

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ  
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza dopadů koronavirové krize na strojírenský průmysl**

**Analysis of the impacts of the coronavirus crisis on engineering industry**

AUTOR: Bc. Patrik Čákora

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení a ekonomika podniku

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.

PRAHA 2021



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Čákora** Jméno: **Patrik** Osobní číslo: **435708**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Analýza dopadů koronavirové krize na strojírenský průmysl**

Název diplomové práce anglicky:

**Analysis of the impacts of the coronavirus crisis on engineering industry**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod do problematiky.
2. Charakteristika přístupů krizového řízení.
3. Analýza dopadů koronavirové krize na průmyslové podniky – provedení průzkumu a jeho vyhodnocení.
4. Závěr – celkové posouzení dopadů krize a přijatých opatření podniky.

Seznam doporučené literatury:

1. ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšířené vydání. GRADA: 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
2. ZAPLETALOVÁ a kol. Krizový management podniku pro 21. století. Ekopress: 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Grada Publishing, ISBN 80-247-1667-4.
4. CRESWELL, John W. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches 4th Edition. SAGE: 2014. ISBN-13: 978-1452226101.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Barbora Stieberová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **30.04.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **23.07.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2022**

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a v seznamu jsem uvedl veškerou použitou literaturu.

V Praze dne: .....

Podpis .....

# Poděkování

Rád bych poděkoval vážené paní Ing. Barboře Stieberové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, pomoc, cenné rady, ochotu a trpělivost při zpracování. Dále bych rád poděkoval mámě za trvalou podporu během celého studia. Poděkování také patří podnikům, které mi poskytly rozhovor, a podnikům, které byly ochotny mi vyplnit dotazník.



## Anotace

Práce se zabývá současnou koronavirovou krizí a jejím dopadem na strojírenské podniky. Pro analýzu byly zvoleny podniky dle klasifikace ekonomických činností NACE C 24 až C 30. Analýza probíhala formou řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Oblastí zájmu analýzy byly následující oblasti podniku: plánování výroby, personální oblast, ekonomické dopady, krizové řízení, digitalizace a automatizace. Problematika krizového řízení byla řešena především v rámci provedených rozhovorech. Součástí výstupů je také posouzení vlivu krize na budoucí plány a prognózy podniků.

## Abstract

This diploma thesis is focused on current corona crisis and its effects on engineering companies. For this analysis certain classes of companies were chosen according to the czech classification of economic activities NACE coded from C 24 to C 30. Analysis was based on guided interviews and surveys. Areas of the analysis interest were following company areas: production planning, personnel area, economic effects, crisis management, digitalisation and automatisation. Crisis management was an important topic mainly during interviews. The outputs also include an assesment of the impact of the crisis on future business plans and forecast.

## Klíčová slova

Koronavirová krize, dopady krize, strojírenské podniky, NACE, analýza, dotazníkové šetření, krizové řízení

## Keywords

Coronavirus crisis, effects of crisis, engineering companies, NACE, analysis, survey, crisis management

## Obsah

Úvod.....	6
1 Charakteristika přístupů krizového řízení .....	7
1.1 Historie .....	7
1.2 Krizový management .....	7
1.3 Příčiny vzniku podnikové krize .....	9
1.4 Přístupy krizového managementu .....	11
1.5 Cíle krizového managementu .....	12
1.6 Činnosti a funkce krizového managementu .....	12
1.7 Fáze krize .....	12
1.8 Krizový plán a scénář .....	14
1.9 Krizový manažer .....	14
1.10 Krizový tým .....	15
1.11 Krizová komunikace .....	15
1.12 Podniková kultura v krizi .....	15
1.13 Systém včasného varování .....	16
1.14 Růstové křivky malých a středních podniků .....	17
1.14.1 Upravená růstová křivka Graye a Burnse .....	18
1.14.2 Greinerův model.....	18
1.14.3 Albachův výzkum .....	18
1.15 Důležité poznatky pro pandemickou krizi koronaviru.....	19
2 Analýza dopadů koronavirové krize na strojírenské podniky.....	20
2.1 Koronavirová krize.....	20
2.2 Časová osa vládních nařízeních .....	20
2.2.1 Rok 2020 .....	20
2.2.2 Rok 2021 .....	22
2.3 Programy v ČR.....	23
2.4 Úvod do analýzy dopadů.....	24
2.5 Charakteristiky v ČR a ve světě .....	25
3 Kvantitativní a kvalitativní průzkum.....	34
3.1 Charakteristika průzkumu .....	34
3.2 Oblasti dotazníku .....	34
3.3 Forma dotazníkového šetření.....	35
3.4 Dotazníkové šetření.....	35
3.5 Hlubkové rozhovory.....	35
3.6 Vyhodnocení průzkumu .....	36

3.6.1	Základní informace o podnicích .....	36
3.6.2	Personální oblast .....	38
3.6.3	Plánování výroby .....	60
3.6.4	Krizové řízení .....	69
3.6.5	Dopad na ekonomickou oblast .....	73
3.6.6	Digitalizace a automatizace .....	89
4	Závěr .....	96
5	Literatura .....	98
6	Obrázky .....	101
7	Obrázky – zdroje .....	104
8	Přílohy .....	105

# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá analýzou dopadů koronavirové krize na strojírenské podniky v České republice.

Koronavirová krize se prohnala světem a již přes rok ovlivňuje život a činnost nás všech. V platnosti jsou různá vládní opatření, omezení pohybu, rozsah činností podniků. Během času se značně měnil počet nakažených osob. To vše mělo svůj dopad na činnosti podniků.

K šetření bude využito jak rozhovorů s několika firmami (hloubkové rozhovory), tak dotazníků zaslaných většímu počtu firem pro získání relevantních dat (kvantitativní výzkum). O této problematice a rozdílech v kvantitativním a kvalitativním výzkumu pojednává [4]. V práci nejdříve bude popsáno krizové řízení – charakteristiky, cíle, činnosti. Dále bude charakterizována koronavirová krize a její postup světem (a především ČR). Budou shrnuta také chronologicky řazená vládní opatření. Bude zpracována analýza stavu ekonomiky před krizí pro srovnání a představena problematika dotazníkových řešení.

V první kapitole práce bude uvedena charakteristika krizové řízení – přístupy, příčiny, cíle, komunikace, postava krizového manažera a krizového týmu, podniková kultura v krizi či systémy včasného varování před krizí. Bude rozebráno, jakým rizikům podniky čelí, jaké nástroje lze použít pro včasnou identifikaci přicházející krize či problémů v podniku a čemu se vyvarovat v možných oblastech (jako např. v komunikaci) k minimalizaci dopadů krize. Budou uvedeny růstové křivky podniku, vhodné pro začínající či střední podniky, které mohou poskytnout informaci, jaké problémy je mohou čekat při dalším vývoji (ať již během krize či v běžném, tzn. bezkrizovém, období). Též budou uvedeny jednotlivé fáze krize a jejich projevy. Na závěr bude uvedeno, co z daných poznatků je důležité pro podnik v rámci krize typu koronavirové pandemie.

Ve druhé kapitole bude uvedena charakteristika průmyslu ČR a ve světě ve smyslu HDP, zaměstnanosti a dalších metrik. Charakteristika je především zaměřena na NACE C 24-30. Zde budou také shrnuta vládní opatření v průběhu krize. Dále zde bude popsána charakteristika dotazníkového šetření spolu s popisem konkrétního dotazníku, který byl pro tuto práci vytvořen.

V následující kapitole budou uvedeny a analyzovány výsledky dotazníkové řešení a provedené rozhovory. Budou vyhodnoceny dopady krize na strojírenské podniky ve studovaných oblastech. Cílem je určit, které oblasti byly jakým způsobem zasaženy, jakým problémům podniky čelili, jak je řešily a s jakými výsledky. Jaký vliv měla krize na prostředí podniku? Toto je důležitá otázka především, ale nejen pro podniky se systémem Just in time, které mohly být značně ovlivněny vlivem krize na své prostředí. Dále bude posouzen vliv krize na podnikovou kulturu a komunikaci, neboť krize a důsledky vládních opatření měly jistě vliv i na tyto oblasti a zároveň na psychiku lidí (kvůli nižšímu sociálnímu kontaktu, případně karanténám apod., které byly ve více zemích [24][25]). Analyzovaný rozvoj digitalizace je důležitým prvkem transformace z důvodu karantén a online komunikace, o čemž pojednává [22]. Součástí analýzy je problematika krizového řízení v prostředí českých strojírenských podniků.

# 1 Charakteristika přístupů krizového řízení

V této kapitole je uvedena charakteristika krizového řízení v různých oblastech podniku. Budou popsány příčiny a fáze krize, stejně jako metody, jak krizi identifikovat, jakou funkci zastává krizový manažer a krizový tým, nebo jak by měla vypadat komunikace během krize. Dále budou přiblíženy cíle a činnosti krizového managementu.

## 1.1 Historie

Slovo krize vzniklo ze starořeckého slova krino (vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami) ze kterého později vzniklo slovo krisis (rozhodná chvíle nebo doba, samotné rozhodnutí nebo nesnáze). V podnikovém prostředí lze tedy krizi chápat jako vrcholný bod obratu, ve kterém se rozhodne o tom, zda dojde ke zlepšení nebo zhoršení. V Číně je pro krizi znak složený ze symbolu nebezpečí a symbolu příležitosti. Na krizi lze tedy (a mělo by se) dívat jako na nebezpečí ale příležitost pro podnik zároveň. [1][8][9][36] Například v Itálii mnoho společností z různých sektorů využilo krize k přetransformování části svých činností k výrobě ochranných pomůcek a dalších věcí potřebných během krize. [16] To je příklad rychlé reakce a přeorientování z „nákladových strategií“ na „časové strategie“ [21]

Krize nezasahuje pouze určitý podnik, ale i jeho okolí. Proto je snahou podnik stabilizovat a omezit negativní účinky krize. Nemusí jít ani o podnik, krajský hygienik chápe krizi jinak než manažer v podniku (o krizích v rámci státu pojednává [12]). Dle oblastí, kde krize zasáhla, se pak mohou lišit i způsoby přístupu k nápravě. [1][9] Tím se zabývá i [2], která pojednává o výrazných změnách v důsledku globalizace.

## 1.2 Krizový management

Krizové řízení, či krizový management, je speciální manažerská disciplína zaměřená na prevenci, přípravu a řízení podniku v krizových situacích. [32] Mezi takové krizové situace koronavirová krize jistě patří. Krizového řízení se tedy využívá ve složitých situacích, ať jde o situace vnější (epidemie/pandemie, přírodní katastrofy ovlivňující podnik, o čemž pojednává [6] a klasifikuje katastrofy obecně se zaměřením na zemětřesení, ale nejen ta) nebo vnitřní (špatný odbyt výrobků, nedostatečná kvalita produktů, nedostatek pracovní síly). Cílem pak je zvládnutí těžkého období a přežití podniku. Krize také stimuluje inovaci za účelem vyřešení problému („problem-driven innovation“). [17] V této krizi lze zmínit změnu produktového portfolia a inovaci v technologii vyrábění ochranných pomůcek jak v ČR, tak inovaci v některých italských firmách. [16]

Rizika mohou být vnitřní a vnější, dle místa vzniku. Vnější rizika podnik pouze těžko ovlivní (může jít např. o globální recesi), vnitřní je možné minimalizovat (bezúčelné investice). Riziko jako takové lze kvantifikovat jako pravděpodobnost výskytu krát závažnost důsledků (dle [1]) či jako součin pravděpodobnosti výskytu dané hrozby (P) krát průměrná očekávaná škoda dané hrozby při její eskalaci (H) krát koeficient oslabení nebo zesílení účinku hrozby (k) dle [8]. [1][8]

Rizika mohou být:

- a) Výrobní, technická a technologická
- b) Dodavatelská a odběratelská
- c) Ze změny vlastníků a fúzí
- d) Informační
- e) Sociálně-pracovní
- f) Tržní
- g) Politická
- h) Legislativní
- i) Živelní
- j) A další [1]

Výrobní, technická a technologická rizika jsou spojená s parametry výrobků nebo použitých výrobních technologií. Může jít o zastaralé technologie, únavu materiálu nebo selhání obsluhy. [1]

Dodavatelská a odběratelská rizika vyplývají z napojení podniku (resp. jeho závislosti) na vnější subjekty co se týče svých vstupů a výstupů. [1]

Rizika ze změny vlastníků a fúzí vyplývají z možné nedokonalé změny nového vlastníka a jeho případné neschopnosti nadále provozovat převzatý podnik. Často se při změně vlastníků učiní mnohé změny (např. restrukturalizace), dojde ke změně podnikové kultury a tyto změny mohou vést k negativním dopadům. [1]

Informační rizika se pojí k výpočetní technice a jejímu selhání – a to jak datově, softwarově tak hardwarově. [1]

Sociálně-pracovní rizika jsou např. selhání personálu, korupce, poškození image podniku jednáním zaměstnance. [1]

Tržní rizika odrážejí chování na trhu. Je-li rozdíl mezi očekávaným a reálným stavem trhu, roste riziko. [1] Může jít např. o unáhlenou expanzi na nový trh. [9]

Politická rizika se pojí s politikou – např. politika EU, embargo. [1]

Legislativní rizika působí na podnik ze státu, ve kterém působí. Může jít o novely zákona, nové zákony nebo nařízení, které ovlivní činnost podniku. [1]

Živelní pohromy jako záplavy, zemětřesení nebo tornáda jsou rizikem (kromě záplav) málo častým, ale i zde k nim dochází a pro podnik může jít o značné riziko. Sem patří i epidemie či pandemie, jako ta, které nyní čelíme. [1]

Řízení rizik podniku pomáhá a má význam z více důvodů. Pomáhá do budoucna provozovat podnikové činnosti odpovídajícím a kontrolovaným způsobem, zlepšit proces rozhodování, zvyšuje efektivitu využití a alokace podnikových zdrojů a snižuje nestálost ve vedlejších oblastech podnikání. Dále také zabezpečuje aktiva podniku. [8]

Krizový management se od běžného liší v několika aspektech:

- Faktor času
- Mobilizace zdrojů
- Motivace
- Zodpovědnost
- Kreativita
- Změna v přístupech a myšlení
- Styl vedení/tažné vedení
- Komunikace [36]

Čas je během krize omezenější a luxusnější zdroj než normálně. To mimo jiné vytváří značný stres. Je nutno vynaložit větší úsilí k mobilizaci zdrojů, které jsou po potenciální a především latentní krizi (za předpokladu, že podnik teprve vstoupil do fáze akutní<sup>1</sup>) částečně či značně vyčerpány. Nejde jen o finanční zdroje, ale i lidské zdroje. I na lidech se podepisuje krize v podniku a ovlivňuje jejich výkonnost, tudíž podnikové lidské zdroje (o optimalizaci lidských zdrojů a jejich sladění s podnikovými cíli pojednává [10]). S tím souvisí motivace, jež se od běžného období liší. Dále, krizový manažer přejímá značnou odpovědnost, která se od zodpovědnosti „běžných“ manažerů v „běžném“ období liší. Kreativita je stresem taktéž ovlivněna. Je nutná změna v přístupech a myšlení, zaměstnanci by měli být seznámeni se situací – upřímně a objektivně. Mění se i styl vedení, kdy krizový manažer směřuje přímo k cíli a oproti dřívějšímu stylu vedení může krizový manažer vést až v diktátorském stylu. [36]

Krizový management a risk management spolu souvisí. Risk management je definován jako soustavný proces monitorování rizik. [9] Lze říci, že risk management by měl být součástí preventivní části činností krizového managementu.

### 1.3 Příčiny vzniku podnikové krize

Obecně jsou příčiny vzniku podnikové krize způsobeny nerovnováhou podniku s jeho okolím nebo dysfunkcí uvnitř podniku. [1][9][36]

Podnik je otevřeným systémem (nefunguje jako nezávislá samostatná jednotka, ale interaguje s okolím – dodavateli a odběrateli) a ve vztahu ke svému okolí může docházet ke vzniku krizí z aktivní nebo pasivní interakce. Aktivní interakce je rozkol mezi zájmy podniku a jeho zákazníků v rámci výstupů a zájmy podniku a dodavatelů v rámci vstupů. Pasivní interakce způsobeny např. situací na trhu, nedostatkem/nadbytkem pracovních sil, legislativou či konkurencí. [1][36]

Důvodů dysfunkcí uvnitř podniku je mnoho. Může jít o špatný proces činění rozhodnutí, kdy lidé zodpovědní za rozhodování trpí neznalostí (více se tím zabývá např. [7], kdy majitel přecení svou znalost trhu či informace neplynou, jak mají) – a to ať trhu nebo nástrojů, které mohou k rozhodování využít. Dále je možné, že se rozhodují na základě zkušeností, což není nutně špatné, ale může být značně nepřesné a často zavádějící. Minulý úspěch či neúspěch závisí hodně na minulých podmínkách, které se znovu opakovat nebudou. Příkladem je SWOT analýza. V případě, že se nástroje používají, ale výsledky z nich ne – jsou pouze informativní –

---

<sup>1</sup> Fáze krize jsou popsány dále

může to také napáchat škodu. Opačným extrémem je pak situace, kdy dochází k tolika analýzám, že je provádějící osoba/subjekt zahlcen informacemi (někdy se lišícími) a to může způsobit až rozhodovací paralýzu. Často se také využívá analýza portfolia (BCG, matice GE...), které má vlastní nedostatky. Hlavním nedostatek je nedostatečně komplexní pohled (např. na produktové portfolio). [1][36]

Průzkumy dle [36] ukazují, že kvůli subjektivitě vzniká až 70-80 % podnikových krizí. Příčiny vzniku krize způsobené subjektivním faktorem jsou ze 40-50 % zaviněné samotným managementem, ze 25-30 % vnitřní ekonomickou strukturou podniku a z 20-30 % vnějším ekonomickým prostředím podniku. Ekonomické dopady zpracovává [23]. Příčiny byly rozděleny do tří kategorií [36]:

- Podnikové příčiny
- Strukturální příčiny
- Stupňující příčiny

Podnikové příčiny jsou takové, na které má vliv vývoj trhu, konjunktury apod., případně jiné změny na trhu, chybná výrobní politika nebo silné vazby na odběratele a dodavatele (např. je-li pouze jeden dodavatel, při jeho zániku se ve firmě objeví velký problém). [36]

Strukturální příčiny značí nedostatečnou kvalifikovanost managementu, špatná rozhodnutí (nevhodná expanze, vysoké výdaje, špatná podniková kultura...). [36]

Stupňující příčiny označuje jako nedostatek vlastního kapitálu nebo nedostatečné plánovací a kontrolní systémy – špatné kalkulace nebo účetnictví. [36]

Na základě těchto tří druhů příčin rozdělil podniky do skupin:

- Podniky s odbytovými problémy (což se poté promítá do nedostatku vlastního kapitálu)
- Podniky silně závislé na dodavatelích a odběratelích
- Podniky konzervativní s nevhodným vedením, které má v zájmu spíš samo sebe, než zájmy podniku, a rozhodnutí činí autoritativně a intuitivně, s odporem vůči plánování a kontrole
- Podniky se nekvalitním personálem (může jít jak o absenci motivace, tak o podvody, nevhodné jednání poškozující firmu aj.)
- Podniky ostatní [36]



## 1.4 Přístupy krizového managementu

Dle [1] existují 3 přístupy ke krizovému řízení podniku. První přístup nazývá jako krizové řízení v užším smyslu<sup>2</sup>. Základem tohoto přístupu je krizi identifikovat a identifikovanou krizi poté řešit. Přístup spočívá v tomto postupu:

1. Identifikace vzniku krize
2. Zahájení krizové řízení
3. Zastavení krizového vývoje
4. Analýza příčin krize
5. Stanovení postupu vedoucího k nápravě
6. Realizace
7. Vyhodnocení krizového řízení a učení se z něho

Tento přístup má reaktivní charakter, protože pouze reaguje na nastalou situaci. Jak pojednává [3], příprava na krizové situace může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem v takové situaci.

Druhým přístupem dle [1] je pak krizové řízení v nejširším smyslu, které má naopak preventivní charakter. Tento přístup, jak napovídá charakter, se na krizi připravuje již předtím, než krize nastane nebo se dá identifikovat (o analytických nástrojích vhodných k využití pro identifikaci krize pojednává [13]). Jde o průběžnou analýzu podnikových procesů, které mohou být případnou krizí ovlivněny. Krizové řízení do podnikových cílů a rozhodnutí by měl být realizován v následujících krocích:

1. Identifikace zdrojů nebezpečí
2. Určení výše rizika (frekvence a závažnost důsledků)
3. Vyhodnocení a realizace rozhodnutí
4. Zavedení kontrolního systému nad rizikem s cílem identifikovat změny rizika
5. Sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření

Posledním přístupem dle [1] je krizové řízení v nejužším smyslu, které se soustředí na činnost konkurzní podstaty – zhodnocení aktiv podniku v krizi.

Hlavním, obecným způsobem, jak toho dosáhnout, je zvýšení efektivity. Toho lze docílit více cestami, např. ukončením určité nevýdělečné produktové řady, restrukturalizací, snížením počtu či rozsahu činností podniku.

Přístupovat k situaci se dá aktivně nebo defenzivně – k aktivnímu přístupu může pomoci matice strategií dle Ansoffa [1], ve které se vyskytují 4 kombinace ze 2x2 možností:

- Stávající vs. nový výrobek
- Stávající vs. nový trh

Lze tak pracovat se stávajícím trhem a stávajícím výrobkem nebo přijít na stávající trh s výrobkem novým – nebezpečnější, ale s možným větším potenciálem. Lze také expandovat na nový trh se stávajícím výrobkem nebo s výrobkem novým – to je ta nejrizikovější varianta. [1]

---

<sup>2</sup> Dle [9] jde o „hledisko“, případně „pojetí“, nikoliv „smysl“, také dle [9] jde o „širší“, nikoliv „nejširší“ jako dle [1], ale jinak je smysl zachován.

Defenzivní přístup spočívá např. v zárukách nebo pojištění. Jde o konzervativnější formu přístupu, která se zaměřuje spíše na minimalizaci rizik, ale nemusí/nevede k vyšší efektivitě či lepším výkonům a vyšším výnosům/ziskům. [1]

## 1.5 Cíle krizového managementu

Cíle krizového řízení se dělí:

- Ideální
- Minimální
- Reálný. [5]

Ideální cíl je nejlepší, kterého lze dosáhnout, minimální jako nejmenší, na který lze přistoupit a reálný je takový, kterého lze v dané situaci dosáhnout. Pro dosažení cílů je pak základem postupovat realisticky, zpochybnit nezvratnost vzniklé situace. Musí se zhodnotit silné a slabé stránky situace a její možný vývoj. Jakmile se poté učiní zásadní rozhodnutí, neměly by z něj poté dělat ústupky. [5]

## 1.6 Činnosti a funkce krizového managementu

Mezi činnosti krizového řízení patří:

- Korekce
- Prevence
- Kontrakce
- Redukce
- Obnova. [5]

Korekcí se rozumí minimalizace příčin vzniku krizových situací. Prevence má pak firmu připravit na činnost v krizi (o důležitosti prevence a přípravy pojednává [19]). Bránění vzniku a eskalaci krizových situací se označuje jako kontrakce. Pokud krizové situace vzniknou, je potřeba omezit jejich negativní působení – redukovat zdroje krizových situací. Posledním krokem je pak obnova, aneb odstraňování dopadů krize. [5]

Mezi funkce krizového řízení patří plánování, organizování, vedení lidí (vést lidi ke správnému vykonávání činností), personalistika (získávání lidí) a kontrola. [5]

## 1.7 Fáze krize

Procesní krize se liší od krizí způsobených havárií či katastrofou, jde o dysfunkci v podniku nebo výkyv z rovnováhy a probíhá v několika fázích:

- Potenciální krize
- Latentní krize
- Akutní krize
- Nevladatelná krize<sup>3</sup> [1][36]

Potenciální krize označuje všechny možné situace, které by mohly v budoucnu ohrozit podnik. Projevuje se menším výkyvem z rovnováhy, což se projevuje jako běžný problém. Pokud roste síla výkyvů z rovnováhy, přechází potenciální krize v krizi latentní. [1][36]

---

<sup>3</sup> Či dle [9] také první tři fáze označuje jako krize strategie, krize výsledku a krize likvidity.

Latentní krize je na rozdíl od předchozí už „skutečnou“ krizí. Nerovnováha se přesouvá do jiných oblastí činností podniku. Projevy sílí – zvýšená fluktuace, problémy v komunikaci, nižší výkonnost, pokles kázně či rostoucí zmetkovitost. Zákeřnost latentní fáze krize je, že může trvat roky, aniž by si podnik uvědomil, že se něco děje, případně, než krize postoupí do další fáze – akutní. [1][36]

Akutní fáze krize zasahuje finanční oblast podniku. Podnik se dostává do problémů s platební schopností, chybí finance na splácení úvěrů i faktur dodavatelům, dochází ke zpožděním. Mimo finanční oblast dochází k růstu stavu zásob – materiálu, rozpracované výroby i hotových výrobků. Likvidita klesá a pokud podnik navíc vykrývá platební neschopnost dalším úvěrem, zadělává si na problém. [1][36]

Po identifikaci krize v akutní fázi (často právě toho, co běžně chápeme či označujeme jako podnikovou krizi) je několik možností řešení. Důležité však je soustředit se na řešení situace a ne na hledání viníků. Je třeba zjistit pravou příčinu problému a na tu se zaměřit. Nelze také očekávat zlepšení přes noc. Mezi možná řešení situace patří:

- Likvidace
- Úpadek a jeho řešení
- Konsolidace
- Fúze
- Sanace [1][36]

Likvidaci vyhláší vlastníci, pokud chce zachovat zbylá aktiva a zabránit dalším ztrátám tak, aby mohlo dojít k uspokojení věřitelů. Části podniku se dají prodat jako celky (které stále mohou mít svou hodnotu pro jiný podnik) a dojde rozprodání veškerého majetku. [1][36]

Úpadek a jeho řešení nastává ve chvíli, kdy má podnik více věřitelů, které nedokáže uspokojit. Zjednodušeně je však průběh podobný likvidaci – dochází ke zpeněžení veškerého majetku za účelem uspokojení věřitelů, případně může dojít k reorganizaci. [1][36]

Konsolidace má za cíl odstranění největší příčiny problému – např. prodej divize firmy, která je nejvíce ztrátová. [1][36]

Fúze je možnou variantou řešení, kdy dojde ke sloučení dvou a více podniků za účelem přežití nebo dosažení významnější pozice na trhu. Dochází pak často k reorganizaci a propouštění nadbytečných zaměstnanců. [1][36]

Sanace je ozdravným řešením situace podniku, kdy dochází k likvidaci ztrátových částí podniku a vyhledávání těch oblastí, které fungují dobře a ziskové jsou. Zpravidla se volí krizový manažer, který má za úkol společnost zotavit. [1][36] O různých efektivních strategiích, které může manažer využít, pojednává [14].

Poslední fází je krize nezvladatelná. Zde je nejlepší radou rychle činnost ukončit a spočítat ztráty. Takto lze alespoň zachránit největší část aktiv ke splacení závazků. [1][36]

Pokud latentní nebo akutní krize trvají delší dobu, žádá si to vysokou daň na podnikové zdroje, které postupně ubývají. U latentní pomaleji, u akutní mizí zdroje rychleji. [1][36]

Obecně se stav, kdy podnik není schopen dostát svým splatným závazkům, nazývá insolvence. Často je pak firma také v úpadku. [9]

## 1.8 Krizový plán a scénář

Krizový scénář označuje časový sled budoucích situací, které se mohou odehrát, spolu s možnými variantami vývoje. Součástí je také systém tréninku osob na krizové situace. [1][36]

Krizový plán je pak zpracování konkrétních kroků, činností, využití zdrojů a určení konkrétních osob, které by měli v případě krize situaci řešit. [1] Existuje také profese externích krizových manažerů, které si podnik může najmout, aby jim pomohl vyřešit krizovou situaci. [1]

Je důležité mít vypracovaný krizový plán a scénář spolu se zodpovědnými osobami. Po vlivem stresu v krizové situaci (o to více v nenadálé krizové situaci) lidé nereagují tak, jak by normálně reagovali a často nejsou schopni analyzovat a činit racionální rozhodnutí ve stejné míře jako bez vlivu stresu. [1]

Je také důležité při jejich vytváření nehledat viníky, ale soustředit se na řešení potenciálních krizových situací. [1][36]

Ukazuje se, že čeští manažeři často spoléhají na „starou dobrou českou improvizaci“ a krizové scénáře či plány neberou v potaz, nebo jim přikládají pouze malou důležitost. U některých je však zákonná povinnost k jejich vypracování. [36]

## 1.9 Krizový manažer

Již bylo zmíněno, že existuje profese lidí – krizových manažerů – kteří se soustředí na zvládnání krize a nápravě nerovnováhy v podniku. Při sanaci se může takovýto krizový manažer do firmy dosadit za účelem sanace (ozdravení) podniku a návratu jeho dlouhodobé profitability.

K využití služeb krizového manažera dochází často až v akutní fázi krize, ne-li později. [36] Do té doby se často stává, že management podniku buď krizi neidentifikuje nebo identifikuje, ale věří, že se situace spraví sama nebo ji zvládnout sami. [9][36]

Dobrý krizový manažer dosazený do vedení během této situace by měl nejen vrátit podnik zpět na nohy, ale proměnit krizi v příležitost. Pro krizového manažera to znamená tři základní kroky:

- Záchranný krok – zastavení negativního trendu odstraněním příčin
- Strategický krok – vytvoření nové strategie a plán její realizace
- Taktický krok – realizace nové strategie [36]

Situace krizovému manažerovi znesnadňuje fakt, že v akutní fázi krize se již firma potýká s problémy likvidity a dalšími problémy. S postupujícím časem se navíc situace rychle zhoršuje a krizový manažer musí jednat rychle. Jedná s bankou poskytující úvěr, s dodavateli ohledně tolerance se závazky vůči nim. Krizový manažer je velmi důležitý v tomto období, jelikož je zvyklý na stres a narozdíl od „běžného“ manažera je zvyklý pracovat pod stresem. [36]

Pokud jde o externího krizového manažera, je důležité dopředu domluvit podmínky odměny – buď formou scénářů s jasnými podmínkami odměny, odkupem pohledávek

(resp. převzetím) za problémovým podnikem nebo převedením akcií od vlastníků, kteří mají opci na jejich nákup ve stanovený budoucí termín. [9]

## 1.10 Krizový tým

Kromě krizového manažera může fungovat celý krizový tým. Existuje-li viník krize, neměl by být ani krizovým manažerem, ani členem krizového týmu. Má-li zájem spolupracovat na nápravě, lze ho využít jako konzultanta pro možná řešení. [36]

Krizový tým by měl kromě případných externích pracovníků obsahovat také zaměstnance z firmy – zrychlí proces poznávání podnikových procesů a činností pro externisty a navrhované změny budou lépe přijaty ostatními zaměstnanci, pokud na nich spolupracovali jejich kolegové. [9][36]

## 1.11 Krizová komunikace

Další důležitou součástí je komunikace v krizi. Během krize může v případě úniku informací dojít k poškození veřejné image společnosti nebo personálním problémům či problémům s dodavatelem (např. v akutní fázi, pokud uniknou informace o nedostatku finančních prostředků podniku, může to vyvolat spekulace ohledně propouštění nebo platební schopnosti splácat dodavatelům). Je důležité správně komunikovat jak vně, tak uvnitř společnosti (dále o krizové komunikaci či etice pojednává [11]. Nejen ve vztahu k médiím je třeba nezapírat, přistupovat k situaci otevřeně a objektivně. [1] I komunikace uvnitř podniku by měla vypadat stejně. Nejcennějším aktivem, které v podniku je, především v akutní fázi krize, jsou zaměstnanci. Podnik by je měl chtít na své straně a strhnout k akci. V akutní fázi krize se objevují problémy s likviditou, movitý i nemovitý majetek se může nacházet pod věcnými břemeny (zajištění úvěru nemovitostí, zařízení pořízeny na leasing), kvůli kterým není jednoduché nebo je i nemožné je zpeněžit. Pouze práce zaměstnanců může vynést podnik zpět na správné koleje. [1][9][36]

Nejintenzivnější by měla být vnější komunikace (s médii apod.) během vzniku krize, během zpracování koncepce řešení může slábnout. Jakmile je koncepce úspěšně realizována, intenzita komunikace by měla opět sílit. Je také třeba s komunikací na počátku neotálet. [9][36]

Zároveň, vzhledem k aktuální pandemické krizi, záleží i na způsobu, kterým se komunikace provádí. Tato pandemie donutila značnou část komunikace přesunout se na online platformy – např. MS Teams, Zoom. To mělo jistě vliv i na firemní kulturu. To mimo jiné mohlo vést i k přesunutí části zodpovědnosti na lokální manažery. [15]

## 1.12 Podniková kultura v krizi

Podniková kultura může být pozitivně silná a zdravá, nebo nestálá a slabá. V krizi se pak tento rozdíl projevuje. Silná a zdravá kultura se k těžké situaci postaví čelem, rychleji se zmobilizuje a zvýší se loajalita zaměstnanců. Drží spolu a táhnou za jeden provaz. U slabé a nestálé kultury dochází ke zvětšení (již existujících) problémů. Tým se rozděluje na menší skupinky, které spolu soupeří. Zaměstnanci netahají za jeden provaz a to se negativně odráží na schopnosti podniku překonat obtížné období. [1][36]

Špatná podniková kultura může podstatně ovlivnit nezvládnutí krize. Některé případy, kdy k tomu může dojít:

- Zásadní změny ve společnosti (změna z plánovaného k tržnímu hospodářskému systému)
- Růst podniku (při růstu přicházejí noví zaměstnanci, kteří nemají stejný vztah k podniku jako starší, „zakládající“ zaměstnanci, a tím se mění podniková kultura, což si musí vlastníci uvědomit)
- Negativní subkultury (kultura v podniku se skládá z podkultur např. dle oblastí či profesí, pokud existuje negativní subkultura, negativně ovlivňuje celek)
- Fúze podniků (kolize dvou rozdílných původních kultur spolu s vytvořením nové kultury, která odráží spojený podnik a jeho pozměněnou strategii a situaci)
- Změna strategie podniku (rozpad kultury na dvě hlavní subkultury – ti, kteří změnu přijímají, a ti, kteří se jí brání)
- Podstatné změny ve vedení nebo vlastnictví (podobně jako u změny strategie podniku) [1]

### 1.13 Systém včasného varování

Jelikož je velmi důležité krizi vůbec identifikovat, byly vypracovány různé systémy včasného varování. Sledují se jak kvantifikovatelné, tak nekvantifikovatelné symptomy, které se dělí místem působení – uvnitř a vně. Uvádí se ve formě matice, kterou tvoří 4 segmenty [1][36]:

		Symptomy	
		Kvantifikovatelné	Nekvantifikovatelné
Uvnitř		A	B
Postihnuté Vně		C	D

Tabulka 1 – Dělení na segmenty dle symptomů<sup>4</sup>

Segment A tedy představuje kvantifikovatelné symptomy objevující se uvnitř firmy – na základě dat uvnitř firmy. Jedná se hlavně o ukazatele – např. z finanční analýzy – jako je rentabilita (ROE vlastního kapitálu, ROS tržeb, ROA aktiv...), obrat (zásob, aktiv...), hodnota oběžných aktiv, zásob (materiálu, dokončené či nedokončené výroby...), likvidita (1.-3. stupně), výnosy a další. Tyto ukazatele, jsou-li v podniku sledovány a nejlépe využívány jako podklad pro rozhodování, mohou při změně naznačit rostoucí problém nebo přicházející krizi. Podnik může mít i své vlastní upravené ukazatele, dle kterých vyhodnocuje současnou situaci a dlouhodobý trend. Nejdůležitější jsou pak samozřejmě ty ukazatele, které se týkají hlavních klíčových procesů a činností v podniku. [1]

Kromě toho je nutné znát či určit silné a slabé stránky těchto klíčových procesů a činností a jejich příčiny rizik. Celkový stav podniku však neovlivňují jen klíčové procesy a činnosti, ale také podpůrné – administrativa či řízení lidských zdrojů a další. K analýze z tohoto úhlu pohledu se využívá analýza hodnotového řetězce podle Portera. Podpůrné procesy a činnosti nemají přímý vliv na kvalitu výstupů, ale při

<sup>4</sup> Vytvoření dle [1]

jejich neefektivitě negativně ovlivňují nákladovost a efektivitu hlavních činností (výroba, provoz, prodej, služby zákazníkům...). [1]

V segmentu B se skrývají nekvantifikovatelné symptomy uvnitř firmy. Jedná se často o slabé signály otevřené interpretaci, které lze lépe postřehnout na úrovni operativního a středního managementu než na úrovni vrcholového. Může se jednat o problémy na pracovišti, nedokonale přidělené pravomoci, nejasně stanovené postupy, zhoršující se vztahy mezi zaměstnanci, pokles pracovní morálky, přetahování se útvary o zásluhy atd... [1]

Segmenty C a D se zaměřují na vnější prostředí podniku. Podnik k získání těchto informací využívá zájmové skupiny (tzv. stakeholders). To jsou takové skupiny, které mají osobní zájem na úspěchu firmy. Příkladem takové skupiny jsou zaměstnanci, kteří chtějí mít jistotu práce, výděleku, vlastníci, který chce co nejvíce zhodnotit své peníze, nebo i odběratelé a dodavatelé a další. Dalšími zdroji jsou státní instituce, různé svazy a konkurenti. Podnik by měl sledovat konkurenci na trhu, a to jak přímo, tak pomocí médií. [1]

Nejnámější systémy včasného varování jsou založeny na matematické předpovědi potenciálního bankrotu – Z-Score nebo BCG. Využívají různé finanční ukazatele. [36]

Důležitá je také informovanost ve firmě. Sidney Jošidó formuloval princip ledovce nevědomosti. Dle zjištění ze 100 % problémů, o kterých vědí řadoví zaměstnanci znají mistři 74 %, střední management pouze 9 % a vrcholný management pouze 4 %! [1] Otevřená komunikace napříč organizací a sledování všech možných náznaků nerovnováhy, které mohou způsobit krizi, je důležité a může být klíčové pro přežití podniku. [36]

Jedním z nástrojů systému včasného varování v podniku je controlling, který sleduje různé ukazatele, dění v podniku, a může odhalit změny napovídající rostoucímu problému. Lze dále použít interní audity jako nezávislou, objektivní a konzultační činnost. Další možnosti jsou např. vnitřní kontrola, manažerské účetnictví (poskytuje informace z účetnictví a podnikových procesů pro manažerské rozhodování), balanced scorecards (zvolení nejdůležitějších oblastí, které nejvíce přispívají ke zvyšování hodnoty podniku, pro každou se zvolí ukazatele, které se posléze sledují a vyhodnocují), six sigma (cílem je snížení variability klíčových procesů tak, aby výsledná variabilita byla nižší než 6 sigma, tzn. že 99,9997 % výstupů bude stejných – potažmo bezchybných). [1][9]

## 1.14 Růstové křivky malých a středních podniků

Dle výzkumů především v Německu a Rakousku byly vypracovány různé růstové křivky pro malé a střední podniky, které poskytují možnost podnikatelům, kterých se toto týká, získat informace o možných scénářích růstu v budoucnu a možných krizích, které mohou očekávat (a především se na ně připravit), budou-li nadále růst. Tyto informace mohou být velmi užitečné. Některé modely tu zběžně uvedeme. Tyto modely jsou:

- Upravená růstová křivka Graye a Burnse
- Greinerův model
- Albachův výzkum [1]

#### 1.14.1 Upravená růstová křivka Graye a Burnse

Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse popisuje 4 krizová období začínajícího podnikatele, který od začátku dosahuje zisku a tak rozšiřuje své aktivity a personál. V období do dosažení 50 zaměstnanců křivka popisuje 4 krizové období:

1. Krize – zaměstnanci
2. Krize – nové trhy
3. Krize – organizační
4. Krize – výrobová [1]

První krize nastává přibližně při počtu 6-8 zaměstnanců. Z nižšího počátečního počtu zaměstnanců (v případě rodinné firmy může jít původně pouze o rodinné příslušníky) dojde k zaměstnání nových zaměstnanců, kteří nemají stejný vztah ke společnosti ani stejnou motivaci jako původní zaměstnanci. Podnikatel musí změnit svojí původní výkonnou roli na manažerskou – rozdělování práce, řešení konfliktů, organizace. Pokud to neudělá, ohrožuje svůj podnik. [1]

Druhá krize přichází při expanzi na nové trhy a dochází k tomu přibližně při počtu zaměstnanců mezi 20-25, kdy zároveň dochází k vyčerpání aktuálního okruhu kupujících, resp. jejich potenciálu. [1]

Třetí krize přichází při počtu zaměstnanců 35-40. Podnikatel již není fyzicky schopen řídit celou firmu sám, a musí být schopen delegovat pravomoc a odpovědnost na další osobu, případně být schopen takovou osobu najít. Má také další možnosti – přenechat vedení jiným a zaujmout pozici vlastníka, který rozhoduje pouze o zásadních otázkách, nebo zastavit růst ve fázi, kdy je schopen ještě podnik řídit sám. [1]

Poslední krizí ve fázi do 50 zaměstnanců je přehlčení trhu podnikovým výrobkem. Je nutno přijít s něčím dalším a rozšířit produktové portfolio. Nastává kolem počtu 45 zaměstnanců. [1]

#### 1.14.2 Greinerův model

Tento model se zabývá stejnou fází jako předchozí růstová křivka. První krize je dle tohoto modelu způsobena zařazením „cizích“ osob, u druhé krize jde o vznikající centralizovanou formální strukturu (centrem je vlastník), jejímž řešením je delegování. To však způsobí třetí krizi – chaos. Na chaos je dle modelu odpovědí koordinace podnikových procesů a činností. Dalším růstem vzniká potřeba vyšší míry byrokracie, která způsobí čtvrtou krizi. [1]

#### 1.14.3 Albachův výzkum

Tento výzkum stanovil dvě krizové fáze a dva prahy růstu. První krizová fáze se objevuje okamžitě po založení, kdy podnikatel nemá kapitál a špatně odhadne trh, a nemá zkušenosti pro řešení vzniklé situace. Prvním prahem růstu si pak podnik prochází při velikosti kolem 350 zaměstnanců z důvodu velikosti. Prahem růstu je překonání nutnosti měnit řízení podniku v důsledku jeho velikosti. Druhý práh růstu nastává při velikosti kolem 1200 zaměstnanců. Nepříznivě roste poměr výdajů na inovace a růstu odbytu. Tím se snižuje konkurenční schopnost. Je nutná změna strategie firmy a expanze na nové trhy, kde podnik naráží na odpor konkurentů, kteří se na trhu již nacházejí. Druhou krizovou fází je krize věku – pocit sebeuspokojení z dosaženého úspěchu. Inovace zpomalují, oslabuje tržní pozice a může dojít k zániku. [1]



## 1.15 Důležité poznatky pro pandemickou krizi koronaviru

Bylo řečeno, že je důležité průběžně kontrolovat situaci a vyhodnocovat jevy a události, zda nemohou být příznakem nerovnováhy, která, pokud by se neřešila, má potenciál přerůst z potenciální do latentní či akutní krize (případně, v nejhorším případě, do nezvladatelné fáze krize). Těžko lze nyní doporučovat preventivní opatření, jelikož je pandemie již v průběhu. V aktuální situaci, kdy čísla nakažených klesají, počet očkovaných roste a vládní opatření se uvolňují, lze doporučit neusnout na vavřínech, preventivně situaci kontrolovat a připravit se na možné další vlny. Zároveň lze také doporučit, pokud preventivní sledování a vyhodnocování situace před krizí neexistovalo, toto zavést a vytvořit krizový plán a scénář pro podobné situace, které v budoucnu mohou nastat. K tomu se lze podívat na zmíněné růstové křivky, které mohou pomoci s předpovědí některých pravděpodobných zdrojů nerovnováhy, které mohou podnik v budoucnu potkat.

Nyní, během pandemie, je vhodné také zhodnotit podnik, jeho směřování, profitabilitu a zda je možné zavést změny, které povedou k vyšší efektivitě či bezpečnosti v případě dalších vln či jiných krizí. Je důležité zaměřit se na podnikové zdroje, především však personál, který je během krize nejhodnotnějším aktivem, a s tímto aktivem správně pracovat.

V případě, že se podnik již nachází v akutní krizi, je důležité neplýtvat časem ani zdroji. Je jistě žádoucí důkladně (ale ne zbytečně zdlouhavě) zhodnotit stav podniku, určit hlavní příčiny problému a možné způsoby, jak tyto problémy vyřešit. Jak bylo řečeno, externí krizový manažer může podniku pomoci, může objektivněji a lépe odhalit možné příčiny, které zaměstnancům podniku unikly<sup>5</sup>. Ať tak či onak, platí, co bylo již několikrát řečeno – zaměstnanci jsou nejhodnotnějším aktivem, se kterým je potřeba správně pracovat a v krizi to platí obzvlášť.

Na závěr lze pak dodat, že na krizi lze pohlížet jak jako na těžkou situaci, tak jako na příležitost. Je možné, aby podnik krizi využil, změnil či upravil svou činnost a vyšel z krize silnější, než dřív?

