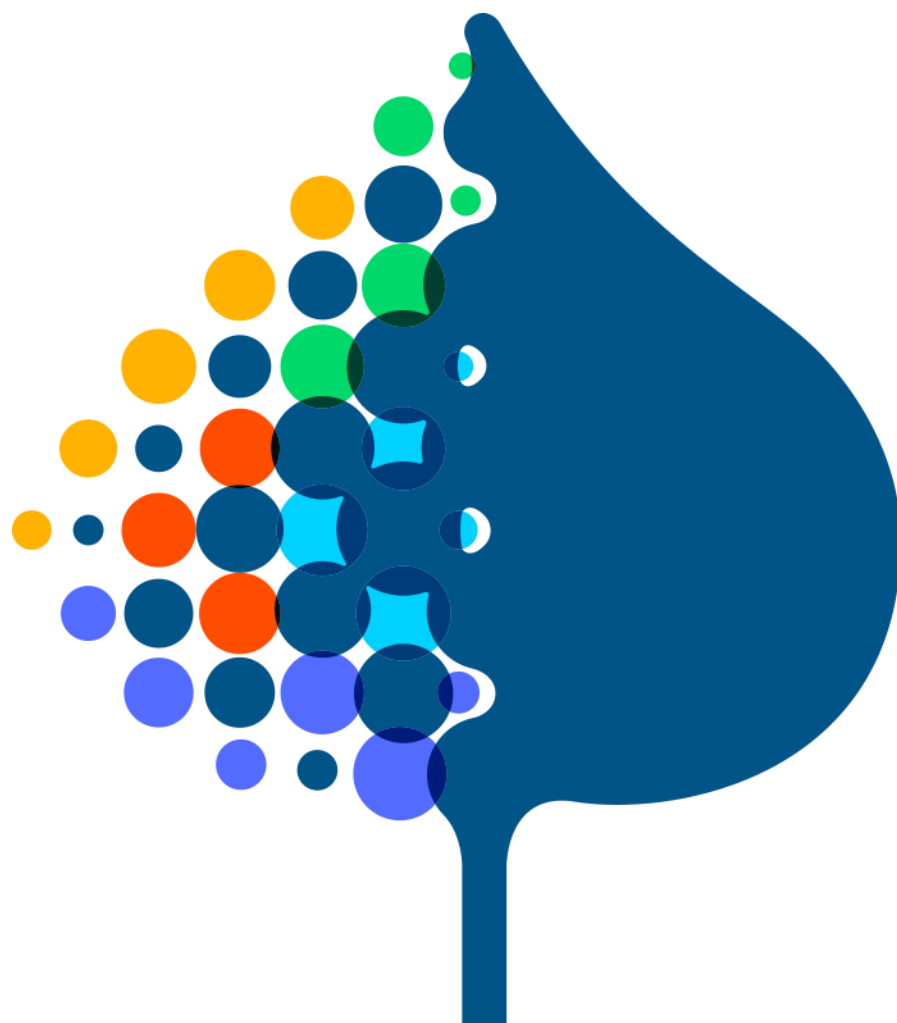


# Mikro- a malé podniky v České republice na cestě k digitální budoucnosti

Michal Kořan a výzkumný tým, Global Arena Research Institute



## Úvodní poznámky

Studie pracuje s definicí mikro- a malých podniků (MSE),<sup>1</sup> dle které **mikropodnik** má do 10 zaměstnanců a obrát nebo celkovou bilanci do 2 mil. eur, **malý podnik** pak maximálně 50 zaměstnanců a obrát/bilanci do 10 mil. eur. Studie je založena na několika cílených průzkumech mezi MSE (více viz níže), na datech z Českého statistického úřadu (ČSÚ), Eurostatu a externích sekundárních zdrojů. Většina statistických dat se soustřeďuje na malé až střední podniky (SME), specificky pro mikro- a malé podniky je datová základna méně bohatá, proto jsou některé části studie založeny i na datech pro SME, což je vždy v textu označeno.

## Cíle a shrnutí studie

Cílem studie je identifikovat stav a podmínky pro digitální transformaci mikro- a malých podniků (MSE) v České republice a **navrhnout konkrétní doporučení** v oblastech, kterými státní správa, regionální a místní samosprávy, ale i komerční a neziskoví aktéři mohou pomoci dalšímu rozvoji digitalizace těchto podniků. Významnou rovinou studie je její **zaměření na municipální a regionální úroveň**, neboť ta je klíčovým svorníkem mezi ústřední státní správou a konkrétními MSE a má faktickou motivaci na zvýšení konkurenceschopnosti a odolnosti místních mikro- a malých firem.

Studie upozorňuje na **efektivní digitalizaci** jako na **nezastupitelnou podmínku budoucí konkurenceschopnosti** a odolnosti MSE napříč ekonomickými sektory. **Význam MSE pro budoucnost české společnosti a ekonomiky je zcela zásadní.** Zaměřujeme se pouze na nefinanční část ekonomiky – v roce 2022 měla nefinanční hospodářská odvětví podíl 96,1 % na celkovém HDP v ČR (evropský průměr byl 95,7 %). V nefinančních odvětvích **mikro- a malé podniky generují více než třetinu českého HDP, poskytují práci polovině českých zaměstnankyň a zaměstnanců**, a významně se tak podílejí nejen na klíčových segmentech české ekonomiky. Mikro- a malé podniky jsou také **důležitými články v dodavatelských řetězcích větších firem.** Zejména v regionech a menších obcích také mají **nezastupitelné funkce z hlediska společenské obslužnosti a služeb.** Podpora konkurenceschopnosti MSE je tak podporou konkurenceschopnosti celé ČR.

Studie upozorňuje na **kritický význam „malého podnikání“** pro českou společnost a na hlavní výzvy, se kterými se tento segment potýká. Věnuje se celkovému stavu využívání digitálních technologií v ČR, což má zásadní dopad na malé podniky. Studie využívá údaje z cílených dotazníkových šetření, provedených společnostmi IPSOS, 60 Decibels a agenturou CzechInvest, a je doplněna daty z Eurostatu a Českého

---

<sup>1</sup> Pro studii je použita definice mikro- a malých firem, která je závazná pro programy státní podpory a evropské programy. Z hlediska dostupných dat jsou některé analýzy postavené na datech za MSE a některé za malé a střední podniky, tj. SME. Jelikož podíl mikropodniků a malých podniků v celkovém rozložení SME je významný, dostupná data považujeme za vypovídající i pro MSE.

statistického úřadu. V závěrečné části studie přináší sadu konkrétních doporučení, která reflektují i změny, ke kterým dochází v rámci probíhající digitální transformace ekonomiky a společnosti v ČR.

MSE jsou vzhledem ke své velikosti velice flexibilní entity, schopné dynamicky měnit své obchodní procesy, což je základní předpoklad pro úspěšnou digitální transformaci byznysu. Analýza ale poukazuje na to, že v **porovnání s velkými firmami MSE nevidí jasné přínosy digitálních technologií pro jejich další rozvoj, a z toho důvodu jsou ve využívání digitálních technologií pozadu za většími firmami.** V řadě technologických indikátorů české mikro- a malé podniky navíc zaostávají za průměrem EU, což do budoucna bude snižovat jejich vyhlídky v propojené evropské a globální ekonomice. **Zejména jde o využívání sofistikovanějších digitálních nástrojů, jako je účelné zpracování (velkých) dat, využívání umělé inteligence, ale i využívání vyspělejších digitálních komunikačních nástrojů.**

Digitalizace se dotýká v podstatě všech stupňů firemních procesů, od plánování přes výrobu, marketing, služby zákazníkům, datovou analytiku, sledování zásob a dodávek a mnoho dalších. Z analýzy však vyplynulo, že MSE mají obecně jen značně omezenou výšeč porozumění toho, kde se digitální nástroje mohou uplatnit.

Mezi kritické překážky pro digitální transformaci patří **nedostatek motivace, finančních zdrojů, informací, kvalifikované pracovní síly, ale také regulatorní a byrokratické prostředí.** Výrazné rozdíly panují z hlediska jednotlivých regionů, věku, vzdělání, ekonomického sektoru a – na co bychom obzvláště rádi upozornili – z hlediska genderu. To je znepokojující informace, neboť nerovný přístup k digitálním technologiím a jejich smysluplnému využívání zesiluje zranitelnost již tak ohrožených socioekonomických skupin.

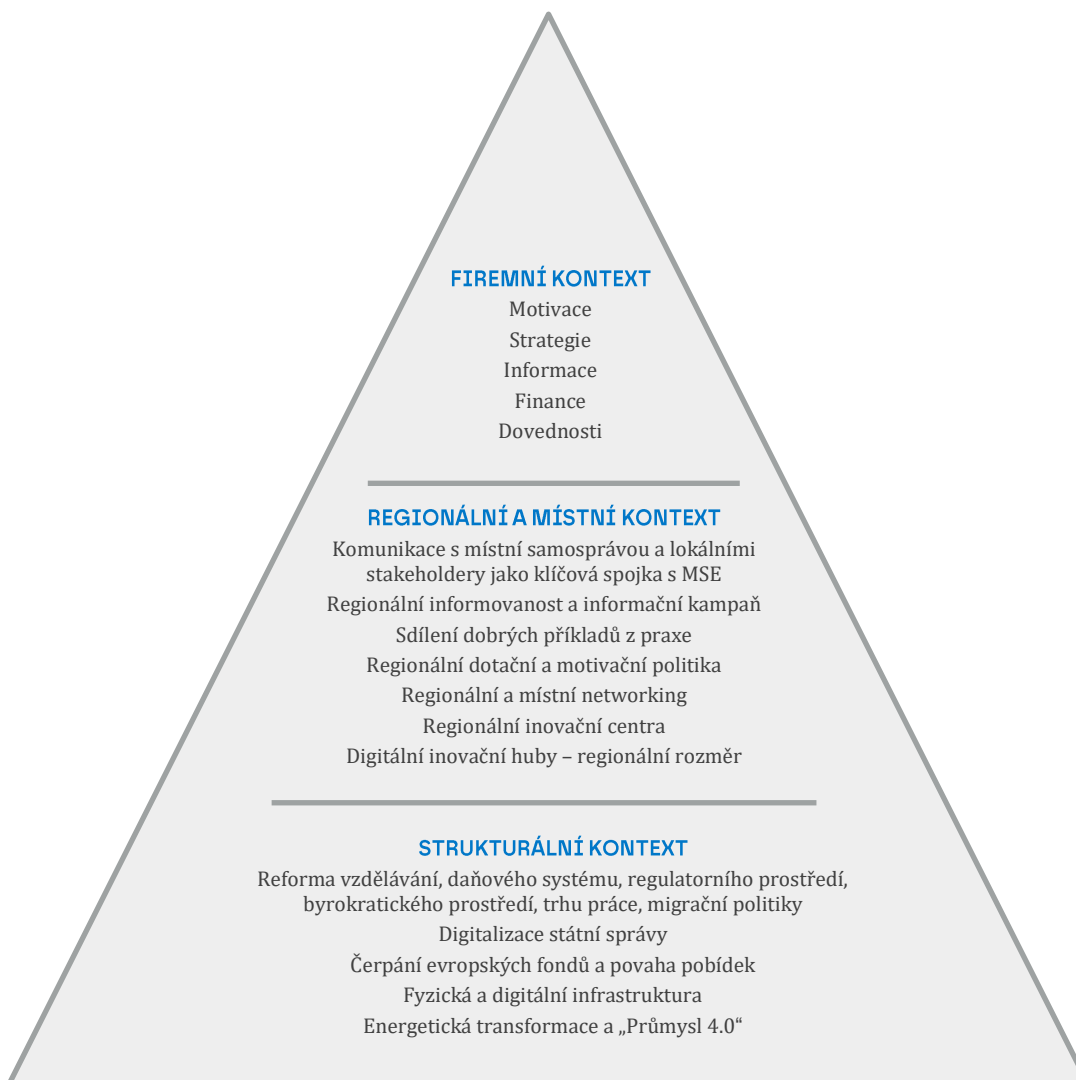
Na trhu je řada podpůrných programů pro MSE poskytovaných neziskovou, korporátní či státní sférou, zdroje jsou v Národním plánu obnovy atp. Informace o nich ale nepřichází k podnikům jednoduše, administrativní zátěž u realizace dotovaných programů je velká a prostředky nejsou efektivně využívány. Mnoho firem si navíc nepřipouští důležitost změny. Pro zlepšení situace je třeba přínosy digitálních technologií pro MSE **demonstrovat na konkrétních příkladech a vytvářet pozitivní motivaci.**

Úspěšná digitální transformace bezprostředně souvisí s **nutnými strukturálními změnami ve vzdělávání, s digitalizací státní správy, zlepšením podnikatelského prostředí, budováním infrastruktury a celého strategického vedení.** Tempo těchto celonárodních aktivit je však pomalé a cesta k reformám často nepřehledná a nepředvídatelná. Pro MSE je třeba změny navodit **daleko rychleji.** V tomto ohledu spočívá jedna z hlavních cest ve velmi **lokálním, municipálním zaměření** a v inspiraci konkrétními dobrými příklady a sdílení praktických zkušeností a úspěchů. Studie identifikovala **regionální, a především lokální úrovně** jako zásadní prvek při komunikaci s MSE, ať už v oblasti informovanosti, či ve sféře finanční a jiné motivace.

## Struktura studie

Studie nejprve upozorní na **kritický význam** mikro- a malého podnikání pro hospodářství ČR a její celý budoucí společenský vývoj. Vycházíme z argumentu, že bez zdravého, motivovaného, konkurenceschopného – a tudíž úspěšně digitalizovaného – malého podnikání si není možné představit úspěšnou budoucnost ČR.

Obrázek níže znázorňuje úrovně analýzy, které jsou klíčové pro zacílení podpory digitalizace MSE. Obrázek (pyramida) níže znázorňuje tři oblasti, kterým se ve studii věnujeme. V **oblasti firemní** se zabýváme MSE a hlavními faktory, které ovlivňují jejich úroveň využívání digitálních technologií. V **oblasti regionální a místní** popisujeme subjekty a aktivity, které na municipální a regionální úrovni mohou zlepšit úroveň využívání digitálních technologií a úroveň vzdělávání zaměstnanců malých firem. Současně mohou pomoci i s přístupem k finančním zdrojům, s obchodním a finančním plánováním. Ve třetí oblasti jsme pojmenovali faktory, které fungují na **celonárodní úrovni** a ovlivňují rozvoj využívání digitálních technologií v dlouhodobém horizontu (strukturální reformy a transformace nejsou předmětem této studie, chceme však upozornit na jejich zásadní roli pro digitalizaci MSE).



V úvodní části se studie věnuje **celkovému stavu využívání digitálních technologií a úrovni digitálních dovedností** v České republice, a to na úrovni společnosti, státní správy, v ekonomice a v podnikové sféře. Na to studie navazuje hlavní **datovou a analytickou částí**, která je rozdělena podle faktorů, jež jsme v následující posloupnosti definovali jako klíčové pro zlepšení a rozvoj digitálních schopností MSE v Česku:

**Motivace** – uvědomují si MSE důležitost digitální transformace pro své podnikání a jeho budoucnost?

**Informace** – jak jsou MSE informovány o digitalizaci a do jaké míry o informace stojí?

**Finance** – jakou roli hrají v rozhodování o digitalizaci finance, využívají MSE existujících programů podpory?

**Implementace** – mají MSE dostatečné personální zdroje a dovednosti pro úspěšnou implementaci digitálních nástrojů a jejich skutečné využívání?

Ve všech těchto faktorech jsme identifikovali **regionální a místní** úroveň jako zásadní pro interakci s MSE. Na této úrovni panuje **větší informovanost** o konkrétních podmínkách, problémech a příležitostech, je možné adresovat komunikaci i podporu daleko **bezprostředněji** a v neposlední řadě je na regionální či místní úrovni také **přímý a konkrétní zájem o co nejúčelnější dopad podpory MSE**.

Závěrečná doporučení odráží tento praktický a regionální závěr a nabízí také stručný přehled již existujících nástrojů pro zvýšení digitálních schopností MSE.

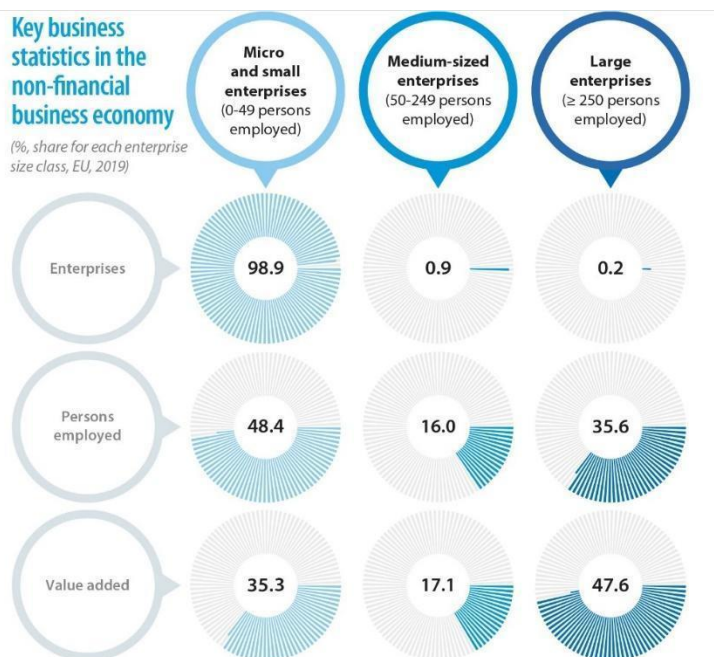
## Význam mikro- a malých podniků pro ČR

Česká ekonomika je v evropském kontextu jednou z nejzranitelnějších tváří v tvář třem globálním a evropským hospodářským megatrendům:

1. proměňující se povaha globalizace,
2. energetická a „zelená“ tranzice,
3. přechod na digitální ekonomiku.

Studie se zaměřuje na poslední zmíněnou rovinu, je ovšem třeba mít na paměti, že všechny tři působí společně a obecně nejvíce ohrožují právě mikro- a malé podniky. **MSE tvoří páteř českého hospodářství** a zároveň, zejména v odlehlejších regionálních oblastech, **poskytují nezastupitelné služby**. MSE nejen, že – obdobně jako v celé EU (graf č. 1) – vytvářejí již zmíněnou třetinu HDP a poskytují polovinu pracovních míst, jsou také **klíčovým článkem v mnoha dodavatelských řetězcích velkých firem**. V české ekonomice, životně závislé na mezinárodním **obchodu**, působí dle dat ČSÚ a dalších průzkumů kolem **dvaceti tisíc exportních malých a středních podniků (SME)**, na exportu se přímo či nepřímo podílí více než z poloviny.

