smart-working is an example of this capacity. Finally, there is the transformative capacity of a system to change its structure and mode of operation to better cope with a situation of major change.

For the restart, companies were aware that they had to work on 3 main areas:

- Ability to innovate: 6 out of 10 companies stated that they wanted to evolve their business strategy, looking for new customer bases to serve and trying to innovate by adjacency, developing new products. 7 out of 10 companies expressed the need to adapt the operating model to the new needs dictated by the new-normal also through the development of new skills with training or targeted recruitment.
- Internationalization and diversification: for 1 out of 2 companies, business recovery starts from internationalization, and they say they want to expand their geographical scope by starting a process of entry into foreign markets of greater interest to take full advantage of the opportunities of recovery even beyond national borders to reduce the risk of market concentration.
- Scale and capital strength: 9 out of 10 companies recognize the need to strengthen the size of their business, mainly by rebalancing their exposure to third parties, consolidating debts and implementing capitalization strategies, including through extraordinary transactions, in order to achieve sufficient scale to be resilient and competitive in the medium to long term.

While the current emergency is severely testing the existing balances in my country, it has also accelerated the emergence of new business paradigms, prompting Italian companies to make a choice: remain 'faithful' to the status quo or adopt an anticipatory attitude towards the new normal in which both companies and consumers will have to operate. And it is precisely in the new norm that the following business paradigms are expected to prevail:

- Digitalization and new digital technologies will be 'order qualifiers' to compete in the marketplace by enabling, in a context of social distancing, greater operational efficiency and ensuring greater commercial reach. For 62% of entrepreneurs, the ability to innovate is one of the main levers to ensure the long-term viability of the company, looking ahead to the next 10-20 years. However, the European Commission's annual survey shows that the level of digitalization of Italian enterprises is still lower than the European average (Italy ranks the 25<sup>th</sup> among the 28 EU Member States), with significant room for

improvement especially in terms of digital skills, adoption of digital behaviors/habits and integration of digital technologies in e-commerce (only 10% of Italian SMEs sell online against an EU average of 18%).

- Sustainability: the trinomial economy-environment-society will become an even stronger driving force in the definition of new business strategies. Studies show that even before the pandemic about 1 in 2 companies saw sustainability as a differentiating element and a competitive advantage, and the data published at the beginning of 2020 by ISTAT relating to the SME census confirmed this trend.

In companies, however, the term sustainability is described in several ways:

- Environmental sustainability: focusing on organizing economic activities in balance with the surrounding environment, around 65% of companies have taken action to reduce the environmental impact of their activities and for 1 in 3 companies the main driver is improving reputation with customers and suppliers.
- Economic sustainability: investing in new, leaner and more efficient operating/organizational models to support more sustainable and lasting business growth, around 67% of companies have reviewed their operating model to reduce the impact of their activities through the use of low consumption infrastructures.
- Social sustainability: introducing corporate welfare logic for the benefit of the company's employees, around 70% of SMEs state that they are committed to actions aimed at improving the working wellbeing of their staff through more flexible working hours or good practices linked to professional development. Alongside this action, the weight of 'civic action' towards the community of the territory and ecosystem in which the company operates is becoming increasingly important.

It is therefore not only the COVID-19 pandemic that has challenged the business models of our companies, but the changes that had already taken place in the competitive environment. The current paradigm is based on the rapidity with which anything new is proposed in all markets, due to the extreme and profound interconnection and complexity of the economic and social environment in which we operate. The crisis has further accelerated this process. Shifting the focus allows us to understand how companies that had already innovated their business models are also those that have best coped with the emergency phase and are already recovering, thanks to their ability to be flexible, resilient and digital. Qualities that enable them to cope with rapid changes and complex markets, as well as with unforeseen events. Similarly, being able to identify companies that were making this change and had to stop because of the pandemic allows us to imagine dedicated solutions for the recovery of these investments.

The biggest challenge is not only to identify in advance the drivers of competitive advantage in the future, but to make the need for transformation understood and to accompany member companies, making them aware of the opportunities but also of the risks. In other words, to create a corporate culture, to change the entrepreneur's attitude towards innovation, training and rethinking governance.

Small and medium-sized companies were the segment most affected by the pandemic with both demand and supply side effects. 9 out of 10 SMEs experienced a slowdown or suspension due to the COVID-19 emergency and found themselves in need of immediate liquidity to rebalance the working capital cycle. Although cash needs were the main destination for immediate

funding, there were market niches with companies immediately placing their investment focus on different objectives.

In this context, some companies reacted already in the short term by trying to seize the first opportunities arising from the pandemic, as in the case of the conversion of plants into the plants producing personal protective equipment/medical devices. Between March and May, about 25% of Italian SMEs started or planned to start the reconversion of their production lines, with some peculiarities.

Compared to the northern and central areas of the peninsula, the conversion rates on the islands and in the south of Italy are higher, with some provinces in the south reaching a conversion rate of up to 50%. In relation to the economic sector to which they belong, there was a higher conversion rate among companies working in the textile and clothing industry (e.g. use of production lines for the manufacture of protective masks) and the food and beverage industry (e.g. use of production lines for the manufacture of disinfectants), where conversion involved about 1 company in 3.

The companies that have converted are aware that this opportunity is not an easy challenge: 5 out of 10 of those that have converted believe that the main difficulty will be to carve out a sufficiently large slice of the market in the face of expected growing competition and a demand that, in any case, will progressively flatten out.

To sum up, there seem to be three key elements for dealing with emergency situations:

- Ability to innovate, innovation is a fundamental driver of productivity and therefore competitiveness,
- Internationalization and diversification; greater diversification allows companies to be more resilient to market dynamics and to adapt to change better,
- Scale and capital strength, the right ratio of debt to equity and balance sheet liquidity allows companies to be less impacted in times of poor cash flows.

The studies reported the importance for companies to meet the three conditions to face emergency situations, but they also identified the main growth drivers for Italian SMEs in relation to each of the three key elements to be "resilient" or win in this specific period of uncertainty.

Evolving their offer on the market and coherently adapting their operating model is equivalent to the ability to innovate; Italian SMEs believe that in order to remain competitive, they will probably have to intervene into their business model, adapting their strategies in terms of business growth and development, and consequently reviewing their operating model. This means expanding/revising the customer base, the offer and sales channels used, the procurement and production phases of the supply chain, to increase the value perceived by the market through their products/services. About 6 out of 10 companies intend to act on their range of products/services offered, either by creating new product lines, in line with the preferences/consumption habits of customers that are emerging in the new-normal sector, or by investing in new product technologies.

6 out of 10 SMEs believe they need to change their business model, but less than 40% of the companies surveyed say they are clear on how to do this.

The drivers of business model revision are:

- Identification of new customer bases,
- Design of new product lines,
- Identification of new potential markets,
- Adoption of digital distribution channels,
- Activation of extraordinary finance operations,
- Adoption of new product technologies.

Compared to the drivers, what is achieved is totally different, and here are the areas of intervention in the operational model:

- 6.8 companies out of 10, Reorganization of company spaces,
- 5.9 companies out of 10, Enabling smart-working tools for employees,
- 5.4 out of 10 companies, Activation of digital channels for customers and suppliers,
- 5.4 out of 10 companies, Revision of company processes in digital terms,
- 4.8 out of 10 companies, No revision.

To be resilient and react to shocks, it is crucial for a company, regardless of its size, to strengthen its capital component. If corporate liquidity allows a business to sustain itself in order to manage upcoming operational and cash flow needs, the underlying factor to ensure sustainable growth can only be the capital component. Having the right size is a key factor in bridging the productivity gaps of our SMEs and ensuring full recovery of efficiency.

Italian companies are equipping themselves with greater liquidity which at the end of 2018 stood at an average of 7.3% of assets, compared to the figure recorded in 2009 of 4.7%. However, the number of SMEs that see extraordinary transactions as tools to strengthen their capital strength is still small. A study shows that at the European level, less than 30% of company leaders claim to have completed M&A transactions in the last 12 months; in Italy, this figure is significantly lower, only 18%.

The great crises of history have all had a beginning and an end, and have often marked a clear demarcation between the winners, the companies that have been able to seize the opportunities for a rebirth in an emergency and highly volatile situation, often associated with a rethink of their business model, and the losers, companies that have failed to implement the necessary changes and have taken a downward path without being able to re-emerge, often prey to the immobility resulting from the fear of the unknown. In this context, it is the ability and speed of adaptation and renewal that allow them to flourish again. It is no coincidence that when the exploitation of natural resources becomes excessive and respect for the ecosystem and balance in the interaction between man and the environment is lacking, nature rebels strongly, forcing us to rethink our way of being and acting. These are the zero moments, which represent the opportunity for a new beginning, a rebirth.

In this regard, if on the one hand the pandemic has led to the dissolution of our habits, on the other hand the reduction in the rates of pollution and exploitation of resources that it has induced has led, for example, to a significant improvement in water quality recorded for 85% of Italy's coastal regions with an increase in the quality of fish caught and a new focus on buying products of Italian origin, +22% in the first four months of 2020. These data, although partial, give us a clear indication of a new trend. A newfound interest and priority in the quality of the product and raw materials that should always build a distinctive element and competitive advantage of our country in the international context but is often forgotten or at least not central to strategic choices.



In a highly volatile environment where technologies shorten time-to-market, strategic planning must be based on longer time horizons than the classic annual budgets and three-year plans and must be associated with periodic review and reorientation cycles to take account of events, technological developments and results achieved. This process is not intended to generate deadlocks on business decisions, some of which must necessarily be addressed immediately, but rather a coherent plan built on a clear vision.

In the regional sphere, we take Puglia as a sample which channels and represents the reality of the South that has not let itself be drowned by the crisis but has fought and interacted with the European market.

The Region has identified three areas that are also quite capacious within themselves: sustainable manufacturing, human and environmental health, and then digital, creative and inclusive communities, in which we are very active. At the moment I don't see a particular specialization and diversification helps to reduce risk.

There is a strong link to the needs, the start-ups go to work at the companies even in the development phase of the solutions. At the end of the acceleration process, very often a start-up signs a contract with the company.

Among the many start-ups, Openpost stands out. Its objective, as Parisi points out, "is not to increase visibility but to enable the next step in the marketing funnel: the conversion of a contact into a customer".

In terms of governance, "all the methods of scouting and mentoring will be imported. We will then need vertical skills that have been found in our ecosystem".

In conclusion, it must be stressed that there is no perfect recipe for overcoming a crisis. A scenario analysis is one tool for responding effectively to situations of uncertainty, but certainly not the only one. Several players are equipping themselves to support SMEs at 360°. SMEs are the backbone of the Italian economy and as such it is key to support them with actions on several fronts aimed at relaunching their recovery.

### **Literature:**

BANCA D'ITALIA EUROSISTEMA. Note Covid-19 [online]. 12 gennaio 2021. [2021-10-20]. Available at: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-COVID-19/2021/Nota\\_COVID-19\\_PMI\\_quotabili\\_12\\_gennaio\\_2021.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-COVID-19/2021/Nota_COVID-19_PMI_quotabili_12_gennaio_2021.pdf)

SALUSTRI, Andrea. (2020). Covid-19: quali conseguenze sui settori produttivi? Un focus sull'italia' [online]. Retrieved from: <https://documentigeografici.it/index.php/docugeo/article/viewFile/201/156>

## THE MOST EFFECTIVE INNOVATIONS DURING THE COVID-19 CRISIS. ROHLIK.CZ EXAMPLE.

Ekaterina Samotes, Evgenii Liakh, Denis Gazetdinov, Gabriela Antošová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: gazetden@cvut.cz, samoteskaty@gmail.com, evgeni\_lyax7@mail.ru,  
Gabriela.Antosova@cvut.cz

### Keywords:

Food delivery, innovation, coronavirus, efficiency, rohlik.cz

### Abstract:

The worldwide spread of the COVID-19 infection has had a tremendous impact on all spheres of a human life. In the modern global world tended to unexpected changes every company faces problems and challenges. It is not a secret that many companies faced difficulties during the COVID-19 pandemic. While for some companies it was about survival, for other companies it was the biggest challenge of the century as they have gained completely new opportunities in the changing market. The purpose of this paper is to identify the most efficient innovations during the COVID-19 crisis using the example of the Czech food delivery company Rohlik.cz to demonstrate cost-effective entrepreneurial solutions in a globally unstable situation. The method of researching this topic will be indirect observations. Materials for the analysis are taken from news articles, magazines, Internet pages and interviews. Thanks to the documented and relevant information in the period of COVID-19, this method is the most appropriate for secondary data analysis. For greater accuracy in determining the correct and effective solutions when choosing innovations, a comparison method will be used. As a result of the comparison, it will be possible to establish common features and differences in relation to another enterprise in a similar economic situation. Consideration of this enterprise will point to a critical situation in the real world, avoiding the patterns of business behavior in theory. The presented work will highlight the use of Rohlik.cz strategies as an example of decision-making in difficult times for future project implementation and management.

### **Introduction**

In the modern world, more and more attention is paid to the issues of innovative development. Nevertheless, the unity of approaches to terminology in this area has not been worked out yet. Innovative development of a business entity as an enterprise or a firm is reduced to building its economic potential and enhancing its innovative activity. Innovation itself is at the center of an innovative development.

Innovation ecosystems are becoming increasingly complex and diverse. Technology is bringing people and companies from different sectors together, and the environment in which innovators operate is more favorable than ever before, everywhere and for everyone. Against the backdrop of the organizations' desire to maintain a competitive edge, the need for constant growth in innovation intensity seems to be becoming more and more urgent. In the current environment, organizations need to leverage external factors in their innovation processes. In this paper we

will look at how two companies are using the COVID-19 pandemic as a time of active innovation.

The food market is well-known for a very competitive space. At the moment, the most popular form of shopping is in a brick-and-mortar store. But due to external factors, online shopping has been gaining popularity. The online environment forms part of the market, which will be considered on the example of the company Rohlik.cz. Customers and their preferences are also an important part of the market.

In the Czech Republic, the main competitors in product delivery are trading servers of Rohlik.cz, iTESCO and Košík.cz.

### **About Rohlik.cz**

The company has been operating on the Czech market since 2014, and during this time it has completely embedded itself in the souls of Czech customers. The company was founded by Czech entrepreneur Tomas Čupr who was already known to the Czech market thanks to the companies Damejidlo and Slevomat.<sup>2</sup> This man brings innovative ideas and innovative ways to develop the company further. He believes that the development of e-commerce platforms is the most important, so that every idea can be implemented in the shortest possible time. The company is continuously growing and has already expanded almost all over the Czech Republic, so that 2.5 million customers can use the services of Rohlik.cz. The company already operates in the markets of Germany, Austria and Hungary and plans to expand to Romania, Italy, France and Spain in the nearest future. This is possible thanks to large foreign investments that the company is getting and to the corona crisis that has contributed to the development of online shopping. Thanks to corona, the company has managed to make a profit of 7.36 billion crowns in 2020 fiscal year. (Rohlik.cz, 2001)

Rohlik.cz currently has around 1,700 delivery items. The products are classified into various categories and can be further filtered. All products in the range are displayed – those not available are specially marked. The portal offers a wide range of payment options – payment by card or cash on delivery, payment in advance by card. An advantage is that the delivery can be set even on the same day. The delivery price as well as the speed of delivery depends on the customer's place of residence and the value of their purchase. Delivery for Rohlik.cz Premium members is always for free.

### **Rohlik.cz innovations during the COVID-19 pandemic**

The new coronavirus infection, COVID-19, has not only caused chaos in economies and paralysis of social activity due to widespread quarantine or self-isolation regimes. It became a catalyst for technological changes that can stay with us for a long time after even the creation of a treatment medicine. The epidemiological situation has forced the Rohlik.cz company to make innovative decisions that as a result, led to profits (financial statements).

At the onset of the emergency, a huge responsibility fell on the shoulders of food delivery companies. Demand doubled the capacity. It was necessary to increase storage and delivery capabilities while maintaining the level of service to keep customers happy. Rohlik.cz was one of the few infrastructures capable of delivering food to customers' homes. Due to the

epidemiological situation, new customers began to seek online delivery services. At the same time, Rohlik.cz did not want to lose its regular customers who used the food delivery services even before the outbreak of the epidemic. Therefore, it has decided to provide premium account services to customers who regularly made purchases before the emergency started, for free. The premium account enabled access to better prices of certain items, as well as delivery on the day of order, even during the highest demand times. Rohlik.cz started stocking goods overnight to have the maximum capacity to handle purchases during the day. In addition, an "online queue" was set up for customers when the system was overloaded. The purpose was to inform them of the number of minutes it would take customers to wait. (RESTART, 2021)

The Rohlik.cz's commitment to helping society survive the COVID-19 pandemic has created a conducive environment for innovation. At the beginning, the production capacities were not enough, but thanks to the applied innovations, the company's growth has been very significant. The company managed not only to get new customers who were in quarantine and did not have the opportunity to go shopping in the store, but also to keep the loyal regular customers who had used the services of the service before the pandemic. Rohlik.cz has launched new projects in record time and very effectively delivered assistance where it was needed.

Here is a list of the actions taken by the Rohlik.cz company during the pandemic. The most innovative ideas are described in more detail below:

- canceled cash payments during the pandemic
- reduced the number of assortment items to purchase to 45, then to 35
- introduced premium account services for regular customers for free
- increased storage and delivery capabilities while maintaining the level of service to keep customers satisfied
- began stocking goods overnight
- created an online queue
- Suchý Rohlík
- Rohlík Bistro
- Rohlík Turbo

### **Suchý Rohlík**

Under the name Suchý Rohlík, the online supermarket Rohlik.cz has launched a new service that offers the delivery of durable food, household cleaning products and drugstore items throughout the Czech Republic. Suchý Rohlík fulfilled its mission of helping people in all corners of the Czech Republic during the difficult period of the COVID-19 pandemic. Suchý Rohlík offered durable products that can be delivered across the country the next day. People got the opportunity to order a reliable assortment of items from home. The service responded to the enormous demand for durable food. The company delivered orders from Suchý Rohlík by the next day, while the e-shop attracted customers with a 20% discount in the first week. Rohlik.cz was able to act so quickly and flexibly mainly due to the fact that the company services are built on technologies that the team developed internally.

### **Rohlík Bistro**

Rohlík Bistro originated as a logistics assistant for restaurant businesses, focusing on the more premium ones. Thus, from the very beginning, Rohlík Bistro offered a guarantee of greater preservation of the taste of dishes due to its impact cooling which should remain fresh for up to 3-5 days. After cooking, the food is cooled in the so-called shocker - a large refrigerator with a

supply of hot cold air. The dish is supposed to partially resist the flow of time and retains its natural structure, texture, color, taste and aroma. And thanks to the subsequent storage in cold rooms, it reportedly tastes similar to a restaurant meal for up to 3-5 days after cooking.

Rohlík Bistro currently offers over 75 dishes from 15 restaurants, traditional and alternative, sweet and savory, Czech and foreign cuisine. Thanks to its partnership with restaurants, Rohlik.cz can guarantee them regular consumption and restaurants have gained the opportunity to offer their specialties to customers with home delivery.

Members of the Rohlik.cz Premium club have a chance to save 15%. The offer of restaurant meals is included under its own range of products, with the club members having the opportunity to purchase at a discount and not pay extra for transport. (MediaGuru, 2020)

### **Rohlík Turbo**

Additionally, the Turbo service was introduced during the COVID-19 pandemic, which meant receiving your shopping within 90 minutes. Practically faster than visiting a supermarket. The service offers a proven quality range and variety of popular products with delivery within 90 minutes of ordering. Rohlik.cz has managed to optimize the process of picking or selecting food in the warehouse and bagging it even at times of the enormous demand. The platform is now rolling out Turbo delivery on the standard Rohlik orders (Flowee, 2021).

### **Other services from Rohlik.cz**

The company has been active in acquiring new clients throughout its existence. Even before the pandemic, Rohlik.cz offered a wide range of services to its customers. Some of them are truly innovative. Some examples of these innovations are presented below.

### **Rohlík Premium**

The online supermarket Rohlik.cz offers Premium membership for its customers, which makes buying products online a little more attractive. The Rohlik.cz Premium concept is simple. Thanks to it, a customer receives unlimited free delivery for all their orders. Thanks to booked couriers, he/she is also assured that his/her purchase will always be delivered expressly in 90 minutes. Furthermore, the premium membership gives the customers access to the wide range of products on sale and advantageous offers. (Rohlik.cz, 2021)

### **Rohlík Point**

Rohlik.cz represented a new way of delivering food. Several dozen refrigerated boxes called Rohlík Point gradually appeared in selected large office centers in Prague and Brno, where it is now possible to have smaller purchases delivered from CZK 300 and delivery is free of charge. With Rohlík Point it is easy to make a smaller purchase of at least CZK 300 and then pick it up after work in the office building. At Rohlík Point, customers can collect their smaller purchases with free shipping within two hours of ordering, and Rohlik.cz will send them instructions, including a PIN code, as soon as the courier physically places the bags in the box (CZECHCRUNCH).

### **Returnable bags**

Rohlik.cz offers to their customers the choice of a bag when shopping. In addition to the existing paper bags, it is also possible to choose a reusable plastic bag. The company will provide this against a refundable deposit. These bags are made from recycled plastic bottles and have up to 80% less impact on the environment. They also produce a 62% lower carbon footprint compared to disposables. By using reusable bags instead of paper bags, a Rohlik customer can save 300 bags per year. One bag is expected to serve for at least 25 purchases. If a customer chooses the returnable bag option for the first time, Rohlik will charge a refundable deposit of 250 CZK. Purchases will arrive in reusable bags which should be returned to the courier on the next purchase (České dopravní vydavatelství, s.r.o).

### **Internet marketing**

Rohlik is not far behind the latest word in technology either. It is important to them that their users are comfortable and enjoy the convenience to choose and buy products. It can be noticed that the company website operates as a web application. The distinctive and most important feature is that its website does not reload (works as a mobile application). The user does not have to wait for page reloading, and it makes the website user friendly and convenient to choose products. Rohlik also has a mobile app available on the android and ios operating systems. The app is very handy – it is easy to understand where, what and how to order products; in other words, it has a high level of UI/UX design.

It is also worth noting that Rohlik has a strong focus on social media, with around 97,000 followers on Facebook and 36,600 on Instagram.

### **Rohlik.cz SWOT analysis**

Below the Rohlik.cz company's SWOT analysis is presented providing a visual representation of its strengths and weaknesses. Thanks to this analysis it is easier to identify areas and opportunities for further development.

**Table 1: SWOT analysis Rohlik.cz**

<b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A wide range of products offered</li> <li>• A broad private label segment</li> <li>• Use of returnable bags and sale of eco-friendly products</li> <li>• Very convenient and easily accessible e-shop</li> <li>• Senior and children's programs</li> <li>• High quality of food, adherence to storage methods</li> </ul>	<b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of workers (there is a need to use illegal labor, which the company has been charged with several times)</li> <li>• A small number of warehouses</li> <li>• Higher prices for food than in brick-and-mortar shops</li> </ul>
<b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase in online sales</li> <li>• Families with children living in big cities and women on a maternity leave are the most frequent customers of e-shops</li> <li>• Entering new markets</li> <li>• Collaboration with other shops and companies</li> <li>• Robotization of the process</li> <li>• Focus on sustainability of the products offered</li> </ul>	<b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of new competitors in the sector</li> <li>• Sanctions from the state</li> <li>• New laws</li> </ul>

*Source: own processing*

### The comparison of Rohlik.cz and iTesco.cz

In the scope of this work, we conducted a comparative analysis of the competitors' data. For this purpose, we developed a system of criteria that we considered the most important in this area

Here they are - for each parameter a score from 0 to 5 is assigned:

- the convenience of the application: how quickly a customer can place an order and how easy it is to find the products of the desired category, how convenient it is to make a payment and replace the missing products. Both applications have a user manual, which is a definite advantage. In the Rohlik app it is necessary to register first, while in the Tesco app a list of products can be viewed even without registration. However, in both applications it is necessary to register in case you want to complete your order. Both apps work well, but the Rohlik application as well as the website are more user friendly
- The next criterion by which we compared these services is the diversity of the assortment. In this point Rohlik clearly wins as it offers its customers a much larger selection of products and other items, including medicines
- Discount systems: both services provide a system of discounts for regular customers, but in this point Rohlik clearly wins because based on the information on their site it offers more discounts and loyalty programs
- Prices: we have created a test shopping list, approximately the same for each service. We selected products that were not on special offer and were available from both competitors. This is what we got. The image shows a sample list of the products we selected

Below are the prices that we received:

Rohlik.cz – 525.47 CZK + delivery

iTesco.cz – 413.9 CZK + delivery

Based on this experiment, we can conclude that this set of products will be cheaper at Tesco. However, it is clear that some items are cheaper at Rohlik, and depending on the basket contents, some purchases may be more profitable at Rohlik.

- Time of delivery: Rohlik.cz offers delivery from 7:00 a.m. to 11:00 p.m. and iTesco.cz from 8:00 a.m. to 10:00 p.m.
- Price of delivery: the delivery price is based on purchase size, delivery location and delivery time. Rohlik.cz delivers food free of charge from 100 CZK (per roll, the price of home delivery is determined individually). At Tesco.cz the price for delivery ranges from 49 CZK to 99 CZK depending on the selected time interval.

**Table 2:** *Criteria for Rohlik.cz and iTesco.cz*

Criteria	Rohlik.cz	iTesco.cz
convenience of the application	5	4
diversity of the assortment	5	2
discount systems	5	3
prices	3	5
time of delivery	5	4
price of delivery	5	4
<b>Total</b>	28	22

*Source: own processing*

According to these criteria, Rohlik has advantages over Tesco, as also confirmed by financial documents.

Rohlik.cz and iTesco.cz are two competing companies on the Czech online shopping market. At the time of the coronavirus infection this industry will have an advantage over offline shops. This is a time when competitors need to attract and retain new and loyal customers. One of the most important indicators by which the two companies can be compared is the net profit in the last year. Below are the tables showing the net profit of the companies from 30 April 2020 (start of COVID-19) to 30 April 2021.



**Table 3:** *Income statement of Tesco stores ČR a.s. (in millions of Czech crowns)*

Income statement of Tesco stores ČR a.s. (in millions of Czech crowns)		
	2021	2020
profit or loss for the accounting period	292	516
net turnover for the accounting period	42,688	44,010

*Source: own processing*

**Table 4:** *Income statement of Rohlik.cz investment a.s. (in thousands of Czech crowns)*

Income statement of Rohlik.cz investment a.s. (in thousands of Czech crowns)		
	2021	2020
profit or loss for the accounting period	236,026	-31,145
net turnover for the accounting period	384,299	33,239

*Source: own processing*

From the above-mentioned documents one can see that in 2020, Rohlik.cz has more than doubled its profits, and iTesco.cz has remained at approximately the same level. From the above we can conclude that the right use of external factors and innovation has helped the company to get ahead in the online shopping industry.