---

<sup>5</sup> Jak praví známé pořekadlo, pod svícnem je největší tma

## 2 Analýza dopadů koronavirové krize na strojírenské podniky

### 2.1 Koronavirová krize

Pandemická krize SARS-CoV-2 se prohnala světem. Ohnisko nákazy bylo město Wuhan v Číně. Během několika měsíců se rozšířila do celého světa a na jaře už řádila i v ČR. Zde se první vlna zvládla velmi dobře, ale usnulo se na vavřínech a další vlny zemí otřásly. Ochranné prostředky začínaly na rouškách (často doma šitých) a šátcích, přešlo se na chirurgické roušky a nakonec respirátory třídy alespoň FFP2 nebo KN95. Bylo zavedeno sociální distancování – rozestupy alespoň 2 metry, a v nejhorších chvílích byla zavedena večerka i omezen volný pohyb osob, a to jak co se týče vycházení z domova, tak pohybu mezi okresy. Většina těchto opatření zasáhla v největší míře spíše osobní život a služby než strojírenské podniky, nicméně svůj nepřímý vliv měla, případně mohla, mít také. Negativně pak také dopadla na státní správu, potažmo obce. Dle [29] došlo v roce 2020 k poklesu 20 % v místních příjmech obcí.

### 2.2 Časová osa vládních nařízení

Vláda reagovala na koronu vládními nařízeními a opatřeními. Tato nařízení a jejich dopady závisely na situaci v dané době. Časové rozdělení bude po měsících jako optimální časový interval, kde po dnech jde o zbytečně detailní a po rocích nedostatečně detailní dělení. Zároveň není cílem práce přesně chronologicky a legislativně zpracovat nařízení a usnesení vlády. Vláda vydala mnoho usnesení (zde nejsou uvedena všechna, pouze ta, která mohly mít přímý či nepřímý dopad na činnost strojírenských podniků a jsou uvedena pouze stručně a často zjednodušeně, v závorce je pak uvedeno číslo daného usnesení). Dále jsou uvedena opatření pouze do května 2021, kdy v dalších měsících byla přijata další opatření, ale není možné práci udržet zcela aktuální<sup>6</sup>, a v pozdějších měsících jsou pak uvedena opatření popsána stručněji, resp. jsou uvedena především ta nová, nebo významnější změny, a to z důvodu, že se opatření často pouze prodlužovala a byla ve větší míře stejná jako dříve uvedená.

#### 2.2.1 Rok 2020

Usnesení za rok 2020 lze nalézt na [33].

Březen 2020

V březnu 2020 se začal korona virus v Česku šířit a byla přijata následující opatření:

- Dočasné znovuzavedení ochrany vnitřních hranic s Německem a Rakouskem (197)
- Zákaz vstupu cizinců z rizikových oblastí (198)
- Zákaz vstupu cizinců a občanů na území ČR do rizikových oblastí (198)
- Povolení jízdy kamionům v neděli (205)
- Nařizuje 14-ti denní karanténu po návratu z rizikových oblastí (209)

---

<sup>6</sup> Pro aktuální přehled ustanovení pro rok 2021 lze navštívit: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-a-oduvodneni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-180608/#leden%202021>

- Zakazuje maloobchodní prodej a prodej služeb v provozovnách vyjma:
  - Potravin
  - Výpočetní a telekomunikační techniky, audio a video přijímačů, spotřební elektroniky, přístrojů a dalších výrobků pro domácnosti,
  - Pohonných hmot,
  - Paliv,
  - Hygienického zboží, kosmetiky a jiného drogistického zboží,
  - Lékárny a výdejny zdravotnických prostředků,
  - Malých domácích zvířat,
  - Krmiva a dalších potřeb pro zvířata,
  - Brýlí, kontaktních čoček a souvisejícího zboží,
  - Novin a časopisů,
  - Tabákových výrobků,
  - Služeb prádelen a čistíren,
  - Prodeje přes internet a dalšími vzdálenými prostředky (211)
- Nařizuje, že lze u zaměstnanců nahradit čestným prohlášením:
  - Zdravotní průkaz
  - Posouzení zdravotní způsobilosti (214)
- U zaměstnanců není třeba provádět periodické lékařské prohlídky (214)
- Výjimka k zákazu maloobchodního prodeje a prodeje služeb v provozovnách pro:
  - Opravy silničních vozidel
  - Prodej náhradních dílů k dopravním prostředkům a výrobním technologiím (214)
- Doporučuje zaměstnavatelům využívat nejvyšší možnou měrou práci na dálku, pokud je to možné a omezit výkon prací, které nejsou významné pro zachování činnosti zaměstnavatele (215)
- Výjimka k zákazu maloobchodního prodeje a prodeje služeb na servis výpočetní techniky, telekomunikační techniky atd. (238)
- Schválení náhrady či části mezd a platů zpětně od 1.3. předběžně do 30.6. (257, Cílený program podpory zaměstnanosti)

#### Duben 2020

- Nařízení dodržovat v provozovnách alespoň 2m rozestup, řízení front z hlediska rozestupů, zajistit dezinfekční prostředky u často dotýkaných prostředků (mimořádné opatření 15. dubna)

#### Květen 2020

- Schvaluje návrh zákona na kompenzační bonus (504)
- Schvaluje návrh zákona ohledně některých opatření ke zmírnění dopadů epidemie v oblasti ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele (505)
- Ruší usnesení č. 200 a zároveň pokračuje v zákazu využívat jiné letiště než letiště Václava Havla Praha (506)
- Zákaz pobytu více než 10 osob na veřejně dostupných místech a mít odstup od ostatních více než 2 m (537)

- Ve všech nezakázaných provozovnách musí být dodržen rozestup 2m, a to jak uvnitř tak před prodejnou, se zajištěním dezinfekčních prostředků, se zajištěním rukavic pro pracovníky, kteří jsou ve styku se zbožím a platbami od zákazníků (537)
- Schválení programu Covid III (553)
- Omezuje hromadné akce venkovní i vnitřní na nejvýše 300 osob (mimořádné opatření )

#### Červen 2020

- Omezuje konání veřejných akcí pro počet osob vyšší než 500 (605)

#### Září 2020

- Zakazuje hromadné akce v počtu větším než 10 osob (958)
- Provozovatelé musí vyzývat zákazníky k dodržování odstupů 2m, umístění dezinfekčních prostředků ke vstupu a často dotýkaným povrchům (mimořádné opatření)

#### Říjen 2020

- Schvaluje návrh zákona o kompenzačním bonusu v souvislosti se zákazem nebo omezením podnikatelské činnosti (1044)
- Prodlužuje platnost lékařských posudků (1045)

#### Listopad 2020

- Nařizuje zaměstnavatelům využívat práci na dálku, pokud je to možné a doporučuje podporovat dovolené a placené volno a omezit výkon prací, které nejsou významné pro zachování činnosti zaměstnavatele (1190)

#### Prosinec 2020

- Doporučuje zaměstnavatelům využívat práci na dálku, pokud je to možné, zajistit pravidelné testování svých zaměstnanců a zachovávat rozestup 2m ve veřejných prostorech (1262)

### 2.2.2 Rok 2021

Usnesení za rok 2021 lze nalézt na [34]

#### Leden 2021

- Vydání rozhodnutí o prominutí příslušenství daně (16)
- Ukládá prodloužit lékařské posudky o zdravotní způsobilosti (54)

#### Únor 2021

- Důrazně doporučuje pro okresy Cheb, Sokolov a Trutnov na všech pracovištích a místech výkonu, kde není možnost zajistit rozestupy 2m, aby byla zavedena režimová a organizační opatření k omezení fyzického kontaktu, omezení shlukování osob, podpoře práce z domova a dostatečnému větrání nebo ventilaci pracoviště (121)
- Schvaluje návrh zákona o kompenzačním bonusu pro rok 2021 (172)

## Březen 2021

- Nařizuje všem zaměstnavatelům vybavit zaměstnance ochrannými prostředky v dostatečném počtu na každou směnu (mimořádné opatření)
- Zaměstnavatelé s více než 50 zaměstnanci smí umožnit přístup zaměstnancům přístup na pracoviště pouze za předpokladu, že v posledních sedmi dnech podstoupil negativní PCR test (mimořádné opatření)

## Duben 2021

- Zaměstnavatelé s 1-9 zaměstnanci smí umožnit přístup zaměstnancům přístup na pracoviště pouze za předpokladu, že v posledních sedmi dnech podstoupil negativní PCR test (mimořádné opatření)
- Pro zaměstnance v zaměstnaneckých stravovacích zařízeních platí, že musí být přítomen u stolu pouze jeden nebo, být dodržován rozestup 2m nebo musí být instalovány mechanické překážky proti šíření kapének (mimořádné opatření)

## Květen 2021

- Schvaluje návrh zajištění podpory podnikatelům v dubnu a květnu 2021 (437)

## 2.3 Programy v ČR

Zde ještě uvedeme krátké vysvětlení některých zmíněných programů v aktuálním znění [35]:

- Podpora udržení zaměstnanosti
  - Antivirus A
    - Kompenzace nákladů zaměstnavatelům za zaměstnance s nařízenou karanténou
    - Max. částka podpory 80 % z vyplacené mzdy (včetně odvodů)
    - Max. příspěvek 39 000 Kč/zaměstnanec
    - Aktuální platnost do 31.12.2021
  - Antivirus A plus
    - Pro zaměstnavatele, kde byl provoz nuceně zastaven nebo významně omezen
    - Max. 100 % z vyplacené mzdy (včetně odvodů)
    - Max. příspěvek 50 000 Kč/zaměstnanec
    - Platnost ukončena na konci května
  - Antivirus B
    - V případě nedostupnosti surovin, poklesu poptávky z důvodu krize nebo absenci pracovníků pod únosnou míru kvůli karanténám a ošetřování dětí
    - Uznatelné jsou náhrady mzdy vyplacené z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele (včetně pojistného odvedeného z této náhrady mzdy)
    - Max. částka podpory 60 % z vyplacených náhrad mezd (včetně povinných odvodů)
    - Max. 29 000 Kč/zaměstnanec
    - Platnost ukončena na konci května
- Plošná podpora podnikatelů

- Covid 2021
  - Nahrazuje dřívější sektorové programy
  - Pro podniky omezené kvůli opatřením
  - Náklady uznatelné od 2/2020-3/2021
  - Max. částka podpory 500 Kč/den/zaměstnanec (pokud má 3 zaměstnance, jde o 1 500 Kč/den/zaměstnanec)
  - Jeden příjemce max. 1 800 000 euro
- Covid – Nepokryté náklady
  - Alternativa Covid 2021 pro firmy, kteří jsou ve ztrátě a mohou doložit ztrátu alespoň 50 % (referenčně od 1/2019-3/2019 nebo 1/2020-3/2020)
  - Pokrytí fixních nákladů do výše 40 000 000 Kč na žadatele
  - Nově i pro období 1/4 - 31/5
  - Odečítají se již získané dotace, ale mohou žádat i žadatelé o Covid 2021
- Odložení EET
  - Odložení 3. a 4. vlny EET a přerušení povinnosti využívat u již spuštěných 1. a 2. vlny EET bez sankcí
- Záruční programy Covid
  - Záruka Covid III – Úprava Invest
    - Do 500-ti zaměstnanců
    - Pro provozní náklady i investice (od 4/2021)
    - Prodloužení doby ručení na 6 let
    - Do 250 zaměstnanců lze získat záruku do výše 90 % jistiny úvěru nejvýše do 45 000 000 Kč s ručením na 3 roky
    - Do 500 zaměstnanců lze získat záruku do výše 80 % jistiny úvěru nejvýše do 40 000 000 Kč
    - Max. výše úvěru 50 000 000 Kč
- Daňová podpora a úlevy
  - Daňové úlevy
    - Odložení daňových povinností všem podnikatelům, jejichž činnost byla bezprostředně omezena nebo zakázána
    - Institut zpětného uplatnění daňové ztráty
    - Snížení silniční daně pro vozidla nad 3,5t o 25 %
    - Zrušení daně z nabytí nemovitých věcí

Byla vypracována tabulka, jak je možné kombinovat jednotlivé dotační programy<sup>7</sup>.

## 2.4 Úvod do analýzy dopadů

Pro šetření strojírenských podniků bylo zvoleno třídění dle klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE kódů. Byly zvoleny následující:

- C 24 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství
- C 25 - Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení
- C 26 - Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- C 27 - Výroba elektrických zařízení

<sup>7</sup> [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/2021/4/komba-25-3-2\\_08.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/2021/4/komba-25-3-2_08.pdf)

- C 28 - Výroba strojů a zařízení j. n.
- C 29 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
- C 30 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení.

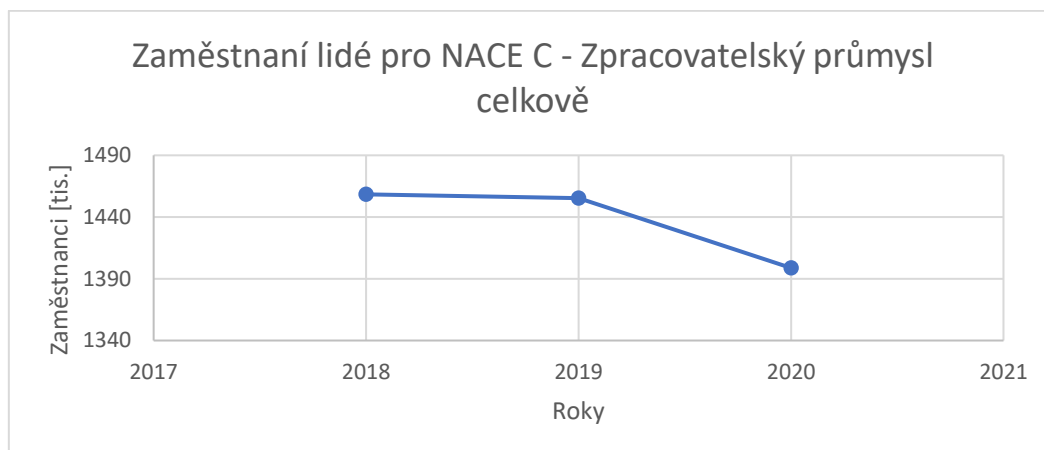
V analýze dopadů na dané podniky byly rozděleny dopady na několik základních oblastí činností podniků:

- Personální oblast
- Plánování výroby
- Krizové řízení
- Ekonomická oblast (s dopadem na prognózy)
- Digitalizace a automatizace.

## 2.5 Charakteristiky v ČR a ve světě

Od poslední krize v roce 2008 byl zažíván všeobecný růst a zákonitě musela přijít nějaká krize. Málo lidí však mohlo čekat, že bude způsobená tímto způsobem. Kvůli všemožným restrikcím, velkému počtu nemocných a snaze zpomalit šíření došlo k ovlivnění průmyslu i hospodářství celkově<sup>8</sup>. V této podkapitole budou uvedeny vývoj statistických ukazatelů z oblasti analyzovaných podniků.

Zaměstnanost v ČR v podnicích zpracovatelského průmyslu (NACE C) v roce 2019 klesla mírně, v roce 2020 pak značně.



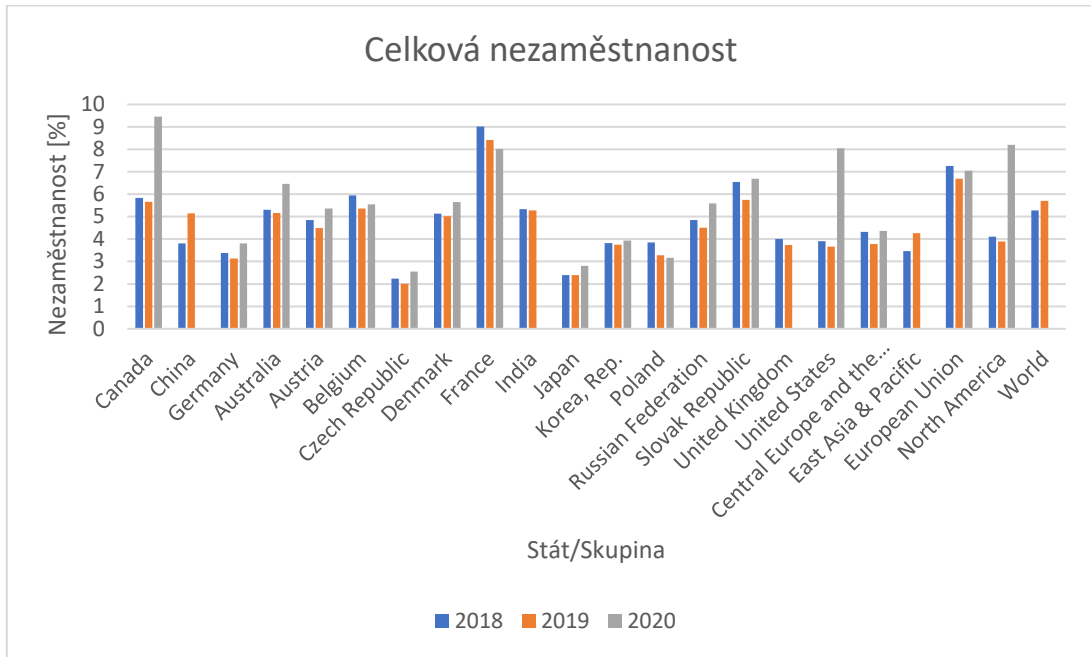
Obrázek 1 – Zaměstnaní lidé ve zpracovatelském průmyslu

Pro srovnání, v roce 2020 dosáhl počet zaměstnaných lidí ve zpracovatelském průmyslu hodnoty z let 2015-2016 (zprůměrované). Jelikož rok 2021 je ještě před námi a nejsou dostupná bližší data pro jednotlivé třídy NACE C, nelze se vyjádřit ke konkrétním oblastem. Bez dalších dat lze pouze spekulovat, že propad mohl být větší, pokud by neexistovaly vládní programy podpory a zároveň neměly podniky v záloze určitý rezervní kapitál, který mohly krátkodobě využít k překlenutí špatného období.

Co se týče nezaměstnanosti celosvětově (výběr některých států a celků geograficky/geopoliticky spojených), až na některé výjimky došlo v roce 2020 k nárůstu nezaměstnanosti (celkové, neomezené pouze na zpracovatelský průmysl).

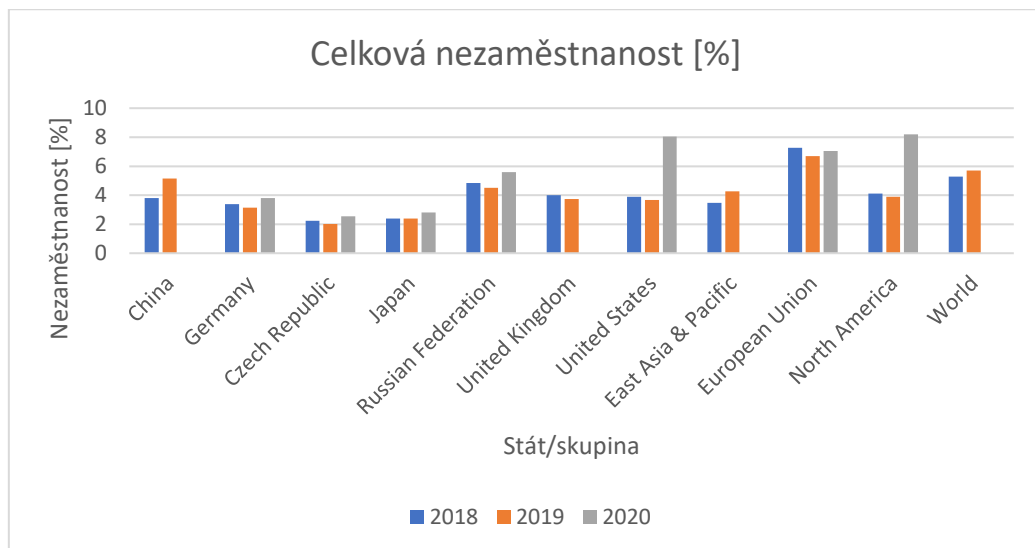
<sup>8</sup> Zdroj dat byl Český statistický úřad a Světová banka, bližší citace je uvedena za seznamem obrázků

V některých případech dokonce vzrostla nezaměstnanost výrazně – Severní Amerika – kde nárůst nezaměstnanosti činil zhruba dvojnásobek hodnoty z předcházejícího roku.



Obrázek 2 – Celková nezaměstnanost

Ani další nárůsty však nejsou zanedbatelné, přestože tak mohou působit – ve spoustě zemí nezaměstnanost narostla přibližně o procento (např. Austrálie, Rakousko, Rusko, Slovensko). I v ČR došlo ke zvýšení nezaměstnanosti zhruba o půl procenta.

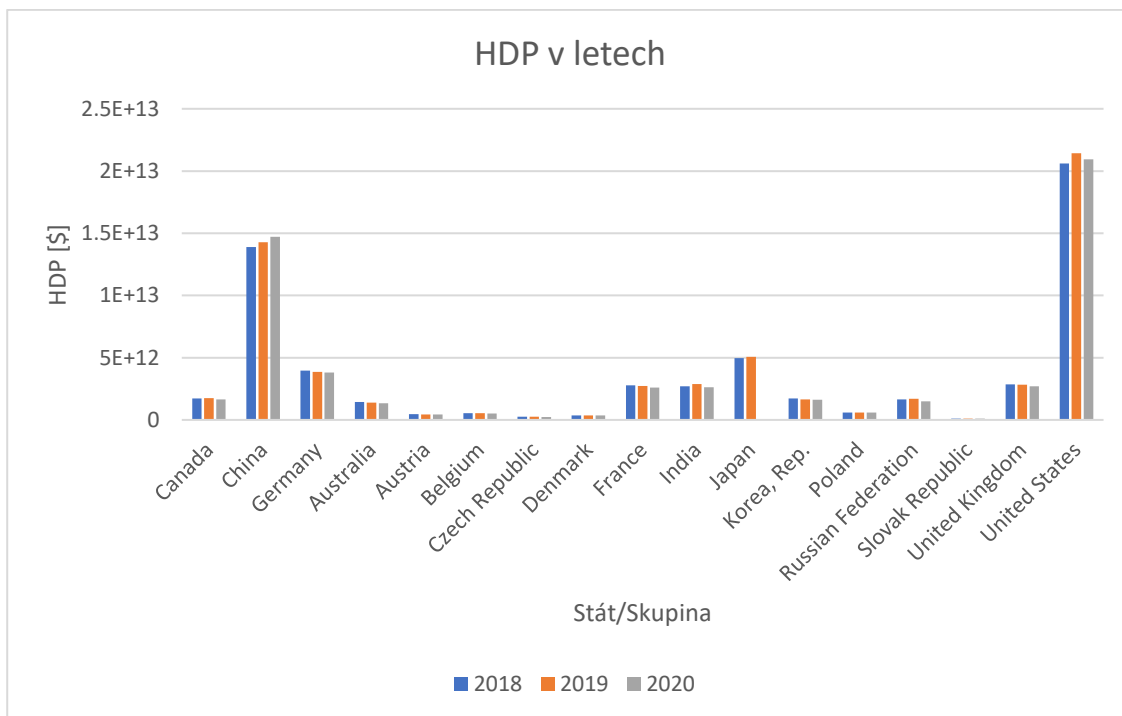


Obrázek 3 – Celková nezaměstnanost

Negativnímu trendu se nevyhnulo ani HDP. Pokles či stabilní, nerostoucí trend lze vidět u většiny států, což dle [27] bylo „pravděpodobné“ u vyspělých států. Dle zprávy Deloitte [26] se průběžně zhoršoval odhad českého DPH v průběhu roku podle toho, jak se postupně zhoršovala situace. O negativním dopadu na africké země poskytuje



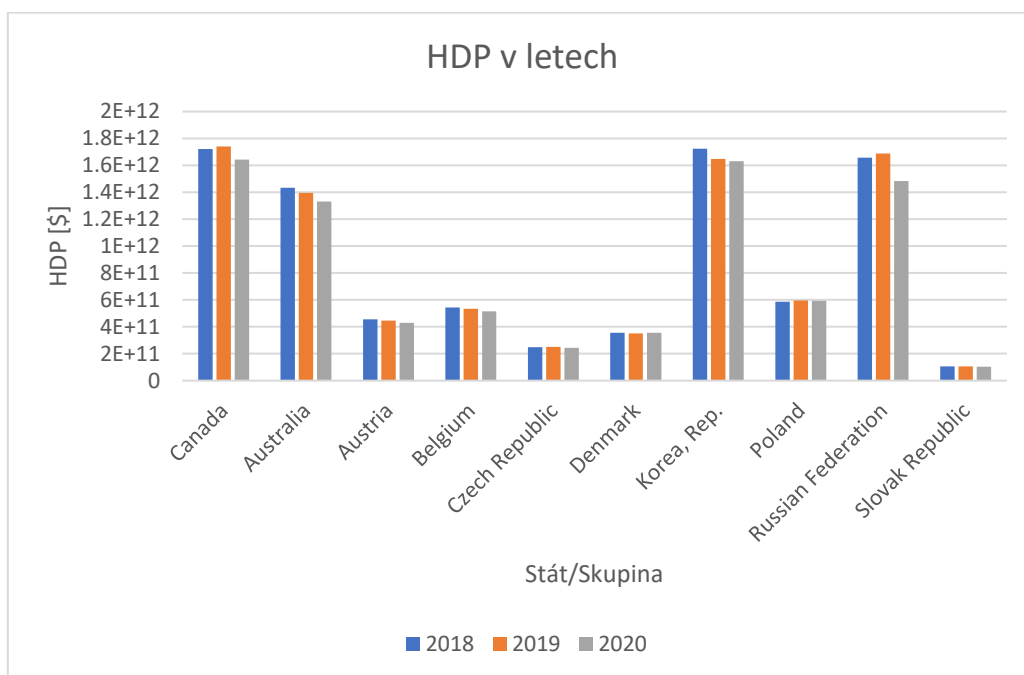
informaci [20]. Dobrou zprávou z července 2021 je, že mezičtvrtletně dle [28] vzrostlo české HDP o 1,5 %.



Obrázek 4 – HDP v letech

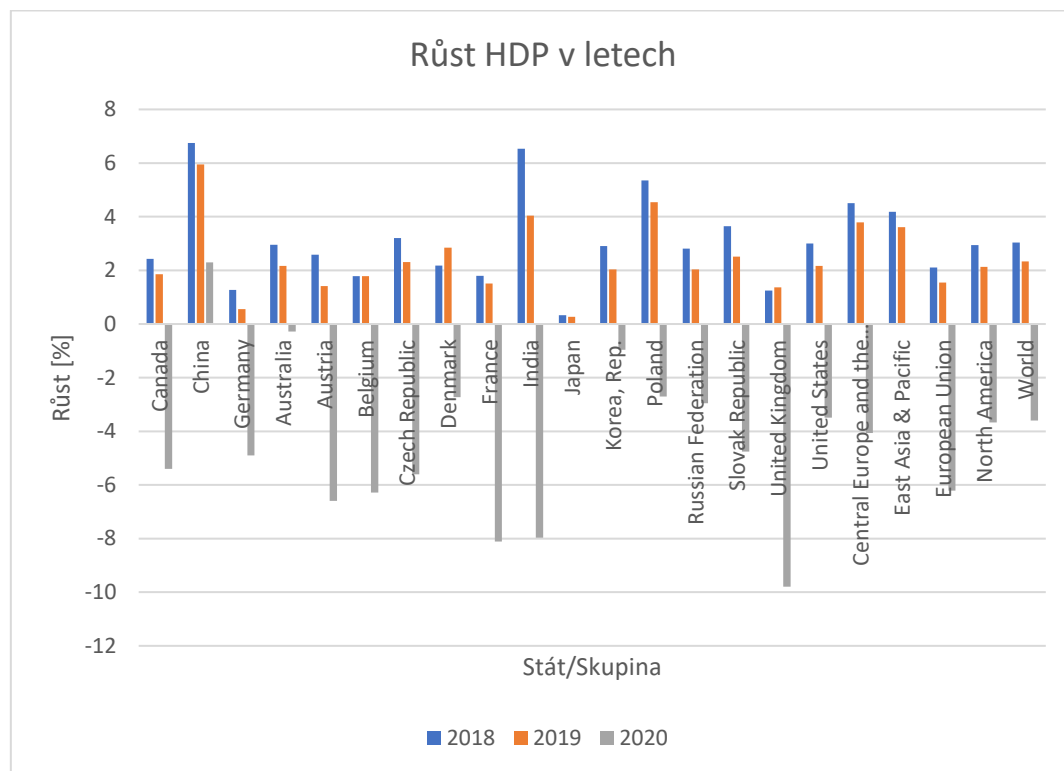
Z vybraných států se HDP zvýšilo pouze u Číny. Dle [18] však i Čína zaznamenala v lednu a únoru pokles HDP o 13 %.

Pro větší přehlednost byl vytvořen další graf, kde jde trend vidět lépe bez extrémních hodnot (USA, Čína a další).



Obrázek 5 – HDP v letech

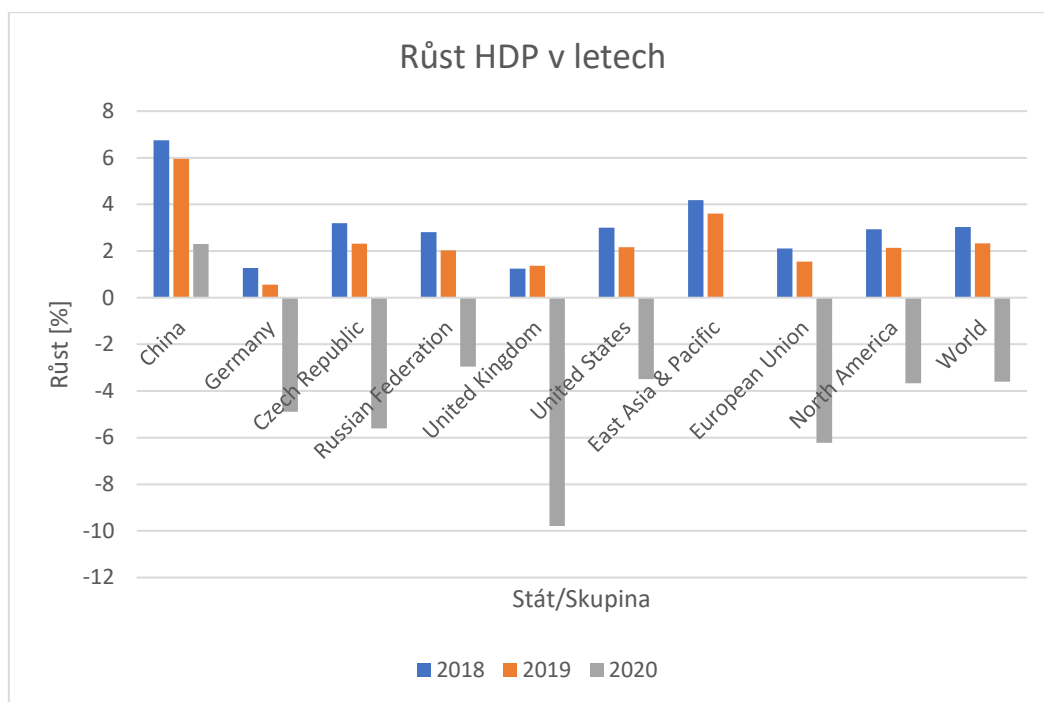
Česká republika si HDP udržela téměř na stejné úrovni bez většího poklesu, který jde pozorovat u dalších zemí, nebo by se z grafu mohlo tak zdát. Ve skutečnosti jde však o vliv více faktorů – měřítko grafu je nastavené, aby odpovídalo i ostatním zemím, a procentuální změna HDP se tak tolik nepromítne i díky tomu, že ČR má jedno z nejnižších HDP ze zobrazených států. Na dalším grafu, procentuálním růstu HDP, lze vidět, že se ČR neliší a krize nás též zasáhla.



Obrázek 6 - Růst HDP v letech

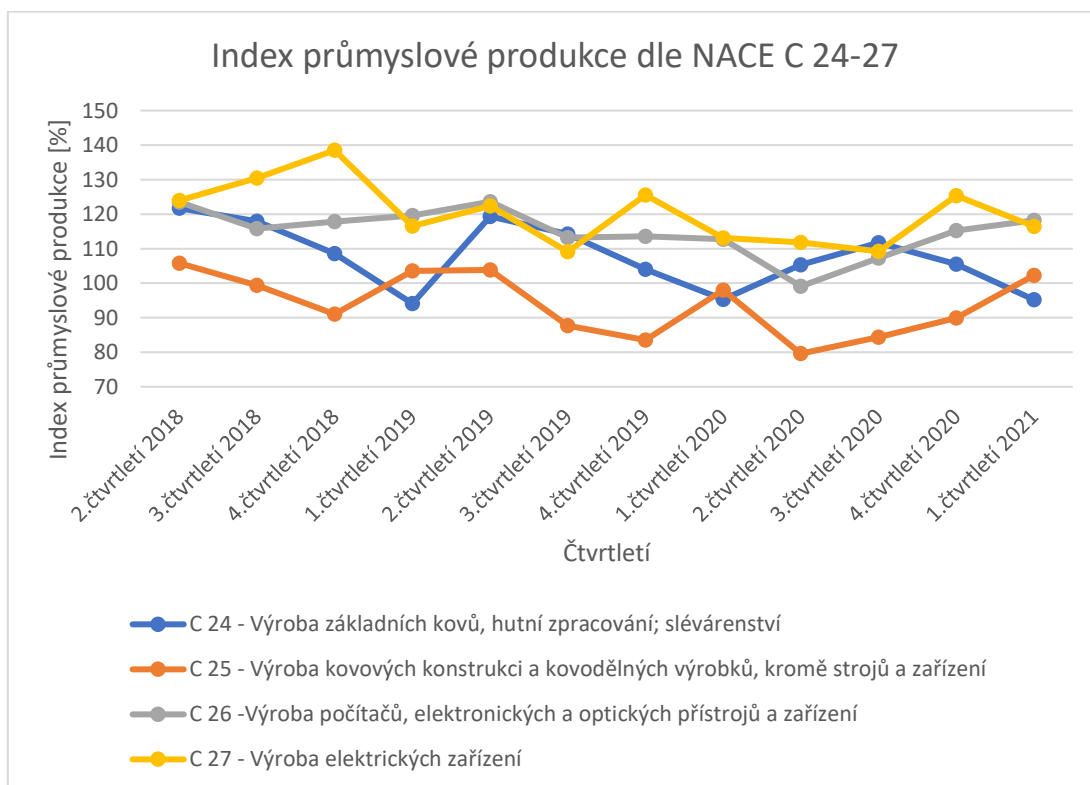
Zde už se ČR připojuje k ostatním zemím v negativním trendu a záporném růstu. Má dokonce jedno z horších temp růstu v porovnání s vybranými státy. Vliv může mít i fakt, že se ČR od počátku roku 2018 nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu s meziročním růstu HDP z 2,8 % na 2,4 % [31]. Na dalším grafu je pak opět výběr pro lepší, přehlednější a přesnější zobrazení hodnot. Tam lze také zhodnotit záporný procentuální růst jako lepší, než jaké hodnoty vychází pro EU.

Lze vidět, že zdaleka nejhorší situace je ve Velké Británii, kde je pokles téměř 10 %! Svůj vliv, nejen na Velkou Británii, má i nedávno učiněný Brexit. Dle [30] bylo předpovídáno také poklesnutí HDP Itálie do konce roku 2020 až o 9 %. V těsném závěsu, co se týče negativního růstu HDP, je Francie a Indie, podobně kolem 8 %. Česko by se pak pohybovalo kolem 3. místa s hodnotou poklesu kolem 6 % (podobně jako Rakousko, Belgie a s přivřeným okem též Kanada, kterou pak následuje Německo se Slovenskem na 4. místě pomyslného žebříčku).

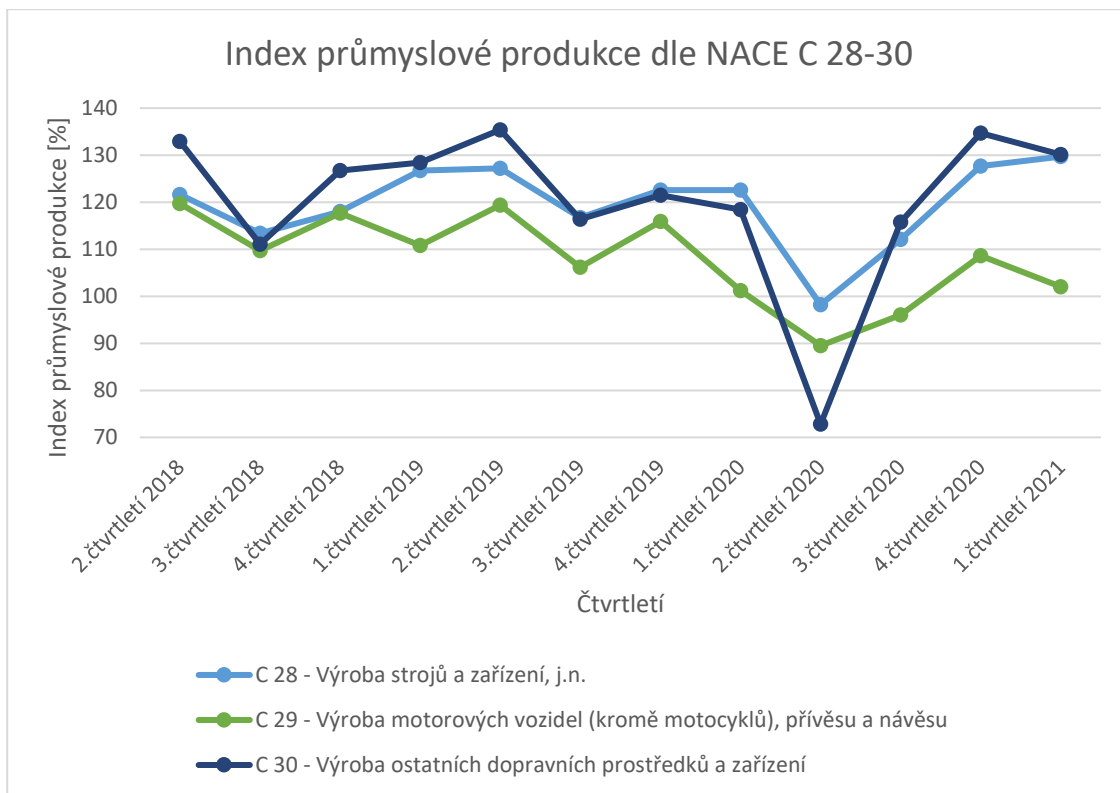


Obrázek 7 - Růst HDP v letech

Co se týče zpracovatelského průmyslu v ČR, zájmem byly hlavně třídy NACE C 24–30. Byl zpracován index průmyslové produkce očištěný o kalendářní vlivy, očištěný o sezónní vlivy a tržby z průmyslové činnosti očištěný o kalendářní i sezónní vlivy (resp., bylo využito těchto dat z ČSÚ).



Obrázek 8 - Index průmyslové produkce (KV)



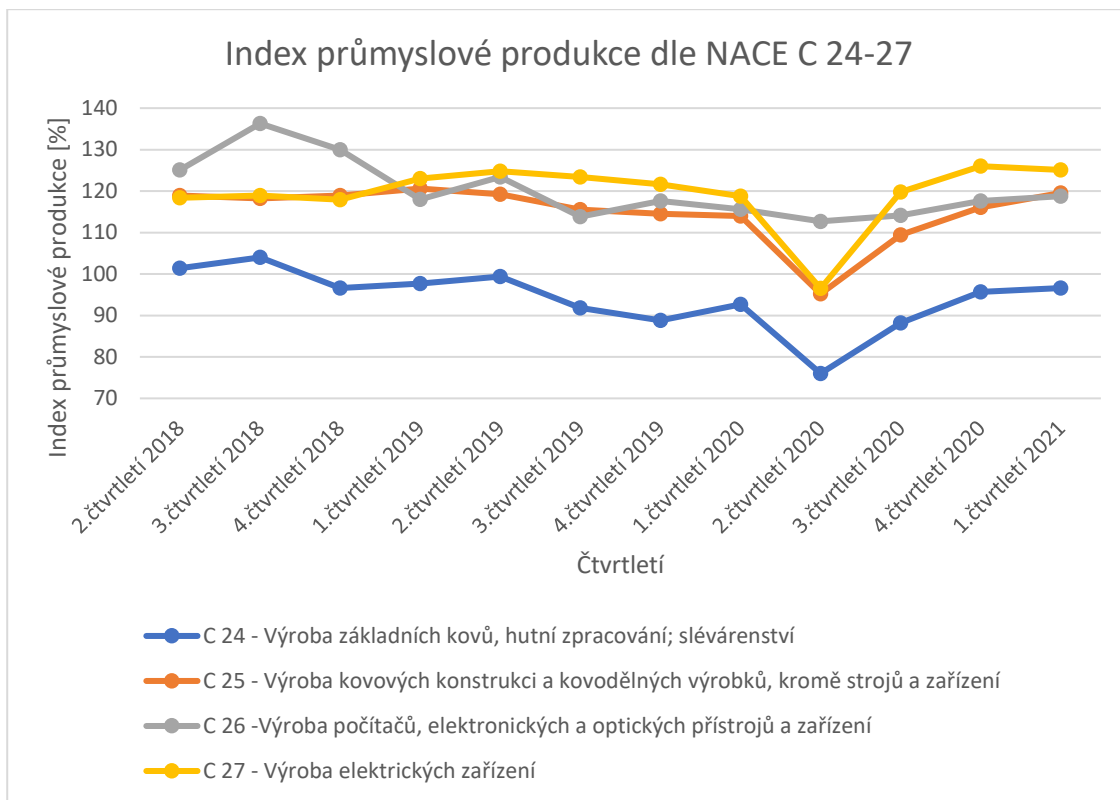
*Obrázek 9 - Index průmyslové produkce (KV)*

Graf indexu průmyslové produkce byl rozdělen do dvou, pro NACE C 24-27 a C 28-30 pro větší přehlednost. Základem (bází) je průměr roku 2015 (ten je tedy jako referenčních 100 % v grafech).

V prvním grafu, očištěného od kalendářních vlivů (KV), lze vyčíst málo. Index klesal pro C 24-27 již v průběhu roku 2019, což bylo ještě před vypuknutím pandemie, nebo příchodem korony do Čech.

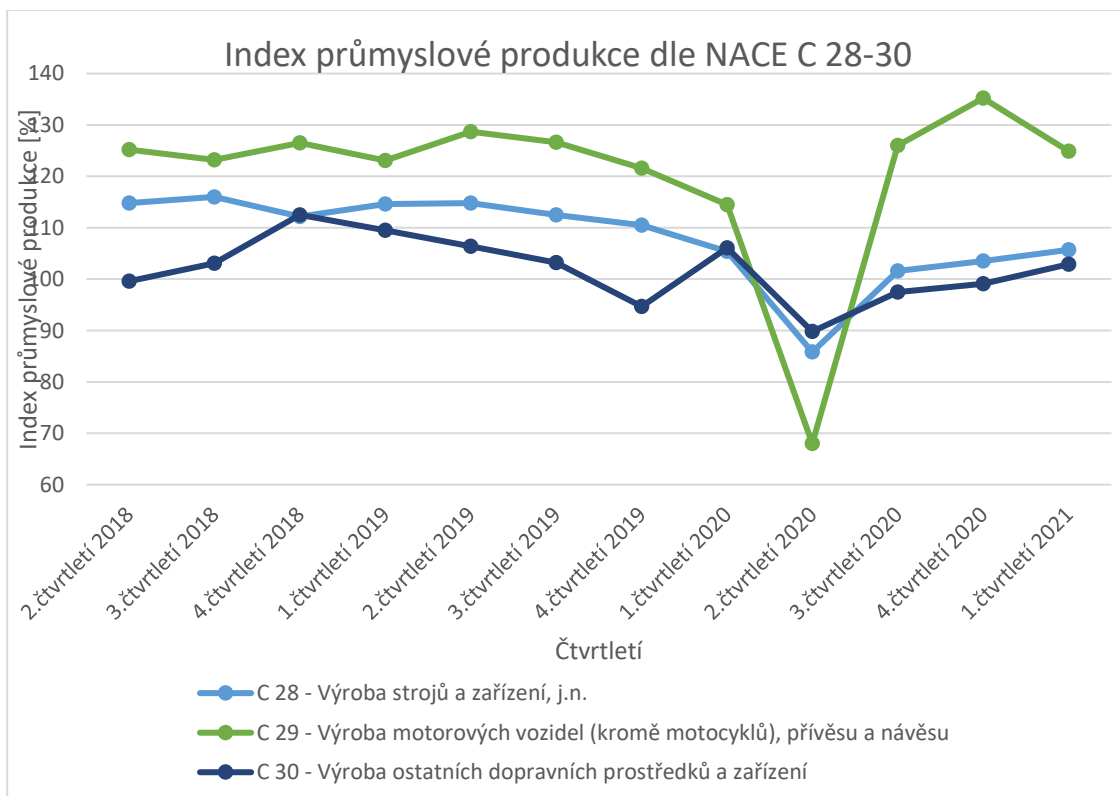
Na druhém grafu už lze vidět, či spekulovat, o dopadu korony – a to u všech C 28-30. Především však C 28 (výroba strojů a zařízení) a C 30 (výroba ostatních dopravních prostředků) měla značný pokles ve 2. čtvrtletí 2020. C 30 dokonce ze 120 % referenční hodnoty průměru roku 2015 na 75 % během jednoho čtvrtletí. Třída C 29 (výroba motorových vozidel kromě motocyklů, výroba přívesů a návěsů) klesala už na začátku roku, ale podniky mohly být ovlivněny např. omezenou dodávkou z Číny.