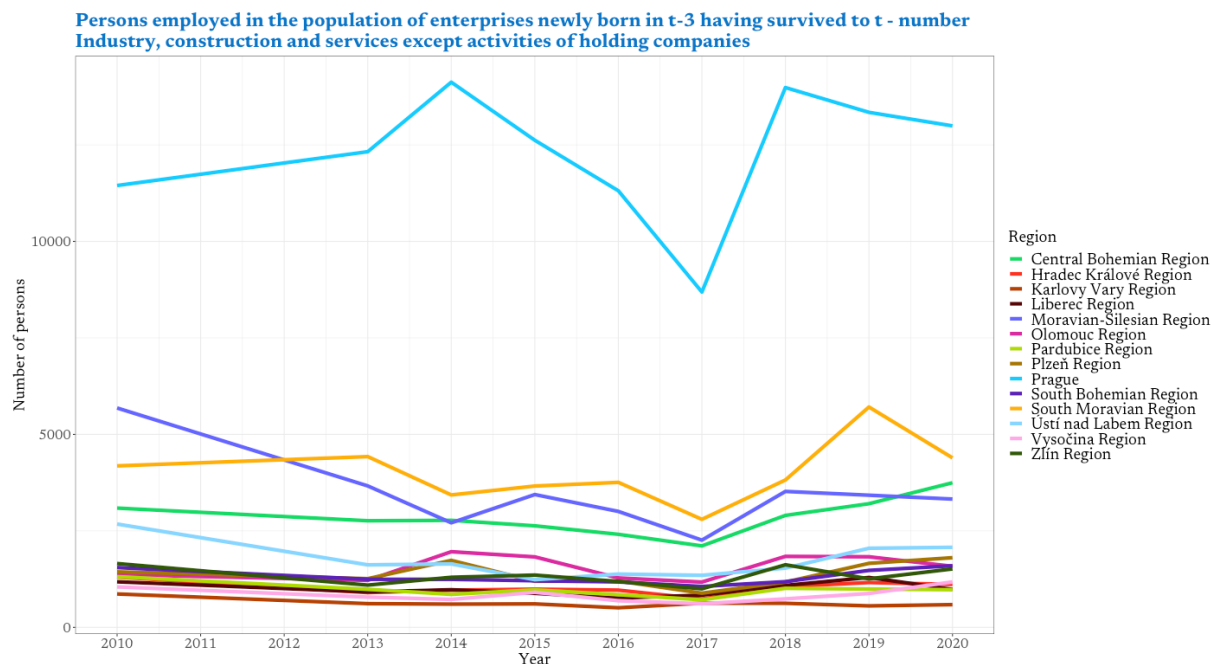
Graf 1: MSE v ekonomice EU



Zdroj: [Eurostat](#)

Kritickým bodem vývoje podnikání v MSE sektoru je **obchodní a další sociální obslužnost**. Na úrovni jednotlivých měst a obcí pokračuje uzavírání maloobchodů, stravovacích zařízení a dalších provozoven, i vylidňování. Za posledních pět let počet MSE ve většině regionů a hospodářských oblastí roste či stagnuje. Narůstá počet podniků v IT sektoru a podniků zaměřujících se na specializované či personalizované služby a produkty. Tyto sektory jsou z hlediska inovací odolnější a konkurenceschopnější. Ovšem v sektoru **zdravotnictví a maloobchodu** a po pandemii covid-19 také v **sektoru ubytovacích a stravovacích služeb jejich počet klesá**. Klesá tedy počet i podíl mikro- a malých podniků v sektorech důležitých pro místní sociální a ekonomickou obslužnost, jako jsou maloobchody, restaurace, ale i v oboru zdravotnictví. To souvisí i s nedostatkem obslužných funkcí na venkově, který má za následek odchod obyvatel do lépe vybavených obcí či měst. Tyto faktory přispívají k **posilování meziregionálních rozdílů**, což je jedna z **nejnebezpečnějších socioekonomických patologií současné i budoucí České republiky**. V Ústeckém, Jihomoravském, Olomouckém a Moravskoslezském kraji a částečně v Praze se od pandemie covid-19 snižuje počet podniků, které přežily první tři roky svých podnikatelských aktivit (viz graf č. 2).

Graf 2: Počet zaměstnanců v podnicích, které přežily první tři roky podnikání (dle regionů)

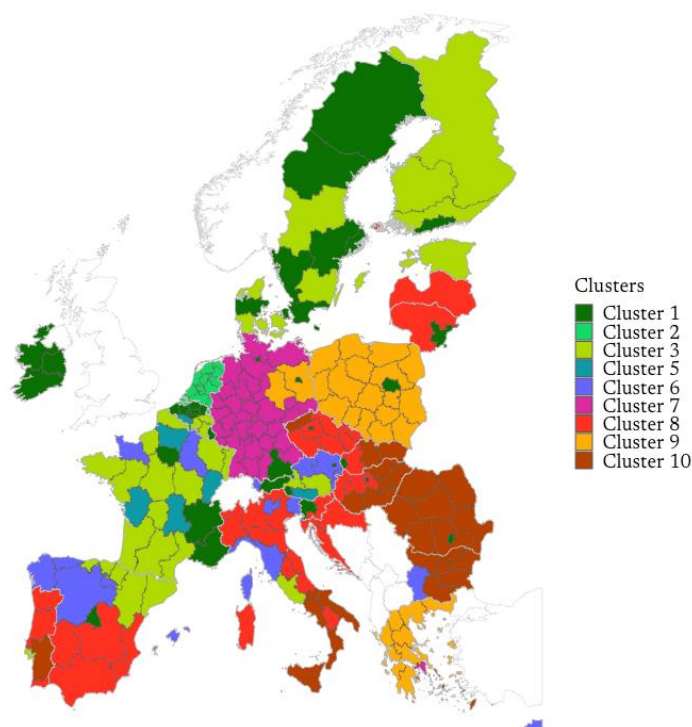


Zdroj: Eurostat. Vizualizace: GARI

**Nerovnoměrný rozvoj regionů** je problémem celé Evropské unie, ovšem vzhledem ke specifické ekonomické povaze střední Evropy (jako např. nižší přidaná hodnota, vysoký podíl průmyslu a nižší podíl služeb na tvorbě HDP, vysoká energetická náročnost, závislost na mezinárodním obchodu) a vzhledem ke třem výše zmíněným megatrendům představuje **prohlubování rozdílů mezi regiony v ČR skutečně zásadní problém** (viz graf č. 3) pro budoucnost české společnosti, a dokonce i pro odolnost demokracie jako takové.



Graf 3: Regionální zranitelnost vs. připravenost vůči digitální a zelené tranzici v EU  
**Regional vulnerability vs readiness for the digital and green transition in the EU**



Zdroj: Eurostat. Index a vizualizace: GARI

Dle analýzy MPO (2019) patří obecně mezi slabé stránky a hrozby pro vývoj a udržitelnost podnikání v sektoru MSE:

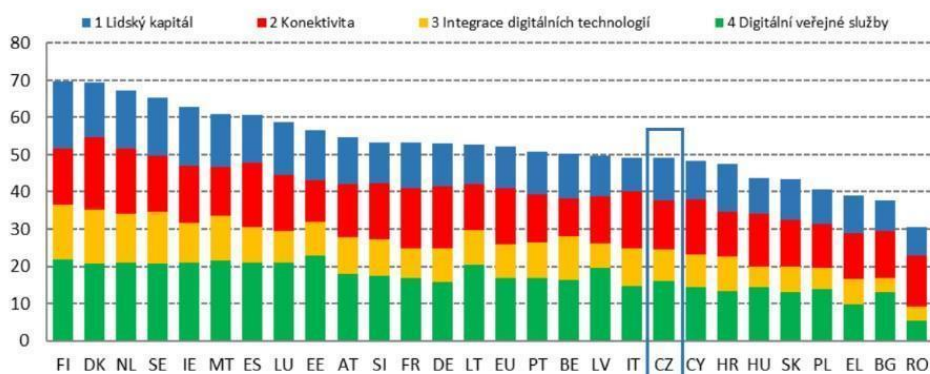
- nižší kapitálová vybavenost a omezený přístup k financím,
- výroba s nízkou přidanou hodnotou,
- nedostatečný důraz na rozvoj profesního vzdělávání,
- podceňování marketingových aktivit,
- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- stále vysoká administrativní zátěž,
- nízká motivace k automatizaci a digitalizaci,
- technické a technologické zaostávání podniků, neakceptování současných trendů,
- technologicky vybavená konkurence na „západních“ trzích (MPO, 2019).

Jak uvidíme níže, téměř všechny zmíněné slabé stránky sektoru MSE se **týkají i využívání digitálních technologií a digitální tranzice**, jde o dvě strany téže mince.

## Stručné shrnutí stavu digitalizovaného stádu, společnosti a ekonomiky v ČR

Podle výsledků Indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI)<sup>2</sup> za rok 2022 se Česko mezi 27 členskými státy EU řadí na 19. místo; oproti roku 2021 si tedy o jedno místo pohoršilo. Nejzranitelnějším bodem je **integrace digitálních technologií**, podprůměrných hodnot dosahuje také v oblasti **digitální veřejné služby**. V obou oblastech však v posledním roce došlo k mírnému zlepšení.

Graf 4: Index digitální ekonomiky a společnosti, Česká republika (2022)



Zdroj: Index digitální ekonomiky a společnosti 2022, Česko

V oblasti **digitalizace státní správy** si český stát vede **velmi podprůměrně** ve srovnání s Evropskou unií. V oblasti elektronické identifikace, specificky ve vztahu k podnikání, se nachází na třetím místě od konce indexu E-Gov<sup>3</sup> (data Eurostat), za Rumunskem a před Irskem i za průměrem EU. Podobně je tomu v případě e-dokumentace, o něco lépe si pak ČR stojí v oblasti sdílení digitálních informací napříč státní správou, ale i zde se nachází pod průměrem EU. Naopak z hlediska umožnění (nikoli však jednoduchosti či využívání) online komunikace byznysu se státem je ČR ve skupině s nejlepším indexem.

Základní úroveň digitálních dovedností je v ČR lehce nad průměrem EU. **Celková „digitální propast“ v Česku se však za poslední léta nezmenšuje.** Z hlediska věkových rozdílů jde patrně o problém přechodný, z hlediska těch příjmových se však jedná o dlouhodobý problém vzhledem k tomu, že digitální schopnosti budou stále významnější, až nedílnou součástí lidského života. Existuje **digitální propast mezi příjmovými skupinami**. Například lidé ve skupině s nejnižšími příjmy vlastnili v roce 2021 počítač pouze ve 46,3 % a využívali internet v 53,4 %, zatímco lidé v nejvyšším příjmovém kvantilu mají téměř 100 % v obou ukazatelích. Digitální propast nadále

<sup>2</sup> Index DESI na úrovni jednotlivých zemí měří plnění stanovených cílů v oblasti rozvoje digitálních dovedností zaměstnanců, využívání digitálních technologií, rozvoje konektivity a infrastruktury a digitalizace služeb státu. Sleduje také míru investic do digitalizace podporované z EU fondu obnovy – RRF.

<sup>3</sup> Zdroj: Eurostat.

panuje také mezi **věkovými skupinami** (lidé nad 65 let vlastní počítač ze 46,3 %, disponují připojením k internetu z 53,4 %, mladší 40 let mají počítač z 92,9 % a internet z 97,7 %). Zároveň platí, že rodiny s dětmi mají téměř všechny počítač i internet. Největší posun za uplynulých 6 let zaznamenala „střední třída“, která se posunula při využívání internetu ze 75 % na 90 %.

### Přístup k internetu ve firmách

Připojení podniků k internetu (bez ohledu na velikost podniku) dosahuje 96 %, a ČR se tak nachází nad unijním průměrem. V České republice je však nadprůměrně zastoupeno podnikové připojení přes mobilní internet, zejména malé firmy mají menší poměr připojení přes Wi-Fi router. Z hlediska **rychlosti připojení** ČR zaostává za průměrem EU: připojení k internetu s rychlostí 30 Mbit/s a vyšší má v ČR 76 %, a nachází se tak na **8. místě od konce** mezi Bulharskem a Řeckem (unijní průměr je 84 %), připojení s rychlostí 100 Mbit/s a vyšší má pouze 43 % podniků (průměr EU-27 je 57 %). To je velký rozdíl oproti například Dánsku, Nizozemsku či Rumunsku, kde je připojení s rychlostí 300 Mbit/s a vyšší mezi 90–100 %.

**Rozdíly v rychlosti připojení jsou ve velikosti podniků.** Až v posledním roce se částečně vyrovnal rozdíl v přístupu k rychlejšímu připojení (do 100 Mbit/s) mezi podniky do 50 zaměstnanců a většími podniky, ovšem to neplatí pro rychlost nad 100 Mbit/s, kdy firmy nad 250 zaměstnanců mají ze 70 % přístup, **u firem do 50 zaměstnanců je to jen 42,8 %**. Tato data potvrzují informace z dotazníkového šetření společnosti IPSOS, kde je **nedostatečná rychlost připojení** zmiňována jako častý problém.

### Využívání ICT technologií ve firmách

V základních funkcích využívání digitálních služeb (jako je webová stránka, nabízení produktů přes internet, sledování a vyřizování zakázek přes webové rozhraní či aplikace) **nejsou zásadní rozdíly ve velikosti firem** a ČR se řadí mezi země nad průměrem EU. **Rozdíly ale panují při pokročilejších funkcích**, jako je například sledování stavu objednávky a podobně (pouze 13 % firem do 50 zaměstnanců podobné funkce využívá, oproti 23 % u firem nad 250 zaměstnanců).

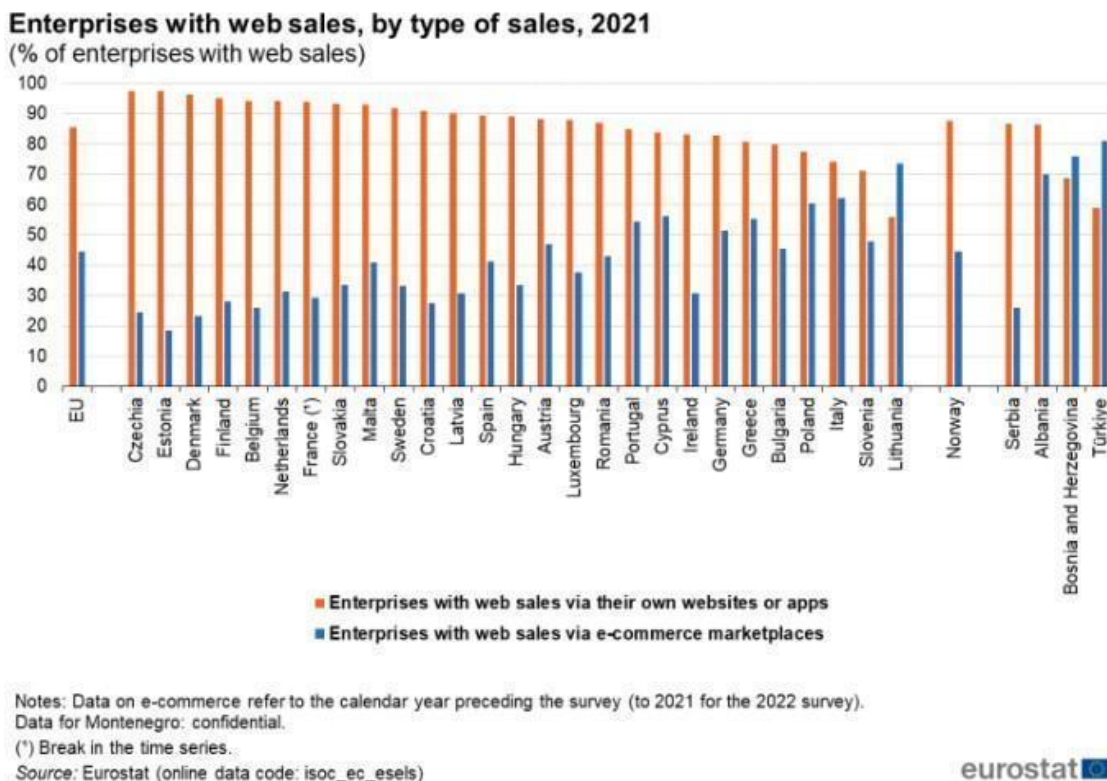
**Značné rozdíly panují mezi sektory**, kdy nejméně „digitalizovanými“ sektory z hlediska využívání online nástrojů prodeje a marketingu jsou stavebnictví, doprava a skladování, zpracovatelský průmysl a realitní činnosti. Naopak nejvíce „digitalizovanými“ odvětvími jsou cestování, ubytování a obchod. V těchto parametrech je však **ČR celkově nad průměrem EU**.

Česká republika (bez ohledu na velikost podniku) se po Irsku řadí na **druhou příčku** mezi zeměmi EU z hlediska **podílu online tržeb na celkových tržbách** (30 %, průměr EU je 17 %).

České podnikatelské prostředí je specifické v tom, že **nadprůměrně využívá** při prodeji **vlastní webová rozhraní či aplikace**, oproti využívání externích

komerčních elektronických služeb (graf č. 5). České MSE (ale v tom není ČR výjimkou) dávají přednost tomu, že za nákup softwaru raději utratí poměrně velkou částku, než aby platily měsíční licenční poplatky v mnohem menší výši. Skutečnost, že se upřednostňuje vlastnictví před půjčováním, je pro malé podniky charakteristická.

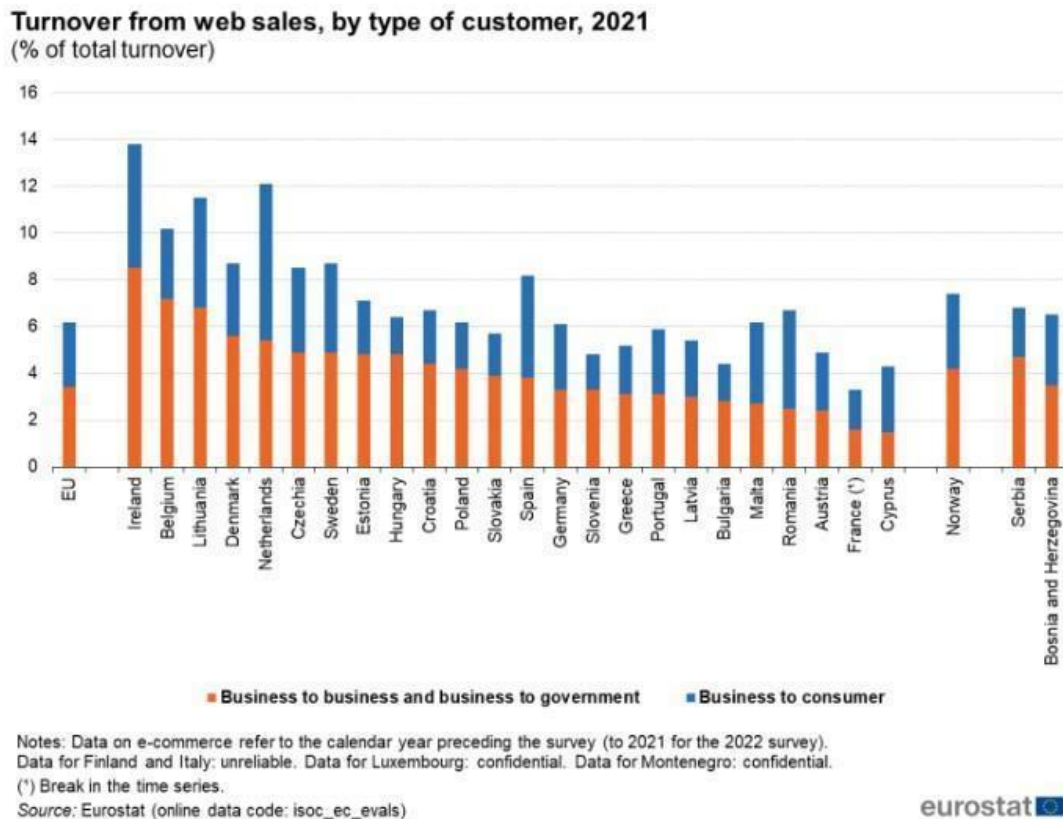
Graf 5: Online prodej z hlediska podílu vlastních a vnějších digitálních platform pro prodej



Zdroj: [Eurostat](#)

Firmy (bez rozdílu velikosti) mezi problémy při online prodeji nejčastěji uvádí **vysoké náklady** související s logistikou (49 %). To je problém, který výrazněji dopadá na malé, a tím spíše na mikropodniky. Další problémy pak vyplývají z regulací přizpůsobení výrobků (balení, země původu; 26 %), jež rovněž hůře dopadají na MSE. Česko i přes výše uvedené překážky patří mezi země s nadprůměrným online prodejem (graf. č. 6).

Graf 6: Evropské srovnání podílu online obchodu na celkovém obrátu



Zdroj: [Eurostat](#)

Hmatatelné rozdíly mezi MSE a velkými firmami jsou v oblasti práce se sociálními sítěmi, kdy Facebook či LinkedIn využívá 49 % MSE (oproti 83 % velkých podniků), YouTube či Instagram pak pouze 22 % (oproti 52 % velkých podniků). V tomto ohledu ČR daleko zaostává za průměrem EU, což je zajímavá informace vzhledem k tomu, že česká společnost jako celek je naopak při využívání digitálních sociálních sítí vysoko nad průměrem EU.

Při využívání sofistikovanějších forem digitální obchodní komunikace, jako je např. sdílení dat a dokumentů mezi podniky (Electronic Data Exchange), je opět značný rozdíl – pouze 5 % MSE v roce 2022 využívalo některou z forem sdílení dat a dokumentů, oproti 31 % velkých firem, přičemž za posledních deset let se tento poměr u MSE ještě snížil.