### **Rohlik.cz vs iTesco.cz**

When comparing these two online stores, it is important to note that they are market leaders in the Czech online grocery delivery industry. iTesco.cz, nevertheless, was an innovator in this area because it started offering food delivery services back in 2012. Thanks to this, iTesco.cz had already had loyal customers by the time Rohlik.cz entered the Czech market. Many of those customers have remained loyal up to this day.

Both companies have their own mobile app, but the Rohlik.cz app and website are faster and easier to use. Both companies offer a system of club cards and bonuses. In general, these companies compete, but Rohlik.cz has a clear advantage as it provides a wide selection of products and provides a delivery service to some restaurants. In addition, Rohlik.cz offers delivery of not only food but also medicines from the pharmacy and other goods.

Thanks to these advantages and prompt innovations Rohlik.cz was able to increase its income very significantly during the pandemic. The financial pointers of these companies are described below. The profitability of iTesco.cz has also clearly increased, but we cannot say that this profitability was due to innovations. Rather, the general increase in demand for online delivery services.

**Table 5:** *The comparison of Rohlik.cz and iTesco.cz*

<b>Rohlik.cz</b>	<b>iTesco.cz</b>
Operating in the Czech Republic since 2014	The first store that came up with online grocery sales (2012) => large base of loyal customers
Own mobile application (more convenient)	Own mobile application
Wide selection of goods, it is possible to order medicines and meals from the restaurant	Tesco products only, no products from other retailers
Discounted services for families with children and seniors	Discounted services for Clubcard holders
Delivery within 120 minutes, minimum order amount is 500 CZK	Same prices as in store
Can pay with meal vouchers	Cannot pay with meal vouchers
Delivery price is based on purchase size, delivery location and delivery time Rohlik.cz delivers food free of charge from 100 CZK (per roll point, the price of home delivery is determined individually)	Delivery price ranges between 49 CZK and 99 CZK
Delivery from 7:00 a.m. to 11:00 p.m.	Delivery from 8:00 a.m. to 10:00 p.m.

*Source: own processing*

Rohlik.cz and iTesco.cz are two competing companies on the Czech online shopping market. At the time of the coronavirus infection, this industry will definitely have an advantage over brick-and-mortar shops. This is a time when competitors need to attract and retain new and loyal customers.

## Conclusion

Customers are fundamentally changing their behavior. Only some groups of people shopped online before the coronavirus and will continue to do so. With COVID-19 a lot of new customers came who will stay and shop more often. More and more people want to spend less time in the shop, so they prefer shopping online.

This article uses two cases of companies to show that crisis situations can serve as an environment for developing and implementing innovative processes and activities to improve customer ratings, promoting their brand, and increase equity.

One of the success factors of the business has been the correct identification of the customer and their product preferences. In this way, it has retained its customers in the post-pandemic times and continues to serve them at a high level. In addition, an eco-friendly approach using returnable bags has played a role in the fight for the eco-customer.

The COVID-19 pandemic made the public aware of the offering by Rohlik.cz which offered an important service at the right time. Thanks to the wide range of services for different segments of the population, Rohlik.cz attracted new customers.

This way, the company's management was able to exploit the situation to their advantage, showing all its service advantages and using innovative solutions.

### Literature:

ČUPR, T. a PAVLÍK, P. group CEO a CEO ČR, Rohlík Group: Na cestě mezi štikou a velrybou. Zboží&Prodej [online]. [cit. 2021-10-28]. Available at: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/12/03/tomas-cupr-a-petr-pavlik-group-ceo-a-ceo-cr-rohlik-group-na-cestech-mezisti-kou-a-velrybou/>

IDNES/ZPRAVODAJSTVÍ [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rohlik-investice-potraviny.A210701\\_085548\\_ekonomika\\_vebe](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rohlik-investice-potraviny.A210701_085548_ekonomika_vebe)

Komerční ředitel Rohlíku: V době karantény jsme suplovali kritickou infrastrukturu. Flowee: bysny [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/floweecity/byznys/7993-komercni-reditel-rohliku-v-dobe-karanteny-jsme-suplovali-kritickou-infrastrukturu>

RESTART: Obsloužili jsme dvakrát tolik objednávek, než před krizí, říká ředitel Rohlík.cz. METRO: Společnost [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: [https://www.metro.cz/restart-obslouzili-jsme-dvakrat-tolik-objednavek-nez-pred-krizi-rika-reditel-rohlik-cz-g5o-/spolecnost.aspx?c=A200810\\_215408\\_metro-spolecnost\\_hyr](https://www.metro.cz/restart-obslouzili-jsme-dvakrat-tolik-objednavek-nez-pred-krizi-rika-reditel-rohlik-cz-g5o-/spolecnost.aspx?c=A200810_215408_metro-spolecnost_hyr)

Rohlík Bistro zaznamenalo za první den 1200 objednávek. MediaGuru: články [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/03/rohlik-bistro-zaznamenalo-za-prvni-den-1200-objednavek/>

Rohlík.cz: Dluhopisy. Www.rohlik.cz [online]. [cit. 2021-10-28]. Available at: <https://www.rohlik.cz/stranka/dluhopisy>

Rohlík.cz, Oznámení pro investory. [online]. [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: [https://www.rohlik.cz/download/Oznameni\\_pro\\_investory\\_k\\_6\\_dubnu\\_2020\\_v\\_reakci\\_na\\_situaci\\_spojenou\\_s\\_COVID-19.pdf](https://www.rohlik.cz/download/Oznameni_pro_investory_k_6_dubnu_2020_v_reakci_na_situaci_spojenou_s_COVID-19.pdf)

Rohlík.cz: Největší český online prodejce potravin dostal nouzovým stavem nový impulz: ZPRAVODAJSTVÍ. JNT Banka [online]. [cit. 2021-10-28]. Available at: <https://www.jntbank.cz/svet-ocima-banky/1181793-rohlik-cz-nejvetsi-cesky-online-prodejce.html>

Rohlík.cz spouští nové výdejní boxy Rohlík Point. Slouží pro malý nákup od 300 korun s dopravou zdarma: Rohlík Premium. CZECHCRUNCH: Bysny [online]. [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: <https://cc.cz/rohlik-cz-spousti-nove-vydejni-boxy-rohlik-point-slouzi-pro-maly-nakup-od-300-korun-s-dopravou-zdarma/>

Rohlík.cz [online]. [cit. 2021-10-28] Available at: <https://www.rohlik.cz/vitejte>

TESCO [online]. [cit. 2021-10-28]. Available at: <https://itesco.cz/>

## ČESKÁ ČÁST

### 1. REGIONÁLNÍ ROZVOJ A EKONOMICKÉ DOPADY

#### ZMĚNA EKONOMICKÉHO STAVU SPOLEČNOSTI ROHLIK.CZ BĚHEM KORONAVIROVÉ PANDEMIE

#### ROHLIK.CZ'S ECONOMIC CHANGE DURING CORONAVIRUS PANDEMIC

Malá Karolína, Lácha Petr, Antošová Gabriela, Heroková Tereza, Tvrdíková Anna-Marie

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: Gabriela.Antosovaa@cvut.cz, malakaro@cvut.cz

#### Klíčová slova:

inovace, finanční analýza, pandemie koronaviru, rozvoj a prodej potravin

#### Keywords:

innovations, financial analysis, coronavirus pandemic, food sale and distribution

#### Abstrakt:

Tento příspěvek si klade za cíl obeznámit čtenáře o české společnosti Rohlik.cz a jejích inovativních aktivitách. Porovnat ekonomický stav společnosti před a během pandemie COVID-19u-19. V úvodu příspěvku je představena společnost Rohlik.cz a jsou popsány základní inovační aktivity společnosti. Tento příspěvek se zaměřuje na změnu ekonomického stavu společnosti a inovačních aktivit spojených s pandemií COVID-19u-19. Analýza ekonomického stavu společnosti je provedena pomocí finančních nástrojů. Součástí je vyhodnocení ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, pracovního kapitálu, bankrotní modely a hodnotové ukazatele před pandemií a v jejím průběhu. Na základě vyhodnocení této finanční analýzy je posouzeno, jaký vliv měla pandemie COVID-19u-19 na finanční stav společnosti. Změna finančního stavu společnosti má přímý vliv na možnost uvolnění finančních zdrojů na nákladné inovace, které jsou pro Rohlik.cz stěžejní. A proto jsou na konci příspěvku popsány změny v inovativních aktivitách Rohliku.cz.

#### Abstract:

This conference paper aims to acquaint readers with the Czech company Rohlik.cz, its innovations and to provide the comparison of the economic situation of the company before and during the coronavirus pandemic. The opening of this conference paper is dedicated to the introduction of the company Rohlik.cz and its innovation activities. The focus of the next part is to explore the economic situation of the company and the company innovation activities. The economic condition of the company is analyzed by financial tools. The conference paper looks into profitability ratios, liquidity ratios, leverage ratios, working capital, bankruptcy models and value indicators before the pandemic until now. Based on the evaluation of this financial analysis, the impact of the coronavirus pandemic on the company's financial condition is assessed. The change in the company's financial strength has a direct impact on the possibility

of freeing up financial resources for expensive innovations which are crucial for Rohlik.cz. Therefore, at the end of the article, the changes in the innovative activities of Rohlik.cz are described.

## Úvod

Cílem tohoto příspěvku je zjistit vliv pandemie COVID-19u-19 na inovační aktivity společnosti Rohlik.cz. V úvodu je popsána společnost a její základní inovační aktivity. Následuje finanční analýza, která porovnává ekonomickou situaci před a během pandemie COVID-19u-19.

Finanční analýza se věnuje nejprve ukazatelům rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Dále posuzuje hodnoty pracovního kapitálu společnosti a jsou zde také zhodnoceny bankrotní modely, které hodnotí schopnost společnosti splácet závazky. V příspěvku je použito Altmanovo Z-skóre a Index IN05. Závěrem je uveden používaný hodnotový ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota).

Po finanční analýze se autoři tohoto příspěvku věnují vlivu pandemie COVID-19u-19 na inovačních aktivitách společnosti. Po zhodnocení finanční analýzy je totiž možné určit, zda byla tato situace pro společnost prospěšná či nikoli a zda byly inovační aktivity ovlivněny změnou finančních nástrojů po vypuknutí pandemie COVID-19u-19. Součástí tohoto příspěvku je také deskripce nových inovativních aktivit, které jsou následkem pandemie. Závěry obsahují doporučení na inovační aktivity, které by mohla společnost zavést pro lepší ekonomickou výkonnost ale i pro lepší zvládnutí pandemie.

## Představení společnosti

Rohlik.cz je považován za nejúspěšnější online obchod, který se zabývá prodejem a rozvozem potravin, hygienických potřeb a dalšího zboží. Zákazníci si mohou toto zboží objednat přes webové stránky nebo přímo z aplikace společnosti a pro způsob dodání mají na výběr z několika možností. Mohou si nechat dovést nákup přímo domů anebo si ho vyzvednout bezkontaktně ve výdejním boxu. Rohlik.cz je mezi zákazníky velice oblíbený, a to se dá potvrdit i počtem denních objednávek, který se během dvou let z původních 1500 objednávek denně vyšplhal na 13000 objednávek denně (Solvertch.cz).

Společnost pokrývá území celé Prahy, Středních Čech a přilehlých měst. Na začátku měl Rohlik.cz jen jeden sklad v Praze v Liboci a v roce 2020 se přidal sklad v Horních Počernicích. O měsíc později se začal využívat i třetí sklad, a to v Brně, což umožňuje zákazníkům využívat služby společnosti i v části Moravy. Společnost také expanduje do dalších zemí. V Maďarsku působí jako stejnojmenný Rohlik.cz, v Rakousku s názvem Gurkerl (v překladu Malá okurka) a v Německu pod názvem Knuspr (v překladu Křup) (Řepková, 2021).

Rohlik.cz je součástí obchodní společnosti VELKÁ PECKA s.r.o. Základní kapitál obchodní společnosti VELKÁ PECKA s.r.o. je 426 988,- Kč a jednatelem společnosti je od 1.10.2021 Oldřich Novák. Zakladatelem společnosti Rohlik.cz je podnikatel Tomáš Čupr, který také s úspěchem založil v roce 2010 projekt Slevomat, v roce 2012 Dáme jídlo a v roce 2014 Rohlik.cz (Justice.cz, 2014).

## Inovační aktivity společnosti

Společnost Rohlik.cz je jednou z předních inovátorských firem v České republice, jejíž inovace byly několikrát vítězně oceněny, a to například prvním místem Zonky Innovation Awards. Společnost se snaží díky inovacím poskytnout zákazníkům ještě kvalitnější produkty a služby v oblasti internetového prodeje potravin a dalších produktů.

Společnost si je vědoma zodpovědnosti za životní prostředí, proto se snaží vytvářet udržitelná a ekologická řešení, která by byla k životnímu prostředí šetrná. Jedním z takovýchto řešení je například ekologické nakupování ve vratných obalech „Otoč obal“. Zákazníci Rohliku.cz mají možnost základní potraviny, jako je rýže, mouka, luštěniny, cukr, ale také eko-drogerie, nakoupit ve vratných skleněných obalech. Dodavatelé produktů následně nádoby umyjí a vrátí zpět do oběhu.

Dalším krokem, který považuje společnost za udržitelný, jsou opakovaně použitelné tašky. Společnost Rohlik.cz nabízí kromě papírových tašek, které zákazník může při dalším nákupu vrátit a tím tak třídit, využít znovu použitelné tašky vyrobené z odolného materiálu. Taška je vyrobená z recyklovaných PET lahví, je tak mnohem odolnější než obyčejné nebo papírové tašky. Zákazník stejně jako v případě papírových tašek, může tašku při dalším nákupu vrátit. Taška poté však putuje přímo do prádelny, kde se vypere a následně znovu použije.

Jelikož je společnost Rohlik.cz internetovým prodejcem zejména potravin, potýká se s jejich krátkou trvanlivostí a následným plýtváním potravin, právě z důvodu jejich expirace. Aby k tomu nedocházelo, přišla společnost s akcí „Zachraň jídlo“, kde je možné koupit zboží s blízkou expirací za výrazně nižší ceny a tím tak zabránit plýtvání potravin. Ostatní potraviny, které se nepodaří prodat, věnuje společnost potravinové bance. Dalším krokem, kterým se Rohlik.cz snaží zabránit plýtvání potravin je spolupráce se společností Appel, díky níž nabízí ovoce ošetřené revoluční technologií na rostlinné bázi, která až 2x prodlouží jeho čerstvost.

V neposlední řadě Rohlik.cz umožňuje rozvoz objednávek na kole a dalších vozidel energeticky šetrnějších k životnímu prostředí (CNG, elektřina). Elektrokola působí v místech, které jsou hůř přístupné pro auta nebo jsou zde pouze pěší zóny, jedná se především o centrum větších měst (např. Praha, Brno a další). Rohlik.cz používá technologii od společnosti Rytle. Průměrně jedno kolo odveze za den cca 50 objednávek.

Společnost Rohlik.cz se snaží vyhovět individuálním potřebám všech zákazníků, z toho důvodu existuje věrnostní program Rohlik bez bariér. Jedná se o speciální program pro seniory a ZTP. Tento program vznikl ve spolupráci s nadací Taťány Kuchařové – Krása pomoci. V rámci tohoto programu mají zákazníci dopravu zdarma v určitém časovém úseku, dále mají možnost tvořit objednávky se zákaznickou podporou po telefonu a zákazníci mají také výhodné ceny na vybraný sortiment. Obdobným věrnostním programem je také Rohlíček. Jedná se o program pro maminky s dětmi a nastávající maminky. Opět tento program nabízí mnoho výhod, jako je doprava zdarma ve vybraném časovém úseku, speciální slevy a speciální akce.

## Finanční analýza

**Tabulka 1:** Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2017	2018	2019	2020
ROE	167,95%	-1,03%	14,36%	-1,27%
ROA	-50,65%	1,88%	4,11%	-0,68%
ROS	-5,00%	0,00%	0,91%	-0,57%
ROCE	167,04%	-47,19%	14,24%	-0,83%

*Zdroj: vlastní propočty*

Ukazatele rentability pomáhají uživateli finanční analýzy zjistit, jak podnik zhodnocuje vložené prostředky. Jako první ukazatel je ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu. Z výsledků můžeme vidět, že hned v prvním roce vyšly velmi vysoké hodnoty tohoto ukazatele, ale ve skutečnosti se jedná o záporné hodnoty v čitateli a jmenovateli, a proto nelze považovat tento výsledek za pozitivní. V dalších sledovaných letech vychází rentabilita vlastního kapitálu pozitivně pouze v roce 2019. Je to dáno tím, že podnik buď vygeneroval ztrátu, nebo jeho vlastní kapitál byl v záporných hodnotách z důvodu výsledku hospodaření z minulých let. Tyto špatné výsledky rentability jsou dány především preferencí růstu před návratností vložených prostředků.

Dalším ukazatelem je rentabilita aktiv, kdy je poměřován zisk s veškerými vloženými prostředky, tedy aktivy. Znovu můžeme sledovat špatné výsledky rentability aktiv v prvním sledovaném roce 2017 a to opět z důvodu vysoké ztráty v tomto roce. V následujících letech 2018 a 2019 už ale můžeme vidět kladné a rostoucí hodnoty díky vygenerovanému zisku. Naopak v posledním sledovaném roce 2020 jsou znovu hodnoty v záporných číslech.

Obdobně vycházejí i další ukazatele, a to rentabilita tržeb, která sleduje kolik má podnik korun ze zisku z jedné koruny tržeb a také rentabilita dlouhodobého kapitálu, která měří výnosnost dlouhodobě vloženého kapitálu. U rentability tržeb je kladná hodnota pouze v roce 2019 a to stejné lze spatřit u rentability dlouhodobého kapitálu (hodnoty v roce 2017 jsou ve skutečnosti negativní).

Obecně lze tedy konstatovat, že první sledovaný rok byl pro společnost rohlík.cz velmi špatný. V dalších dvou letech zaznamenal podnik vstup do pozitivních hodnot a v posledním roce se hodnoty vrátili těsně zpět pod 0. Pandemie COVID-19u-19 tedy firmě rohlík.cz pomohla v nárůstu tržeb, ale nikoli v ziskovosti a tím pádem rentabilitě.

**Tabulka 2:** Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	10,25	9,36	4,26	1,79
Obrat zásob	46,67	38,62	18,28	31,93
Doba splatnosti pohledávek	8,32	7,11	17,18	10,11
Doba splatnosti kr. závazků	45,05	39,07	57,97	36,31

*Zdroj: vlastní propočty*

Prvním ukazatelem z řady ukazatelů aktivity je obrat aktiv, který udává, jak podnik pracuje se svými aktivy při své podnikatelské činnosti. Hodnota obratu aktiv udává, jak často podnik přemění svá aktiva na tržby a znovu aktiva nakoupí, tzn. kolikrát se v podniku "otočí".

Doporučené hodnoty jsou minimálně 1, ale obecně platí, čím vyšší hodnoty, tím lépe pro firmu. Samozřejmě také záleží na odvětví, v kterém daná společnost podniká.

V případě firmy rohlik.cz můžeme v tomto ukazateli vidět sestupnou tendenci. Je to dáno tím, že hodnota aktiv rostla neúměrně k hodnotám celkových tržeb. Při bližším pohledu na jednotlivé položky v rozvaze na straně aktiv však zjistíme, že růst aktiv byl dán zejména růstem hodnot dlouhodobého finančního majetku, konkrétně podílech a zápůjčkách ovládané osobě a také růstem zadržovaných peněžních prostředků na účtech. Jedná se tak o důsledek expanze, respektive nabytí nových podílů ve firmách a také o snahu vytvořit si finanční polštář proti riziku. Nelze tedy tvrdit, že by firma špatně pracovala například se zásobami, které je nutné u tohoto typu podniku bedlivě sledovat. To ostatně dokládá druhý ukazatel z ukazatelů aktivity, a to obrat zásob, který dokládá, jak často byly zásoby (v tomto případě zboží), prodány a znovu naskladněny. Zde také můžeme vidět sestupnou tendenci, což indikuje, že podnik čekal větší zájem ze strany zákazníků, ale v posledním roce se znovu hodnoty vrací do vyšších hodnot. Je tedy vidět, že sestupná tendence obratu aktiv moc nesouvisí s hodnotami zásob, které se ve všech sledovaných obdobích drží na obstojných hodnotách.

U dalšího ukazatele – doba splatnosti pohledávek můžeme vidět, jak rychle platí subjekty, které dluží společnosti rohlik.cz. Tyto hodnoty se drží na konstantních cifrách s výjimkou roku 2019, kdy hodnota tohoto ukazatele vzrostla prakticky dvojnásobně. To je také při bližším pohledu na rozvahu dáno tím, že vzrostly pohledávky ovládané či ovládající osobě, je tedy velmi pravděpodobné, že rohlik.cz zapůjčil své dceřiné či mateřské společnosti své finanční prostředky z důvodu expanze. Naopak u ukazatele doby obratu krátkodobých závazků, která vyjadřuje, jak dlouho trvá společnosti rohlik.cz splatit své krátkodobé závazky, můžeme vidět klesající trend s výjimkou roku 2019. Na základě této časové řady lze konstatovat, že společnost rohlik.cz je pro věřitele důvěryhodným subjektem a její schopnost rychle splácet své závazky, zejména obchodním partnerům, se konstantně zlepšuje. Je také důležité zmínit, že doba splatnosti krátkodobých závazků je násobně vyšší než doba splatnosti pohledávek, což znamená, že společnost využívá bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů.

**Tabulka 3:** Ukazatele zadluženosti

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celková zadluženost	129,35%	102,90%	71,54%	19,12%
Dlouhodobá zadluženost	0,19%	0,00%	1,79%	0,31%
Ukazatel úrokového krytí	-85,6647	1,0222	18,5904	-1,9287

*Zdroj: vlastní propočty*

Dalšími ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele zadluženosti, které hodnotí, jak podnik pracuje s cizími zdroji. Na základě ukazatele celkové zadluženosti nelze společnost na první pohled nikterak chválit. Hodnoty se pohybují vysoko nad doporučenými hodnotami, a to z toho důvodu, že zisky společnosti rohlik.cz byly v letech 2017 a 2020 záporné a v roce 2018 téměř nulové. To má tedy vliv na celkovou hodnotu pasiv (respektive aktiv), kde se nachází položky výsledku hospodaření minulých let a běžného účetního období. Výsledná hodnota pasiv je tedy ve výsledku nižší než hodnota cizích zdrojů, a proto se hodnota celkové zadluženosti pohybuje nad 100 % hranicí v letech 2017 a 2018. Na druhou stranu u start upu jako je rohlik.cz, který se snaží naučit lidi nakupovat potraviny jiným způsobem, než byli dosud zvyklí, je očekávatelné, že nebude hned v prvních letech ziskový. Takové hodnoty zadluženosti by znamenaly problém v dlouhodobějším měřítku, kdy by byla společnost již plně etablovaná na českém trhu. Navíc se zadluženost skládá zejména ze závazků z obchodních vztahů, nikoli ze



závazků k úvěrovým institucím, což mimo jiné znamená, že společnost využívá krátkodobého bezplatného obchodního úvěrování od svých dodavatelů, jak bylo zmíněno u analýzy ukazatelů aktivity.

Co se týče struktury zadluženosti z pohledu časového lze konstatovat, že zadluženost je téměř výhradně krátkodobá. Dlouhodobá zadluženost je s výjimkou roku 2019 téměř nulová, a je tedy viditelné, že podnik se soustředí pouze na krátkodobé zadlužení. Posledním ukazatelem z řady ukazatelů zadluženosti je ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje zadluženosti podniku přes jeho schopnost splácet nákladové úroky. Zde můžeme vidět vysoký rozptyl hodnot, což je znovu příčinou záporných zisků v letech 2017 a 2020. Minimální hodnota by měla být 1, což znamená, že podnik vygeneroval dostatečný zisk, aby splatil úroky svým věřitelům. Toto pravidlo podnik splnil pouze v letech 2018 a 2019.

**Tabulka 4:** Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	0,59081	0,65396	0,85207	3,62086
Pohotová likvidita	0,41958	0,41533	0,51243	3,31032
Okamžitá likvidita	0,23483	0,23334	0,21601	3,03181

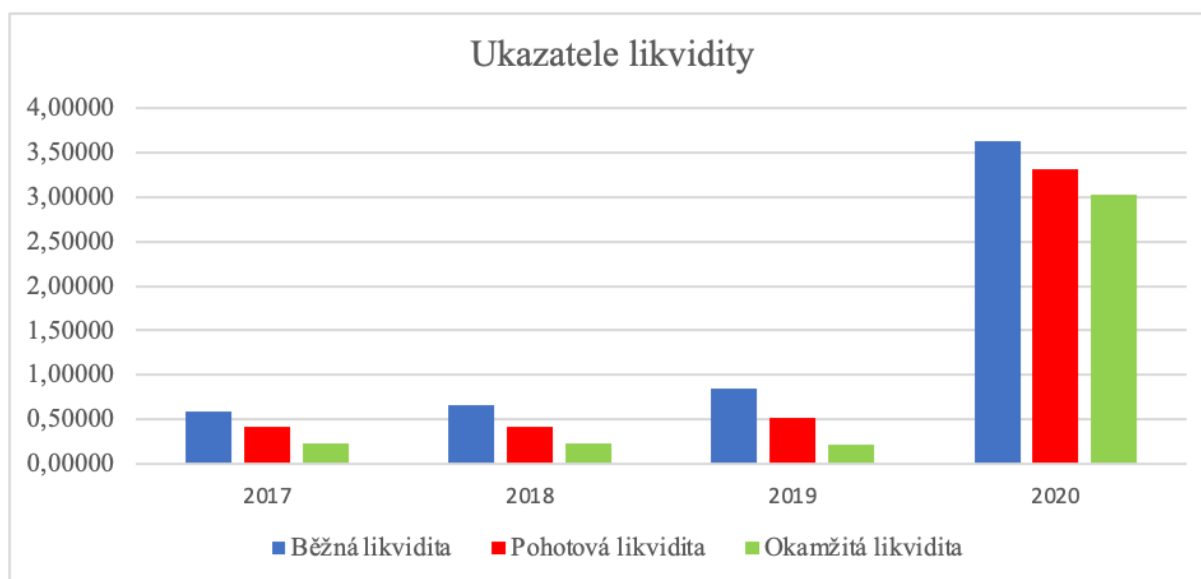
*Zdroj: vlastní propočty*

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost společnosti splácet své závazky svými aktivy, tedy je to vlastně schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými podnik splatí své závazky. Tyto ukazatele se rozdělují do tří skupin podle likvidity daného aktiva. U běžné likvidity, která obsahuje všechny oběžná aktiva, můžeme vidět, že hodnoty s výjimkou roku 2020 jsou pod hodnotou 1. Doporučené hodnoty záleží na odvětví, ale dle Scholleové (2012, str.177) by se měly pohybovat mezi 1,8 až 2,5. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že nebere v potaz strukturu oběžných aktiv, jelikož každá položka oběžných aktiv má jinou likviditu. Například v roce 2017 jsou hodnoty peněžních prostředků vyšší než hodnoty pohledávek nebo zásob, což znamená, že likvidita je reálně o něco vyšší, než uvádí výsledná hodnota běžné likvidity. Každopádně můžeme vidět mírný rostoucí lineární trend od roku 2018, a skokový nárůst v posledním sledovaném roce, kdy společnost nabyla velké množství peněžních prostředků.