Pokud se podíváme na grafy indexu průmyslové produkce očištěné o sezónní vlivy (SV), lze vidět, že všechny sledované třídy NACE C 24-30 zaznamenaly skokový výrazný propad (kromě C 26 – výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů), který měl propad mírný.



Obrázek 10 - Index průmyslové produkce C 24-27 (SV)

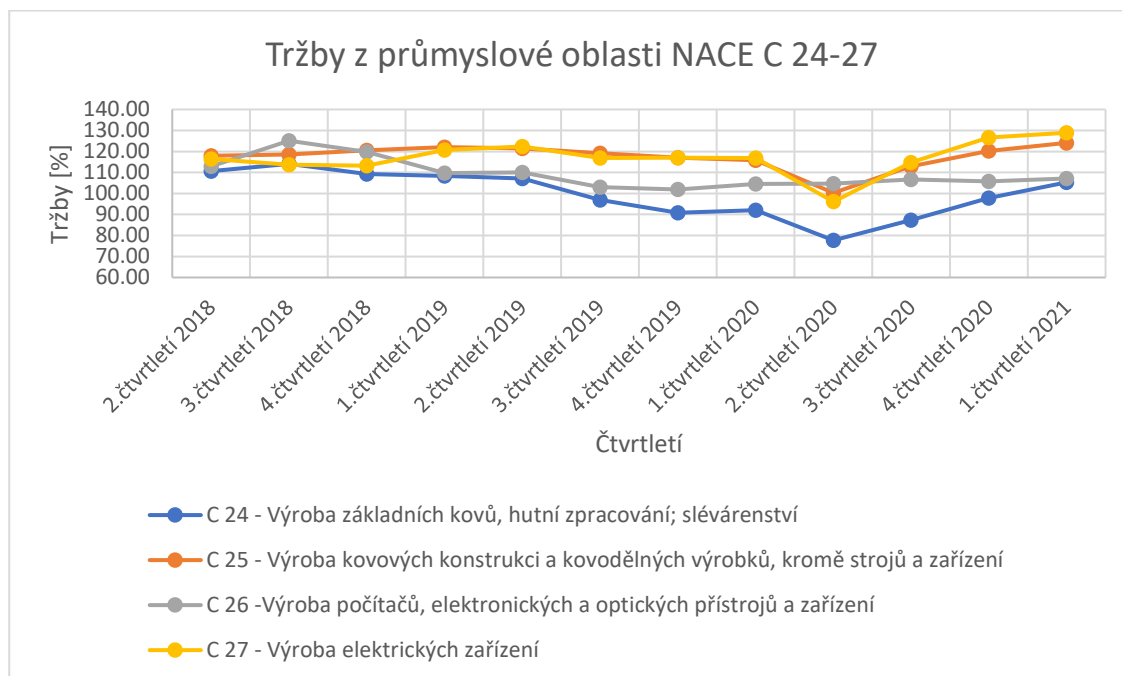
Naopak pro třídy C 28-30 pokles vyznačují všechny. Zajímavé je, že C 29 v tomto případě vyznačuje nejvyšší propad oproti datům, které byly očištěné o kalendářní vlivy.



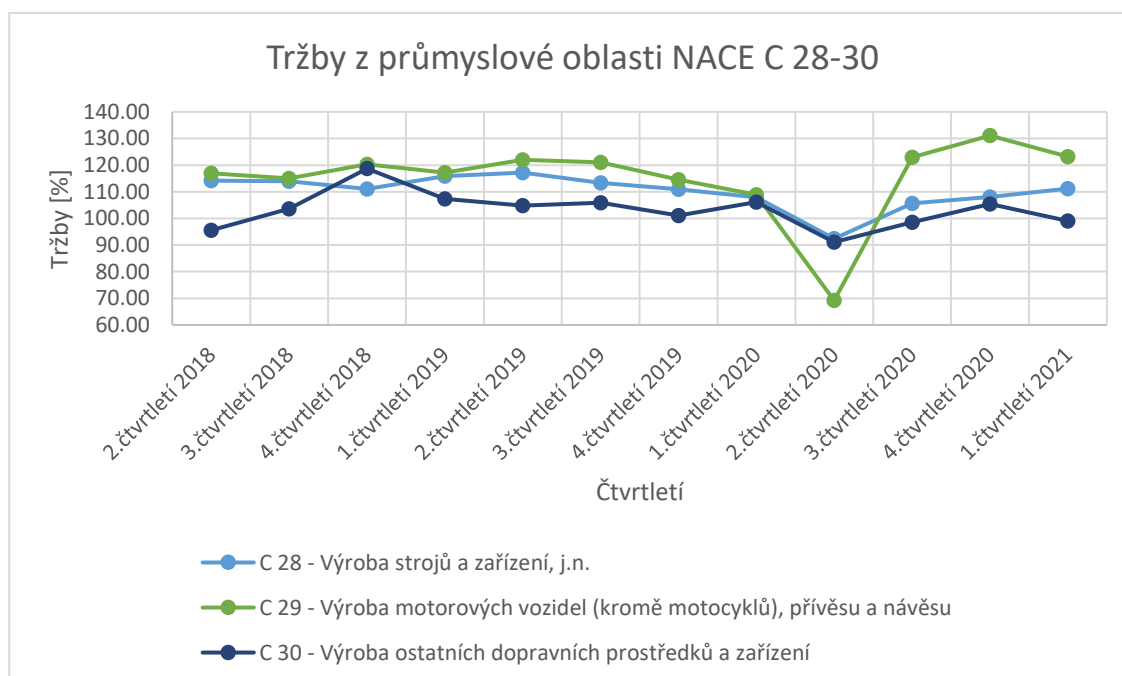
Obrázek 11 - Index průmyslové produkce C 28-30 (SV)

Nutno dodat, že referenční hodnota je tu opět průměrná hodnota z roku 2015 (tedy hodnota 100 %).

Závěrem je uveden ještě graf tržeb z průmyslové oblasti, kde je referenční hodnota stejně jako u předchozích průměr roku 2015.



Obrázek 12 - Tržby z průmyslové oblasti C 24-27 (KV+SV)



Obrázek 13 - Tržby z průmyslové oblasti C 28-30 (KV+SV)

Oba tyto grafy se chovají podobně jako index průmyslové produkce očištěný o sezónní vlivy. Pokles tržeb kopíruje pokles indexu průmyslové produkce, největší pokles v 2. čtvrtletí 2020 kromě C 26, kde je pokles mírný.

Jedním z důvodů, proč mohl být pokles v daném období pro C 26 mírný je, že se naopak značně zvýšila poptávka po elektronice kvůli zavádění home office a dálkové výuky.

Co se týká prognózy do budoucna, velká část průmyslu, především podniků z automobilového průmyslu a průmyslů, které využívají čipy, se bude potýkat s dopady krize nadále i pokud pandemie brzy skončí. Čipy jsou nyní celosvětovým nedostatkem. I další obory však zaznamenávají nedostatek různých materiálů a jeho zdražení. Pokud však nepřijdou další vlny a mutace odolné vůči očkování, nakažlivější a s větší úmrtností, které by donutily vlády po celém světě zavést další tvrdé uzávěrky a opatření, průmysl se postupně zotaví, tento trend lze vidět už koncem roku 2020 a začátkem 2021. Nelze však očekávat brzký významný růst.

## 3 Kvantitativní a kvalitativní průzkum

### 3.1 Charakteristika průzkumu

Jako způsob šetření byla zvolena kombinace kvantitativně-kvalitativního dotazníku spolu s několika rozhovory (které se řadí především do kvalitativního typu výzkumu). Kvantitativní sběr dat se soustřeďuje na větší počet respondentů, otázky bývají uzavřené. Kvalitativní data jsou pak získána ve formě odpovědí na otevřené otázky nebo v rámci rozhovoru (kterých zde bylo též využito). Kvantitativní data jsou snadnější na zpracování a analýzu, kdežto kvalitativní vyžadují více (či složitější) vyhodnocení. Například lze uvést dvě konkrétní otázky z vytvořeného dotazníku:

- Jaká je výše obratu (Kč)?
- Jak se změnil způsob řízení podniku během krize?

Lze očekávat, že vyhodnocení první otázky bude snadné a nenáročné – např. jednoduchým průměrem lze získat data pro vyhodnocení. Aby měly výsledky vypovídající hodnotu, je třeba vyššího počtu odpovědí. V případě druhé otázky nelze odpovědi vyhodnotit tak snadno, ale v závislosti na podrobnosti odpovědi lze učinit závěry pouze z několika odpovědí.

V tomto dotazníku bylo dodržováno několik zásad, a to dodržení anonymity (podniky nemusely vyplňovat email či nikde psát své jméno), tak ponechání všech otázek volitelných, jednak pro umožnění podnikům nevyplňovat otázky, které by je mohly identifikovat, tak možnost nevyplňovat otázky, které považují např. za své know-how. Zároveň konkrétní vyplněná data podniků nebudou poskytnuta žádné třetí straně a byla použita pouze pro zpracování analýzy.

### 3.2 Oblasti dotazníku

Vytvoření dotazník byl rozdělen na 5 částí:

- Personální oblast
- Plánování výroby
- Krizové řízení
- Ekonomická oblast (s dopadem na prognózy)
- Digitalizace a automatizace.

Nejdříve byly zjištěny základní informace o podniku – roční obrat, počet zaměstnanců a obor hlavní činnosti podniku.

V personální oblasti byly podniky dotázány na změnu počtu zaměstnanců, využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti. Otázkou také bylo, zda bylo nutné redukovat mzdy, odměny a firemní benefity. Součástí bylo také posouzení vlivu home office na efektivitu a kulturu práce. Zjišťován byl také nedostatek pracovníků v dělnických a IT profesích.

V oblasti plánování výroby bylo zjišťováno, zda vlivem krize docházelo ke zpožděním dodávek dodavatelů a odběratelům spolu s dobou tohoto zdržení. Zájemem byly způsoby řešení nedostatku materiálu na skladě, pokud taková situace nastala.



Krizové řízení, které bylo především diskutované podrobněji v rozhovorech, se zabíralo krizovým řízením, zda podnik využil služeb krizového manažera a zda měly nebo v průběhu vytvořily krizový plán.

V ekonomické oblasti bylo cílem zjistit meziroční srovnání tržeb, zisku, investic, zadluženosti a také skutečnosti, zda podnik musel zdražit své produkty.

Poslední analyzovanou oblastí byla digitalizace a automatizace v podnicích a zda tyto oblasti zaznamenaly růst a jak případně tento růst podniky hodnotí.

Celý dotazník je uveden v příloze.

### 3.3 Forma dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí nástroje Google Forms. Respondenti byli z větší části kontaktováni na email, získaný z databáze firmy BisNode. Respondenti byly filtrováni dle oboru hlavní činnosti a následně kontaktováni emailem. Dohromady bylo kontaktováno přibližně 3700 podniků<sup>9</sup>, z nichž 58 dotazník vyplnilo a 3 zároveň poskytly rozhovor. Podniky, které poskytly rozhovor, byly kontaktovány přímo se záměrem učinit rozhovor, v jednom případě telefonicky. Kvůli antispamové politice služby Gmail, který omezuje počet odeslaných emailů pro řadové uživatele, bylo denně odesláno přibližně 450 emailů. Pro různé respondenty se tak lišil čas, který měli na vypracování, a to od 4 týdnů do 2 týdnů. Dle pozorování však lze říci, že většina respondentů odpověděla buď okamžitě, nebo vůbec. Pro vyplnění, v zájmu zachování anonymity podniků, nebyl vyžadován email k přihlášení.

### 3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo během 4 týdnů. Poté došlo k uzavření dotazníku pro nové odpovědi a jeho vyhodnocení. Odrazovým můstkem pro základní přehled a analýzu posloužily automaticky vygenerované výsečové grafy vytvořené a k zobrazení v Google Forms. Dále byla data očištěna a upravena tak, aby mohla být dále analyzována (např. z obratu vyjádřeného jako 25 tis. Kč bylo nutno vytvořit číslo 25000, aby mohlo dojít k jeho započtení ve statistice). Pomocí dat pak byly vytvořeny kontingenční tabulky pro získání potřebných dat – data dle oborů a velikostí podniků. Data byla následně upravena do grafické podoby a analyzována. Při jejich rozboru pak byly použity také informace z rozhovorů, které byly často podrobnější.

### 3.5 Hlubkové rozhovory

Byly provedeny celkem 3 rozhovory, z nichž dva byly osobně, jeden telefonicky. Z důvodu anonymity bylo přislíbeno i těmto podnikům, že nebudou identifikovány. Všechny 3 podniky byly podniky velké<sup>10</sup>, jeden z oboru C 24 a dva z C 29.

---

<sup>9</sup> Počet však mohl být ještě o několik set vyšší, kolem 3900. Část emailů, odhadem 150, se z databáze přibližně 4000 kontaktů vrátila z různých důvodů (neexistence emailu, spam filtr).

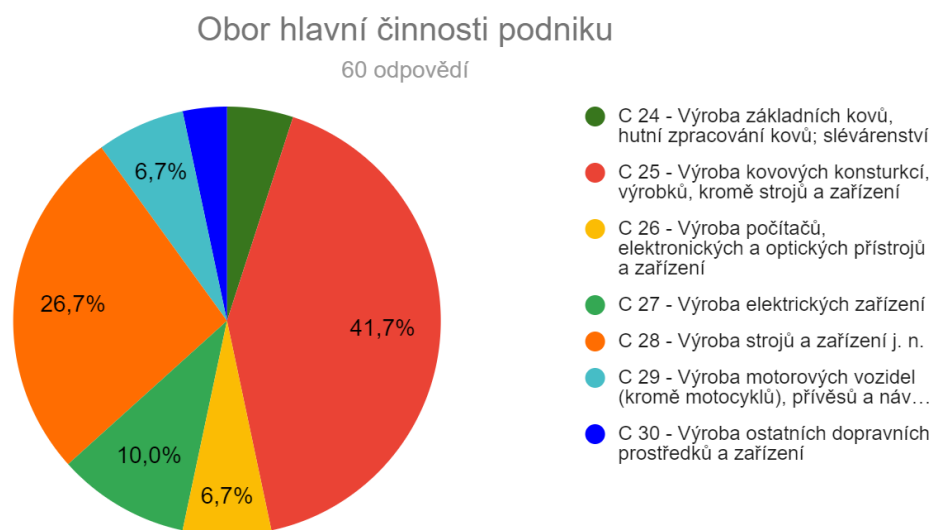
<sup>10</sup> Dle kritéria počtu zaměstnanců nad 250 zaměstnanců

### 3.6 Vyhodnocení průzkumu

V této části budou uvedeny a analyzovány výsledky dotazníkového šetření a provedených rozhovorů. Nejprve bude zpracována analýza dotazníkového šetření a následovat bude analýza rozhovorů v souvislosti se závěry z dotazníkového šetření<sup>11</sup>.

#### 3.6.1 Základní informace o podnicích

Nejdříve byly zjištěny základní informace o podniku – obor hlavní činnosti dle NACE, přibližný počet zaměstnanců a výše obratu. Dobrovolně pak bylo možno vyplnit i jméno podniku. Jeden z respondentů nevyplnil hlavní činnost podniku, tudíž je v grafech, případně tabulkách, jedna nepojmenovaná kategorie. Byť nelze na základě toho činit závěry pro danou („samostatnou“) kategorii, stále poskytuje data pro vyhodnocení celku a proto jsou odpovědi ponechány.



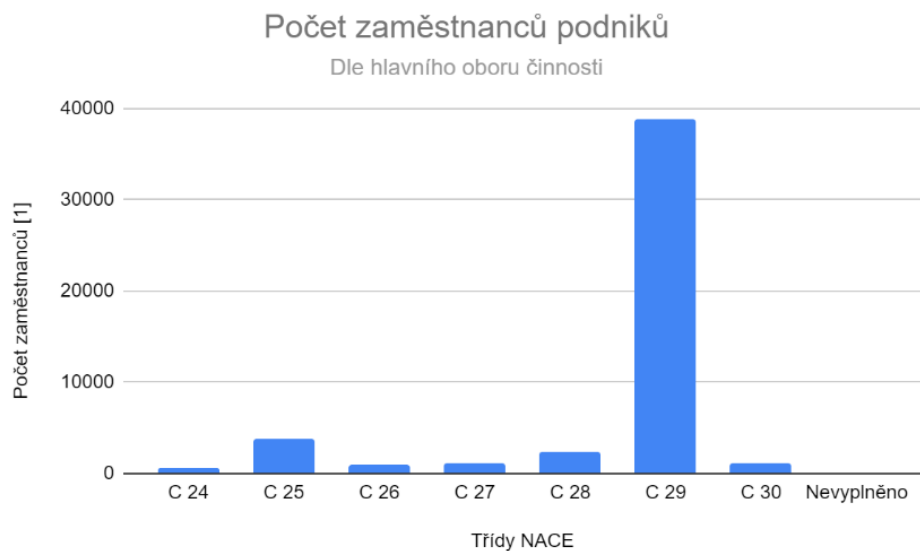
Obrázek 14 - Obor hlavní činnosti podniku

Celkem na dotazník odpovědělo 61 respondentů.. Nejvíce odpovědí (41,7 %) bylo vyplněno z oboru C 25 – výroba kovových konstrukcí, výrobků kromě strojů a zařízení a dále (26,7 %) z C 28 – výroba strojů a zařízení j. n... Celkem bylo osloveno přibližně 3700 podniků.

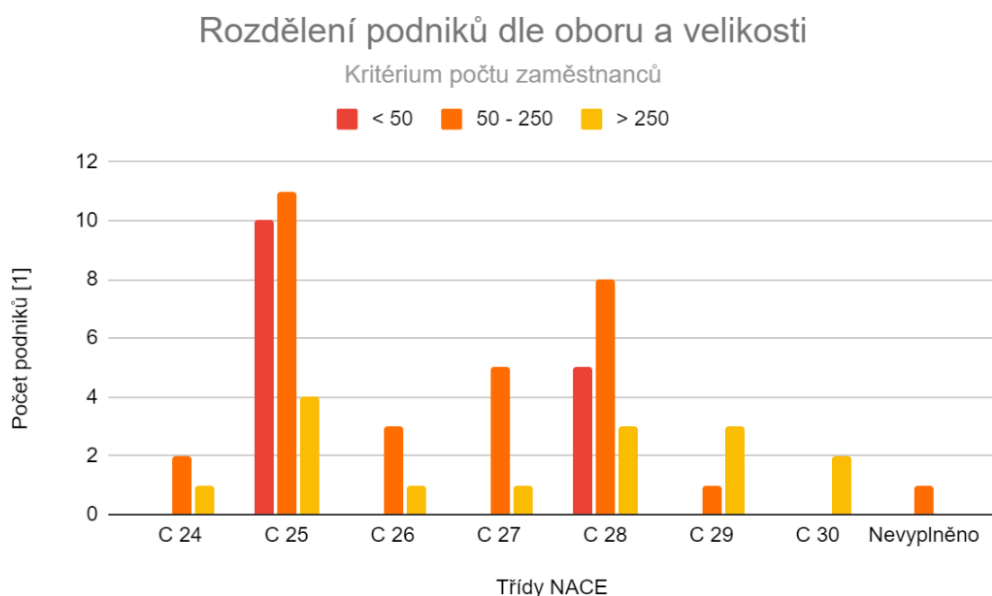
Počet zaměstnanců dle oboru hlavní činnosti (61 odpovědí) ukazuje, že nejvíce zaměstnanců pracuje v oboru C 29 (výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů<sup>12</sup>).

<sup>11</sup> Veškeré grafy v této kapitole, není-li uvedeno jinak, pochází z provedeného dotazníkového šetření pomocí Google Forms. Grafy byly vytvořeny pomocí Google Sheets.

<sup>12</sup> Co se týče respondentů dotazníku



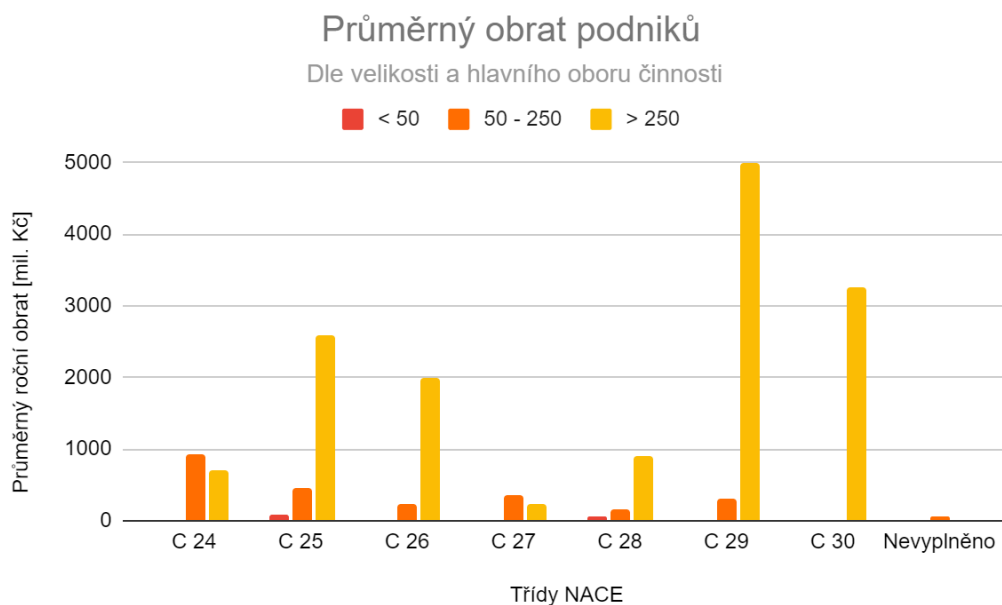
Obrázek 15 . Počet zaměstnanců podniků



Obrázek 16 - Rozdělení podniků dle oboru a velikosti

Pro informaci je zde uvedeno rozdělení podniků dle oboru hlavní činnosti a velikosti podniku dle počtu zaměstnanců (použito je standardní dělení na malé podniky do 50 zaměstnanců, střední podniky do 250 zaměstnanců a velké podniky nad 250 zaměstnanců<sup>14</sup>). Lze vidět, že pro třídu C 25, kde bylo zároveň nejvíce respondentů, je k dispozici dostatek podniků všech velikostí, podobně jako v C 28. Celkový počet pak také ukazuje, že nejvíce respondentů je z řady středních podniků (nadpolovičních 31) a malé a velké podniky mají shodně po 15 respondentech.

<sup>14</sup> Nebude-li uvedeno jinak, bude v dalších grafech vždy probíhat rozdělení dle hlavního oboru činnosti a/nebo dle velikosti s uvedeným intervalem <1;50), <50;250> a >250 zaměstnanců



Obrázek 17 - Průměrný obrat podniků

Jelikož v každé třídě NACE byl různý počet respondentů byl zvolen pro přehled obrátů (56 odpovědí) průměr v daných třídách dle velikosti podniků. Dalo by se očekávat, že velké podniky budou mít vyšší průměrný roční obrat, ale ukazuje se, že pro C 24 a C 27 tomu tak není. Střední podniky zde mají vyšší průměrný roční obrat<sup>15</sup>.

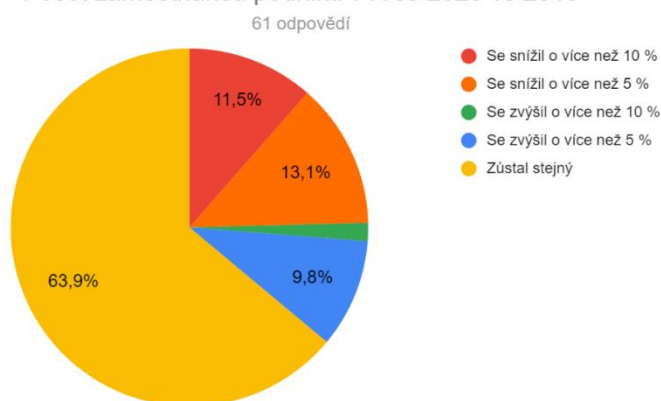
### 3.6.2 Personální oblast

Názvem další oblasti dotazníku je „dopad krize a prognóza v personální oblasti“. Zájmem bylo zjistit, jakým způsobem pandemie ovlivnila personální oblast - k tomu bylo třeba zjistit, jaký byl stav před krizí<sup>16</sup>. Tato část dotazníku byla zaměřena na vliv krize na počet zaměstnanců, využívání podpůrných programů zaměstnanosti (v souvislosti s pandemií), dopadem na mzdy, odměny a benefity, hodnocením home office, pokud byl zavedený, a případným nedostatkem pracovníků v různých oblastech podniku.

<sup>15</sup> Opět je nutno brát v úvahu fakt, že jde o informace o respondentech, ne trhu jako takovém.

<sup>16</sup> Obecně jako v dalších oblastech.

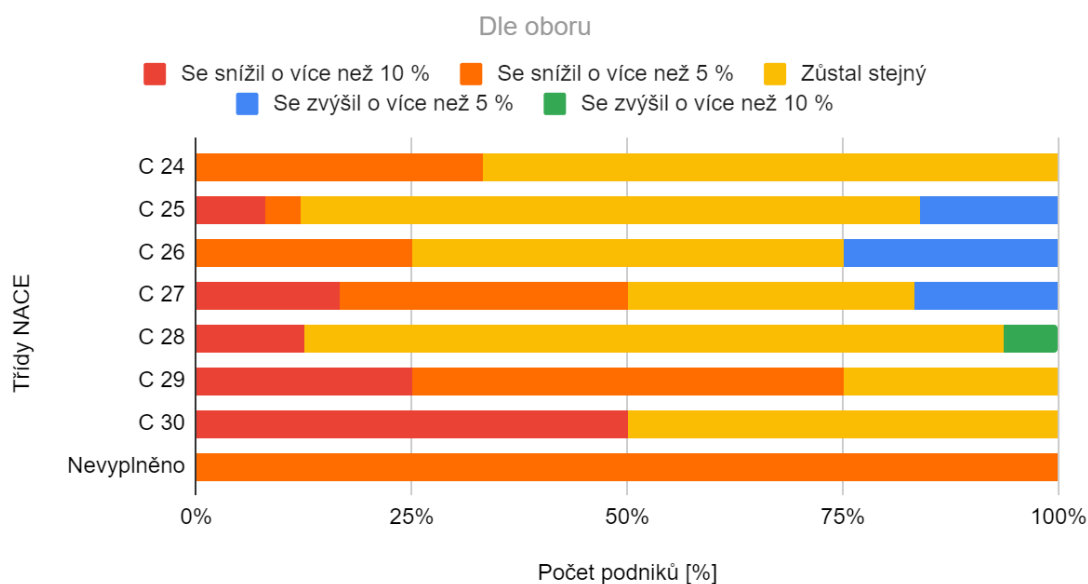
### Počet zaměstnanců podniku v roce 2020 vs 2019



Obrázek 18 - Počet zaměstnanců podniku v roce 2020 vs 2019

Počet zaměstnanců se v roce 2020 oproti 2019 z celkového počtu nezměnil u 63,9 % podniků. Zvýšil se u 11,4 % podniků, z toho o více než 10 % u 1,6 % podniků a o více než 5 % u 9,8 % podniků. Naopak u 13,1 % z celkového počtu podniků došlo ke snížení o více než 5 %, u zbylých 11,5 % podniků dokonce o snížení více než 10 %.

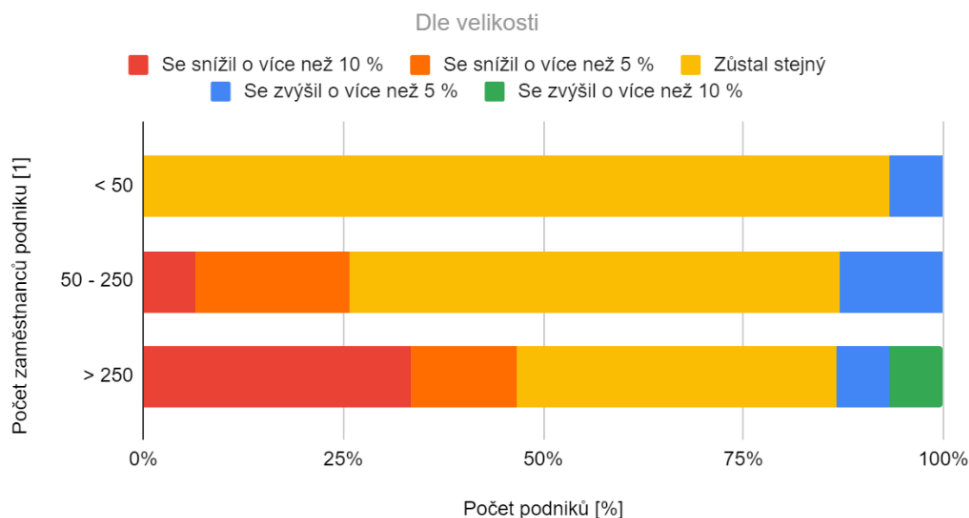
### Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019



Obrázek 19 - Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019

Při pohledu na rozdělení podle oboru hlavní činnosti lze vidět, že u většiny tříd (C 24, 25, 26, 28, 30) se počet zaměstnanců nezměnil u 50 – 81,3 % podniků v daných oborech. U třídy C 24 to znamená tu lepší možnost, neboť zbytek podniků (33,3 %) zaznamenal pokles o více než 5 %. Podobně je tomu u C 29 (u 25 % z nich se počet nezměnil, zbytek podniků zaznamenalo pokles a to z 25 % o více než 10 %) a C 30 (50 % zaznamenalo pokles o více než 10 %, u 50 % zůstal stejný). Třída C 28 jako jediná zaznamenala u 6,3 % nárůst o více než 10 %, ale zároveň u 12,5 % snížení o více než 10 %. Zbylých 81,3 % podniků nezaznamenalo významnou změnu.

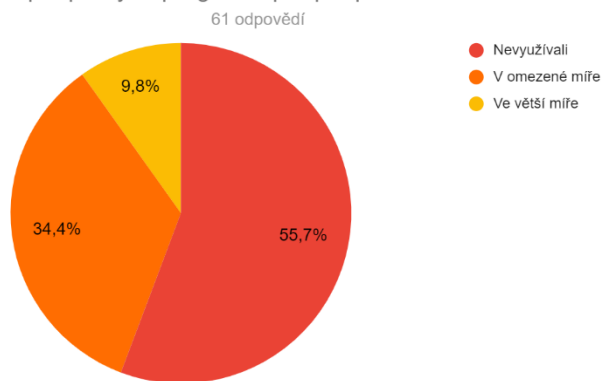
## Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019



Obrázek 20 - Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019

Při rozdělení podniků dle velikostí napříč obory je vidět, že nejlépe si v tomto ohledu vedly malé podniky – jejich stavy zůstaly stejné nebo došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o více než 5 %. Lze vidět negativní trend při vyšší velikosti podniku – u velkých došlo u 46,7 % ke snížení počtu zaměstnanců, u 33,3 % pak dokonce o více než 10 %. U 6,7 % velkých podniků došlo naopak ke zvýšení o více 10 %, což se jeví spíše jako anomálie než trend. Nelze zapomenout na určitou přirozenou fluktuaci, která však nemohla ovlivnit výsledky u velkých firem až v takové míře. Dá se předpokládat, že během krize došlo u větších, robustních a tedy méně flexibilních podniků k jisté reorganizaci a optimalizaci nákladů ve formě propouštění. Krize nemusela být iniciátor, ale katalyzátor.

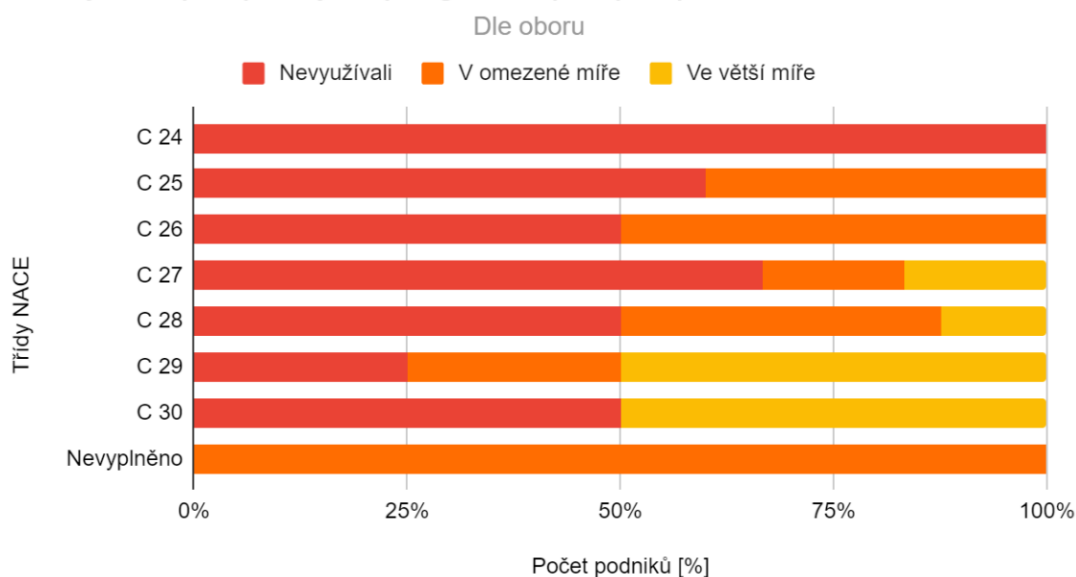
## Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti



Obrázek 21 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti

Podpůrný program pro podporu zaměstnanosti nevyužilo 55,7 %, ve větší míře ano 9,8 %. Těchto 9,8 % jde napříč podniky, u kterých zůstal počet zaměstnanců stejný nebo se snížil. V průzkumu byl pouze jeden podnik, který, přestože se zvýšil počet zaměstnanců, podpůrný program využil. Z rozhovorů se ukázalo, že jeden z podniků sice podpůrný program pro podporu zaměstnanosti nevyužil, využil však podpůrný úvěr v souvislosti s pandemií jako finanční polštář.

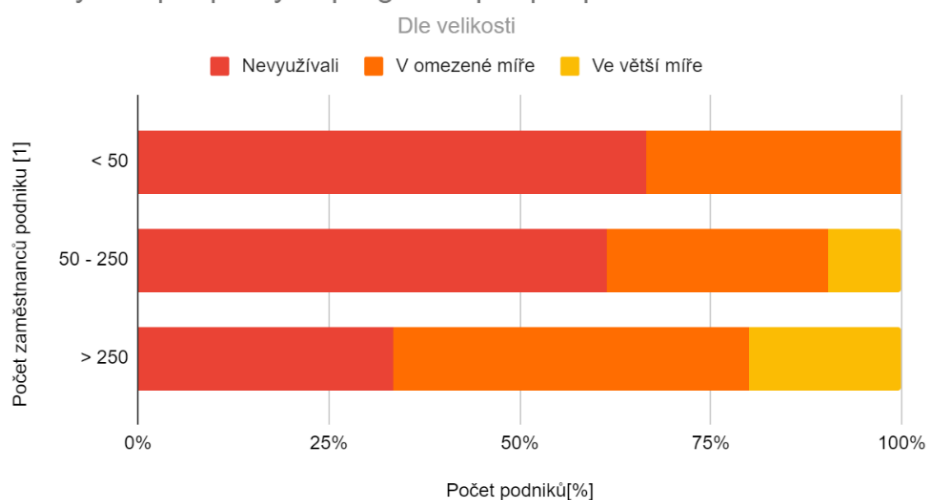
## Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti



Obrázek 22 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti

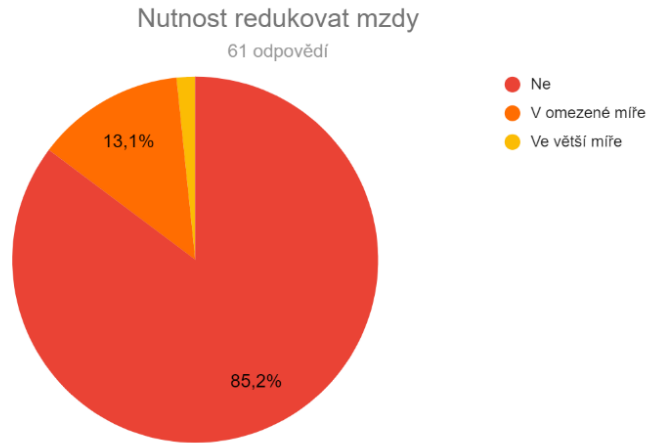
U většiny oborů lze vidět relativně podobné rozdělení. Pouze u C 24 (5 % respondentů) nevyužil podpůrný program žádný. U C 26 – 30 lze čekat ekonomické problémy v důsledku celosvětového nedostatku čipů, lze tedy očekávat, že bylo nutno nebo žádoucí využít tyto programy. U C 29, výroba motorových vozidel, který zaznamenal velké problémy v důsledku nedostatku čipů, spolu s vysokým počtem zaměstnanců je pochopitelné, že 50 % podniků využil programy ve větší míře.

## Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti

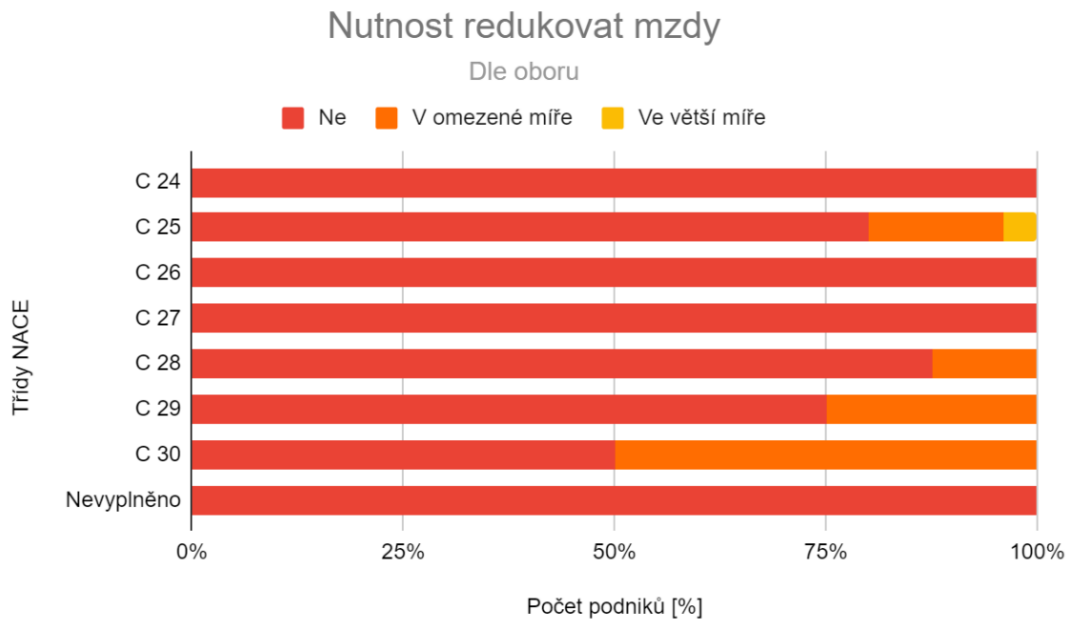


Obrázek 23 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti

Při pohledu dle velikosti lze vidět trend vzrůstajícího využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti, což může být spojeno s nedostatkem čipů v automobilovém průmyslu, kde dle tohoto dotazníku pracuje nejvyšší počet zaměstnanců.



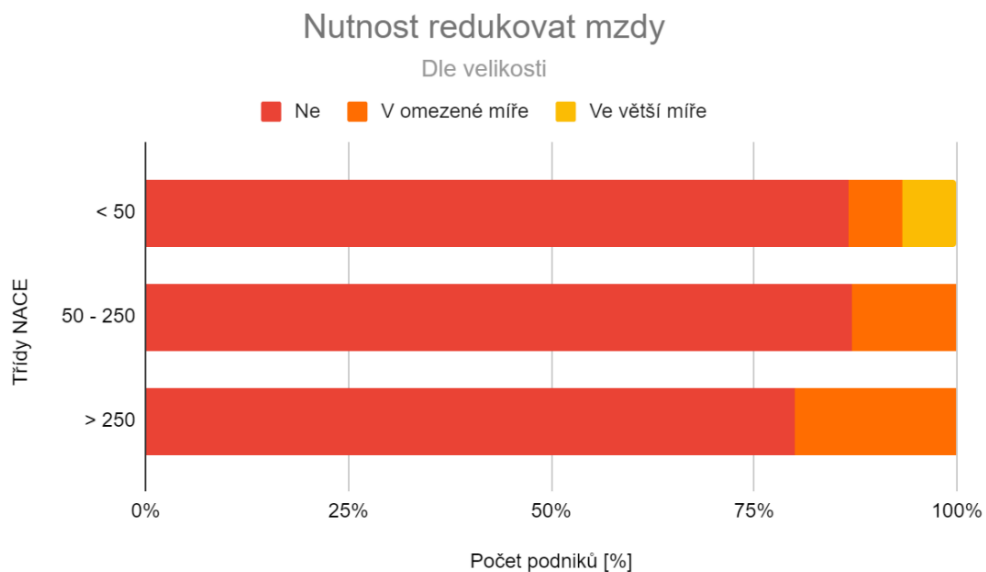
Obrázek 24 - Nutnost redukovat mzdy



Obrázek 25 - Nutnost redukovat mzdy

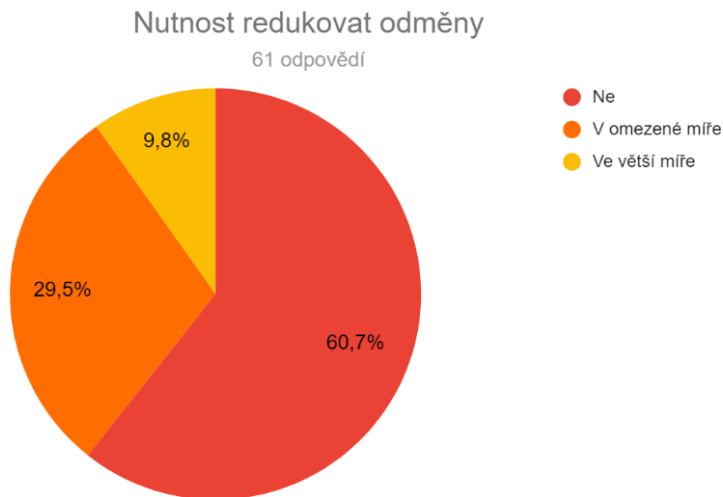
Co se týče nutnosti redukovat mzdy, lze vidět, že pro 85,2 % podniků napříč obory to nebylo nutné. V odpovědi na dotazník zároveň přišla reakce, že co se týče redukce mezd, benefitů nebo odměn nejen že nedošlo k redukci, ale bylo nutné zvýšení, protože stále pociťují silný nedostatek kvalifikovaných profesí. Co se týče pohledu dle oborů, je zde podobný trend jako u podpůrných programů – mzdy bylo nutné redukovat u 50 % podniků C 30 (ostatní dopravní prostředky) a 25 % podniků C 29 (výroba motorových vozidel).





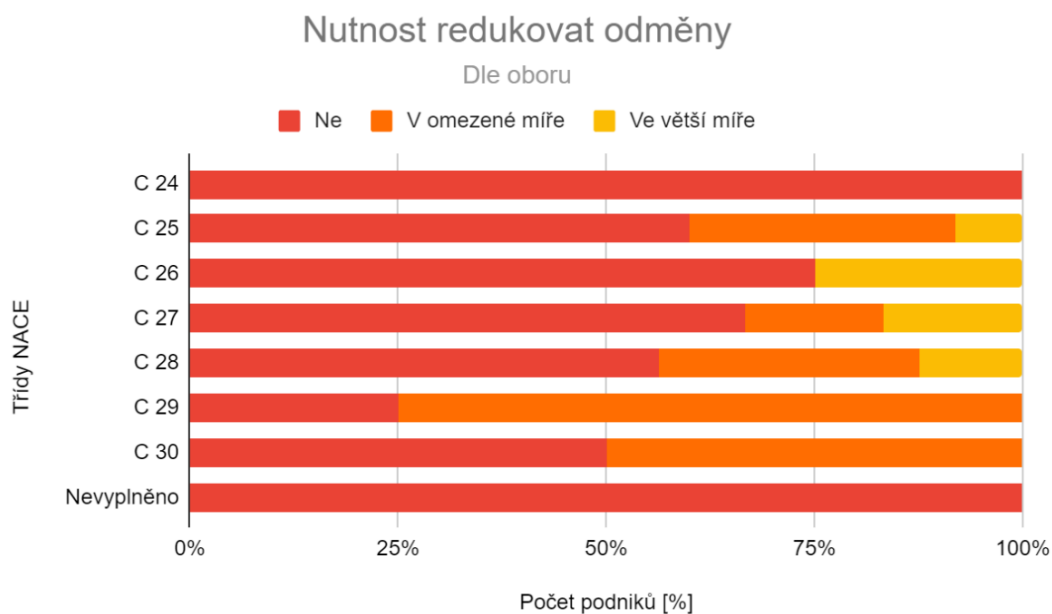
Obrázek 26 - Nutnost redukovat mzdy

Podobný trend lze vidět i u pohledu dle velikosti – větší podniky měly vyšší tendenci snižovat mzdy. Je však zajímavé, že malé podniky mají vyšší podíl podniků, které byly nuceny mzdy redukovat, oproti středním podnikům, a zároveň 6,7 % z malých podniků musely redukovat mzdy ve větší míře. Zda-li toto bylo řešení horší ekonomické situace a důvod k nevyužití podpůrných programů je otázkou.