Vzdáleným přístupem k internetu disponuje 23–29 % malých podniků (31–38 % velkých podniků). Propastný rozdíl však panuje při sofistikovanějším využívání vzdáleného přístupu – 46 % malých podniků umožňuje vzdálený přístup k firemním dokumentům a aplikacím a 33 % z nich využívá online schůzky (oproti 94 % v případě podniků nad 250 zaměstnanců), přičemž pouze 7 % malých podniků dává přednost online

**schůzkám** před osobním jednáním (oproti 46 % velkých podniků). Ve všech těchto parametrech patří ČR k **podprůměrným zemím v EU**.

**Podíl podniků**, které využívají některou z **cloudových služeb** (kam však patří i e-mail či zabezpečení) je v ČR 44 %. V této oblasti se ČR pohybuje v průměru EU, ovšem daleko za rozvinutými ekonomikami jako Finsko či Dánsko, které dosahují 77 %.

Při využití cloudu se **malé podniky** ve větší míře než podniky velké spoléhají na **cloudové účetní služby** (23,4 % vs. 15,4 %), ovšem při sofistikovanějším využití, jako např. u cloudových databází, je rozdíl opačný (15,4 % vs. 32,2 %). Cloudové databáze celkově využívá v ČR jen 14 % podniků (průměr EU je 19 % a v případě lídra v této dimenzi – Nizozemska – je to 51 %). Využívání **sofistikovaných nástrojů ICT, jako je umělá inteligence (AI) či internet věcí (IoT)**, jsou v ČR opět **velké rozdíly ve velikosti podniků**. U firem do 50 zaměstnanců je využití **28 % (IoT) a 4,5 % (AI)**, u **velkých podniků je to 55 %, resp. 24 %**. v případě využití AI je tento rozdíl velmi důležitý, neboť jde o nástroj, který by měl být schopen „vyrovnávat“ hrací pole a pomáhat MSE, ovšem trend je spíše opačný. IoT je většinou využíván pro **jednodušší procesy**, jako zabezpečení objektů či sledování spotřeby (opět velmi důležité pro MSE), pouze 4 % podniků (bez ohledu na velikost) používá IoT např. pro monitorování pohybu zboží a podobně. **V případě IoT je ČR v průměru EU, v případě AI hluboko pod průměrem.**

Dalším **velkým rozdílem z pohledu velikosti firmy je v opatřeních k bezpečnosti ICT provozu**. 78,2 % podniků do 50 zaměstnanců využívá služby zálohování dat, 48,6 % virtuální privátní sítě (VPN) a 27 % šifrování dat (oproti 87,1 %, resp. 95 %, resp. 71 % u podniků s více než 250 zaměstnanci). Zde je patrná zvýšená zranitelnost MSE z hlediska kyberbezpečnosti. Zároveň jsou tyto ICT služby nejméně využívány v oblasti stravování a pohostinství, tedy odvětví, v němž působí značný podíl MSE.

## Digitalizace na úrovni mikro- a malých podniků v ČR

Výzvy, kterým při přechodu na nové (digitální) technologie čelí MSE v České republice, se v zásadě neliší od dalších ekonomik. Pro malé podniky jednoduše není digitalizace prioritou. Řeší řadu jiných akutních problémů, které jsou z hlediska všednodenních záležitostí naléhavější. Patří mezi ně výzvy související s dodavatelskými řetězci, rostoucí ceny, nejisté hospodářské vyhlídky či nedostatek pracovníků. Z tohoto důvodu se investice do digitální infrastruktury podniku odkládají na neurčito, již rozběhnuté projekty jsou zmrazeny, případně se témata jako strategická digitální budoucnost podniku vůbec neřeší. Z dlouhodobého hlediska se však má za to, že tento přístup ohrožuje nejen růst podniku, ale v mnoha případech i samu jeho udržitelnost.

Z globálního průzkumu společnosti Deloitte vyplývá, že 45 % SME se potýká s investičními náklady, které jsou významnou překážkou digitální transformace (Deloitte, 2021). Omezené finanční zdroje často brání jejich schopnosti efektivně přijímat a zavádět digitální technologie. Podle Světového ekonomického fóra přibližně 40 % SME na celém světě nemá přístup k potřebným dovednostem a talentům, které

jsou nezbytné pro úspěšnou digitální transformaci. Nedostatek kvalifikovaných odborníků představuje pro jejich úsilí o zavádění digitálních technologií značnou výzvu (Světové ekonomické fórum, 2020). Podle společnosti McKinsey & Company pouze 16 % SME na celém světě má vypracovanou jasnou digitální strategii. Absence dobře definovaného plánu jim brání ve schopnosti orientovat se ve složitostech digitální transformace (McKinsey & Company, 2020). Studie společnosti Microsoft dále upozorňuje na to, že 62 % SME na celém světě uvádí strach z narušení bezpečnosti dat a kybernetických hrozeb jako brzdu k intenzivnějšímu využívání digitálních technologií (Microsoft, 2021).

MSE si zároveň často neuvědomují, že odkládání digitální transformace může za současných ekonomických vyhlídek jejich problémy do budoucna ještě zhoršit. Hospodářský pokles nebo finanční nestabilita mohou výrazněji zatížit finanční zdroje malých a středních podniků a dále ztížit investice do digitálních technologií a realizaci komplexních iniciativ digitální transformace. Hospodářský pokles může vést ke snižování počtu zaměstnanců nebo restrukturalizaci v organizacích, což má za následek snížení počtu lidských zdrojů. To může zhoršit stávající nedostatek digitálních dovedností, s nímž se malé a střední podniky potýkají, a ztížit nalezení a udržení kvalifikovaných odborníků s potřebnými odbornými znalostmi v oblasti digitálních technologií. Ekonomická nejistota může způsobit nestálost poptávky na trhu a preferencí zákazníků. Pro malé a střední podniky může být obtížné sladit své úsilí o digitální transformaci s vyvíjejícími se tržními trendy, což vede k potížím při určování správných digitálních strategií a technologií, které je třeba realizovat. Během hospodářského poklesu může konkurence v rámci odvětví zesílit, protože se podniky snaží přežít a udržet si svůj podíl na trhu. Malé a střední podniky, jež zaostávají v digitální transformaci, mohou čelit zvýšené konkurenci ze strany digitálně vyspělejších konkurenčních firem, což dále zdůrazňuje naléhavost digitální transformace.

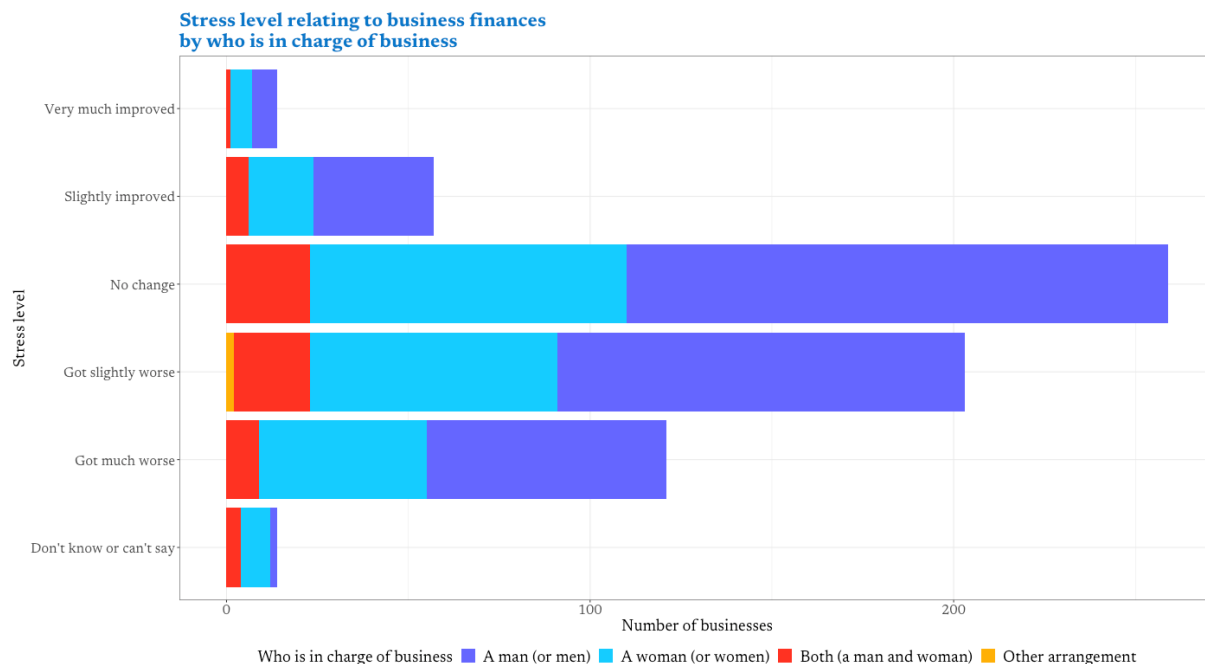
Ekonomická nejistota může způsobit, že se malé a střední podniky budou více vyhýbat riziku, což je odradí od investic do iniciativ digitální transformace. Obavy z finančních ztrát nebo neúspěšných výsledků mohou také bránit jejich ochotě podstupovat rizika a více využívat digitální technologie (Yvanovich, 2023). Z dat projektu *Touha prosperovat (situace českých mikro a malých podniků 2022, graf č. 7)*<sup>4</sup> vyplývá, že většina MSE již pociťuje větší tlak s ohledem na stav financí, ekonomická nejistota se tak již propisuje do samé podstaty podnikání.

---

<sup>4</sup> Data pro projekt *Touha prosperovat (situace českých mikro a malých podniků 2022)* zpracovala společnost 60 Decibels

v rámci programu Strive Czechia, který je společnou iniciativou Centra pro inkluzivní růst společnosti Mastercard a neziskové organizace CARE Česká republika. Tato data byla částečně nově zpracována i pro účely této studie.

Graf 7: Pociťovaný finanční tlak na úrovni vedení podniku



Zdroj: průzkum 60 Decibels. Zpracování: GARI

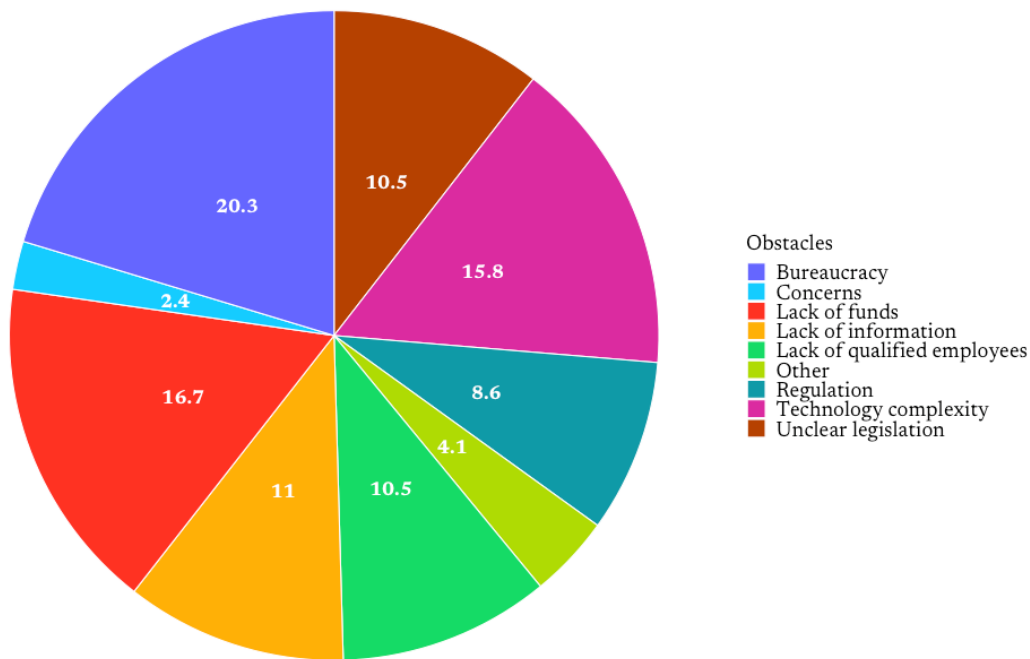
Vnímání překážek digitalizaci vedením českých MSE do velké míry kopíruje obecné výzvy popsané výše. Je potřeba upozornit na specifikum, že téměř 40 % respondentek a respondentů spatřuje hlavní překážky v digitalizaci na straně přístupu státu.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Zde je ale potřeba dát výsledky dotazníkového šetření do souvislosti s obecně neuspokojivým podnikatelským a regulatorním prostředím v ČR.



Graf 8: Překážky bránící rychlejšímu zavádění digitalizace ve firmě (%)

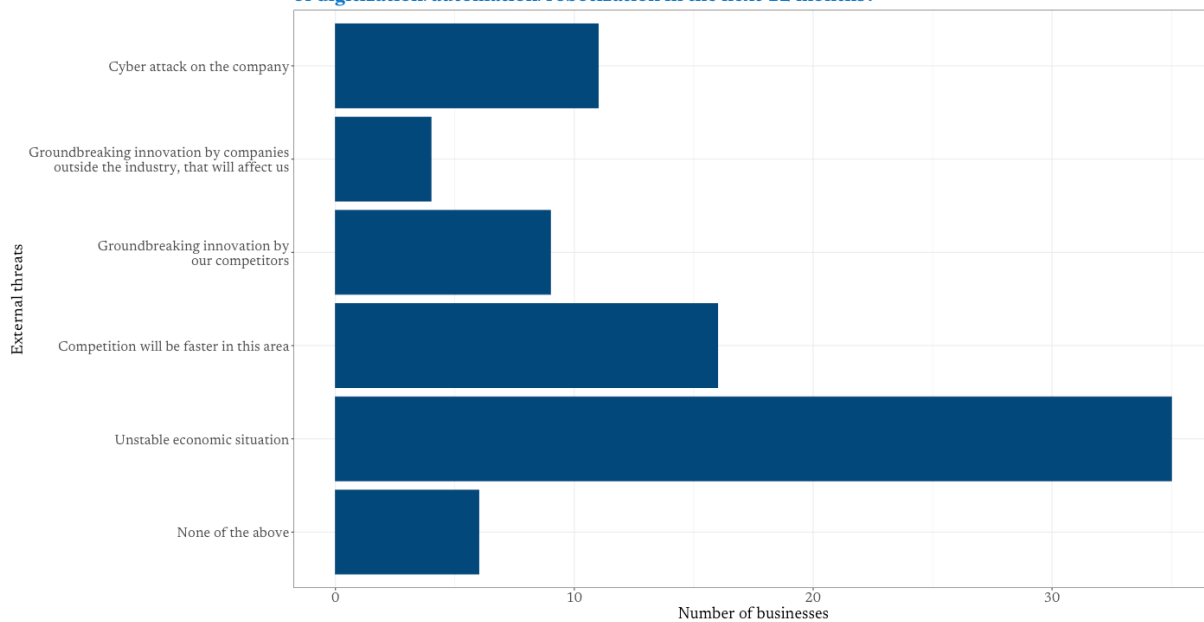
**Obstacles preventing the faster implementation of digitization in the company [%]**



Zdroj: Data z průzkumu IPSOS. Zpracování: GARI

Graf 9: Vnímání vnějších hrozeb ze strany vedení MSE

**What external threats are you most concerned about in the area of digitization/automation/robotization in the next 12 months?**



Zdroj: Data z průzkumu IPSOS. Zpracování: GARI

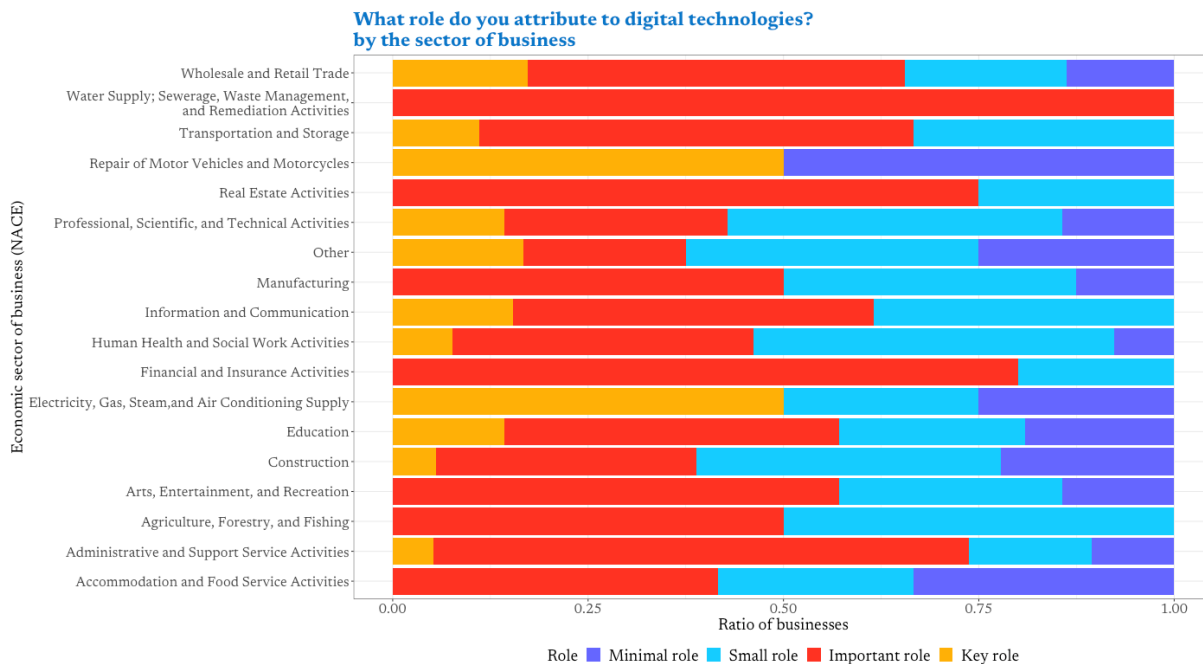
## Digitalizace a motivace

Jako jeden z nejzásadnějších, nejobtížněji uchopitelných a zároveň nejhůře řešitelných problémů při hodnocení budoucnosti digitalizace MSE se v průběhu zpracování studie ukázala otázka *motivace*. Jde o složitou otázku mimo jiné proto, že se dotýká samé podstaty ambicí majitelů mikro- a malých podniků z hlediska jejich budoucnosti. Je jejich cílem další růst, nebo jen udržení byznysu v jeho stávajících rozměrech? Za současných ekonomických podmínek není pro malé podniky snadné určit, zda či do jaké míry investice do nových technologií do budoucna napomůže růstu či udržitelnosti podnikání. Graf ilustruje, jak malé podniky vnímají náklady na nové technologie s velkou obezřetností. Ve věci *motivace* byly pro účely této studie identifikovány následující hlavní otázky:

- Jak vnímají malé a mikrofirmy pojem „digitalizace“, co pro ně znamená – rozumíme tomuto pojmu podobně?
- Jakou mají malé a mikrofirmy motivaci pro digitalizaci i samotný růst?
- Jaká je jejich ochota překonat bariéry/averzi k digitalizaci? Vědí, co jim digitalizace může přinést?
- Jaký význam tedy české MSE přikládají digitalizaci a jakou motivaci pocítují?