U pohotové likvidity, která odečítá od oběžných aktiv nejhůře zpeněžitelnou položku oběžných aktiv – zásoby, můžeme obdobné čísla jako u běžné likvidity, s tím, že jsou stále pod doporučenými hodnotami 1 až 1,5 podle Scholleové (2012, str. 177) s výjimkou roku 2020. U posledního ukazatele likvidity – okamžité likvidity už můžeme vidět hodnoty ve všech letech mezi doporučenými hodnotami 0,2 až 0,5. Lze tedy konstatovat, že si podnik nechává pojistku proti riziku ve formě nejvíce likvidní položky – finančního majetku, ale tři ze čtyř období nejsou na dostatečných hodnotách, takže by společnost nebyla schopna splatit své krátkodobé závazky, kdyby přeměnila všechna svá oběžná aktiva na peněžní prostředky.

Největší pozornost si ale zaslouží obrovský nárůst všech ukazatelů v roce 2020. Můžeme si pouze domýšlet, kde podnik takový obnos peněžních prostředků sehnal, ale lze předpokládat, že na takových hodnotách peněžní prostředky dlouho nezůstanou a budou použity pro další expanzi podniku, protože by nebylo pro podnik výhodné držet takový obnos peněžních prostředků na svých účtech.

**Graf 1:** Ukazatele likvidity srovnání v letech před pandemií a v průběhu



Zdroj: vlastní propočty

**Tabulka 5:** Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál	2017	2018	2019	2020
NWC	-104 267	-93 004	-99 515	1 970 442
NWC/A	-52%	-35%	-10%	47%
NWC/T	-5%	-2%	-4%	26%
Obratový cyklus peněz	24,92	53,95	81,48	85,60
Denní výdaje	5 931	6 875	11 376	20 517
<b>Potřeba NWC</b>	<b>147 780</b>	<b>370 927</b>	<b>926 951</b>	<b>1 756 238</b>

Zdroj: vlastní propočty

Čistý pracovní kapitál neboli Net Working Capital představuje část aktiv, která jsou společnosti k dispozici pro její další činnost. Dle odborné literatury se doporučuje, aby tento ukazatel vycházel v kladných hodnotách (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 98-99).

Toto se, jak dle výpočtů můžeme vidět, společnosti podařilo dodržet až na konci sledovaného období. V prvních třech letech sledovaného období je tedy objem oběžných aktiv nižší, než objem krátkodobých závazků to vypovídá o tom, že část stálých aktiv je taktéž financována krátkodobými zdroji, toto obecně považujeme za rizikové. Tento fakt můžeme pozorovat i na podílech čistého pracovního kapitálu na vybraných položkách, kde by se doporučená hodnota měla pohybovat mezi 10-15 % (Scholleová, 2017, s. 188).

V posledním roce se tento trend podařilo zlepšit, ukazatel zaznamenává značné pozitivní zvýšení, to je způsobeno nárůstem oběžných aktiv, které svým celkovým objemem překonaly výši krátkodobých závazků. Při pohledu na podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech a tržbách, ale vidíme, že se hodnota nachází nad doporučenou horní hranicí 15 %, to nám naopak vyjadřuje jeho nesprávné řízení.

Ukazatel obratového cyklu peněz vyjadřuje dobu, kterou společnost potřebuje na pokrytí mezery, a to konkrétně mezi dodáním nového materiálu a zaplacením objednávek za výrobky

(Scholleová, 2017, s. 188). Jak lze vidět z tabulky výše, u tohoto ukazatele během sledovaného období zaznamenává společnost rostoucí trend.

### Bankrotní modely

Bankrotní modely se obecně využívají jako souhrnné indexy pro hodnocení podniku, vyjadřují index fungování společnosti. Tuto informaci nejvíce ocení věřitelé, kteří si díky výslednému indexu můžou ověřit, zda je společnost schopna splácet své závazky.

### Altmanovo Z-skóre

Jako první uvádíme Altmanův bankrotní model, který byl v průběhu let aktualizován profesorem Edwardem Altmanem. Vzniklo tak Altmanovo Z-skóre, které se skládá z pěti ukazatelů a souvisejících koeficientů, které vedou k výpočtu finálního Z-skóre, to poté vypovídá o stavu společnosti. Dle odborné literatury se je tento model jeden z nejpřesnějších při předpovědi bankrotu společnosti (Synek a kol., 2009 s. 184-185).

Tabulka 6: Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z - skóre	2017	2018	2019	2020	Váhy
NWC/A	-0,52	-0,35	-0,10	0,47	0,72
Zadržené zisky/A	-0,85	-1,02	-0,28	-0,06	0,85
ROA (EBIT/A)	-0,51	0,02	0,04	-0,01	3,11
VK/CZ	-0,24	-0,04	0,38	4,22	0,42
T/A	10,25	15,79	2,53	1,79	1,00
<b>Z - skóre</b>	<b>7,45</b>	<b>14,68</b>	<b>2,50</b>	<b>3,82</b>	

*Zdroj: vlastní propočty*

Jak lze vidět, tak společnost se v první polovině sledovaného období nachází v takzvaném pásmu prosperity. V roce 2019 zaznamenalo výsledné Z-skóre značný propad do šedé zóny, ale v následujícím roce ukazatel znovu vzrostl a společnost se navrátila do uspokojivé situace.

### Index IN05

Jako druhý jsme zvolili takzvaný model IN05, který je odvozen z bankrotních indikátorů. Tento model je speciální v tom, že je modifikovaný zejména na české společnosti. Dle odborné literatury, má model 70% úspěšnost v odhadování finanční tísně (Synek a kol., 2009 s. 190).

Dle dostupných dat jsme vypočítali index IN05, výsledky ukazují, že se společnost ve všech letech sledovaného období nacházela v dobré finanční situaci, což v podstatě kopíruje závěry výše zmiňovaného Z-skóre.

**Tabulka 7:** *IN05 odvozen od bankrotních indikátorů, vlastní propočty*

<b>IN05</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Váhy</b>
A/Cizí zdroje	0,77	0,97	1,40	5,23	0,13
Úrokové krytí	9,00	1,02	18,59	9,00	0,04
ROA	-0,51	0,02	0,04	-0,01	3,97
Výnosy/A	21,19	9,54	4,30	1,80	0,21
Běžná likvidita	0,59	0,65	0,85	3,62	0,09
<b>IN05</b>	<b>2,95</b>	<b>2,30</b>	<b>2,07</b>	<b>1,72</b>	

*Zdroj: vlastní propočty*

### Hodnotové ukazatele

Hodnotové ukazatele slouží k vyjádření toho, zda je společnost kromě zisku schopna tvořit i hodnotu. Není totiž pravidlem, že kladný hospodářský výsledek znamená i to že společnost hodnotu tvoří. Tyto ukazatele na rozdíl od účetních zahrnují i náklady spojené na investovaný kapitál a zvažují zvyšování hodnotu vložených prostředků.

Mezi nejvíce používaný ukazatel patří ekonomická přidaná hodnota neboli EVA – Economic Value Added ta se snaží zohlednit všechny ekonomické náklady. Čím vyšší má ukazatel hodnotu tím větší hodnotu má i společnost, proto by se měla snažit o jeho maximalizaci (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 303).

### Ekonomická přidaná hodnota

K výpočtu ekonomické přidané hodnoty potřebujeme znát výši cizího kapitálu, který společnost pro své fungování využívá, dále hodnotu provozního zisku po zdanění neboli NOPAT – Net Operating Profit after Taxes, který se ale v českém účetnictví přirozeně nenachází, odhadujeme ho proto jako „provozní zisk x (1-t)“, kde t značí daňovou sazbu (Scholleová, 2017, s. 195).

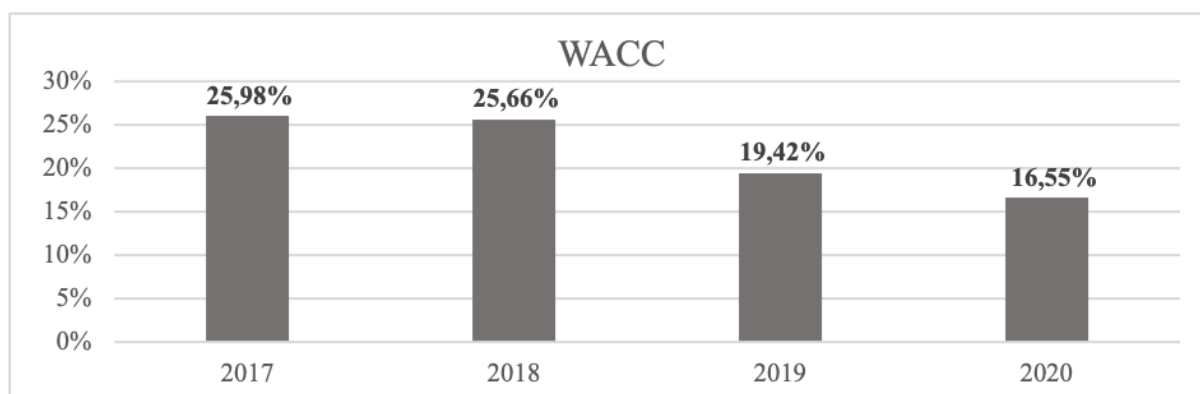
Dále je k výpočtu třeba znát ukazatel vážených průměrných nákladů na kapitál neboli WACC – Weight Average Cost of Capital, historicky byl pro přesnější výpočet vytvořen takzvaný stavebnicový model dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu (Scholleová, 2017, s. 65).

**Tabulka 8:** *Vážené průměrné náklady na kapitál, vlastní propočty*

<b>Vážené průměrné náklady na kapitál</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
$r_f$	0,98%	1,98%	1,55%	1,55%
$r_{LA}$	5%	5%	5%	5%
$r_{PS}$	10,00%	8,68%	2,87%	10,00%
$r_{FS}$	10%	10%	10%	0%
<b>WACC</b>	<b>25,98%</b>	<b>25,66%</b>	<b>19,42%</b>	<b>16,55%</b>

*Zdroj: vlastní propočty*

**Graf 2:** Vážené průměrné náklady na kapitál, 2020 vlastní propočty



Zdroj: vlastní propočty

**Tabulka 9:** Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota	2017	2018	2019	2020
NOPAT	-81 531,36	4 021,65	32 646,24	-22 833,90
Kapitál	257 084,00	272 216,00	700 930,00	798 245,00
WACC	0,26	0,26	0,19	0,17
<b>EVA</b>	<b>-148 321,78</b>	<b>-65 828,98</b>	<b>-103 484,33</b>	<b>-154 943,45</b>

Zdroj: vlastní propočty

Dle tabulky níže můžeme vidět, že ukazatel WACC v průběhu sledovaného období klesá a ekonomická přidaná hodnota se nachází v záporných hodnotách. Z toho vyvozujeme, že i přes to že společnost má během celého sledovaného období kladný hospodářský výsledek tak ekonomickou hodnotu netvoří.

### Vyhodnocení finanční analýzy

Jako první byla provedena analýza ukazatelů rentability podniku rohlik.cz, která ukázala, že v tomto ohledu byla společnost s výjimkou roku 2019 neúspěšná. Společnosti se dařilo v letech 2017-2019 svoji rentabilitu zvyšovat, ale období pandemie COVID-19 vrátila společnost do záporných hodnot. Ukazatele aktivity ukázaly, že pandemie COVID-19 naopak pomohla společnosti zvýšit svoji obratovost, která v prvních třech sledovaných letech konstantně klesala. Při pohledu na tyto ukazatele a účetní výkazy je tedy patrné, že pandemie pomohla společnosti prodat více zboží, nalákat nové zákazníky a tím pádem i zvýšit tržby. Také je patrné, že společnost využívá bezplatných obchodních úvěrů od svých dodavatelů.

Analýza ukazatelů zadluženosti dokládá to, že se zadluženost skládá výhradně z krátkodobých závazků, a především ze závazků ke svým dodavatelům. Poslední poměrové ukazatele, ukazatele likvidity ukazují, že se společnost konstantně zlepšuje ve své schopnosti přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky, čímž si vytváří finanční polštář proti možnému riziku, ale také to, že tento polštář je s výjimkou posledního sledovaného roku nedostatečný.

Využívání krátkodobých závazků od odběratelů v souvislosti s nižším objemem oběžných aktiv, ale vykazuje o tom, že se čistý pracovní kapitál nachází v záporných hodnotách, což je

pro společnost rizikové, protože si společnost netvoří žádný “ochranný polštář” v případě, že by neočekávaně potřebovala likvidní prostředky. Tento trend se podařilo přerušit, až v posledním roce sledovaného období skokovým nárůstem tohoto ukazatele. Oba pro tuto analýzu zvolené bankrotní modely vycházejí v průběhu sledovaného období pozitivně, to hodnotíme velice kladně hlavně z důvodu, že vývoj tohoto ukazatele může mít zásadní vliv na současné i potencionální investory společnosti.

Co má ale naopak, nepříznivý vývoj je ekonomická přidaná hodnota, která je ve všech obdobích záporná s klesajícím trendem. Tento fakt poukazuje na to, že i přestože společnost dosahuje zisků, netvoří přitom přidanou hodnotu.

### **Vliv pandemie COVIDu-19 na inovační aktivity**

Na základě finančních ukazatelů bylo zjištěno, že díky pandemii COVIDu-19 společnost prodala více zboží a získala nové zákazníky. Vzhledem k těmto okolnostem se společnosti zvýšily tržby, tedy i zisk a finanční prostředky, které se společnost rozhodla investovat do inovačních aktivit společnosti.

Společnost se snažila v této nelehké době usnadnit zákazníkům nakupování bez starostí o jejich zdraví. Proto zavedla v době pandemie tzv. „Rohlik pointy“. Rohlik pointy nabízí vhodné řešení i pro chlazené a mražené výrobky, a to v podobě speciálních chladicích boxů. Předností těchto úložných boxů je právě bezkontaktní možnost vyzvednutí nákupu. Dále pak rohlik pointy dominují rychlostí doručení, kdy je možné si nákup vyzvednout už za 60 minut od objednání. Díky spolupráci s Alza boxy může společnost nabízet 21 odběrných míst v Praze a 21 odběrných míst mimo Prahu, kde si lze nákup vyzvednout.

Dalším krokem pro ochranu zákazníků ale i svých zaměstnanců zavedla společnost pravidlo, kdy zákazník nemohl zaplatit objednávku při doručení ale pouze platební kartou online po vytvoření objednávky. Díky tomuto rozhodnutí se výrazně zkrátila doba předávání nákupu a omezil se možný přenos viru mezi zákazníkem a kurýrem.

Společnost také reagovala na karanténní opatření. Zákazníci, kteří byli v karanténě, jednoduše tuto skutečnost uvedli během objednávky. Zaplatit objednávku museli opět předem online kartou a nákup jim byl pak dodán před dveře domova. Nákup byl tedy dopraven bez jakéhokoliv fyzického kontaktu zákazníka s kurýrem.

Vzhledem ke zvýšenému zájmu zákazníků během pandemie COVID-19 se zvýšil i počet objednávek, na který společnost musela reagovat zavedením dalšími 2 sklady. Poptávka se totiž během jednoho týdne zvýšila i o 20 %, na což jeden sklad už neměl kapacitu. V Praze byl teda otevřen v říjnu 2020 nový sklad v Horních Počernicích a o měsíc později sklad v Brně. (Patočková, 2020)

### **Závěr**

Rohlik.cz je jeden z nejuspěšnějších online obchodů, který se zabývá prodejem a rozvozem potravin, hygienických potřeb a dalšího zboží. Proto není překvapením, že hlavní vlna pandemie COVID-19 měla a pozitivní vliv na vývoj společnosti. Díky tomu, že společnost poskytuje možnost nakupit nejrůznější zboží a nepřijít při tom do kontaktu s velkým množstvím lidí se zvýšily během pandemie COVID-19 tržby, počet zákazníků a množství prodaného zboží.

Díky tomuto společnost sice vytvořila zisk ale nikoli hodnotu. Také, jak již bylo zmíněno pandemie COVID-19 přinesla snížení rentability společnosti. Bylo to především z důvodu nových inovací, kterými se společnost snažila v této nelehké době usnadnit zákazníkům nakupování bez starostí o jejich zdraví. Rohlik.cz zavedl v době pandemie tzv. „Rohlik pointy“. Díky kterým je možné bezkontaktní doručení nákupů a zákazník se při předání nemusí setkat ani s kurýrem. Pandemie COVID-19 přinesla spoustu nových zákazníků, na což společnost zareagovala otevřením dvou nových skladů v Horních Počernicích a v Brně.

Za úspěchem společnosti Rohlik.cz stojí především její neustálé inovování, které vede k ještě snadnějšímu nákupu a spokojenějším zákazníkům. Na závěr práce uvádíme návrhy inovací, které by společnost mohla zrealizovat do budoucna.

Jedním z návrhů je pravidelná vozová linka. Jedná se o staro-nový koncept, který by umožnil rozšíření služby Rohlik.cz i do menších měst a vesnic. Pravidelná autobusová linka by jezdila ve vybraných lokalitách v určitých časech, kde by měl zákazník možnost si vyzvednout svůj nákup.

Další inovací do budoucna je autonomní doručování nákupů pomocí robotů. Rohlik.cz tuto možnost již zkoušel v roce 2016, ale zatím nebyla zařazena do provozu.

Na základě, již existujících programů: Rohlík pro seniory a Klub Rohlíček je navržena také varianta „Rohlík pro podnikatele“. Samostatné webové stránky, kam by měli přístup opravdu pouze podnikatelé, kteří by zde měli možnost nakoupit zboží ve velkém množství. Výhodou by byla především možnost doručení veškerého sortimentu pohromadě. Co ve společnosti Rohlik.cz chybí a co lze považovat jako nevýhodu oproti ostatním prodejcům potravin je zákaznický účet. Na zákaznickém účtu by zákazníci měli možnost sbírat věrnostní body a získávat nejrůznější výhody.

### Použité zdroje:

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D. a ŠTEKER, K. (2017) Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

LACINNIKOVÁ, A. 2021. Rohlík.cz bude rozvážet vakcíny. Na akci se dohodl se sdružením Mladí praktici. CNN Prima New [online] 25.2.2021, [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://cnn.iprima.cz/rohlik-cz-bude-rozvazet-vakciny-na-akci-se-dohodli-se-sdruzenim-mladi-praktici-19891>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

PATOČKOVÁ, M., 2020. Narazili jsme na technologický strop. Vyřeší to dva nové sklady, říká šéf Rohlíku. E15.cz - ekonomika, byznys, finance [online] 1.7.2021, [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: <https://forbes.cz/cuprovy-expanze-v-madarsku-zustal-rohlik-rohlikem-v-rakousku-je-z-nej-okurka/>

Rohlík.cz není houska na krámě. SOLVERTECH [online] [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: <https://solverttech.cz/blog/rohlik-cz-neni-houska-na-krame/>

RŮČKOVÁ, P. (2019) Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŘEPKOVÁ, K., 2021. Čuprový expanze. V Maďarsku zůstal Rohlík Rohlíkem, v Rakousku je z něj okurka. Forbes [online] 20.10.2020, [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/narazili-jsme-na-technologicky-strop-vyresi-to-dva-nove-sklady-rika-sef-rohliku-1374313>

SCHOLLEOVÁ, H. (2012) Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

Solverttech. (2021) Rozvážejte zboží o 20% levněji. URL: <https://solverttech.cz/>  
Justice - Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online] [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=867007&typ=PLATNY>

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H. a KUBÁLKOVÁ, M. (2009) Manažerské výpočty a ekonomická analýza. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80- 7400-154-3.



## 2. ZMĚNY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

### JAK SE ZMĚNIL NÁBOR V DOBĚ SVĚTOVÉ PANDEMIE: DOPADY PRÁCE Z DOMOVA NA RODINNÝ ŽIVOT A PSYCHOLOGICKÉ DOPADY PANDEMIE COVID-19

#### HOW RECRUITMENT HAS CHANGED DURING THE WORLD PANDEMIC: IMPACT OF HOME OFFICE ON FAMILY LIFE AND PSYCHOLOGICAL IMPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC

Čečáková Aneta, Kambová Nicole, Nechutný Jan

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: cecakane@cvut.cz, kambonic@cvut.cz, nechujal@cvut.cz

#### Klíčová slova:

Nábor, trh práce v ČR, řízení lidských zdrojů, digitalizace, Home office

#### Keywords:

Recruitment, Czech labor market, HR, COVID-19 19, digitalization, Home office

#### Abstrakt:

Tato seminární práce je zaměřena na změnu a efektivitu nábory na českém trhu práce během světové pandemie COVID-19 19. Zaměřuje se především na efektivitu, rychlost, kvalitu a výběr vhodných kandidátů. V pozdější fázi také nahlédne do problematiky homeoffice vs. rodinný život a v závěru samotné práce se podívá na psychologické dopady pandemie, které zavinily propad, resp. zhoršení duševního zdraví občanů České republiky napříč různými kategoriemi. HR v době pandemie čelilo kvůli omezení pohybu značné digitalizaci a firmy byly nucené řadu přijímacích řízení na pozice přesunout do online světa. Přijímací pohovory se v řadě firem vedly přes online platformu (např. MS Teams, Skype...). V rámci seminární práce se analyzuje změna nábory před pandemií a během pandemie, definováním počátečních bariér a složitostí během přechodu do online světa, kvůli omezení mobility populace. Dále vyhodnotí průběh nábory během pandemie a nastíníme změny, které pandemie do tohoto odvětví přinesla. Zhodnotí, které změny byly pouze dočasné, a změny, které zůstaly. V závěru práce analyzuje psychologické dopady pandemie COVID-19u-19, výskyt příznaků deprese a úzkosti u respondentů, zúčastněných sběru dat, který proběhl v rámci studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA).

#### Abstract:

This case study is focused on the change and effectiveness of recruitment in the Czech labor market during the global COVID-19 pandemic. It focuses on efficiency, speed, quality, and selection of suitable candidates. Later it shows the impact of working in a home office on a family life and at the end of this study, summarizes the psychological impacts of the pandemic, which worsened mental health of the citizens of the Czech Republic in various categories. During the pandemic HR faced significant digitalization due to restrictions on movement, and companies were forced to transfer a number of recruitment procedures to the online world. In many companies, job interviews were conducted via an online platform (e.g. MS Teams,

Skype). The case study also includes an analysis of the change in recruitment before and during the pandemic, specifying initial barriers and complexities during the transition to the online world, due to the limitation of population mobility. We evaluate the course of recruitment during the pandemic and outline the changes that the pandemic brought to this sector and these are here to stay. At the end of our study, we analyze the psychological impacts of the COVID-19 pandemic, the occurrence of symptoms of depression and anxiety in the respondents to the IDEA study from.

## Úvod

Během celosvětové pandemie, která se poprvé objevila na konci roku 2019 ve Wuhanu, se svět zastavil. Lidé neměli opouštět domovy, pokud to nebylo nutné, a to včetně chození do práce. COVID-19 způsobil, že většina pracovišť bylo zavřených a postradatelní pracovníci či studenti byli zavřeni ve svých domovech. V některých státech mohli opustit své bydliště pouze pro nákup potravin a nemohli ani do parků, jiné státy měli benevolentnější pravidla, a občané mohli chodit na procházky do přírody. Přestože některé kanceláře měly zavřeno, pracovníci mohli svou práci vykonávat z domova. Pořád mohli pracovat, akorát většinu práce teď odváděli online. Většina schůzek neprobíhala v tváři v tvář, nýbrž na Zoomu, Skype či podobných online platformách. Tato praktika se dotkla nejspíš všech pracovišť, které během lockdownu nabírali lidi.

Tato případová studie se v první části zaměřuje na změnu jejich přístupu pro nábor během pandemie v oblastech efektivity, rychlosti, kvality a výběru vhodných kandidátů. Ve druhé části se zabývá psychologickými a ekonomickými dopady koronavirové pandemie.

## HR (Human resources)

HR vychází z anglického spojení „Human resources“ (lidské zdroje). V českém jazyce to je personalistika či řízení lidských zdrojů. Personalista je obvykle první z firmy, s kým člověk přijde do kontaktu. Může za to náplň práce, která spadá pod řízení lidských zdrojů. Personalisté zasahují do dění a strategie celé firmy. Díky tomu pak přizpůsobují práci s lidmi. Personalisté mají na starosti životní cyklus zaměstnanců, který by se dal rozdělit do třech kategorií:

1. Nábor nových pracovníků
2. Péče o stávající zaměstnance
3. Administrativa a strategie firmy

## Nábor nových pracovníků

Personalisté detailně znají strategii a cíle firmy. Pozorování procesů ve firmě jim odhaluje, kde je prostor pro zlepšení efektivity. Zohledňuje cíle firmy a pracuje na plánování lidských zdrojů. Stará se o to, aby ve firmě byl dostatek kvalifikovaných pracovníků. Za pomoci manažera a analýzy pracovního trhu pak definuje požadavky a nároky na nové pracovníky. Dále personalista tvoří, zveřejňuje inzeráty, vede přijímací pohovory (někdy za účasti potenciálního manažera). Hlavním úkolem tohoto procesu je najít člověka, který má potřebné znalosti a dovednosti, ale také zapadne do týmu a posílí ho.

## Péče o stávající zaměstnance

Po podepsání pracovní smlouvy začíná personalistům další část jejich práce. A tím je péče o stávající zaměstnance. Podílí se na tom, aby zaměstnanci byli motivováni. Důraz je kladen na tvorbu příjemného pracovního prostředí, kde budou zaměstnanci dlouhodobě spokojeni. Jedním z prvků, jak vytvořit příjemné pracovní prostředí je poskytnout zaměstnanci patřičné zaškolení a vzdělání, které mu bude přínosem a užitkem na dané pozici. Spolu s personalistou zaměstnanec vybírá vzdělávací programy. Pravděpodobně nejdůležitějším prvkem v péči pro stávající zaměstnance jsou mzdy, odměny a zaměstnanecké benefity. Ve spolupráci s manažery personalisté určují výši základní mzdy na dané pozice, personalista připravuje benefity či systém odměn, které zaměstnanec může čerpat a které ho motivují k lepším výsledkům. Posledním pilířem v péči o stávající zaměstnance je realizace firemní kultury. Spadá sem tvorba pravidel firemní kultury, jejich dodržování, sledování atmosféry na pracovišti, tvorba teambuildingů a volnočasových aktivit. Péče o stávající zaměstnance je velmi rozsáhlá kvůli spektru možností, kvůli které má na starosti HR. Kvalitní péče o stávající zaměstnance má také veliký vliv na efektivitu stávajících zaměstnanců.

## Administrativa a strategie firmy

Kromě nábora a péče o stávající zaměstnance HR má na starosti i rozsáhlé spektrum administrativních činností. Zde je výčet některých administrativních činností, které HR zajišťuje a jsou nezbytné:

- Spravování dat o zaměstnancích-HR kontroluje, jestli všechny smlouvy jsou aktuální a v souladu s nejnovějšími právními předpisy.
- Kontrola evidence docházky-kontrola evidence docházky případně pracovních cest také patří mezi základní administrativní činnosti. Případné nesrovnalosti jsou pak řešeny s příslušným manažerem.
- Komunikace se zdravotními pojišťovny a Českou správou sociálního zabezpečení
- Informace o důležitých událostech-personalisté taktéž informují zaměstnance o nadcházejících akcích (např. školení).

## HR před pandemií

Před pandemií COVID-19 probíhal nábor velmi obdobným způsobem snad ve většině firem stejně. Ve firmě se uvolnilo/bylo vytvořeno pracovní místo, které bylo nutné obsadit. Personalista vytvořil inzerát, vyhodnotil řadu životopisů, motivačních dopisů. Pozval nejlepší kandidáty na osobní pohovor, kde prověřil jeho kvality, znalosti a po vyhodnocení se zaměstnanec pustil do zapracování v nové firmě.

## HR během pandemie

Během pandemie COVID-19 nábor nových zaměstnanců prošel značnými změnami. Největší změnou při nábore nových zaměstnanců dozajista byly pohovory. Kvůli řadě opatření vlády ke snížení přenosu nákazy docházelo k řadě restrikcí a pohybu osob. Z tohoto a dalších důvodů (např. karanténa) docházelo v řadě firem k přenosu do online prostředí během pracovních pohovorů na novou pozici. Tyto pohovory pak probíhaly v online režimu (např. přes Zoom, MS Teams atd.). Před pandemií online pohovory byly využívány jen zřídka a ojediněle. V době pandemie však HR muselo fungovat takto distančně. Ačkoliv online pohovor není 100% shodný s prezenční formou, protože „lidská chemie“ se tímto způsobem nahradit nedá, tak řada personalistů tvrdí, že jejich práce nebyla o mnoho náročnější. Náborový proces bývá stejný. Pohovor je veden personalisty, avšak je možná účast více osob (např. manažer).

Pro online pohovory existuje celá řada nástrojů, kterým se pohovor dá uskutečnit. Největším možným problémem, který zazněl ze strany personalistů je pohovor s osobou, která je technicky méně zdatná. Ze začátku tato skutečnost byla více znát. Postupem času a silou zvyku personalisté už sami začínají dopředu informovat, kterou platformou bude pohovor veden, kontrolují, jestli jej daný uchazeč má nainstalovaný. Další problém, který u online pohovorů může nastat je problém s technikou během samotného pohovoru. Může dojít k výpadku hovoru, k vybití počítače. Pro tyto případy je vhodné mít připravené náhradní zařízení nebo přinejmenším číslo na personalistu a v případě potřeby ho co nejrychleji informovat. Naopak nespornou výhodou online pohovorů je časová úspora na straně zájemců o práci. Možnost připojit se na pracovní pohovor „odkudkoliv“ je příjemné a zájemce tak šetří čas a peníze za dopravu. Tato možnost šetří finanční prostředky i firmám.

Závěrem se dá říct, že pandemie COVID-19 urychlila tempo zavedení online pohovorů. Tyto pohovory bylo možné absolvovat již před pandemií, nebylo nutné využít žádnou novou technologii či software. Avšak až omezení styku osob mělo za následek masivnější rozšíření tohoto druhu pohovoru. Výkonnost personalistů dle oslovených odborníků z Manpower, Randstad a jiných firem nebyla žádným zásadním způsobem ovlivněna.

## Homeoffice

Asi největší změnou názorů si během pandemie COVID-19 prošel tzv. Homeoffice – jedná se o možnost práce z domu. Zatímco před pandemií byl vnímán jako benefit, který byl využíván občasně, tak během pandemie se tento benefit stal v řadě firem běžnou součástí pracovní náplně. Z výzkumu, kterého se účastnilo 280 respondentů (firem), vyšlo, že více než 60 % respondentů změnila názor na Home office. Doposud to byly firmy, které Homeoffice poskytovaly zřídka.

Nyní na Homeoffice nahlízejí jako na možnost práce a reagují tím např. snížením kancelářských prostor. Do budoucna tak mají ambici redukovat kancelářské prostory na nezbytně nutné aktivity (např. týmová práce). Zajímavé ale je i zjištění, že 16,5 % respondentů bylo donuceno odstranit technické a administrativní překážky pro možnost využití Homeoffice. Využití a vnímání Homeoffice se ovšem i během pandemie změnilo na straně zaměstnanců.

## Dopady pandemie koronaviru na psychiku obyvatel ČR

### Studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA)

*IDEA je think-tank Národohospodářského ústavu Akademie věd České republiky, který je součástí pracoviště CERGE-EI, který se skládá z Centra pro ekonomický výzkum a také z doktorského studia Univerzity Karlovy (CERGE) a již zmíněného Národohospodářského ústavu AV ČR (Economics Institute of the Czech Academy of Sciences – EI). Autoři, kterými jsou Vojtěch Bartoš, Jana Cahliková, Michal Bauer, Julie Chytilová, v této studii prezentují pouze své názory, nikoliv objektivní fakta a oficiální názory či stanoviska Národohospodářského ústavu AV ČR či CERGE.*

Vedle ekonomické situace a fyzického zdraví měla pandemie koronaviru přímý dopad i psychické či duševní zdraví. Tato pandemie zapříčinila v životě současné společnosti 21. století změnu, resp. změny, se kterými se svět doposud nesetkal. Nejenom, že se lidé obávají o své vlastní zdraví, o zdraví svých blízkých, ale také o ztrátu zaměstnání či výpadku příjmů. Mnoho rodin, domácností obecně, se musela naučit, jak skloubit práci a domácí výuku dětí.

Vláda vydala opatření, která zamezila lidem setkávat se s ostatními. Přes noc se defacto převrátily již zažitá společenská vazba, na které jsme byli zvyklí a některé uvrhla do fyzického osamění. Nejistota, která vychází z velkého počtu neznámých, ohledně budoucího vývoje koronavirové pandemie, je pro většinu lidí velmi zneklidňující a stresující. Všechny tyto faktory působí ať už na skupiny nebo jedince s různou intenzitou, což zapříčiňuje fakt, že duševní zdraví jedinců je v ohrožení. Nejen, že duševní zdraví je samo o sobě velmi podstatné, ovlivňuje však i fyzické zdraví se všemi důsledky pro fungování jednotlivce v rodinném životě, zaměstnání a společnosti. Proto je velmi důležité brát ohled na něj i při tvorbě a uplatňování opatření veřejných politik.

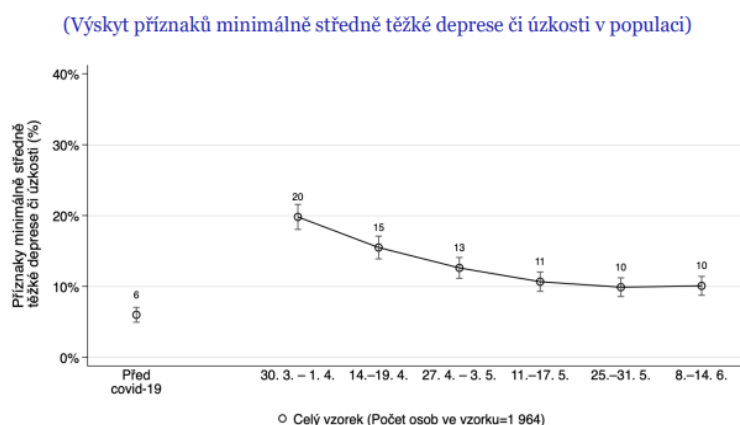
Dotazování započalo až po vyhlášení nouzového stavu, tzn. že dotazování proběhlo ve 2. vlně a sběr dat proběhl na přelomu března a dubna roku 2020. Aby bylo možné posoudit dopad pandemie a karanténních opatření, je potřeba mít informace nejen z období pandemie, ale také odhad duševního zdraví před epidemií, tudíž je důležité mít na mysli, že duševní zdraví před vypuknutím pandemie respondenti hodnotili retrospektivně (hodnocení proběhlo v 7. vlně, tj. o tři měsíce později). Výsledky z jiných studií totiž naznačují, že data, která byla získána retrospektivně mají vcelku dobrou vypovídající hodnotu.

V následující části bude analyzován dopad pandemie koronaviru na duševní zdraví v různých skupinách, které byly rozděleny následovně do sekcí: muži vs. Ženy, dopady podle přítomnosti nezletilých dětí v domácnosti, věk respondentů a ekonomické dopady. V závěru se budou zkoumat změny stavu duševního zdraví u jednotlivců v čase.

### Průměrné efekty

Těsně po zavedení restriktivních opatření (ve 2.vlně) se podíl populace s příznaky minimálně středně těžké deprese či úzkosti zvýšil více než trojnásobně. V době před pandemií se to pohybovalo okolo 6 %. V době nejprísňějších opatření se čísla vyšplhala na 20 %. Tento s prudkým nárůstem následoval samozřejmě postupný pokles, ale i v poslední vlně, tzn. v 7. vlně se výskyt těchto příznaků pohyboval na dvojnásobné hodnotě (podle dat z The Institute for Health Metrics and Evaluation trpělo v roce 2016 střední depresí a úzkostí kolem 7-8 % populace ČR). Dopady koronavirové pandemie na duševní zdraví v české populaci jsou vidět v následujícím grafu.

**Graf 1:** Dopady pandemie na duševní zdraví v české populaci



Pozn. Zdroj dat byl vzorek 1 964 respondentů studie „Život během pandemie“, kteří odpověděli ve všech vlnách dotazování. Vertikální čáry ukazují 95% interval spolehlivosti odhadu.

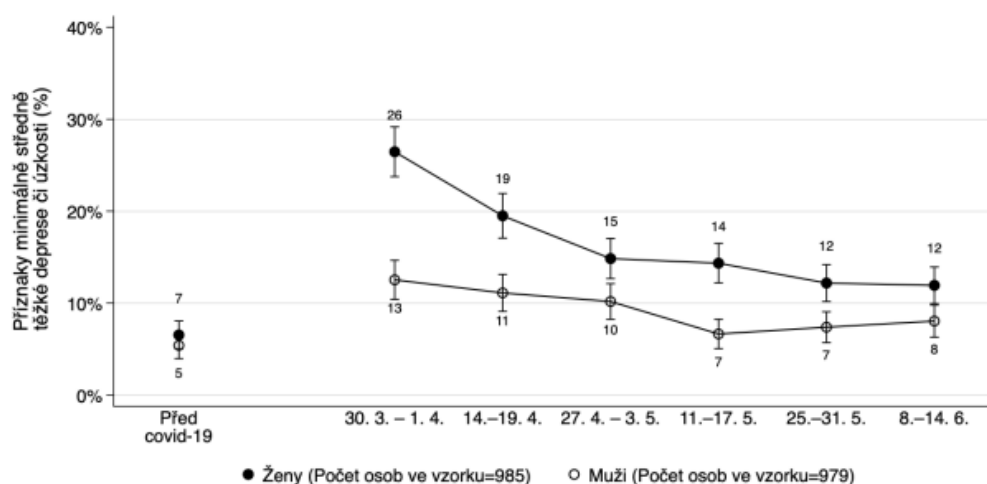
zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

## Muži vs. Ženy

V době před pandemií byl u žen mírně vyšší výskyt středně těžké deprese či úzkosti (viz. Graf 2). Statistický rozdíl u žen (7 %), oproti mužům (5 %) není nijak zvláště významný. V průběhu pandemie však došlo k mnohem dramatičtějšímu propadu duševního zdraví u žen. Podíl žen ve 2. vlně šetření vykazoval příznaky minimálně středně těžké deprese či úzkosti celých 26 %, což je čtyřnásobně víc než v době před pandemií. U mužů se tak dramatický propad nekonal. U mužů došlo k nárůstu pouze na 13 %. S plynutím času se rozdíl mezi ženami a muži snižuje, avšak přetrvává až do poslední vlny sběru dat, tzn. do 7. vlny. Z grafu je patrné, že ještě v první polovině června je výskyt příznaků takřka dvojnásobný mezi ženami. Výsledky jsou v souladu s jinými výzkumy, které proběhly v jiných zemích, které vypovídají o tom, že ekonomické krize mají negativnější dopady na psychické zdraví žen (Dagher, Chen a Thomas 2015).

**Graf 2:** Dopady pandemie na duševní zdraví mužů a žen

(Výskyt příznaků minimálně středně těžké deprese či úzkosti v populaci)



Pozn. Vzorek 1 964 respondentů. Vertikální čáry ukazují 95% interval spolehlivosti odhadu.

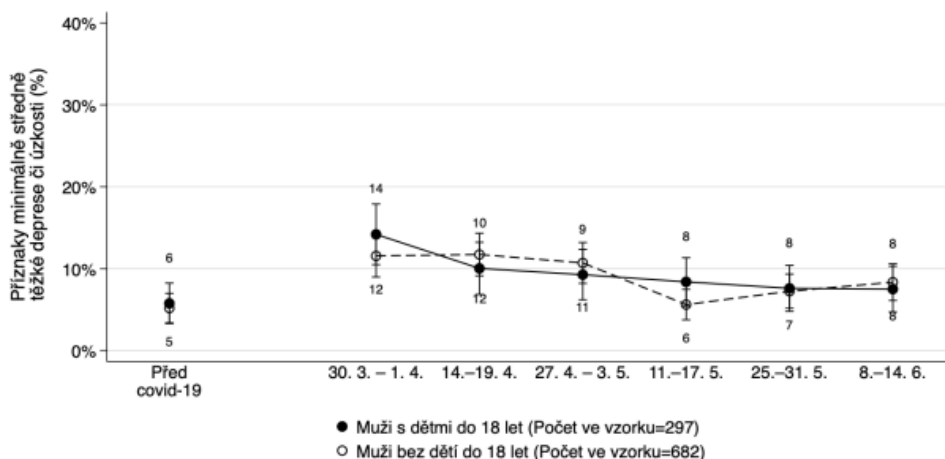
zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

Jedním z hlavních důvodů genderových rozdílů ve zhoršení duševního zdraví může být také přítomnost dětí v rodině. Z následujícího grafu (3a) lze vyčíst, že v případě mužů nehraje přítomnost nezletilých dětí v domácnosti roli, zatímco, u žen, přítomnost nezletilých dětí hraje velmi výraznou roli. (přítomnost nezletilých dětí v domácnosti zvyšuje příznaky středně těžké deprese či úzkosti o 16 procentních bodů, tzn. 37 % žen s dětmi oproti 21 % bez dětí). Ve 2. vlně vykazuje příznaky 12 % mužů bez dětí oproti 14 % s dětmi do 18 let, a tento rozdíl není nijak zásadní a statisticky významný.

**Graf 3a:** Dopady pandemie podle přítomnosti dětí v domácnosti

(Výskyt příznaků minimálně středně těžké deprese či úzkosti u mužů – 3a a u žen – 3b)

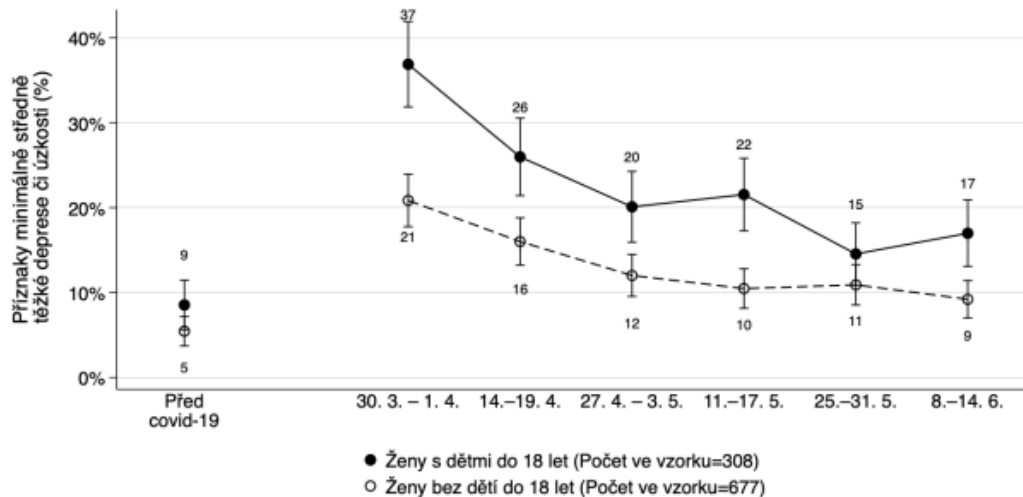
**Graf 3 a)**



zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

**Graf 3b:** Dopady pandemie podle přítomnosti dětí v domácnosti

**Graf 3 b)**



Pozn. Vzorek 1 964 respondentů. Vertikální čáry ukazují 95% interval spolehlivosti odhadu.

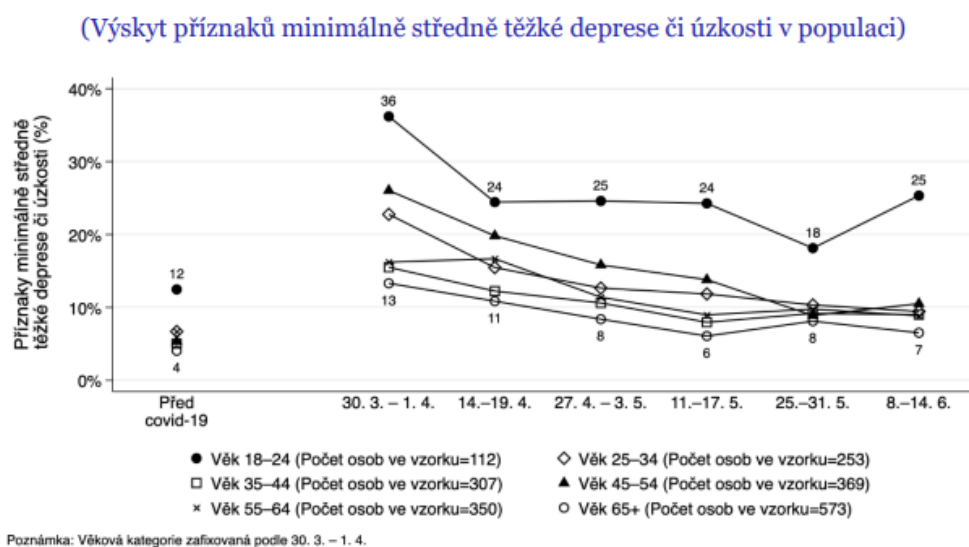
zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

Je velmi těžké říct, co způsobilo takovýto velký genderový rozdíl. Avšak, lze říct, že jedním z hlavních důvodů může být nerovné rozdělení péče o děti v rodinách již před pandemií.

## Věkové kategorie

Dalším zajímavým zjištěním je fakt, že ke zhoršení psychického zdraví se během koronavirové pandemie projevilo zejména u mladých lidí. U seniorů, kteří patří do skupiny, která je mnohem více ohrožena na zdraví, se propad duševního zdraví projevila jen minimálně. Zde je nutné poznamenat, že toto šetření probíhalo v online prostředí, tudíž se jedná pouze o reprezentativní vzorek, který má přístup k internetu. Výsledky studie proto nemohou popsat dopad koronavirové pandemie a vládních nařízení na duševní stav seniorů, kteří nemají přístup k internetu. Z grafu 4 vyplývá, že u respondentů mezi 18 a 24 lety, že příznaky středně těžké deprese či úzkosti vykazuje 36 % respondentů. Kategorie nad 65 let věku vykazuje výskyt příznaků 13 % respondentů. Je však důležité zmínit, že se zde jedná o trojnásobný rozdíl v příznacích napříč těmito kategoriemi. Ostatní věkové kategorie jsou sice zasaženi více než starší lidé 65+, ale stále je to méně než u respondentů z nejmladší věkové kategorie. Navíc, tyto kategorie v čase konvergují ke kategorii seniorů. U mladších respondentů dochází k mnohem pomalejšímu zlepšování jejich psychického zdraví. I v poslední vlně tato skupina respondentů vykazuje výskyt příznaků okolo 25 %.

**Graf 4:** Dopady pandemie na duševní zdraví podle věku



Pozn. Šest věkových kategorií. Vzorek 1 964 respondentů.

zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

Možným vysvětlením, proč měla pandemie negativnější dopad na mladší generaci, by mohl být fakt, že starší generace nečelí některým obvyklým výzvám mladší generace. Jsou to věci typu jako obavy o ztrátu zaměstnání a důsledky výpadku příjmu, či jak skloubit práci a rodinný život. Mladší ročníky navíc zažívají mnohem zásadnější změnu stylu života, a to zejména ve společenském životě, kdy de facto ze dne na den ztratili možnost setkávat se s ostatními.

## Ekonomické dopady

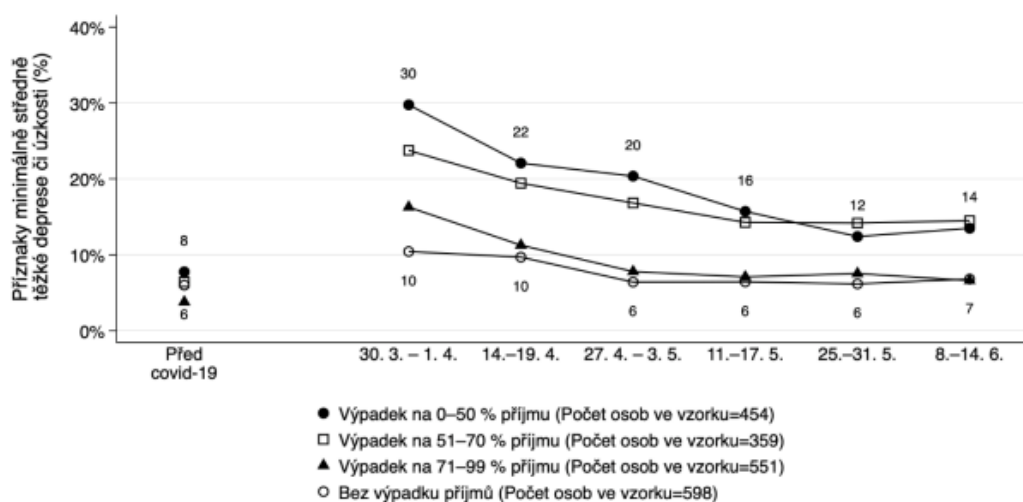
Jako poslední problematikou jsou negativní **ekonomické dopady** na duševní zdraví zapříčiněné pandemií. Zde se nabízí otázka, zda negativní dopady koronavirové pandemie jdou ruku v ruce s negativními efekty na příjem českých domácností. Na jedné, té šťastnější straně, dá-li se to tak vůbec říct, se v některých rodinách příjmová situace v podstatě vůbec nezměnila. Na té druhé, v řadě domácností vypadly během sledovaného období téměř veškeré příjmy. Podíl



domácností, které uvedly (v průběhu výzkumu) alespoň nějaký propad příjmu, je velmi vysoký. Pohybuje se kolem 70 %. Z toho 40 % českých domácností uvedlo, že jejich příjmy se v průběhu pandemie propadli minimálně o 30 %. Je velmi zajímavé, že tyto procentní změny příjmů domácností jsou takřka stejné, lépe řečeno, identické napříč všemi příjmovými skupinami. Z následujícího grafu je zjevné, že výpadky příjmu se ukazují jako silný prediktor zhoršení psychického zdraví respondentů.

**Graf 5:** Dopady pandemie na duševní zdraví podle propadu příjmů

(Výskyt příznaků minimálně středně těžké deprese či úzkosti, podle maximální výše uvedeného propadu příjmů domácnosti oproti příjmu před pandemií)



Pozn.: Čtyři kategorie. Vzorek 1 962 respondentů.

zdroj: IDEA | Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví | Studies (cerge-ei.cz)

Akademická literatura ukazuje, že duševní zdraví je z časového hlediska dlouhodobě nejhorší ve skupinách s nízkými příjmy (Ridley a kol. 2020, Iemmi a kol. 2016), což je samozřejmě pochopitelné, ale v českých datech z doby před COVID-19em-19 není vidět podobnost. (V této zprávě jsou výsledky představovány podle agregátního příjmu bez ohledu na počet členů v domácnosti. Velmi podobné výsledky jsou získávány i při použití ekvivalizovaných příjmů, které jsou přepočteny na spotřební jednotku, resp. se jedná o rozpočítání celkových příjmů domácností na její jednotlivé členy.) Napříč příjmovými skupinami, které jsou definovány čistými měsíčními příjmy domácností před epidemií pozorujeme podíl respondentů s příznaky přinejmenším středně těžké deprese či úzkosti na úrovni okolo 6 %. Nízkopříjmové domácnosti se zdají být zasaženy obdobným způsobem jako střední třída. Skupina respondentů s měsíčními příjmy do 50 000 Kč (ve 2.vlně) vykazuje stejný nárůst příznaků – 20 %. Skupina s příjmy nad 50 000 Kč je zasažena nejméně, ačkoliv se podíl respondentů, u kterých se vyskytly příznaky takřka zdvojnásobil na 12 %. V této příjmové kategorii klesá výskyt problémů zasahujících do duševního zdraví v čase jen pomalu. Respondenti s nižším příjmem časem konvergují k podobné úrovni.

## Závěr

Tato data sice umožňují věrohodně identifikovat dopady pandemie na duševní zdraví, ale nikoliv její příčiny. Nelze tedy doporučit konkrétnější opatření, které by vedly ke zmírnění těchto negativních dopadů na duševní zdraví české populace. Tímto výzkumem se došlo ke zjištění, že by měla být pozornost věnována minimálně třem oblastem.

Výsledky analýz potvrzují, jak je důležitá dostupnost psychologických služeb a také jak je nezbytné poskytování široké veřejnosti srozumitelné informace o tom, jak v době krize (i mimo ni) pečovat o své duševní zdraví. To se týká nejen lidí z rizikových skupin, ale také především mladým lidem ve věku 18-25 let. Přestože se jedná o nejméně ohroženou skupinou, co se týče zdravotních rizik, tak dopady na jejich duševní zdraví jsou nejsilnější.

Osoby, které jsou citelněji zasažené ekonomicky, potřebují, resp. je důležité je sociálně zaopatřit a poskytnou jim rychlou finanční pomoc. V této souvislosti výzkum Lund a kol. (2019) poukazuje na to, že lidé s příznaky deprese či úzkosti si obtížněji hledají práci.

Výzkum poukazuje na to, že duševní zdraví zhoršuje nejen prožitek, ale také i očekávání budoucích zdravotních, sociálních a ekonomických problémů (Finkelstein a kol. 2012, Ridley a kol. 2020). Vzhledem k tomu, že i po odeznění vrcholu první vlny pandemie je zřejmý dvojnásobný výskyt deprese a úzkostí oproti období před koronavirovou pandemií. Proto je důležité snižovat nejistotu obyvatel ohledně budoucích opatření při různých scénářích dalšího vývoje pandemie. Snížením nejistoty ohledně připravenosti či budoucího vývoje a reakcí státu na potenciální nepříznivý vývoj může mít pozitivní dopad třeba na ekonomiku (opatrnostní úspory přispívající k ekonomickému útlumu), ale také hlavně na duševní zdraví obyvatel. A to bez ohledu na to, kolik vln skutečně ještě přijde!

### Použité zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠ, Vojtěch, Jana CAHLÍKOVÁ, Michal BAUER a Julie CHYTILOVÁ. Dopady pandemie koronaviru na duševní zdraví: Studie IDEA anti COVID-19 [online]. 2020 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://idea.cerge-ei.cz/studies/dopady-pandemie-koronaviru-na-dusevni-zdravi>

FENYKOVÁ, Šárka. Analytik trhu práce: Zavření okresů komplikovalo nábor do práce. Kompenzovat se to bude v dubnu. *IROZHLAS* [online]. Praha: Český rozhlas, c 1999-2021, 7. dubna 2021 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nezamestnanost-pandemie-koronavirus-unor-brezen-tomas-ervin-dombrovsky\\_2104071001\\_dok?fbclid=IwAR2N6kD6bg3hW8P4IAGYashLdNKNX-j5VRZZbu6pKRUDORdIFGxS2h1vVsQ](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nezamestnanost-pandemie-koronavirus-unor-brezen-tomas-ervin-dombrovsky_2104071001_dok?fbclid=IwAR2N6kD6bg3hW8P4IAGYashLdNKNX-j5VRZZbu6pKRUDORdIFGxS2h1vVsQ)

Hybridní model práce: Pandemie postavila zaměstnavatele před velké rozhodování [online]. 29.7.2021, , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/hybridni-model-prace-pandemie-postavila-zamestnavatele-pred-id-4042919>

Jak během pandemie efektivně provádět nábor s pomocí EURES [online]. 19.11.2020, , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eures/public/cs/news-articles/-/asset\\_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/14322620](https://ec.europa.eu/eures/public/cs/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/14322620)

Jak na online pracovní pohovory nejen v dobách COVID-19 [online]. 14.11.2021, , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/online-pracovni-pohovory-nejen-v-dobach-COVID-1919>

Jak se projevil COVID-19 na českém trhu práce? Firmy změnilly přístup k práci z domu a virus zkomplikoval nábor [online]. 27.6.2021, , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/jak-se-projevil-COVID-19-na-ceskem-trhu-prace-firmy-zmenily-pristup-k-praci-z-domu-a-virus-zkomplikoval-nabor/>

Kdo je HRista a co má ve firmě na starosti HR oddělení [online]. , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/kdo-je-hrista-a-co-ma-ve-firme-na-starosti-hr-oddeleni>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MERTO VÁ, Jana. Nechceme čekat na nejhorší. České firmy zpřísňují hygienická opatření nezávisle na státu. *Forbes* [online]. MediaRey, SE, c 2021, 10. září 2020 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://forbes.cz/nehceme-cekat-na-nejhors-i-ceske-firmy-zprisnuji-hygienicka-opatreni-nezavisle-na-statu/>

REZLEROVÁ, Jaroslava. Co poslední rok dal a vzal [online]. 17.2.2021, , 1 [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/soucasny-trh-prace/>

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

### 3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A INOVACE

#### STRATEGICKÝ PLÁN ROZŠÍŘENÍ PRODUKTOVÉ ŘADY AKUTOL DO ITÁLIE

#### STRATEGIC PLAN FOR THE EXPANSION OF THE AKUTOL PRODUCT LINE TO ITALY

Michálková Eliška, Provazníková Lucie, Antošová Gabriela, Štěpánková Eliška

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: stepaeli@cvut.cz, Gabriela.Antosovaa@cvut.cz

Klíčová slova:

strategický plán, analýza, expanze

Keywords:

strategic plan, analysis, expansion

Abstrakt:

Příspěvek se bude věnovat zpracování strategického plánu společnosti Aveflor, a.s., dále jen Aveflor. Společnost vynalezla inovativní produkt. Jedná se o obvaz ve spreji, který se distribuuje pod produktovou řadou Akutol. Cílem práce je vypracovat strategický plán, jehož předmětem bude rozšířit produktovou řadu Akutol do Itálie. Strategie bude realizována po dobu 3 let. Při tvorbě strategického plánu budou využity analýzy hodnocení makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí k následnému navržení strategie. Makroprostředí bude zkoumáno pomocí PEST analýzy, mezoprostředí a mikroprostředí bude zhodnoceno pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Na závěr z technických nástrojů bude využita SWOT analýza k posouzení situace společnosti Aveflor, která bude korespondovat s globálním cílem strategie. Do strategického plánu bude zahrnut také marketingový plán, kde bude využita segmentační strategie a tržní strategie. V práci bude zahrnuta a vyhodnocena také analýza konkurence v cílové zemi. Zhodnocení rizikových faktorů bude provedeno zpracováním matic EFE a IFE. Výsledkem bude zpracovaný strategický dokument, který určí případný postup a možnosti úspěchu při rozšiřování produktové řady do zahraničí.

Abstract:

The paper will focus on the development of the strategic plan of Aveflor, a.s., hereinafter referred to as Aveflor. The company has invented an innovative product. It is a spray bandage, distributed as part of the Akutol product line. The objective of this thesis is to develop a strategic plan to expand the Akutol product line into Italy. The strategy will be implemented over a period of 3 years. The development of the strategic plan will use the analysis of the assessment of the macro-environment, the meso-environment and the micro-environment to subsequently design the strategy. The macro-environment will be examined using a PEST analysis, the meso- and micro-environment will be assessed using the Porter's five forces analysis. Finally, from the technical tools, a SWOT analysis will be used to assess the Aveflor's situation, which will correspond to the global objective of the strategy. A marketing plan will also be included in the strategic plan where segmentation strategy and market strategy will be used. A competitor analysis in the target country will also be included and evaluated. The evaluation of risk factors

will be done by developing EFE and IFE matrices. As a result, a strategy document will be prepared that will determine the possible course of action and possibilities of success in expanding the product line abroad.

## Úvod

Cílem této práce bude vytvořit strategický plán, který bude zaměřen na rozšíření produktové řady Akutol do Itálie. První kapitola této práce bude obsahovat základní informace o vybrané společnosti, následně bude zmíněna mise, poslání a hodnoty společnosti. Druhá kapitola se bude skládat z analýzy prostředí, kde se nejdříve analyzuje makroprostředí pomocí PEST analýzy, následovat bude analýza mezoprostředí, která bude vyhodnocena pomocí Porterova modelu pěti sil, jehož součástí bude také porovnání konkurentů jak na českém, tak na italském trhu, na závěr bude vytvořena svodná SWOT analýza. Třetí a čtvrtá kapitola bude zaměřena na segmentační a tržní strategie. Následovat bude analytická část, která bude obsahovat EFE a IFE matice. Analytická část bude celkově vyhodnocena pomocí IE matice. V závěru práce bude vypracován akční plán pro zavedení cílové strategie.

## Základní informace o společnosti

Společnost Aveflor je rodinná firma sídlící v obci Budčeves na hranici Českého ráje. Tato společnost se zaměřuje na výrobní a prodejní činnost. Výroba je zaměřena na léčiva (humánní a veterinární), zdravotnické prostředky, kosmetiku a také okrajově na technické výrobky. Společnost Aveflor nabízí svým zákazníkům také služby, a to z různých oblastí. Zákazníci mohou využít služeb z oblasti vývoje výrobků, analýzy, výroby a skladování. (Aveflor, a.s.)

### *Vize, poslání a hodnoty společnosti*

#### Vize

Vize společnosti Aveflor zní: „Spokojený zákazník, kvalitní a inovativní produkty, bezpečný a finančně stabilní podnik s ohledem na trvale udržitelný rozvoj jako předpoklad prosperity a dlouhodobého rozvoje společnosti.“

#### Poslání

Společnost se zaměřuje na poskytování kvalitních služeb a také na výrobu kvalitních produktů tak, aby byli zákazníci spokojeni.

#### Hodnoty společnosti

Mezi hlavní hodnoty společnosti patří:

- spokojenost zákazníků
- poskytování kvalitních výrobků a služeb
- vytváření dostatečného zisku pro rozvoj společnosti
- spokojenost zaměstnanců, jejich ztotožnění s vizí, posláním a strategií společnosti
- spokojenost vlastníků společnosti
- zajištění podnikání v souladu s platnou legislativou a dobrými mravy
- pozitivní chování společnosti vůči životnímu prostředí
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## Analýza prostředí

Analýza prostředí bude rozdělena na 3 části, a to na analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí bude zhodnocena pomocí PEST analýzy. Analýza mezoprostředí bude zhodnocena pomocí Porterova modelu pěti sil. A na závěr bude vytvořena svodná analýza, která vyhodnotí fungování vnitřního a vnějšího prostředí.

### *Analýza makroprostředí*

Makroprostředí bude zanalyzováno pomocí PEST analýzy. PEST analýza hodnotí makroprostředí pomocí čtyř hledisek: politického, ekonomického, sociálního a také technologického.

Politické prostředí společnosti Aveflor je ovlivněno legislativou, která je zaměřena na farmaceutické odvětví. Tuto legislativu zabezpečuje Státní ústav pro kontrolu léčiv – SÚKL. Mezi hlavní aktivity tohoto státního orgánu patří: klinické hodnocení léčiv, registrace léčiv, distribuce léčiv, ceny a úhrady léčiv, dozor nad výrobou léčiv a také dohled nad dodržování zákonů o reklamě a další. Dále musí být dodržovány Evropské transparentní směrnice. Na společnost Aveflor mají změny v legislativě spíše nepříznivý vliv, spojený s kontrolou plnění nových zákonů či vyhlášek a případně přizpůsobení novým pravidlům (SUKL: Farmaceutický průmysl).

Mezi ekonomické faktory spadá míra inflace, trendy HDP, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a také vývoz a dovoz. Farmaceutické odvětví patří v České republice mezi nejdynamičtější průmyslové obory. Důležité hledisko tvoří export a import, kdy v České republice hraje větší roli dovoz neboli import. Od roku 2016 se prohlubuje deficit mezi dovozem a vývozem, což znamená, že převládá dovoz farmaceutických přípravků nad vývozem. Mezi lety 2008 až 2016 se deficit pohyboval mezi 40–47 mld. korun. (Statistika a my, 2020) Ekonomické faktory mají také negativní vliv na společnost Aveflor, vzhledem k úpravě cen z pohledu inflace. Míra nezaměstnanosti a průměrná mzda je pro společnost Aveflor také hrozbou, což platí u všech podnikajících subjektů v ČR.

Z pohledu sociálních hledisek souvisejících se zdravotnictvím a farmacií je třeba zmínit demografický vývoj populace v České republice a také životní styl. V České republice je stěžejní stárnutí populace, neboť v posledních letech velmi přibývá starších osob ve věku nad 65 let. Životní styl obyvatel České republiky není velmi zdravý. Obyvatelé mají především sedavé zaměstnání a také mají méně pohybu, než by měli mít. Dalším faktorem ovlivňující životní styl je způsob stravování, který je v současné době nezdravý. Většinu obyvatel postihuje obezita, vysoký cholesterol a krevní tlak (Motřková, 2019, s.50).

Sociální hlediska pro společnost Aveflor mohou být příležitostmi. Jak již bylo zmíněno výše, v České republice je mnoho starších osob s věkem nad 65 let, kteří mají vyšší potřeby ve farmaceutické sféře. Příležitost můžeme najít i u zmíněných osob s nezdravým životním stylem spojeným se sedavým zaměstnáním. Společnost Aveflor se může zaměřit na tento segment a navrhnout inovativní řadu na cvičení.

Mezi technologické faktory se řadí nové objevy, patenty, státní výdaje na výzkum a vývoj, výrobní technologie a další. Nárůst státních výdajů na výzkum a vývoj byl v letech 2010–2018 pomalejší, a to o 31 % (Statistika a my, 2020).

Technologické faktory jsou jedny z nejdůležitějších faktorů pro společnost Aveflor, z pohledu inovativní firmy. S růstem nových technologií roste konkurence společnosti Aveflor v této oblasti, což pro společnost znamená zvýšení výdajů na vědu a výzkum a zrychlení celého procesu, aby se udržela na pozici jedničky na trhu.

### *Analýza mezoprostředí*

Analýza mezoprostředí bude zhodnocena za pomoci modelu pěti sil, kterou popsal M. E. Porter, v této analýze dochází ke zhodnocení odvětví a jeho rizik. Podle této metody na společnost působí pět sil, či pět prvků. Mezi tyto prvky patří: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty (Managementmania, 2016, online).

Mezi stávající konkurenty na českém trhu patří německá společnost Bayer AG, která se zabývá agrochemickou a farmaceutickou výrobou a konkuruje společnosti Aveflor v produkci veterinárních sprejů. Dalším konkurentem je značka Frontline, kterou vyrábí francouzská farmaceutická společnost *Rhône-Poulenc*. Co se týká konkurentů v oblasti produkce humánních přípravků, podnik i zde má několik konkurentů. Mezi konkurenty patří společnost AC Marca Czech Republic, která vyrábí dezinfekce, dalším konkurentem je podnik DF Partner, který se specializuje na produkci hygienických gelů, respirátorů a také dezinfekcí.

Při zaměření na italský trh byli identifikováni 2 hlavní stávající konkurenti v rámci produktové řady Akutol, mezi které spadají společnosti: Eurofarm SPA a Plastod. Společnost Eurofarm SPA je výrobní společností, která působí na trhu již 30 let a nachází se na jihu Itálie. Společnost se zaměřuje na výrobu náplastí, obvazů a čistících prostředků pro otevřené rány, popáleniny, chronické rány a puchýře. Tyto produkty jsou vyrobeny běžným způsobem (v látkové podobě), společnost nenabízí inovativní produkt jako je obvaz ve spreji. Dalším konkurentem je italská společnost Plastod, která se řadí mezi evropské lídry ve výrobě adhezivních zdravotnických prostředků pro nemocnice, lékárny a velké maloobchody. Výrobní cyklus je prováděn na základě certifikovaného systému dle managementu jakosti a je v souladu s evropskými směrnici.

Potenciální konkurenti jsou noví konkurenti, kteří mohou vstoupit na daný trh, tedy farmaceutický trh. Na českém trhu se může mezi potenciální konkurenty zařadit společnost Unilever, která vyrábí kosmetiku a zavedla známou značku povrchové dezinfekce Savo. V odvětví veterinární farmacie by potenciálním konkurentem mohl být finský podnik Orion Pharma, který se specializuje na výrobu léčivých veterinárních přípravků. V rámci italského trhu potenciálním konkurentem může být společnost Angelini. Tato společnost byla založena na počátku 20. století jako malá výrobní léků. V současné době se podniky řadí mezi největší farmaceutické společnosti z pohledu počtu prodaných balení a je jedním z lídrů na trhu v oblasti volně prodejných léčiv. Společnost klade důraz na ohleduplnost životního prostředí a také na kvalitu a bezpečnost při výrobě.

Dodavatelé ve farmaceutickém průmyslu musí dodržovat příslušné normy a musí disponovat certifikací a být také podle zákona pravidelně auditováni. Tím, že jsou výrobní postupy složité a také regulované, musí dodavatelé splňovat požadující parametry. Mezi hlavní parametry se řadí kvalifikace zaměstnanců, kvalita surovin a také výrobní zařízení. Pro společnost Aveflor je důležité, aby nedocházelo k výpadkům zásobování, což znamená, že síla dodavatelů je zásadní.

Síla kupujících je pro společnost zásadní. Společnost spolupracuje s několika odběrateli, kterým své produkty prodává. Síla kupujících je spíše větší, neboť disponuje spoluprací s lékárnami po celé České republice a dále exportuje své přípravky do zahraničních států.

Substituty ve farmaceutickém odvětví se dělí do dvou skupin, a to na generické substituty a biosimilars. Generická substituce spočívá v kopírování originálních molekul vyráběných chemickou izolací či syntézou. Biosimilars jsou léčiva podobající se složitým molekulám, které jsou vyráběny pomocí živých organismů (Linkos, 2017).

## SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Používání mezinárodních norem Inovativní produkty Výroba na zakázku Export produktů do zahraničí Kvalitní servis Ohled na životní prostředí	Nedostatek českých odběratelů Složitost procesů výroby Používání plastových obalů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Výroba potřebných produktů Nové výzkumy Export do nových zemí	Ekonomická krize Omezení vývozu Nová konkurence na trhu

*Zdroj: vlastní tvorba*

Mezi silné stránky se řadí především používání mezinárodních norem ISO a také získání certifikátů potřebných k výrobě zdravotnických přípravků. Díky používání těchto norem firma poskytuje kvalitní servis a tím pádem také kvalitní produkty. Silné stránky společnosti Aveflor, jako jsou inovativní produkty a výroba na zakázku, přináší podniku velkou konkurenční výhodou oproti ostatním subjektům působícím na trhu. Silnou stránkou společnosti je také export produktů do zahraničí, a to z toho důvodu, že se společnost Aveflor zaměřuje na více trhů. Nakonec do této skupiny řadíme ohled na životní prostředí či kvalitní servis, který se týká hlavně poskytovaných služeb společností, jako je například detailní rozbor složení. Z tabulky č. 1 je viditelné, že u společnosti převažují silné stránky nad slabými.

Slabé stránky je také důležité zmínit, aby se na nich případně v budoucnu dalo zapracovat a vyvarovat se jich. Nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatek českých odběratelů. Společnost by se měla snažit spolupracovat s dalšími českými podniky, které by odebírali jejich výrobky a využívali nabízející služby. Export do zahraničí totiž dosahuje 70 % a 30 % produktů je určeno pro český trh. V neposlední řadě je důležité zmínit i silnou stránku v podobě složitosti procesů výroby. Vzhledem k inovátorské pozici společnosti Aveflor je důležité se zaměřit na snížení složitosti procesů výroby, a tím pádem zrychlení celého procesu.

Příležitosti jsou pro každou společnost velmi důležité, neboť díky nim se každý podnik může posouvat dále a zvyšovat si svoji hodnotu na trhu. Společnost Aveflor má několik příležitostí, a to výrobu nových potřebných produktů, zaměření se na výzkum nových látek a vytvoření



spolupráce s dalšími státy. Výhoda této společnosti je právě působení na farmaceutickém trhu, neboť zde se budou objevovat stále nové možnosti a příležitosti.

Mezi hlavní hrozby se řadí omezení vývozu, ekonomická krize, či nová konkurence na trhu. Omezení vývozu společnosti by vedlo k poklesu exportu, což by mělo dopad především na zisk společnosti, neboť by došlo k jeho snížení.

### Segmentační strategie

Společnost využívá cílený marketing, kde si své zákazníky rozděluje do segmentů podle jejich potřeb, neboť každý segment má jiné preference. Podnik se zaměřuje na více cílových segmentů, u kterých následně přizpůsobí svou nabídku, využívá tedy diferenciovanou segmentační strategii.

Společnost dělí své segmenty především podle zemí, do kterých vyváží své produkty, neboť export tvoří 70 % z celé produkce. Z předešlé informace vyplývá, že společnost využívá geografickou segmentaci. Podnik využívá v této oblasti strategii, kterou dělí na 2 hlavní směry, a to na prodej vlastních produktů (produktová řada Akutol) a dále prodej produktů pod privátní značkou, tzv. private label. V každé zemi následně upravuje nabídku tak, aby přinesla větší úspěch na místním trhu. Směr je vždy předmětem jednání v každém jednotlivém státu (Aveflor, a.s.).

### Tržní strategie

Tržní strategie bude popsána pomocí aplikace Ansoffovy růstové matice, která určuje vztah mezi produktem a trhem a obsahuje 4 hlavní strategie: tržní penetraci, rozvoj trhu, rozvoj produktu a diverzifikaci. (Kotler a Keller, 2007, s. 720)

Podnik Aveflor využívá podle Ansoffovy růstové matice strategii rozvoje trhu a rozvoje produktu. Strategii rozvoje trhu využívá svým exportem, kdy se snaží uzavírat nové spolupráce s novými státy a tím pádem expandovat na nové trhy. Tato strategie bude zvolena právě v případě našeho strategického záměru, neboť se podnik snaží expandovat do Itálie. Dále je využívána také strategie rozvoje produktu, a to díky inovacím produktů a výrobou úplně nových přípravků.

**Tabulka 2:** Ansoffova matice

Ansoffova matice	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu 
Nový trh	Rozvoj trhu 	Diverzifikace

*Zdroj: vlastní tvorba*

## Analytická část

V analytické části budou hodnoceny externí a interní faktory pomocí EFE matice a IFE matice. Jednotlivým faktorům bude přiřazena váha a ohodnocení, pomocí kterých bude určena a zhodnocena externí a interní pozice a strategický záměr.

### *EFE matice*

Externí faktory budou zhodnoceny pomocí EFE (External Forces Evaluation) matice, kde k jednotlivým externím faktorům bude přiřazena váha v rozmezí 0,00-1,00 podle důležitosti. Faktory budou hodnoceny pomocí přiřazených bodů, kdy 4 body znamenají výrazné příležitosti, 3 body nevýrazné příležitosti, 2 body nevýrazné hrozby a 1 bod výrazné hrozby. Celková hodnota nám udává externí pozici organizace či strategického záměru. Tato výsledná hodnota se může pohybovat v rozmezí od 1 - 4, kdy 1 znamená nejhorší hodnotu a 4 nejlepší. Z daného plyne, že střední hodnoty se pohybují okolo 2,5. (Managementmania, 2015, online)

**Tabulka 3:** *EFE matice*

<b>EFE matice</b>				
O/T	<i>Faktor</i>	<i>Váha (V)</i>	<i>Stupeň vlivu (S)</i>	<i>VxS</i>
<b>O1</b>	Výroba potřebných produktů	<b>0,22</b>	<b>3</b>	<b>0,66</b>
<b>O2</b>	Nové výzkumy	<b>0,12</b>	<b>4</b>	<b>0,48</b>
<b>O3</b>	Export do nových zemí	<b>0,16</b>	<b>4</b>	<b>0,64</b>
<b>T1</b>	Ekonomická krize	<b>0,17</b>	<b>1</b>	<b>0,17</b>
<b>T2</b>	Omezení vývozu	<b>0,07</b>	<b>2</b>	<b>0,14</b>
<b>T3</b>	Nová konkurence na trhu	<b>0,26</b>	<b>1</b>	<b>0,26</b>
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Z tabulky č. 3 je patrné, že mezi nejdůležitější faktory vedoucí k naplnění strategického záměru se řadí výroba nových produktů (0,66) a export do nových zemí (0,64). Naopak faktor, který negativně působí na strategický záměr, je potenciální konkurence na trhu (0,26).

Výsledná hodnota 2,35 se blíží k průměrné hodnotě, z čehož lze vyvodit závěr, že společnost Aveflor v současné době směřuje k efektivnímu využívání příležitostí a bude schopna čelit hrozbám.

*IFE matice*

Interní faktory budou zhodnoceny pomocí IFE (Internal Forces Evaluation) matice, tyto faktory jsou vybrány ze SWOT analýzy, a to s ohledem na strategický záměr. K jednotlivým interním faktorům je podle důležitosti přiřazena váha v rozmezí 0,00-1,00. Faktory jsou hodnoceny pomocí přiřazených bodů značících stupně vlivu, kdy 4 body znamenají výrazné silné stránky, 3 body nevýrazné silné stránky, 2 body nevýrazné slabé stránky a 1 bod výrazné slabé stránky. Jednotlivé stupně vlivu jsou následně vynásobeny s váhami a jejich celkový součet udává výslednou hodnotu vnitřní pozice organizace vůči strategickému záměru. Střední hodnoty se opět pohybují okolo 2,5. (Managementmania, 2015, online)

**Tabulka 4:** *IFE matice*

<b>IFE matice</b>				
<b>S/W</b>	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (S)</b>	<b>VxS</b>
<b>S1</b>	Používání mezinárodních norem	<b>0,20</b>	<b>4</b>	<b>0,80</b>
<b>S2</b>	Inovativní produkty	<b>0,17</b>	<b>3</b>	<b>0,51</b>
<b>S3</b>	Export produktů do zahraničí	<b>0,21</b>	<b>4</b>	<b>0,84</b>
<b>W1</b>	Nedostatek českých odběratelů	<b>0,13</b>	<b>1</b>	<b>0,13</b>
<b>W2</b>	Složitost procesů výroby	<b>0,17</b>	<b>1</b>	<b>0,17</b>
<b>W3</b>	Používání plastových obalů	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,24</b>
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,69</b>

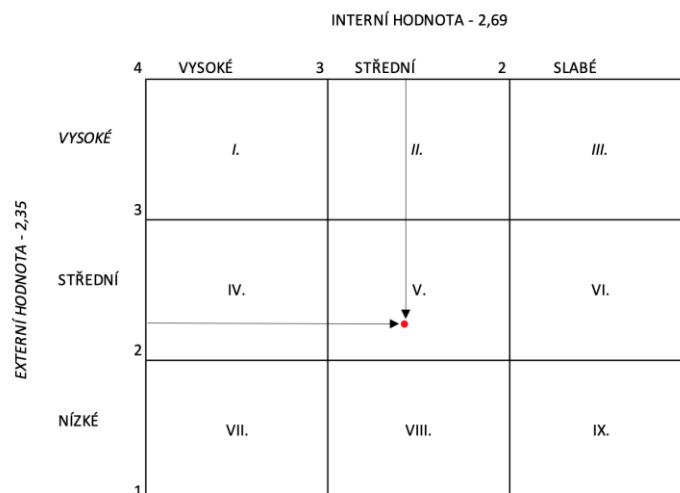
*Zdroj: vlastní tvorba*

Celková hodnota matice IFE vyšla 2,69, což znamená lehce nadprůměrný výsledek. Z toho vyplývá, že společnost Aveflor má středně silné interní postavení. Pokud společnost nepodcení zjištěná rizika, strategický záměr může být naplněn.

*IE Matice*

K celkovému zhodnocení nejvhodnější strategie bude využita matice IE, která bude vycházet z hodnocení interních a externích faktorů. Na ose x je vynesena celková hodnota 2,35 z matice EFE a na osu y je vynesena celková vážená hodnota 2,69 z matice IFE. Matice IE je graficky zobrazena na obrázku č. 1.

**Obrázek 1:** *IE matice*



*Zdroj: vlastní tvorba*

Společnost se může v rámci matice IE pohybovat v devíti polích. Tato pole jsou zařazena do tří oblastí, podle kterých jsou následně doporučeny strategie. První oblast je označena I,II,IV, zde se doporučuje pronikat a rozvíjet se na trhu, rozvoj produktů, zpětná, dopředná či horizontální integrace. Další oblast III, V, VII se nachází na diagonále matice a doporučuje strategii penetrace na trh a rozvíjení produktů. Poslední oblast, nacházející se v pravém dolním rohu matice, doporučuje strategii likvidace a odchod z trhu (Fotr, 2012, s. 52).

Díky sloučení výsledných hodnot z matice EFE a IFE byla získána pozice pro podnik Aveflor, která se nachází v V. oblasti. Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o vhodnou strategii a doporučuje se penetrace na trh a vývoj produktu. Vzhledem k dané strategii rozšíření produktové řady Akutol na nový trh do Itálie, tento výsledek udává, že rozšíření je v současné době vhodné provést.

## Zhodnocení

Strategickým záměrem je rozšíření produktové řady Akutol do Itálie. Na základě strategického záměru úprava vize není nutná, a to z toho důvodu, že je výstižná také pro náš definovaný záměr.

Dále bylo provedeno zhodnocení externích a interních faktorů, kdy výsledná hodnota posouzení externí faktorů vyšla pod průměrnou hodnotou (2,5), a to o rozdíl 0,15. Z tohoto byl stanoven závěr, že společnost sice zatím nevyužívá dostatečně příležitosti, ale postupně k tomuto směřuje. Naopak zhodnocení interních faktorů vyšlo o 0,19 nad průměrem, což udává silné postavení společnosti. Na základě IFE matice by mohl být strategický záměr naplněn, ovšem nesmí být podceněna potenciální rizika. Po sloučení těchto dvou výsledků byl vyhodnocen strategický záměr pomocí IE matice, ze které bylo zjištěno, že se jedná o vhodnou strategii a doporučuje se penetrace na trh a vývoj produktu.

Na základě možnosti uskutečnění strategického plánu bude v následující podkapitole vytvořen akční plán, který bude popisovat hlavní kroky pro zdárný vstup na trh.

## Akční plán

V této části bude vytvořen návrh implementace produktové řady Akutol na italský trh. Implementace bude rozdělena do několika kroků, které je nutné provést pro úspěšný vstup na chtěný trh.

#### *Kalkulace cen*

První krokem pro uskutečnění strategie je vytvoření kalkulace, pomocí které budou staveny ceny. Do kalkulace by měly vstupovat náklady na výrobu produktu jako jsou náklady na materiál, mzdy nebo energie, ale také náklady na dopravu produktů do Itálie nebo náklady, které budou vynaloženy na uzavření distributorských smluv. Pod těmito náklady si lze představit například náklady týkající se právního zastupování.

#### *Určení lékáren, na které bude společnost Aveflor cílit*

Produktovou řadu Akutol je vhodné nejprve umístit do lékáren, které se vyskytují ve větších italských městech jako jsou například Benátky, Milán, Řím nebo Neapol. V první řadě je tedy nutné provést průzkum trhu, pomocí kterého lze zjistit, kolik lékáren od vybraných společností se v daném městě nachází. Tento krok zajistí snížení nákladů na vynaložené zásoby a výrobu, která by v začátku nemusela být plně využita.

#### *Navázání kontaktu a jednání s vybranými sítěmi lékáren*

Následujícím krokem je kontaktování vybraných sítí lékáren, kterými jsou například Farmacia Italia a Farmacia Gellini. Mělo by se jednat o navázání kontaktu a nabídnutí spolupráce, která bude spočívat v umístění našeho výrobku do jejich prodejen. Vybraným sítím lékáren bude předložena předem připravená nabídka, kterou bude možné upravit dle potřeb a připomínek druhé strany.

#### *Vytvoření distribuční smlouvy za účasti právních zástupců obou stran*

Následovat bude setkání s jednajícími osobami těchto sítí lékáren a právními zástupci. Na této schůzce budou diskutovány body smluvního kontraktu, na základě kterých se následně pomocí právních zástupců vytvoří finální smlouva o distribuci.

#### *Zajištění distribuce*

Po uzavření smlouvy o kontraktu je nutné zajistit pravidelnou distribuci produktů z České republiky do Itálie. Distribuci je z hlediska nákladů vhodné zajistit především silniční dopravou, a to například využitím kamionové dopravy. Množství dodávaného zboží bude určovat italská poptávka.

#### *Marketingová komunikace na italském trhu*

Pro společnost Aveflor je důležité, aby se zaměřila i na marketingovou komunikaci cílenou na vybraný italský trh, tedy na vybraná větší města. Marketing je důležitou složkou při zavádění produktu na nový trh a neměl by být podceněn. Na nákladech, které jsou s tímto spojené, by společnost neměla šetřit, jelikož právě marketing může být tím, co ovlivní, zda produkt bude na novém zahraničním trhu úspěšný, či nikoliv.

#### *Průzkum spokojenosti zákazníků*

Po spuštění prodeje je vhodné zaměřit se na průzkum spokojenosti zákazníků, prostřednictvím kterého bude zjištěno, zda jsou zákazníci spokojeni s produktem z hlediska ceny, dostupnosti, kvality nebo vůči konkurenčním produktům.

#### *Rozšíření do ostatních italských měst*

V případě úspěchu uvedení produktové řady Akutol na nový trh je posledním krokem rozšíření produktu i do dalších menších měst po celé Itálii. Z počátku se zaměřit na lékárny, se kterými byly již distribuční smlouvy uzavřeny a nadále rozšiřovat portfolio spolupracujících lékáren, což by znamenalo celkovou expanzi.

Po celou dobu procesu zavádění produktové řady Akutol bude potřeba vést controlling nákladů, aby nedošlo k ohrožení společnosti po finanční stránce.

## **Závěr**

Tento příspěvek se zaměřil na vytvoření strategického plánu společnosti Aveflor a.s., která se vyznačuje již dlouhodobě inovativními farmaceutickými produkty. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou společnost působící na národním trhu, je velmi prosperující a její snahou je expandovat a vyvážit inovativní produkty, je nejvhodnějším strategickým mezníkem této společnosti navrhnout strategický plán. Autorky tohoto příspěvku předkládají takový návrh, který by byl využitelný v praxi a jeho uplatnitelnost by mohla mít dopad na ekonomickou prosperitu této společnosti.

Strategický plán za pomoci analytických metod vnějšího a vnitřního prostředí navrhuje rozšířit produktovou řadu Akutol do Itálie. Na základě obsahové analýzy sekundárních dat bylo zjištěno, že společnost na italském trhu působí v rámci privátní značky, ovšem vlastní výroby ve skutečnosti nevyváží.

Na základě PEST analýzy je patrné, že společnost Aveflor čelí mnoha externím vlivům. Jako jeden z nejdůležitějších zde uvádíme technologické faktory. Vzhledem k pokroku vědy a techniky a bezpochyby růstu nákladů, které je nutné na vývoj vynaložit se zdá právě jako jeden z nejdůležitějších faktorů celé vnější analýzy. Z pohledu udržení inovátorské pozice na trhu je nutné se pokroku technologickým faktorům co nejvíce přizpůsobit. Společnost musela v rámci inovativního produktu Akutol značně rozšířit výrobní technologie a v rámci jejich výroby taktéž zajistit další materiály k jejich výrobě. Investice představuje dlouhodobou návratnost, která se může vyplatit několikanásobně, a to právě díky dalším inovativním způsobům expanze na mezinárodní trhy.

Pomocí Porterova modelu pěti sil, a to při sledování hrozby konkurentů a hrozby substitutů, nebyli identifikováni žádní konkurenti ani očekávané substituty produktové řady Akutol.

Toto zjištění je pro společnost Aveflor velmi pozitivní a očekává se vysoká poptávka po úplně novém a inovativním produktu Akutol (obvazu ve spreji) na italském trhu. V poslední části byla vytvořena svodná analýza (SWOT), kde byly identifikovány silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

Následně autorky tohoto příspěvku zhodnotily pomocí evaulačních matic jednotlivé faktory SWOT analýzy. Zde byla nejprve z identifikovaných příležitostí a hrozeb vytvořena matice EFE (External Factor Evaluation). Jako nejdůležitější potenciální příležitost pro společnost Aveflor je považován export produktů na zahraniční trhy, což je v souladu s navrhovaným strategickým plánem. Nejvýraznější hrozbou je nová konkurence na trhu, která by mohla přijít s ještě více inovativními substituty, či komplementy.

Výsledek matice EFE jednoznačně udává lehce podprůměrnou hodnotu, a to znamená velký vliv hrozeb (omezení exportu produktů do zahraničí, či legislativní bariéry výroby) na působení společnosti.

Díky poznatkům IFE (Internal Factor Evaluation) matice sledujeme, že export produktové řady Akutol do Itálie je nejdůležitější silnou stránkou, a zároveň příležitostí.

Export společnosti Aveflor již v současnosti tvoří zhruba 70 % celkových výnosů. Na základě výsledků z IFE matice je společnost připravena využívat svých silných stránek a má středně silné postavení na trhu. Výsledné hodnoty z matic EFE a IFE byly graficky zaneseny do IE matice. Matice IE vykazala, že společnost Aveflor by se měla zaměřit na rozvoj nových produktů a penetraci na trhu, což ještě navíc potvrzuje návrh strategického plánu a jeho soulad se stanovenou strategií.

Autorky tohoto příspěvku závěrem předložily možný postup implementace produktové řady Akutol společnosti Aveflor na italský trh. Bylo by ovšem vhodné a velmi žádoucí, aby společnost Aveflor na trh pronikala pomalu a opatrně. A to především z důvodu eliminace zvyšujících se transakčních nákladů a nákladů na rychlé pokrytí celého italského trhu. Vhodným postupem je právě oslovení strategických, již tradičně známých a zavedených, italských odběratelů, kteří mohou společnosti napomoci k docílení progresivní expanze, a postupným vyjednáváním s menšími odběrateli tak zastoupit rozšíření produktové řady Akutol v Itálii. Cílem implementace produktové řady je totiž vstoupit na italský trh s co nejnižšími náklady a s nejvyšším možným ziskem.

### Použité zdroje:

AC MARCA Czech Republic. *AC MARCA Czech Republic* [online]. Dostupné z: <https://www.marcacz.cz/>

Angelini Pharma. : *ANGELINI PHARMA IN ITALIA* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.angelinipharma.it/>

AVEFLOR, a.s. Aveflor [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.aveflor.cz/>.

EFE matice (EFE Matrix) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

IFE matice (IFE Matrix) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

LINKOS, 2013. Stanovisko České onkologické společnosti k používání biosimilárních léků. [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.linkos.cz/ceska-onkologickaspolecnost-cls-jep/stanoviska-cos/priority-a-stanoviska-cos/stanovisko-ceske-onkologickespolecnosti-cos-k-pouzivani-biosimilarnich-onkologi/>  
Managementmania [online]. 2016 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MOŤKOVÁ, Lenka. *Projekt konkurenční strategie farmaceutické společnosti zaměřený na uvedení nového přípravku na český trh*. Zlín, 2019. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

*Orion Pharma: O Orion* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <http://www.orionpharma.cz/orion/>

*Plastod: Company Overview* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.plastod.com/ita/azienda>

Rhône-Poulenc SA | French corporation | Britannica. *Encyclopedia Britannica / Britannica* [online]. Copyright © indigolt [cit. 07.11.2021]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Rhone-Poulenc-SA>

Statistika a my: Farmaceutický průmysl v Česku – malý, ale dynamický obor [online]. 2020 [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/04/30/farmaceuticky-prumysl-v-cesku-maly-ale-dynamicky-obor/>

Státní ústav pro kontrolu léčiv: *Farmaceutický průmysl* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/farmaceuticky-prumysl>

*Strategická analýza vybraného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ftbaf/Diplomova\\_prace\\_Safarova\\_Alsu.pdf](https://is.muni.cz/th/ftbaf/Diplomova_prace_Safarova_Alsu.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.



This is Bayer. *Www.bayer.com* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.bayer.com/en/bayer-group>

Unilever Česká Republika Homepage | Unilever. *Unilever Česká Republika Homepage | Unilever* [online]. Copyright © Unilever 2021 [cit. 07.11.2021]. Dostupné z: <https://www.unilever.cz/>

### **Poděkování**

Naše poděkování patří především sobě navzájem, za to, že jsme se podporovaly a vytvořily tento strategický plán. Dále bychom rády poděkovaly pořadatelům konference Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie, kteří nám umožnili účast na této konferenci.

## PŘÍPRAVA STRATEGIE STUDENTSKÉ UNIE ČVUT

### PREPARATION OF A STRATEGY FOR THE STUDENT UNION OF CTU

Bc. Tomáš Pícha, Bc. Anežka Henychová

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: tomas.picha.96@seznam.cz, markoane@student.cvut.cz

#### Klíčová slova:

Studentská unie; ČVUT; nezisková organizace; strategie;

#### Keywords:

Student Union; CTU; non-profit organization; strategy;

#### Abstrakt:

Cílem tohoto příspěvku je příprava podkladů pro tvorbu strategie Studentské unie ČVUT a shrnutí závěru pilotního šetření. Toto šetření bylo provedeno ve formě hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se klíčovými skupinami studentů ČVUT. Rozhovory jsou zaměřené na ochotu a motivaci studentů zapojovat se do studentských neziskových organizací, především Studentské unie ČVUT. Příspěvek začíná analýzou současné situace Studentské unie ČVUT pomocí PESTL analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinseyho modelu 7S. Metody jsou použity tak, aby vhodně refletovali prostředí studentské neziskové organizace. Dále analyzován počet studentů ČVUT a počet aktivních členů organizace. Poznatky z analýzy jsou použity pro tvorbu SWOT analýzy a jsou navrženy typy strategií, kterým by se měla organizace věnovat. Z provedených rozhovorů vyplývá motivace určitých segmentů studentů pro zapojení se od aktivit organizace.

#### Abstract:

The aim of this paper is to prepare materials for the creation of the Student Union of CTU strategy and to summarize the conclusion of the pilot survey. This survey was conducted in the form of in-depth semi-structured interviews with key groups of CTU students. The interviews are focused on the willingness and motivation of students to participate in student non-profit organizations, especially the Student Union of CTU. The paper begins with an analysis of the current situation of the Student Union of CTU using the PESTL analysis, Porter's five forces model and McKinsey's 7S model. The methods are used to appropriately reflect the environment of the student non-profit organization. Furthermore, the number of CTU students and the number of active members of the organization are analyzed. The findings of the analysis are used to create a SWOT analysis and suggest the types of strategies that the organization should address. The interviews show the motivation of certain student segments to participate in the activities of the organization.

## Úvod

Podmínky. Ve kterých dnes neziskové organizace fungují, se stále více přibližují standartním podmínkám v soukromém ziskovém sektoru. Je zřejmé, že prostředí, ve kterém musí každá

nezisková organizace dnes a denně prokazovat smysl, přínos a udržitelnost své existence, se stává čím dál tím více konkurenční. (Bárta, 1997)

Chce-li jakákoli organizace, tedy i nezisková, uspět v oblasti svého působení, musí mít jasně stanovenou, čeho a jakým způsobem chce dosáhnout, a každý člen této organizace by s tím měl být seznámen. K tomuto účelu by měl sloužit strategický plán.

Studentská unie ČVUT v současné době žádný aktuální dlouhodobý plán nemá. Cílem tohoto příspěvku je příprava strategického plánu organizace na následující pětileté období.

Studentská unie ČVUT („SU ČVUT“) je samosprávná, dobrovolná, nepolitická organizace založená za účelem naplňování společného zájmu, kterým je obecně prospěšná činnost. Vznikla dne 10. února 1998 jako spolek.

SU ČVUT se skládá z několika dílčích klubů a zaměřuje se na studenty Českého vysokého učení technického („ČVUT“) a studenty ubytované v rámci zařízeních ČVUT. Pro SU ČVUT je vedle spolupráce s jednotlivými fakultami a ústavy důležitá spolupráce s Rektoriátem ČVUT („RČVUT“) a Správou účelových zařízení („SÚZ“).

Pokud by SU ČVUT ztratila schopnost oslovit studenty, vedlo by to k dalšímu poklesu počtu jejích členů a tím pádem omezení fungování organizace, tím by zároveň klesla schopnost organizace rozvíjet potenciál a zkušenosti studentů. Ochota a možnosti studentů působit v neziskové organizaci se časem mění a mohla být ovlivněna i pandemií COVID-19.

Na toto téma bylo provedeno pilotní šetření ve formě hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se studenty z klíčových skupin na ČVUT. Informace získané šetřením byly vyhodnoceny a na jejich základě budou určeny klíčové parametry ovlivňující rozhodování studentů v otázkách zapojení se do neziskové organizace.

Dále je v rámci přípravy strategického plánu vhodné připravit analýzu současného stavu organizace. Analýza vnějšího prostředí je provedena pomocí dvou metod. První metodou je PESTL analýza, která zpracovává politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní faktory. Druhou metodou je Porterův model pěti sil analyzující konkurenci organizace.

Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí McKinseyho modelu 7S. Dále jsou analyzovány lidské zdroje s kterými může organizace pracovat.

Závěry pilotního šetření a analýz budou využity k přípravě strategického plánu SU ČVUT a mohou být využity dalšími organizacemi, které pracují se studenty.

### **Analýza vnějšího prostředí dle PESTEL**

Analýza vnějšího prostředí se věnuje vnějším vlivům, které působí na organizaci. SU ČVUT je neziskovou organizací, která se zaměřuje na studenty ČVUT. Z tohoto důvodu jsou zkoumány faktory ovlivňující jak SU ČVUT, tak faktory ovlivňující ČVUT a jeho studenty.

Analýza PESTL je nástroj používaný k analýze vlivu vnějšího prostředí. PESTL znamená politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní faktory.

#### *Politické faktory*

Politické dění v České republice a vládnoucí politické strany mohou ovlivnit fungování vysokých škol a neziskových organizací.

### Aktuální politická scéna

Dne 8. a 9. října 2020 proběhly parlamentní volby. Situace po volbách se v tuto chvíli ještě stabilizuje. Koalice SPOLU s koalicí Piráti a Starostové uzavřeli koaliční smlouvu. Oblasti vysokých škol vědy, výzkumu a inovací je v koaliční smlouvě vyhrazena část popisující například financování profesně orientované výuky, rozšíření nabídky bakalářských programů a dalších bodů, které by měli vysokoškolskou oblast rozvinout. V oblasti neziskového sektoru se koaliční smlouva zmiňuje o neziskových organizacích jen okrajově. (ods.cz, 2021)

Lepší přehled o zapojení neziskového sektoru poskytuje Strategie spolupráce veřejné správy s NNO (nestátní neziskové organizace) na léta 2021 až 2030. Strategie přichází s vizí nestátních neziskových organizací jako stabilních a silných partnerů veřejné správy při naplňování potřeb české společnosti. (vlada.cz, 2021)

Uvedené informace podporují zájmy SU ČVUT, a pokud dojde k jejich naplnění, mohlo by to podpořit rozvoj organizace.

### Omezení spojené s pandemickou situací v České republice

Vlivem pandemické situace, především zavedenou distanční výukou a omezenou možností setkávat se, byly omezeny některé činnosti spolku. Projevil se úbytek členů a řada událostí byla omezena, přetransformována do online varianty nebo zrušena. Pokud by se situace opakovala, SU ČVUT by se musela této situaci přizpůsobit, aby mohla pokračovat ve svém fungování.

### *Ekonomické faktory*

Aktuální ekonomickou situací je ovlivněna možnost studentů pokrýt náklady spojené se studiem a výdaje spojené s pobytem v hlavním městě. Ekonomickou situací rovněž ovlivňuje výdaje spolku spojené s provozem jejich činností.

### Vlivy ovlivňující finanční situaci studentů

Náklady spojené se studiem a životem v Praze mohou být hrazeny z více zdrojů. U studentů to nejčastěji bývají příspěvky od rodiny nebo příjmy studenta.

Dle Českého statistického úřadu za celý rok 2020 hrubé úspory domácností narostly o 217,1 mld. korun a podíl úspor na disponibilním příjmu vyskočil na více než 18 %. (ČSÚ, 2021) Ve 2. čtvrtletí 2021 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 38 275 Kč, což je o 3 893 Kč (11,3 %) více než ve stejném období roku 2020. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 2,9 %, reálně tak mzda vzrostla o 8,2 %. Objem mezd se zvýšil o 12,1 %, počet zaměstnanců vzrostl o 0,7 %.) (ČSÚ, 2021)

Z uvedených informací vyplývá, že došlo k zvýšení úspor domácností i nárůstu průměrné hrubé mzdy po roce 2020 a to i na hodnoty vyšší než v roce 2019. To by mohlo mít pozitivní vliv na možnost financování studijních a dalších nákladů pro studenty.

Hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Praze v 1. čtvrtletí roku 2021 přesáhla průměr republiky o 25,9 %. (ČSÚ, 2021) Tato situace může pomoci studentům v případě, že se rozhodnou platit své výdaje ze svého osobního příjmu ze zaměstnání.

### *Vlivy ovlivňující finanční situaci spolku*

Další část se věnuje ekonomickým faktorům, které ovlivňují finanční situaci spolku. Ne všechny detailní údaje jednotlivých částí spolku jsou dostupné přímo, text tedy pracuje s obecnými dostupnými údaji.

#### Příjmy spolku

SU ČVUT získává své finanční prostředky z dotací, grantů, sponzorských darů, ekonomických činností a členských příspěvků.

V případě omezení příjmů z jednoho zdroje je SU ČVUT schopna reagovat a využít ostatních zdrojů, tak aby mohla dále plnit své hlavní činnosti.

#### Výdaje spolku

Finance SU ČVUT jsou využity k provozování činností spolku. Velká část financí je použita na provoz a činnosti jednotlivých částí SU ČVUT. Existuje celá řada zájmových činností, kterým se může člen v rámci spolku věnovat. Jejich rozptyl je velice široký od technických, přes kreativní, sportovní, vzdělávací až po organizační činnosti. Z toho důvodu by bylo náročné specifikovat vlivy jednotlivých odvětví. Lze tvrdit, že část výdajů je ovlivněna růstem spotřebitelské ceny tedy inflací.

Mezi výdaje které ovlivňují spolek jako celek patří náklady na administrativního pracovníka spolku a využívání právních a účetních služeb, kde by případný růst nákladů na tyto služby nebyl pro spolek omezující.

### *Sociální faktory*

Studenty a studentskou unií ovlivňuje celá řada sociálních faktorů. Mezi nejpodstatnější patří, převážně počet budoucích studentů. Ochota studentů studovat na ČVUT v Praze je ovlivněna kvalitou studentského života v hlavním městě. Část studentů ČVUT převážně studenti Fakulty biomedicínského inženýrství jsou ubytováni na Kladně. Pro účely tohoto textu bude analyzována jen situace v hlavním městě, ale je doporučeno, aby byla později provedena i analýza podmínek studentského života na Kladně.

#### Demografická struktura

Věk studentů ČVUT, na které se SU ČVUT zaměřuje je dle informací dostupných ze stránek Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nejčastěji v intervalu od 19 do 26 let.

Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že počet obyvatel ve věku 15 – 24 let je méně v porovnání s předchozími lety. Tento stav by se měl v následujících letech mírně zlepšovat. Tato situace ovlivní počet a složení studentů na vysokých školách a tím i složení členů SU ČVUT. Stárnutí populace obyvatel ČR může přinést větší nároky na efektivní práci studentů. Jejich práce se může stát žádanou a dobře placenou. Toto by mohlo studenty motivovat více pracovat a méně se věnovat dobrovolnickým aktivitám či studiu.

#### Kvalita života studentů

Kvalita života studentů v hlavním městě je zásadní pro rozhodování studenta v případě výběru školy. Pro SU ČVUT je přínosné, aby studenti byli ochotni ubytovat se v Praze a to nejlépe v rámci ubytovacích zařízení ČVUT, kde SU ČVUT aktivně působí.

Motivaci a rozhodnutí studenta vybrat si ke studiu právě ČVUT by mohlo ovlivnit několik základních faktorů. Naplnění fyziologických potřeb – strava a ubytování, naplnění bezpečnostních potřeb – ochrana zdraví a finanční zajištění, pocit sounáležitosti, pocit uznání a touha po rozvoji. (Maslow, 1943)

#### Strava a ubytování

ČVUT prostřednictvím SÚZ provozuje několik stravovacích a ubytovacích zařízení. V případě potřeby je k dispozici řada restauračních zařízení a obchodů s potravinami a služby zajišťující rozvoz jídla. SÚZ ČVUT v případě využití plné kapacity ubytovacích zařízení je schopné dle svého vyjádření ubytovat necelých 8000 studentů. (portal.cvut.cz, 2017) Další studenti využívají privátní ubytování v částech Prahy nebo mají trvalé bydliště v Praze, příp. v dojezdové vzdálenosti, proto ubytování nepotřebují.

#### Ochrana zdraví a finanční zajištění

V Praze operují složky Integrovaného záchranného systému a další bezpečnostní složky, které zasahují v případě mimořádných událostí a zajišťují tak dobrou míru bezpečnosti pro obyvatele hlavního města.

Počet volných pracovních míst je v Praze větší oproti zbytku republiky. (mpsv.cz, 2021) To nabízí studentům možnost v případě potřeby sehnat zaměstnání a finanční příjem.

#### Komunita a seberozvoj

V rámci hlavního města existuje řada spolků a skupin, které provozují celou škálu společenských, rozvojových a dalších aktivit a je možné se do těchto aktivit zapojit. Jedním ze spolků je i SU ČVUT. Seberozvoj zajišťuje i samotné studium na vysoké škole.

Je potřeba brát v úvahu i situaci, kdy by se jiné nabízené aktivity staly atraktivnějšími, nežli činnosti nabízené SU ČVUT. To by mohlo negativně ovlivnit členskou základnu spolku. Toto bude více rozebráno v části věnující se analýze konkurence.

Všechny zmíněné aspekty ovlivňují kvalitu života a tím přitažlivost studia v hlavním městě. V případě zájmu studentů studovat v Praze konkrétně na ČVUT, dostává SU ČVUT možnost oslovit a zapojit do svých aktivit více studentů.

#### *Technologické faktory*

Využití informačních technologií pro podporu studia je jednou z hlavních činností spolku. Studenti ČVUT se technologii věnují při studiu i ve volném čase. V rámci spolku existuje několik členských skupin, které se aktivně zabývají technologiemi převážně z oblasti informačních, mediálních a elektrotechnických oborů.

#### Technické prostředky pomáhající řízení organizace

V současné době je možné využít webové aplikace zlepšující efektivitu organizování událostí a řešení problémů což napomáhá vedení všech organizací i SU ČVUT. V době pandemické krize zajistili fungování spolku online komunikační nástroje a možnost distančního setkávání.

#### *Legislativní faktory*

Mezi hlavní zákony, kterými se musí SU ČVUT řídit, patří Občanský zákoník. Existuje řada dalších zákonů, které značně ovlivňují fungování organizace.

### Zapsaný spolek

Studentské unie ČVUT je zapsaný spolek podle Zákona č. 89/2012 Sb. (Občanský zákoník) §214 až §302. Zde jsou definovány povinnosti a možnosti spolku. Nakládání s financemi dále specifikuje Zákon č. 586/1992 Sb. České národní rady o daních z příjmů § 18 až § 19.

### Legislativa vysoké školy

Jelikož se SU ČVUT zaměřuje na studenty ČVUT, je přínosné se orientovat i v Zákoně č. 111/1998 Sb. (zákon o vysokých školách), z kterého vychází i Statut ČVUT. (cvut.cz, 2021) V rámci zachování partnerské spolupráce je vhodné, aby SU ČVUT sledovala a postupovala v souladu s nařízeními, které vydává rektor ČVUT.

### **Porterova analýza pěti sil**

Stav konkurence v odvětví závisí na pěti základních silách. Společná hodnota těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví. (Porter, 1980)

Porterův model pěti sil patří k základním nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti. V následující části budou rozebrány jednotlivé konkurenční síly působící na SU ČVUT.

#### *Vymezení odvětví*

Nejprve bude specifikována oblast, ve které SU ČVUT působí a kde se nacházejí její klienti. Klienty jsou zde myšleni členové a potenciální členové spolku.

Skupinou na kterou SU ČVUT působí, jsou z velké části studenti ČVUT. Je možné mezi klienty zařadit i studenty jiných vysokých škol, kteří jsou ubytováni v rámci zařízení ČVUT.

Jak již bylo zmíněno dříve, naplňování pracovních a studijních povinností není vnímáno jako konkurenční aktivita, ale jako součást života studenta. Tyto činnosti jsou naopak podporovány.

Jelikož SU ČVUT chce nabízet svým členům možnost získat a rozvinout své zkušenosti a připojit se do aktivní komunity, nebude v následujícím textu posuzována konkurence v porovnání s komerčními společnostmi, u kterých by se člen mohl rozhodnout využít jejich služby na místo čerpání výhod členství.

Porterova analýza aplikována na tržní prostředí popisuje sílu zákazníků dodavatelů konkurence a stanovené ceny. (Porter, 1980) Pro účely studentské neziskové organizace bude tento model upraven tak, aby analyzoval převážně ochotu studentů zapojit se do konkrétního studentského spolku. Zkoumaným faktorem je zda se člen rozhodne věnovat svůj čas rozvoji a fungování SU ČVUT, nebo zvolí jinou organizaci, ve které by mohl aktivně působit.

#### *Vyjednávací síla stávajících konkurentů*

V této části jsou popsány organizace, které se svou činností nejvíce podobají činnosti SU ČVUT. Těmito organizacemi jsou studentské spolky a skupiny, které cílí na studenty ČVUT. Následně budou uvedeny některé studentské skupiny, které v současné době nejsou v oficiálním partnerském vztahu se SU ČVUT. Následující text se bude věnovat stručné analýze spolků. Bylo by vhodné v návaznosti na tento text vytvořit detailnější analýzu a porovnání se SU ČVUT například pomocí marketingového mixu.

### Student Hub

Student Hub je zapsaným spolkem od 6. května 2021. Jeho členská základna se skládá z desítek členů, ovšem dochází k postupnému rozšiřování. Jejich snahou je pracovat se studenty ČVUT a dalších škol i mimo hlavní město. Snaží se především propojit komunity studentů se stejnými zájmy. Často využívá online platformy pro sdružování a komunikaci se studenty. Dále pořádá společenské, kulturní, vzdělávací a sportovní akce. Svým přístupem nejvíce připomíná fungování SU ČVUT. Díky svému nedávnému založení mají menší členskou základnu, ovšem to jim umožňuje být více flexibilní a také nejsou zatíženi řízením organizace s velkým počtem členů jakou je SU ČVUT.

### Studentská unie při Fakultě jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT v Praze

Studenti Fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT („FJFI“) mají vlastní studentskou unii. Je spolkem s dnem vzniku 31. srpna 1995. Jejich cílovou skupinou jsou studenti FJFI. Pořádají řadu kulturních, sportovních, společenských a vzdělávacích aktivit převážně pro studenty FJFI. S veřejností komunikují pomocí stránek na sociálních sítích a webových stránkách. Oproti SU ČVUT se jedná o menší spolek se zaměřením specificky na jednu fakultu ČVUT.

V rámci ČVUT působí řada dalších studentských skupin. Většina z nich je v přímém vztahu s fakultou a fungují jako její část.

### ŠTUK – Studentský klub Fakulty stavební ČVUT

Jednou z těchto skupin je studentský klub ŠTUK, který působí na Fakultě stavební ČVUT („FSv“). Zaměřuje se především na studenty FSv. Pořádá společenské a vzdělávací akce. S veřejností komunikují pomocí stránek na sociálních sítích a webových stránkách. Jedná se o menší studentský klub a počet členů se pohybuje kolem dvou desítek. Oproti SU ČVUT se nejedná o samostatný spolek a soustředí je spíše na aktivity v rámci FSv.

Existují i další podobné kluby, jejich zaměření je ovšem úzce specializované v rámci určitého tématu a činnosti a nebudou dopodrobna probírány v tomto textu.

### *Hrozba potenciální konkurence*

Potenciální konkurence může založit vlastní spolek při splnění podmínek uvedených v podle Zákona č. 89/2012 Sb. (Občanský zákoník) §214. Následně může začít tvořit členskou základnu a aktivity v rámci komunity studentů ČVUT a tím omezovat možnost SU ČVUT získat studenty pro své aktivity.

V případě, že by jiné organizace chtěla působit oblasti ubytovacích zařízení ČVUT měla by před sebou řadu bariér. SU ČVUT má v této oblasti stabilní zázemí z pohledu vybavení, členské základny, dobré pověsti a dobrého vztahu s vedením ČVUT a SÚZ.

Pozice spolku na fakultách ČVUT je středně silná. SU ČVUT působí skrze své zájmové kluby, které na fakultách vytvářejí komunitu členů a dobré povědomí o činnostech organizace. Přesto velká část studentů není nijak zapojena do aktivit spolku ani jeho partnerských spolků a je zde prostor pro působení jiných spolků a studentských skupin. Zájmové kluby SU ČVUT nepůsobí na všech fakultách ČVUT. Na Fakultě stavební, Fakultě jaderné a fyzikálně inženýrské a Masarykově ústavu vyšších studií není v současné chvíli žádný zájmový klub SU ČVUT.



### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatelé mohou uplatňovat vyjednávací sílu zvyšováním cen nebo snižováním kvality nakupovaného zboží a služeb (hbr.org, 2021).

Jak bylo zmíněno v analýze ekonomických faktorů existuje široké množství činností, kterým se jednotlivé části spolku věnují. Z toho důvodu by bylo náročné udělat analýzu jednotlivých dodavatelů pro celý spolek a je vhodnější vytvořit dílčí analýzy pro jednotlivé části SU ČVUT.

Mezi obecné dodavatele, které spolek využívá lze zařadit pronajímatele kulturních prostor. Při plánování kulturních akcí spolek vybírá většinou ze 4-5 vhodných prostor vzhledem k lokalitě, kapacitě a ceně za pronájem. Vyjednávací síla dodavatelů prostor by se dala v tomto ohledu hodnotit jako středně silná.

### *Vyjednávací síla klientů*

Strategické plánování je vhodné pro zamyšlení se nad tím, zda jsou uspokojovány potřeby klientů (Bárta, 1997).

Porterův model uvádí pojem kupující a jejich vyjednávací síla. Vyjednávací silou je myšleno, jak může případný zákazník ovlivnit nabízené produkty a jejich cenu. (Porter, 1980)

V kontextu spolku je možné uvažovat, nad tím, jak může klient ovlivnit členské výhody, kvalitu a portfolio činností, které spolek nabízí.

Jak již bylo zmíněno, tak v rámci ubytovacích zařízení ČVUT má spolek silnou pozici. Vyjednávací síla klientů je zde slabá.

Mimo ubytovací zařízení ČVUT vyjednávací pozice klientů sílí a studenti bydlící mimo ubytovací zařízení často nejsou členy spolku a nečerpají stejné výhody jako studenti na vysokoškolských kolejích.

### *Hrozba substitucí*

Substituty ovlivňují konkurenceschopnost i na neziskových trzích tím, že ovlivňují míru monopolní síly, kterou může neziskový poskytovatel mít. (Tuckman, H.P., 1998)

Mezi substituty se v případě spolku řadí činnosti, které by mohl klient dělat bez závislosti na členství ve spolku.

Vzhledem k rozsáhlému a rozdílnému množství nabízených činností v jednotlivých klubech, bude vhodnější opět tuto analýzu z pohledu činností později specifikovat pro každý klub zvlášť.

Jako alternativa pro činnost klienta v celém spolku, by mohla být aktivita a seberealizace v jiné neziskové organizaci jako například v Českém červeném kříži a podobně. Jelikož podobných organizací existuje více, je možnost klientů využít substituci reálná a jednoduchá.

### **Analýza vnitřního prostředí podle McKinseyho modelu 7S**

Model McKinsey 7S byl vyvinut na konci 70. let společností McKinsey & Co. jako koncepční rámec užitečný při diagnostice příčin problémů organizace a při formulování programů pro zlepšení. (onlinelibrary.wiley.com, 2015)

### *Sdílené hodnoty*

Mezi aktivními členy SU ČVUT je posláním organizace shodně vnímáno jako zlepšování studentského života členů spolku a vytváření prostoru pro nabytí nových zkušeností, které mohou uplatnit ve svém budoucím životě a kariéře.

Dle stanov spolku je SU ČVUT samosprávná, dobrovolná, nepolitická organizace založená za účelem naplňování společného zájmu, kterým je obecně prospěšná činnost. Konkrétní činnosti jsou uvedeny ve stanovách spolku.

Mezi členy SU ČVUT je předávána věta, která je označována jako definice spolku. „Nechť pro všechna  $x$  z množiny všech klubů při ČVUT existuje právě jedna zastřešující, sdružující a sjednocující platforma, pak právě tuto platformu nazýváme Studentskou unií.“

Tato definice částečně jeví charakteristiky vize, její naplňování ovšem není vynucováno a připojení studentských organizací jako partnerů SU ČVUT je založeno na dobrovolném principu a vzájemné dohodě obou organizací. Jak bylo zmíněno výše, existují studentské skupiny a spolky, které nejsou v současné době součástí SU ČVUT.

Dle vedení SU ČVUT se k popisu poslání organizace používá věta „Pomáháme žít studentský život.“ Tato věta popisuje dle dotazovaných členů spolku vhodně veškeré činnosti SU ČVUT a mohla by být použita jako oficiální poslání spolku, které, stejně jako vize organizace, není v současné chvíli nikde uvedeno.

Dle vyjádření vedení spolku rektor a prorektoré spatřují v SU ČVUT silného partnera. Akce, které SU ČVUT pořádá mají širší záběr přes fakulty a většinu ústavů i za hranice ČVUT. U některých akcí, které jsou pro studenty pořádány, rektor uděluje záštitu, tzn. vyjádření podpory pro konání dané akce.

### *Struktura*

Struktura SU ČVUT je definována ve stanovách spolku. Nejvyšším orgánem SU ČVUT je Studentský parlament. Statutárním orgánem SU ČVUT je Prezident.

Orgány SU jsou: Studentský parlament, Prezident, Viceprezident, Centrála, Shromáždění klubů, Kontrolní komise, Rada studentských samospráv, Výbory Studentského parlamentu.

SU ČVUT se dělí na kluby, ty sdružují jednotlivé členy. Členové jednotlivých klubů jsou zároveň členy SU ČVUT. Kluby se dělí na interní a externí. Interní kluby se dále dělí na kolejní a zájmové.

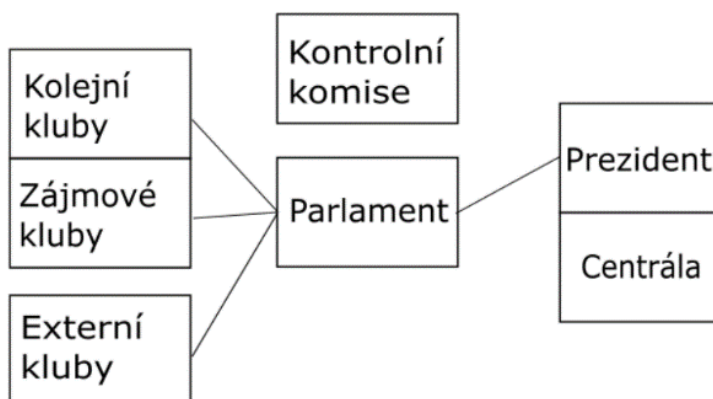
Externí klub je právnická osoba, která spolupracuje s SU na dosahování společných cílů. Externí klub funguje v rámci SU jako jeden člen SU. Externí kluby mají vlastní právní subjektivitu. (old.su.cvut.cz, 2021)

Orgány interních klubů SU jsou: Představenstvo, Předseda, Místopředseda, další orgány, pokud je stanovou klubu definují. Orgány externích klubů si definují externí kluby samy.

Dále jsou v rámci SU ČVUT členská uskupení, která projednávají a stanovují doporučení v rámci daných oblastí. V současné době existuje Legislativní skupina a Skupina zabývající se ochranou osobních údajů.

Struktura Studentské unie ČVUT připomíná maticovou strukturu podniku. Zjednodušená struktura je znázorněna na obrázku 1.

**Obrázek 1:** Znárodnění struktury SU ČVUT



*Zdroj: vlastní zpracování*

Tato struktura dovoluje členům SU ČVUT zapojení se do činností v rámci různých částí spolku. Při určování počtu členů je ovšem složité zjistit přesný počet, kvůli překrývání členství.

### *Skupina*

Většina členů SU ČVUT jsou studenti Českého vysokého učení technického. Dále lze rozdělit členy na dobrovolníky, kteří se aktivně věnují rozvoji spolku a spíše pasivní členy. Někteří členové se při studiu zároveň věnují svému povolání. V rámci SU ČVUT je zavedena neformální otevřená komunikace. Členové si vzájemně tykají a otevřeně si sdělují své názory. Členové jsou ve většině případů součástí některého z klubů SU ČVUT.

Je vytvářena snaha tvořit aktivní komunitu členů v rámci jednotlivých klubů. Zároveň jsou realizovány činnosti podporující propojení komunity mezi kluby.

Díky studiu zahraničních studentů na ČVUT dochází na akademické půdě ČVUT k interakci s studenty mnoha národností. Někteří zahraniční studenti se stávají i členy SU ČVUT.

### *Schopnosti*

Jedním z hlavních záměrů SU ČVUT je vytvořit prostředí a možnosti pro získávání zkušeností. Ve spolku současně působí členové s různou úrovní zkušeností. Jedná se o prostředí, které je vytvářeno přirozenou fluktuací studentů v závislosti na délce studia. Absolventi postupně spolek opouštějí a nahrazují je mladší studenti. Fluktuace bohužel zpomaluje proces rozvoje celé organizace, kvůli pravidelnému odchodu zkušených členů.

Díky složení z členů zaměřených na technické obory, lze očekávat větší technické znalosti mezi členy. Naopak bude malý počet členů, kteří by měli zkušenosti v oblasti řízení organizace a práce s lidmi. Tyto zkušenosti členové často získávají prostřednictvím působení ve spolku.

### *Styl*

V rámci spolku je zavedena neformální demokratická komunikace odpovídající studentskému prostředí. V souladu s hodnotami SU ČVUT se většina členů prioritně věnuje studiu případně svému povolání a dobrovolnickým aktivitám spolku se věnují ve zbylém čase. Ve spolku je prostor pro inovace a novým členům je sdělováno, že mohou přijít s vlastními nápady, které by chtěli realizovat. V současné době je vedení spolku časově vytíženo a chybí podpůrné aktivity, které by vedly ke zlepšení fungování celého spolku. V rámci vedení organizace je znatelná snaha a tlak na dodržování předpisů a stanov uvnitř organizace. Dodržování legislativních pravidel spolku je u většiny členů řídicích orgánů vnímána jako důležitá.

### *Systemy*

#### Řídící procesy

Řízení organizace probíhá dle stanov a interních předpisů spolku, případně dle stanov a interních předpisů jednotlivých klubů. Rozhodování o směřování SU ČVUT má na starosti převážně Parlament Studentské unie ČVUT. Řízení klubů je vykonáváno jednotlivými představenstvy klubů.

#### Komunikační procesy

V rámci vedení organizace nebo komunikace s partnery je často využívána komunikace pomocí emailové konference. V případě naléhavé potřeby komunikace se využívá telefonní hovor. Většina členů preferuje osobní setkání a ty jsou pro ně stěžejní. Komunikace s veřejností je zprostředkovávána především skrze sociální síť organizace a webový portál. V případě přímé komunikace s konkrétní osobou či organizací je využito spojení pomocí emailu. Jednotliví aktivní členové a skupiny členů často využívají k vzájemné komunikaci sociální síť. I zde se v největší míře uplatňují osobní setkání ve větším počtu účastníků.

#### Kontrolní systémy

Kontrola orgánů SU ČVUT je prováděna Kontrolní komisí. V rámci organizace je také kladen důraz na zodpovědnou kontrolu schvalovaných usnesení v rámci jednotlivých orgánů SU ČVUT. Dále SU ČVUT využívá advokátních a účetních služeb.

### *Strategie*

Strategie SU ČVUT je ve většině případů plánována na přibližně jeden kalendářní rok. Z toho důvodu jsou všechny cíle stanoveny a vytvářeny spíše operativně.

Organizace se snaží udržet své směřování v souladu s definovanými hodnotami a zaměřit svou činnost na zlepšování studentského života a rozvoji osobnosti studentů ČVUT.

### **Analýza lidských zdrojů**

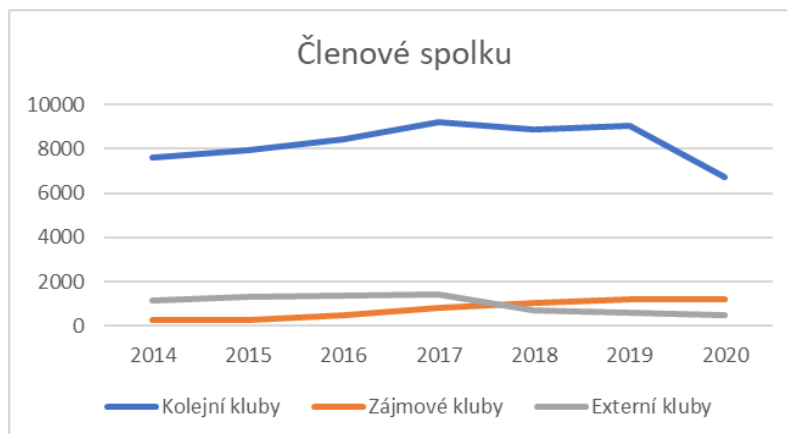
Díky výročním zprávám spolku je možné sledovat počty členů a počty aktivních členů v průběhu let. Zároveň je možné porovnat tyto hodnoty s údaji a počtu studentů ČVUT a tím zjistit jaká část studentů se zapojuje do aktivit spolku.

#### *Analýza počtu členů spolku*

Uváděný počet členů byl od roku 2017 do roku 2019 stabilně kolem 9000. Vysoký počet členů je ovlivněn poskytováním členských výhod na všech kolejích ČVUT. S pandemickou situací nastal pokles členů na hodnotu 6730.

Jelikož může člen být zároveň součástí kolejního i zájmového klubu, nelze s přesností říci výsledný počet členů a pravděpodobně dochází k výraznému překryvu jednotlivých členství mezi kolejními a zájmovými kluby.

**Obrázek 2:** Graf vývoje počtu členů spolku v letech 2014 - 2020

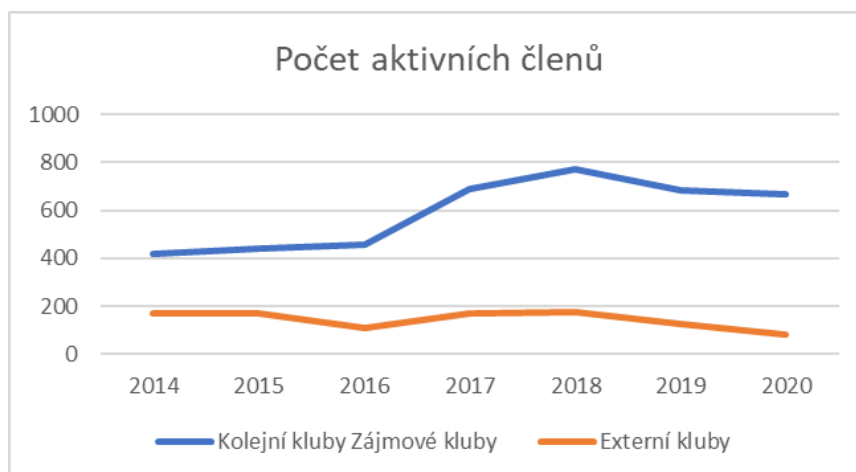


Zdroj: vlastní zpracování z dat dostupných z <https://old.su.cvut.cz/cs/node/87/3950808>

Počet aktivních členů je ovšem stanovován do jisté míry odhadem. Prvním důvodem je složitost sledování počtu a míry aktivity členů u velkých klubů, kde se počty aktivních pohybují v řádu stovek. Druhým faktorem je již zmiňovaný překryv mezi členy zájmových a kolejních klubů a je možné, že někteří členové jsou do statistik započítáváni dvakrát. Údaje o počtech členů jsou uvedeny na obrázcích 2 a 3.

Při výpočtu rozdílu mezi celkovým počtem členů a aktivní členskou základnou je možné orientačně určit počet neaktivních členů. To poskytuje určitou představu o tom, kolik členů je možné oslovit v rámci jejich zapojení do aktivit spolku.

**Obrázek 3:** Graf vývoje počtu aktivních členů spolku v letech 2014 - 2020



Zdroj: vlastní zpracování z dat dostupných z <https://old.su.cvut.cz/cs/node/87/3950808>

*Analýza počtu ČVUT studentů*

Dle údajů Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (MŠMT, 2021) studuje na ČVUT necelých 17 400 studentů, z toho necelých 1 750 studuje v distančním a kombinovaném studiu. Je zde tedy dostatečný prostor pro SU ČVUT k oslovení řady studentů.

### *Segmentace skupin*

V tuto chvíli jsou segmenty rozděleny podle zapojení osob do aktivit SU ČVUT.

**Tabulka 1:** Rozdělení segmentů dle aktivity v rámci SU ČVUT

Segment	Popis segmentu
Dlouhodobě aktivní člen ve vedení	Člen spolku, který se aktivně zapojoval do činností spolku více jak 2 roky a zároveň působil ve vedení organizace.
Dlouhodobě aktivní člen	Člen spolku, který se aktivně zapojoval do činností spolku více jak 2 roky.
Krátkodobě aktivní člen	Člen spolku, který se aktivně zapojoval do činností spolku méně jak 2 roky
Dlouhodobě pasivní člen	Člen spolku více jak 2 roky, ale výrazně se nezapojuje do aktivit klubu.
Krátkodobě pasivní člen	Člen spolku méně jak 2 roky, ale výrazně se nezapojuje do aktivit klubu.
Student bez členství	Student ČVUT, který se doteď nestal členem spolku.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jedná se pouze o prvotní rozdělení, které má pomoci stanovit okruhy otázek pro následné dotazníkové šetření a další rozhovory.

### **SWOT analýza**

Na základě předchozí analýzy a dosavadních rozhovorů se členy spolku působícími ve vedení organizace byla sestavena SWOT analýza viz tabulka 2 Analýza bude doplněna o závěry z rozhovorů se členy jednotlivých segmentů.

Vhledem k relativně silné pozici SU ČVUT přichází v úvahu využití strategie SO – tedy stavění na silných stránkách a využití příležitostí. V případě snahy vyhnout se hrozbám potom připadá v úvahu využití strategie ST – tedy využití silných stránek k potlačení hrozeb.

Některé slabé stránky jsou z části založené na prostředí a smyslu organizace, proto by jejich odstranění mohlo být náročné. K odstranění některých slabých stránek by mohla napomoci tvorba strategie a vylepšení některých procesů. Tyto úlohy a řada dalších by měly být řešeny v připravovaném strategickém plánu organizace.

Tabulka 2: SWOT analýza SU ČVUT

S – Strength (silné stránky)	W – Weakness (slabé stránky)
Silná pozice na půdě ubytovacích zařízení ČVUT	Malé zkušenosti začínajících členů v oblasti práce s lidmi a vedení organizace.
Akumulace zkušeností za několik let fungování spolku	Neefektivní procesy předávání zkušeností.
Finanční prostředky	Přirozená fluktuace studentů.
Prostor pro získávání zkušeností	Omezené časové možnosti aktivních členů.
Mladý inovativní kolektiv	Slabá pozice mimo ubytovací zařízení.
Partnerský vztah s dalšími studentskými spolky.	Krátkodobé plánování směřování organizace.
Partnerské vztahy s ČVUT a jeho částmi	
O – Opportunities (příležitosti)	T – Threats (hrozby)
Strategická partnerství s dalšími studentskými organizacemi	Separace části spolku
Zavedení inovačních aktivit.	Demotivace velké části aktivních členů
Rozšíření povědomí o SU ČVUT i mezi zaměstnavatele	Ztráta zájmu členů o činnosti nabízené spolkem
Motivace členů k zapojení se od více činností spolku	Nedostatek aktivních lidí pro efektivní fungování spolku
Oslovení větší části studentů ČVUT. Rozšíření klubů na více fakult.	Ztráta dobrého jména spolku
Využití studentských prací v rámci spolku	Ztráta dotací na podstatné činnosti.
	Omezení fungování vysoké školy
	Omezení vzájemného setkávání
	Nedostatek studentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Analýza rozhovorů

Bylo provedeno několik rozhovorů se zástupci různých segmentů uvedených v části textu o lidských zdrojích. Rozhovor byl polostrukturovaný s předem připravenými otázkami, na které zástupci volně odpovídali a během rozhovoru byly pokládány další doplňující předem nepřipravené otázky v závislosti na kontextu rozhovoru. Zástupci jednotlivých segmentů dostávali mírně odlišně otázky v závislosti na úrovni jejich zapojení do aktivit spolku. Rozhovorů se účastnili dva až tři zástupci z každého segmentu.

Otázky se nejčastěji věnovali následujícím oblastem: Motivace pro zapojení se do aktivit spolku. Názor na činnosti spolku. Názor na život na studentských kolejích. Otázky na nedostatky a vylepšení spolku. Využívání osobního času. Vliv pandemie na studentský život. Rozhodnutí pro studium na ČVUT.

Z provedených rozhovorů vyplývá několik opakujících se závěrů.

### *Segment dlouhodobě aktivních členů ve vedení:*

Motivace této skupiny je často vychází z potřeby pomoci ostatním, předávání zkušeností a spatřování smyslu v poslání organizace. Často spatřují problémy v názorových konfliktech

uvnitř organizace. Často jsou to obyvatelé studentských kolejí a vnímají vliv spolku na zlepšování studentského života a tvoření přátelské komunity. Velice často studují a pracují zároveň ale spolku věnují veškerý zbylý čas, často na úkor jiným osobním aktivitám a zájmům.

*Segment dlouhodobě aktivních členů:*

Motivací členů je často touha zlepšit své dovednosti. Rádi využívají různorodých možností, které spolek nabízí k osobnímu rozvoji. Často bydlí na kolejích a vnímají kladně aktivní studentskou komunitu. Svůj volný čas využívají i pro aktivity mimo spolek, ale často kombinují své volnočasové zájmy právě s aktivitami ve spolku.

*Segment krátkodobě aktivních členů:*

Motivací nově aktivních členů se různí, ale odpovídá motivaci dlouhodobě aktivních, tedy buď zájem o nabízené aktivity a rozvoj nebo snaha pomoci dalším členům a celému spolku. Zástupci tohoto segmentu měli několik inovativních nápadů, které by mohly být využity v rámci spolku.

*Segment dlouhodobě pasivních členů:*

Zástupci tohoto segmentu často nemají potřebu zapojovat se v jednotlivých aktivitách spolku i když jsou si vědomi jejich existence i různorodosti. Svůj čas věnují škole, zaměstnání a případně dalším koníčkům a zálibám. Řada z nich přiznává, že se často uchyluje k prokrastinaci. Většinou v jejich okolí je málo aktivních členů. Zvažovali by zapojení do aktivit spolku v případě, že by se zapojili i jejich současní přátelé.

Rozhovory se zástupci segmentu krátkodobě pasivních členů a studentů bez členství budou prováděny s větším počtem zástupců a doplněny. Z předběžných informací získaných od zástupců tohoto segmentu se opakuje informace o nedostatečné informovanosti o spektru aktivit, které spolek nabízí. Také blízký kolektiv dotazovaných často není zapojen do aktivit spolku.

Motivace jít studovat ČVUT zatím nejeví závislost na uvedených segmentech. Dotazovaní často uvádějí, že se rozhodli studovat kvůli zájmu o studijní obor a dobré pověsti školy.

V období tvoření tohoto textu jsou prováděny další rozhovory. Text bude doplněn o další závěry a analýzy těchto rozhovorů.

## **Závěr**

Provedená analýza by měla pomoci SU ČVUT zorientovat se v aktuální situaci. Z analýzy vyplynulo několik silných a slabých stránek a navazujících hrozeb či příležitostí. Současná pozice spolku se jeví jako silná a proto je doporučeno této pozici využít pro realizaci příležitostí nebo k odstranění hrozeb.

Z provedených rozhovorů jsou patrné faktory ovlivňující ochotu zapojit se do organizace. Získané informace budou použity k zpřesnění otázek pro následující rozhovory a širší dotazníkové průzkumy. Zároveň se v rámci rozhovorů objevují inovativní nápady na zlepšení fungování spolku.



## Použité zdroje:

BÁRTA, Jiří. Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. ISBN 80-902302-0-2.

Dokumenty | Studentská unie ČVUT. Studentská unie ČVUT [online]. Copyright © 2021, [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://old.su.cvut.cz/cs/dokumenty>

Dokumenty | Studentská unie ČVUT. Studentská unie ČVUT [online]. Copyright © 2021, [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://old.su.cvut.cz/cs/node/87/3950808>

Home - Veřejný web - České vysoké učení technické v Praze [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://www.cvut.cz/sites/default/files/content/74c76d2e-7f4d-4cb1-ac28-b0765c7f88f2/cs/20211023-statut-cvut-v-praze-viii-uplne-zneni-ucinnost-od-7-1-2021.pdf>

How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". In Psychological Review, 50 (4), 430-437. Washington, DC: American Psychological Association.

MŠMT - Odbor statistiky, analýz a rozvoje eEducation [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: [https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu\\_vs.html](https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs.html)

Nabídka a poptávka na trhu práce. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/nabidka-a-poptavka-na-trhu-prace>

ODS – Občanská demokratická strana [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/dl/50342/SPOLU-PirSTAN-KOALICNI-SMLOUVA.pdf>

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Tuckman, H.P. (1998), Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. J. Pol. Anal. Manage., 17: 175-194. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199821\)17:2<175::AID-PAM4>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6688(199821)17:2<175::AID-PAM4>3.0.CO;2-E)

Ubytování | Portál – České vysoké učení technické v Praze | České vysoké učení technické v Praze. Portál – České vysoké učení technické v Praze | České vysoké učení technické v Praze [online]. Copyright © 2016 [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: <https://portal.cvut.cz/informace-pro-studenty/obecne-informace/ubytovani/>

Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 14.11.2021]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Strategie\\_NNO\\_2021\\_2030.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Strategie_NNO_2021_2030.pdf)

## SPORTOVNÍ VÝZVY V DOBĚ PANDEMIE

### SPORT CHALLENGES IN TIMES OF PANDEMIC

Vít Přindiš

Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague/Masarykův ústav  
vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha/Prague, CZ  
e-mail: vit.prindis@gmail.com

Klíčová slova:

Sport, management, soutěže, COVID-19

Keywords:

Sport, management, competitions, COVID-19

Abstrakt:

Těžko nalezneme odvětví lidské činnosti, které by za poslední dva roky nebylo poznamenáno celosvětovou pandemií nemoci COVID-19. Některé byly poznamenány pozitivně a zaznamenaly obrovský růst, jiné negativně a museli hledat nové příležitosti pro změnu či samotné přežití. Sport v celosvětovém měřítku nebyl výjimkou. Nekonal se sportovní soutěže, nebylo co vysílat divákům a tím se i zastavil hlavní tok finančních prostředků. Kompletně se zastavit sportovní turismus a sportovní sektor pro své přežití byl na čas odkázán na vládní dotační programy. Kromě finanční stránky byla velice silně zasažena i psychika sportovců, kde 40 % z nich trpělo v počáteční fázi úzkostí a 72 % očekávalo horší post pandemické výsledky. Krize v klasickém sportu však přinesla nové možnosti pro tzv. e-sport, který zažil silný růst a jedny z největších sportovních akcí se odehráli virtuálně v roce 2020. Pro možný návrat klasického sportu se vyvinul systém tzv. bubliny, kdy jsou sportovci a další účastníci akce odříznuti od vnějšího okolí.

Abstract:

It is difficult to find a sector of human activities that has not been affected by the global COVID-19 pandemic in the past two years. Some were impacted positively and experienced a huge growth, others negatively and had to look for new opportunities for change or survival. The sports industry was no exception. There were no sports competitions, there was nothing to broadcast to the spectators and thus the main flow of funds stopped. Sports tourism came completely to a standstill and the sports sector became dependent on government subsidy programs for some time to survive. In addition to the financial side, the psyche of athletes was also hit very hard, with 40% of them suffering from anxiety in the initial phase and 72% expecting worse post pandemic results. However, the crisis in classical sports brought new opportunities for the so-called e-sports which experienced a strong growth and some of the largest sporting events took place virtually in 2020. For the possible return of classical sports, a system of the so-called bubbles has been developed, in which athletes and other participants in the event are cut off from the outside environment.

## Úvod

Všechny oblasti lidského života prošly v posledních dvou letech těžkou zkouškou v podobě globální pandemie nemoci COVID-19. Bylo potřeba se adaptovat a nalézt nové cesty fungování. Nejinak tomu bylo ve sportu. Na amatérské i profesionální úrovni se přesouvaly či úplně rušily všechny soutěže a závody. Nejznámějším příkladem je odsunutí pořádání Olympijských her v Tokiu o jeden rok a její značné prodražení díky novým bezpečnostním pravidlům. Pro opětovné nastartování sportovního života však našly sportovní federace, svazy a kluby cesty, které si vyžádaly nemalé finanční prostředky a velké úsilí všech účastníků. Sport se tak podařilo v roce 2021 naplno rozběhnout a všudypřítomná bezpečnostní opatření jsou na denním pořádku. Některé z nových přístupů využitých v době pandemie již zůstanou trvale zakotveny ve strukturách sportovního a krizového managementu.

Začátkem roku 2020, kdy celý svět pomalu poznával nové onemocnění COVID-19 a jeho sílu, se většina profesionálních sportovců snažila stále udržet tu nejlepší formu na jeden z vrcholů sportovní kariéry. Olympijské hry v Tokiu. Rychlost šíření a následky tohoto onemocnění však téměř kompletně zastavily všechny sféry lidského života, včetně toho sportovního. Soutěže byly buď zrušeny nebo odsunuty. Toto rozhodnutí přineslo jistě mnoho osobních tragédií, ale také velkou rádku výzev jak pro samotné sportovce, tak funkcionáře a organizátory sportovních akcí.

Tato práce si klade za cíl analyzovat pomocí dostupných publikovaných studií v letech 2020 a 2021 proměnu sportovního prostředí a managementu sportu v době pandemie nemoci COVID-19 s využitím osobních znalostí autora, který se v prostředí vrcholového sportu pohybuje přes patnáct let. Při tvorbě článku byl i veden narativní rozhovor s vodním slalomářem Lukášem Rohanem, který na Olympijských hrách v Tokiu reprezentoval Českou republiku ve vodním slalomu na singlkanoi a získal stříbrnou medaili.

## Sport v krizi

Dopady nemoci COVID-19 se liší v závislosti na jednotlivých oblastech sportovního světa. V profesionálním sportu, kde se bavíme o profesionálních smlouvách, televizních právech a sponzorech bylo zastavení sportovních soutěží velice citelné. Hlavním zdrojem příjmů pro profesionální sporty jsou obvykle televizní práva a sponzorské smlouvy se silnými právními podmínkami, které jsou velice pečlivě kontrolovány. V době tvrdých celostátních uzávěr tedy nebylo co vysílat a tím pádem přišel profesionální sport i o značnou část svých příjmů. Kupříkladu Česká televize musela začít vysílat archivní záznamy, aby měla vůbec co pouštět na svém sportovním kanálu.

Náhly vzestup pandemie onemocnění COVID-19 ve světě měl různé dopady na sportovní průmysl. Sportovní organizace po celém světě přijaly nové a odlišné metody pro zvládnutí krize, což zase obohatilo celosvětové znalosti o sportovním managementu. Některá sportovní odvětví dokonce změnila své produkty a přizpůsobila svou strukturu této nové situaci. Zkušenosti získané během pandemie ukázaly, že organizace potřebují správně nastavený krizový management pro řešení budoucích krizí. Celosvětová krize ukázala nutnost řídit sportovní organizace s jinou perspektivou a potřebu vytvoření nových plánů pro řešení budoucích problémů. Sportovní manažeři se musejí poučit ze zkušeností z období pandemie a být lépe připraveni v budoucnu řídit své organizace. (Keshkar et al., 2021)

Zrušení sportovních akcí se dotklo malých a středně velkých měst, různých podniků v odvětví i cestovního ruchu jako celku. Ve vyspělých zemích vlády již v první vlně pandemie vytvořily

programy financování na podporu sportu a sportovních klubů. Tyto programy byly kritické ve fázích tvrdých uzávěr, kdy příjmy klubů spadly na nulu, ale stále měly vysoké fixní výdaje za provoz, údržbu či platy. Naštěstí toto období netrvalo tak dlouho a postupně se sportovní soutěže rozbíhaly. Nejdříve za velice přísných hygienických podmínek, bez diváků s prázdnými ochozy, ale následně i s diváky. Což vedlo ke zvýšeným nárokům na organizátory pro snížení rizika nákazy nemoci COVID-19. I přes všechno vynaložené úsilí a finanční náklady jsou zdokumentovány případy nákazy na hromadných sportovních akcích. Odlišné šíření nemoci v různých zemích světa komplikuje sportovní turistický průmysl, který byl zejména v posledních letech velice na vzestupu. Do popředí se tak dostává digitalizace a sportovní organizace se tak díky této krizi stávají flexibilnějšími a odolnějšími. Je nutné hledat nové cesty pořádání velkých sportovních soutěží, debatovat o nutnostech budování velkých stadionů či převádění těchto zážitků do virtuální reality. (Keshkar et al., 2021)

### **Psychika sportovců v pandemii**

Kromě finanční stránky se toto období promítlo i do samotné psychiky sportovců. Studie turecké Gazi univerzity pomocí polo-strukturovaných rozhovorů analyzovala psychologický dopad pandemie na profesionální sportovce, změnu jejich manažerských strategií a očekávání výkonu po pandemii. Dotazování zahrnovalo jejich myšlenky, emoce a chování v době pandemie. Většina sportovců 31,5 % měla obavy z budoucnosti. 40 % sportovců bojovalo s úzkostí, přičemž 40,47 % z nich se snažilo co nejvíce cvičit doma a 33,33 % se také věnovalo mentálnímu tréninku. Navíc 72,22 % sportovců očekává horší post pandemické sportovní výkony. Většina elitních sportovců proto trpěla úzkostí v důsledku obav jak ze současné situace, tak z post-situační výkonnosti a tehdejšího sportovního prostředí. Celkově byli schopni situaci zvládnout fyzickým a duševním tréninkem doma. (Tingaz et al., 2020)

Pandemie onemocnění COVID-19 srazila sport na kolena. Nejen, že lidé nemohli sportovat, nekonali se sportovní soutěže, ale lidé přišli o práci či kariéru. Některé ze sportovních organizací dokonce nebyly schopny přežít. Ale sport je plný krásných příběhů a návratů.

### **Expanze e-sportu**

V době pandemie nemoci COVID-19 bylo pro sportovní organizace po celém světě obtížné generovat obvyklý sportovní obsah, a tak se část z nich uchýlila k elektronickému sportu, tzv. e-sportu. Přesněji federace nechaly své profesionální sportovce virtuálně soutěžit ve sportovních videohrách, aby vytvořili konkurenceschopnou zábavu pro diváky. Tato virtuální soutěžní zábava přitahuje vysokou sledovanost a významnou pozornost sociálních médií. V e-sportu není vyžadován kontakt dvou či více hráčů. Publikum je také virtuálně odděleno, není tedy nutnost zvýšených bezpečnostních opatření a e-sport mohl i v době pandemie provozovat své soutěže. (Ke et Wagner, 2020)

Jeden z prvních příkladů po vypuknutí nemoci COVID-19 se odehrál v automobilovém závodění. Národní automobilová asociace NASCAR spolupracovala se známou online export platformou IRacing a umístila své závodníky do automobilového simulátoru. Vytvořila tak novou soutěž eNASCAR Iracing Pro Invitational Series Race jejíž první přenos se stal nejsledovanějším v historii e-sportu. (Nielsen, 2020) Obdobně se do online světa vydala i další řada sportů. Svoje virtuální závody odjeli cyklisté v rámci elektronické Tour de France, rozjela se profesionální liga šipkařů a mnoho dalších.

## Nové přístupy sportovního a krizového managementu

Rozhodování v době pandemie a velké nejistoty může být usnadněno pomocí několika klíčových komponentů. V první řadě je důležité předem vytvořit hodnotově založený rozhodovací model, po kterém následuje aplikace etických zásad jak při hodnocení rizik, tak jejich managementu. Takto nastavený model zajišťuje vytvoření obhajitelných a transparentních výsledků, které zajišťují že zdraví a duševní pohoda sportovce zůstává po celou dobu ve středu zájmu. (Hamilton et al., 2021)

Většina sportovních organizací při vývoji preventivních zdravotních opatření došla k podobnému závěru. Vytvoření tzv. bubliny, která zabezpečuje izolaci všech subjektů zapojených do sportovní události od vnějšího světa. Toto opatření fakticky znamená že všichni sportovci, trenéři, doprovod a organizátoři jsou v izolaci od vnějších kontaktů a jejich zdravotní stav je pravidelně kontrolován antigenními či PCR testy. Ačkoliv tento systém přinesl dobré výsledky a většina největších sportovních akcí v poslední době tento systém využila, nepodařilo se prozatím zcela odstranit riziko nákazy onemocnění COVID-19. (Bazzanella et al., 2021)

Největší a nejznámější sportovní akcí světa jsou olympijské hry. Letos proběhlá tokijská olympiáda si připsala mnoho prvenství. Hry musely být z původního termínu o rok posunuty, proběhly kompletně bez diváků a jejich rozpočet dvojnásobně překročil původní odhady. Organizátoři OH společně s mezinárodním olympijským výborem vydali před hrami tzv., Playbook, týkající se onemocnění COVID-19. Součástí této příručky byla strategie k zajištění sociálního distancování, pravidelného denního testování PCR testy, reaktivní přístupy k možným vznikajícím scénářům a veškeré další relevantní informace potřebné k zajištění bezpečnosti her. Stejně jako jiné velké sportovní akce i olympijské hry ukázaly, že není možné vyloučit riziko nákazy, dokud nebude nákaza zlikvidována v široké veřejnosti. (Ludvigsen et. Parnell, 2021)

V době před pandemií COVID-19 byly olympijské hry místem setkání sportovců a jejich vzájemných interakcí. Miliony fanoušků z celého světa cestovali do dějiště her, aby mohli podpořit své oblíbence a vytvořit tak jedinečnou atmosféru. Účastník Olympijských her v Tokiu a stříbrný medailista popisuje hry jako chladné, kde bylo nutné každé ráno odevzdávat vzorek slin pro následné PCR testování, izolace jako preventivní způsob ochrany byl v podstatě normálem, obzvláště po nevydařeném letu části olympioniků do Tokia. Před samotným sportovním výkonem, na který se všichni připravovali dlouhá léta, možná celý dosavadní život, museli sportovci podstoupit ještě jeden závod. Soupeřili s onemocněním COVID-19, jelikož pozitivní test je mohl v kteroukoliv chvíli ze soutěže vyřadit a tím na poslední chvíli zmařit dosavadní snažení. I přes velice přísná opatření je bohužel popsáno několik případů, kdy sportovci do soutěže nastoupit nemohli a okamžitě se ocitli v povinné dvoutýdenní izolaci.

Organizace sportovních akcí obřích rozměrů, jako je mistrovství světa ve fotbale, olympijské hry, Tour de France či další zahrnuje velké množství lidí a zúčastněných stran. Plánování těchto akcí vyžaduje stále více systematický přístup při plánování a řízení možných rizik. Organizátoři musí být připraveni identifikovat a úměrně reagovat na stále nová rizika. (Ludvigsen et. Hayton, 2020) Do roku 2020 byla pro organizátory sportovních akcí hlavní prioritou bezpečnost ve smyslu teroristických útoků. Po zkušenostech z Olympijských her v Mnichově, útoku na bostonském maratonu či na Stade de France vynakládali velké finanční prostředky a úsilí hlavně na zabezpečení sportovních areálů. Boj s neviditelným nepřítelem je však ještě obtížnější.

Na organizátory sportovních akcí tak v současné době dopadá více povinností, o které se musejí starat než dříve. Zřízeno byla i nová pozice COVID-19 manažera, který hlídá veškeré nutné

aktuálně platné vládní nařízení v době konání akce spolu s nařízeními dané mezinárodní federace. To jsou dva hlavní soubory pravidel, pomocí kterých se v současné době sportovní akce organizují. Vládní nařízení se mění velice rychle podle stavu pandemie a je tak nutné mít připraveno více scénářů pořádání. Pravidla mezinárodních federací, byly kupříkladu v roce 2020 pro celý rok stejné a občas tedy na závodisti panovaly přísnější pravidla než mimo něj. Relativně malé množství sportovních akcí bylo před rokem 2020 pojištěno proti globální pandemii, což je nyní také jedna z nutných povinností při plánování. Žádná sportovní akce se v současnosti neuskuteční bez nutnosti zakrytých dýchacích cest, negativních testů, zónových desinfekcí, izolací a často i bez diváků, kteří dělají sport tím, čím je.

## **Závěr**

Sportovní odvětví prošlo v posledních dvou letech obtížnou zkouškou. Otázka, zda je z toho venku a pandemie onemocnění COVID-19 ustupuje, nemůže být ani v této chvíli uspokojivě odpovězena. Sice máme schválené funkční vakcíny, ale stále není jasný další vývoj a ani vládní restrikce, které mohou následovat. Jedno je však jisté. Další tvrdé plošné uzávěry, rušení velkých sportovních akcí či zavírání tělocvičen, by bylo likvidační pro další sportovní skupiny, sportovce a federace. Většina sportovních svazů si našla cestu, jak své soutěže znovu uspořádat. Nastavili nové metodiky kontroly proti šíření nemoci a snaží se všemožně bojovat o přízeň diváků a sponzorů. Velké akce typu olympijských her, Tour de France či dalších ukázaly cestu, kudy směřovat a jak tyto globální události pro desítky až stovky tisíc lidí uspořádat. Osobně nevidím cestu transformace klasického sportu do e-sportu, který by byl pouze virtuální, vzdálený divákům i soupeřům, ale v současné době pandemie je to velice vhodný nástroj, jak udržet základnu fanoušků a sponzorů a nabídnout jim tak obsah, který se jim i v těžkých časech plošných uzávěr bude líbit. Prozatím neznámé dopady bude mít pandemie také na novou generaci mladých sportovců, kteří nebyli schopni pravidelně docházet na tréninky a někteří se proto i rozhodli svoji činnost ukončit a věnovat se něčemu novému. Ještě dalekosáhlejší důsledky to může mít u dětí, které nejsou pravidelně vedeny ke sportu. Již jsou zaznamenány první výsledky snížení kondice a pohybových schopností u školních dětí.

## **O autorovi**

Autor tohoto příspěvku je profesionální sportovec, reprezentant ve vodním slalomu, dvojnásobný mistr Evropy, více mistr světa a historicky první vítěz Světového poháru. Kromě sportovních úspěchů v roce 2011 dokončil bakalářské studium v oboru biomedicínská technika na fakultě Biomedicínského inženýrství ČVUT, na stejné fakultě v roce 2014 získal titul Ing. v oboru Systémová integrace procesů ve zdravotnictví. Následně do roku 2019 pokračoval v doktorském studiu v oboru Biomedicínská a klinická technika. V současnosti je studentem magisterského oboru Projektové řízení inovací na MÚVS.

**Použité zdroje:**

Bazzanella, Filippo, Nunzio Muratore, Philipp Alexander Schlemmer, and Elisabeth Happ. 2021. How the COVID-19 Pandemic Influenced the Approach to Risk Management in Cycling Events. *Journal of Risk and Financial Management* 14: 296. URL:<https://doi.org/10.3390/jrfm14070296>

Hamilton et al. Decision-Making in Sport During a Pandemic, *Clinical Journal of Sport Medicine*: November 2021 - Volume 31 - Issue 6 - p 516-521 DOI: 10.1097/JSM.0000000000000968

Keshkar S, Dickson G, Ahonen A, Swart K, Addesa F, Epstein A, et al . The Effects of Coronavirus Pandemic on the Sports Industry: An Update. *Ann Appl Sport Sci.* 2021; 9 (1) URL: <http://aassjournal.com/article-1-964-en.html>

Jan Andre Lee Ludvigsen & Daniel Parnell (2021): Redesigning the Games? The 2020 Olympic Games, Playbooks and new sports event risk management tools, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2021.1928538

Jan Andre Lee Ludvigsen & John W. Hayton (2020): Toward COVID-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2020.1782252

Nielsen. (2020 March 26). From 0 to 200: Virtual NASCAR Takes Over Esports Amid Sports Blackout. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/from-0-to-200-virtual-nascar-takes-over-esports-amid-sports-blackout/>

Tingaz, E. O. (2020) “The Psychological Impact of COVID-19 Pandemic on Elite Athletes, Management Strategies and Post-pandemic Performance Expectations: A Semi Structured Interview Study”, *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*. Sevilla, España, (15), pp. 73–81. doi: 10.46661/ijeri.4863.

Xiaobo Ke & Christian Wagner (2020): Global pandemic compels sport to move to esports: understanding from brand extension perspective, *Managing Sport and Leisure*, DOI: 10.1080/23750472.2020.1792801

**Název: Inovační přístupy a strategické řízení v období pandemie**

Editor: Ing. Gabriela Antošová, Ph.D.

Účel: Sborník ze Studentské vědecké konference

Vydavatel: České vysoké učení technické v Praze, zpracovala Masarykův ústav vyšších studií

Vydání první, ©2022

Počet stran: 160

**Name: Innovative approaches and strategic planning during the pandemic**

Editor: Ing. Gabriela Antošová, Ph.D

Purpose: Compilation of the Student Scientific Conference

Publisher: Czech Technical University in Prague, developed by the Masaryk Institute of Advanced Studies

Issue 1, ©2022

Number of pages: 160

**ISBN 978-80-01-06969-1**

<https://doi.org/10.14311/BK.9788001069691>