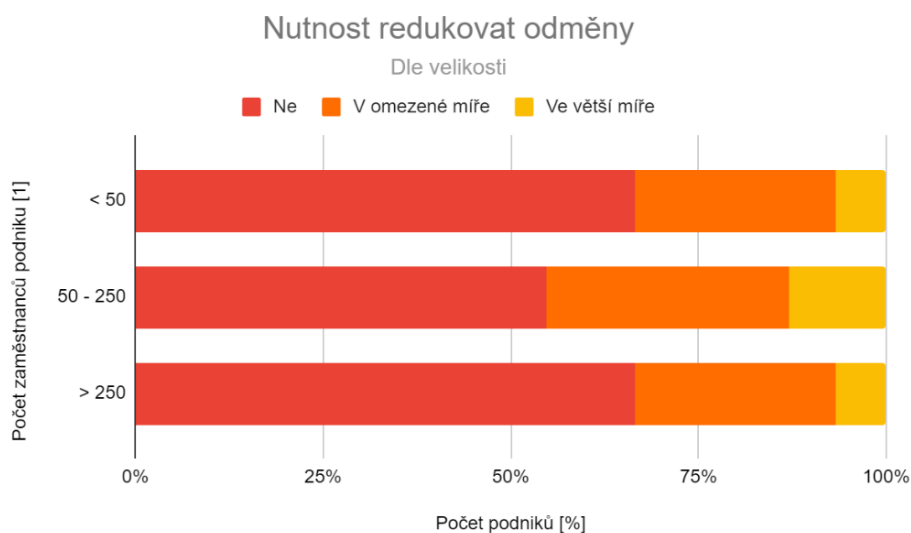
Obrázek 27 - Nutnost redukovat odměny

Oproti mzdám už k redukcí odměn přistoupilo více firem.



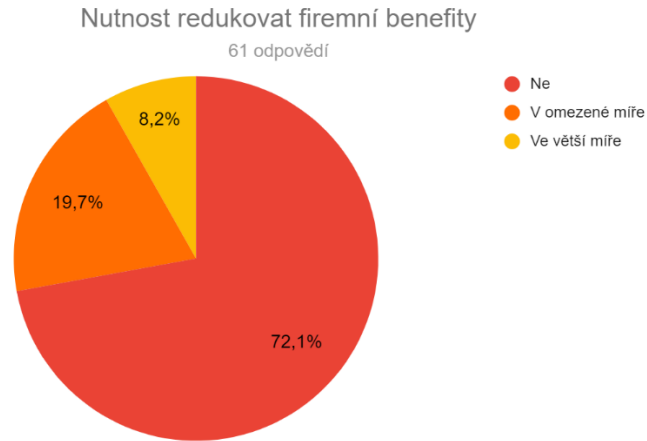
Obrázek 28 - Nutnost redukovat odměny

Rozdělení dle oboru ukazuje podobný, ale silnější trend než u redukce mezd. Nejvíce podniků redukovalo mzdy v oboru C 29 a C 30.



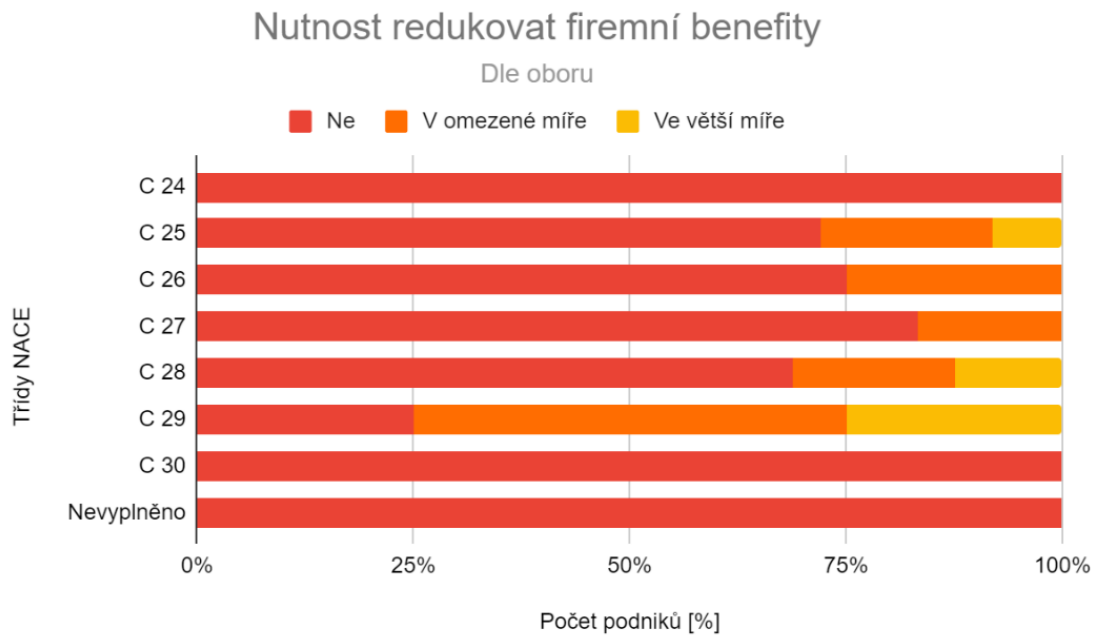
Obrázek 29 - Nutnost redukovat odměny

Rozdělení dle velikosti však ukazuje jiný pohled na věc. Přestože nárůst podniků, které přistoupily k redukcí odměn ve všech velikost narostl, poměrově došlo k nejvyššímu nárůstu u středních podniků. Malé podniky však v relativním měřítku dohnaly velké podniky, a to jak v míře omezené redukce odměn, tak v té větší.



Obrázek 30 - Nutnost redukovat firemní benefity

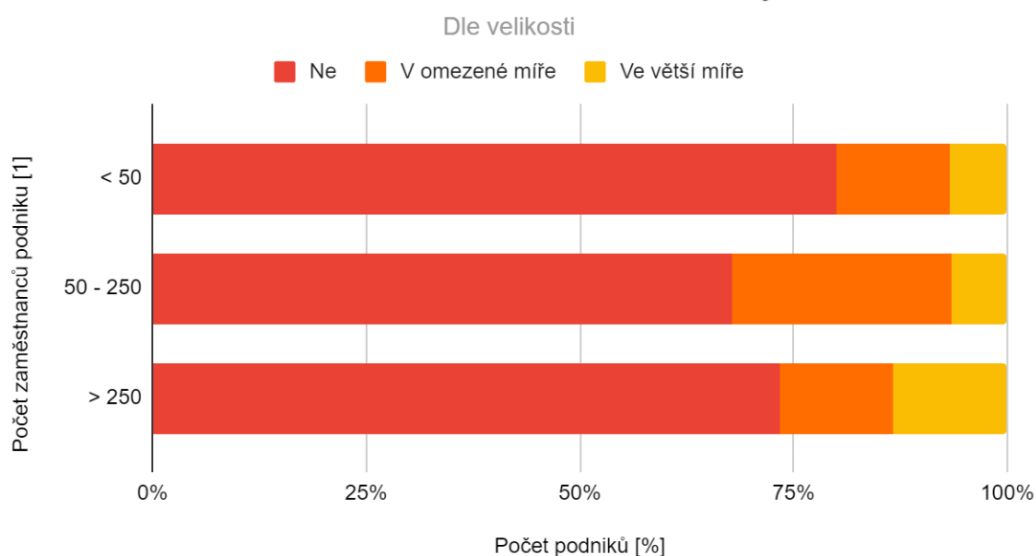
Firemní benefity se liší od firemních odměn. Benefit je např. permanentní vstupenka do fitness centra, odměna je např. 13. plat. Jelikož spousta volnočasových aktivit byla zavřená, je pochopitelné, že méně firem bylo nuceno tyto benefity redukovat (oproti 60,7 % u odměn jde zde o 72,1 % podniků, kde k redukcí nedošlo).



Obrázek 31 - Nutnost redukovat firemní benefity

Opět lze vidět, že nejvíce se tento jev projevil v oboru C 29. Je relativně překvapující, že u C 30 k redukcí benefitů nedošlo u 100 % respondentů, přestože při redukcí mezd a odměn bylo procento redukujících podniků vysoké (v porovnání s ostatními obory). Je možné, že k redukcí nedošlo kvůli neexistenci těchto benefitů, kde podniky v této oblasti se mohou soustředit spíše na firemní odměny než benefity, resp. že o benefity není u těchto podniků zájem.

## Nutnost redukovat firemní benefity



Obrázek 32 - Nutnost redukovat firemní benefity

Podobně jako u odměn zde nejvyšší míru podniků nucených redukovat firemní benefity mají podniky střední. Oproti odměnám zde však velké podniky mají dvojnásobnou míru podniků nutných redukovat firemní benefity ve větší míře.

Dále bylo pohled zaměřen na oblast home office (61 odpovědí) a jeho vlivu na podnik, efektivitu a kulturu. Z údajů poskytnutých respondenty vyplývá celkový průměr 13,5 % zaměstnanců, kterým je umožněno pracovat na home office, přičemž medián<sup>17</sup> je 8,2 %. Modus<sup>18</sup> je 5 %. Častá odpověď je pak 0 % a 10 % (shodně po 8 odpovědích). Z těchto charakteristik lze soudit, že větší část souboru je položena v nižších hodnotách, jelikož polovina respondentů odpověděla procentem nižším, než je 8,2 % a nejčastější odpovědi, dohromady činící zhruba polovinu respondentů, bylo 5 % (10 odpovědí), 0 % a 10 % (8 a 8 odpovědí).

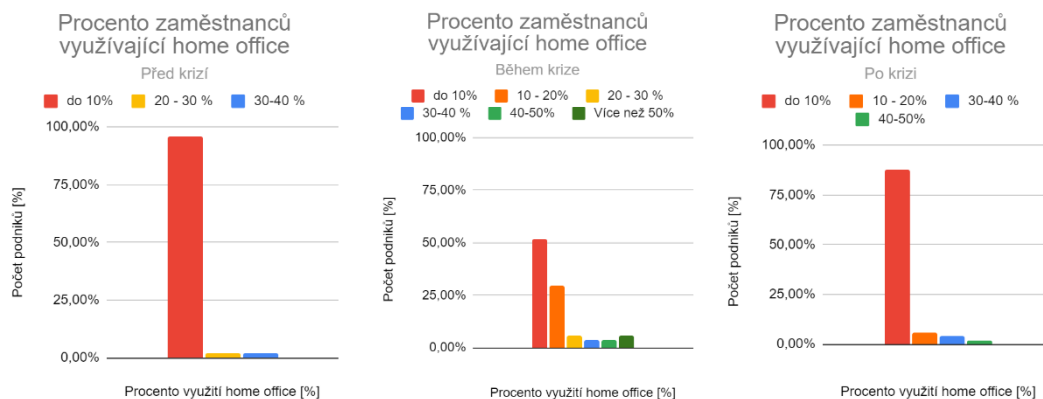
Průměr se v jednotlivých oborech velmi neliší, pohybuje se mezi 12,5 – 13,75 %. Pro obor C 24 je průměr 16,7, pro C 26 je průměr 23. Medián má pro obory rozpětí 5 – 15 %.

U velikosti podniku se pak medián a průměr pro malý, střední a velký podnik pohybují takto:

- Malý podnik: medián 5 %, průměr 8,2 %
- Střední podnik: medián 10 %, průměr 11,5 %
- Velký podnik: medián 15 %, průměr 22,8 %

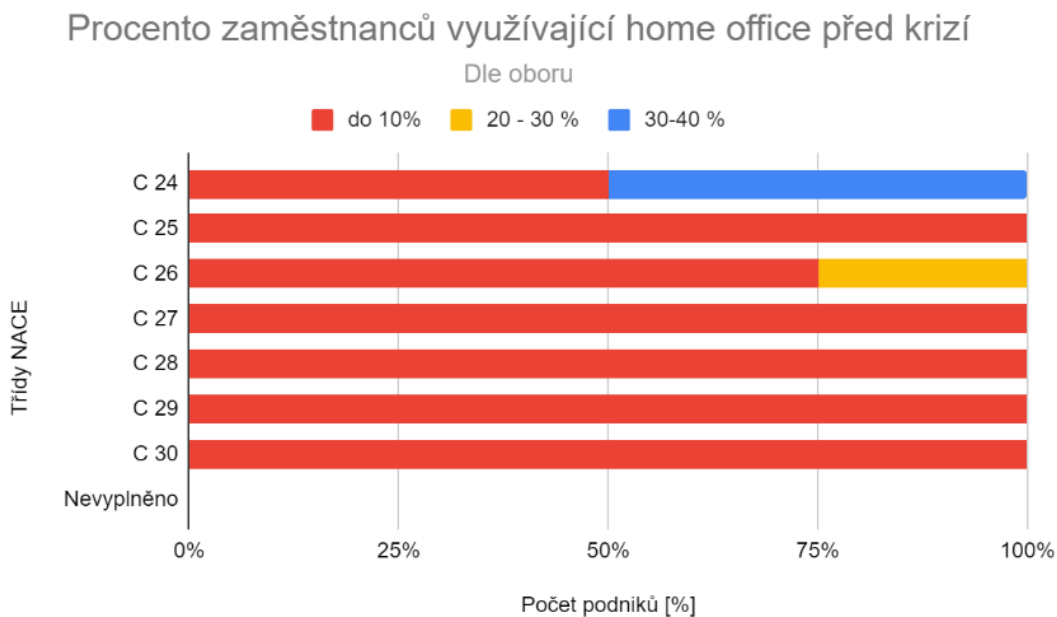
<sup>17</sup> Polohový střed hodnotově seřazeného statistického souboru, tzn. např. 1,1,2,2,3,4,5,10,20 – medián je v tomto případě 3, průměr však 5,3. Je-li počet respondentů (prvků ve statistickém souboru) sudé číslo, je medián vypočítán jako průměr dvou sousedních hodnot kolem polohového středu. K tomuto je nutno podotknout, že během vyhodnocení byly mírně upraveny odpovědi některých podniků, které udaly interval (např. 4-5 %) a jako hodnota pro vyhodnocení pak byla brána hodnota 4,5 %, tedy průměr, resp. střed zadaného intervalu).

<sup>18</sup> Nejčastěji se vyskytující prvek ve statistickém souboru



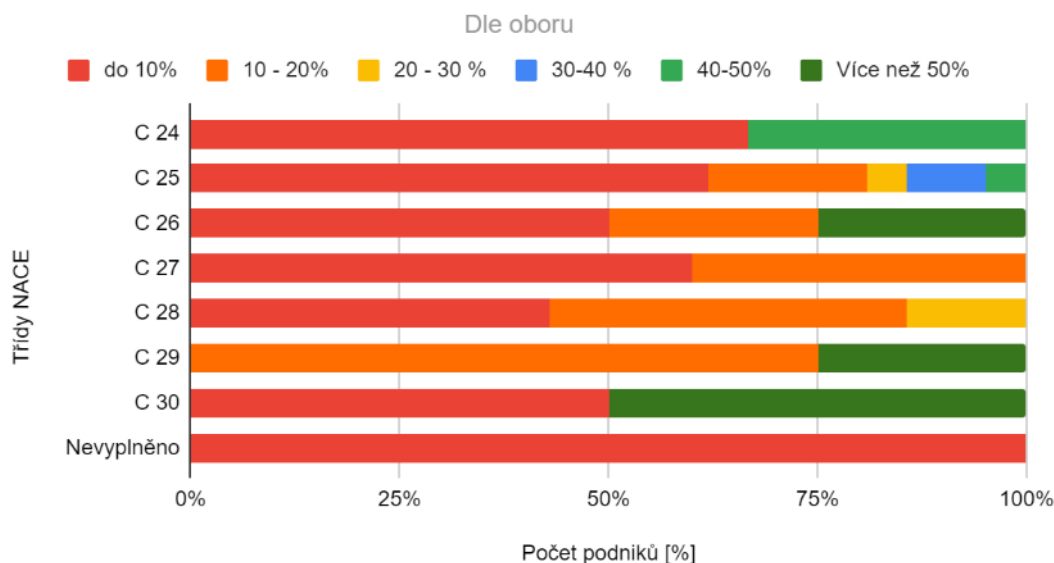
Obrázek 33 - Tři grafy změny počtu procent zaměstnanců využívající home office

Pro celkový pohled bez dělení na obory či dle velikosti lze vidět, že před krizí využívalo home office u 47 % podniků do 10 % zaměstnanců, ale tento trend se během krize změnil. Lze také vidět, že v budoucnu, po krizi, plánuje většina firem přejít z větší části opět k omezení home office, a pouze malá procenta z nich plánují ponechat home office v nějaké míře zachovaný. Již tato statistika naznačuje (především plán využívání home office po krizi), jak se podniky k home office staví.



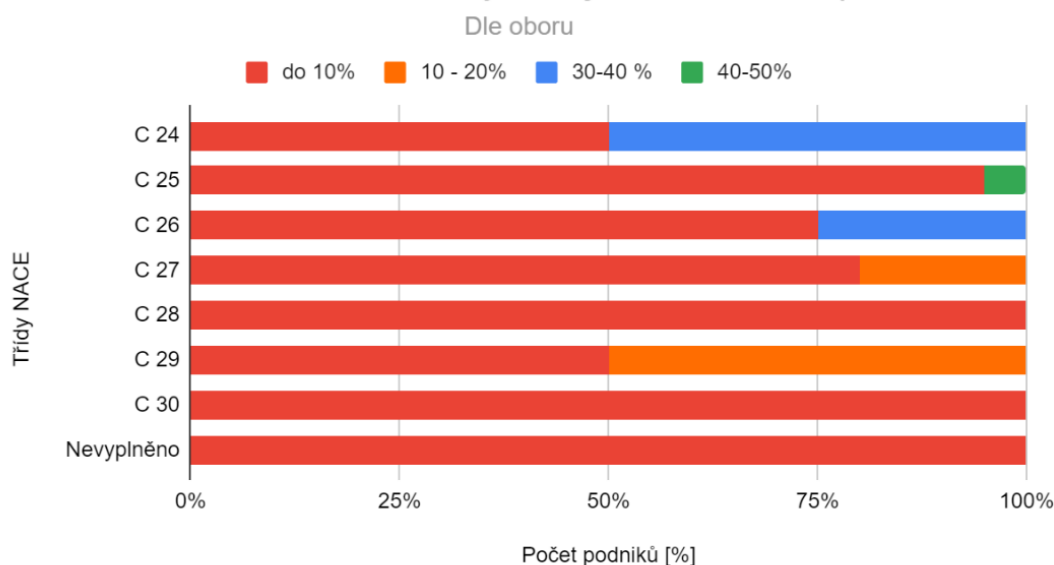
Obrázek 34 - Procento zaměstnanců využívající home office

## Procento zaměstnanců využívající home office během krize



Obrázek 35 - Procento zaměstnanců využívající home office

## Procento zaměstnanců využívající home office po krizi



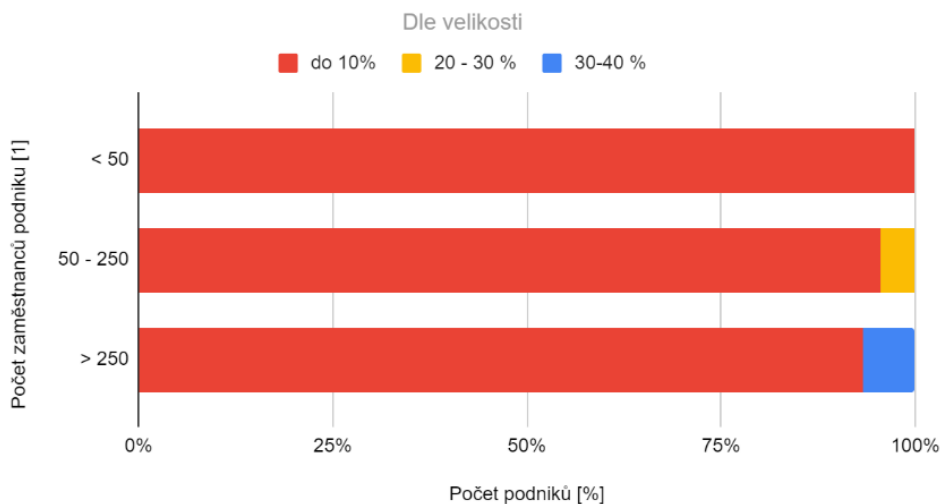
Obrázek 36 - Procento zaměstnanců využívající home office

Zde byly uvedeny tři grafy využití home office zaměstnanci před krizí, během krize a plánované využití home office po krizi. Rozdělení je v tomto případě dle oborů a lze vidět, že před krizí se z větší části měřily procenta využití home office do 10 %, kdy pouze dva obory (C 24 a C 26) měly prostor pro vyšší využití home office. Během krize, pochopitelně i vůči nařízením vlády, se míra využití home office zvýšila. Tento trend však podniky neplánují držet i po krizi. Dle odpovědí se většina oborů i podniků plánuje vrátit do původního stavu, kde rozdíl lze vidět u 4 oborů:

- Pro C 25 plánuje 5 % podniků navýšit možnost home office u 40 – 50 % zaměstnanců oproti původním „do 10 %“ před krizí

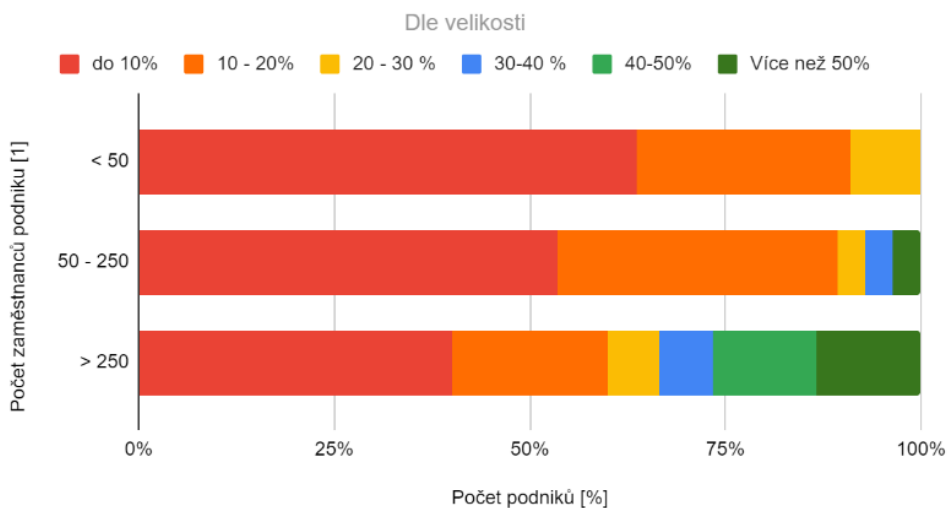
- Pro C 26 plánuje 25 % podniků navýšit možnost home office na 30 – 40 % zaměstnanců oproti původním 20 – 30 % před krizí
- Pro C 27 plánuje 20 % podniků navýšit možnost home office na 10 – 20 % zaměstnanců oproti původním „do 10 %“ před krizí
- Pro C 29 plánuje 50 % podniků navýšit možnost home office na 10 – 20 % zaměstnanců oproti původním „do 10 %“ před krizí

### Procento zaměstnanců využívající home office před krizí



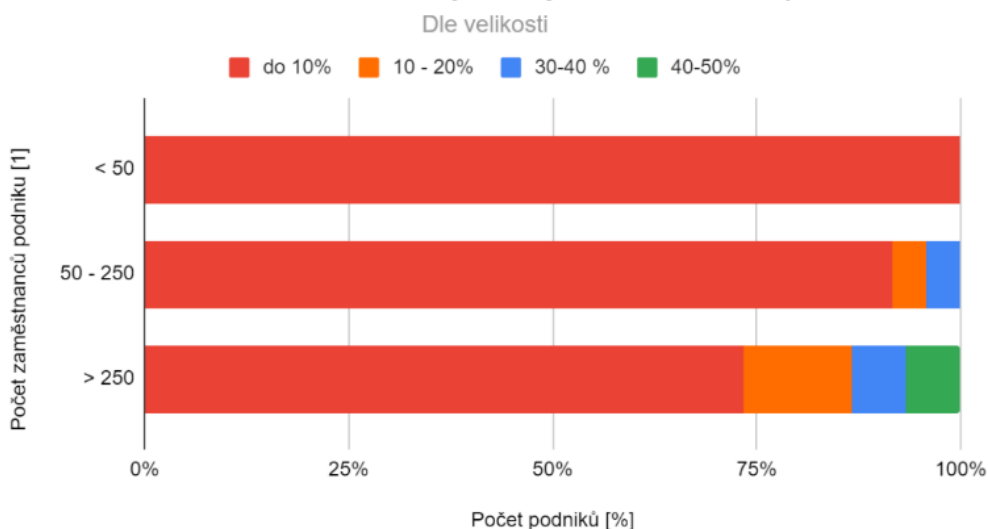
Obrázek 37 - Procento zaměstnanců využívající home office

### Procento zaměstnanců využívající home office během krize



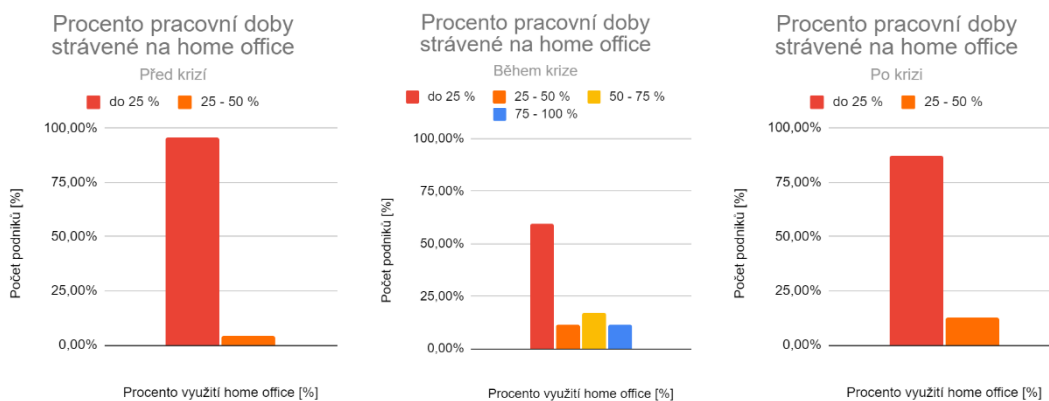
Obrázek 38 - Procento zaměstnanců využívající home office

## Procento zaměstnanců využívající home office po krizi



Obrázek 39 - Procento zaměstnanců využívající home office

Na těchto 3 grafech je rozdělení dle velikosti. Malé podniky, které během krize home office umožnily do 10 % zaměstnanců, se plánují k této situaci vrátit. Střední podniky to mají podobně, přesto dvojnásobný počet podniků plánuje v nějaké míře home office ponechat (resp. navýšit), kdy z původních 4,3 % podniků umožňujících 20 – 30 % zaměstnanců home office plánuje po krizi 4,2 % podniků umožnit home office 10 - 20 % a 4,2 % podniků 30 – 40 % zaměstnanců. U velkých podniků je pak posun nejmarkantnější. U těch umožňovalo home office před krizí 6,7 % podniků více než 10 % zaměstnanců a po krizi 26,7 % podniků.

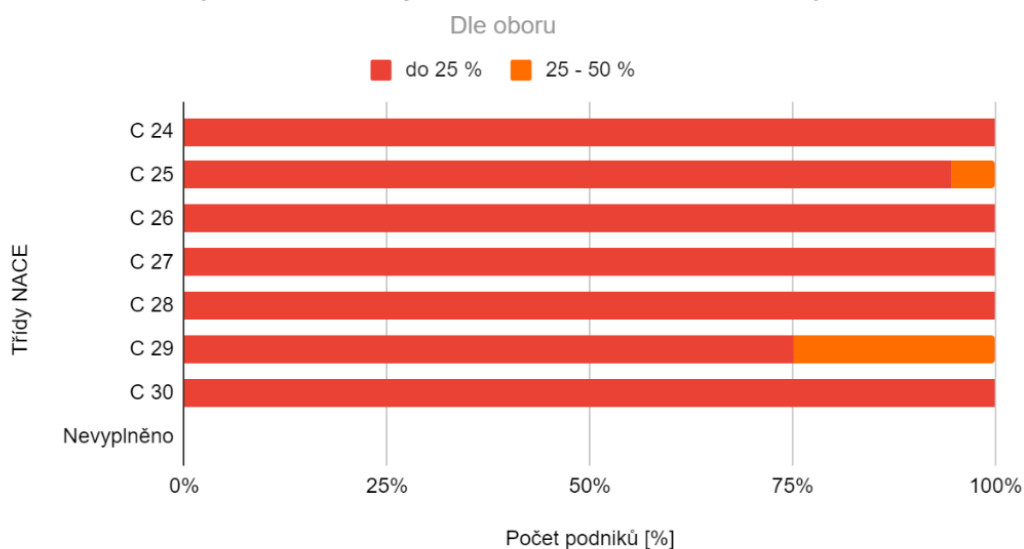


Obrázek 40 – Tři grafy změny pracovní doby strávené na home office

Procento pracovní doby strávené zaměstnanci na home office vykazují podobný trend jako procento zaměstnanců, kteří mohou na home office pracovat. Rozdíl mezi situací před krizí a po krizi je zvýšení procenta pracovní doby z „do 25 %“ na 25 – 50 %.



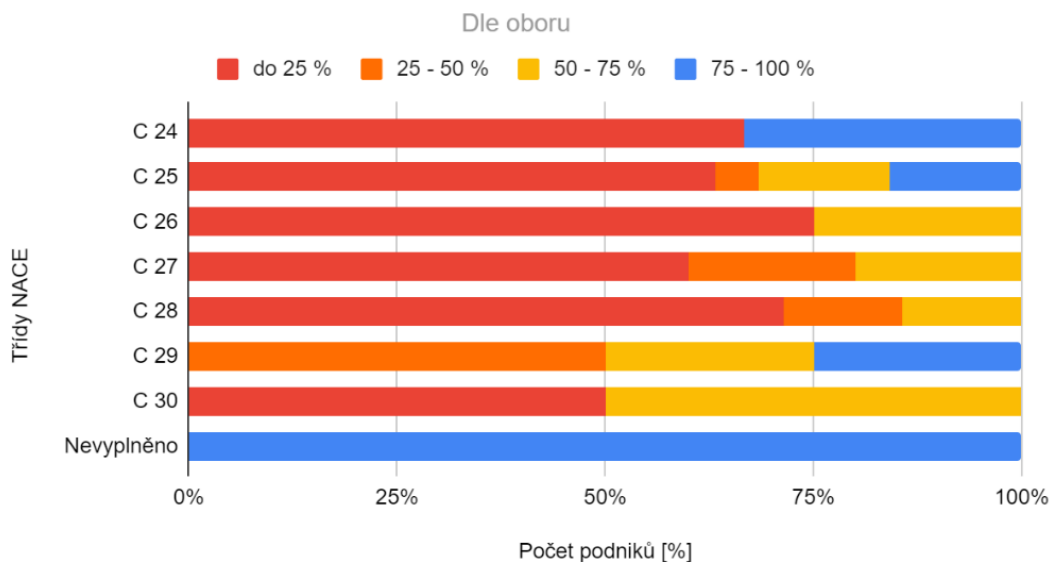
## Procento pracovní doby strávené na home office před krizí



Obrázek 41 - Procento pracovní doby strávené na home office

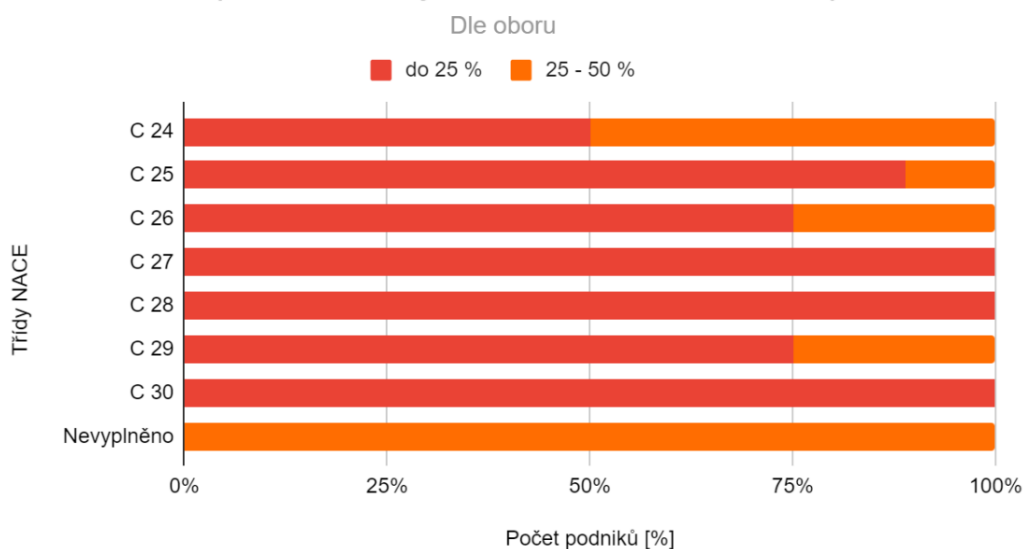
Zde je však zajímavé, že přestože ostatní obory mají procento zaměstnanců, kteří využívají home office, vyšší, pro obor C 25 vyplývá, že zde lidé stráví na home office větší část pracovní doby.

## Procento pracovní doby strávené na home office během krize



Obrázek 42 - Procento pracovní doby strávené na home office

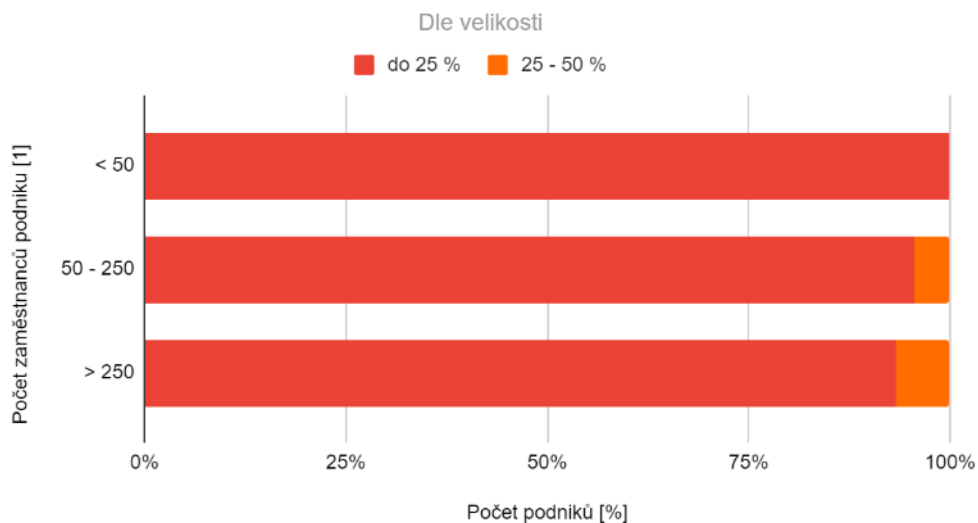
## Procento pracovní doby strávené na home office po krizi



Obrázek 43 - Procento pracovní doby strávené na home office

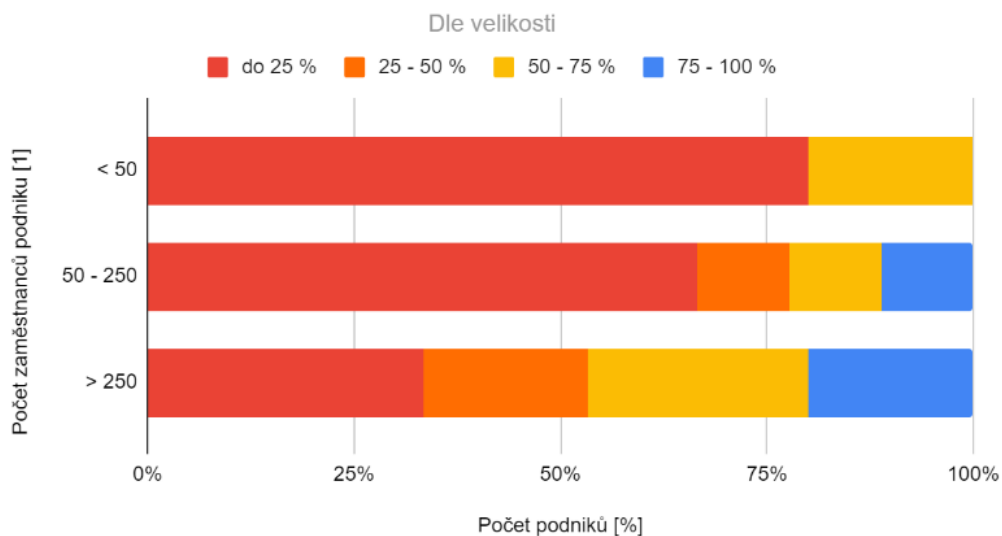
Během krize lze opět vidět nárůst doby strávené na home office. Po krizi, jak bylo zmíněno, podniky neplánují ponechat situaci stejnou jako během krize. Je zde ovšem opět nárůst, a to ve více oborech.

## Procento pracovní doby strávené na home office před krizí



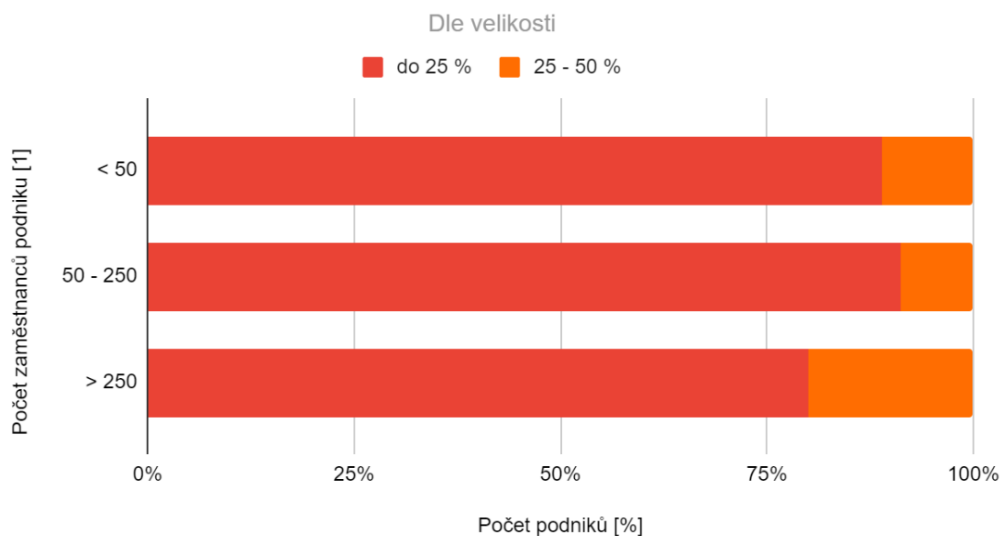
Obrázek 44 - Procento pracovní doby strávené na home office

## Procento pracovní doby strávené na home office během krize



Obrázek 45 - Procento pracovní doby strávené na home office

## Procento pracovní doby strávené na home office po krizi

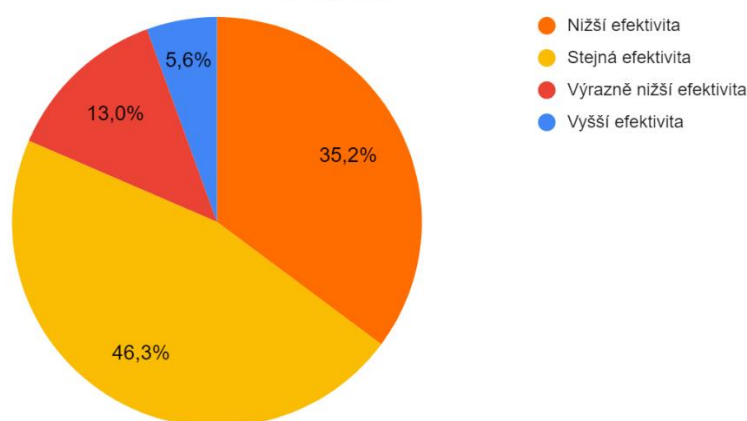


Obrázek 46 - Procento pracovní doby strávené na home office

Při pohledu na procento pracovní doby strávené na home office lze vidět rostoucí tendenci u podniků všech velikostí. Více malých podniků plánuje dovolit strávit více pracovní doby na home office, nárůst je zde větší než u podniků středních. Nejvyšší nárůst má tomto ohledu sektor velkých podniků.

### Vliv home office na efektivitu práce

54 odpovědí

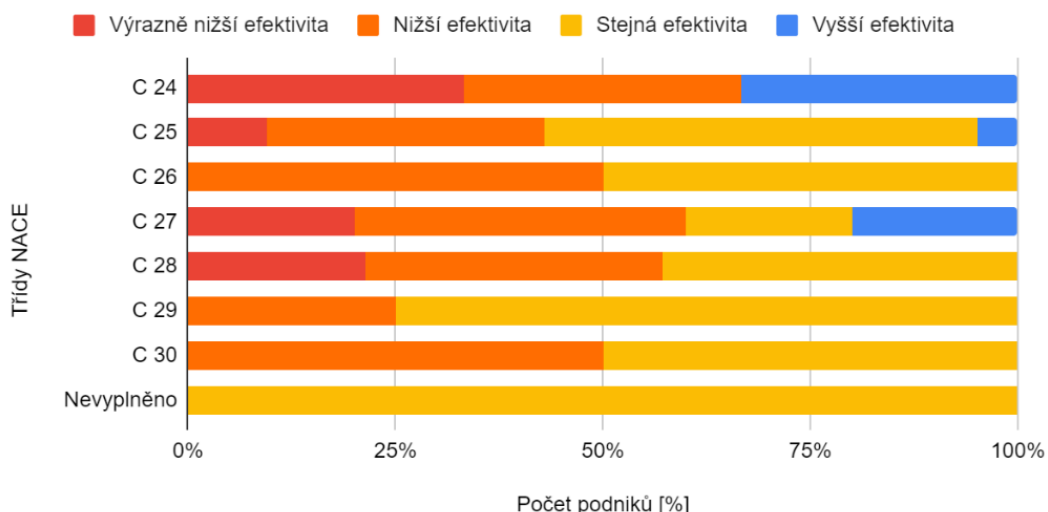


Obrázek 47 – Vliv home office na efektivitu práce

Pouze malé procento (10,9 % podniků) z celkového počtu hodnotí zavedení home office jako pozitivní vliv na efektivitu práce. Celkem 43,6 % podniků nezaznamenalo změnu v efektivitě a 45,5 % zaznamenalo pokles efektivit. Lze tedy říci, že home office je z hlediska efektivit přijímán spíše negativně než pozitivně. Dle rozhovorů podniky soudí, že část zaměstnanců přistupovala k home office spíše jako k dovolené. U jednoho z podniků v rozhovoru vyplynulo, že efektivita šla nejdřív silně nahoru, postupně však klesala.

### Vliv home office na efektivitu práce

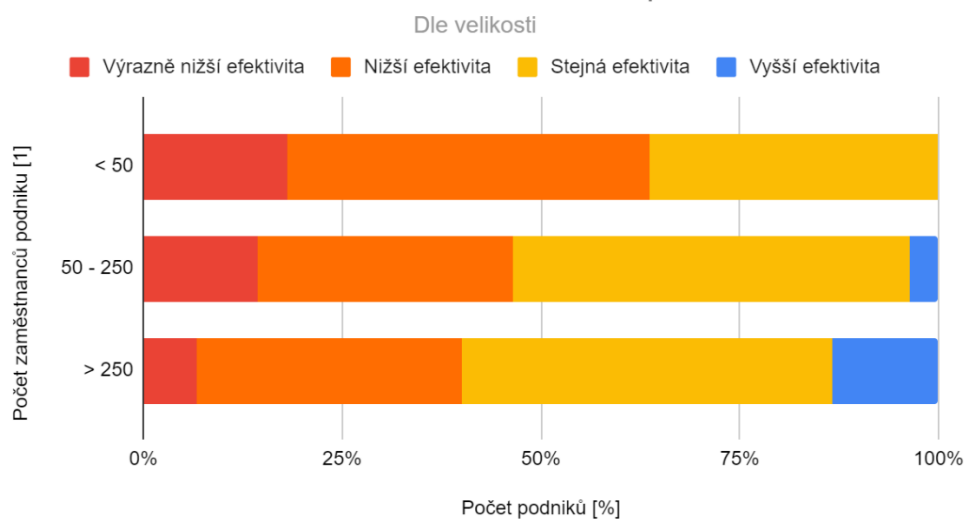
Dle oboru



Obrázek 48 – Vliv home office na efektivitu práce

Dle rozdělení podle oboru lze vidět, že nejmenší dopad z hlediska efektivit práce zaznamenaly v oboru C 29, kde ze 75 % zůstala efektivita stejná. V některých oborech (C 24) jsou výsledky smíšené – výrazně nižší efektivita, stejná efektivita a vyšší efektivita mají shodný počet odpovědí.