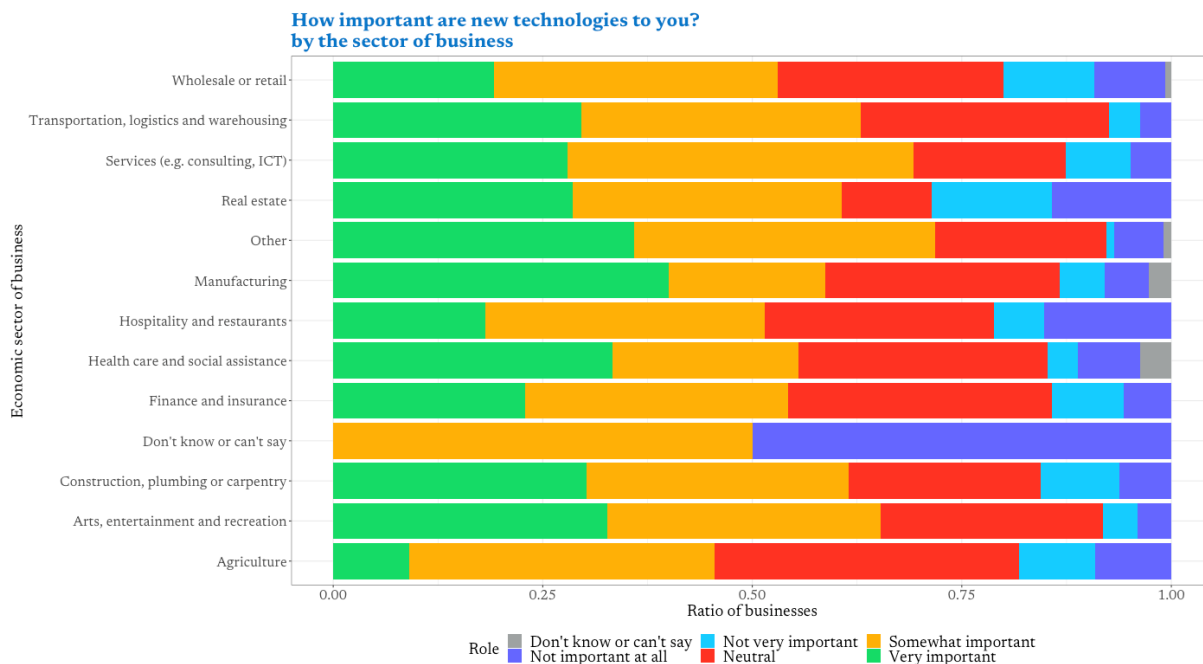
Data z průzkumu společnosti IPSOS (graf č. 10) jsou pro srovnání doplněná daty z dotazníkového šetření společnosti 60 Decibels (graf č. 11). Třetina až polovina dotázaných MSE nepřisuzuje digitálním technologiím výraznou roli (existují ale rozdíly mezi jednotlivými obory).

Graf 10: Role, kterou MSE přisuzují digitálním technologiím (dle oboru podnikání) – IPSOS



Zdroj: Data z průzkumu IPSOS. Zpracování: GARI

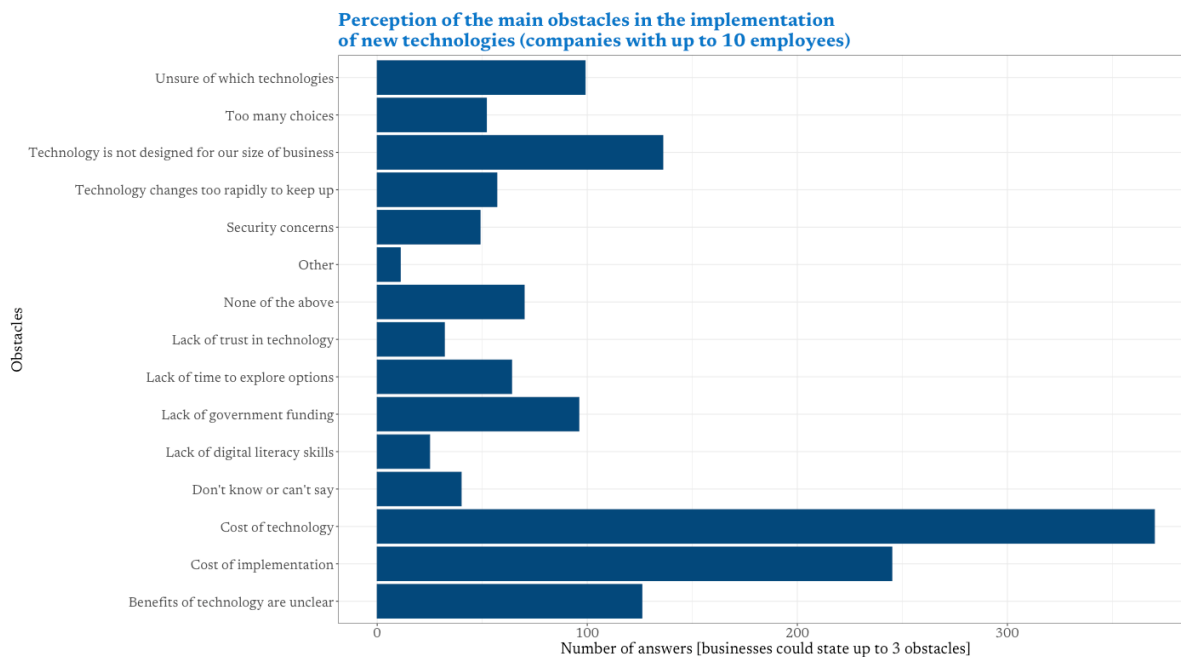
Graf 11: Role, kterou MSE přisuzují digitálním technologiím (dle oboru podnikání) – 60 Decibels



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Značné procento MSE vyjadřuje také nejistotu ohledně porozumění technologiím a nejistotu vůči jejich přínosu, byť mezi překážkami dominuje otázka nákladů (graf č. 12).

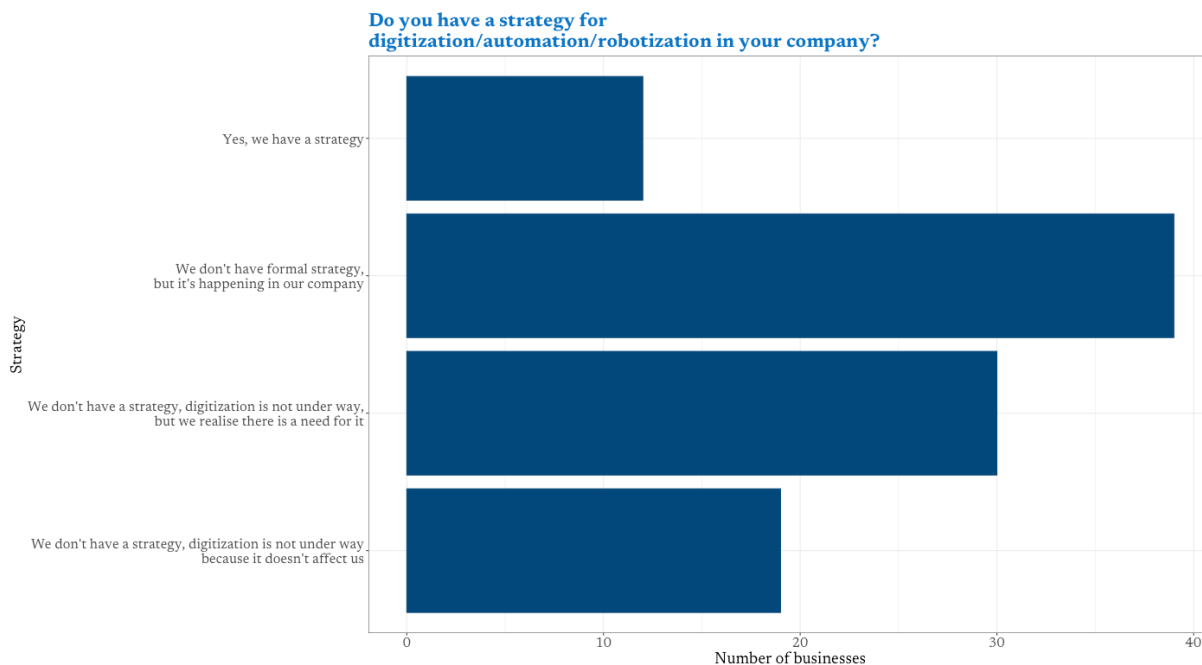
Graf 12: Vnímání hlavních překážek v implementaci nových technologií (firmy do 10 zaměstnanců)



Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

O míře motivace pro digitalizaci vypovídá také velmi nízká ochota ke strategickému plánování technologických investic (graf č. 13a).

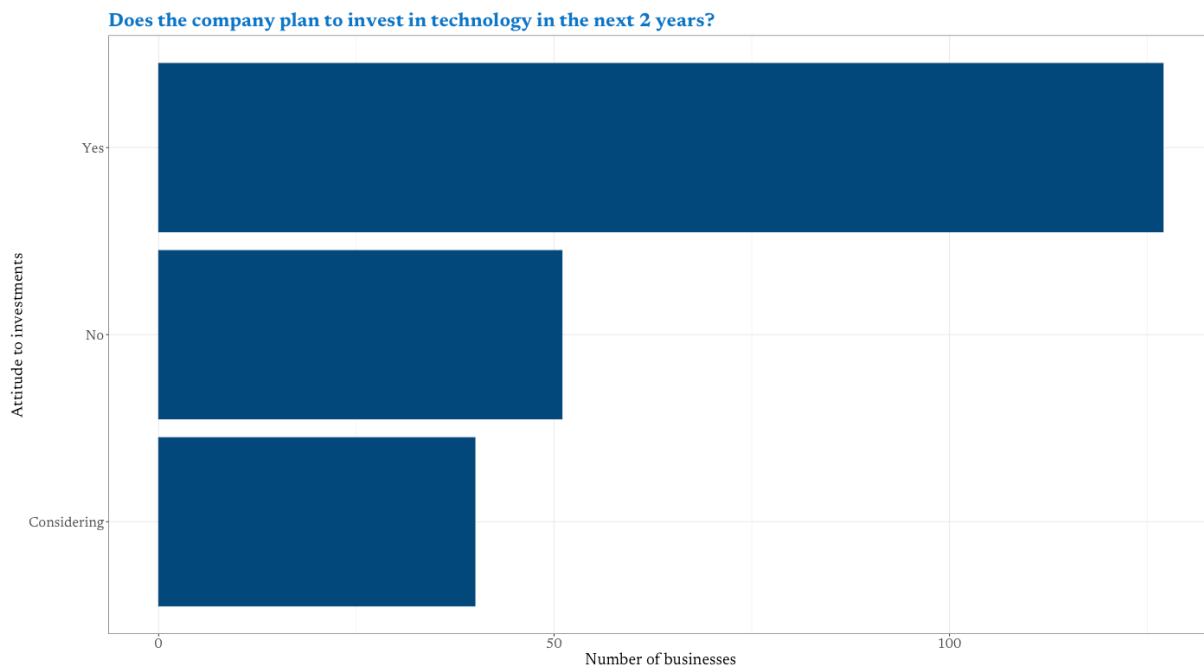
Graf 13a: Strategie plánování technologických investic u MSE



Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

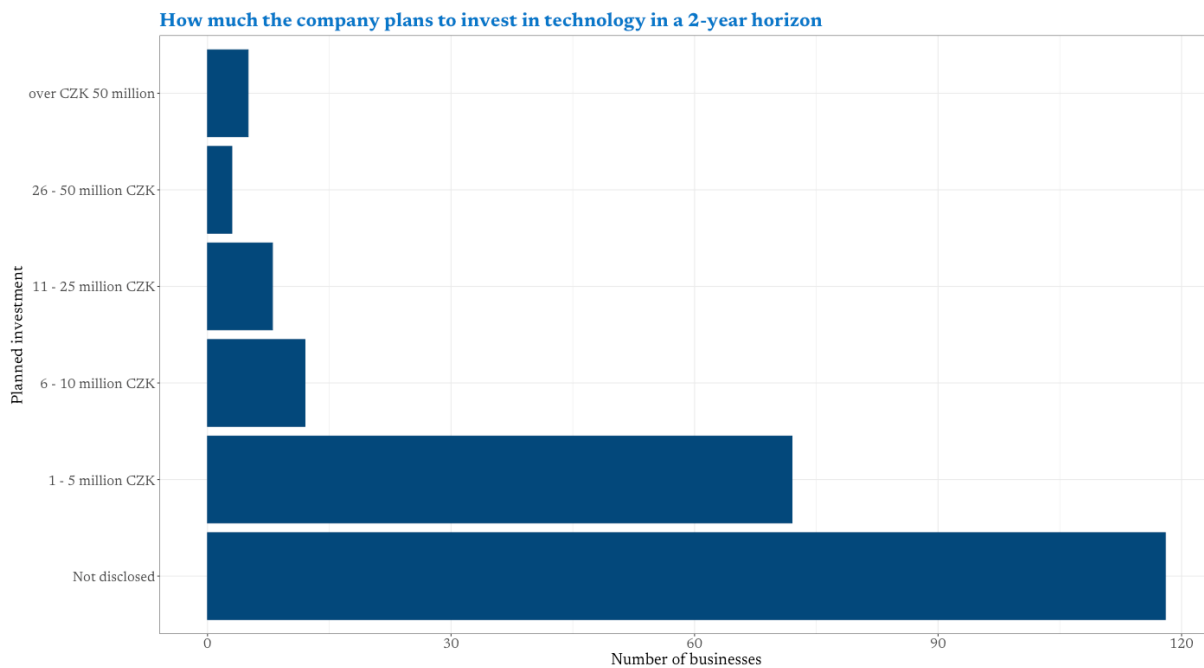
Ze vzorku 100 dotázaných podniků jich pouze 12 % má formálně zpracovanou strategii, u necelých 40 % podniků digitalizace probíhá bez strategie, celá pětina dotázaných firem se domnívá, že se jich digitalizace netýká, a 30 % firem vnímá potřebu digitalizace, ale nevěnuje se jí na operační ani na strategické úrovni.

Graf 13b: Investiční výhledy MSE v horizontu dvou let



Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

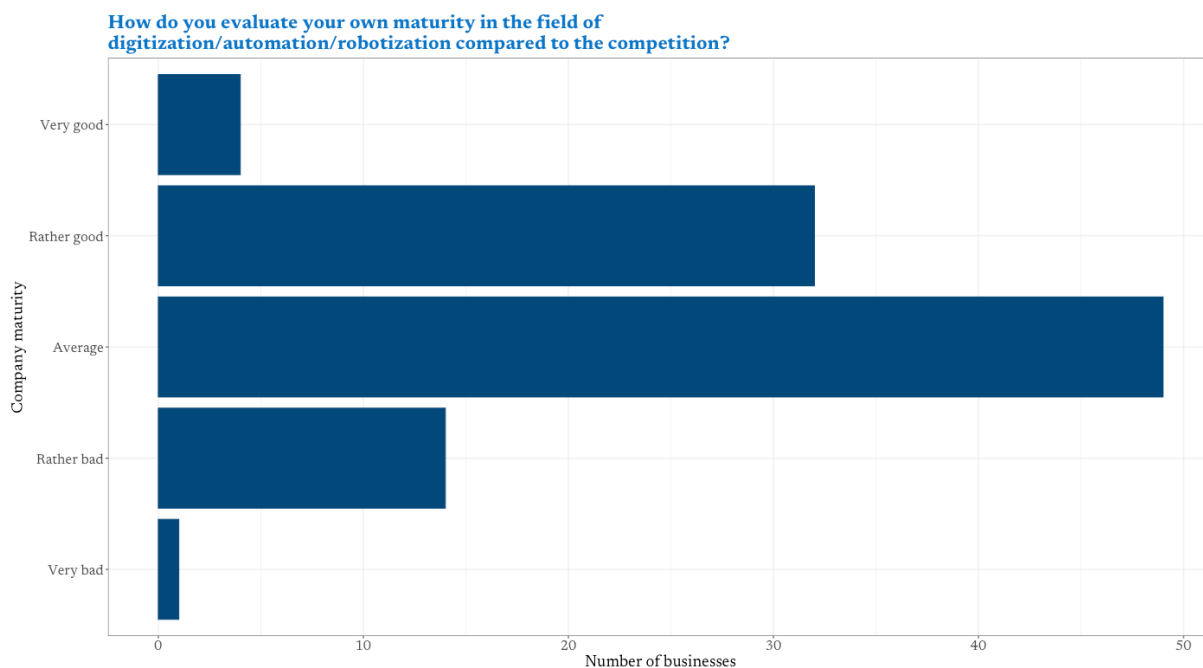
Graf 14: Investiční plány v horizontu 2 let



Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

Předchozí dva grafy ukazují, že velká většina oslovených firem sice plánuje či zvažuje investice do technologií v horizontu následujících dvou let, nicméně největší část oslovených neuměla – případně nechtěla – vyjádřit míru investic. Jde-li o tak krátkodobý horizont jako dva roky, svědčí to o nejistotě a neurčitosti investičních ambicí. Podobně lze interpretovat i výsledky dalšího dotazníkového šetření, kdy se měly firmy samy ohodnotit podle toho, jak se cítí technologicky vyspělé vůči konkurenci (graf č. 15). Téměř 50 % respondentek a respondentů vnímá své firmy jako „průměrně“ vyspělé.

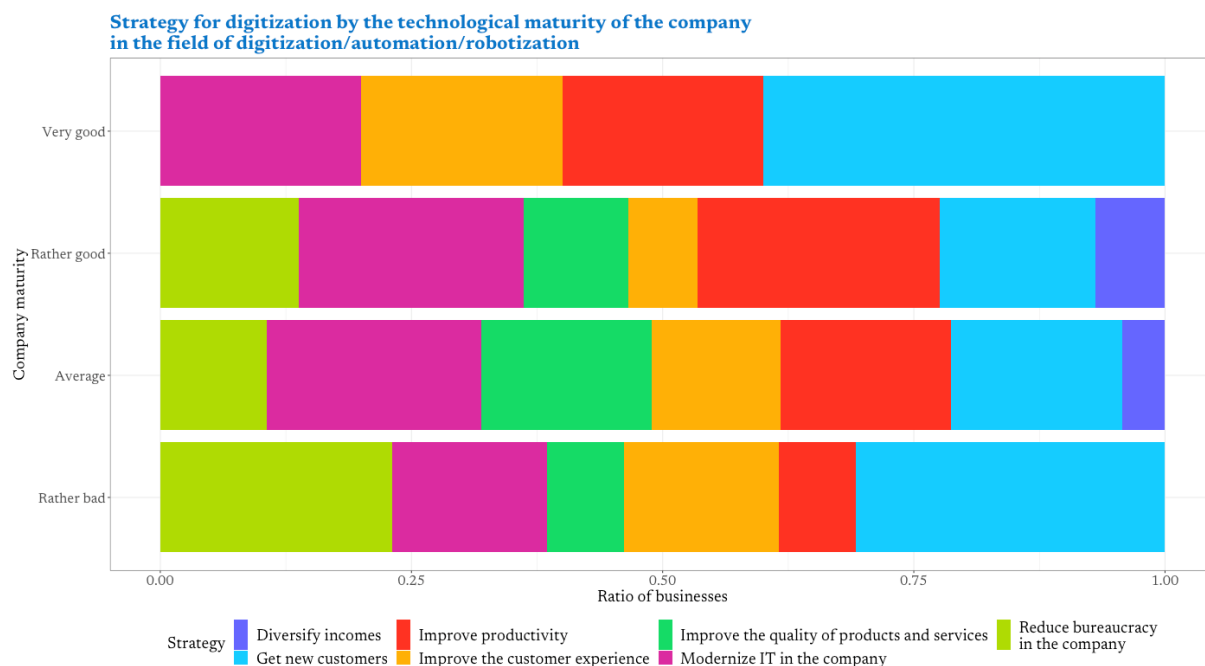
Graf 15: Vlastní hodnocení technologické vyspělosti ve srovnání s konkurencí



Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

O motivaci pro investice do technologií vypovídá i vlastní interpretace přínosu digitalizace pro podnikání. Následující graf (č. 16) kategorizuje podniky podle toho, jak se hodnotí z hlediska vyspělosti v pronikání technologií na straně jedné a hodnocení přínosu technologií na straně druhé. Firmy, které se považují za vyspělé, si od technologií slibují především zvýšení produktivity a zisk nových zákazníků, zatímco firmy z opačného spektra spíše snížení byrokratické zátěže. Na tomto základě je možné sestavit určitý žebříček ambicí a očekávání, kdy firmy, které se považují za technologicky vyspělejší, se soustředí spíše na růst. Firmy, které se identifikují jako méně vyspělé, pak od technologií očekávají spíše zlepšení základních vnitřních procesů. Firmy, jež se považují za průměrně vyspělé, mají očekávání od nových technologií rovnoměrně rozdělená.

