



PŘÍRUČKA BDO

# JAK REAGOVAT NA POTENCIÁLNÍ OBCHODNÍ DOPADY COVID-19

---

# PANDEMIE KORONAVIRU COVID-19

**Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) bylo současné ohnisko nového koronaviru (COVID-19) poprvé ohlášeno ve Wu-chanu v Číně dne 31. prosince 2019. O několik týdnů později se tato choroba rozšířila napříč Čínou a zasáhla další státy včetně členských zemí Evropské unie.**

Vlády po celém světě zavádějí různá opatření proti šíření koronaviru. V závislosti na tom, jak je situace v jednotlivých zemích nebo regionech vážná, opatření jsou více či méně restriktivní. - od uvalení karantény na celá města, přes zákaz hromadných akcí, pozastavení některých služeb a odložení výuky na školách. Na letištích nebo jiných významných dopravních uzlech je cestujícím z rizikových oblastí kontrolována tělesná teplota nebo jsou tito rovnou umístováni do izolace. V případě, že je koronavirus u některého člověka potvrzen, orgány veřejného zdraví usilují o identifikování všech lidí, kteří s nakaženým přišli do kontaktu.

Z uvedeného je zřejmé, že šíření nemoci může mít závažné dopady na činnost firem a organizací. V nejhůře postižených oblastech podniky dočasně pozastavují výrobu nebo uzavírají pobočky. V případech, kdy je to možné, zaměstnavatelé žádají zaměstnance, aby pracovali z domova nebo jinak omezili svoji expozici chorobě. Dochází tak například k rušení porad nebo schůzek a omezují se pracovní cesty do zasažených oblastí. Ovlivněny jsou také společnosti v zemích mimo hlavní centra nákazy, jejichž podnikání závisí na dovážených výrobcích. Ani Česká republika nebyla ušetřena dopadů pandemie. V době přípravě této příručky vláda České republiky vyhlásila stav nouze a dále zpřísnila již dříve zavedená opatření.

V souvislosti s pandemií podnikoví manažeři přijímají preventivní opatření a jsou zaneprázdněni prací na přípravě akčních a krizových plánů ke zmírnění rizik a jejich dopadu na obchodní činnosti. Je příliš brzy na posouzení konečných důsledků viru COVID-19 pro podniky, ale dosavadní vývoj napovídá, že škody v rámci České republiky mohou šplhat do miliardových částek.

Protože stále nevíme, jak dlouho může pandemie ve světě trvat a do jaké míry zasáhne Českou republiku, připravili jsme pro vás průvodce riziky a potenciálními dopady, abyste mohli zvážit přiměřenou reakci.

Projděte si naši příručku řešení dopadů na:

- ▶ zdraví a bezpečnost,
- ▶ kontinuita podnikání,
- ▶ dodržení uzavřených smluv,
- ▶ dodavatelský řetězec,
- ▶ technologie.



---

# ZDRAVÍ A BEZPEČNOST

Koronavirus je infekční onemocnění. Koncentrace zaměstnanců na pracovišti zvyšuje potencionální riziko nákazy. Nákaza a její rozšíření může společnosti značně ztížit udržení rovnováhy mezi produktivitou, efektivitou a poskytováním bezpečného pracovního prostředí pro své zaměstnance.

Včasné přijetí odpovídajících preventivních opatření a posílení firemní politiky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) může pomoci zajistit bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance, zákazníky i klienty.

## REAKCE NA RIZIKA

**Za účelem ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, zákazníků a klientů zvažte následující akce:**

- Vytvořte krizový plán a stanovte odpovědného pracovníka, který bude koordinovat plnění plánu a sledovat vývoj situace.
- Dodržujte všechny požadavky vyhlášené relevantními orgány veřejné správy.
- Předcházejte dezinformacím, strachu, úzkosti pravidelnou komunikací se zaměstnanci.
- Stanovte komunikační kanál, který bude sloužit ke sdělování informací o epidemii a bezpečnostních opatřeních.
- Sdílejte a šiřte informace o opatřeních vydaných odpovědnými orgány k zastavení šíření viru. Zprostředkujte zaměstnancům nejdůležitější informace zveřejněné na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví ČR: <https://www.mzcr.cz/>, případně na webových stránkách příslušné hygienické stanice.
- Sledujte a případně přehodnoťte pracovní cesty za účelem prevence a identifikace styku s nakaženými, nebo výskytu v problémové oblasti.
- Vzhledem k nastalé situaci požádejte zaměstnance, aby vám oznamovali, kde tráví svou dovolenou.
- Apelujte na všechny zaměstnance, aby neignorovali nezbytnost karantény, pokud se vrátili z rizikové oblasti.
- Připomeňte zaměstnancům důležitost udržování osobních hygieny, zejména správného mytí rukou a případné použití ochranných pomůcek.
- Dle možností zajistěte dostatečné zásoby pro předcházení infekce (dezinfekce, roušky).
- Upravte zasedací pořádek na pracovišti tak, aby byla mezi zaměstnanci zajištěna bezpečná vzdálenost.
- Zvažte možnost práce z domova. Informujte zaměstnance o opatřeních v BOZP vzhledem k home office, o karanténních podmínkách (pracovní neschopnosti), ošetřovněm a dalších možnostech.
- Nahraďte setkání s klienty telekonferencemi, kde je to možné a účelné. Využívejte nástroje pro sdílení dat, které mohou nahradit fyzické předání dokumentů.
- Pro nezbytná školení využívejte webináře a e-learning.
- Zvažte pravidelné kontroly teploty zaměstnanců a návštěv, sledujte případné příznaky nemoci.

---

# KONTINUITA PODNIKÁNÍ

Přestože v současné době zatím nemusí být dopady opatření souvisejících s koronavirem pro podniky přímo katastrofální, mohou se některé společnosti postupem času potýkat s narušením podnikání. Například společnosti v oblasti pohostinství a maloobchodu mohou zaznamenat významný pokles počtu zákazníků související s celkovým poklesem turismu a karanténami, které se mohou v jednotlivých zemích EU dále rozšiřovat. Dalšími ohroženými provozy jsou kantýny a dodavatelé zásobování pro střední a vysoké školy. Aktuálně ohrožuje výkonnost jednotlivých společností také možný nedostatek zaměstnanců v důsledku pozastavení výuky na základních školách a nutnosti zajistit péči. V Itálii dokonce došlo k uzavření všech obchodů kromě lékáren a potravin.

Vláda České republiky vyhlásila s účinností ke dni 12. 3. 2020 nouzový stav na dobu 30 dní a posílila již dříve přijatá opatření, která budou mít dopad na fungování veřejného i soukromého sektoru.

Organizace tak mohou být nuceny omezit svoje aktivity na delší dobu, operovat hluboko pod úroveň své běžné kapacity v důsledku dopadů na jejich zaměstnance, zákazníky a dodavatele, a přijít tak o významnou část svých příjmů. Uvedené vlivy tak mohou mít významný dopad na udržitelnost podnikání v důsledku faktorů jako jsou klesající výnosy, snížená finanční likvidita a možné přetrvávající pochyby obchodních partnerů.

## REAKCE NA RIZIKA

V současné době je obtížné předvídat délku trvání omezujících opatření souvisejících s pandemií koronaviru. Klíčem je proto rychlá reakce: kritickým prvkem v každé době nejistoty je zajištění dobré pozice podniku z hlediska likvidity a zajištění dostatečné časové rezervy na zotavení společnosti.

Doporučujeme, aby vedení společností ustanovilo pracovní skupinu (akční tým) za účelem monitorování úrovně dopadu na podnikání a provoz společnost. Pracovní skupina by měla pravidelně podávat zprávu vedení o stavu klíčových ukazatelů výkonnosti kritických obchodních procesů. Pracovní skupina tak bude sledovat klíčové oblasti činnosti podniku a pravidelně o nich referovat. Současně byste měli zvážit následující akce:

- Proved'te důkladné posouzení rizik pro obchodní operace v širším kontextu namísto zaměření se na konkrétní region. Přitom zvažte existující vztahy s vašimi klíčovými partnery a vaši pozici na trhu. Cílem posouzení by mělo být vyhodnocení faktorů, které mohou narušit chod společnosti. V návaznosti na identifikaci a vyhodnocení rizik byste měli přijmout opatření k jejich zmírnění.
- Přezkoumejte rozsah a tempo výdajů ve vztahu k plánovaným a existujícím rozvojovým projektům a pokuste se o zpomalení utrácení hotovosti.
- Přehodnot'te priority vynakládání prostředků - zejména pro oblasti činností, které jsou méně zasaženy negativními dopady pandemie.
- Identifikujte a definujte opatření pro kontrolu rozpočtů v rámci organizace a dosahování úspor jednotlivých oblastech činnosti. Například zvažte možnosti outsourcingu, které by vedly k nákladovému zefektivnění procesů.
- Prozkoumejte a identifikujte příležitosti pro transformaci modelu podnikání a pokuste se redukovat přílišnou závislost společnosti na stávajících obchodních segmentech.
- Prozkoumejte příležitosti pro spolupráci s novými strategickými obchodními partnery za účelem rozvoje nových trhů a upokojení potřeb zákazníků.
- Identifikujte alternativní řešení pro případ nuceného přerušování činnosti části nebo celé firmy.

---

# DODRŽENÍ UZAVŘENÝCH SMLUV

Podniky nemusí být schopny zvládnout veškeré problémy, které vyplývají z narušení podnikatelské činnosti a souvisejí s opatřeními na potlačení šíření koronaviru. Některé společnosti nemusí být schopny dostát svým smluvním závazkům z důvodu přerušení dodavatelského řetězce nebo nepředvídatelnými událostmi mimo oblast vlivu společnosti.

## REAKCE NA RIZIKA

Doporučujeme, abyste ve spolupráci se svými právními poradci:

- Přezkoumali rizikové smlouvy, aby bylo možné stanovit jaká práva a povinnosti pro vás vzniknou v důsledku opožděného plnění.
- Provedli a zdokumentovat opatření ke zmírnění dopadů spojených se šířením koronaviru. Tato opatření mohou být později použity jako důkazy pro případnou obranu při právním sporu. Pokud vy, nebo vaši obchodní partneři nemůžete splnit své smluvní závazky, bude možná nutné vyčíslit rozsah finančních škod a dopady na vaše obchodní vztahy.
- Přezkoumejte také uzavřené pojistné smlouvy, abyste zjistili, zda případné ztráty v důsledku opatření proti šíření koronaviru mohou být uhrazeny na základě stávajících pojistných podmínek nebo je zapotřebí upravit pojistné krytí pro maximalizaci ochrany zájmů společnosti.

---

# DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC

Vlády po celém světě začaly přijímat opatření, která omezují pohyb osob a zboží. Vzhledem k tomu, jak jsou jednotlivé trhy vzájemně propojeny, je téměř nemožné představit si scénář, ve kterém by přerušení odběratelsko-dodavatelských vztahů nemělo dopad na ekonomiky jednotlivých států.

Například jeden výrobce automobilů již musel zastavit v Japonsku výrobu právě kvůli viru COVID-19. Takových společností je po celém světě více. Řada nadnárodních společností vyjádřila znepokojení nad možným přerušením dodávek potřebných surovin jako preventivní opatření k zabránění šíření viru.

Aktuálně již nemusíme ani za hranice České republiky, abychom byli svědky oslabení produkce v návaznosti na přerušení dodávek surovin, nebo na karanténní opatření. Některé české společnosti pocítují již nyní nedostatek surovin, nebo pracovních sil a v návaznosti na to jsou nuceny upravovat pracovní dobu a kapacitu výroby.

To bude mít nepříznivý dopad nejen na ziskovost společností, ale také na příjmy domácností a státního rozpočtu.

Na odběratelsko-dodavatelské vztahy může mít v případě importu nepříznivý dopad také kurz české koruny vůči euru a dolaru, který zaznamenává výrazný propad.

## REAKCE NA RIZIKA

Doporučujeme podniknout následující kroky ke zmírnění možných důsledků narušení dodavatelského řetězce:

- Analyzujte rizikové faktory v dodavatelském řetězci a odhadněte, kdy dojde k možnému narušení.
- Zvažte změny priorit v rámci produkce, abyste případně adekvátně reagovali na tržní výkyvy, případně zvýšili úroveň zásob, je-li to možné.
- Pokuste se zajistit alternativní tuzemské nebo mezinárodní dodavatele pro případ, že primární dodavatelé nebudou schopni poskytovat dodávky.
- Stanovte nouzové postupy a opatření a pokuste se předvídat možným selháním v dodavatelském řetězci. Například prozkoumejte kapacitu ostatních dodavatelů v jiných geografických oblastech, změňte produktové portfolio nebo naplánujte nové způsoby dodání.
- Zjistěte, zda dodavatelé vytvořili plány kontinuity a obnovy podnikání.
- Berte v úvahu nepřítomnost velkého počtu zaměstnanců po delší dobu.
- Odhadněte dobu zotavení obchodních a dodavatelských procesů.
- Stanovte akční plány pro obnovu dodávek. Například identifikací a schválením nových dodavatelů nebo identifikací alternativních způsobů dopravy zboží.

---

# TECHNOLOGIE

Rozšíření nákazy virem COVID-19 zkomplikovalo podnikání. Firmy byly nuceny aktivovat pohotovostní opatření a kromě jiného umožnily zaměstnancům pracovat z domova. Zaměstnanci pracující z domova se tak většinou připojují na firemní síť vzdáleným přístupem. V některých případech může docházet k využití vlastního zařízení zaměstnanců.

Díky moderním technologiím je možní pomocí chytrých zařízení a aplikací komunikovat s kolegy a klienty na vzdálenosti několika tisíc kilometrů. Paradoxně jsou to právě i společnosti vyvíjející a poskytující aplikace pro komunikaci na dálku které prožívají nečekaný rozvoj. Zároveň je taková situace ideální pro narušení bezpečnosti dat včetně útoku hackerů. Útočníci mohou využít vyššího zatížení sítí, slabšího zabezpečení a neadekvátní politiky přístupů, což může mít v konečném důsledku katastrofální důsledky. Ohrožená mohou být nejen obchodní data, ale také osobní údaje klientů a zaměstnanců.

## REAKCE NA RIZIKA

Obecně je důležité zajistit, aby síťová připojení byla bezpečná a zmírnit rizika spojená s ochranou dat. Zvažte následující kroky:

- Posud'te, zda jsou nastavena zabezpečení pro vzdálené připojení a bezpečné přístupové mechanismy.
- Implementujte více faktorové ověření přihlášení do firemní sítě.
- Podle potřeby přezkoumejte infrastrukturu informačních a komunikačních technologií, aby bylo možné podporovat práci zaměstnanců na dálku a bezpečný vzdálený přístup.
- Zvyšte povědomí dotčených o kybernetických hrozbách a narušení osobních údajů.
- Sledujte používání neautorizovaných zařízení (notebooků, mobilů atd.) a jejich přístup k firemní síti.
- Přehodnot'te zavedené zásady zálohování a četnost a přiměřenost postupů zálohování.
- Zkontrolujte vhodnost používání sociálních sítí a aplikací pro rychlé zaslání obchodních sdělení. Minimalizujte přenos důvěrných a obchodních souborů přes nedostatečně zabezpečené platformy.
- Zvažte penetrační a zátěžové testování firemních sítí.



## O BDO

**BDO poskytuje služby v oblasti auditu, účetnictví, daní, manažerského a finančního poradenství a znaleckých služeb v oboru ekonomika.**

BDO je pátou největší poradenskou společností v České republice i ve světě. Se svými více než 450 zaměstnanci a kanceláři v Praze, Brně, Plzni, Českých Budějovicích, Domažlicích a Jindřichově Hradci se řadí k předním společnostem s tímto zaměřením v České republice. Jedinečnost BDO spočívá v kombinaci silného zázemí mezinárodní sítě a individuálního přístupu ke klientům.

Celosvětově BDO tvoří jednu z největších sítí auditorských a poradenských společností. Zaměstnává více jak 88 tisíc odborníků a působí ve 167 zemích. Díky své globální působnosti zajišťují společnosti BDO přístup k odborníkům dle potřeb klientů a lokalitě jejich podnikatelských aktivit.

BDO v České republice jako součást mezinárodní sítě BDO začala poskytovat své služby klientům v roce 1991 a aktuálně nabízí širokou škálu služeb, do kterých patří:

- ▶ Auditní služby
- ▶ Risk Advisory Services
- ▶ Finanční poradenství
- ▶ Transakční poradenství
- ▶ Účetnictví
- ▶ Daňové poradenství
- ▶ Oceňování
- ▶ Dotační poradenství
- ▶ IT služby a technologické poradenství



## RISK ADVISORY SERVICES

V BDO bezpečně provádíme naše klienty i těmi nejnáročnějšími situacemi. Bohaté zkušenosti v oboru spolu s přístupem ke zdrojům jedné z největších celosvětových auditních a poradenských společností umožňují našim expertům nabízet širokou škálu služeb v oblasti řízení rizik. V rámci Risk Advisory Services nabízíme následující služby:

- ▶ Řízení rizik
- ▶ Compliance (GDPR, AML, IDD, SOX a další)
- ▶ Forezní služby včetně šetření incidentů v oblasti ochrany dat
- ▶ Interní audit a externí hodnocení kvality interního auditu
- ▶ BDO Academy (e-learning)



Pro více informací kontaktujte:

**ING. ONDŘEJ ŠNEJDAR**  
Partner  
Ondrej.Snejdar@bdo.cz  
+ 420 777 312 365

**MGR. STANISLAV KLIKA**  
Director, Risk Advisory Services  
Stanislav.Klika@bdo.cz  
+420 604 226 734

Tato publikace byla připravena s veškerou péčí, nicméně informace v ní obsažené jsou zamýšleny pro obecnou orientaci čtenáře a nikoli pro přímou aplikaci při řešení konkrétních problémů. Pro řešení konkrétních problémů skupina BDO silně doporučuje klientům využít odborné konzultace, které jim kterákoli z členských firem skupiny BDO ráda poskytne.

Společnosti skupiny BDO působící v České republice jsou zřízeny v souladu s českými právními předpisy, jsou členem BDO International Limited (společnosti s ručením omezeným registrované ve Velké Británii) a jsou součástí mezinárodní sítě nezávislých členských firem BDO.

BDO je obchodní značka sítě BDO a každé členské firmy.