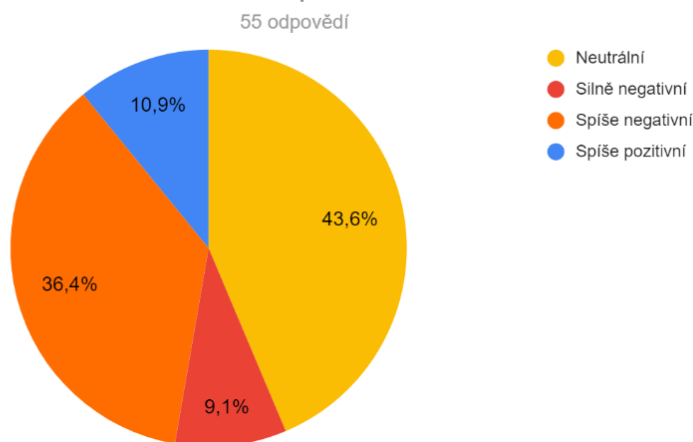
## Vliv home office na efektivitu práce



Obrázek 49 – Vliv home office na efektivitu práce

Při pohledu dle velikosti podniku lze vidět, že vyšší efektivita se projevila především u středních a hlavně velkých podniků, přestože i zde je větší část podniků, které hodnotily vliv na efektivitu jako negativní.

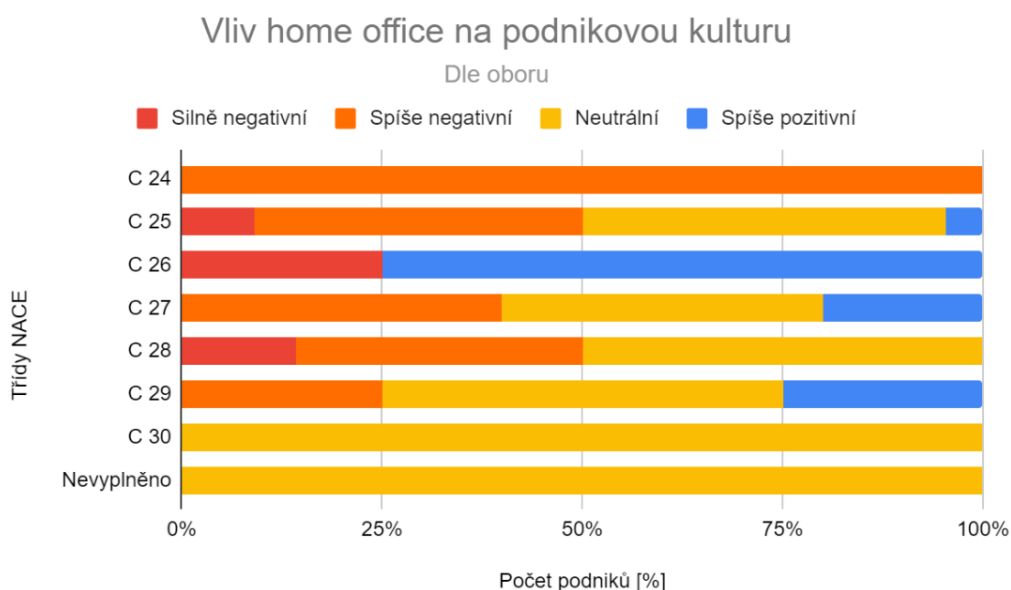
## Vliv home office na podnikovou kulturu



Obrázek 50 - Vliv home office na podnikovou kulturu

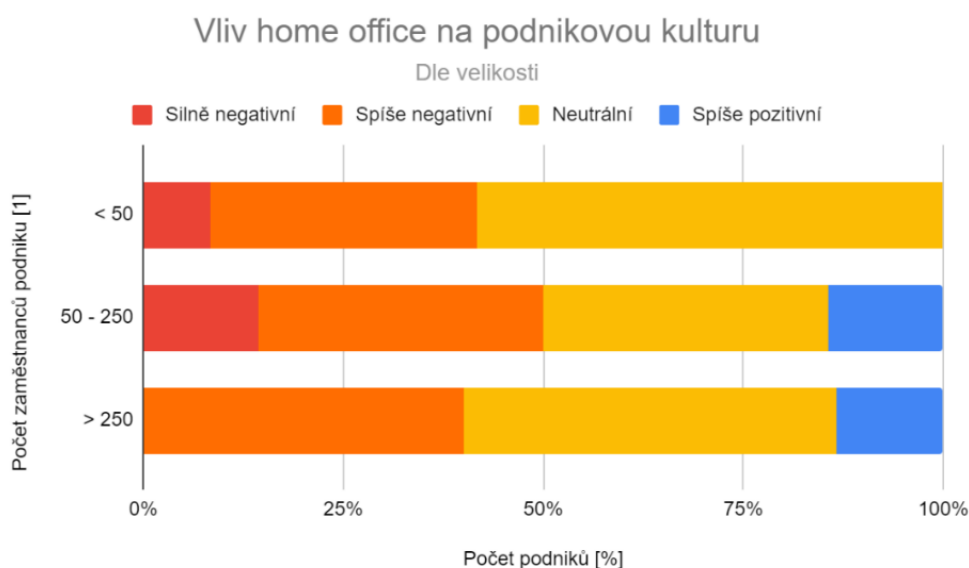
Podobně jako u efektivitu je tomu u dopadu na podnikovou kulturu. Rozdílem je však oproti efektivitě negativnější dopad na podnikovou kulturu (o 0,2 %). Kromě dvou případů nedošlo ke smíšeným efektům – stejná nebo horší efektivita provázela stejný nebo negativnější dopad na firemní kulturu a naopak. Kromě dvou podniků, kde došlo k zajímavému dopadu – u jedné měl home office pozitivní dopad na efektivitu, ale negativní dopad na podnikovou kulturu, a u dalšího respondenta naopak. Dle rozhovorů měl home office negativní dopad na kulturu a vztahy mezi zaměstnanci. Dokonce do takové míry, že museli některým zaměstnancům „nařídit“ návrat do práce, aby došlo ke zlepšení. Příčiny toho vidí podniky jak v komunikaci na dálku, kde v emailech a psaných zprávách obecně nelze vyjádřit tón, a i přátelské, případně neutrální zprávy bývaly občas přijímány negativně. Zároveň pak nepřipravenost

domácího prostředí pro práci s případnou rodinou způsobovalo stres, na který zaměstnanci nebyli zvyklí. V některých případech se dle rozhovorů objevily i psychické problémy vlivem celkového náporu.



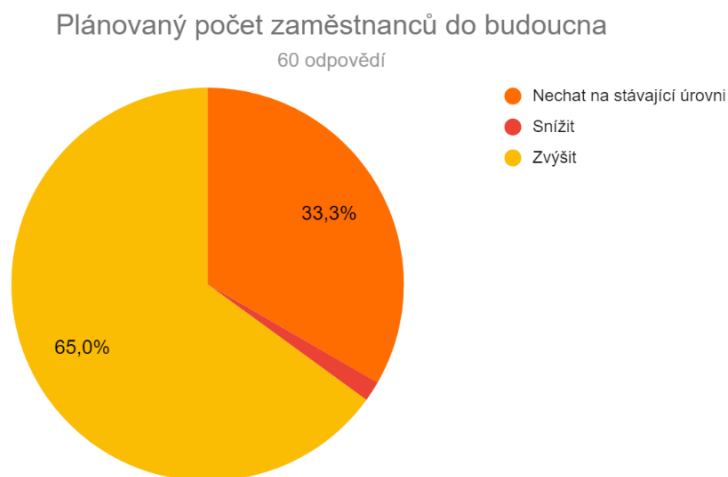
Obrázek 51 - Vliv home office na podnikovou kulturu

Lze vidět, že u C 24, přestože 33,3 % podniků hodnotila vliv na efektivitu jako pozitivní, byl dopad na podnikovou kulturu spíše negativní. Opačný efekt je pak vidět u C 26, kde u 75 % podniků zaznamenaly spíše pozitivní dopad na podnikovou kulturu, zatímco zbylých 25 % silně negativní. Přesto vliv na efektivitu byl u 50 % neutrální a u 50 % způsobil home office nižší efektivitu. Podobně je tomu u C 29, nicméně s nižším procentem podniků, které hodnotily vliv na kulturu jako pozitivní (25 %). U C 30 pak naopak ani nižší efektivita (u 50 % podniků) neznamena negativní dopad na podnikovou kulturu.



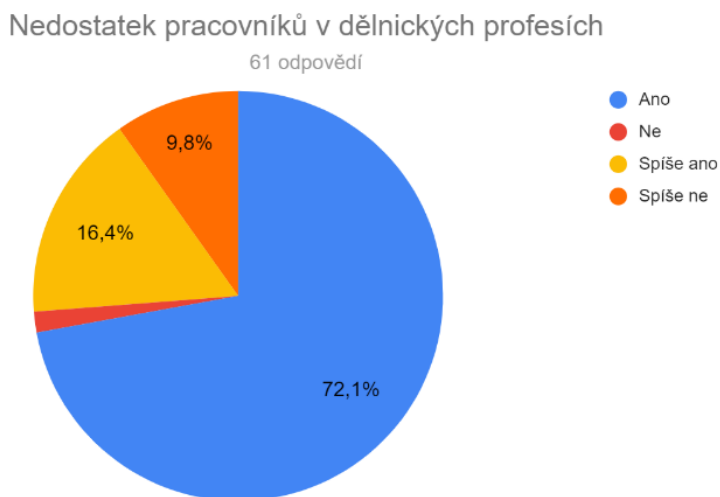
Obrázek 52 - Vliv home office na podnikovou kulturu

Dle velikosti lze vidět dopad na kulturu v podobném duchu jako u vlivu na efektivitu práce. Větší část podniků hodnotila dopad na kulturu jako pozitivní oproti vlivu na efektivitu. Lze také spekulovat, že tyto pozitivnější odpovědi ohledně dopadu na podnikovou kulturu oproti vlivu na efektivitu jsou způsobené faktem, že vliv na kulturu je těžší na postřehnutí a závisí na celkové komunikaci uvnitř podniku, zda se problémy s dopady na podnikovou kulturu dostanou skrze různé úrovně v podniku.



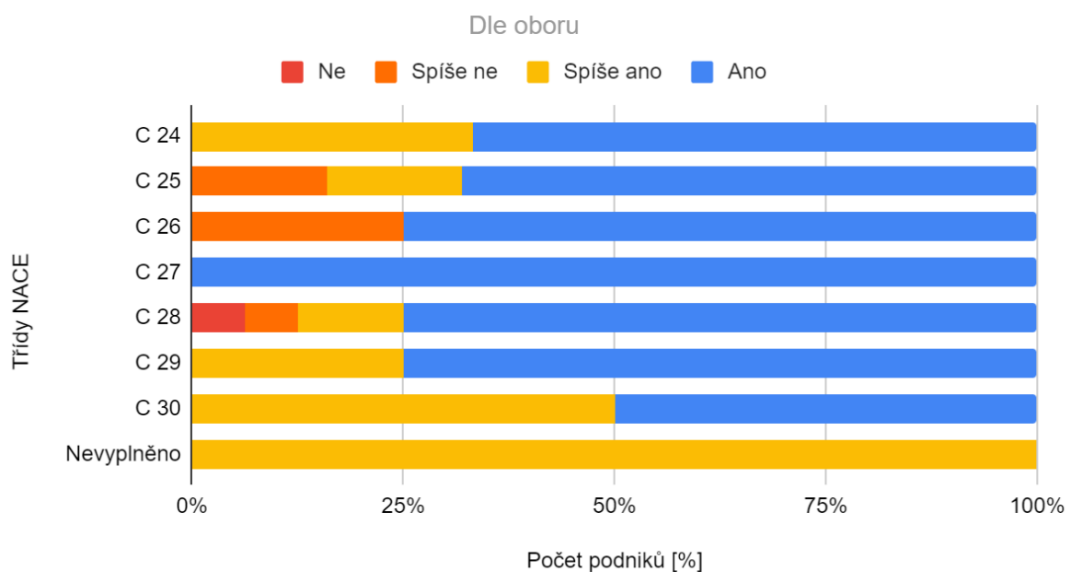
Obrázek 53 - Plánovaný počet zaměstnanců do budoucna

Z odpovědí na plánovaný počet pracovníků v budoucnu lze soudit, že naprostá většina firem plánuje zvýšit počet pracovníků nebo jej nechat na stávající úrovni, což se shoduje se zavedenou myšlenkou trvalého růstu podniku.



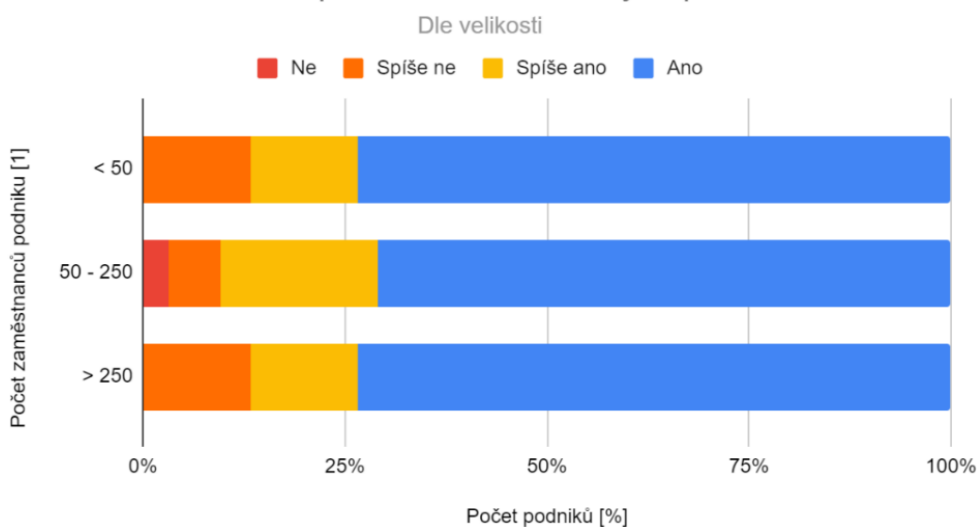
Obrázek 54 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích

## Nedostatek pracovníků v dělnických profesích



Obrázek 55 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích

## Nedostatek pracovníků v dělnických profesích



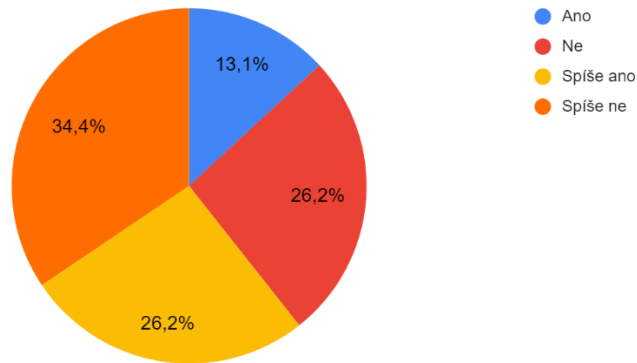
Obrázek 56 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích

Z předchozích tří grafů lze vidět, že většina firem napříč obory i počty zaměstnanců pociťuje nedostatek pracovníků v dělnických profesích. Za zmínku, která vybočuje, stojí obor C 27, který ve 100 % případů pociťuje tento nedostatek.



### Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností

61 odpovědí

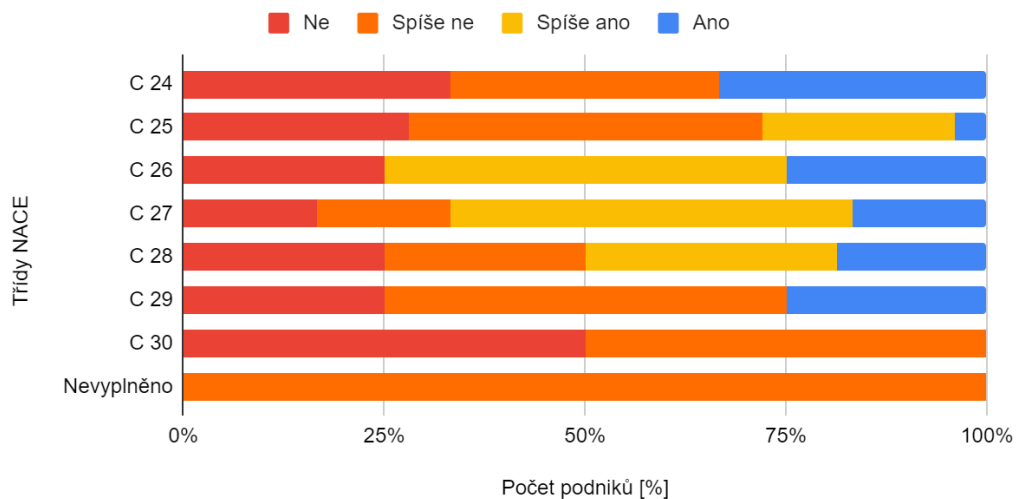


Obrázek 57 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností

U IT profesí je situace jiná. Zde nadpoloviční většina sice pociťuje nedostatek, ale jde o „pouhých“ 39,3 %.

### Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace

Dle oboru

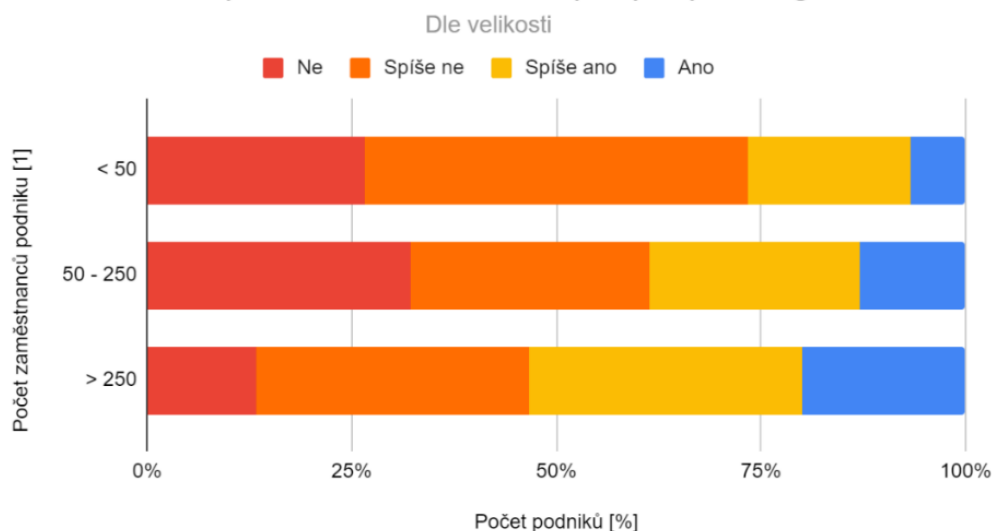


Obrázek 58 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností

Dle oborů je pak situace jiná. Obory C 26 a 27 spíše pociťují nedostatek IT pracovníků (a to 75 % a 66,7 %), obor C 28 z 50 % pociťuje spíše nedostatek, zbylé obory však nedostatek spíše nepociťují<sup>19</sup>. Pouze v oboru C 30 žádný z podniků nepociťuje nedostatek IT pracovníků.

<sup>19</sup> Jde o referenci k odpovědím. Hodnocením „spíše nepociťují“ v textu shrnujeme odpovědi „spíše ne“ a „ne“, a to stejné naopak.

## Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace

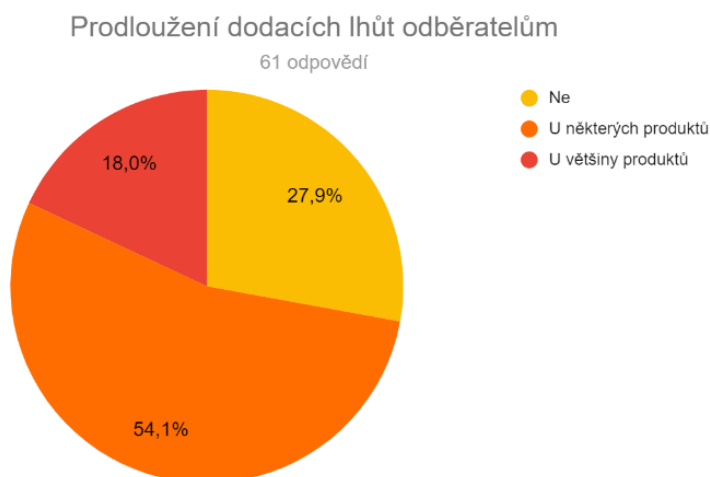


Obrázek 59 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností

Dle velikosti podniků už je však situace jiná. Lze zde opět vidět trend, kdy se vzrůstající velikostí dochází k růstu pocitu<sup>20</sup> nedostatku pracovníků v oblasti IT pro podporu digitalizace. Procentuálně podobné výsledky byly obdrženy ohledně efektivity práce při zavedení home office a lze spekulovat, zda mohou tyto jevy souviset, případně být příčinou<sup>21</sup>.

### 3.6.3 Plánování výroby

V této oblasti je cílem zjistit, jakým způsobem ovlivnila krize dodávku zboží odběratelům a od dodavatelů. Dále byly podniky tázány, jak případné zpoždění řešily.

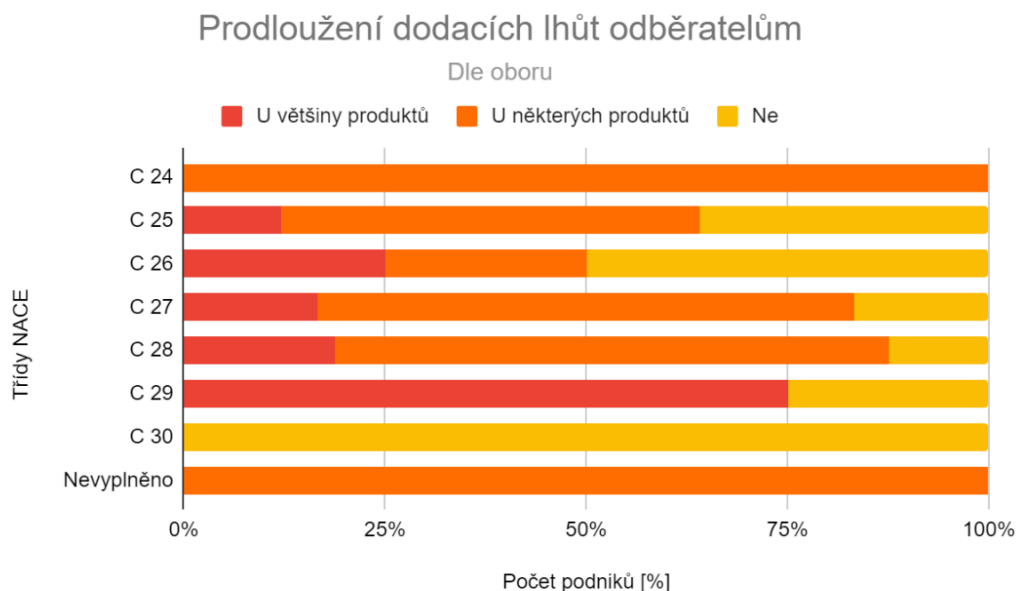


Obrázek 60 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům

<sup>20</sup> Otázka v dotazníku zněla, zda podnik pociťuje nedostatek pracovníků v oblasti IT pro podporu digitalizace

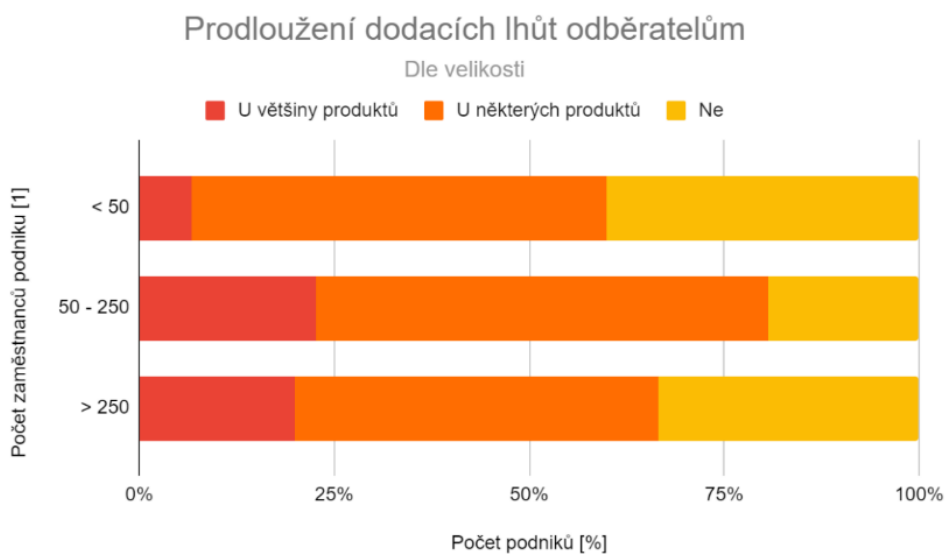
<sup>21</sup> Tedy zda například nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace nemohl způsobit zvýšení neefektivity práce.

Lze očekávat, jak jde z grafu vidět, že u některých produktů došlo ke zpoždění. Dle rozhovorů se odpovědi liší. Někde ke zpoždění docházelo, ale výrobu rozdělili na menší dávky tak, aby uspokojili každého zákazníka a nebyl ovlivněn jejich výkon. Další odpovědi pak ale byla během rozhovoru informace, že zdržení bylo v řádu od půl roku do roku.



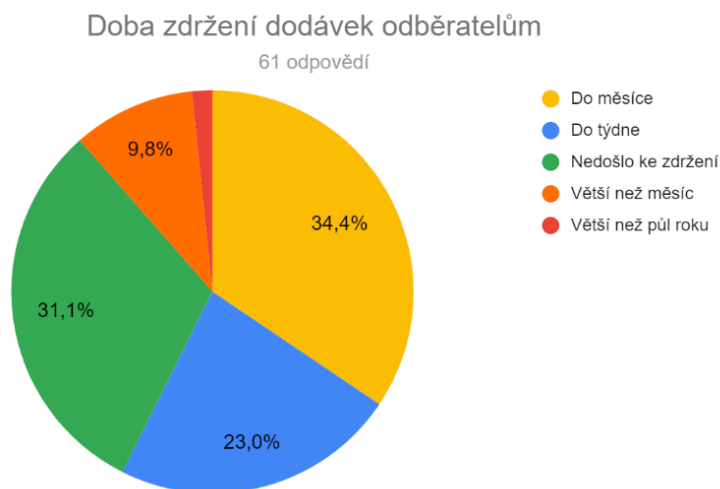
Obrázek 61 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům

Jak již bylo zmíněno, především automobilový průmysl se potýká s nedostatkem čipů. Objevuje se nedostatek i u dalších materiálů, a lze vidět, že nejvíce byl zasažen obor C 29 (75 % podniků zaznamenalo zpoždění u většiny svých produktů). Kromě oboru C 30 zaznamenaly všechny obory alespoň z 50 % zpoždění některých nebo většiny svých produktů, kde obor C 30 (3,3 % respondentů) jako jediný nezaznamenal zpoždění žádné.



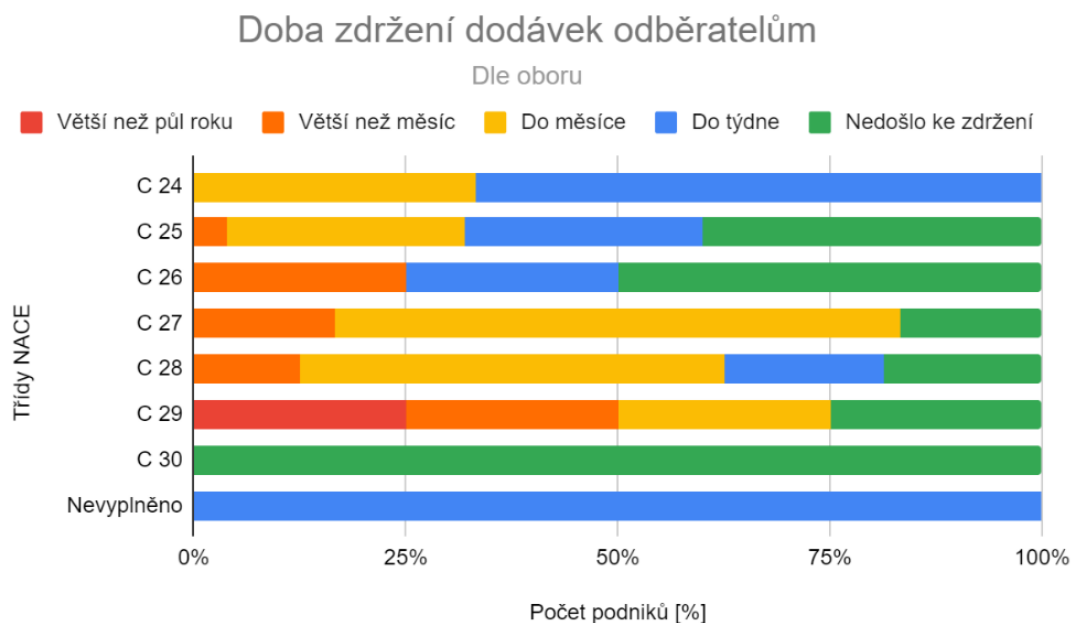
Obrázek 62 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům

Dle velikosti zde sice existují rozdíly ohledně prodloužení dodacích lhůt odběratelům, ale neobjevuje se zde trend,



Obrázek 63 - Doba zdržení dodávek odběratelům

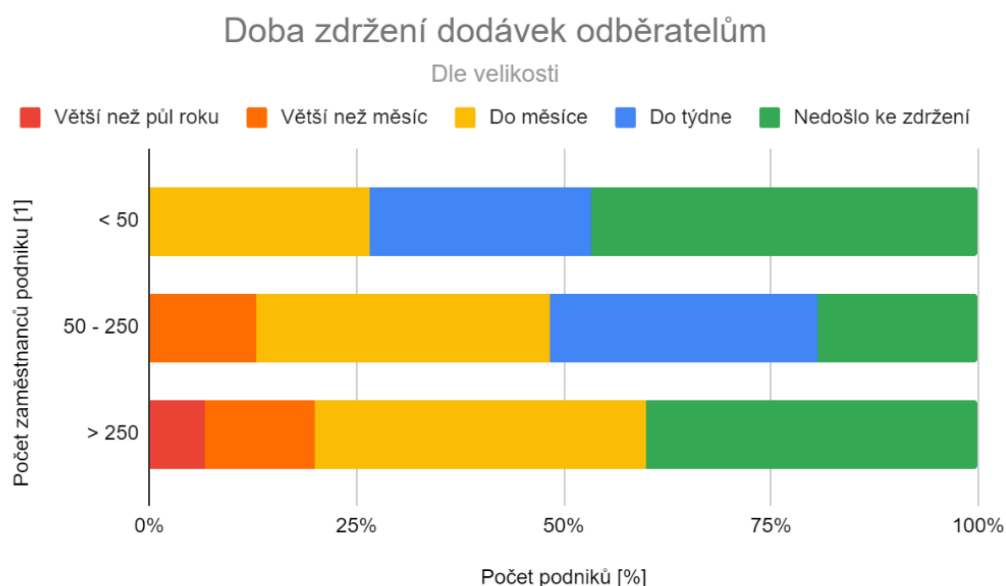
U 1,6 % podniků došlo ke zpoždění produktů o více než půl roku, což je značná doba. Dalších 9,8 % zaznamenalo zdržení delší než měsíc, a dalších celých 34,4 % zdržení do měsíce. U 31,1 % však ke zdržení nedošlo. Zde však výsledky statistiky ne zcela odpovídají, jelikož v předešlé otázce u 27,9 % podniků ke zdržení vůbec nedošlo. Toto může mít dvě příčiny – chybné vyplnění dotazníku nebo zdržení dodávek např. pouze jednoho produktu, kdy podniku nepřišlo správně přiřadit se pod odpověď zdržení „u některých produktů“. Jak bylo uvedeno výše, v rozhovorech se doby lišily.



Obrázek 64 - Doba zdržení dodávek odběratelům

Největší dobu zdržení zaznamenal obor C 29. Vzhledem k předešlým informacím (nedostatek čipů, zdržení dodávek odběratelům, negativní vliv na podnikovou

kulturu, snižování počtu zaměstnanců) lze tento dopad očekávat. Poměrně dlouhé zdržení zaznamenala většina firem z oboru C 27 (do měsíce). Žádné zdržení, dle předchozích informací, zaznamenal obor C 30.



Obrázek 65 - Doba zdržení dodávek odběratelům

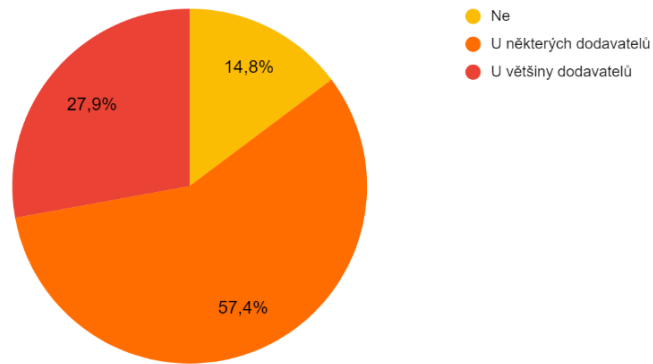
Zde lze také vidět trend, kdy větší podniky měly větší zdržení svých dodávek. To lze soudit z rostoucí oblasti grafu z levé části – zdržení větší než půl roku, než měsíc a do měsíce. Část velkých firem však vykompenzovala ve statistice zpoždění do týdne, a to buď tak, že žádné zdržení nezaznamenala, nebo naopak zaznamenala zdržení větší.

Na otázku, zda byli odběratelé ochotni zohlednit podmínky či výši smluvní pokuty odpovědělo 44 podniků. Nadpolovičních 27 z nich odpovědělo, že odběratelé byli ochotni zohlednit podmínky, většina ani neuplatňovala smluvní pokuty kvůli pandemické krizi, kvůli karanténám, případně potvrzením od zákazníků, že dojde k pozdějšímu dodání. Z rozhovorů pak vyplynuly další řešení – dodávky byly rozděleny na menší, ale vždy po domluvě s odběrateli tak, aby nedošlo k narušení jejich výkonů. Dle dalších firem pak smluvní pokuty ani nemohly uplatňovat, jelikož byla překážka na obou stranách. Jedna z firem také uvedla řešení stylem černého Petra – podnik, který dopis obdržel, platil veškeré vícenáklady.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Více informací k způsobu předávání dopisu bohužel není k dispozici.

### Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

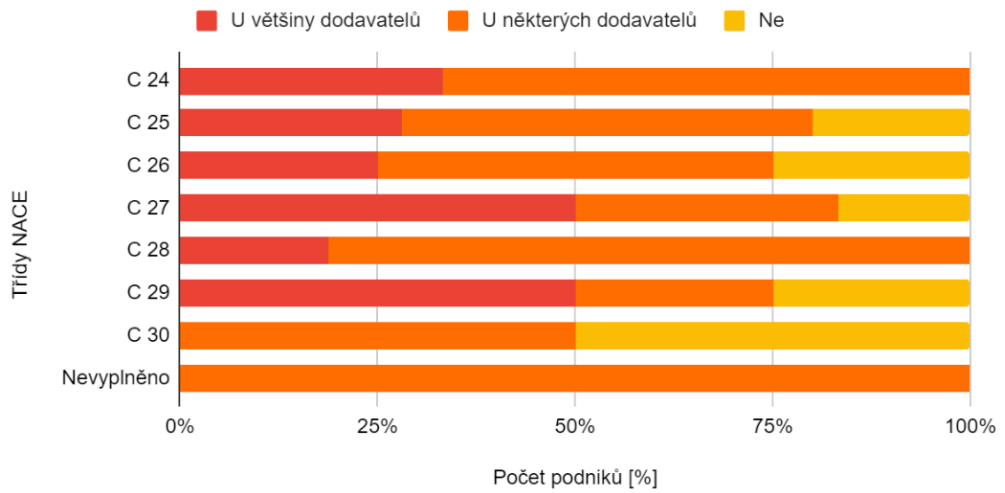
61 odpovědí



Obrázek 66 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

### Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

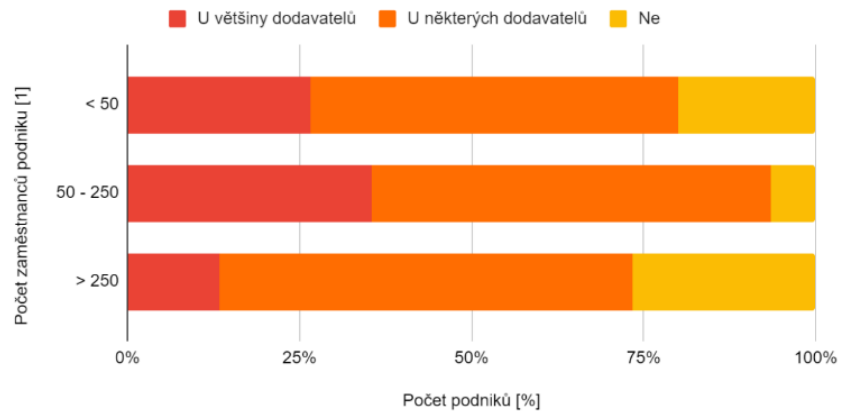
Dle oboru



Obrázek 67 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

### Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

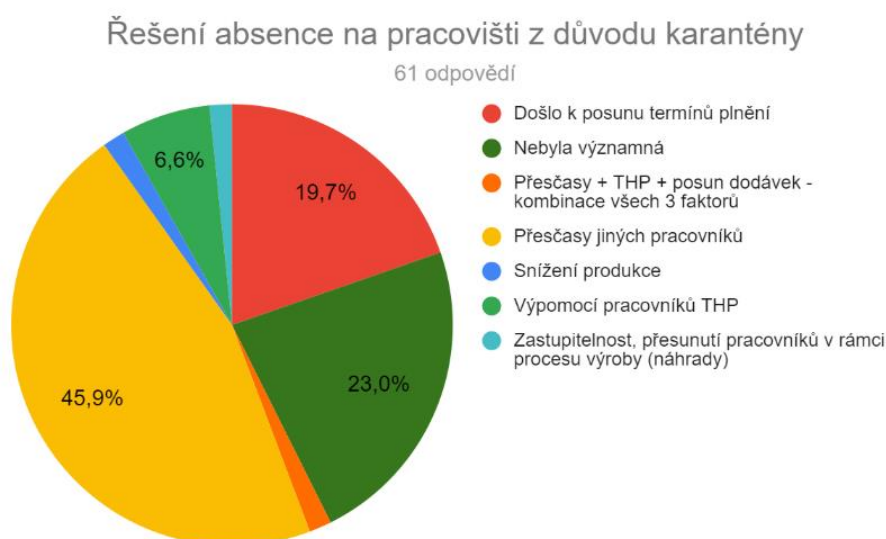
Dle velikosti



Obrázek 68 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů

Zde jsou statistiky podobné, ale vyskytuje se zde vyšší procento dodavatelů se zpožděním. Rozdělení dle oborů je podobné, rozdíl je však u oboru C 30, kde u 50 % dodavatelů ke zdržení došlo u některých produktů. Při rozdělení dle velikosti je statistika podobná jako pro zpoždění dodavatelů, zpoždění je ale méně časté. Lze vinit problémy s karanténou a dalšími problémy spojené s krizí na straně podniků, kde k případnému zpoždění ze strany dodavatelů se mohlo přičíst vlastní zpoždění z pandemických důvodů.

Pokud toto zpoždění nastalo, podniky řešily nedostatek materiálu na skladě (48 odpovědí) náhradou jinými dodavateli, urgentní dopravou, utlumením výroby, dohodou se zákazníkem, náhradou materiálu kompatibilním materiálem, předobjednávkou do konce roku, zvýšením stavu zásob, volbou výrobního programu dle dostupných materiálů, nutným čekáním na materiál, prodloužením dodacích lhůt nebo denními telekonferencemi mezi dodavateli, sub-dodavateli a zákazníky. Mezi častější řešení patřilo hledání alternativních dodavatelů, prodloužení dodacích lhůt, využití alternativních kompatibilních materiálů a zvýšení skladových zásob. Jeden z respondentů dle odpovědi také možnost řešení neměl, nebo možné řešení nezážil<sup>23</sup>. Co se týče zohlednění podmínek a smluvních pokut ze strany respondentů, odpovědi jsou velmi podobné.

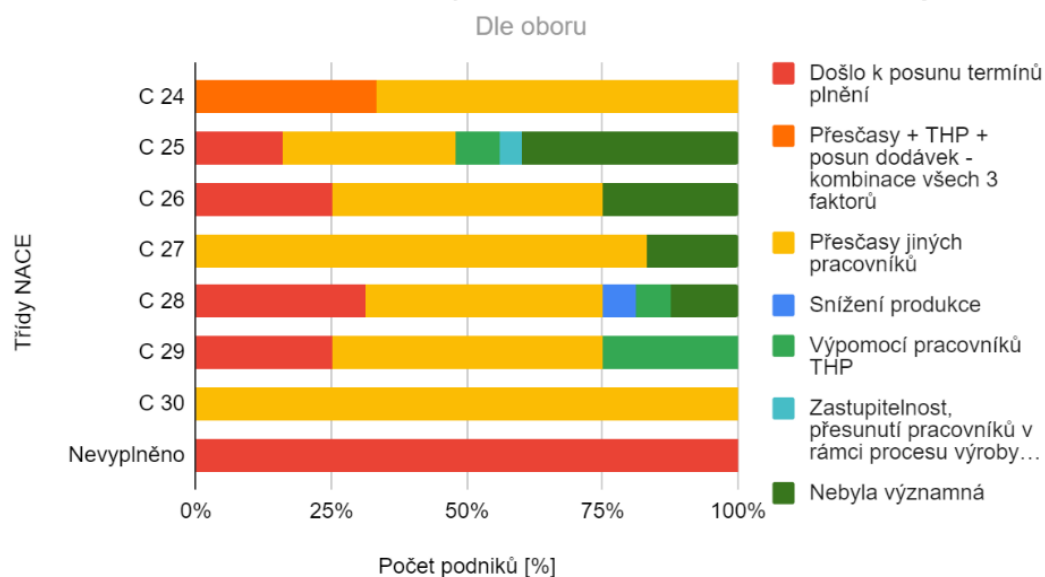


Obrázek 69 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény

V celkovém pohledu byly absence řešeny především přesčasy jiných pracovníků a výpomocí pracovníků THP či jiných pracovníků.

<sup>23</sup> Odpověď zněla, že není možné řešit.

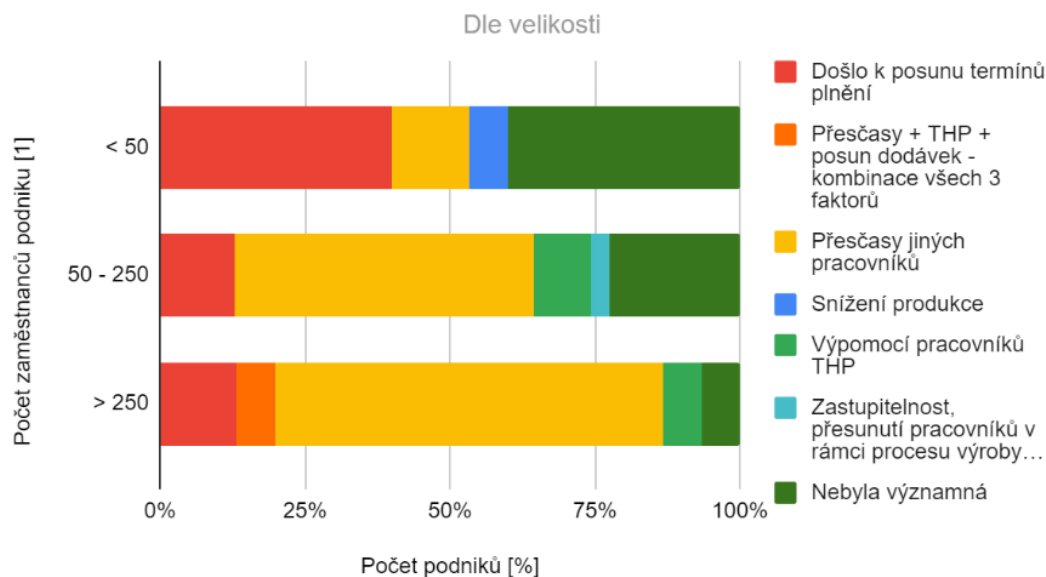
## Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény



Obrázek 70 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény

I zde lze vidět dominanci řešení absence pomocí jiných pracovníků. U části podniků napříč obory pak docházelo k posunutí termínů, a část podniků také absenci nezaznamenala významně. Pouze u C 28 došlo k nutnosti snížit produkci u 6,3 % podniků.

## Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény



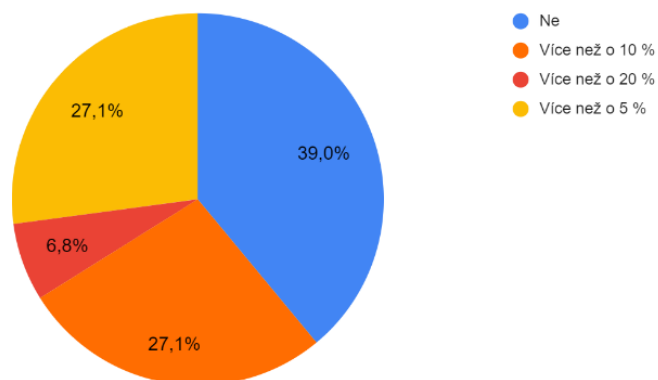
Obrázek 71 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény

Přesčas se nejvíce využívaly u velkých podniků. Trend se posouval směrem k malým podnikům ve směru od využívání přesčasů pracovníků k posunu termínů, což lze vysvětlit nižším počtem zaměstnanců. U malých podniků také z velké části ke zpožděním nedocházelo.



### Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize

59 odpovědí

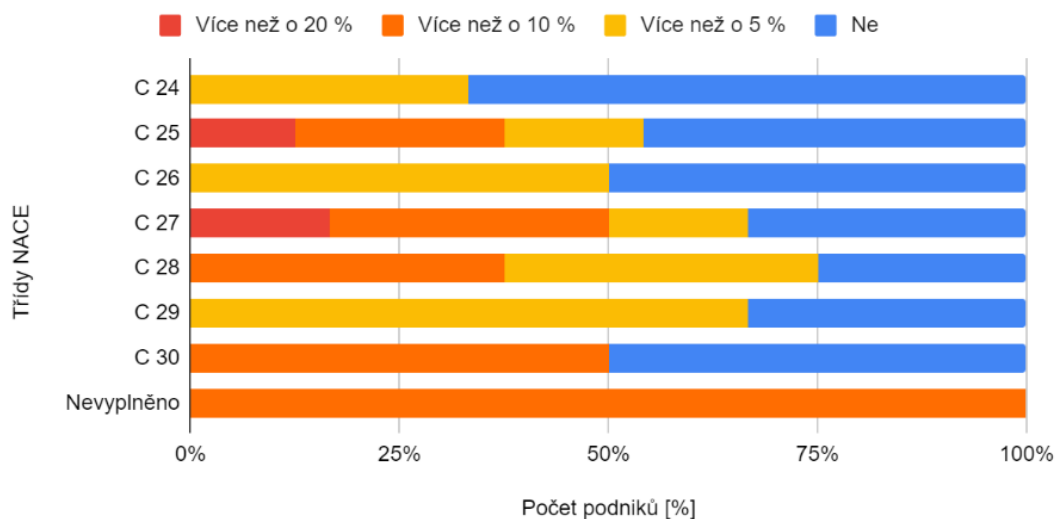


Obrázek 72 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize

U menšiny (39 %) podniků nedošlo ke zvýšení jednotkových výrobních nákladů.

### Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize

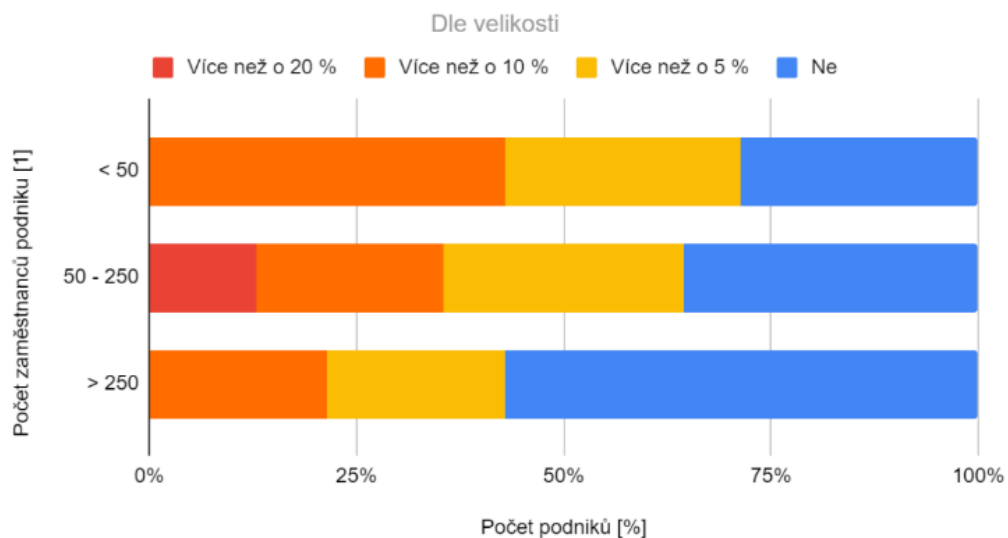
Dle oboru



Obrázek 73 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize

Pouze C 25 a 27 zaznamenaly nárůst jednotkových nákladů o více než 20 %. Zbytek oborů z velké části růst nákladů nezaznamenal. Velká část pak také zaznamenala napříč obory růst jednotkových nákladů o více než 5 %. Lze také říci, že kromě C 24 všechny obory zaznamenaly růst nákladů o více než alespoň 5 % z 50 % podniků a více.

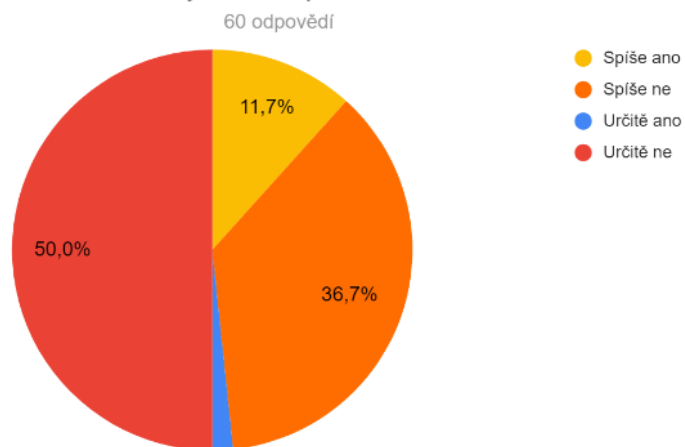
## Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize



Obrázek 74 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize

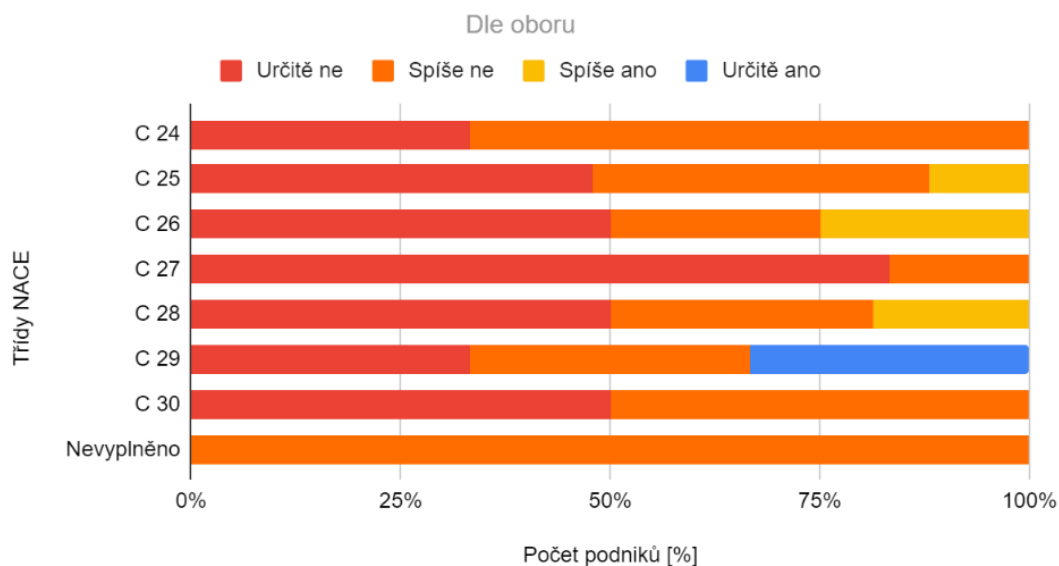
Zde trend zvýšených nákladů roste s nižším počtem zaměstnanců – malé podniky zaznamenaly z největší procentuální části zvýšení nákladů alespoň o více než 5 %.

## Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize



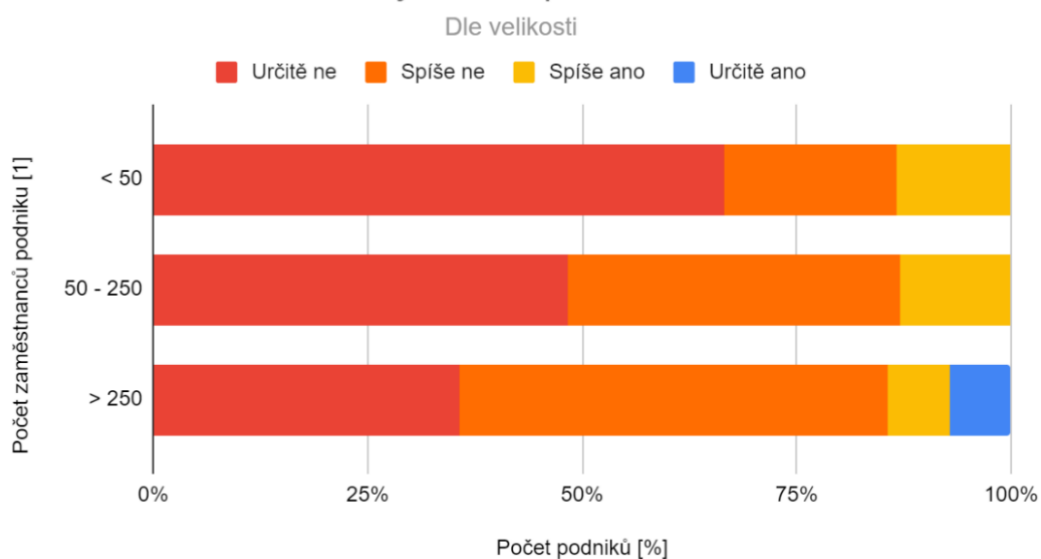
Obrázek 75 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize

## Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize



Obrázek 76 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize

## Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize



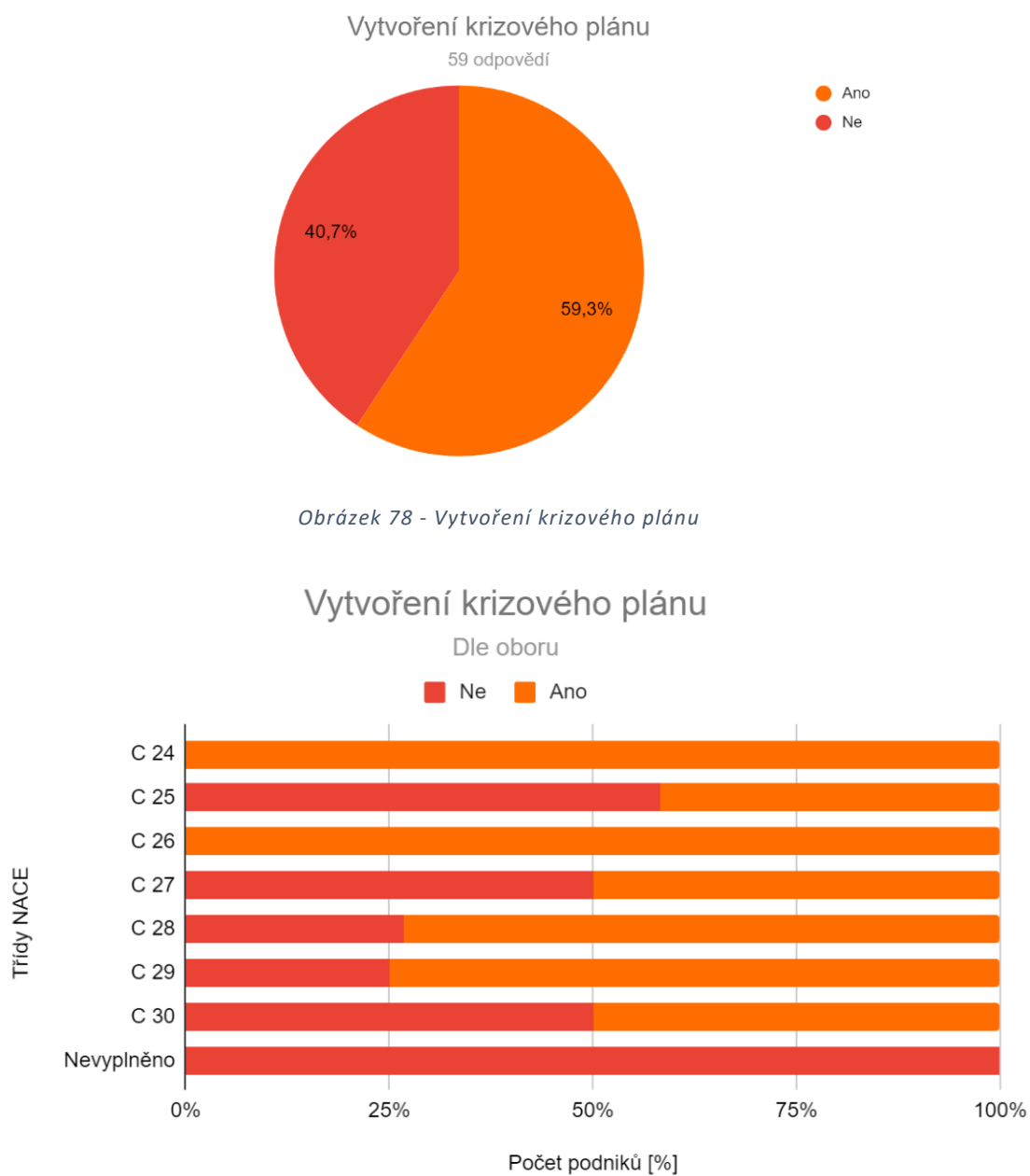
Obrázek 77 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize

Co se týče robotizace výrobního pracoviště, 86,7 % podniků určitě či spíše nezaznamenalo růst robotizace. Napříč obory většina spíše nezaznamenala růst robotizace, pouze C 29 (motorová vozidla) určitě růst robotizace zaznamenala. Co se týče velikosti podniku zde nejsou velké rozdíly, pouze roste podíl odpovědí spíše ne se vzrůstající velikostí.

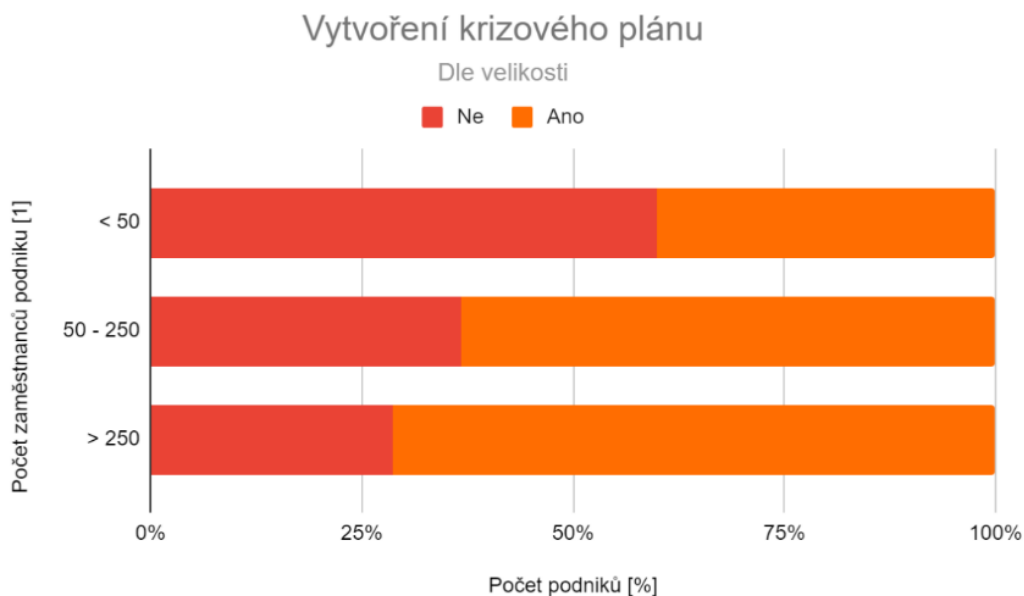
### 3.6.4 Krizové řízení

Pouze jedna společnost využila služeb krizového manažera (1,64 % z celkového počtu). Tento podnik byl se službami krizového manažera také velmi spokojen. Zbytek

podniků služeb krizového manažera nevyužil. Dle rozhovoru však podniky ustanovily interní krizový tým.



Obrázek 79 - Vytvoření krizového plánu



*Obrázek 80 - Vytvoření krizového plánu*

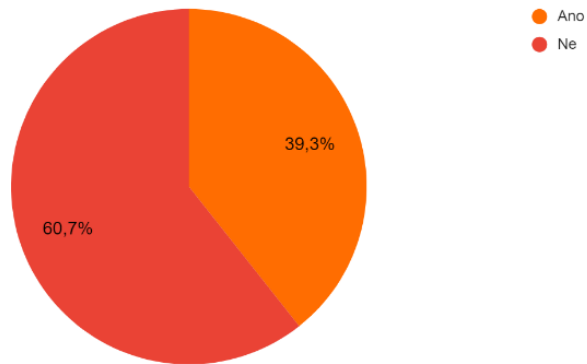
Krizový plán si vytvořilo 59,3 % podniků. V oborech C 24 a C 26 si krizový plán vytvořilo 100 % podniků. Dle velikosti je trend pozitivnější pro větší podniky, kde střední a velké podniky mají více než 50 % podniků, které si krizový plán vytvořilo. V rozhovoru pak zaznělo také to, že původně krizový plán neměli a nebyli připraveni na podobnou krizi. Spolu s dalšími rozhovory pak zazněly informace v tom smyslu, že určité krizové plány spojené se zdravotními problémy zaměstnanců sice existovaly, nicméně ne v takovém měřítku či ve smyslu pandemie. Zároveň pak v průběhu krizového řízení došlo k vytvoření krizového plánu i na podobnou situaci, měla-li by nastat znovu. Krizové plány na povodně apod., které se mohou týkat daných podniků či jejich závodů, již ale existovaly (a existují).

Co se týče změny způsobu řízení firmy během krize, z 52 odpovědí nedošlo ve třetině k žádným nebo významným změnám. Zbytek odpovědí se dělí mezi častější (online) porady, ať už na týdenní nebo častěji denní bázi, posílení komunikačních procesů přes IT technologie, detailnější plánování se zaměřením na nejisté dodávky materiálu, finance a pracovní síly. Vytvoření pracovních skupin s cílem zamezení či omezení potkávání zaměstnanců během přestávek. Jeden z respondentů uvedl, že více dbali na work-life balance a zdraví svých zaměstnanců. V rozhovoru pak dále zaznělo, že podnik zavedl častější operativní schůzky nejvyššího vedení 2x denně, což zůstalo do dnešního dne ve frekvenci 1x denně. Další změny v řízení však podnik neplánuje.

Na otázku, zda podnik plánuje další změny ve způsobu řízení (50 odpovědí) 36 respondentů odpovědělo, že ne, nebo změny nesouvisí s pandemickou krizí. Z 50 odpovědí 14 podniků jistě změny v řízení plánuje.

### Vlastní podniková opatření (navíc oproti vládním)

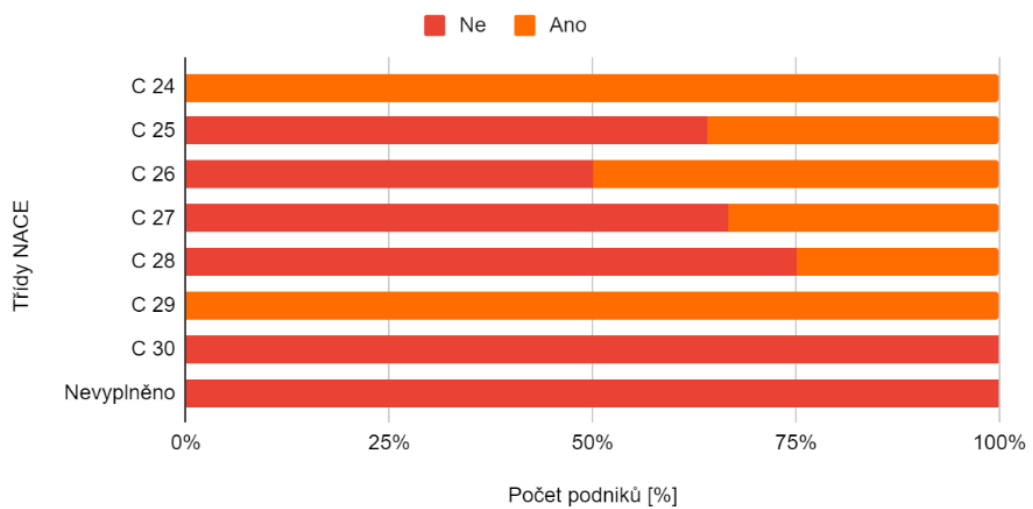
61 odpovědí



Obrázek 81 - Vlastní podniková opatření

### Vlastní podniková opatření (navíc oproti vládním)

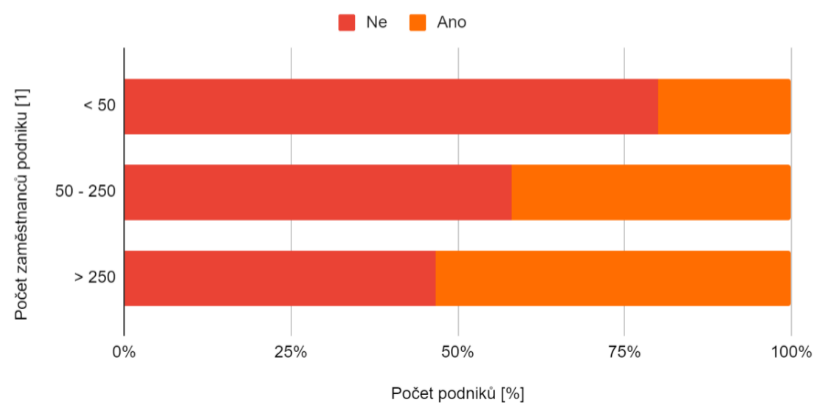
Dle oboru



Obrázek 82 - Vlastní podniková opatření

### Vlastní podniková opatření (navíc oproti vládním)

Dle velikosti



Obrázek 83 - Vlastní podniková opatření

Vlastní podniková opatření zavedená v podniku nad rámec povinných vládních opatření vykazuje podobné výsledky jako vytvoření krizového plánu, s tím rozdílem, že 60,7 % podniků naopak nezavedlo vlastní opatření nad rámec vládních. C 24 opět ve 100 % případů vlastní opatření zavedl, C 26 tentokrát u 50 % podniků. V oboru C 29 pak také 100 % podniků vlastní opatření zavedlo, oproti tomu v oboru C 30 100 % podniků žádná další opatření nezavedlo.

Mezi tato opatření, které mají podniky v platnosti, patří<sup>24</sup>:

- Vlastní testování agenturních pracovníků před nástupem do práce
- Podpora očkování
- Dodržování nošení roušek všude a pořád
- Vícesměnný provoz ve výrobě k minimalizaci počtu lidí na pracovišti
- Omezení návštěv areálu
- Omezení školení
- Úprava zasedacího pořádku
- Úprava provozu (jídlna, zasedací místnosti, společenské místnosti)
- Přesně vymezený pohyb všech zaměstnanců v podniku
- Měření teploty zaměstnanců
- Testování všech zaměstnanců (např. i před tím/po tom, co bylo vydané vládní nařízení, případně ve vyšší frekvenci, než je požadováno)
- Instalace plexiskla mezi stoly
- Zavedení dezinfekčních prostředků
- Častější a pravidelnější reporting
- Tvorba finanční rezervy
- Částečný přesun k faktoringu (zlepšení cash-flow, snížení čerpání úvěrů)

V jednom z rozhovorů zaznělo, že jedním z důvodů, proč krizi zvládl podnik dobře a měl relativně malý počet nakažených byl důvod, že nečekal na vládní opatření a rozhodoval se dle vlastního uvážení. Samozřejmě s tím, že vládní opatření podnik dodržoval. Rozhodnutí také činil podnik rychle a okamžitě, maximálně do druhého dne, bylo-li to možné, rozhodnutí nasazoval do akce.

### 3.6.5 Dopad na ekonomickou oblast

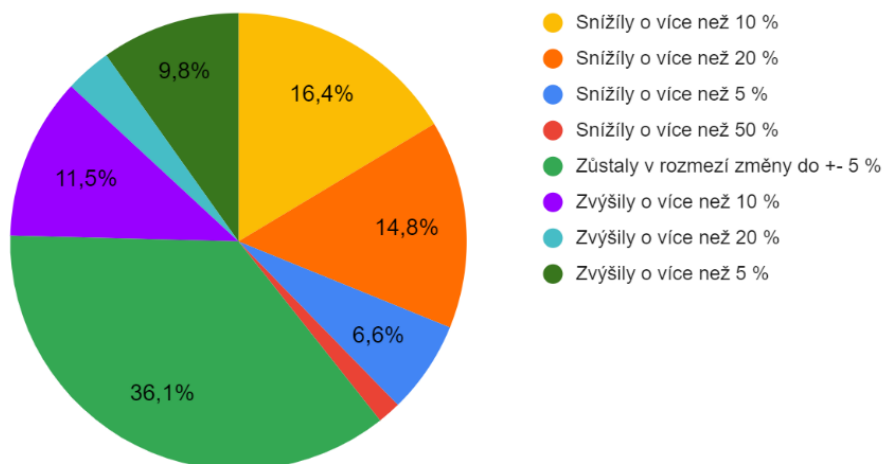
V této oblasti byly podniky dotazovány na dopad na ekonomickou oblast co se týče tržeb a zisku, investic, zadluženosti a nutnosti zdražovat produkty.

---

<sup>24</sup> Jeden respondent však dle vyjádření s krizí nebojuje. Zda jde o strategii promoření je otázka. Naopak jiný respondent očekává, že opatření budou trvalá.

## Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019

61 odpovědí

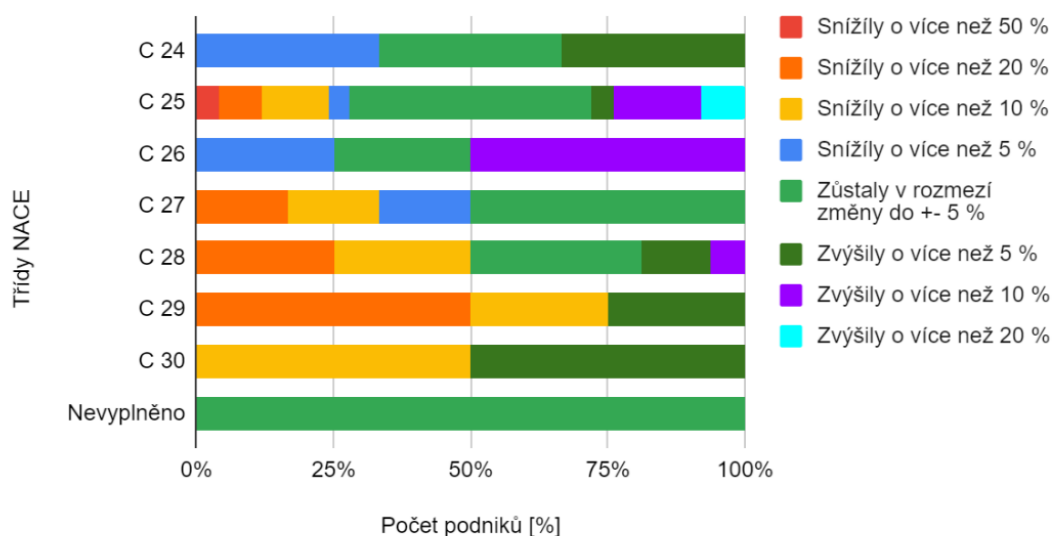


Obrázek 84 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019

Trochu překvapivým zjištěním je zde fakt, že většině podniků tržby v meziročním srovnání neklesly (tzn. rozdíl byl v rozmezí -5 % až + 5 % nebo se tržby zvýšily).

## Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019

Dle oboru

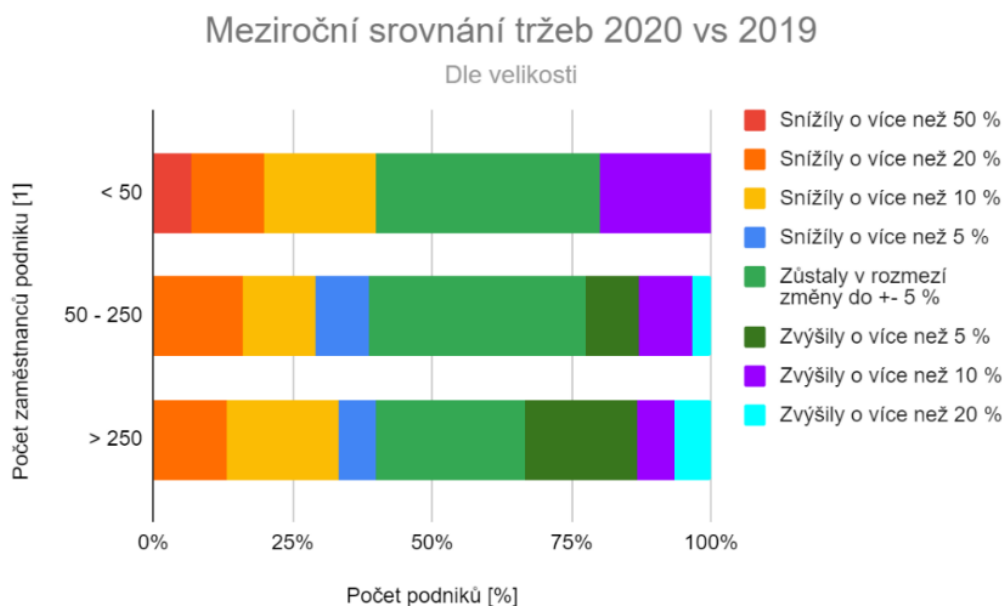


Obrázek 85 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019

Z dělení dle oboru lze vidět, že nejhůře zde byl zasažen automobilový průmysl. U 75 % podniků zde došlo k poklesu alespoň o více než 10 %, v 50 % pak o více než 20 %. Nejhůře byl zasažen jak počtem podniků, které zaznamenaly výraznější pokles, tak, jak se zdá, i celkovým snížením tržeb za celý obor. Část podniků v oboru C 25 (4 %) však krize zasáhla ještě více – pokles tržeb byl o více než 50%! Paradoxně pak ve stejném oboru jsou podniky, které z této analýzy vychází nejlépe – zaznamenaly zvýšení tržeb o více než 20 %.



Nejlépe pak dopadl obor C 26, kde u 75 % podniků nedošlo k významnému poklesu (o více než 5 %). 50 % podniků naopak zaznamenalo zvýšení meziročních tržeb o více než 10 %, u 25 % byl rozdíl tržeb v rozmezí od – 5 % do + 5 %, a zbylých 25 % podniků zaznamenalo snížení o více než 5 %. Tento fakt lze vysvětlit nástupem dálkového studia a home office práce, kdy bylo potřeba vybavit sebe či zaměstnance podniku výpočetní technikou (PC, monitory apod) a přes nedostatek čipů mohlo dojít k prodeji již vyrobených a naskladněných produktů. Z jednoho z rozhovorů také vyplývá, že automobilový průmysl (tedy, primárně obor C 29) snížil či pozastavil dodávky čipů a jejich výrobci pak čipy poskytovaly pro obor C 26 (výroba počítačů).



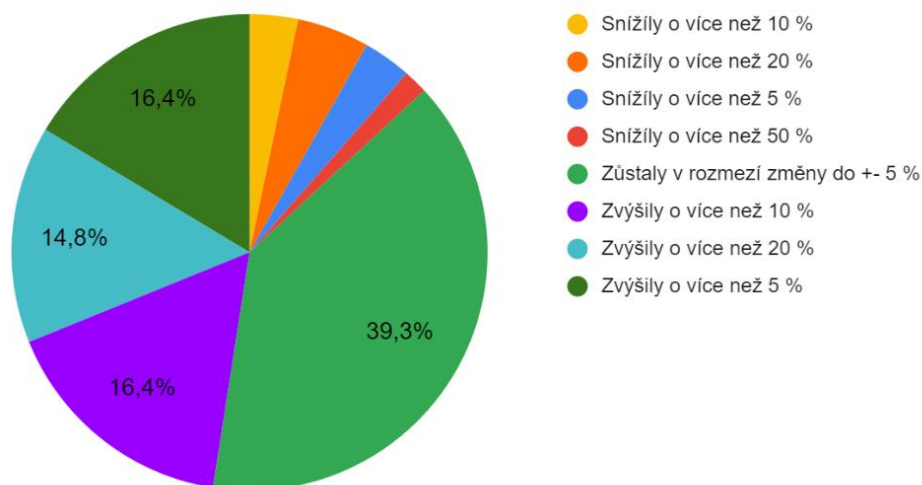
Obrázek 86 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019

Při srovnání dle velikosti lze vidět, že nejhůř byly zasaženy malé podniky v oboru C 25. Naopak část velkých a středních podniků dosáhla zvýšení tržeb o 20 % (také z oboru C 25). Podniky napříč velikostmi dosáhly spíše lepších výsledků<sup>25</sup>. Pokud by se nebralo rozmezí mezi -5 % a + 5 %, statistika vypadá hůř. Více než 25 % podniků napříč velikostmi zaznamenalo významnější pokles tržeb, zatímco méně než 25 % podniků zaznamenalo (kromě velkých podniků, kde jsou výsledky vyrovnané) výraznější nárůst.

<sup>25</sup> Jestliže se uvažuje rozmezí - 5 % až + 5 % jako neutrální, a tedy během krize, spíše jako pozitivní jev.

## Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020

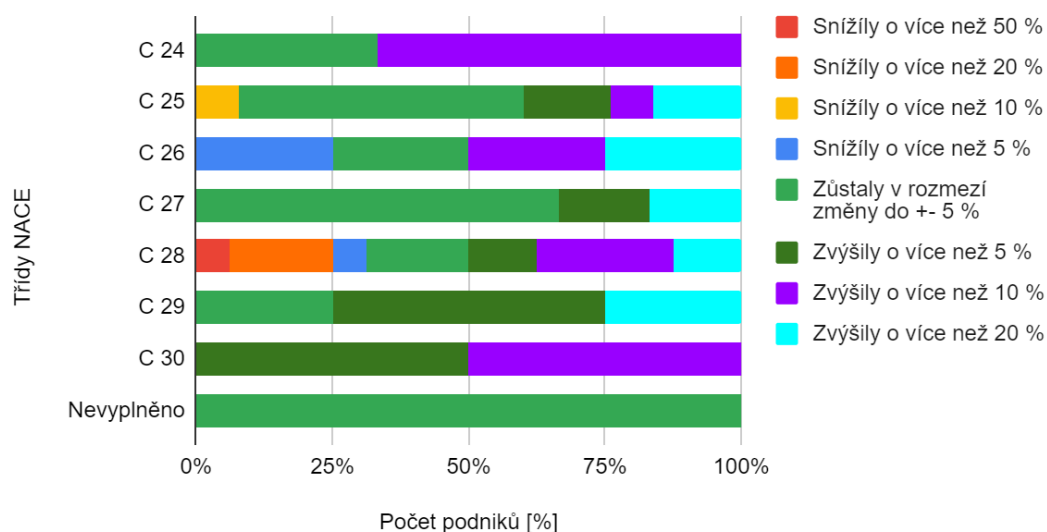
61 odpovědí



Obrázek 87 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020

## Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020

Dle oboru

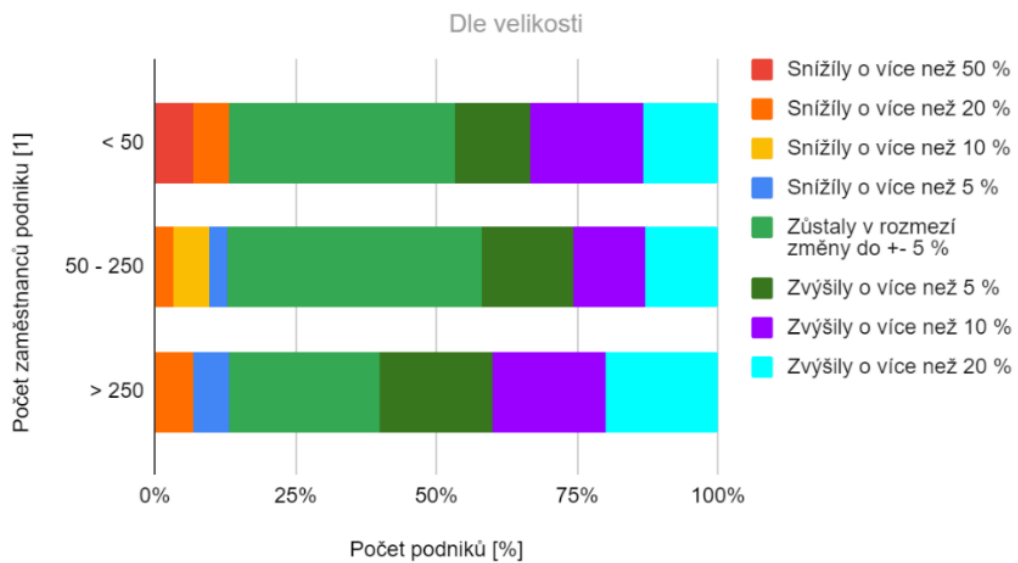


Obrázek 88 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020

Při celkovém pohledu i pohledu dle oboru lze vidět větší optimismus podniků pro rok 2021. Plánované tržby se u naprosté většiny zvýší nebo zůstanou v rozmezí – 5 % až + 5 %. Výjimku zde tvoří pouze menší část podniků v C 25, 25 % v C 26<sup>26</sup> a 31,3 % podniků v C 28. V oboru C 28 dokonce u 25 % podniků plánované tržby klesnou o více než 20 %, u 6,3 % pak o více než 50 %. V rozhovoru pak jeden z podniků uvedl, že přestože jim tržby klesly, výkony se nezměnily, což lze vidět na stavu zásob.

<sup>26</sup> Pravděpodobně kvůli nedostatku čipů, který již ovlivňuje i tento obor, a nižší potřebě vybavit své domovy nebo zaměstnance výpočetní technikou.

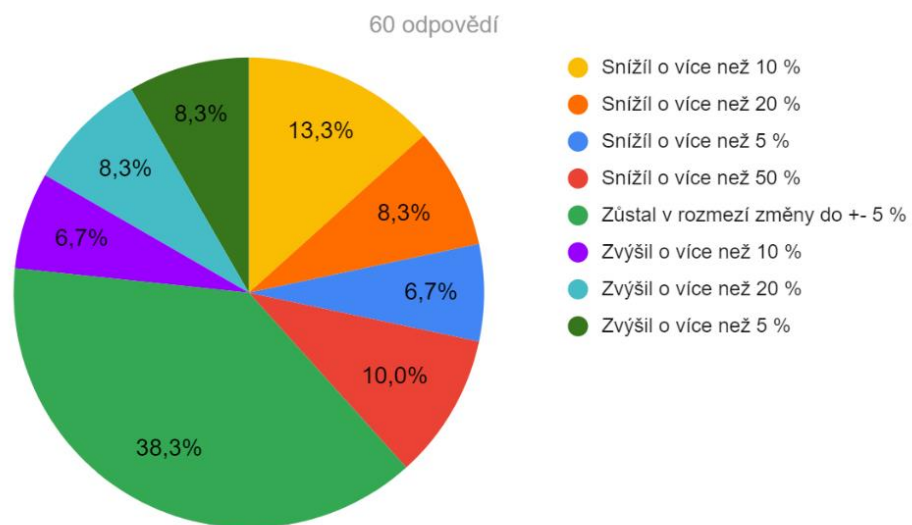
## Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020



Obrázek 89 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020

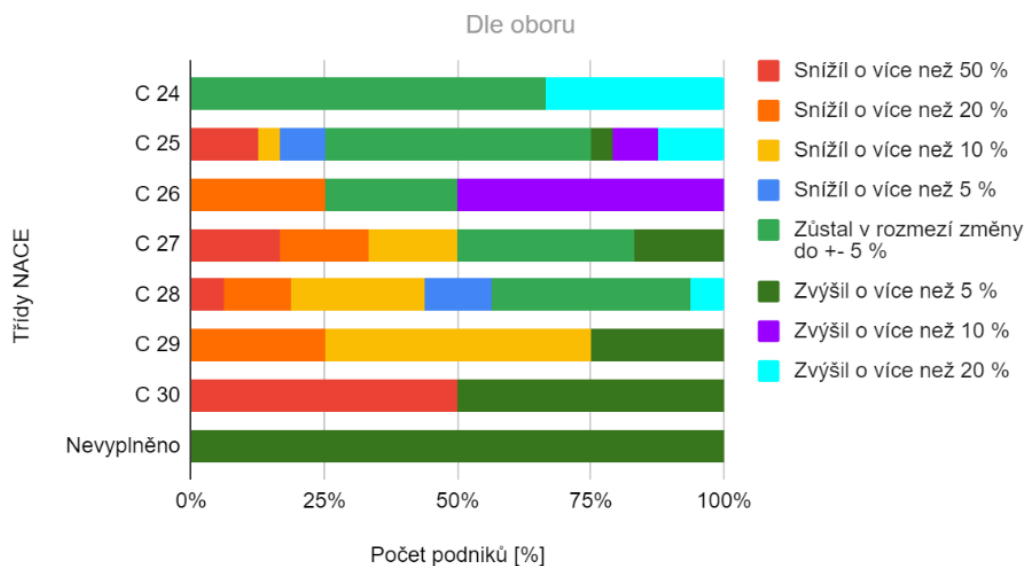
Jak již bylo zmíněno, lze vidět vyšší optimismus napříč obory, a jak lze vidět ze srovnání dle velikosti, platí to i napříč velikostmi.

## Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019



Obrázek 90 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019

## Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019

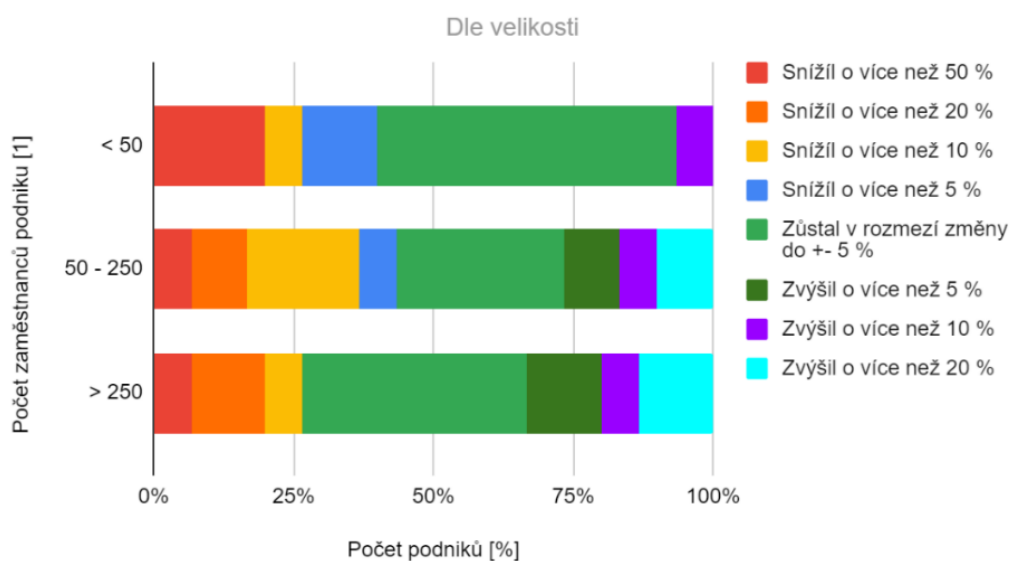


Obrázek 91 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019

Meziroční srovnání zisku v roce 2020 vs 2019 poskytuje horší výsledky než pro srovnání tržeb. Značí to, že podniky měly mimořádné náklady, které ovlivnily zisk, přestože vliv na tržbě není nebo nemusí být vidět. Kromě již zmíněných faktů jako nedostatek materiálu, zpoždění dodávek a případná penalizace se sem řadí i náklady na hygienické pomůcky nebo úpravu pracoviště. Část firem také omezovala výrobu, což způsobuje nárůst jednotkových nákladů (resp. zvýšení hodinové nákladové sazby strojů kvůli jejich nižší vytíženosti). Jak by se dalo předpokládat, silně zasažený je obor C 29 (z hlediska počtu zasažených firem – u 50 % došlo o pokles o více než 10 %, u 25 % o pokles více než 20 %). V nižším počtu, ale o to hůř byl zasažen obor C 30 – u 50 % podniků došlo ke snížení zisku o více než 50 %! Nižší tržba ještě nemusí nutně znamenat negativní jev, pokud je možné udržet v podniku stejný zisk (což značí zvýšení efektivity, optimalizaci nákladů či jiné opatření ke zvládnutí situace) nebo pokud pokles zisku procentuálně odpovídá procentuálnímu poklesu tržeb. Z jednoho rozhovoru vyplývá, že přestože danému podniku klesly tržby, zisk se zvýšil. Zároveň také vzrostla výkonová spotřeba<sup>27</sup>. Co se týče daného podniku, lze zhodnotit, že krizi využil jako příležitost.