Graf 16: Strategie pro digitalizaci podle technologické vyspělosti firmy



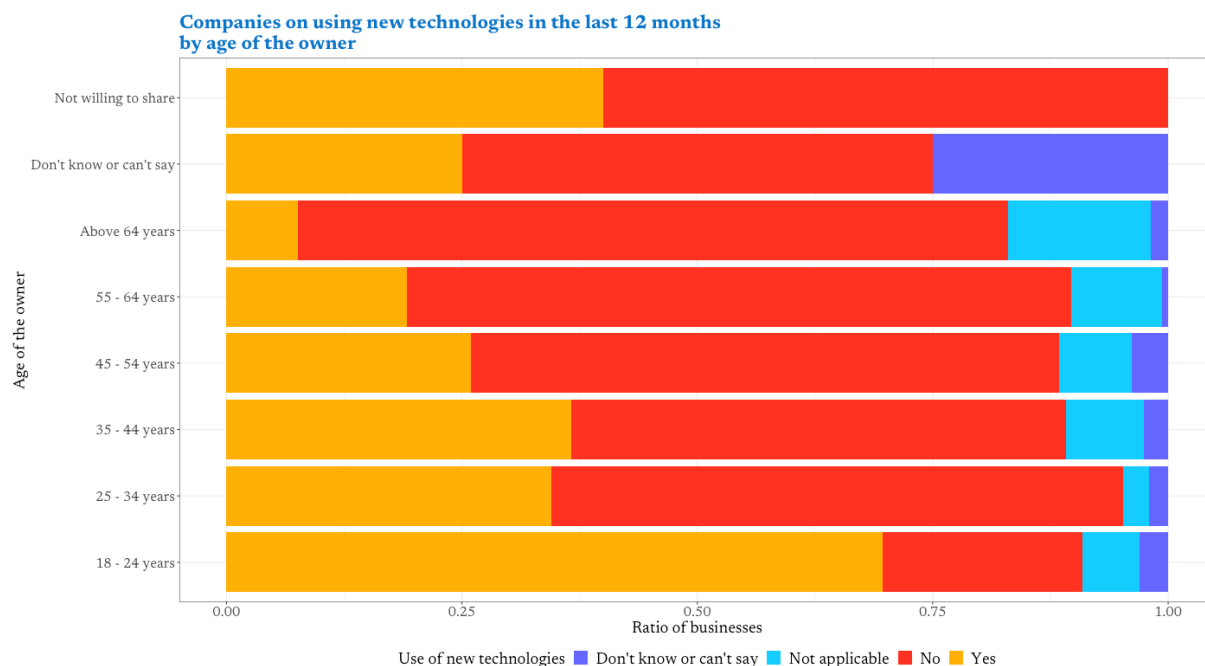
Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

Neurčitou a nižší motivaci pro digitalizaci MSE je nutné dát do souvislosti s obecnou motivací k mikro- a malému podnikání v ČR. Navzdory tomu, že ČR má v přepočtu na obyvatele vysoce nadprůměrně zastoupené mikrofirmy a OSVČ,<sup>6</sup> klesá počet osob vykonávajících podnikání jako hlavní činnost. To naznačuje snižující se motivaci k dlouhodobému budování vlastního podnikatelského záměru a jistější spoléhání na zaměstnanecký poměr. Výjimkou jsou ženy jako OSVČ či podnikatelky, jejichž podíl narůstá. Při bližším pohledu nelze tento trend brát za pozitivní, neboť jedním z důležitých důvodů takového rozhodnutí je nedostatečná flexibilita na straně zaměstnavatelů.

Specifickým problémem je pak otázka nástupnictví a předávání rodinných MSE. Nastupující generace často nemá o převzetí rodinného podniku zájem, z průzkumu agentury IPSOS (MPO, 2022) vyplývá, že dvě třetiny majitelů firem nepřipravují plán předání podniku. To negativně ovlivňuje motivaci pro investice do nových technologií. Za těchto okolností lze pochopit, že majitelka či majitel podniku nehodlá řešit vyhlídky v horizontu jedné či dvou dekád. I proto se tento rozsáhlý segment malého rodinného podnikání nachází ve velmi ošidné situaci, nejen z hlediska vlastní digitalizace, ale i z hlediska kontinuity podniku jako takové. Data agentury CzechInvest (graf č. 17) navíc ilustrují, že využívání technologií se v nepřímé úměře snižuje s věkem.

<sup>6</sup> V této souvislosti necháváme stranou otázku vlivu tzv. „švarc-systému“, tj. situaci, kdy firma uzavře obchodněprávní smlouvu (např. smlouvu o poskytování služeb) s osobou samostatně výdělečně činnou. Živnostník však ve skutečnosti vykonává závislou práci, a je tak fakticky v postavení zaměstnance.

Graf 17: Využívání nových technologií ze strany MSE (dle věku majitele)



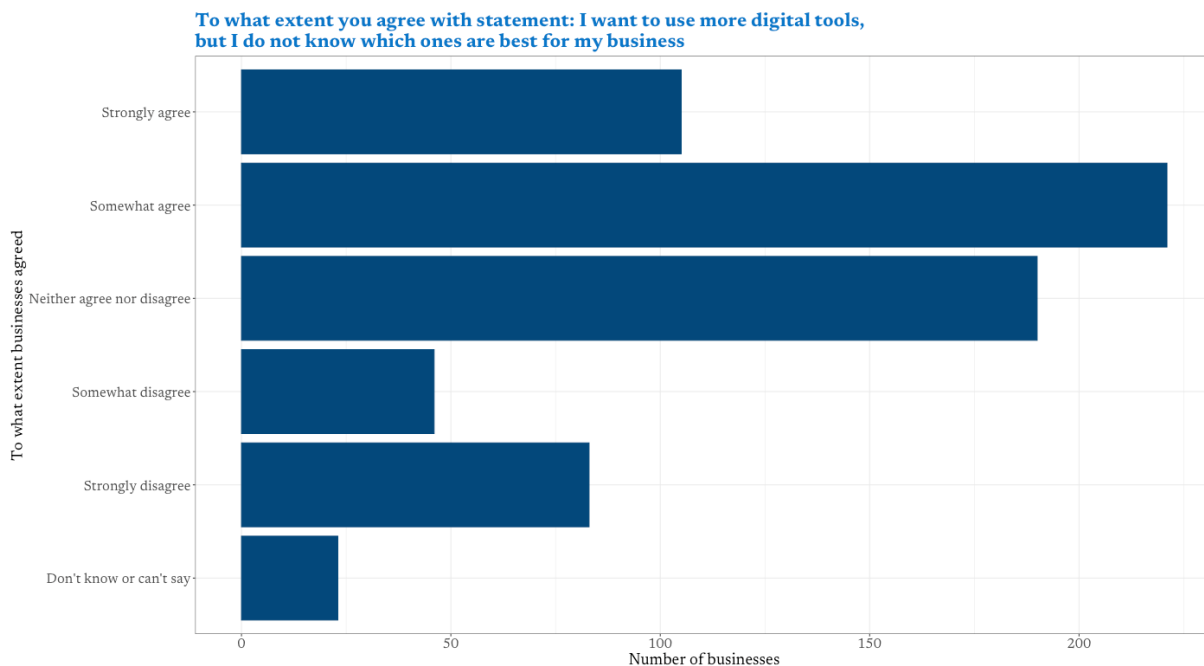
Zdroj: CzechInvest. Zpracování: GARI

## Digitalizace a informace

Pokud je překonána prvotní překážka v podobě motivace k digitální transformaci včetně dlouhodobého plánování rozvoje podniku, je cesta k digitalizaci již z poloviny otevřena. Data z průzkumu 60 Decibels ukazují (grafy č. 18a a 18b), že české firmy do 10 zaměstnanců by uvítaly více osvěty v oblasti digitálních nástrojů, případně jednotnou platformu, která je přehledně a prakticky provede spleťtým množstvím nabídek v této oblasti.

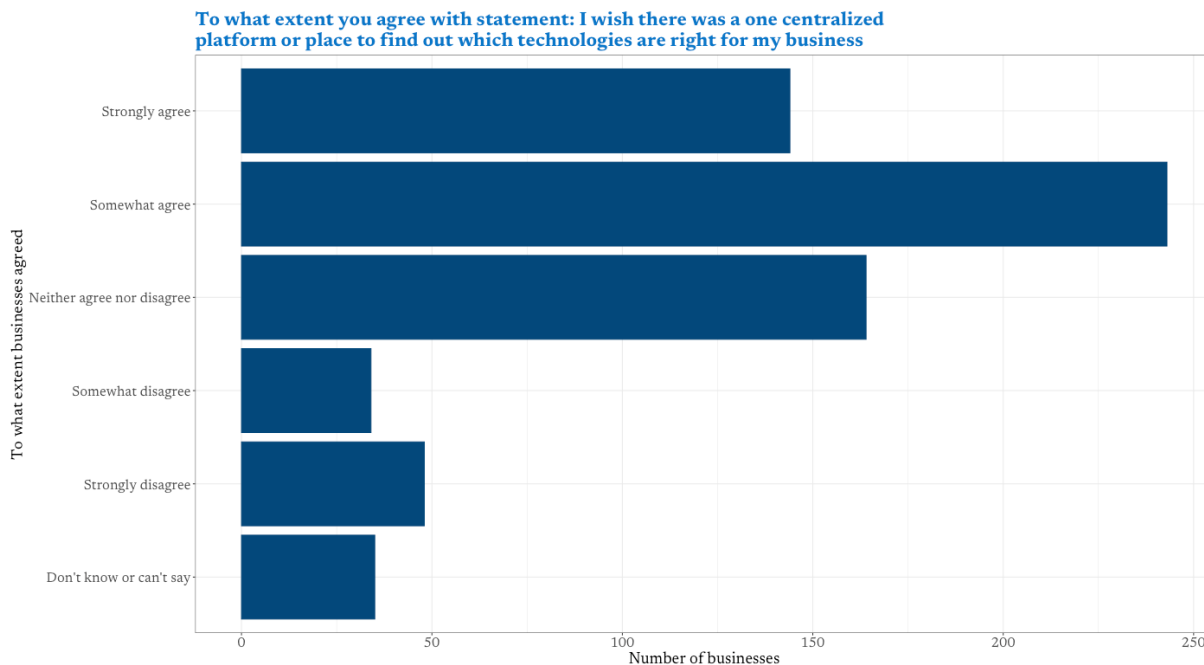


Graf 18a: Informovanost mikrofirem o využití digitálních technologií



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

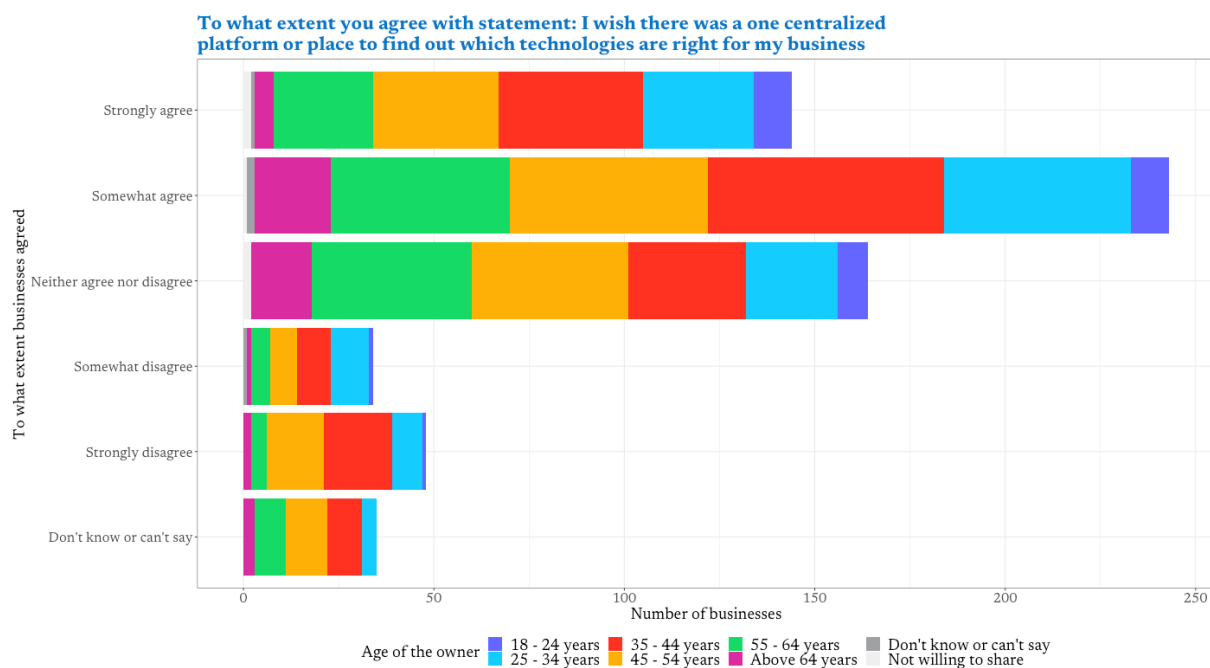
Graf 18b: Informovanost mikrofirem o využití digitálních technologií



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

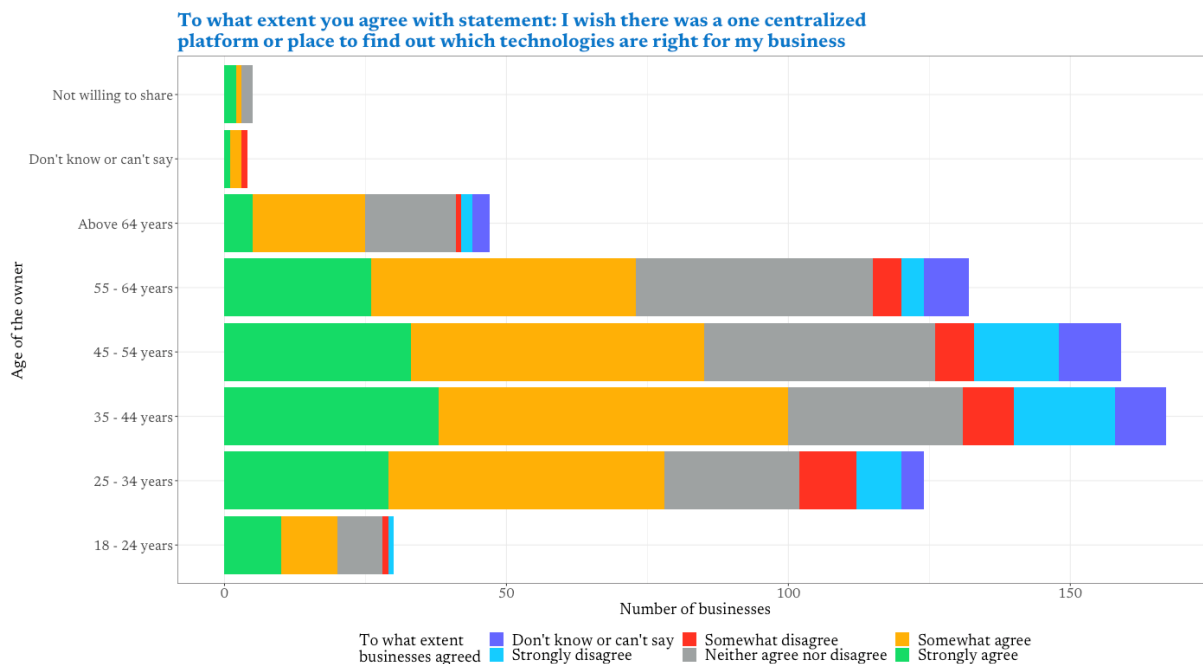
Zde ovšem platí známé pravidlo, že ten, kdo si uvědomuje nedostatek informací, má již vůli k jejich vyhledávání. Základní problém je tam, kde si podnikatel či podnikatelka ani neuvědomují potřebu osvěty či vyhledávání informací. Pak je malá šance, že se i velmi dobře míněné informační kampaně či komunikační strategie dostanou tam, kde jsou nejvíce potřeba. To částečně potvrzují i interpolace odpovědí na výše položenou otázku s věkem respondentů/respondentek (grafy č. 19 a 20).

Graf 19: Interpolace informovanosti MSE a věku



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Graf 20: Interpolace informovanosti MSE a věku



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Ostatně, jak výše ukazuje graf č. 8, nedostatek informací považuje za problém pouze zhruba desetina dotázaných podniků.

Český stát, stejně jako korporátní a neziskový sektor v ČR, vynakládají nemalé úsilí na informační a osvětové kampaně, a to i v regionálním měřítku (například regionální inovační centra). Právě z výše zmíněného důvodu se však toto úsilí má účinkem právě tam, kde je ho nejvíce potřeba. **Proto je nezbytně nutné při informování a osvětě co nejdůsledněji myslet na jejich dosah a dopad.** V tomto kontextu je nutné zdůraznit potřebu cílené práce místními organizacemi, municipalitami či „stakeholdery“, přičemž spíše než obecná informační kampaň pomůže **sdílení příkladů dobré praxe**, z nichž bude jasně patrná přidaná hodnota digitální transformace v lokálních podmínkách.

## Digitalizace a finance

Podaří-li se překonat *motivační* a *informační deficit*, je další značnou výzvou nedostatek financí. Z výše uvedeného přehledu je patrné, že české MSE nezaostávají ani tolik v „měkké digitalizaci“, tj. ve využívání základních digitálních nástrojů, ale spíše v sofistikovanějších technologiích, které jsou často náročnější jak na kvalifikovanou pracovní sílu, tak i na pořizovací náklady. Zejména za současných nejistých hospodářských vyhlídek malé firmy upřednostňují bezprostřední cash-flow před strategičtější plánováním investic, neboť v krátkodobém horizontu jde o samu otázku udržení zaměstnanců, či dokonce přežití. Opět platí nebezpečná nepřímá úměra, že čím

menší je podnik, tím je obtížnější přístup k prostředkům na investice. To může mít za následek další oslabení jejich konkurenceschopnosti a rozevírání nůžek mezi malými a velkými podniky, se všemi negativními dopady, které byly popsány v úvodu.

Státní, soukromá i nezisková sféra dlouhodobě nabízí velmi pestrou paletu podpůrných programů a projektů, jejichž cílem je jak posílit odolnost a konkurenceschopnost MSE/SME obecně, tak jejich digitální schopnosti konkrétně. Tyto projekty však jednak naráží na motivační a informační bariéry, které byly popsány výše, a zároveň se potýkají s nemalými problémy z hlediska jejich atraktivity pro podniky. Například analýza absorpční kapacity *Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost* (2020) zmiňuje jako základní překážky nevhodné nastavení oblastí podpory, které nekorespondují s potřebami organizace, administrativní náročnost podání žádosti o podporu, nízkou míru finanční podpory ze strany operačního programu či problémy s jeho kofinancováním a předfinancováním. Tyto překážky nejsou vlastní pouze podpoře z operačních programů, ale jdou napříč širokým spektrem podpůrných programů.

Významnou překážkou pro využívání dotací je to, že podniky nemohou dosáhnout podmínek pro čerpání. Průzkum provedený pro Asociaci malých a středních podniků (2022)<sup>7</sup> ukazuje, že podmínky jsou často nastaveny bez hlubšího vhledu do podnikatelského prostředí (například podmínkou dotace bylo zvýšení počtu pracovních míst a jejich udržení, což je v rozporu se snahou o zvýšení produktivity a zároveň je to požadavek velmi obtížně naplnitelný vzhledem k nedostatku kvalifikované pracovní síly, zejména v technických profesích. Další výzvou jsou příliš velké projekty za podmínek, kdy mikropodnikům by pomohla podpora ve výši několika málo stovek tisíc Kč, ale projekty podpory jsou řádově vyšší.

Podobně byl kladen požadavek na zvýšení *obratu* namísto *zisku*, což je podmínka lépe odpovídající povaze technologických inovací.