<sup>27</sup> Zjednodušeně jde o výkon podniku, kolik toho vyrobil, i kdyby šlo o výrobu na sklad.

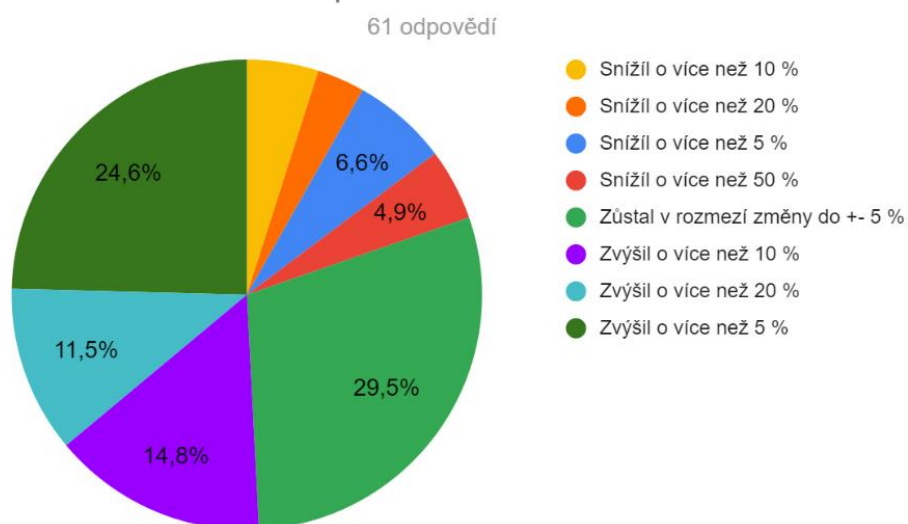
## Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019



Obrázek 92 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019

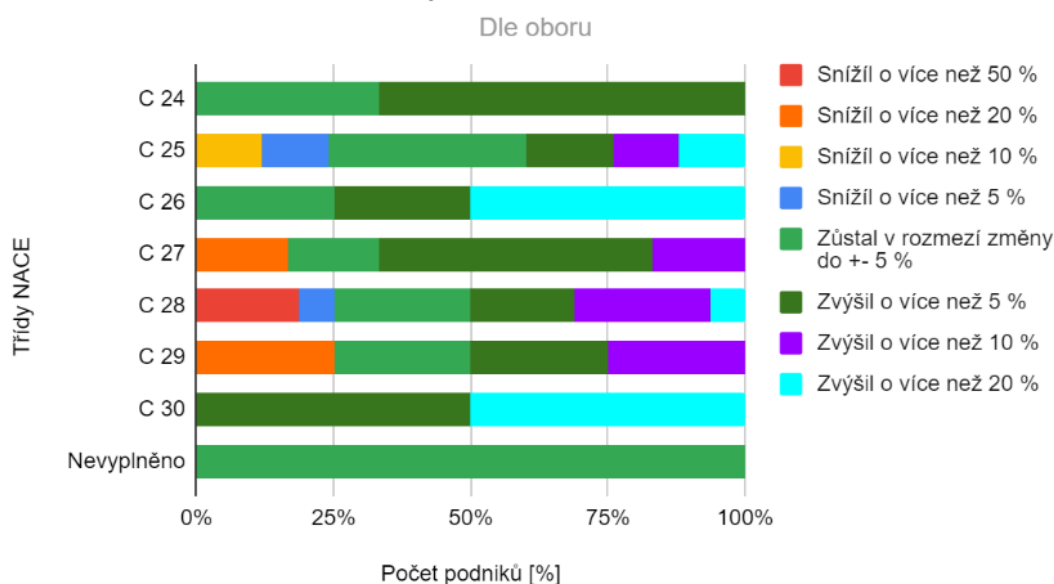
Při srovnání dle velikosti vychází výsledky obdobně jako u srovnání tržeb pouze s menšími rozdíly. Více malých podniků zaznamenalo citelně vyšší pokles (20 % zaznamenalo pokles zisku o více než 50 %), a část malých podniků naopak zaznamenalo vyšší zisk o více než 10 %. Nárůst počtu podniků, které oproti tržbám zaznamenaly vyšší ztrátu lze pozorovat i u středních a velkých podniků.

## Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020



Obrázek 93 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020

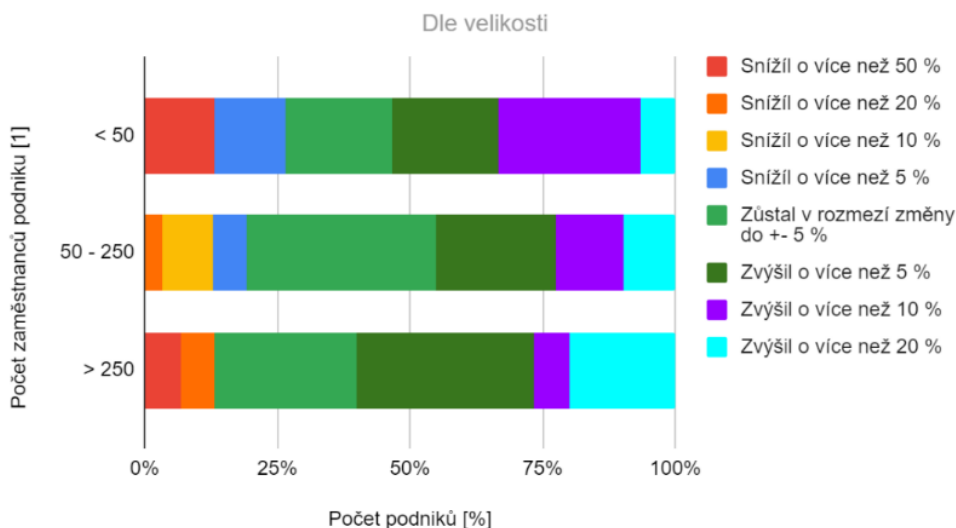
## Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020



Obrázek 94 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020

Plánované zisk pro rok 2021 pak následují podobný trend optimismu oproti roku 2020 jako plánované tržby. V oboru C 28, kde došlo ke snížení plánovaných tržeb u části podniků, dochází také ke snížení plánovaných zisků (očekávané snížení o více než 50 %). U většiny podniků lze však vidět optimistický plán, většina podniků plánuje navýšení zisků, případně jejich udržení v rozmezí – 5 % až + 5 %.

## Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020

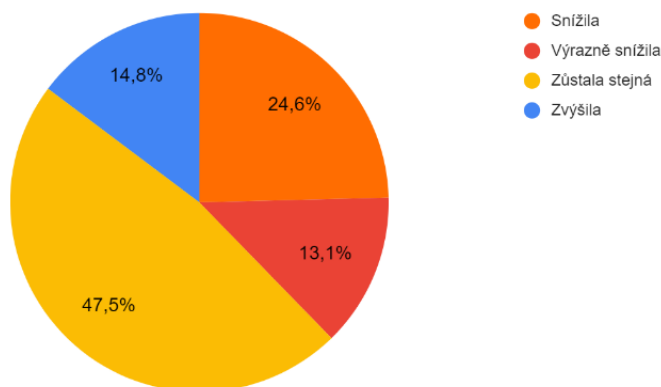


Obrázek 95 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020

Při rozdělení dle velikosti je zde pak vidět podobné výsledky jako pro srovnání plánovaných tržeb dle velikosti podniku.

### Výše investic v roce 2020 oproti plánu

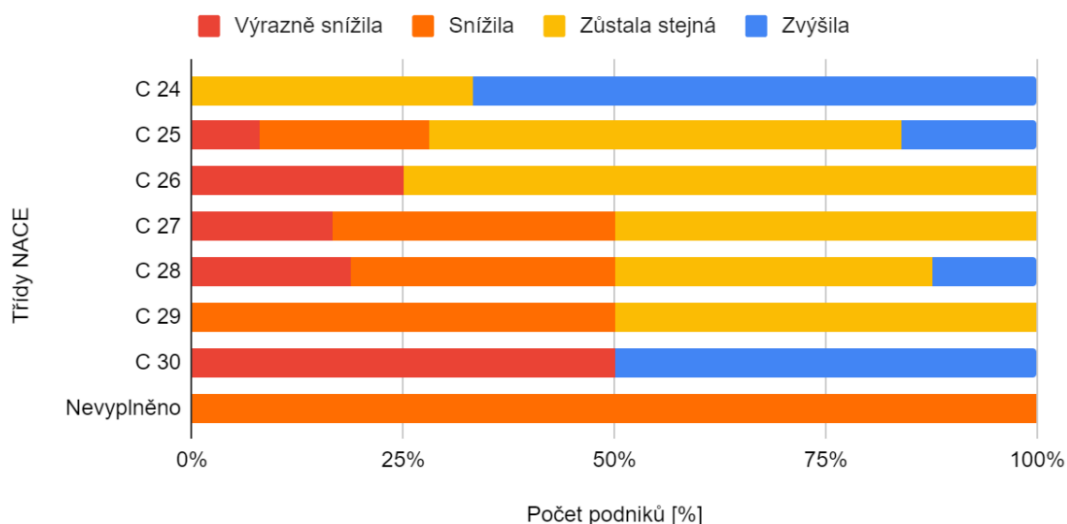
61 odpovědí



Obrázek 96 - Výše investice 2020 oproti plánu

### Výše investic v roce 2020 oproti plánu

Dle oboru



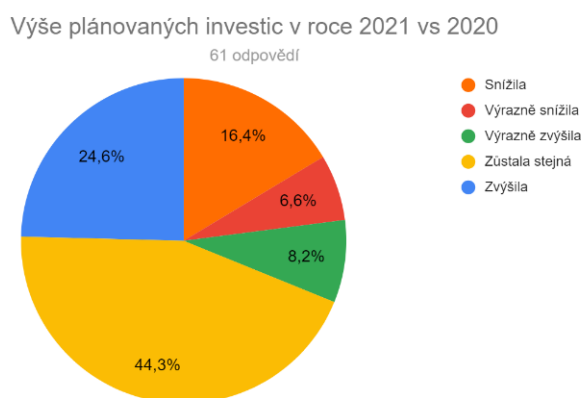
Obrázek 97 - Výše investice 2020 oproti plánu

Výše investic se zvýšila pouze u 14,8 % podniků. Tyto podniky jsou v oborech C 24, 25, 28 a 30, kdy u C 24 činí procento podniků zvyšujících své investice 66,7 %, u C 30 pak 50 %. V ostatních oborech jsou výsledky vyrovnané. Velká část (kolem 50 % pro všechny obory) ponechala investice na stávající úrovni. U C 24 se pak neobjevuje jediný podnik, který by investice snižoval. Lze to přisoudit meziročnímu srovnání tržeb a zisku, kdy sice části podniků klesly tržby, ale zisky zůstaly stejné nebo dokonce vzrostly (dokonce o více než 20 %). C 24 tak nebyl nucen investice pozastavovat. Největší snížení zaznamenal obor C 30, kde 50 % podniků bylo nuceno investice výrazně snížit, zatímco zbylých 50 % investice zvýšila. Zde pak dle rozhovoru měl vliv i snížení cash-flow podniku (toku peněz), při jehož snížení jsou investice jedna z oblastí, které jsou tímto jevem negativně ovlivněny.

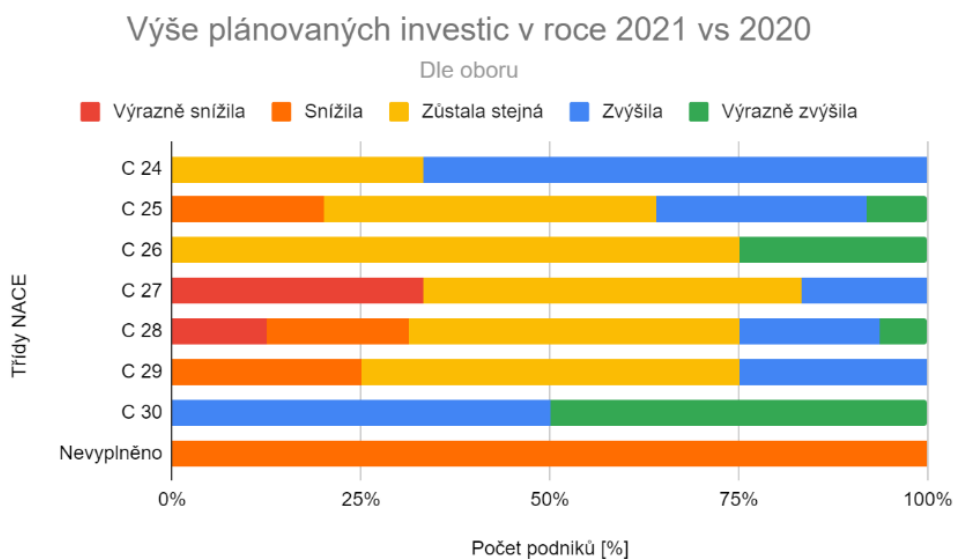


Obrázek 98 - Výše investice 2020 oproti plánu

Výsledky dle velikosti jsou podobné, pouze větší procento malých podniků investice zvýšila nebo ponechala na stávající úrovni.



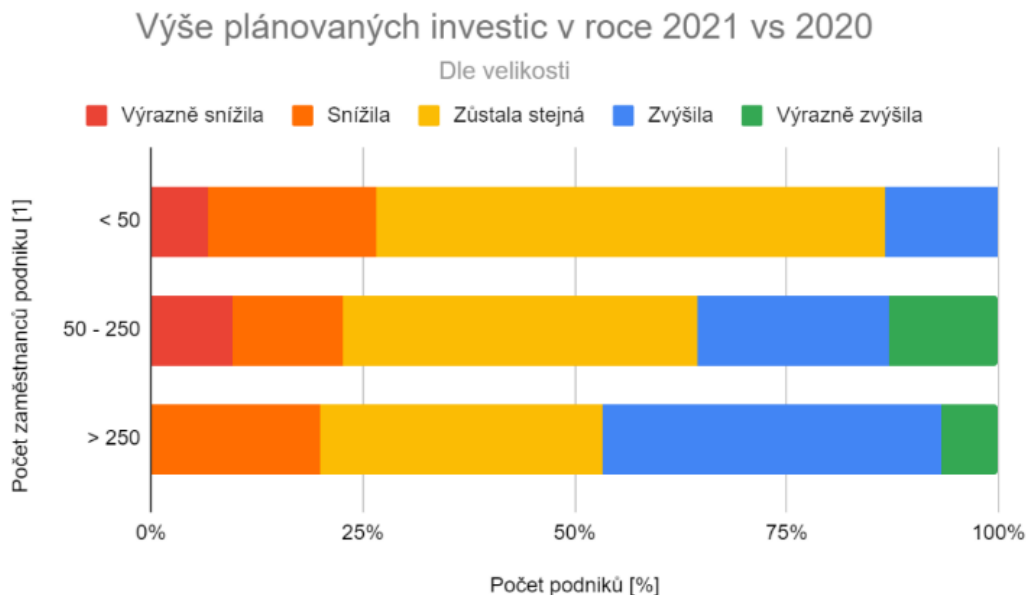
Obrázek 99 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020



Obrázek 100 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020

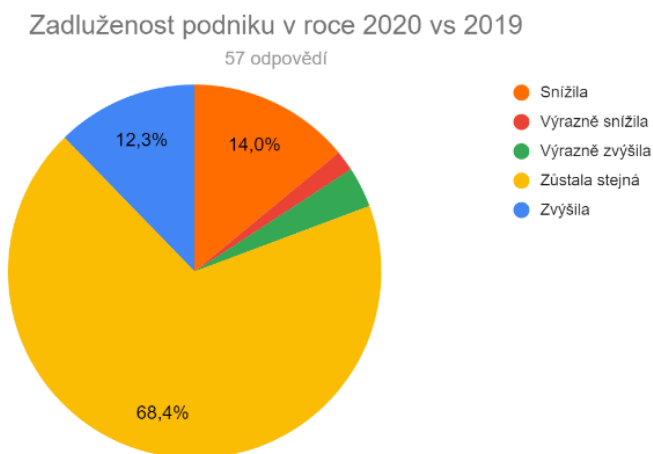


Co se týče plánovaných investic v roce 2021, je zde oproti roku 2020 rostoucí trend pro všechny obory kromě C 24, kde situace zůstává stejná. Více podniků pak plánuje investice zvýšit výrazně, především C 26 (25 % podniků) a C 30 (50 % podniků). V oboru C 30 pak zbylá polovina plánuje investice zvýšit.



Obrázek 101 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020

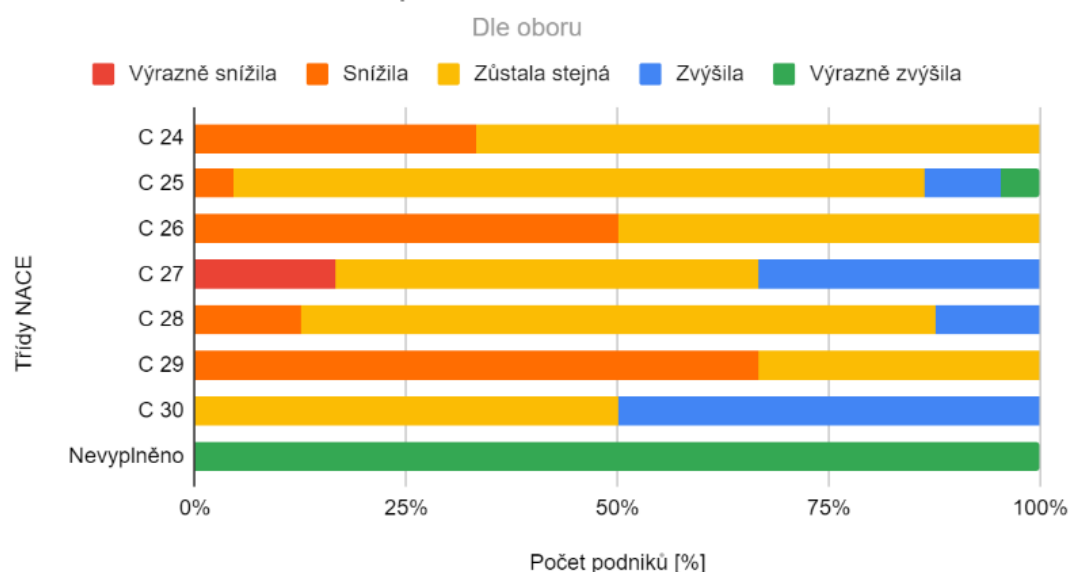
U malých podniků se výše plánovaných investic snižuje, zatímco u středních a velkých výše roste. U velkých podniků je pak nárůst podniků plánující investice zvýšit (resp. výrazně zvýšit) značný na 46,7 % z původních 13,3 %, u středních pak na 35,5 % z 13,3 %.



Obrázek 102 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019

Zadluženost podniku se u 68,4 % nezměnila. Procento podniků, kde došlo ke zvýšení odpovídá procentu podniků, kde došlo ke snížení zadluženosti.

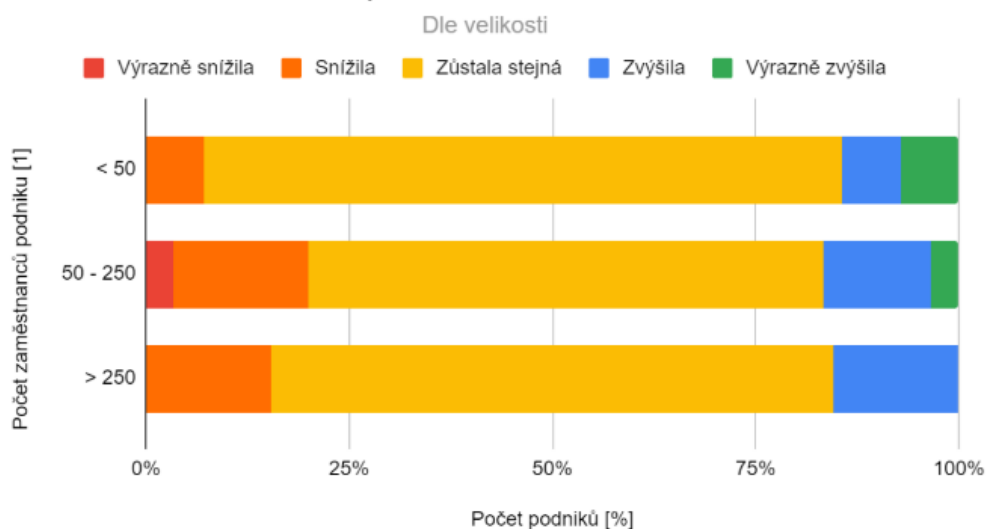
## Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019



Obrázek 103 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019

V oborech jsou trendy různě. Ve třech (C 24, 26 a 29) došlo ke snížení nebo ponechání stávající úrovně zadluženosti, u u C 30 pak v půlce případů zadluženost zůstala stejná a v půlce došlo ke zvýšení. Zbylé obory pak mají převážnou část podniků, kde se zadluženost nezměnila, a část podniků, kde došlo ke zvýšení nebo snížení. U C 27 pak hodnotí snížení zadluženosti jako výrazné.

## Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019

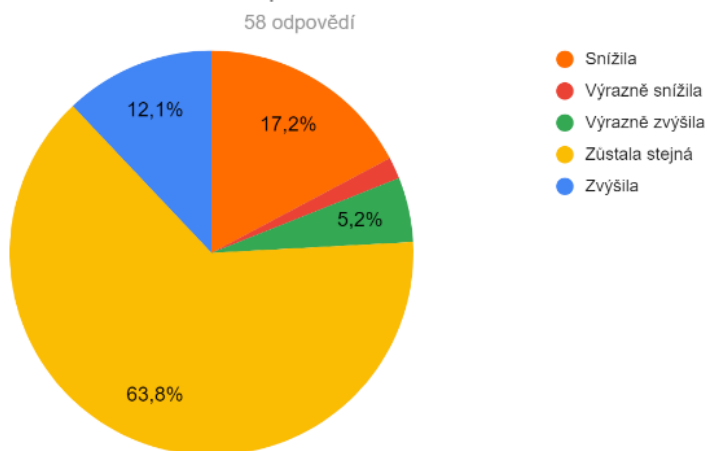


Obrázek 104 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019

Dle velikosti mají podniky podobné výsledky. Z větší části nedošlo ke zvýšení zadluženosti a existuje určité procento podniků, kde ke zvýšení či snížení došlo. Zdá se, že výrazné zvýšení zadluženosti sleduje trend dle velikosti. Lze to vysvětlit tím, že malé podniky nemusí mít dostatečnou kapitálovou rezervu k využití při podobné krizi.

Zároveň u nich došlo (v porovnání s podniky ostatních velikostí) k vyššímu počtu podniků, které zvýšily investice v roce 2020.

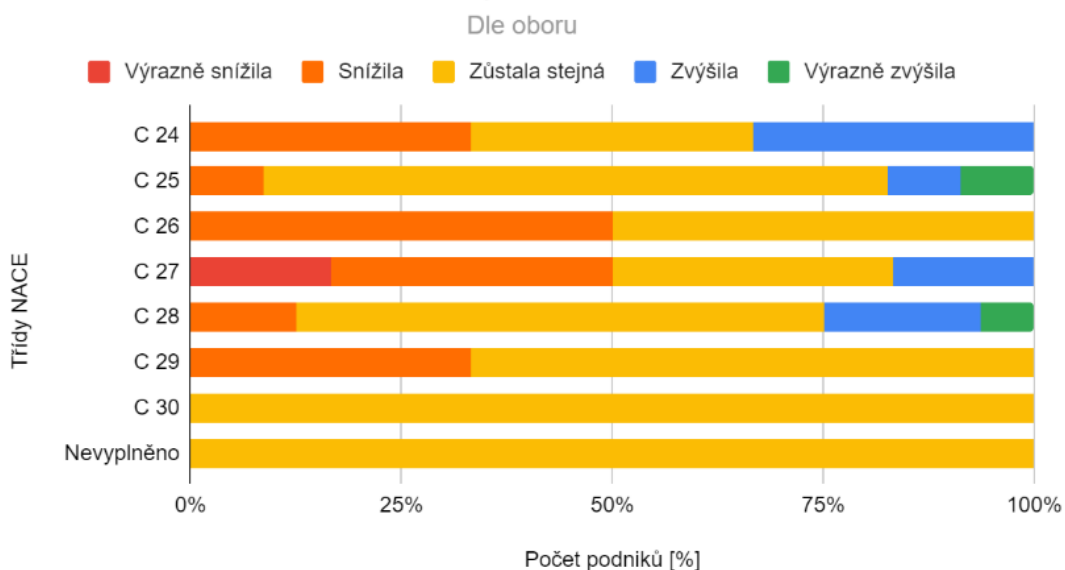
### Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020



Obrázek 105 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020

Pro rok 2021 pak více podniků plánuje zadluženost snížit (pouze o 1,6 % z celkového počtu podniků více)

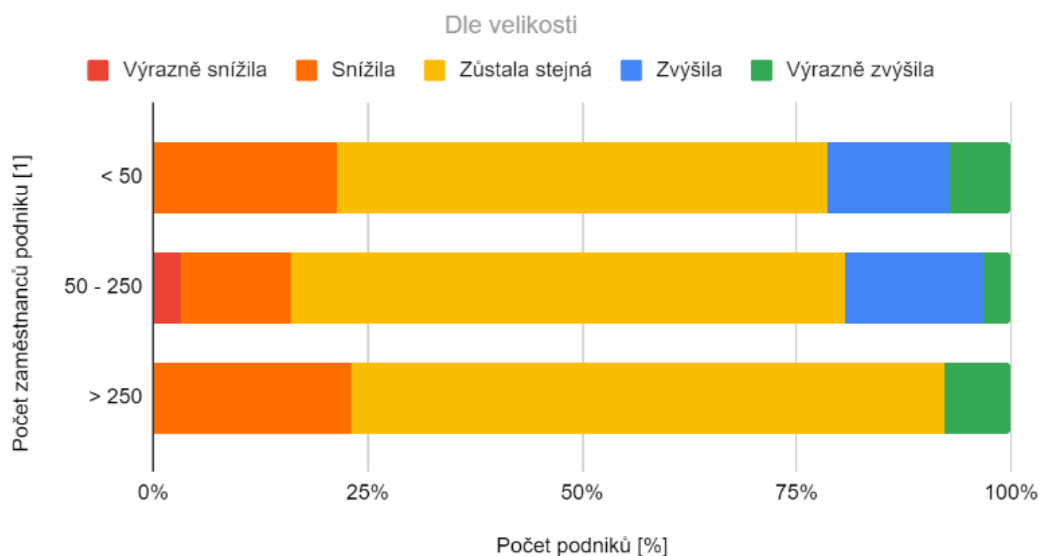
### Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020



Obrázek 106 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020

V porovnání s rokem 2020 jsou výsledky dle oboru podobné. Větší rozdíly jsou u C 24, kdy 33,3 % podniků plánuje zvýšit zadluženost. U C 27 více podniků (oproti roku 2020) plánuje zadluženost snížit a C 30, kde 100 % plánuje ponechat zadluženost na stávající úrovni.

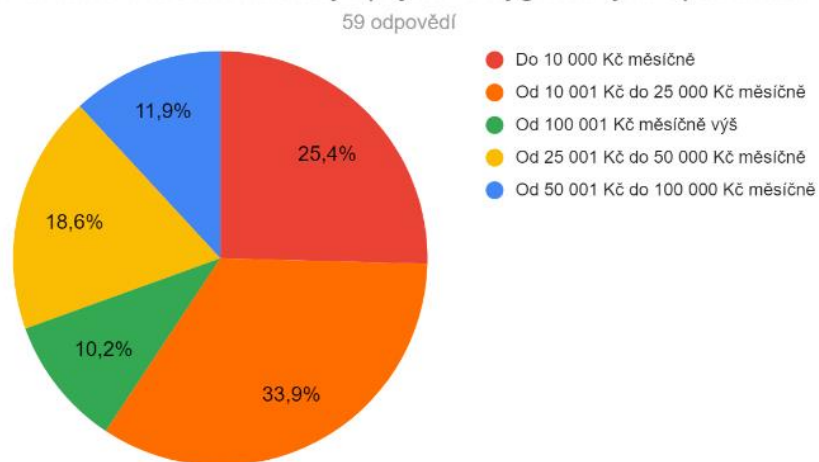
## Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020



Obrázek 107 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020

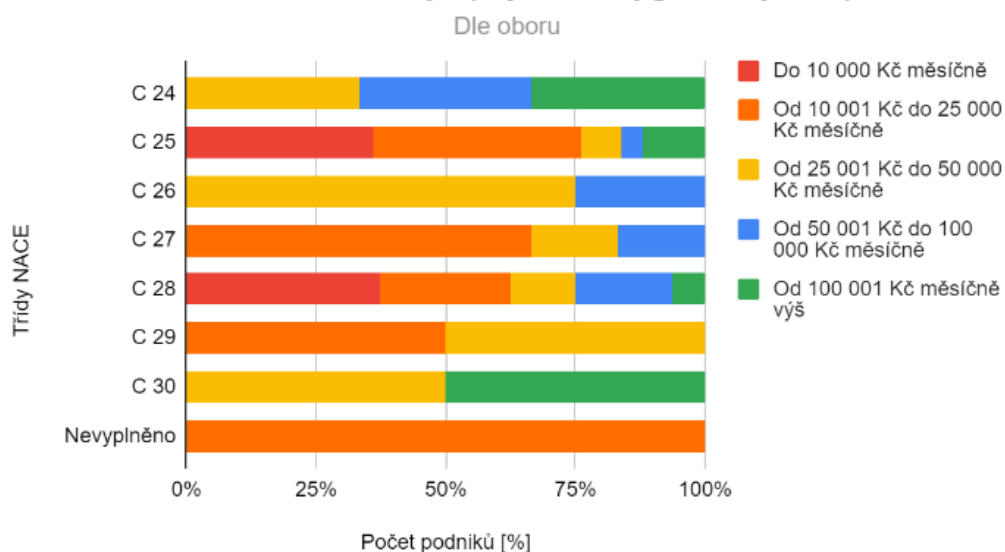
Malé podniky mají největší změnu, co se týče plánované zadluženosti, kdy více podniků chce zadluženost snížit. Obecně více podniků napříč velikostmi plánuje zadluženost zvýšit či snížit, oproti roku 2020, kdy více podniků ponechalo zadluženost na stejné úrovni.

## Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními



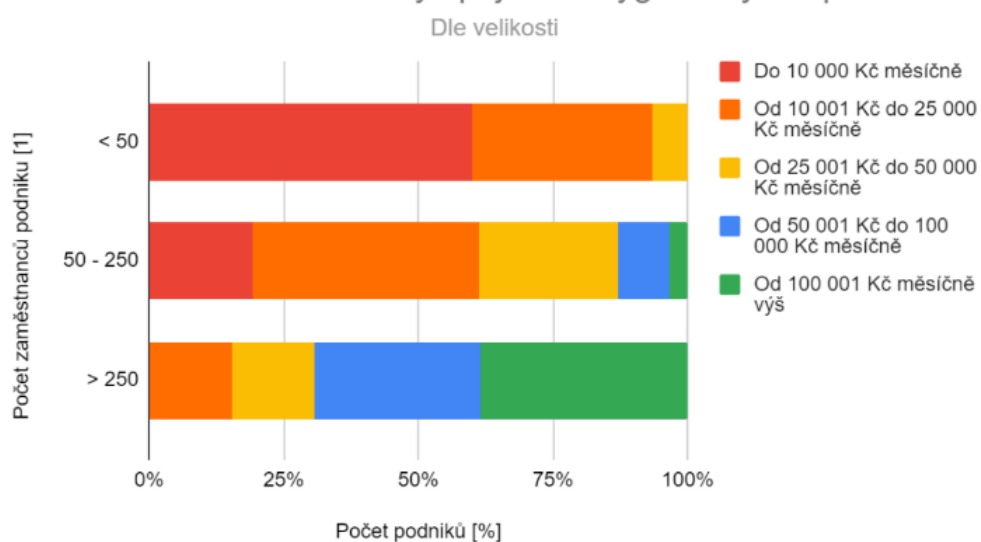
Obrázek 108 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními

## Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními



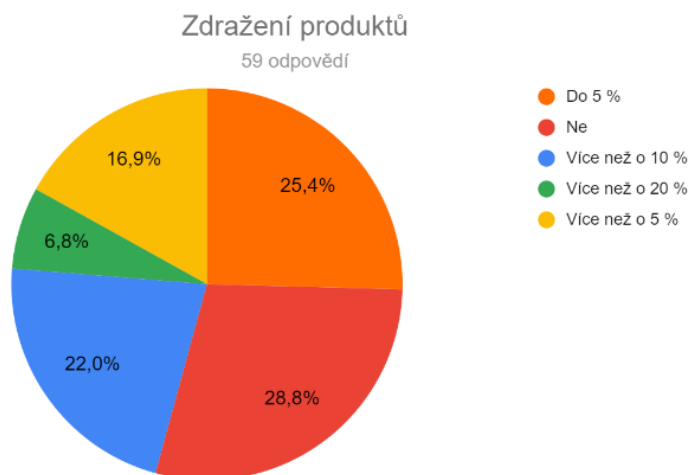
Obrázek 109 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními

## Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními



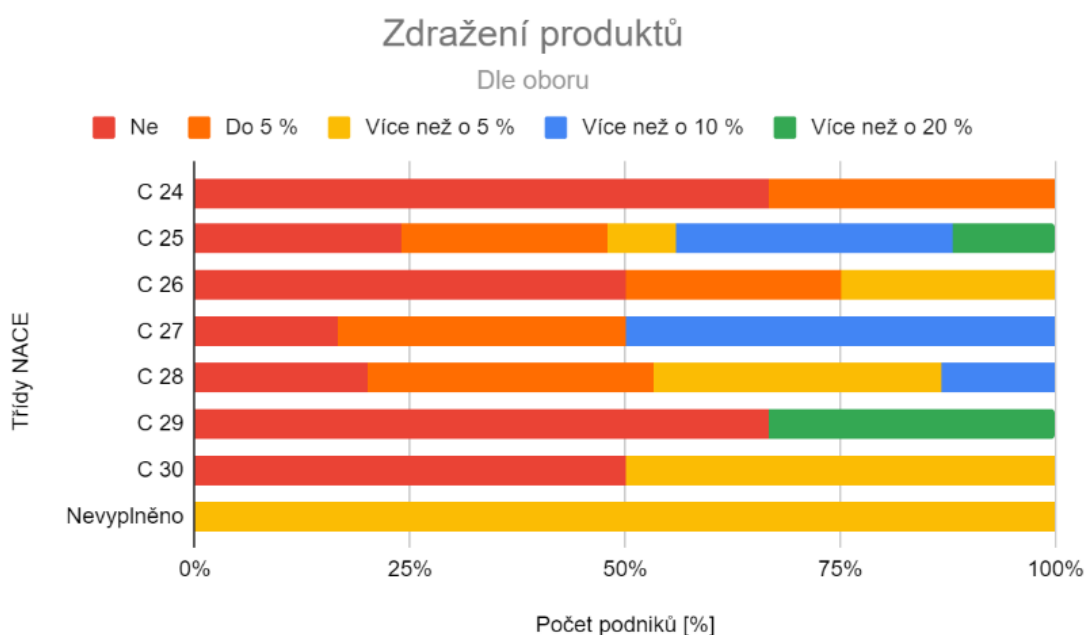
Obrázek 110 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními

Z 59 odpovědí vyplývá očekávatelný výsledek, že se vzrůstající velikostí rostly náklady na hygienická opatření. Při rozhovoru došlo k vyčíslení těchto nákladů na hodnotu kolem 100 000 Kč měsíčně. Přestože jde o podnik s obratem v řádech stovek milionů korun ročně, jde o další náklad spojený s krizí, který sice podniky nezruinuje, ale svým dílem zbytečně (ve smyslu výrobním, ne ve smyslu ochrany lidského života) snižuje zisk a rentabilitu podniků.



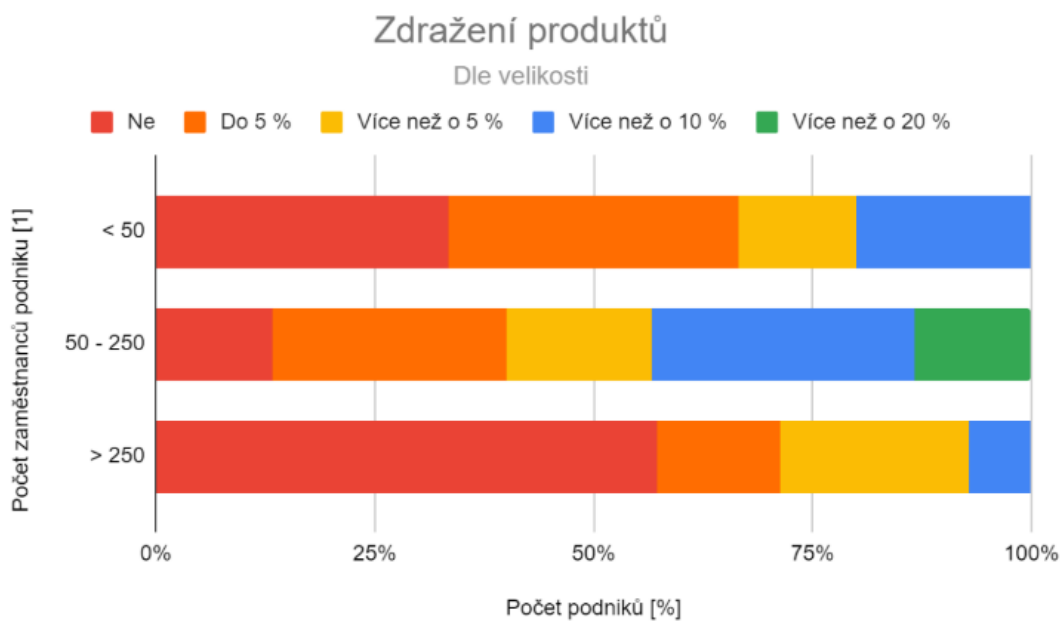
Obrázek 111 - Zdražení produktů

Lze vidět, že větší část podniků musela zdražit své produkty, pouze 28,8 % podniků nezdražilo. Jeden z podniků v rozhovoru uvedl, že přestože produkty prozatím nezdražil, v budoucnu k tomu bude nucen. Jako jednu z příčin uvedl fakt, že cena materiálu roste kvůli všeobecnému nedostatku.



Obrázek 112 - Zdražení produktů

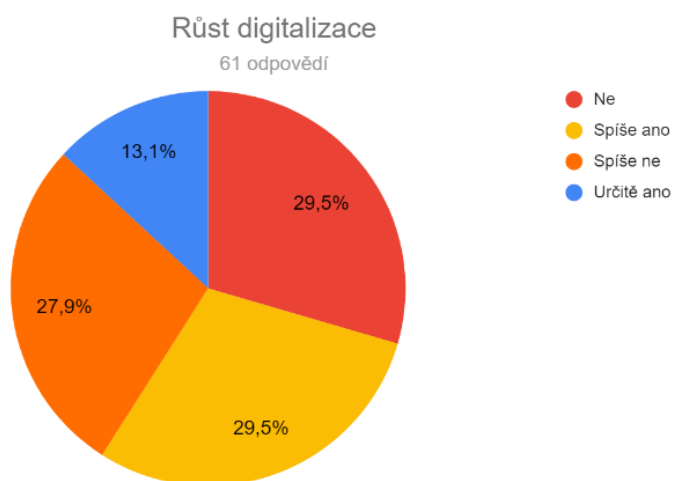
Zdražení probíhalo napříč obory. Zdražit o více než 20 % musely některé podniky v C 25 a C 29. Velký počet podniků také zdražoval v oborech C 25, 27 a 28 (více než 75 % v každém oboru).



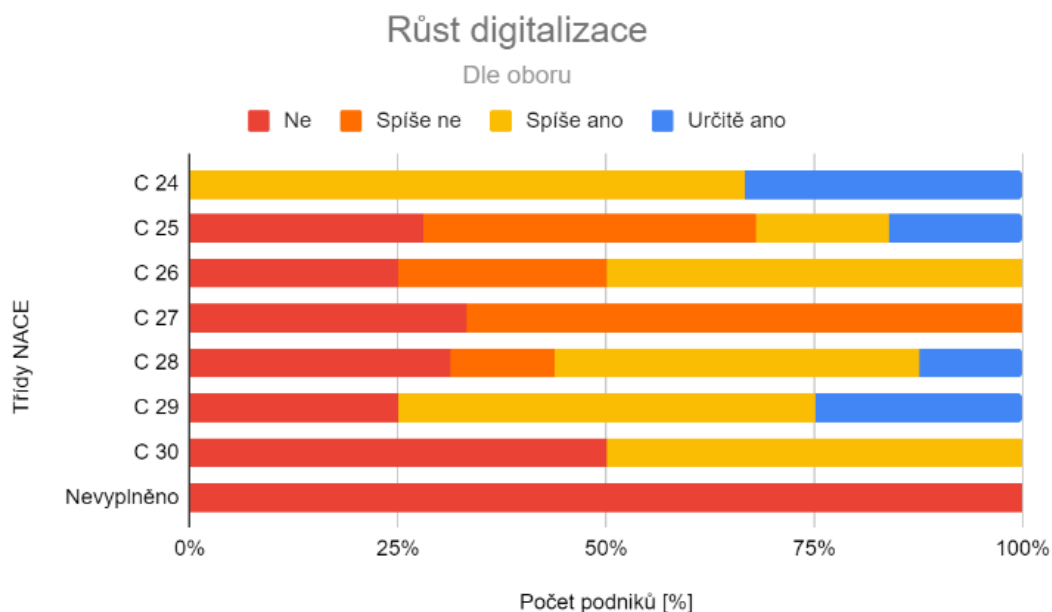
Obrázek 113 - Zdražení produktů

Nejvíce zdražovaly střední podniky, nejméně pak velké, a to jak do procent, tak počtu podniků.

### 3.6.6 Digitalizace a automatizace

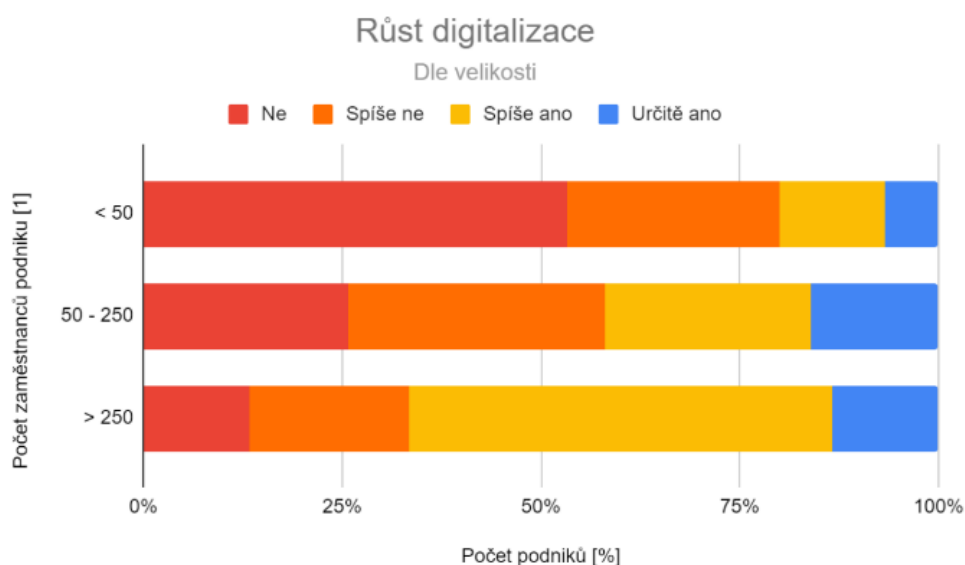


Obrázek 114 - Růst digitalizace



Obrázek 115 - Růst digitalizace

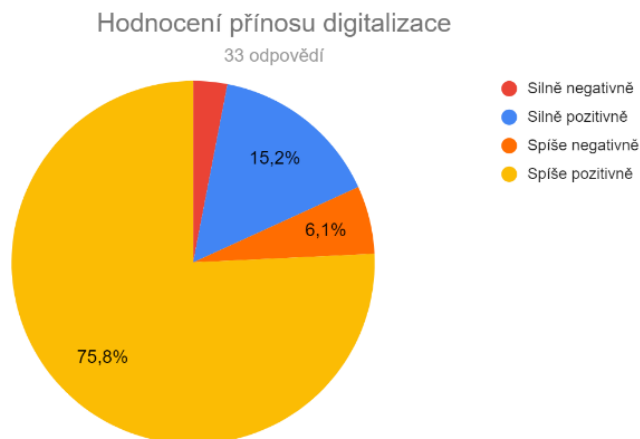
Větší část podniků nezaznamenala růst digitalizace v podniku, a to především obor C 27, kde k digitalizaci nedošlo v žádném podniku na rozdíl od C 24, kde všechny podniky v určité míře digitalizaci zaznamenaly.