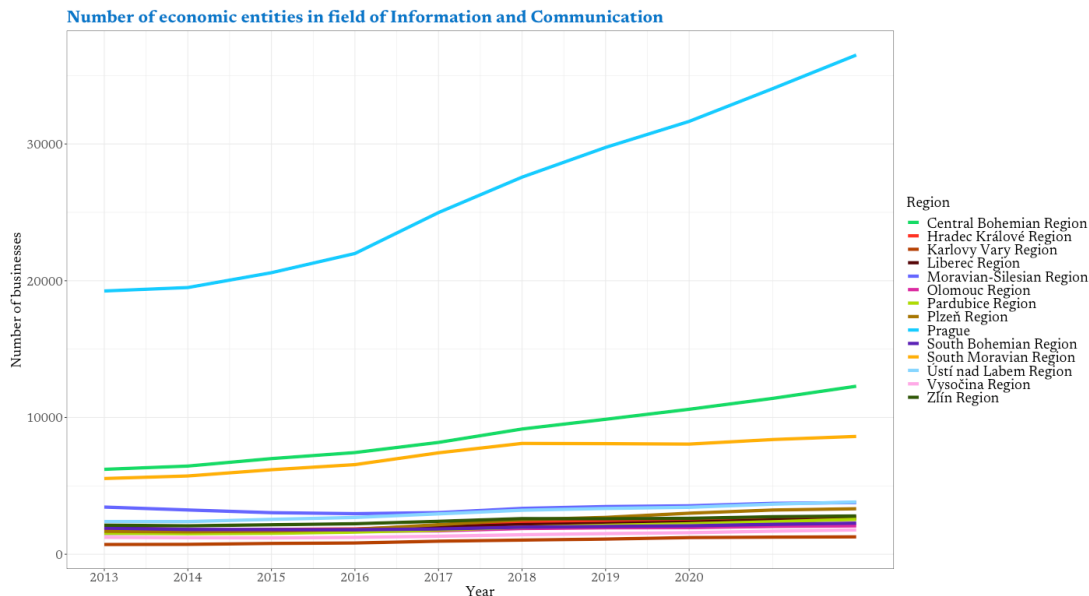
Tím nechceme říci, že si poskytovatelé projektů tyto problémy neuvědomují. Nalézt kompromis mezi transparentností, účelností, vymáháním pravidel a monitorováním implementace projektů na straně jedné a dostupností a atraktivitou podpory na straně druhé je velmi obtížné. Také v tomto ohledu je důležité připomenout, že nejrůznější bariéry pro získání podpory jsou nepoměrně vyšší pro mikro- a malé podniky. Velké podniky mají lepší přístup již do procesu rozhodování o alokaci podpory, disponují robustnější administrativní kapacitou pro podání projektů či jejich implementaci. Mohou si dovolit najmout externí konzultanty, mají snazší přístup k prostředkům na předfinancování či kofinancování a podobně.

Vyrovňování regionálních rozdílů i rozdílů příležitostí mezi velkými a malými firmami by mělo být jedním z vůdčích principů jakékoli hospodářské strategie a politiky. Myšlenka „národních šampionů“ je lákavá a potřebná, ale z hlediska budoucího vývoje české společnosti a hospodářství nesmí jít na úkor socioekonomické nerovnováhy, která je již nezpochybnitelným faktem. Graf č. 21 například ukazuje velmi odlišnou

<sup>7</sup> Zdroj: BusinessInfo.cz

dynamiku v Praze a ve Středočeském kraji z hlediska počtu SME v ICT oboru za posledních deset let.

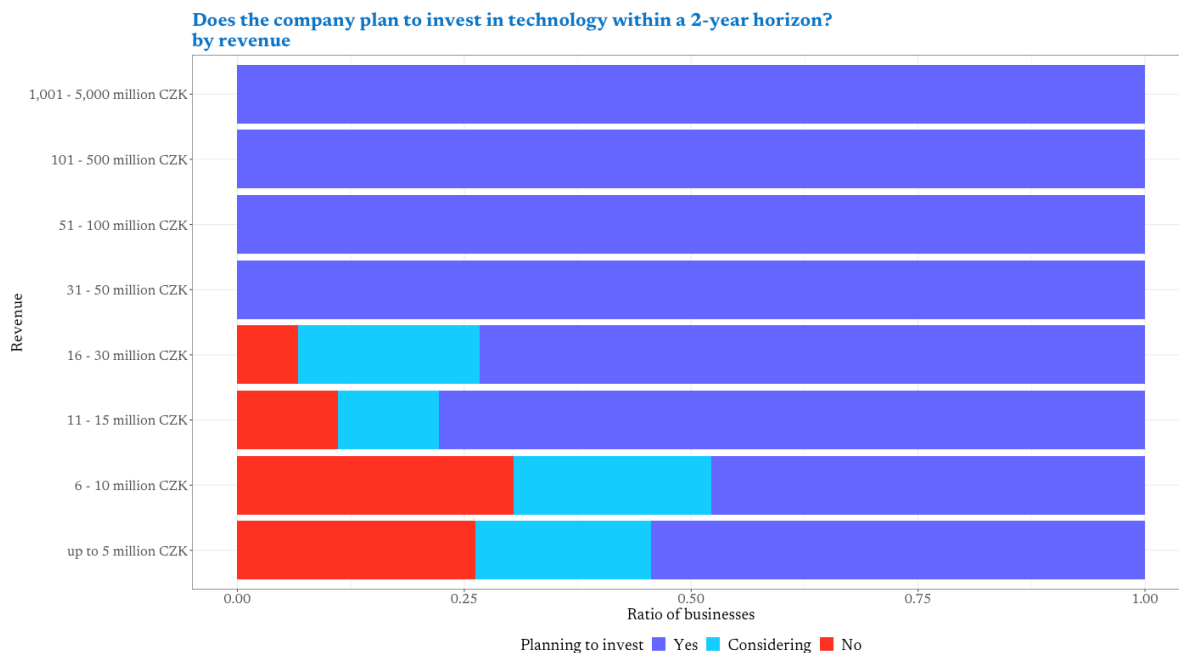
Graf 21: Rozvoj SME v oblasti ICT dle jednotlivých regionů



Zdroj: Eurostat. Zpracování: GARI

Následující vizualizace ukazují lišící se ambice z hlediska investic do nových technologií na základě obrátu a zisku firmy, oboru podnikání, ale také na základě věku majitele/ky či manažera/ky.

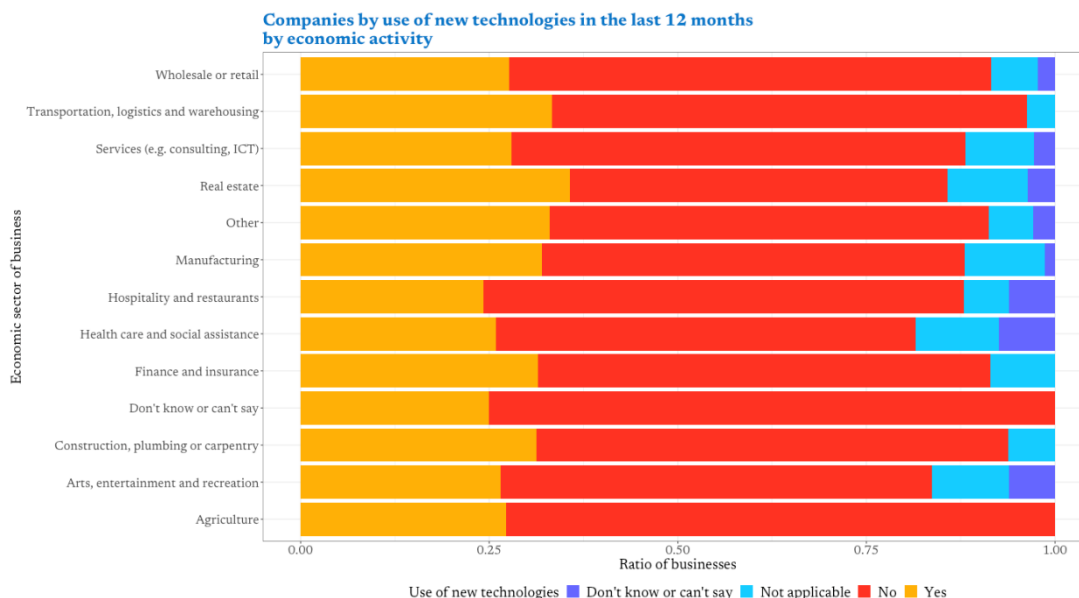
Graf 22: Investiční plány dle obrátu



Zdroj: Dotazníkové šetření IPSOS. Zpracování: GARI

České MSE v uplynulém roce do nových technologií většinou spíše neinvestovaly/nevyužívaly je (graf č. 23), podíl se smírnými odlišnostmi dle jednotlivých odvětví pohybuje od jedné čtvrtiny do jedné třetiny firem. Tato data jsou v částečném rozporu s daty o plánech na investice, které naopak většina firem do budoucna předpokládá (viz výše).

Graf 23: Využívání nových technologií dle ekonomického odvětví



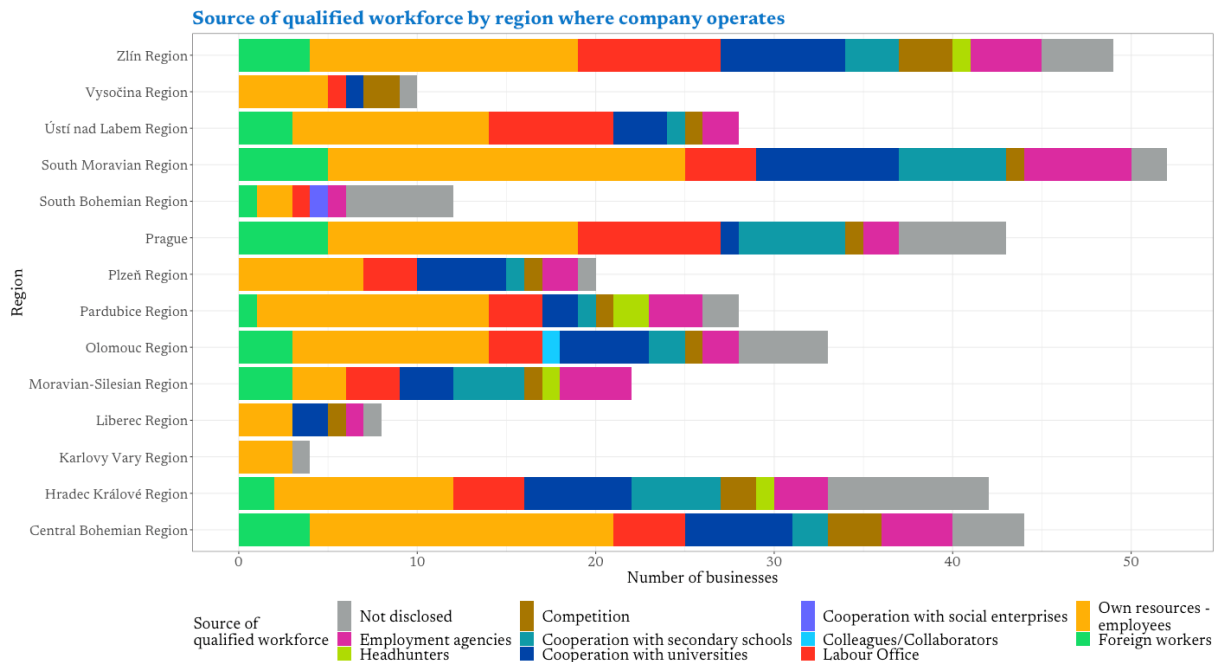
Zdroj: Dotazníkové šetření IPSOS. Zpracování: GARI

## Digitalizace a implementace

Oblast implementace strategií a zavedení nových technologií v MSE se úzce dotýká řízení vnitřních procesů podniků, kybernetické bezpečnosti či souladu s regulacemi a právním rádem, a leží tak částečně mimo obzor této studie. V této části se zaměříme pouze na otázku lidských zdrojů a digitálních dovedností.

Graf č. 24 ilustruje, že existují regionální rozdíly v tom, kde firmy hledají zdroje kvalifikované pracovní síly. Obecně však platí, že její největší podíl se rekrutuje z vlastních zdrojů. Patrně největší rozdíly z hlediska zdrojů kvalifikované pracovní síly panují ve spolupráci s vysokými či středními školami. To je oblast, která se sice dlouhodobě těší politické podpoře, ale v praktické rovině zůstává i nadále podhodnocena. Dalším významným zdrojem jsou zahraniční pracovníci – izde regulatorní prostředí dlouhodobě zaostává za potřebami soukromého sektoru.

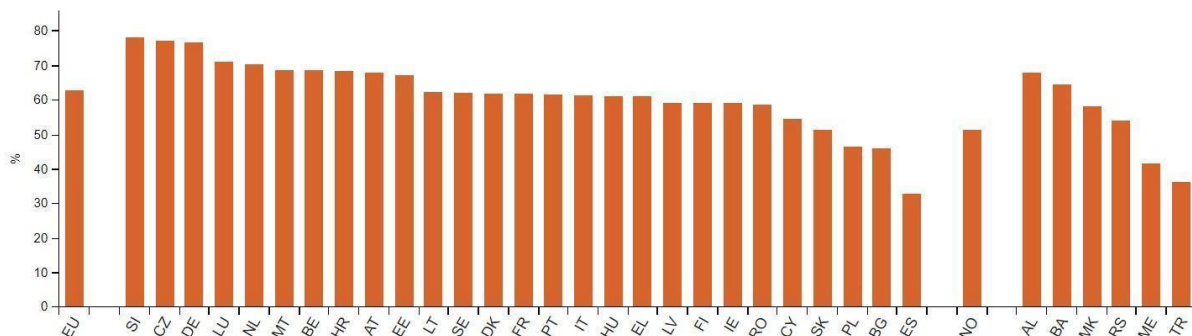
Graf 24: Zdroje kvalifikované síly MSE podle krajů



Zdroj: Dotazníkové šetření IPSOS. Zpracování: GARI

České podniky (obecně, nejen MSE) mají zásadní problém s dostupností kvalifikované pracovní síly. V roce 2021 uvedly tři čtvrtiny českých podniků, které nabíraly nebo se snažily nabrat specialisty v oboru ICT, že čelily potížím s obsazením těchto pozic. Jde o druhou nejvyšší hodnotu v EU, přičemž kvalifikovaná pracovní síla je kritickým bodem implementace digitální tranzice.

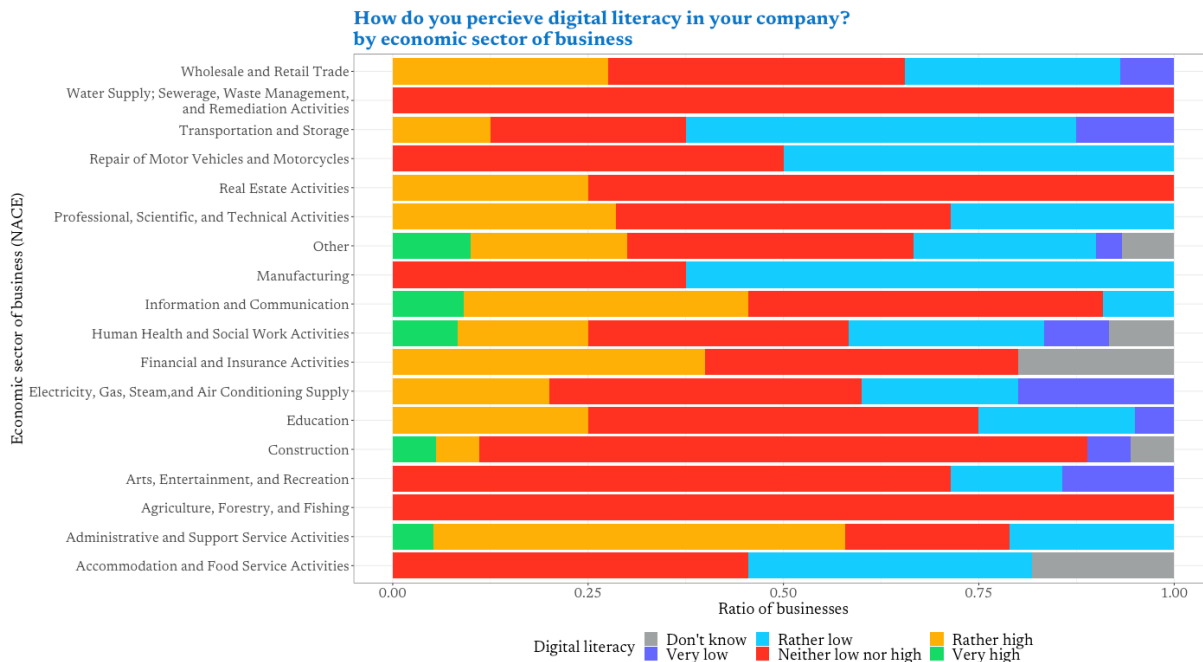
Graf 25: Potíže firem při nabírání ICT odborníků dle indexu DESI, 2022



Zdroj: DESI, 2022.

Vedení českých MSE navíc má potíže při určování míry digitální gramotnosti, jak ukazuje graf č. 26.

Graf 26: Vnímání digitální gramotnosti

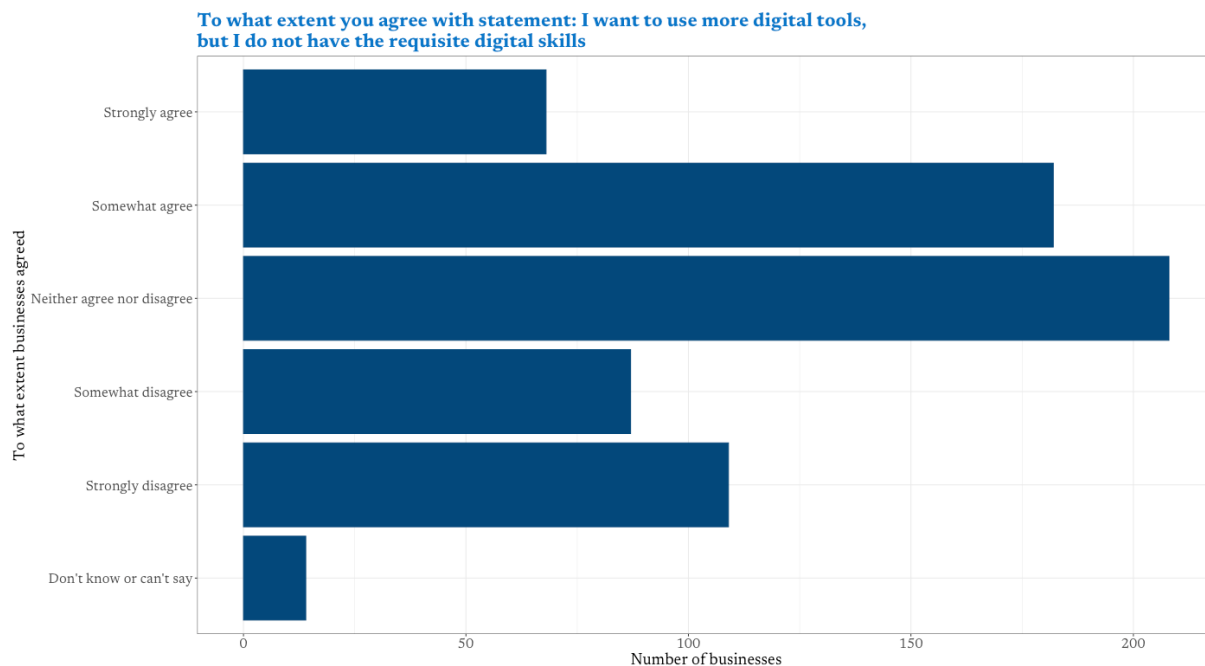


Zdroj: Dotazníkové šetření IPSOS. Zpracování: GARI

Kromě toho, že MSE obecně hodnotí digitální gramotnost svých zaměstnanců spíše negativně, měli bychom zvláštní pozornost věnovat tomu, že respondenty a respondenti nebyli často vůbec schopni tuto míru určit (převažuje odpověď „ani nízká, ani vysoká“), což lze vyložit tak, že to není otázka, kterou by si firmy programově kladly. Podobný rys vykazují i další dotazníková šetření v jiných segmentech této studie, např. v případě investic, kdy odpovědi neutrálního typu převažují. Podniky si přitom uvědomují, že nedostatek digitálních dovedností negativně ovlivňuje jejich schopnost zavedení digitálních technologií (viz graf č. 27).



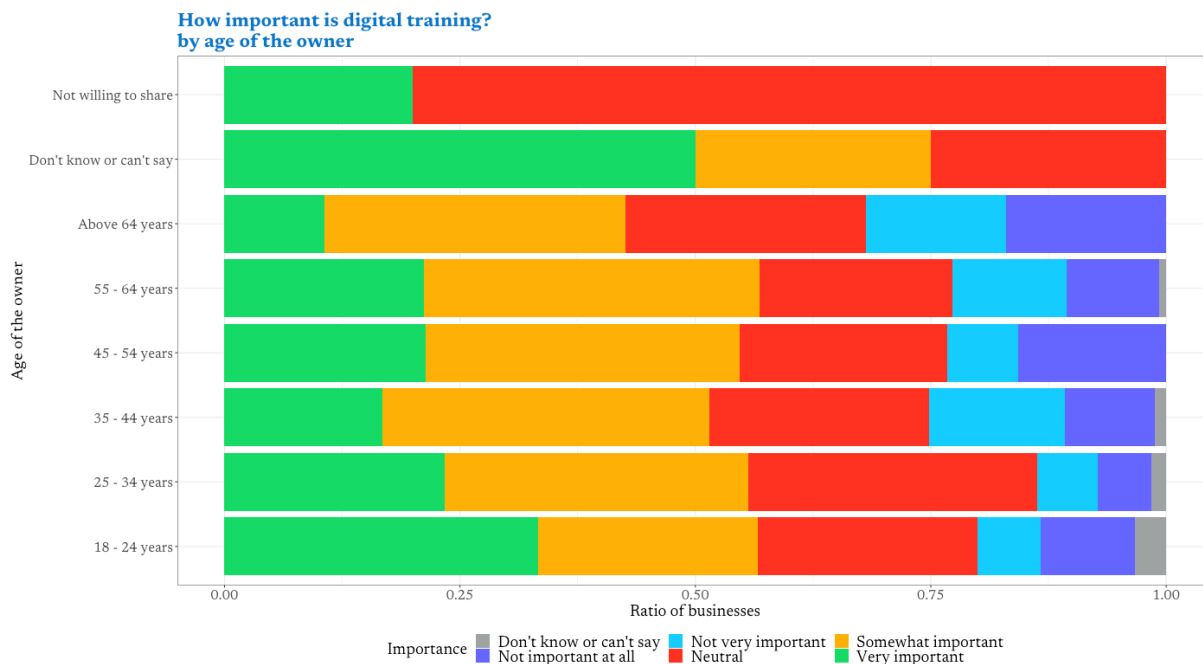
Graf 27: Význam digitálních dovedností pro využívání digitálních nástrojů



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Jestliže si však tuto skutečnost manažerky a manažeři podniků uvědomují, pak je pozoruhodné, že samotné myšlenky tréninku digitálních schopností nepřikládají až tak jednoznačný význam (viz graf č. 28), případně se k ní staví neutrálně.

Graf 28: Vnímání potřeby digitálního tréninku



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Podniky na jedné straně neumí určit míru digitálních schopností svých zaměstnanců a uvědomují si, že nedostatek digitálních schopností může být problém pro jejich implementaci, ale necítí potřebu investovat čas či finance do digitálního tréninku. Pro úspěšnou implementaci digitálních technologií MSE potřebují více pro-aktivně sledovat a rozvíjet digitální schopnosti svých zaměstnanců.

I v případě, že MSE usilují o digitální vzdělávání a zvyšování digitálních schopností, naráží na obtížně řešitelný problém *zastupitelnosti*. Jednoduše řečeno, firmy nemohou věnovat čas svých zaměstnanců či vedoucích pracovníků, neboť není, kdo by je v dennodenních procesech nahradil.

Do implementace také vstupuje otázka *nabídky* technologií. Izde MSE čelí specifickému problému, neboť (většinou velké) společnosti, které nabízejí technologická a digitální řešení, jednak upřednostňují velké zakázky s vyšší marží, jednak mají nízkou ochotu přizpůsobovat své produkty specifickým potřebám konkrétních malých podniků. I z toho důvodu se MSE v ČR – častěji, než je v EU obvyklé – spoléhají na vlastní řešení, které je často levnější a individualizovanější. Problémem tohoto přístupu ale je, že může skýtat nižší úroveň kybernetického zabezpečení a souladu s regulacemi. Stejně tak i finanční dostupnost těchto řešení se bude postupně vyrovnávat, neboť i cena „domáckých“ řešení rychle narůstá. Bude tedy nutné hledat způsoby, jak pomoci MSE čelit problémům s dostupností a dodáváním digitálních řešení ze strany etablovaných velkých společností.

Na trhu ale zároveň existuje pestrá paleta existujících dostupných nástrojů pro zvýšení digitální úrovně podniků, a to v podstatě ve všech ohledech podnikání: systémy „point of sale“; skladovací systémy; vztahy se zákazníky; účetnictví a daňová správa; E-commerce; tvorba webových stránek a rozhraní; digitální marketing; cloudová řešení; datová analytika a reportování; management sociálních sítí; kybernetická bezpečnost; platební brány a rozhraní; projektový a úkolový management či – v neposlední řadě – nástroje pro online a digitální komunikaci.

## Digitalizace a genderové otázky

Podle hodnocení *Women in Digital Scoreboard* (2021)<sup>8</sup> přetrvává v oblasti odborných digitálních dovedností značný rozdíl mezi muži a ženami. Ačkoli v konkrétní oblasti dovedností uživatelů internetu se tento rozdíl zmenšuje (v základních digitálních dovednostech se rozdíl mezi muži a ženami snížil, a to z 10,5 % v roce 2015 na 7,7 % v roce 2019), v oblasti odborných digitálních dovedností stále existují značné rozdíly mezi muži a ženami. Pouze 19 % odborníků na informační a komunikační technologie a přibližně třetina absolventů přírodních věd, technologií, inženýrství a matematiky jsou ženy. Digitální kompas EU stanovil cíl, že do roku 2030 by v EU mělo být zaměstnáno 20 milionů odborníků na informační a komunikační technologie, přičemž počet žen a mužů by se měl postupně vyrovnávat.

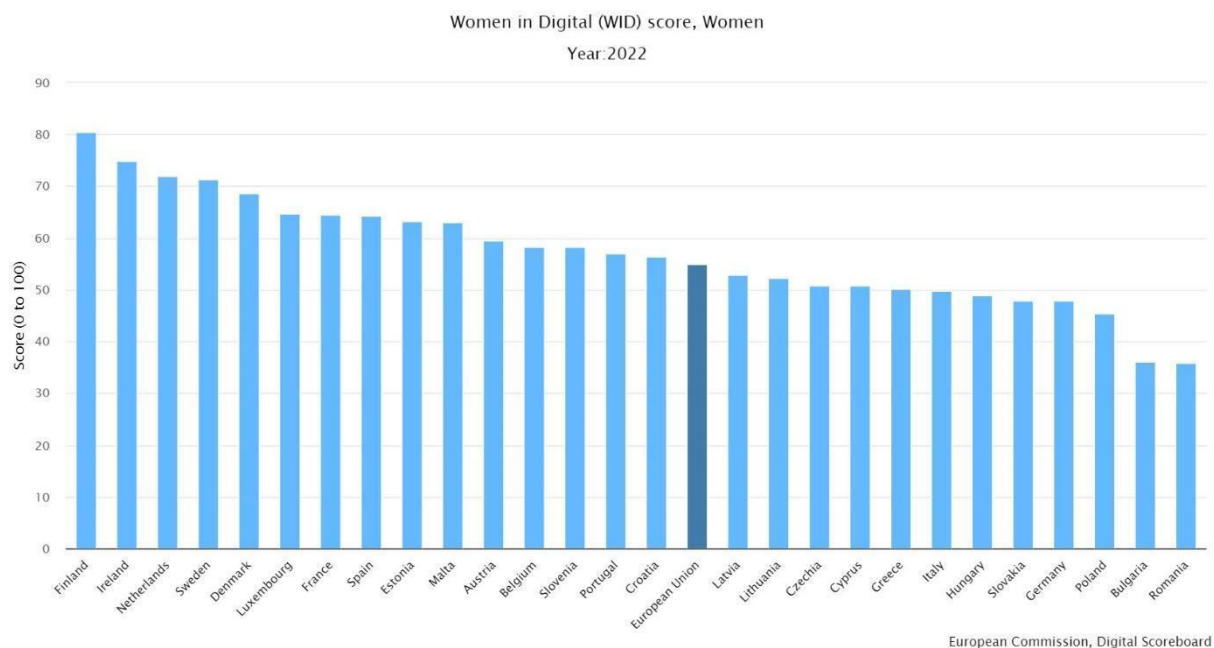
V případě využívání internetu a dovedností uživatelů internetu je rozdíl výrazně menší. V roce 2020 používalo pravidelně internet 85 % žen ve srovnání s 87 % mužů. Rozdíl 4 procentních bodů lze pozorovat u ukazatelů digitálních dovedností: v roce 2019 má 54 % žen alespoň základní digitální dovednosti (58 % mužů), 29 % vyšší než základní digitální dovednosti (33 % mužů) a 56 % alespoň základní softwarové dovednosti (60 % mužů).

Nejvíce digitálních dovedností mají ženy ve Finsku, Švédsku, Dánsku, Estonsku a Nizozemsku. Všechny tyto země dosahují velmi dobrých výsledků také v indexu DESI. Nejnižšího skóre v účasti žen v digitální ekonomice a společnosti dosahují ženy v Rumunsku, Bulharsku, Polsku, Maďarsku a Itálii.

---

<sup>8</sup> Zdroj: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80470>

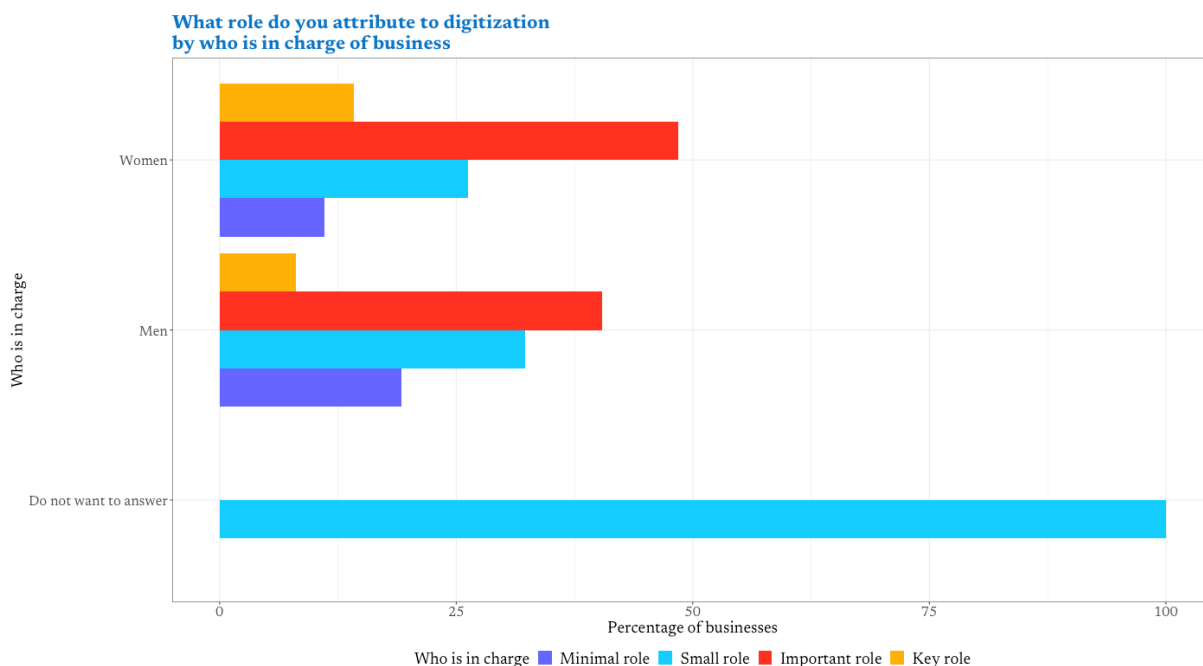
Graf 29: Pořadí zemí dle indexu Women in Digital



Zdroj: Eurostat

Ženy přitom stály v čele řady inovací, které mají zásadní význam pro rozvoj digitálních technologií – od počítačových algoritmů až po programování. Také z dotazníkového šetření společnosti IPSOS vyplynulo, že ženy přikládají digitalizaci mírně významnější roli než muži (graf č. 30).

Graf 30: Vnímání důležitosti digitalizace mezi ženami a muži ve vedení podniků



Zdroj: IPSOS. Zpracování: GARI

Přesto je nižší pravděpodobnost, že budou ženy mít specializované digitální dovednosti a budou v této oblasti pracovat, než je tomu u mužů. V českém prostředí je situace o to horší, že nedochází k posunu v poměru odbornic v oblasti ICT (viz tabulka č. 1).

Tabulka 1: Zaměstnanost mužů a žen v oblasti ICT a srovnání s průměrem EU

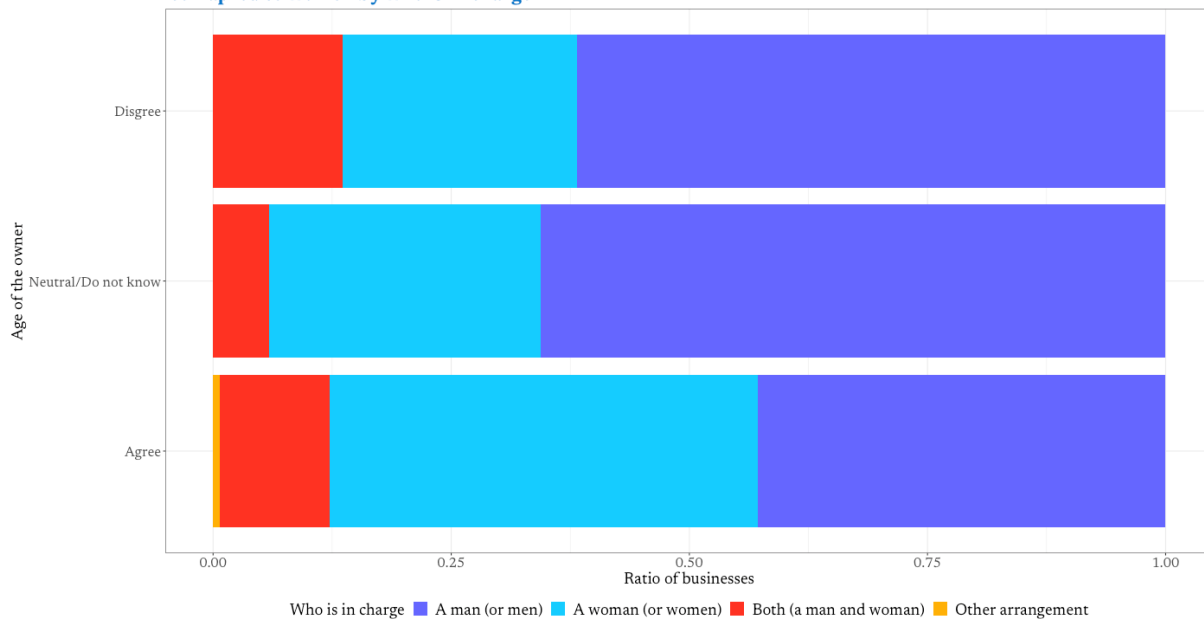
|                                       |                  |                  |            | Česko        |              |              | EU           |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |                  |                  |            | DESI 2020    | DESI 2021    | DESI 2022    | DESI 2022    |
| <b>1b1</b>                            | <b>Odborníci</b> | <b>v oblasti</b> | <b>ICT</b> | <b>4,0 %</b> | <b>4,2 %</b> | <b>4,6 %</b> | <b>4,5 %</b> |
| % zaměstnaných osob ve věku 15-74 let |                  |                  |            | 2019         | 2020         | 2021         | 2021         |
| <b>1b2</b>                            | <b>Odbornice</b> | <b>v oblasti</b> | <b>ICT</b> | <b>10 %</b>  | <b>10 %</b>  | <b>10 %</b>  | <b>19 %</b>  |
| % Specialistů v oblasti ICT           |                  |                  |            | 2019         | 2020         | 2021         | 2021         |

Zdroj: DESI, 2022

Rozdíly přetrvávají i při přesunu pozornosti na řízení podniků. Většina mužů ve vedení podniků nesouhlasí s tvrzením, že by muži měli při řízení firem výhody (graf č. 31). Přitom ale platí, že ve specifických věkových skupinách (od 18 do 34 let a nad 64 let) muži ve vedení firem převažují (viz graf č. 32). Tyto rozdíly souvisí jak se sociokulturním kontextem, tak i s nastavením podmínek zaměstnávání žen a podílem v péči o děti v České republice.

Graf 31: Mají muži výhody před ženami při vedení podniku?

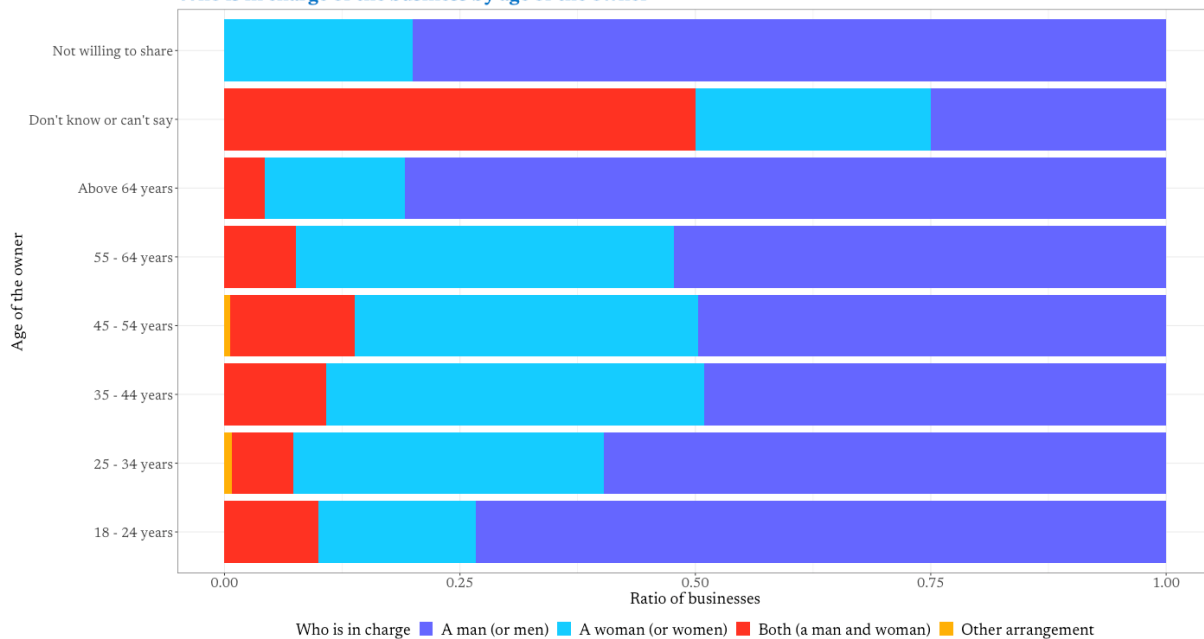
To what extent you agree with statement: Men have an advantage in running a business in Czechia compared to women by who is in charge



Zdroj: 60 Decibels. Zpracování: GARI

Graf 32: Kdo vede podnik v závislosti na věku majitele/majitelky

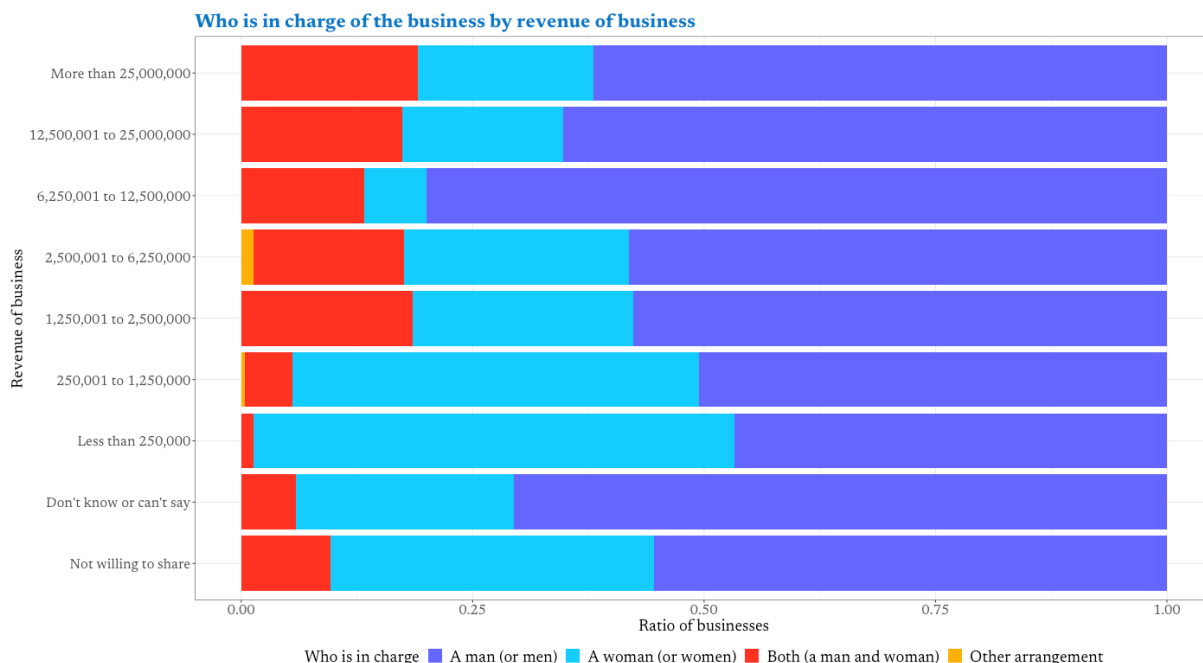
Who is in charge of the business by age of the owner



Zdroj: 60 Decibels. Zpracování: GARI

Stejně tak existuje disparita ve vedení firem z hlediska jejich obrátu (graf č. 33).

Graf 33: Kdo vede podnik v závislosti na obrátu firmy



Zdroj: Data z průzkumu 60 Decibels. Zpracování: GARI

Podpora žen ve vedení MSE i rozvoj digitálních schopností žen by měly cíleně odpovídat specifickým potřebám. Z analýzy společnosti 60 Decibels například vyplynulo, že ženy by spíše uvítaly vzdělávání v oblasti řízení podniku, managementu financí a digitalizace či lepší přístup k technologiím než například podporu ve formě inkubátorů, platform či přístupu k financím. Pro správné zacílení podpory je tedy třeba mít co nejlepší informace o reálných potřebách – a s touto znalostí jednotlivé nástroje designovat. Také zde platí důležitost spolupráce s neziskovým sektorem při sdílení zkušeností, informování a zacílování nástrojů podpory.

## Závěr a doporučení

Úspěšná digitální transformace **bezprostředně souvisí s nutnými strukturálními změnami** ve vzdělávání, v digitalizaci státní správy, ve zlepšení podnikatelského prostředí a v budování infrastruktury. Pro tyto aktivity jsou na národní úrovni vypracovány strategie, které jsou obsaženy v aktuálním Národním plánu obnovy (NPO), včetně priorit a cílení investic z EU v rámci Regionálního rozvojového fondu. Tato transformace ale běží **pomaleji a méně předvídatelně**, než by bylo potřeba, a proto přicházíme s několika doporučeními, která by mohla podnikům pomoci již v krátkodobém a střednědobém horizontu. Platí, že většina těchto doporučení se týká zaměření pozornosti na **regionální**, a ještě lépe na **místní samosprávu** a další lokální aktéry.

Všechny překážky pro rozvoj mikro- a malých podniků, které identifikovala tato studie, jsou spojené s problémem plánování, respektive neexistence plánů rozvoje s využitím digitálních technologií. V této oblasti je naprosto klíčové, aby malé podniky rozuměly vývoji trhu a viděly v budoucnosti příležitosti pro svoje podnikání. Jak už jsme uvedli, tyto informace většině malých podniků zásadně chybí. Tržní data a předpoklady rozvoje digitálních technologií musí být doplněny také o informace o plánovaném rozvoji v místě podnikání jednotlivých subjektů. Zde je nutná spolupráce samospráv s odborníky ze státní i komerční sféry, aby tito vytvořili systém pro sdílení informací o budoucím vývoji. Pro malé podniky musí být tyto informace co možná nejjednodušší a srozumitelné, s odkazy na zdroje pomoci atp.

Důležitou spojnicí pro všechna doporučení je, že pokud existuje dostatečný **spouštěč motivace** pro digitalizace MSE (takovým spouštěčem bylo např. zavedení EET v odvětví gastro a ubytování či jednoduchých procedur žádostí o podporu z programů týkajících se covid-19), může dojít ke skokovému posunu digitálních dovedností a jejich úrovně. Další spojnicí je, že **komunikace, interakce a podpora MSE** by se měly odehrávat na co nejnižší regionální a lokální úrovni.



## Doporučení:

- **Podpora motivace k podnikání, sdílení praktických zkušeností a příkladů dobré praxe, pomoc s tvorbou plánu:** Je třeba zaměřit se na podporu MSE na lokální úrovni a využít zejména regionální inovační centra (zastoupena v každém kraji) a vznikající digitální huby (nyní jich je pět). Inovační centra mají ve svých aktivitách přímo podporu začínajících podnikatelů včetně podpory v oblasti dotací či pomoc s vytvářením podnikatelského záměru. Digitální huby se zatím neorientují primárně na MSE, ale nabízejí např. službu auditu využívání digitálních technologií a mohou pomoci i se vzděláváním a zvyšováním digitálních schopností malých podnikatelů.
- **Ve spolupráci s municipalitami zapojení MSE do lokálních plánů rozvoje:** Na základě znalostí místního prostředí je třeba určit prioritní MSE, které mají v daném regionu největší dopad, a identifikovat také oblasti pro vznik nových MSE. V kombinaci s využitím dostupných dat a informačních systémů je třeba pomoci MSE v dalším rozvoji aktivitami zaměřenými na sdílení příkladů dobré praxe, praktických zkušeností a úspěchů. Existují podpůrné programy a projekty, které jsou poskytované neziskovou, korporátní či státní sférou. Informace o nich se však často nedaří dostat na ta správná místa, a mnoho firem si navíc nepřipouští důležitost změny. Nové i stávající dotační či jiné subvenční projekty doporučujeme doprovodit individualizovanou, lokální (a s lokálními podmínkami obeznámenou) komunikací. V přípravě a realizaci komunikace by měly hrát větší roli kromě samospráv také další místní či regionální „stakeholderi“ v podnikatelské činnosti a zároveň místní podniky, které prošly více či méně rozsáhlou digitální transformací, přičemž tato transformace jim přinesla úspěch. (Uvědomujeme si, že podobné úrovně interakce s firmami je téměř nemožné ze strany státní správy dosáhnout, případně získané informace zpracovávat. Doporučujeme tedy hledat realistickou cestu, která se k ideálnímu stavu co nejvíce přiblíží. Doporučujeme přitom věnovat pozornost veřejně dostupnému datovému prostředí agentury CzechInvest, které již nyní poskytuje cennou a detailní datovou základnu, jež se navíc dále rozrůstá a vyvíjí.) Je velmi obtížné pomoci podnikům, které v digitalizaci nespátřují žádný přínos.
  - **Zaměření:** Místní samosprávy, regiony, digitální inovační huby (DIH), regionální inovační centra (RIC), regionální hospodářské komory (HK), profesní asociace, významné místní podniky a další stakeholderi, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), CzechInvest.

- **Podpora spolupráce mezi komerční sférou a vzdělávacím prostředím:** Nejde pouze o spolupráci firem a univerzit z hlediska výzkumu a vývoje, ale také o spolupráci mezi firmami a vzdělávacím prostředím v oblasti lidských zdrojů. Jsou známy i základní problémy: nedostatek motivace, nejasné výhody, výnosy a náklady, odlišné kultury, časová náročnost, nedostatek vzájemné komunikace příležitostí. Je nutné tuto oblast více prioritizovat, hledat nové a efektivnější nástroje a více informovat o úspěšných příkladech a modelech na místní úrovni. Jednou z velmi účelných – a zároveň relativně snadných – cest je podpora praktických stáží studentek a studentů středních a vysokých škol, kteří mají vyšší digitálních dovedností, v MSE. Zde bude zapotřebí najít účelný a zároveň jednoduchý regulační rámec těchto stáží.
  - **Zaměření:** Vysoké a střední školy, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), soukromé výzkumné instituce, profesní asociace.
- **Zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti digitálních technologií:** Jedná se o součást NPO. Tyto zdroje budou firmám dostupné. Z hlediska lepší informovanosti a zajištění co nejlepšího využití těchto zdrojů mohou pomoci právě také oborové asociace i municipality, a podpořit tak informovanost podniků o těchto zdrojích. Aktivity by měly zahrnovat i komunikaci se školami a univerzitami, které v místě mohou kvalifikační studium zajistit. Je zároveň potřeba řešit problém „zastupitelnosti“ a hledat flexibilní modely vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Je také nutné usnadnit pracovní pobyt cizincům a studentům ze zemí mimo EU.
  - **Zaměření:** Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) - Výzva Národního plánu obnovy č. 31\_22\_041: *Rekvalifikace realizované ÚP ČR v oblastech digitálních dovedností (IT) a dovednostech potřebných pro Průmysl 4.0*, místní samosprávy, regiony, MŠMT, MPO, Ministerstvo vnitra (MV), neziskové a vzdělávací instituce, regionální inovační centra, digitální inovační huby.
- **Finanční podpora MSE:** Finanční podpora malých podniků pro projekty spojené se zaváděním a využíváním digitálních technologií je také součástí NPO. Bohužel z dosavadní praxe vidíme, že čerpání finančních prostředků z podpůrných projektů na úrovni malých podniků je nedostatečné. Důvodem je primárně administrativní zátěž pro žadatele a obava z toho, že v případě nesplnění podmínek pro čerpání budou muset podniky prostředky vrátet. U některých minulých projektů, například v oblasti školství, se ukázalo jako možné řešení vytvoření tzv. „šablon“ předpřipravených projektů, což je způsob, který by se dal použít i pro malé podniky. Přípravu vzorových projektů je možné zpracovat ve spolupráci s ICT Unii atp. Takový postup také umožňuje poměrně rychlé sdílení dobrých projektů, výměnu zkušeností na lokální úrovni a menší obavu z rizik. Doporučujeme hledat správný poměr mezi motivačními nástroji pro start-upy a firmy s delší historií.

Oba segmenty mají klíčovou roli v budoucí české ekonomice, ovšem z hlediska motivace, informací a dovedností spočívá větší výzva na straně již zavedenějších podniků. Programy podpory musí být co nejjednodušší, individualizované a navržené se znalostí místního a sektorového prostředí. Jednou z možných cest – i při vědomí potenciálních problémů z hlediska kontroly implementace – je podpora pomocí kupónů, která byla zvolena například v Řecku či Španělsku.

- **Zaměření:** Místní samosprávy, regiony, Ministerstvo financí (MF), MPO, HK, nadace (technologických) společností.
- **Usnadnění problému spojeného s implementací digitálních technologií:** Klíčovou roli hrají dodavatelé těchto technologií a jejich práce s ekosystémem partnerů dodávajících služby postavené na jejich technologiích. Je potřeba najít způsob, jak zmenšit znevýhodnění MSE při hledání partnerů/dodavatelů technologií a najít motivační nástroje pro velké dodavatele technologií, aby byl tento segment pro ně zajímavý a neupřednostňoval velké zakázky před malými.
  - **Zaměření:** MPO, MF, HK, technologičtí partneři, nadace (technologických) společností.
- **Podpora žen ve vedení MSE:** Důležitá je nejen podpora a další rozvoj již existujících úspěšných projektů, ale také hledání cest, jak řešit bariéry pro ženy ve vedení MSE nebo podpořit získávání a využívání digitálních schopností. I zde by bylo vhodné zaměřit se také na bariéry, které jsou specifické z hlediska věku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ženy samy by uvítaly spíše vzdělávání zaměřené na manažerské, finanční a digitální schopnosti než vznik platform a inkubátorů či snazší přístup k financím. Rovněž doporučujeme úzkou spolupráci s neziskovým sektorem. Tato otázka ovšem také souvisí s českým pracovním právem a trhem práce, který nadále znevýhodňuje ženy.
  - **Zaměření:** MPSV, neziskové organizace a nadace.

## Další postřehy a otázky:

- Bude zapotřebí dále a detailněji prozkoumat otázku motivace, a to v jejím širším kontextu: jaké důvody mají/mohou mít MSE pro to, že jejich cílem není růst a expanze, ale zachování současné úrovně byznysu?
- V jaké míře, v jakých regionech a v jakých hospodářských odvětvích hrozí, že bez alespoň částečné digitalizace podnikání nebude ohrožen jen růst, ale přímo jeho kontinuita?
- Proč přetrvávají v Česku problémy s nástupnictvím v rodinných firmách? v případě, že není nástupnictví uspokojivě vyřešeno, klesá motivace stávajících majitelů k rozvoji a inovaci podniku, a tím i k investicím do digitální budoucnosti?
- Data ukázala, že ambice a očekávání firem od digitalizace jsou závislé na míře vlastního hodnocení technologické vyspělosti. Zde je možné využít digitální huby, jak je uvedeno v doporučeních výše.
- V dotaznících se objevily rozpory, které svědčí o nevyjasněnosti přístupu k digitální agendě. MSE si například uvědomují význam digitálních dovedností, ale zároveň nepřikládají dostatečnou důležitost jejich tréninku. Pasivně si tedy problém uvědomují, ale aktivně jej nepotřebují řešit. Jde o rys, který se ukazoval napříč tématy i datasey, a sice, že MSE mají spíše neurčitou představu o významu, ale i povaze digitalizace.
- Komunikace by měla být vedena s maximálním úsilím dostat se do kontaktu s lokalitami, sektory a následně s konkrétními podniky, u kterých lze předpokládat, že otázku digitalizace dosud neměly potřebu řešit či ji neřešily z jiných důvodů.
- Komunikace by měla být velmi střízlivá a „nepřesvědčovací“, musí jít o dvousměrný dialog se snahou porozumět potřebám, podmínkám a ambicím konkrétního podniku a těm přizpůsobit zhodnocení přínosu investice (časové, finanční, personální atd.) do digitálních nástrojů a služeb.
- Pokud přípravě projektů nebude předcházet podobná informační fáze, je velká pravděpodobnost, že se podpora opět nedostane na kritická a zranitelná místa a další možnost už může přijít příliš pozdě. Absorpční kapacita pro zdárnou implementaci bude bez náležité komunikace rovněž velmi omezena a nerovnoměrně distribuována mezi regiony, sektory, věkovými či sociálními skupinami.
- České MSE ale zaostávají i v případě „měkkých“ digitálních nástrojů, jako je třeba využití sociálních sítí při marketingu, prodeji či budování sítě kontaktů nebo sledování objednávků a sledování uživatelské spokojenosti. Vysvětlení přínosu a zvyšování dovedností v těchto oblastech by také mělo být prioritou, neboť jde ruku v ruce s nízkou vstupní náročností a většinou i rychlými výsledky.
- Studie ukázala, že české firmy vysoce nadprůměrně využívají vlastních webových či jiných softwarových nástrojů před externími službami při online prodeji. Bylo by

dobré porozumět tomu, do jaké míry a z jakého hlediska je tento stav problém, či naopak příležitost.

- V České republice je nadprůměrně zastoupeno podnikové připojení přes mobilní internet, zejména malé firmy mají menší poměr připojení přes Wi-Fi router. Wi-Fi je však lepší variantou nejen s ohledem na rychlost, ale také na bezpečnost. S novým nařízením týkajícím se bezpečnosti NIS2, GDPR pravidel (atp.) je tato otázka velmi důležitá.
- Dotační způsob podpory by měl být robustně doplněn – či vyvážen – o další formy podpory motivačními nástroji, zejména v daňové oblasti (takový krok ovšem vyžaduje vysokou vzájemnou důvěru mezi podnikatelskou sférou a státním aparátem, která v České republice chybí, proto jsme zpět u základních problémů z úvodu této sady doporučení).
- Jedním z důležitých nástrojů, které jsou v poslední necelé dekádě připravovány a realizovány, je podpora duálního vzdělávání – vytvoření dobrovolné duální větve odborného vzdělávání, v níž by odpovědnost za část toho, co se má žák naučit, přecházela přímo na firmu, která by poskytovala praktickou výuku. Dosavadní zkušenosti ukazují, že jde o model, který je úspěšný, a tudíž by měl být podporován v rychlejším rozšiřování. Problém například je, že pro firmy je obtížné přijmout plnou odpovědnost za část vzdělání svých žáků na pracovištích.

### Použité sekundární zdroje:

Analýza segmentu MSP v České republice dle klíčových oblastí pro období 2021–2027. Příloha 1: Strategie podpory malých a středních podniků v ČR dle klíčových oblastí. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*, 2021 [[online](#)].

Analýza absorpční kapacity Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost pro období 2021–2027. *PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o.*, 2020 [[online](#)].

Digital Disruption Index. *Deloitte*, 2021.

FRKOVÁ J. The Specifics of Small Business in the Czech Republic. *Business & IT*, Vol. VI(2), s. 10–16, DOI: <https://doi.org/10.14311/bit.2016.02.02>

Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *McKinsey & Company*, 2020.

Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2021. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022* [[online](#)].

The Global Competitiveness Report 2020. *World Economic Forum*.

YVANOVICH, R. Navigating Challenges: the Worrying State of Digital Transformation for SMEs, 2023.

## Autor

Michal Kořan a výzkumný tým Global Arena Research Institute

## Poděkování

Studie vznikla v rámci programu Strive Czechia.



Poděkování dále patří expertní skupině *Strive Learning Network* za cenné vstupy do této studie:

- *Tereza Bartoníčková*, zakladatelka a prezidentka, Internetový institut
- *Pavla Břečková*, místopředsedkyně představenstva, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR / ředitelka pro zahraniční obchod a strategii, AUDACIO
- *Petr Filipi*, ředitel Odboru digitalizace a internetu, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
- *Filip Franek*, Public Policy Manager, Amazon
- *Katarína Klamková*, ředitelka, CARE Česká republika
- *Jan Kotara*, COO, Česko.Digital
- *Ondřej Krátký*, Co-Founder & CEO, Liftago
- *Eva Lacinová*, Social Impact Manager, Mastercard Center for Inclusive Growth
- *Miroslav Lukeš*, předseda představenstva, Česká fintechnická asociace
- *Tatána le Moigne*, ředitelka české a slovenské pobočky společnosti Google
- *Jakub Mádle*, Small and Medium Business Lead, Microsoft
- *Martin Mesršmíd*, ředitel, Digitální a informační agentura
- *Petr Očko*, vrchní ředitel Sekce digitalizace a inovací, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
- *David Pavel*, Co-Founder & CEO, Pepper Field
- *Tomáš Prouza*, prezident, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR / viceprezident, Hospodářská komora ČR
- *Pavel Přikryl*, zakladatel, Opero
- *Monika Ptáčnicková*, spoluzakladatelka, Czechitas
- *Michal Stachník*, generální ředitel, Cisco
- *Milan Vašina*, výkonný ředitel, Aspen Institute Central Europe
- *Zdeněk Zajíček*, prezident, Hospodářská komora ČR

**ABB**

**HOME  
CREDIT**

 **AT&T**

 **Microsoft**

**B** **Bakala  
Foundation**

  
**NADACE ČEZ**

**BCG** **BOSTON  
CONSULTING  
GROUP**

  
**PALE  
FIRE  
CAPITAL**

**Bubenik  
Partners**  
PARTNERS TO LEADERS

  
**PPF  
FOUNDATION**

  
**ČESKÁ  
spořitelna**

**SKODA**

**Deloitte.**

 **strive** |  **care®**

**direct**  
pojišťovna



**Google®**

**VIGO Investments**