Obrázek 116 - Růst digitalizace

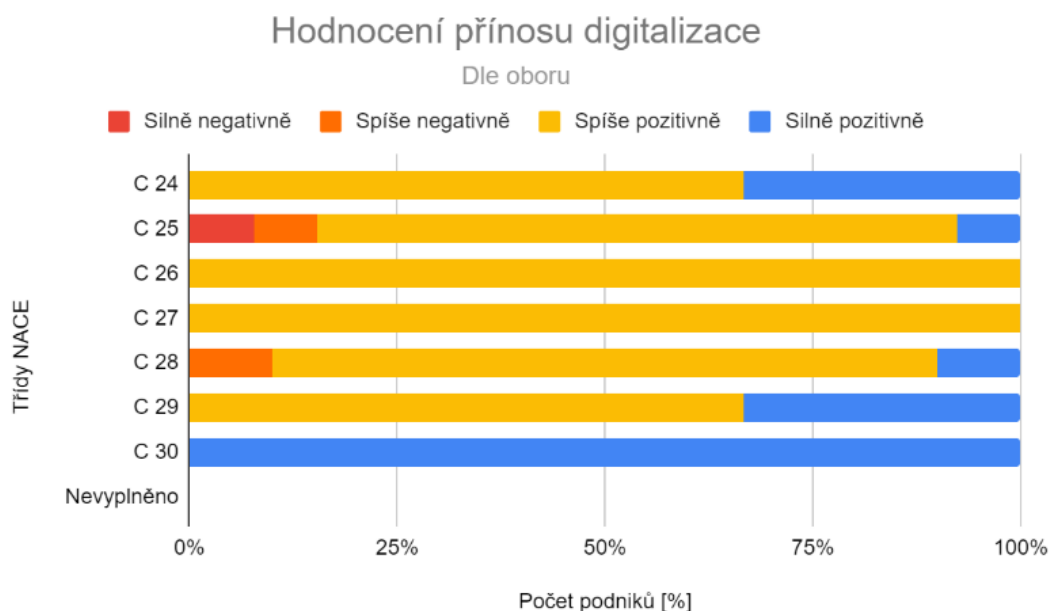
Trend digitalizace sleduje velikost podniku dle počtu zaměstnanců. To lze vysvětlit nařízením home office, kde pro větší počet zaměstnanců v podniku byla nutná určitá míra digitalizace, kde u malých podniků bylo možné situaci řešit jinak, např. telefonicky. V rozhovorech pak také zaznělo, že růst digitalizace byl spíše krizí urychlen, než iniciován.





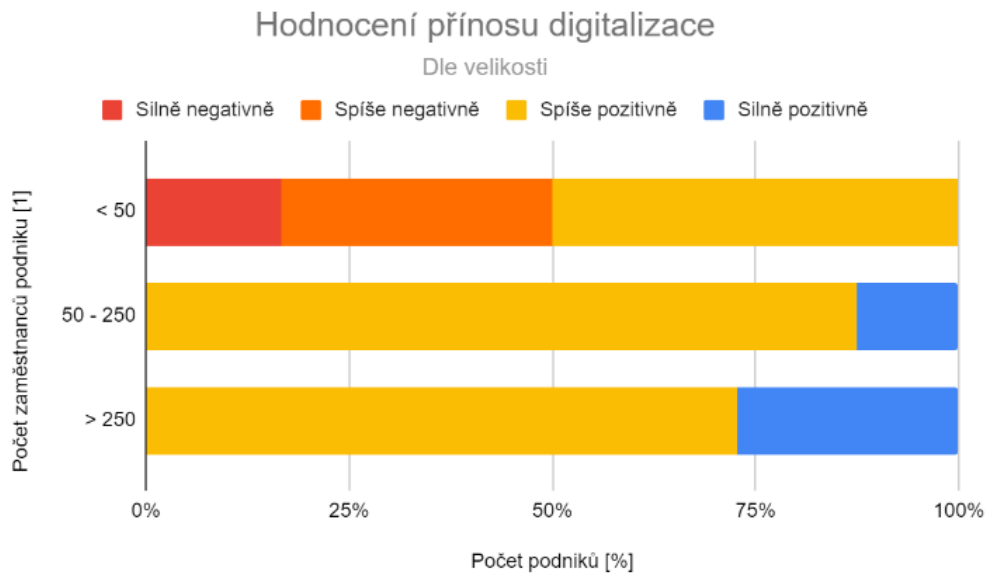
Obrázek 117 - Hodnocení přínosu digitalizace

Růst digitalizace byl větší částí hodnocen pozitivně, pouze 9,1 % podniků hodnotilo přínos digitalizace jako negativní.



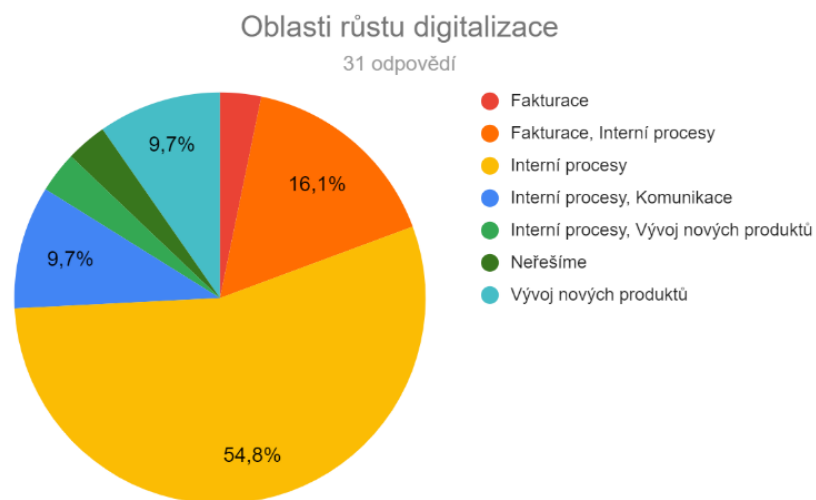
Obrázek 118 - Hodnocení přínosu digitalizace

Negativní hodnocení se projevilo v oborech C 25 a C 28. Silně pozitivně pak hodnotí digitalizaci celý obor C 30, ostatní obory pak v kombinaci silně pozitivní a spíše pozitivní přínos.



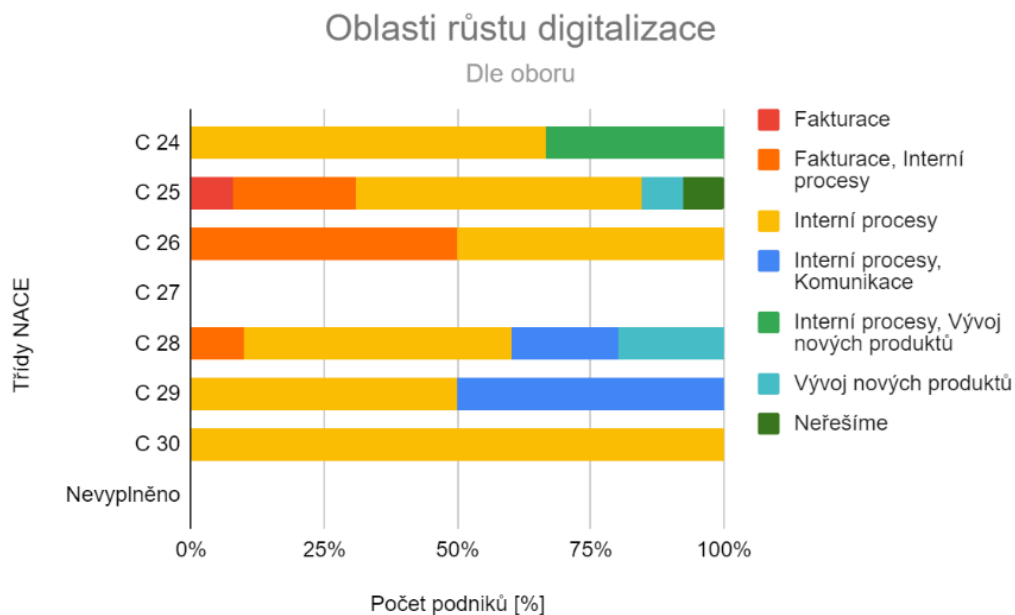
Obrázek 119 - Hodnocení přínosu digitalizace

Pouze malé podniky hodnotily přínos digitalizace jako negativní. Trend pak vypadá tak, že se zvyšující se velikostí rostlo pozitivní hodnocení digitalizace.

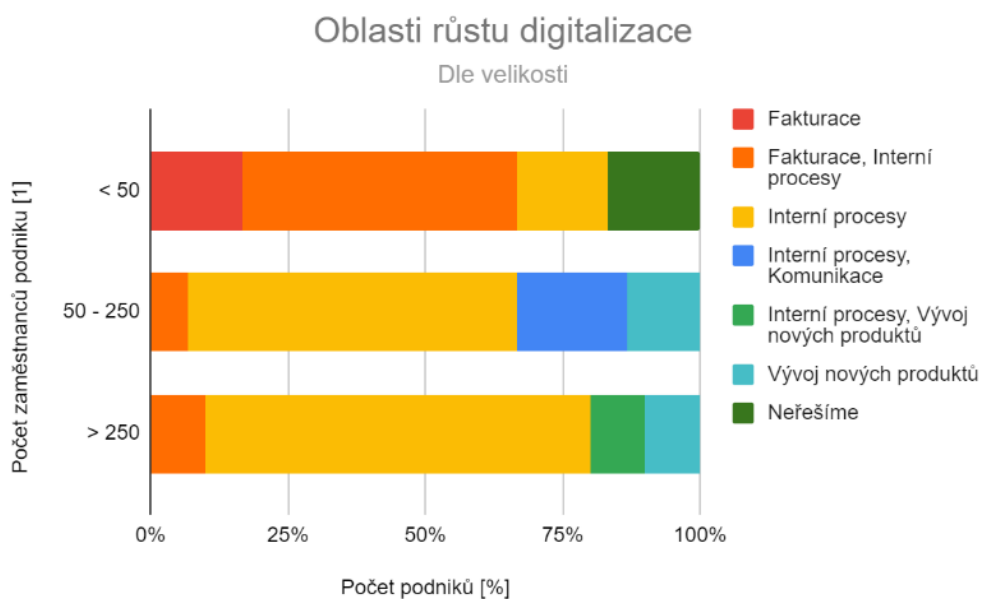


Obrázek 120 - Oblasti růstu digitalizace

Nejvíce rostla digitalizace v oblasti interních procesů. V rozhovoru pak jeden podnik uvedl jako oblast růstu digitalizace poptávko-nabídkové řízení.



Obrázek 121 - Oblasti růstu digitalizace

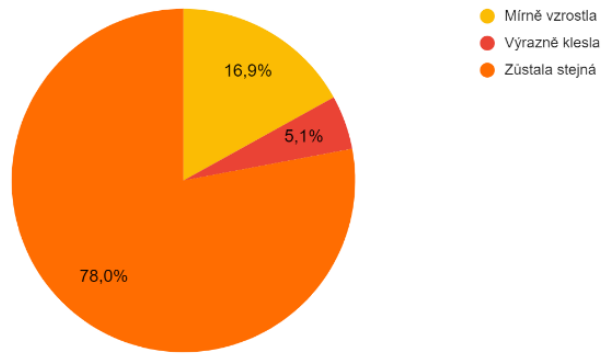


Obrázek 122 - Oblasti růstu digitalizace

Grafy dle oboru a velikosti potvrzují interní procesy jako hlavní oblast růstu digitalizace. Fakturace, komunikace a vývoj nových produktů pak mají podobný počet odpovědí. U malých podniků pak lze vidět velkou míru digitalizace v oblasti fakturací v porovnání se středními a velkými podniky.

### Míra automatizace oproti plánu

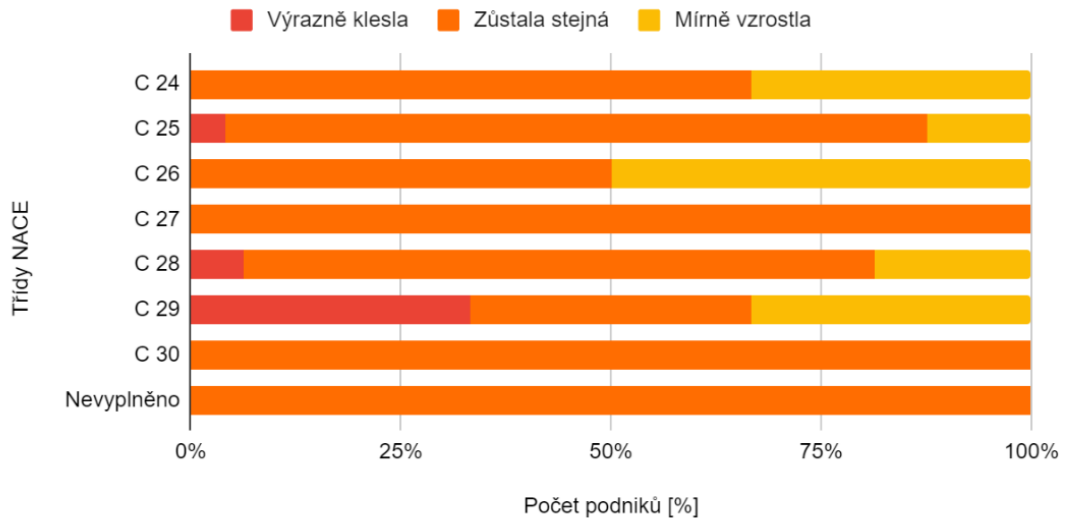
59 odpovědí



Obrázek 123 - Míra automatizace oproti plánu

### Míra automatizace oproti plánu

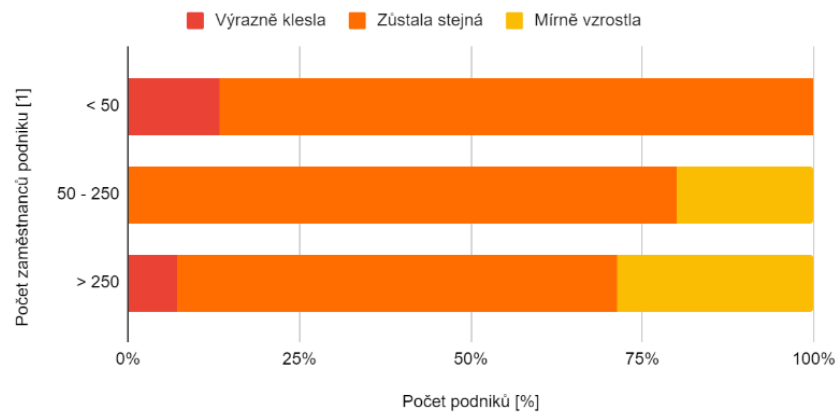
Dle oboru



Obrázek 124 - Míra automatizace oproti plánu

### Míra automatizace oproti plánu

Dle velikosti



Obrázek 125 - Míra automatizace oproti plánu

Míra automatizace oproti plánu zůstala u 78 % podniků stejná. Výrazně klesla v oboru C 29 (u 33,3 % podniků) a u 13,3 % malých podniků. Automatizace však rostla u 50 % podniků z oboru C 26 a u nižšího počtu v oborech C 24 a 29. U malých podniků naopak nerostla vůbec, pouze u středních a velkých podniků (u 20 % a 28,6 % podniků).

## 4 Závěr

Na počátku práce bylo charakterizováno krizové řízení, nebo-li také krizový management. Na podnik působí vlivy jak z vnějšího prostředí, tak zevnitř podniku. Tyto vlivy se často projevují jako rizika – ať jde o vnitřní rizika jako neefektivita využití aktiv, nebo vnější riziko jako záplavy. Podnik by měl tato rizika soustavně analyzovat a tyto analýzy použít jako podporu pro lepší rozhodování. Kromě těchto analýz existují také růstové křivky, které mohou poskytnout podnikům při jejich růstu informaci a potenciálních krizích, které u nich mohou nastat, pokud nebudou rizika včasné a správně řešit.

Krize, výkyv z rovnováhy, má jako taková více fází, ale běžně se chápe krize jako krizová fáze akutní. Předcházející fáze jsou fáze potenciální a latentní. V potenciální fázi krize se objevují všechny rizika, které, neřešené, způsobí přechod do krize latentní. V latentní fázi dochází k mírnému vlivu na podnik, kdy je však zároveň obtížné pro podnik si krizi uvědomit. Nejsou-li však v latentní krizi, která může trvat roky, řešeny příčiny krize, dojde k přechodu do fáze akutní. Fáze akutní se projevuje všemi možnými způsoby, lze však snadno vidět její dopady a to především ve finančních oblastech podniku, jako např. nedostatek hotovosti, problémy s likviditou nebo dále třeba u odbytu výrobků. Často podnik zaznamenává krizi až v této fázi.

V akutní fázi krize je důležité jednak rychle, aktivizovat důležitý podnikový zdroj – pracovníky. Důležitá je také krizová komunikace, nemělo by se s ní otálet a měla by být upřímná. Důležité je zvážit využití služeb krizového manažera, který může díky svým zkušenostem a vnějšímu, nezaujatému pohledu podniku z těžké situace pomoci. Zároveň je dobré si uvědomit, že krize může být i příležitost, pokud je podnik schopný příležitost v krizi najít. Může tak naopak z krize vyjít v lepší pozici než dřív.

Nepodaří-li se úspěšně krizi překonat, přechází do poslední fáze – nezvladatelné. V tu chvíli se již řeší insolvence, exekuce, sanace. K zamyšlení je pak otázka, jestli v této části fáze raději rychle neukončit činnost. Zhoršování situace se zrychluje.

Cílem této diplomové práce bylo určit, které podnikové oblasti byly jakým způsobem zasaženy, jakým problémům mohly podniky čelit, jak je řešily a s jakými výsledky. V úvodu byly uvedeny charakteristiky krizové řízení spolu se situací před pandemií. Pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů byly určeny dopady pandemie na jednotlivé oblasti podnikových činností. Tyto dopady v jednotlivých oblastech byly v práci prezentovány a analyzovány celkově a také v závislosti na NACE a počtu zaměstnanců.

Celkem bylo zapojeno 61 podniků ze všech oborů. 31 z nich byly podniky střední, malých bylo 15 a velkých 15. Snížení počtu zaměstnanců nebylo časté, stejně jako využívání podpůrných programů nebo snižování mezd, odměn a benefitů. Využití home office během krize vzrostlo, tento trend ale podniky neplánují držet i po krizi. Podniky nehodnotí home office pozitivně. Vliv na efektivitu byl spíše negativní, stejně tak na podnikovou kulturu. Většina také plánuje počet zaměstnanců v budoucnu navýšit, jelikož pociťují nedostatek především v dělnických profesích.

Co se týká plánování výroby, u většiny podniků došlo ke zdržení alespoň u některých produktů, obdobně to platí u dodavatelů. Doba zdržení se pak liší, naprostá většina však zaznamenala zdržení do měsíce, mnoho podniků však zdržení ani nezaznamenalo. U části podniků také došlo ke zvýšení jednotkových nákladů, růst robotizace vlivem krize se ale neobjevoval.

Kromě jednoho respondenta žádný z respondentů nevyužil služeb krizového manažera, nýbrž vytvořili (či část z nich) interní krizový tým, jak vychází z dotazníkového šetření a rozhovorů. Tržby v meziročním srovnání pro rok 2020 poklesly, zisky pak ještě více. Co se týče plánovaných tržeb a zisků pro rok 2021 jde vidět, že jsou podniky více optimistické a očekávají zvýšení. Krize ovlivnila také výši investic, kdy velká část podniků investice snížila. Větší část podniků také musela zdražit produkty, a dle rozhovorů i ty podniky, které doposud nezdrazily, se k tomu v budoucnu připravují.

Míra digitalizace během krize vzrostla, ale krize fungovala spíše jako katalyzátor k dokončení rozpracovaných digitalizačních projektů než jejich iniciátor. Podniky tuto oblast hodnotí spíše kladně. Automatizace se oproti plánu změnila jen u malého počtu podniků.

Lze vidět, že obor C 29 – výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů – postihla krize nejvíce. Dle více statistik vychází jako nejhůře zasažený obor (v kombinaci, ne vždy byl nejhůře zasažený v dané statistice). Zdá se, že relativně dobře z krize vyšel obor C 24 – výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství.

Malé podniky mají smíšené výsledky. Zdá se, že část malých podniků se potýkala s těžkými problémy, kdežto část otočila krizi ve svůj prospěch. Velké podniky pak, přes problémy v roce 2020, plánují vysoký růst během roku 2021 a až na menší procento z nich se zdá, že krizi přečkaly z větší části dobře. Střední podniky jsou pak jakýmsi mezikrokem mezi malými a velkými podniky. Ne všechny statistiky jsou však jednoznačné a nelze prohlásit jeden obor či určitou velikost podniku jako vítěze či poraženého. Všem tato krize ukázala, že krizové řízení je důležitou součástí podnikového řízení a preventivní složka krizového managementu může usnadnit krizovou situaci ve chvíli, kdy nastane.

Cíl práce, zhodnocení dopadů koronavirové krize na činnosti strojírenských podniků v ČR, byl naplněn.

## 5 Literatura

- [1] ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšířené vydání. GRADA: 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [2] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [4] CRESWELL, John W. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches 4th Edition. SAGE: 2014. ISBN-13: 978-1452226101.
- [5] ZAKOPAL, Bc. Pavel. Metody krizového řízení. Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [6] DE GREEN, K.B: The Adaptive Organisation, Anticipation and Management Crisis, John Wiley & Sons, New York, 1982, ISBN-13: 978-0471082965.
- [7] NOSEK, Jakub. Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu. Brno: Computer Press, 2011. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-251-2691-2.
- [8] ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy: jak šéfové řeší problémy v byznysu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-7357-983-8.
- [9] RAIS, Roman. Specifika krizového managementu: jak šéfové řeší problémy v byznysu. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.
- [10] STÝBLO, Jiří. Management podniku světové třídy: jak šéfové řeší problémy v byznysu. Praha: Professional Publishing, 2010. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7431-033-1.
- [11] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7357-488-8.
- [12] MAREŠ, Miroslav, Jaroslav REKTOŘÍK a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Krizový management: případové bezpečnostní studie: hrozby - krize - příležitosti. Praha: Ekopress, 2013. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-808-6929-927.
- [13] ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ. Teorie krizového managementu: hrozby - krize - příležitosti. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-807-3851-088.
- [14] GREEN, Kaj, Oliver HANKE a Pavel ŠENOVSKÝ. Řízení v krizových situacích: příklady efektivních strategií. Praha: Management Press, 2004. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 80-726-1104-6.



- [15] FOSS, Nicolai J. The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs [online]. 4.10.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12643>
- [16] CUCINO, Valentina. Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms [online]. 19.3.2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12469>
- [17] COCCIA, Mario. Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks [online]. 2.2.2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12455>
- [18] RIAZ, Aimon. Economic perspective of coronavirus (COVID-19) [online]. 7.8.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pa.2252>
- [19] JONG, Wouter. Crisis management in times of COVID-19: Game, set or match? [online]. 26.7.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12306>
- [20] SALAMI, Adeleke O. The impact of COVID-19 on African economies: An introduction [online]. 5.5.2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8268.12531>
- [21] WANG, Linda C. Temporal Strategies and Firms' Speedy Responses to COVID-19 [online]. 8.11.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12664>
- [22] TODESCO, José Leomar. COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation [online]. 10.3.2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1660>
- [23] USMAN, Muhammad, Yameen ALI, Aimon RIAZ, Areej RIAZ a Ahsan ZUBAIR. Economic perspective of coronavirus (COVID-19) [online]. 7.8.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pa.2252>
- [24] ADAMS-PRASSL, Abi, Ahsan ZUBAIR, Monica Costa DIAS, Matthias PAREY a James P. ZILIAK. The COVID-19 Economic Crisis [online]. 30.11.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1475-5890.12248>
- [25] ZUBAIR, Ahsan, Monica Costa DIAS, Matthias PAREY a James P. ZILIAK. COVID-19 and the Economy [online]. 28.7.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1475-5890.12234>
- [26] Ekonomické dopady COVID-19: Těžká, ale zvládnutelná zkouška [online]. 16.3.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ceska-ekonomika-v-karantene-dopady-covid-19.html>
- [27] MAREK, David, Magdalena ŘEHÁKOVÁ, Václav FRANČE a Daniel PELNÁŘ. COVID-19 Ekonomické dopady [online]. 3.2020, , 1-5 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke\\_dopady.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf)

[28] TOMÁŠ, Adam, Daniel PELNÁŘ a Michl ALEŠ. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR [online]. 16.3.2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/)

[29] HŮLKOVÁ, Gabriela a Michl ALEŠ. CEMR zveřejnil analýzu k dopadům pandemie COVID-19 na místní samosprávy v EU [online]. 11.7.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/novinky/vse-o-koronaviru/a/cemr-zverejnil-analyzu-k-dopadum-pandemie-covid-19-na-mistni-samospravy-v-eu>

[30] KUBÁTOVÁ, Eliška a Michl ALEŠ. Pandemie paralyzovala evropský trh. ‚Ekonomika se oklepe, horší jsou dopady na jednotu EU,‘ míní expert [online]. 9.4.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-eu-evropa-krize-ekonomika-cesko-nemecko-italie-petr-zahradnik\\_2004090705\\_eku](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-eu-evropa-krize-ekonomika-cesko-nemecko-italie-petr-zahradnik_2004090705_eku)

[31] Analýza vývoje ekonomiky ČR [online]. 4.2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/5/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR\\_duben-2020.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/5/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2020.pdf)

[32] Krizové řízení (Crisis Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 21.01.2016 [cit. 19.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizove-rizeni>

[33] Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru - rok 2020. Vláda České Republiky [online]. 2020 [cit. 2021-6-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

[34] Vládní usnesení a odůvodnění související s bojem proti epidemii. Vláda České Republiky [online]. 2021 [cit. 2021-6-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-a-oduvodneni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-180608/#leden%202021>

[35] Opatření na podporu ekonomiky. Vláda České Republiky [online]. 2021 [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

[36] ZUZÁK, Roman. Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-01-1.

## 6 Obrázky

Obrázek 1 – Zaměstnaní lidé ve zpracovatelském průmyslu.....	25
Obrázek 2 – Celková nezaměstnanost .....	26
Obrázek 3 – Celková nezaměstnanost .....	26
Obrázek 4 – HDP v letech .....	27
Obrázek 5 – HDP v letech .....	27
Obrázek 6 - Růst HDP v letech .....	28
Obrázek 7 - Růst HDP v letech .....	29
Obrázek 8 - Index průmyslové produkce (KV) .....	29
Obrázek 9 - Index průmyslové produkce (KV) .....	30
Obrázek 10 - Index průmyslové produkce C 24-27 (SV).....	31
Obrázek 11 - Index průmyslové produkce C 28-30 (SV).....	31
Obrázek 12 - Tržby z průmyslové oblasti C 24-27 (KV+SV) .....	32
Obrázek 13 - Tržby z průmyslové oblasti C 28-30 (KV+SV) .....	32
Obrázek 14 - Obor hlavní činnosti podniku .....	36
Obrázek 15 . Počet zaměstnanců podniků .....	37
Obrázek 16 - Rozdělení podniků dle oboru a velikosti .....	37
Obrázek 17 - Průměrný obrat podniků .....	38
Obrázek 18 - Počet zaměstnanců podniku v roce 2020 vs 2019.....	39
Obrázek 19 - Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019.....	39
Obrázek 20 - Změna počtu zaměstnanců v roce 2020 vs 2019.....	40
Obrázek 21 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti .....	40
Obrázek 22 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti .....	41
Obrázek 23 - Využití podpůrných programů pro podporu zaměstnanosti .....	41
Obrázek 24 - Nutnost redukovat mzdy .....	42
Obrázek 25 - Nutnost redukovat mzdy .....	42
Obrázek 26 - Nutnost redukovat mzdy .....	43
Obrázek 27 - Nutnost redukovat odměny.....	43
Obrázek 28 - Nutnost redukovat odměny.....	44
Obrázek 29 - Nutnost redukovat odměny.....	44
Obrázek 30 - Nutnost redukovat firemní benefity .....	45
Obrázek 31 - Nutnost redukovat firemní benefity .....	45
Obrázek 32 - Nutnost redukovat firemní benefity .....	46
Obrázek 33 - Tři grafy změny počtu procent zaměstnanců využívající home office ..	47
Obrázek 34 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	47
Obrázek 35 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	48
Obrázek 36 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	48
Obrázek 37 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	49
Obrázek 38 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	49
Obrázek 39 - Procento zaměstnanců využívající home office .....	50
Obrázek 40 – Tři grafy změny pracovní doby strávené na home office .....	50
Obrázek 41 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	51
Obrázek 42 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	51
Obrázek 43 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	52
Obrázek 44 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	52
Obrázek 45 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	53
Obrázek 46 - Procento pracovní doby strávené na home office .....	53

Obrázek 47 – Vliv home office na efektivitu práce .....	54
Obrázek 48 – Vliv home office na efektivitu práce .....	54
Obrázek 49 – Vliv home office na efektivitu práce .....	55
Obrázek 50 - Vliv home office na podnikovou kulturu .....	55
Obrázek 51 - Vliv home office na podnikovou kulturu .....	56
Obrázek 52 - Vliv home office na podnikovou kulturu .....	56
Obrázek 53 - Plánovaný počet zaměstnanců do budoucna .....	57
Obrázek 54 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích.....	57
Obrázek 55 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích.....	58
Obrázek 56 - Nedostatek pracovníků v dělnických profesích.....	58
Obrázek 57 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností.....	59
Obrázek 58 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností.....	59
Obrázek 59 - Nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností.....	60
Obrázek 60 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům .....	60
Obrázek 61 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům .....	61
Obrázek 62 - Prodloužení dodacích lhůt odběratelům .....	61
Obrázek 63 - Doba zdržení dodávek odběratelům .....	62
Obrázek 64 - Doba zdržení dodávek odběratelům .....	62
Obrázek 65 - Doba zdržení dodávek odběratelům .....	63
Obrázek 66 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů.....	64
Obrázek 67 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů.....	64
Obrázek 68 - Prodloužení dodacích lhůt dodavatelů.....	64
Obrázek 69 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény.....	65
Obrázek 70 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény.....	66
Obrázek 71 - Řešení absence na pracovišti z důvodu karantény.....	66
Obrázek 72 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize .....	67
Obrázek 73 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize .....	67
Obrázek 74 - Zvýšení jednotkových výrobních nákladů během krize .....	68
Obrázek 75 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize.....	68
Obrázek 76 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize.....	69
Obrázek 77 - Růst robotizace výrobního pracoviště vlivem krize.....	69
Obrázek 78 - Vytvoření krizového plánu .....	70
Obrázek 79 - Vytvoření krizového plánu .....	70
Obrázek 80 - Vytvoření krizového plánu .....	71
Obrázek 81 - Vlastní podniková opatření .....	72
Obrázek 82 - Vlastní podniková opatření .....	72
Obrázek 83 - Vlastní podniková opatření .....	72
Obrázek 84 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019.....	74
Obrázek 85 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019.....	74
Obrázek 86 - Meziroční srovnání tržeb 2020 vs 2019.....	75
Obrázek 87 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020.....	76
Obrázek 88 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020.....	76
Obrázek 89 - Meziroční srovnání plánovaných tržeb 2021 vs 2020.....	77
Obrázek 90 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019 .....	77
Obrázek 91 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019 .....	78
Obrázek 92 - Meziroční srovnání zisku 2020 vs 2019 .....	79
Obrázek 93 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020 .....	79
Obrázek 94 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020 .....	80

Obrázek 95 - Meziroční srovnání plánovaného zisku 2021 vs 2020 .....	80
Obrázek 96 - Výše investice 2020 oproti plánu.....	81
Obrázek 97 - Výše investice 2020 oproti plánu.....	81
Obrázek 98 - Výše investice 2020 oproti plánu.....	82
Obrázek 99 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020 .....	82
Obrázek 100 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020.....	82
Obrázek 101 - Výše plánovaných investic v roce 2021 vs 2020.....	83
Obrázek 102 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019 .....	83
Obrázek 103 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019.....	84
Obrázek 104 - Zadluženost podniku v roce 2020 vs 2019 .....	84
Obrázek 105 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020 .....	85
Obrázek 106 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020 .....	85
Obrázek 107 - Plánovaná zadluženost podniku v roce 2021 vs 2020 .....	86
Obrázek 108 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními.....	86
Obrázek 109 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními.....	87
Obrázek 110 - Průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními.....	87
Obrázek 111 - Zdražení produktů.....	88
Obrázek 112 - Zdražení produktů.....	88
Obrázek 113 - Zdražení produktů.....	89
Obrázek 114 - Růst digitalizace.....	89
Obrázek 115 - Růst digitalizace.....	90
Obrázek 116 - Růst digitalizace.....	90
Obrázek 117 - Hodnocení přínosu digitalizace.....	91
Obrázek 118 - Hodnocení přínosu digitalizace.....	91
Obrázek 119 - Hodnocení přínosu digitalizace.....	92
Obrázek 120 - Oblasti růstu digitalizace.....	92
Obrázek 121 - Oblasti růstu digitalizace.....	93
Obrázek 122 - Oblasti růstu digitalizace.....	93
Obrázek 123 - Míra automatizace oproti plánu .....	94
Obrázek 124 - Míra automatizace oproti plánu .....	94
Obrázek 125 - Míra automatizace oproti plánu .....	94

## 7 Obrázky – zdroje

Obrázek 1 - Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE1. Český statistický úřad [online]. ČR, 3.7.2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM03&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v221&u=v228\\_\\_VUZEMI\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM03&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v221&u=v228__VUZEMI_97__19)

Obrázek 2,3,4,5,6,7 - World development indicators. World bank [online]. 3.7.2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z:

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=#>

Obrázek 8,9 - Index průmyslové produkce: odvětvová data očištěná od kalendářních vlivů (oddíly CZ-NACE). Český statistický úřad [online]. ČR, 3.7.2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU11-B&z=T&f=TABULKA&skupId=2544&katalog=30835&pvo=PRU11-B&str=v279&c=v3~6\\_\\_RP2021QP1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU11-B&z=T&f=TABULKA&skupId=2544&katalog=30835&pvo=PRU11-B&str=v279&c=v3~6__RP2021QP1)

Obrázek 10,11 - Index průmyslové produkce: odvětvová data očištěná od sezónních vlivů (oddíly CZ-NACE). Český statistický úřad [online]. ČR, 3.7.2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU11-D&z=T&f=TABULKA&skupId=2545&katalog=30835&pvo=PRU11-D&str=v279&c=v3~6\\_\\_RP2021QP1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU11-D&z=T&f=TABULKA&skupId=2545&katalog=30835&pvo=PRU11-D&str=v279&c=v3~6__RP2021QP1)

Obrázek 12,13 - Tržby z průmyslové činnosti: data očištěná od sezónních a kalendářních vlivů. Český statistický úřad [online]. ČR, 3.7.2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU09-Co&z=T&f=TABULKA&skupId=3729&katalog=30835&c=v3~6\\_\\_RP2021QP1&&evo=v587\\_!\\_PRU-celkem\\_1&str=v235#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU09-Co&z=T&f=TABULKA&skupId=3729&katalog=30835&c=v3~6__RP2021QP1&&evo=v587_!_PRU-celkem_1&str=v235#w=)

Obrázek 14 až 125 vychází z vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření a rozhovorů zpracované autorem práce

## 8 Přílohy

1. Jaký je obor hlavní činnosti Vašeho podniku?

Vyberte příslušné NACE

*Označte jen jednu elipsu.*

- C 24 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárství
- C 25 - Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení
- C 26 - Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- C 27 - Výroba elektrických zařízení
- C 28 - Výroba strojů a zařízení j. n.
- C 29 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
- C 30 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení

2. Uved'te počet zaměstnanců Vaší společnosti (přibližně)

---

3. Uved'te přibližnou výši obrátu (Kč) Vašeho podniku

---

4. Jak se jmenuje Vaše společnost?

Otázka je nepovinná, nemusíte na ni odpovídat

---

Dopad krize a prognóza v personální oblasti



5. Počet zaměstnanců Vašeho podniku v roce 2020 oproti roku 2019

*Označte jen jednu elipsu.*

- Se zvýšil o více než 10 %
- Se zvýšil o více než 5 %
- Zůstal stejný
- Se snížil o více než 5 %
- Se snížil o více než 10 %
- Se snížil o více než 20 %

6. Využívali jste podpůrný program pro podporu zaměstnanosti?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ve větší míře
- V omezené míře
- Nevyužívali

7. Bylo nutné redukovat mzdy?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ve větší míře
- V omezené míře
- Ne

8. Bylo nutné redukovat odměny?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ve větší míře
- V omezené míře
- Ne

9. Bylo nutné redukovat firemní benefity?

Označte jen jednu elipsu.

- Ve větší míře  
 V omezené míře  
 Ne

10. Kolik procent zaměstnanců může ve Vaší firmě pracovat na home office?

\_\_\_\_\_

11. Využití home office - procento zaměstnanců

Uveďte, jaké procento zaměstnanců využívalo home office:

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	do 10%	10 - 20%	20 - 30 %	30-40 %	40-50%	Více než 50%
před krizí:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
během krize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bude po krizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Využití home office - procento pracovní doby

Uveďte, jaké procento pracovní doby zaměstnanci strávili na home office:

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	do 25 %	25 - 50 %	50 - 75 %	75 - 100 %
před krizí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
během krize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stráví po krizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. V případě zavedení home office, posuďte jeho vliv na efektivitu práce

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně vyšší efektivita
- Vyšší efektivita
- Stejná efektivita
- Nižší efektivita
- Výrazně nižší efektivita

14. V případě zavedení home office, posuďte jeho dopad na kulturu Vaší společnosti

*Označte jen jednu elipsu.*

- Silně pozitivní
- Spíše pozitivní
- Neutrální
- Spíše negativní
- Silně negativní

15. Plánujete do budoucna počet pracovníků

*Označte jen jednu elipsu.*

- Zvýšit
- Nechat na stávající úrovni
- Snížit

16. Pocitujete nedostatek pracovníků v dělnických profesích?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Pocitujete nedostatek pracovníků v IT oblasti pro podporu digitalizace činností?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Dopad krize na plánování výroby

18. Došlo vlivem krize k prodloužení dodacích lhůt Vašich produktů?

*Označte jen jednu elipsu.*

- U většiny produktů
- U některých produktů
- Ne

19. Jaká byla doba zdržení dodávek Vašich produktů?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Nedošlo ke zdržení
- Do týdne
- Do měsíce
- Větší než měsíc
- Větší než půl roku

20. Pokud docházelo ke zpoždění dodávek Vašim odběratelům, byli ochotni zohlednit situaci na výši či podmínkách smluvní pokuty? Pokud ano, jak?

---

---

---

---

---

21. Došlo k prodloužení dodacích lhůt dodávek?

*Označte jen jednu elipsu.*

- U většiny dodavatelů
- U některých dodavatelů
- Ne

22. Pokud došlo k nedostatku materiálu na skladě, jak jste situaci řešili?

---

---

---

---

---

23. Pokud docházelo ke zpoždění dodávek ze strany vašich dodavatelů, byli jste ochotni zohlednit situaci na výši či podmínkách smluvní pokuty? Pokud ano, jak?

---

---

---

---

---

24. Absence na pracovišti z důvodu karanténních opatření byla řešena

*Označte jen jednu elipsu.*

- Přesčasý jiných pracovníků
- Výpomocí pracovníků THP
- Došlo k posunu termínů plnění
- Nebyla významná
- Jiné: \_\_\_\_\_

25. Vzrostly Vaše jednotkové výrobní náklady během krize?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ne
- Více než o 5 %
- Více než o 10 %
- Více než o 20 %

26. Přispěla krize k růstu robotizace výrobního pracoviště?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

#### Krizové řízení

27. Využili jste během krize služeb krizového manažera?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

28. Pokud ano, jak jste byli spokojeni?

*Označte jen jednu elipsu.*

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

29. Vytvořili jste si krizový plán?

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

30. Jak se změnil způsob řízení firmy během krize?

---

---

---

---

---

31. Plánujete do budoucna další změny ve způsobu řízení firmy, které jste zatím nezavedli?

---

---

---

---

---



32. Máte v platnosti více opatření v boji s krizí než pouze ta vládní?

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

33. Pokud ano, uveďte jaká

---

---

---

---

---

Dopad krize a prognóza v ekonomické oblasti

34. Vaše tržby se v meziročním srovnání (rok 2020 versus rok 2019)

*Označte jen jednu elipsu.*

Zvýšily o více než 20 %

Zvýšily o více než 10 %

Zvýšily o více než 5 %

Zůstaly v rozmezí změny do +/- 5 %

Snížily o více než 5 %

Snížily o více než 10 %

Snížily o více než 20 %

Snížily o více než 50 %

35. Vaše tržby se v meziročním srovnání (plán 2021 versus rok 2020)

*Označte jen jednu elipsu.*

- Zvýšily o více než 20 %
- Zvýšily o více než 10 %
- Zvýšily o více než 5 %
- Zůstaly v rozmezí změny do +- 5 %
- Snížily o více než 5 %
- Snížily o více než 10 %
- Snížily o více než 20 %
- Snížily o více než 50 %

36. Váš zisk se v meziročním srovnání (rok 2020 versus rok 2019)

*Označte jen jednu elipsu.*

- Zvýšil o více než 20 %
- Zvýšil o více než 10 %
- Zvýšil o více než 5 %
- Zůstal v rozmezí změny do +- 5 %
- Snížil o více než 5 %
- Snížil o více než 10 %
- Snížil o více než 20 %
- Snížil o více než 50 %

37. Váš zisk se v meziročním srovnání (plán 2021 versus rok 2020)

*Označte jen jednu elipsu.*

- Zvýšil o více než 20 %
- Zvýšil o více než 10 %
- Zvýšil o více než 5 %
- Zůstal v rozmezí změny do +- 5 %
- Snížil o více než 5 %
- Snížil o více než 10 %
- Snížil o více než 20 %
- Snížil o více než 50 %

38. Výše investic se v roce 2020 oproti plánu

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně zvýšila
- Zvýšila
- Zůstala stejná
- Snížila
- Výrazně snížila

39. Výše plánovaných investic pro rok 2021 se oproti roku 2020

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně zvýšila
- Zvýšila
- Zůstala stejná
- Snížila
- Výrazně snížila

40. Zadluženost Vašeho podniku se během roku 2020 (rok 2020 versus rok 2019)

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně zvýšila
- Zvýšila
- Zůstala stejná
- Snížila
- Výrazně snížila

41. Zadluženost Vašeho podniku se během roku 2020 (plán 2021 versus rok 2020)

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně zvýšila
- Zvýšila
- Zůstala stejná
- Snížila
- Výrazně snížila

42. Jaké byly vaše průměrné měsíční náklady spojené s hygienickými opatřeními (nákup roušek, respirátorů, dezinfekce, testování personálu...)?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Do 10 000 Kč měsíčně
- Od 10 001 Kč do 25 000 Kč měsíčně
- Od 25 001 Kč do 50 000 Kč měsíčně
- Od 50 001 Kč do 100 000 Kč měsíčně
- Od 100 001 Kč měsíčně výš

43. Museli jste zdrazit Vaše produkty?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ne
- Do 5 %
- Více než o 5 %
- Více než o 10 %
- Více než o 20 %

#### Digitalizace a automatizace

44. Rostla během krize digitalizace činností ve Vaší firmě?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

45. Pokud rostla digitalizace činností ve Vaší firmě, jak hodnotíte její přínos?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Silně pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Silně negativně

46. Pokud rostla digitalizace činností ve Vaší firmě, v jakých oblastech?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Fakturace
- Interní procesy
- Vývoj nových produktů

Jiné:  \_\_\_\_\_

47. Jaké byly oblasti, které zaznamenaly největší posun v rámci digitalizace? Byly již předtím v nějaké míře digitalizované?

---

---

---

---

---

48. Jak se změnila míra automatizace oproti plánu?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Výrazně vzrostla
- Mírně vzrostla
- Zůstala stejná
- Mírně klesla
- Výrazně klesla

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře