

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Pomoc státu malým a středním podnikům v době
koronavirové krize**

**State support for small and medium-sized companies
during the coronavirus crisis**

Bc. Ondřej Moša

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Pomoc státu malým a středním podnikům v době koronavirové krize“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2022

v. r. *Ondřej Moša*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc., za odborné vedení, cenné rady, čas a vstřícnost při vedení diplomové práce. Dále bych rád poděkoval jednateři společnosti Pivovar Kytín, s. r. o., panu Mgr. Michalovi Pomahači, za poskytnutí potřebných informací a podkladů pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíle práce a metodika	10
2 Malé a střední podniky	12
2.1 Vymezení malých a středních podniků	12
2.2 Význam malých a středních podniků pro Českou republiku.....	14
2.3 Druhy státní podpory MSP před covidem-19	18
2.3.1 Oblasti a formy podpory.....	18
2.3.2 Vládní organizace	19
2.4 Dílčí shrnutí	21
3 Krizový management.....	22
3.1 Krize	22
3.2 Krizové řízení v České republice	25
3.2.1 Orgány krizového řízení.....	25
3.2.2 Typy krizových stavů	28
3.3 Krizový management podniku.....	30
3.3.1 Krizový manažer s týmem.....	32
3.3.2 Krizové scénáře a plány	33
3.3.3 Krizová komunikace	33
3.3.4 Systém včasného varování podniku	34
3.3.5 Krizové řízení v akutní fázi krize.....	36
3.4 Koronavirová krize.....	38
3.4.1 Regulace zásahů státních orgánů	39
3.4.2 Ekonomický pohled na koronavirovou krizi	39
3.5 Dílčí shrnutí	41

4	Ekonomický stav podniku a jeho analýza.....	42
4.1	Finanční analýza	42
4.1.1	Absolutní ukazatele.....	43
4.1.2	Rozdílové ukazatele	43
4.1.3	Poměrové ukazatele	43
4.1.4	Soustavy ukazatelů.....	45
4.2	Kvalitativní analýza.....	46
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí firmy.....	47
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	47
4.3	SWOT analýza	48
4.4	Dílčí shrnutí	48
5	Postup České republiky v době covidu-19	50
5.1	Vývoj situace a opatření proti šíření covidu-19.....	51
5.1.1	Rok 2020	51
5.1.2	Rok 2021	55
5.2	Programy ke zmírnění dopadů vládních nařízení pro podnikatelské subjekty	57
5.3	Dílčí shrnutí	66
6	Komparace podpory s vybranými státy v době koronavirové krize.....	68
6.1	Metodika výběrů států	70
6.2	Podpora podniků na Slovensku.....	71
6.3	Podpora podniků v Rakousku	73
6.4	Srovnání výsledného efektu podpor MSP ve vybraných státech.....	76
7	Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	81
7.1	Základní informace o Pivovaru Kytín, s. r. o.....	81
7.2	Gastronomie a její specifika	82
7.3	Pivovarnictví.....	84

7.4	Dílčí shrnutí	85
8	Analýza a hodnocení využití státní podpory podnikem	86
8.1	Reakce subjektu na vládní nařízení.....	86
8.2	Možnosti čerpání podpory restauračními pivovary.....	87
8.3	Využití programy Pivovarem Kytín, s. r. o.....	88
8.4	Zhodnocení úspěšnosti čerpání vládních programů podnikem.....	89
9	Porovnání ekonomického stavu podniku před a po koronavirové krizi.....	91
9.1	Ekonomický stav podniku před covidem-19	92
9.1.1	Finanční analýza podniku před příchodem koronavirové krize.....	92
9.1.2	Fundamentální analýza před covidem-19.....	95
9.1.3	SWOT analýza před covidem-19.....	98
9.2	Ekonomický stav podniku po koronavirové krizi	99
9.2.1	Finanční analýza podniku po konci koronavirové krize	99
9.2.2	Kvalitativní analýza po konci koronavirové krize	102
9.2.3	SWOT analýza po konci koronavirové krize.....	105
9.3	Porovnání ekonomických stavů	106
9.3.1	Horizontální analýza	106
9.3.2	Porovnání vybraných ukazatelů finančních analýz.....	109
9.3.3	Porovnání ekonomických analýz	110
10	Shrnutí výsledků provedených analýz	112
10.1	Rekapitulace výsledků podpor vybraných států.....	112
10.2	Souhrn využití státní podpory vybraným podnikem	113
10.3	Shrnutí změny ekonomického stavu podniku za dobu koronavirové krize	113
10.4	Shrnující zhodnocení tuzemské státní podpory MSP v době krize	113
11	Navržená doporučení pro státní orgány ČR a Pivovar Kytín, s. r. o.....	116
11.1	Doporučení pro státní orgány České republiky.....	116

11.2 Doporučení pro Pivovar Kytín, s. r. o.....	118
Závěr.....	123
Seznam použitých zdrojů.....	126
Seznam tabulek.....	137
Seznam obrázků.....	138
Seznam použitých zkratek.....	139
Seznam příloh.....	141
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Postupující globalizace je doprovázena jevem časoprostorové komprese. Narůstající prostorová mobilita a rozšiřování kontaktů v prostoru sebou přináší nové a rychlejší možnosti respiračním onemocněním prorazit do celého světa. Této příležitosti využil akutní respirační syndrom SARS-CoV-2 způsobující koronavirové onemocnění covid-19. Postupně ve světě zavládla koronavirová krize a jednotlivé vlády započaly upřednostňovat ochranu lidských životů různými protiepidemickými opatřeními před zachováním ekonomické prosperity. Jejich postup vyvolal v mnoha zemích včetně České republiky nutnost ze zákona finančně kompenzovat zasažené podnikatelské subjekty.

Práce se zabývá v rámci této problematiky státní podporou v České republice zacílenou na malé a střední podniky, které mají nákladnější přístup ke kapitálu oproti velkým podnikům. Pro zkoumání byl vybrán z jejich řad konkrétní restaurační minipivovar, na který tvrdě dopadla vydaná restriktivní opatření. Monitoruje jeho možnosti v oblasti státní podpory během koronavirové krize a též analyzuje a vyhodnocuje její samotné čerpání podnikem. Posléze odhaluje, jaké dopady na ekonomický stav podniku měla koronavirová krize za využití ekonomických analýz, které se váží k období před covidem-19 a po konci koronavirové krizi a vzájemně porovnává tyto stavy.

Pro pochopení náročnosti a komplexnosti problematiky tuzemské státní podpory podniků v době koronavirové krize zacílené na ty malé a střední poslouží porovnání s vybranými státy, které mají určité společné charakteristiky s Českou republikou a jsou členy stejného nadnárodního uskupení.

Autor práce zvolil toto téma, aby našel možná řešení ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními před příchodem další epidemie do České republiky a tím v budoucnosti přispěl malým a středním podnikům při opakování podobného scénáře a též v praxi sám zažil, jak probíhá krizové řízení v akutní fázi krize v zasaženém podnikatelském subjektu.

1 Cíle práce a metodika

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit státní podporu malého a středního podnikání v době koronavirové krize se zaměřením na konkrétního zástupce malých a středních podniků v České republice a formulovat doporučení pro podnik a státní orgány České republiky.

Za účelem naplnění hlavního cíle byly definovány tyto cíle dílčí:

- představit postup České republiky v době covidu-19,
- komparovat státní podporu podniků během koronavirové krize v České republice s vybranými státy zacílené na malé a střední podniky,
- analyzovat a vyhodnotit využití státní podpory vybraným malým a středním podnikem v době koronavirové krize,
- zhodnotit a komparovat ekonomický stav podniku před covidem-19 a po koronavirové krizi,
- navrhnout doporučení pro státní orgány České republiky ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními,
- navrhnout doporučení ke zlepšení ekonomické situace podniku po koronavirové krizi.

Práce je rozdělena z hlediska struktury na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy, shrnuje stávající poznatky dané problematiky na základě realizované literární rešerše domácích i zahraničních zdrojů a rešerše legislativních norem. Využívá přitom metody deskripce a analýzy.

Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. První z nich definuje podnik a vymezuje pro něj podmínky, podle kterých může být zařazen mezi zástupce malých a středních podniků. Posléze analyzuje význam těchto malých a středních podniků pro Českou republiku a jejich státní podporu před příchodem covidu-19 do země. Třetí kapitola vymezuje krizi, představuje krizové řízení v České republice, zabývá se krizovým managementem podniku se zaměřením na ty malé a střední, a nakonec ujasňuje, co koronavirovou krizi způsobilo a s čím je nutné při ní počítat.

Čtvrtá kapitola charakterizuje postup, jakým způsobem za využití ekonomické analýzy určit ekonomický stav podniku. Přitom definuje a pojednává o jednotlivých analýzách,

kteře jsou součástí té ekonomické. Mezi ně se řadí finanční analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností a SWOT analýza. Závěrečná kapitola teoretické části charakterizuje postup České republiky v době covidu-19. Člení se na vývoj situace a opatření proti šíření covidu-19 a na programy ke zmírnění dopadů vládních nařizení pro podnikatelské subjekty.

Praktická část diplomové práce zahrnující šest kapitol zpočátku realizuje výběr států podle vzniklé metodiky, aby se následně mohly podpory ve vybraných státech komparovat s podporou České republiky v době koronavirové krize. Srovnávání probíhá na bázi její velikosti, přístupu a změny počtu podnikatelských subjektů v daném státě. Sedmá kapitola představuje podnikatelský subjekt Pivovar Kytín, s. r. o. a specifika odvětví gastronomie a pivovarnictví, ve kterých se tento podnik pohybuje. Navazující kapitola prezentuje dostupné možnosti čerpání státní podpory restauračními pivovary během koronavirové krize a analyzuje jejich využití podnikem. Poté zhodnocuje úspěšnost čerpání dostupných programů Pivovarem Kytín, s. r. o., na základě peněžního vyjádření celkových využitých a nevyužitých možností.

Devátá kapitola provádí ekonomickou analýzu podniku před covidem-19 a po koronavirové krizi za využití finančních analýz, PESTLE analýz, Porterových modelů pěti sil a analýz vnitřních zdrojů a schopností, jejichž části jsou zakomponované do sedmé kapitoly práce a tyto analýzy syntetizuje SWOT analýzou k určení ekonomického stavu podniku před covidem-19 a po koronavirové krizi. Dále tyto stavy mezi sebou komparuje i s přispěním horizontální analýzy.

Desátá kapitola nejprve rekapituluje výsledky podpor podniků ve vybraných státech během koronavirové krize, dále udává souhrn využití státní podpory podnikem během koronavirové krize a shrnuje změny ekonomického stavu podnikatelského subjektu za dobu koronavirové krize. Na základě provedených analýz provádí shrnující zhodnocení státní podpory malého středního podnikání během koronavirové krize v České republice. Závěrečná kapitola praktické části předkládá doporučení pro státní orgány České republiky, které mají vést ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními a doporučení pro Pivovar Kytín, s. r. o., ke zlepšení jeho ekonomické situace po koronavirové krizi.

2 Malé a střední podniky

Existence podniků je zapříčiněna jejich specializací na řízení vybraného výrobního procesu (Samuelson & Nordhaus, 2013). Výsledné produkty cílí na určitý segment trhu. Přičemž díky úzkému spektru produkovaných statků mohou firmy využít úspor z rozsahu. Výrobky firem a poskytované služby se stanou cenově dostupnější alternativou v porovnání s pořizovacími náklady na vstupy a výrobní proces pro produkci jednotlivce. Díky úzkému zaměření výstupů podniky často disponují postupem času takovým know-how za pomoci výzkumu, vývoje a inovací, kterého nejsou občané schopni dosáhnout samostatně, a proto se uchylují k variantě nákupu těchto statků i za cenu vyšších marží pro výrobce často prostřednictvím prodejních kanálů.

Veber et al. (2012, s. 15) definuje podnik jako „*uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*“

Podle rozsudku Soudního dvora Evropské unie (ESD) C-41/90 Höfner a Elser v Macrotron ze dne 23. dubna 1991, se za podnik považuje „*jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování vykonávající ekonomickou aktivitu.*“ Pakliže se přistoupí na uvedenou definici mezi podniky se zařadí i Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ).

2.1 Vymezení malých a středních podniků

Dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC se mezi malé a střední podniky řadí i mikropodniky (dále zkratka MSP). MSP mají určité společné rysy a problémy s řízením, kterými se odlišují od jiných organizací. V praxi je těžké definovat přesnou linii, kdy se ještě jedná o střední podnik nebo spadá již mezi velké podniky. S velikostí podniku a přibližování se dělicí čáře se jednotlivé rozdíly stírají, avšak kvůli nastavení např. dotační politiky je i přesné ohraničení důležité.

V kvantitativním vyjádření se zpravidla uvádí jako důležitý činitel počet zaměstnanců. Ovšem v mnoha firmách pracuje nestálý počet zaměstnanců podle její vytíženosti. Proto existuje roční pracovní jednotka (RPJ), která uvádí roční průměrná počet celých pracovních úvazků za roční období. S nástupem firem podnikajících v informačních

technologiích (IT), které často dokážou vytěžit vyšší přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance a s počtem zaměstnanců pod sto se nezdědka dostanou až na globální úroveň. Tudiž další ukazatele jsou v peněžním vyjádření. Evropská komise má stanovené dva základní parametry v eurech ve svém doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 (roční obrat a bilanční suma roční rozvahy). Stačí splnit jeden z finančních parametrů společně s RPJ, jejich požadované velikosti jsou k prostudování níže v Tab.1. Zkratka SME (malé a střední podniky; small and medium enterprises), která je v názvu Tab. 1 se shoduje s MSP a je často využívána v odborné literatuře zabývající se účetnictvím (Jílek, 2018).

Tab. 1: Prahové hodnoty velikosti SME přijaté Evropskou komisí

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy	
			↔ nebo	
Střední	50–249	< 50 milionů €	↔ nebo	< 43 milionů €
Malý	10–49	< 10 milionů €	↔ nebo	< 10 milionů €
Mikro	0–9	< 2 miliony €	↔ nebo	< 2 miliony €

Zdroj: Evropská komise (2019, s. 11), zpracováno autorem

Z tabulky lze vyčíst, že malý podnik se nemusí obávat, že by nespadal pod SME z důvodu menší velikosti, protože prahové hodnoty mají ohraničené pouze horní hranice. Relevantním zdrojem k zařazení firmy jsou údaje z poslední schválené účetní závěrky. Podle Evropské komise status MSP firma ztrácí až po uplynutí dvou po sobě jdoucích účetních období, kdy status MSP nesplňuje. Podle Evropské komise (2019, s. 14) „podnik může status opět získat, jestliže byl dříve větším podnikem, poté se však po dvou po sobě jdoucích účetních období propadl...“ Korunový ekvivalent se stanoví vynásobením částek uvedených v EUR (euro) kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a korunou českou (Kč) k poslední pracovnímu dni roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015).

Při řízení podniku manažer a někdy i majitel v jedné osobě, musí řešit vzniklé problémy sám, protože ve své firmě pro tuto situaci nedisponuje žádným specializovaným oddělením. Může se například jednat o problém ve výrobě nebo s likviditou organizace.

Do toho musí absolvovat jednání s klíčovými zákazníky a nezdá se, že se musí rozhodovat, co před čím upřednostní (Stokes & Wilson, 2021).

Proto Evropská komise přihlíží při své definici MSP ke schopnosti podniků získat externí finanční prostředky. Podniky se poté dělí podle autonomie na nezávislý „samostatný“, partnerský a propojený „spojený“.

Samostatnosti subjekt dosáhne, pokud není vlastněn z pětadvaceti a více procent dalším subjektem nebo on sám nevlastní ve stejné výši jiné. Platí zde výjimky, kdy je možné tuto hranici přesáhnout. Jedná se o obce do určité velikosti, institucionální investory, vysoké školy, výzkumná centra a obchodní anděly do určité výše investice.

U partnerských a propojených podniků se podle velikosti jejich podílů s dalšími subjekty u zkoumaného podniku připočítává jejich počet zaměstnanců a finanční ukazatele a součet těchto hodnot musí být stále nižší, než jsou prahové hodnoty, aby se mohlo jednat o MSP (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015).

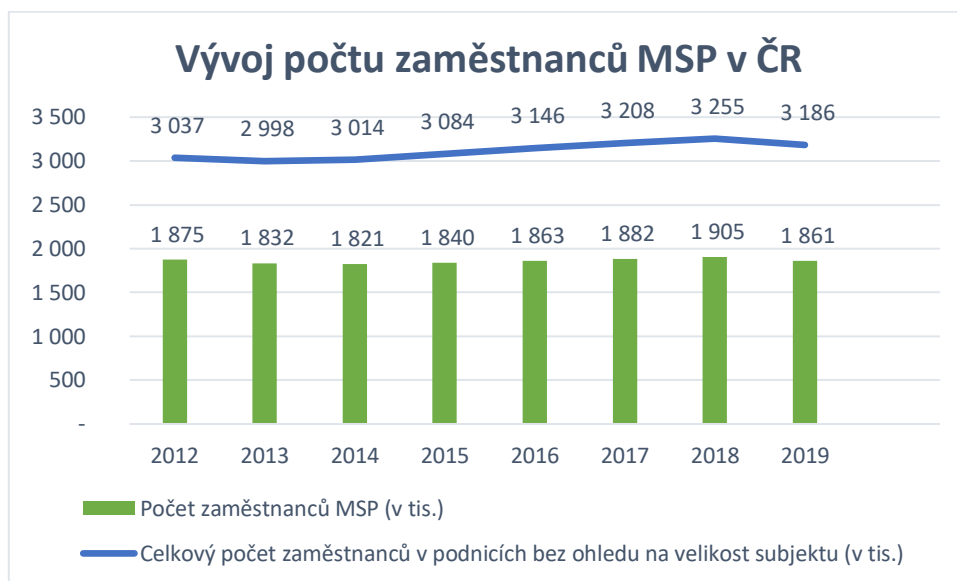
Podle Strakové et al. (2020, s. 11) se mezi důležité charakteristické rysy SME řadí *„financování z vlastního kapitálu, prostor pro osobní rozvoj podnikatelů, jejich seberealizace, jednoduchá organizační struktura a nezávislost v rozhodování.“*

2.2 Význam malých a středních podniků pro Českou republiku

Malé a střední podniky v České republice (ČR) tvoří stále více než 99 % firem na trhu (Český statistický úřad, 2021a). Ovšem samotný počet subjektů jejich významnost nezaručí. Na své důležitosti MSP pro ČR získávají až po vyjádření jejich síly v ukazatelích typu: počet zaměstnanců, hrubý domácí produkt (dále zkratka HDP), výkony nebo kolik peněz vkládají do investic, aby se zaručila i jejich perspektivní budoucnost.

Níže uvedený Obrázek č. 1 uvádí poměr zaměstnanců u MSP na celkovém počtu zaměstnanců za poslední necelou dekádu. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021a) vychází ve své Zprávě o podnikatelském prostředí v ČR z definice, že všechny podniky do dvou set čtyřiceti devíti zaměstnanců spadají mezi MSP. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) nedokáže zatím bohužel propojit data Českého statistického úřadu a Ministerstva financí ČR do jednoho veřejně přístupného souboru.

Obr. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v období 2012–2019

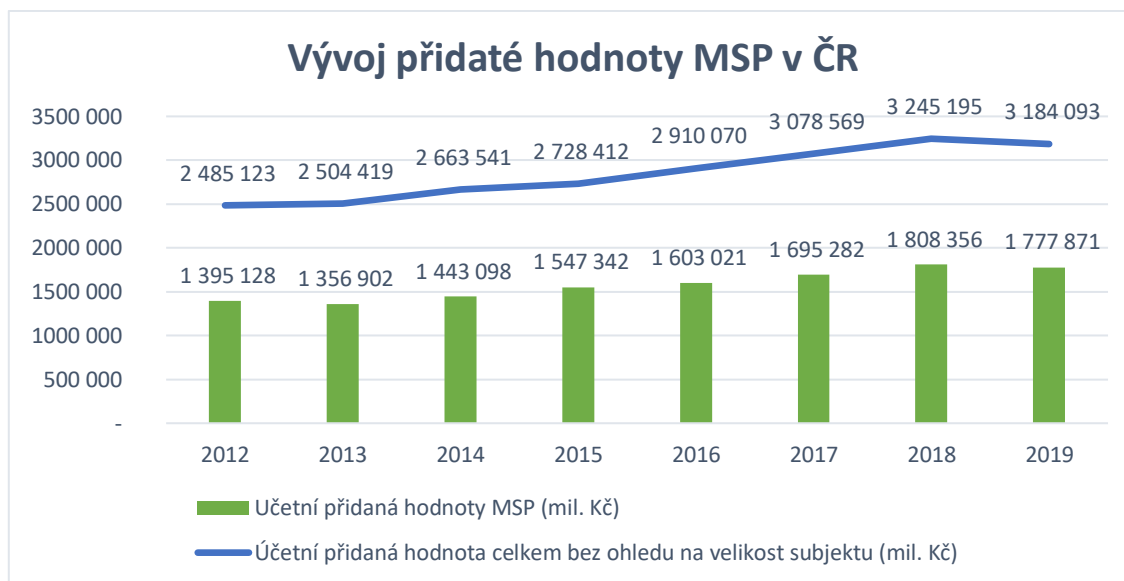


Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021a, s. 141), zpracováno autorem

Zaměstnanců u MSP setrvale avšak pozvolně ubývá v poměru s velkými podniky. Z podílu 62 % v roce 2012 se dostávají v roce 2019 na 58 % a s příchodem koronavirové krize se tento trend dále prohloubil, jak uvádějí data Českého statistického úřadu za druhé čtvrtletí roku 2020 (Holý, 2021). Růst celkového počtu zaměstnanců v podnicích vychází z kombinace růstu počtu obyvatel ČR, pracovních povolení pro práci v ČR pro cizince z třetích zemí a oživení ekonomiky ČR v daném období. Avšak stále jsou MSP převažující silou v zaměstnávání lidí ve firmách. Pro udržení svých pozic v roce 2001 vznikla Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR), která se snaží pomáhat pomocí nejrůznějších aktivit jednotlivým skupinám např. začínajícím podnikatelům nebo malým restauracím (AMSP ČR, 2021).

Samotný snižující poměr zaměstnanců nemusí nutně znamenat snižující přidanou hodnotu u MSP v poměru k celku. Avšak lze usuzovat podle Holmana (2016), že velké podniky své nové zaměstnance potřebují ke své expanzi a tu by nezačínaly, kdyby nebyla spojena s růstem přidané hodnoty. Obrázek č. 2 o vývoji přidané hodnoty v ČR dává odpověď, zda byla předchozí úvaha správná.

Obr. 2: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v období 2012–2019



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021a, s. 142), zpracováno autorem

Míra celkové inflace v období 2012–2019 činila podle Českého statistického úřadu (2021b) 14,3 %, což představuje nárůst přidané hodnoty MSP i po zohlednění inflace. Ovšem je potřeba brát zřetel, že reálná inflace je vyšší než proklamovaná indexem spotřebitelských cen, anglicky „Consumer price index“ (CPI), protože spotřební koš, z které je CPI počítán nezohledňuje skutečnou inflaci, která je vyšší. Ve spotřebním koši chybí opravdová míra inflace nájmu, pozemků a nemovitostí. Zastoupení ve spotřebním koši tak neodpovídá realitě. Česká národní banka (ČNB) to přiznává, protože pro své účely zpracovává experimentální cenový index anglicky „Consumer price index with housing“ (CPIH), který zahrnuje nemovitosti, ale ČNB ho nikde nezveřejňuje (Stuchlík, 2021).

U MSP rostla v poměru přidaná hodnota v ČR do roku 2015 rychleji než u velkých podniků. Od té doby z podílu 56,7 % začala klesat na 55,8 % v roce 2019, což představuje lehce nižší podíl než v roce 2012. Dle Marka, Němce & Tkáčika (2019) výpočet a analýza hodnotových křivek pro hlavní odvětví české ekonomiky podporují tvrzení, že Česko stále patří mezi montovny neboli výrobce s nízkou přidanou hodnotou.

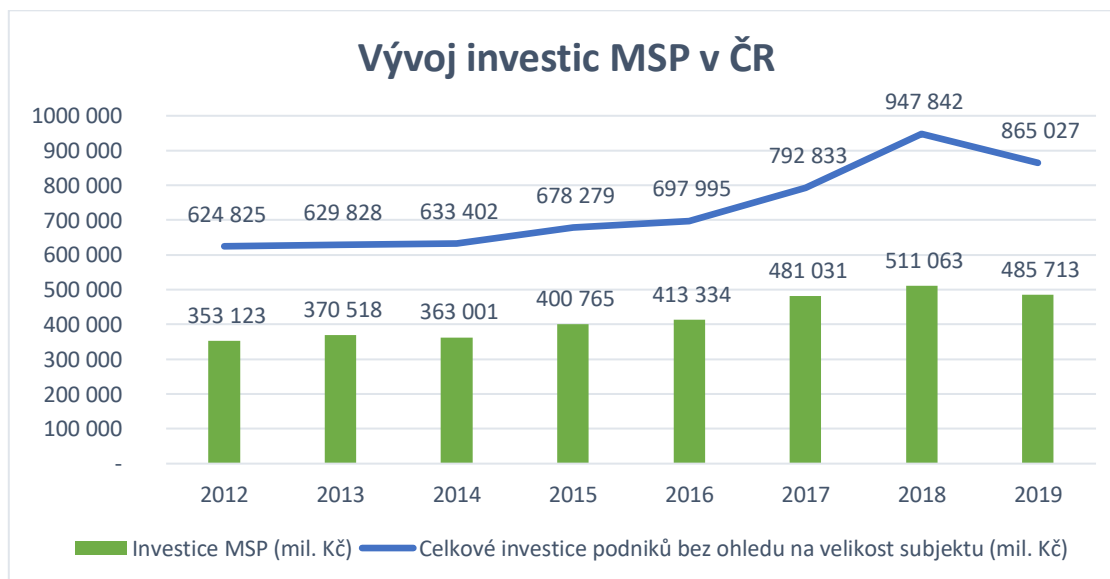
Machková (2004) uvádí, že MSP tvoří pro stát stálý příjem, který je posléze formou daňových finančních prostředků dále přerozdělován do veřejného rozpočtu. Přesunutí

sídla společnosti nebo výroby do jiného státu činí MSP kvůli jejich nižšímu kapitálu větší problémy, než to představuje pro jejich větší konkurenci.

Dle Nerudové & Bohušové (2008) podniky přispívají k podpoře ekonomické a sociální soudržnosti regionů, které trpí nižším stupněm ekonomického rozvoje nebo vysokou nezaměstnaností. Často to je zapříčiněno tím, co specifikuje Vrbka & Šuleř (2018), že u MSP je vzácností, pokud jsou vlastněny zahraničními subjekty. Tyto firmy reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání se uchovávají v daném kraji nebo alespoň státě.

Nyní se přesune pozornost k otázce, jak by mohl vypadat budoucí vývoj zastoupení MSP na trhu. Pokud se přistoupí na tvrzení, že existuje korelace mezi současnými investicemi a budoucí produktivitou práce podle analýzy Brůhy & Šolce (2018). Obrázek č. 3 zachycuje vývoj investic podniků v ČR.

Obr. 3: Vývoj investic MSP v ČR v období 2012–2019



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021a, s. 143), zpracováno autorem

Z grafu lze vyčíst, že investice MSP v porovnání s jejich konkurencí postupně posilují až do roku 2017 na 61 %, avšak v následujícím období přichází zlom, z kterého se MSP až do konce grafu nedokážou vzpamatovat, aspoň na úroveň hodnot z roku 2012. Tudiž jejich pozice měla pozvolna slábnoucí tendenci již v posledních dvou letech před příchodem krizového období.

2.3 Druhy státní podpory MSP před covidem-19

Němcová (2014, s. 41) definuje podporu podnikání jako „*příviv finančních prostředků nebo poskytnutí služeb k rozvoji existujících a nových podniků a k rozvoji podnikatelského prostředí.*“ Dle Kalínské (2010, s. 184) se může podpora členit na tu nefinanční povahy namířenou například na snižování byrokratické zátěže a tu finanční, z níž mohou podniky získat peněžní subvenci.

V případě malých a středních podniků mohou firmy využívat podpory určené i výhradně jim. Vztahuje se na ně výjimka z nařízení Komise č. 800/2008, která připouští podporu MSP, i když to vytváří nerovné podmínky na trhu, protože podpora není celoplošného charakteru. Státní podporu speciálně určenou MSP s výjimkou oblasti zemědělské a lesnické prvovýroby upravuje na národní úrovni zákon č. 47/2002 Sbírky zákonů (Sb.), o podpoře malého a středního podnikání. Oblast zemědělské a lesnické prvovýroby se věnuje zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů. Zde exkluzivita pro MSP platí pouze u dílčích programů a není stanovena v samotném zákoně o zemědělství. Dále MSP mohou čerpat i státní podporu, která cílí na všechny subjekty na trhu.

2.3.1 Oblasti a formy podpory

Zákon č. 47/2002 Sb. stanovuje za přípustné následující oblasti podpor:

- projekty zaměřené na investice,
- výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- zvyšování odbornosti dospělých,
- hospodářské a technické poradenství,
- projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu,
- získávání informací o podnikání,
- projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají,
- projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů,
- vytváření nových pracovních míst,

- navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích,
- zavedení systému zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti,
- projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí (Veber et al., 2012, s. 24).

Dle zákona č. 47/2002 Sb. se řadí mezi formy poskytované podpory:

- návratné finanční výpomoci,
- dotace služeb nebo služeb za zvýhodněnou cenu,
- finanční příspěvky,
- záruky,
- úvěry se sníženou úrokovou sazbou (Vochozka et al., 2012, s. 498).

2.3.2 Vládní organizace

Podporu z veřejných prostředků na úrovni státu zabezpečují jednotlivá ministerstva prostřednictvím své činnosti či institucí, organizací a společností, které vznikly za tímto účelem. Jedná se především o Ministerstvo průmyslu a obchodu, pod nějž spadají Česká agentura pro podporu podnikání CzechTrade, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest a též odborně řídí obchodně ekonomická oddělení zastupitelských úřadů ČR. Má také podíl společně s Ministerstvem financí a Ministerstvem pro místní rozvoj v Národní rozvojové bance akciové společnosti (a. s.), což je současný název. Před příchodem covidu-19 ještě nesla název Českomoravská záruční a rozvojová banka. Ministerstvo financí je většinový vlastník České exportní banky, a. s. a akcionářská práva za stát vykonává u Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a. s., (EGAP). U Ministerstva zemědělství se jedná o Státní zemědělský intervenční fond.

Ministerstvo průmyslu a obchodu většinu realizovaných podpor přenechalo realizovat své podřízené organizace. Tudíž pomáhá většinou nepřímým způsobem. Je gestorem online portálu BusinessInfo.cz. a vede registr živnostenského podnikání.

CzechTrade je proexportně orientovaná agentura, která má za cíl rozvíjet spolupráci mezi českými a zahraničními subjekty. Exportérům nabízí informační a asistenční, poradenské a vzdělávací služby, které poskytuje nejen na území ČR, ale i ve více než padesáti zemích, kde má své zahraniční kanceláře. Je realizátorem portálu BusinessInfo.cz, který v internetové podobě poskytuje ucelený systém informací o podnikání a pro podnikání na jednom místě (CzechTrade, 2021).

CzechInvest vede databázi podnikatelských nemovitostí a českých dodavatelských firem. Disponuje regionálními kanceláři ve všech krajských městech (Veber et al., 2012). Regionální kanceláře poskytují informace o možnosti podpory ze strukturálních fondů Evropské unie (EU), na které stát přispívá prostřednictvím odvodu do rozpočtu EU, ale i příspěvkem na jednotlivé dotační programy. Pro rok 2019 činila tato platba do rozpočtu EU přes padesát jedna miliard Kč (Žurovec, 2020).

Národní rozvojová banka, a. s., podporuje malé a střední podniky pomocí záruk za bankovní úvěry nebo poskytuje úvěry bez úroku či se zvýhodněnou úrokovou sazbou, často i s příspěvím spolupracující úvěrové instituce, čehož dosahuje za využití prostředků i ze státního rozpočtu.

Česká exportní banka, a. s., (ČEB) poskytuje podporu exportu prostřednictvím vývozních úvěrů a bankovních záruk. Jedná se zejména o vývoz do rizikovějších teritorií dle klasifikace Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a v určitých sektorech s jistým akceptovaným rizikem, které jsou v rozporu s politikou komerčních bank (Výborný, 2021). Mezi nabízené produkty se řadí dokumentární platby za použití dokumentárního akreditivu nebo inkasa. Nabízí také odkup pohledávek z kontraktu s regresí či bez regrese. Všechny poskytované produkty musí být spojené s exportními zakázkami nebo investicemi.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., pojišťuje tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním exportu zboží, služeb a investic z tuzemska (EGAP, 2021). Většinou se u MSP jedná o pojišťování úvěrů na předexportní financování výroby, investic do výroby na vývoz nebo bankovních záruk, které plynou z podmínek získání nebo plnění smlouvy o vývozu.

Státní zemědělský intervenční fond rozhoduje o poskytnutí dotace a kontroluje plnění podmínek poskytnuté dotace, které jsou financované výhradně z národních zdrojů. Dotační programy se věnují oblasti zemědělství.

2.4 Dílčí shrnutí

Z výše uvedeného textu druhé kapitoly vyplývá, že mezi MSP lze zařadit i mikropodniky a OSVČ dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC a rozhodnutí ESD C-41/90, které mají nárok na stejnou podporu, která se dostává i běžným malým a středním podnikům. Určující prahové hodnoty pro SME jsou dvě stě čtyřicet devět RPJ, roční obrát padesát miliónů eur a bilanční suma roční rozvahy čtyřicet tři miliónů eur (Evropská komise, 2019).

V ČR malé a střední podniky tvoří více než 99 % podniků na trhu. Zaměstnávají přes milion osm set tisíc lidí a vytváří 56 % přidané hodnoty podnikatelskými subjekty před příchodem koronavirové krize. V určujících attributech jako zaměstnanost, přidaná hodnota nebo investice jsou stále významnou složkou pro českou ekonomiku. Aby tomu tak bylo i do budoucna, nařízení Komise č. 800/2008 připouští podporu MSP, i když to vytváří nerovné podmínky na trhu. Zákon č. 47/2002 Sb. stanovuje přípustné oblasti jejich podpor. Mezi formy podpory se řadí návratné finanční výpomoci, finanční příspěvky, záruky, úvěry se sníženou úrokovou sazbou a dotace služeb nebo služeb za zvýhodněnou cenu. Tuto podporu z veřejných prostředků na úrovni státu zabezpečují jednotlivá ministerstva prostřednictvím své činnosti či institucí, organizací a společností, které vznikli za tímto účelem. Jedná se např. o MPO, CzechInvest, CzechTrade, ČEB nebo EGAP (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021a; Vochozka et al., 2012).

3 Krizový management

Na krizi se musí každý podnik nebo stát připravovat předem, protože není otázkou, jestli přijde, ale pouze kdy k menší nebo větší krizové situaci dojde. Výsledky nastalé krize mohou mít často fatální důsledek ve formě úpadku firmy, ale zbankrotovat může i stát, jak ukazuje příklad Libanonu (Cornish, Ch., & Wehbe, E., 2021). Komplexní přípravou na zvládnutí nepříznivých podmínek pro daný subjekt se zabývá krizový management (krizové řízení) za pomoci určitých postupů a prostředků, které vznikly za tímto účelem, aby pomohly vedení nastalé krize zvládnout nebo jim dokázat, svoji připraveností dokonce předejít.

Antušák s Viláškem (2016, s. 15) definují krizový management coby „soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu.“

Cílem krizového managementu dle Zapletalové et al. (2012, s. 26) „není jen zabránit krizi vlastní připraveností a odhalit příčiny jejího vzniku, ale také důsledně plánovat protikrizová opatření, vytvářet postupy její likvidace ve všech krizových fázích a připravit se na budoucí vývoj, který přijde po ukončení krize.“

3.1 Krize

Krize je věcí individuálního vnímání, tudíž co považuje jeden člověk za krizi, jiný nemusí (Drennan & McConnell, 2007). Mikušová (2014, s. 14) chápe krizi jako „málo pravděpodobnou událost s velkými následky, která je vnímána zájmovými skupinami (stakeholdery) jako ohrožující životaschopnost organizace, ohrožuje životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky, je subjektivně vnímána jednotlivci a ohrožuje je osobně.“

Šenovský, Šenovský a Oravec (2020, s. 45) vnímají krizi jakožto „rozhodný okamžik nebo časový úsek, ve kterém může následovat zásadní změna ve vývoji daného děje anebo systému. Je to složitý a nebezpečný stav nebo průběh dějů v životě [...], jehož negativní důsledky mohou vážně ohrozit jejich funkci, případně i existenci.“

Česká legislativa pojem krize nedefinuje. Nejblíže se mu blíží pojem krizová situace ze Zákona č. 240/2000 Sb., který se zkráceně nazývá krizový zákon. Ten se s výše

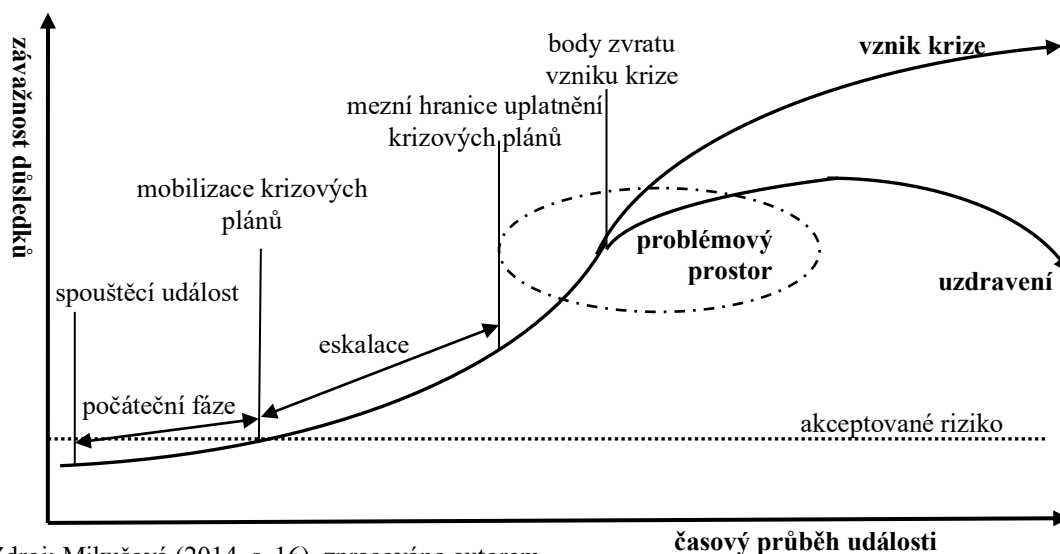
uvedenými definicemi pro krizi shoduje z hlediska právního v tom, že to záleží na posouzení určité skupiny lidí a v tomhle konkrétním případě na posouzení hejtmanů krajů, primátora hlavního města Prahy, vlády (předsedy) nebo parlamentu ČR a vztahuje se na mimořádnou událost, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí. Oblasti pro vyhlášení byly rozšířeny roku 2010 (Vaníček & Vodehnal, 2017). Odlišuje se tím, že daná problematika se nevztahuje na úroveň obcí či podniků ze zákona, i když se na ně principy krizového řízení dají také uplatňovat (Šenovský et al., 2020).

I když se v mediálním prostoru často objevuje výkřik „*krize je příležitost*“ uvedl jí například Drbohlav (2020) v Hospodářských novinách, tak mezi charakteristické znaky krize patří, že je skoro vždy negativní. Projevuje se to tím, že odvádí pozornost od každodenních důležitých úkolů (Zapletalová et al., 2012). Pokud společnost bude ve finančních potížích, bude se mnohem více soustředit na vyřešení své likvidity, než je to běžné za normální situace a jejímu vedení nezbude tolik času například na domlouvání nových zakázek. Krize s celosvětovým dopadem jako velká hospodářská krize je příležitostí vždy pouze pro úzký okruh jedinců nebo společností, které jsou na ní nejlépe připravené a pouze se projeví jejich potenciál, který v dřívější době vybudovali. Mikušová (2014, s. 14) uvádí, že „*z institucionálního hlediska je krize cokoli, co ohrožuje stabilitu organizace.*“

Další charakteristický rys krize představuje, že zpravidla překvapí, i když se na ní společnost připravuje a s určitými riziky počítá (Zapletalová et al., 2012). Celkově je to znát při krizích celorepublikového charakteru, kdy v návaznosti na začátek finanční krize v roce 2008 klesl příjem státního rozpočtu meziročně z 1 064 miliard Kč na 975 miliard Kč v následujícím roce 2009 (Ministerstvo financí ČR, 2010). Což jednoznačně značí, že většina subjektů na trhu byla překvapena.

Bližší specifikaci, jak se krize rodí v určitém časovém horizontu, který může být různě dlouhý, ukazuje Obrázek č. 4. Před samotným vypuknutím krize může dojít také k jejímu odvrácení za použití vhodných postupů a prostředků, které využívají jednotlivé organizace.

Obr. 4: Grafické znázornění počátku krize



Zdroj: Mikušová (2014, s. 16), zpracováno autorem

Každou krizi spustí určitá událost, na kterou se většinou přijde až zpětně. Následné se projevuje i prostřednictvím jiných události a činností, kde se na ní nezná, kdy přijde. Všechny činnosti, co se na světě dějí, v sobě zahrnují určitou míru rizika. Jednotlivci i organizace musí přistoupit na určitou míru rizika, jinak by nemohli vykonávat žádnou činnost. Pokud riziko překročí akceptovatelnou mez, musí se na něj adekvátně reagovat předem připravenými krizovými plány, aby tato pomoc byla účinná, musí se provést včas, tudíž nastává rozhodování pod časovým tlakem a s neúplnými informacemi. Pakliže se za daných omezení dokáže rozhodnout správně, krizi se podaří odvrátit. Ovšem v opačném případě krize vznikne a velmi špatné uplatnění krizových plánů jí může občas i prohloubit.

Co se týká jednotlivých fází krize, v nejširším kontextu je lze rozdělit na fázi před krizí, dopadu krize, jejího řešení a fázi zotavení či zániku (Mikušová, 2014). Zaniknout mohou i státy. Na našem území za posledních sto deset let se vystřídal více státních útvarů. Přesto zániknutí podniku je mnohem častější jev než zániknutí státu. Důvodem jednoznačně je odlišný celkový počet podniků a států ve světě.

I když každá krize je jedinečná, tak mnohé z nich mají mnohé společné znaky. Pokud se stanoví vhodná typologie a charakter krize lze čerpat informace o podobných krizích z minulosti a značně to usnadní reakci na současnou krizovou situaci.

Z pohledu dopadů se dělí krize na lokální či globální (Zapletalová et al., 2012). Lokální charakter může mít formu krize jedné organizace třeba Arca Investments, a. s. nebo

jednoho státu. Ukázkovým příkladem může být poslední hyperinflace ve Venezuele z roku 2018. Druhé základní rozdělení se zabývá původem krize. Zapletalová et al. (2012, s. 32) dělí příčiny krize na:

- přírodní,
- ekologické,
- technologické,
- konfrontační,
- psychologické,
- ekonomické,
- finanční,
- podnikové.

3.2 Krizové řízení v České republice

Na příchod krizové situace se má každý stát připravovat předem. V ČR k tomu slouží systém krizového řízení, který má oporu v legislativě prostřednictvím zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve znění pozdějších předpisů. Existuje jedna výjimka, kdy při zajištění obrany České republiky před vnějším napadením se uplatňuje zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 240/2000 Sb. chápe krizové řízení jako „*souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo ochranou kritické infrastruktury.*“

V předchozí podkapitole bylo již zmíněno, kdo má vliv při eskalaci hrozeb právně pojmenovat nastalou situaci za krizovou. Děje se tak prostřednictvím vyhlášení krizového stavu, což je právní kategorie (Vaníček & Vodehnal, 2017).

3.2.1 Orgány krizového řízení

Nyní se blíže přiblíží jednotlivé orgány krizového řízení v ČR. Každý orgán disponuje určitými kompetencemi, které se různě prolínají a bližší specifikace uvádí v České republice krizový zákon. Každý orgán tvoří v rámci své působnosti takové prvky krizového řízení, které mu pomohou s vyřešením vzniklé krizové situace. Jedná se především o pracoviště krizového řízení, bezpečností rady a krizové štáby (Antušák & Vilášek, 2016).

Pracovištěm krizového řízení není zamýšlena určitá místnost, kde se schází krizový štáb, ale jedná se o personální a organizační zabezpečení připravenosti na řešení daných krizových situací (KS) a také stejné zabezpečení pro jeho činnost (Antušák & Vilášek, 2016).

Bezpečnostní rady jsou ustanovené k přípravě na hledání východisek z KS a slouží jako poradní orgán zřizovatele. Při většině jednání řeší připravenost daných území a orgánů a zhotovenou dokumentaci (Blažková et al., 2015).

Krizový štáb vzniká v návaznosti na určitou KS. Je pracovním orgánem zřizovatele a jeho členové v době trvání KS připravují podklady a návrhy řešení předsedovi krizového štábu (Blažková et al., 2015). Podle typu krizové situace se součástí krizového štábu mohou stát například Ústřední povodňová komise, Ústřední epidemiologická komise atd. (Antušák & Vilášek, 2016).

Vláda jako ústřední orgán výkonné moci disponuje z orgánů krizového řízení nejvíce kompetencemi na základě zákona o krizovém řízení. Ten jí umožňuje ukládat úkoly dalším orgánům krizového řízení a průběžně kontrolovat jejich činnost. Zřizuje Ústřední krizový štáb (ÚKŠ). Dle ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR, ve znění pozdějších předpisů, vykonává svou činnost Bezpečnostní rada státu (BRS), která se zabývá bezpečností na našem území a provádí svou činnost v rozsahu pověření vládou. Jedná se o stálý orgán, který se má scházet nejméně jednou za čtvrt roku. Složení rady se skládá z předsedy vlády ČR, vybraných ministrů a účastnit se jí může i prezident republiky, pokud to uzná za vhodné.

Bezpečnostní rada státu vede seznam různých hrozeb KS. Mezi nimi je zastoupena i KS způsobena epidemií. Tento konkrétní případ spadá podle Harmonogramu přípravy a zpracování krizových plánů vedené pod číslem jednacím PO-707-36/OKPP-2002 do gesce Ministerstva zdravotnictví, které pracuje v součinnosti s krajskými hygienickými stanicemi (KHS), Ministerstvem pro místní rozvoj a Ministerstvem vnitra (Ministerstvo vnitra ČR, 2002).

Ústřední krizový štáb je pracovním orgánem BRS a zřizuje se na podporu krizového řízení při krizových situacích nebo v době přímé hrozby. Podle typu krize připadá jeho vedení buď ministru obrany nebo ministru vnitra. Do gesce ministra obrany spadá jeho vedení, pokud se jedná o vojenský konflikt. Při ostatních druhích ohrožení vede ÚKŠ ministr vnitra (Valášek et al., 2008).

Mezi další orgány dle krizového zákona se řadí ministerstva ČR a jiné ústřední správní úřady, ČNB, orgány kraje a další orgány s působností na území kraje, orgány obce s rozšířenou působností a orgány obce.

Vláda v době trvání nouzového stavu je oprávněna podle § 6 omezovat pohyb osob a ukládat pracovní povinnosti a výpomoci. Dále může přijmout opatření na ochranu státních hranic a k pobytu cizinců a osob bez státní příslušnosti. Vojáky a hasiče může využít k provádění krizových opatření. Nařídí upřednostnění v zásobování kritické infrastruktury, zdravotnických a sociálních zařízení a složek, které se podílejí na krizových opatřeních. Dále má možnost zakázat nabývání cizích měn, cenných papíry zahraničních společností, ukládat peníze na zahraniční účty, prodávat cenné papíry do zahraničí, přijímat úvěry ze zahraničí nebo zřizovat a provozovat účty lidem bez státní příslušnosti ČR. § 7 paragraf dává mandát vládě při trvání ohrožení státu nepustit na území ČR osoby bez státní příslušnosti České republiky. § 5 paragraf dává právo omezit provozování podnikatelské činnosti, která ohrožuje prováděná krizová opatření nebo by narušovala či znemožňovala jejich provádění.

V rámci ministerstev má nezastupitelnou roli Ministerstvo vnitra ČR, které sjednocuje postupy v oblasti krizového řízení a řeší rozpory v této oblasti. Podle § 10 provádí kontrolu krizových plánů krajů a ostatních ministerstev. Vede seznam kritické infrastruktury státu a evropské kritické infrastruktury a dohlíží na veřejný pořádek při KS.

Ministerstvo zdravotnictví je v době KS oprávněno dle § 11 nakoupit i distribuovat léčebné přípravky bez ohledu na jejich registraci. Koordinovat ve spolupráci s kraji činnost poskytovatelů akutní lůžkové péče a zdravotnické záchranné služby. Rozhodovat v případě zavedení regulačních opatření o rozsahu poskytovaných služeb.

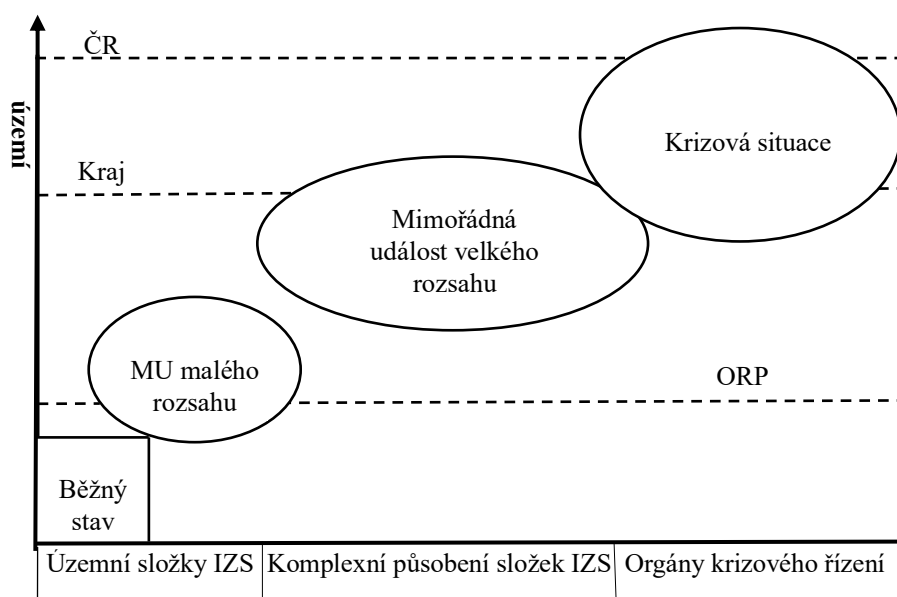
ČNB na základě § 13 probírá s vládou krizové opatření, které se dotýkají její působnosti. Vede seznam zdrojů rizik, které mohou vyvolat KS v rámci její působnosti a posléze, kdy taková situace nastane, se podílí na jejím řešení, kdy zřizuje i vlastní krizový štáb.

V jednotlivých krajích hraje zásadní roli při přípravě i řešení KS jeho hejtman (v případě Prahy její primátor) podle § 14 krizového zákona. Činí tak prostřednictvím dalších orgánů kraje. Každý kraj zřizuje svou bezpečnostní radu a krizový štáb kraje na popud jejího hejtmana jako svůj poradní orgán. Hejtman tak koordinuje záchranné

a likvidační práce. Může například nařídít pracovní povinnost nebo zákaz vstupu a pohybu na vymezeném území. Mezi další orgány kraje patří zastupitelstvo kraje, rada kraje, krajský úřad, hasičský záchranný sbor kraje a Policie ČR.

Pak existují ještě již zmíněné orgány obce s rozšířenou působností a orgány obce, které mají velice omezenou svou působnost a většinou plní úkoly od výše postavených orgánů krizového řízení na svém vymezeném území. K lepšímu pochopení až při jakých událostech vzniká krizová situace a poté konají orgány krizového řízení dává Obrázek č. 5.

Obr. 5: Grafický průběh procesů krizového řízení



Zdroj: Antušák & Vilášek (2016, s. 67), zpracováno autorem

Většinou se orgány obce a obce s rozšířenou působností setkávají na svém území s mimořádnými událostmi, které ale nejsou takové rozsahu, aby byl nutný zásah orgánů krizového řízení, ale je to práce složek Integrovaného záchranného systému (IZS). V odborné literatuře se často uvádí, že rozlišení mezi mimořádnou událostí velkého rozsahu a krizovou situací je složité hlavně na svém počátku, a proto Antušák a Vilášek prolínají tyto části.

3.2.2 Typy krizových stavů

Právní řád definuje čtyři typy krizových stavů. Řadí se mezi ně stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. Na základě druhu mimořádné události, míry zasaženého území a rozsahu poškození se zvolí vhodný krizový stav (Blažková et al.,

2015). Vyhlášením krizových stavů se sleduje legalizace změn kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení. Umožňuje to získat potřebné zdroje k překonání dané krize. Ovšem souvisí s tím i odpovědnost orgánů za řešení krize a finanční vypořádání postižených osob či subjektů (Antušák & Vilásek, 2016).

Pokud komplexní působení složek IZS a veřejných orgánů nestačí na odvrácení ohrožení životů, zdraví, majetku a životního prostředí na přijatelnou úroveň může hejtmán kraje nebo primátor hlavního města Prahy vyhlásit **stav nebezpečí**. Umožňuje jim to § 3 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve znění pozdějších předpisů. Lze vyhlásit pouze s odůvodněním a jeho působnost může zahrnovat celý kraj nebo jen jeho vybranou část. Tento stav se vyhláší na nejvýše třicet dní, jeho delší trvání musí odsouhlasit i vláda. Vláda má v kompetenci stav nebezpečí případně zrušit. Pokud ovšem tento stav není dostatečný k vyřešení nastalých ohrožení, může daný hejtmán nebo primátor požádat vládu o vyhlášení nouzového stavu.

Nouzový stav blíže specifikuje čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR, ve znění pozdějších předpisů. Vládě přísluší právo vyhlásit nouzový stav v případě živelných pohrom, průmyslových nebo ekologických havárií, či při dalších nebezpečích, kde jsou ve značném ohrožení životy, zdraví, majetek, vnitřní pořádek nebo bezpečnost. Musí se uvést důvod jeho vyhlášení, doba jeho trvání a území, pro které bude platit. Při jeho vyhlášení vláda též musí vymezit, jaká práva stanovená ve zvláštním zákoně a v jakém rozsahu se v souladu s Listinou základních práv a svobod omezují a naopak, které povinnosti se ukládají a v jakém rozsahu. Po jeho vyhlášení přísluší právo Poslanecké sněmovny ČR ho zrušit. Nouzový stav se vyhláší s maximální lhůtou třiceti dnů. Lze ho prodloužit po odsouhlasení Poslanecké sněmovny.

Pokud je bezprostředně ohrožena svrchovanost, územní celistvost nebo demokratické zásady státu zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR, ve znění pozdějších předpisů, disponuje kompetencí Parlament ČR na návrh vlády vyhlásit **stav ohrožení státu**. Ke schválení je zapotřebí pouze nadpoloviční většina všech poslanců a nadpoloviční většina všech senátorů. § 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve znění pozdějších předpisů, který zde byl v předcházejících odstavcích již představen, platí i pro stav ohrožení státu.

Válečný stav se vyhláší pro celé území ČR. Z jakých příčin je ho možné vyhlásit upravuje čl. 43 ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů, kde se zmiňuje, pokud ČR někdo napadne nebo se musí plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení Parlament může vyhlásit válečný stav. K přijetí válečného stavu je zapotřebí nadpoloviční většiny v obou komorách Parlamentu ČR.

3.3 Krizový management podniku

Krizový management patří mezi jednu z disciplín managementu podniku (Zapletalová et al., 2012). Krizové řízení se řadí k permanentním procesům. Neřeší jen nastalé krize a její vyhledávání, ale zahrnuje i nastavení a dodržování preventivních opatření, které mají zabránit vzniku krize (Zuzák & Königová, 2009). Rizika se dělí dle místa vzniku na vnější, které podnik stěží nebo vůbec nemůže ovlivnit a vnitřní (např. změny ve vedení, platební neschopnost či nedostatečná kvalita výrobků). Rozdělení rizik do skupin podle druhů uvádí Tab. 2.

Tab. 2: Rozdělení rizik

Vnitřní podniková rizika		Vnější podniková rizika	
Druh rizika	Příklad	Druh rizika	Příklad
Výrobní rizika	Množství a kvalita výroby	Rizika trhu	Změny na straně nabídky a poptávky
Organizační rizika	Nepružná organizační struktura	Rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů	Změna distribučních kanálů
Personální rizika	Onemocnění zaměstnanců	Rizika živelní pohromy a přírodní katastrofy	Povodeň, epidemie, vichřice
Manažerská rizika	Volba nevhodné strategie	Technická havárie	Přerušení dodávek plynu, vody
Finanční rizika	Platební neschopnost	Finanční rizika	Úvěrové riziko, inflace
Výrobní, technická a technologická rizika	Nekvalitní výrobky	Politická rizika	Státní regulace
Průmyslová rizika.	Riziko poškození podniku požárem	Technická a technologická rizika	Riziko inovací
Bezpečnostní rizika	Havárie, nehoda	Bezpečnostní rizika	Korupce
Informační rizika	Poškození dat		
Právní rizika	Soudní proces		
Riziko ztráty dobré pověsti	Ztráta důvěryhodnosti		

Zdroj: Váchal et al. (2013, s. 531), zpracováno autorem

Za zmínku pro další obsah práce určitě stojí, že epidemie se řadí mezi rizika živelné pohromy a přírodní katastrofy. Jedno ohrožující riziko může vyvolat následně dominový efekt, kdy z jednoho rizika plynou ohrožení dalších druhů, kam se mohou řadit politická rizika, rizika trhu, rizika dodavatelsko-odběratelských vztahů a přelíží se i do vnitřních podnikových rizik zastoupených finančními riziky a personálními riziky. Riziko zřídka působí izolovaně, proto vždy je nutné dešifrovat vazby mezi jednotlivými rizikovými faktory.

Strukturálně tvoří krizový management dvě úrovně, první je řízení rizik (risk management) a následný proces zvládnání krizí (Antušák & Vilášek, 2016). U risk managementu se jedná o soustavný proces monitorování rizik a spadá do preventivní části krizového managementu. Do řízení rizik se řadí identifikování, popsání, analyzování, vyhodnocení a kontrola rizik. Je vhodné ho zařadit do podnikových cílů, strategií i běžné podnikatelské činnosti (Zuzák & Königová, 2009).

3.3.1 Krizový manažer s týmem

Krizový manažer disponuje schopnostmi a dovednostmi, které ho předurčují k tomu, aby vrátil firmu do funkčního stavu nebo se o to alespoň pokusil, pokud se firma nachází ve špatné kondici a někteří lidé podílející se na chodu podniku nejsou ochotni spolupracovat. Povolanou osobou je i na základě předchozích zkušeností z oboru, kterými mnoho normálních manažerů nedisponuje, pakliže se nezvolí manažer z vlastních řad podniku. Ovšem většina menších podniků na trhu musí krizi zvládnout vlastními silami, protože nedisponuje finančními prostředky na jeho služby (Halík, 2008). Pro své řízení potřebuje mít dostatek moci, autority a pravomocí, aby skutečně mohl ovlivnit dění v podniku (Zapletalová et al., 2012).

Krizový manažer má mít následující rysy. Jedná se o profesionála v daném oboru s vůdcovskými schopnostmi. Dokáže se oprostit od stresu a nepodléhá vlivům ostatních. Má pragmatické myšlení a dokáže dovést věci až do konce (Halík, 2008).

Manažer nese zodpovědnost za výsledky práce, ovšem v práci mu pomáhá krizový tým, do kterého obsazuje zástupce za určitou nebo určité funkcionální oblasti (záleží na velikosti podniku). Na venek musí tým působit jednotně, aby se nenabourala jeho důvěryhodnost. Ovšem názorová diverzita při jednání uvnitř týmu není na škodu. V dobře fungujícím podniku je ustanoven určitý krizový tým, ovšem jeho aktivace a následné složení se může upravovat v závislosti na druhu krizové situace (Zuzák & Königová, 2009).

Mezi funkce krizového managementu, které nese na bedrech krizový manažer s týmem, pokud to velikost podniku umožňuje se řadí plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a rozhodování. Do plánovací funkce se řadí zejména krizový plán podniku a plán krizové komunikace, které se blíže rozeberou v následujících dvou oddílech (Zapletalová et al., 2012).

3.3.2 Krizové scénáře a plány

Pro scénáře je typické, že se zabývají i událostmi, které nejde prognózovat extrapolací, protože ta vytváří budoucí vývoj na základě toho předchozího. Scénáře formulují i alternativní představy o budoucnosti (Zuzák & Königová, 2009). Nejedná se u něj o přesný návrh budoucího vývoje, ale popisuje vývoj při sledu nepříznivých událostí (Königová, 2007).

Krizový scénář je přehledný dokument, který stručně vystihuje sled událostí v čase. Pomáhá organizacím proniknout k neočekávaným krizovým situacím a včas je pochopit, což vytvoří prostředí pro jednodušší zažehnání krize (Königová, 2007). Slouží jako podklad pro vytvoření krizového plánu a tím přispívá ke zvýšení připravenosti podniku na krizovou situaci (Zapletalová et al., 2012).

Krizový plán tvoří celek postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedených rizikových analýz (Smejkal & Rais, 2006). Na základě plánu, který vytváří řešení pro krizové situace, může podnik zareagovat na nastalé situace nebo má alespoň vodítko, které lze uplatňovat u podobných jevů, které se v plánu nevyskytují (Zuzák & Königová, 2009). Navržené postupy v plánu se mají chápat jako modelové postupy, protože každá krizová situace je jedinečného charakteru (Zapletalová et al., 2012).

Krizový plán se musí neustále upravovat, aby reagoval na potřeby doby, která se neustále mění. Pověřené osoby ve firmě ho mají revidovat, aby byl aktuální a použitelný v praxi. Má i přes úpravy splňovat parametry přehlednosti a jednoduchosti (Smejkal & Rais, 2006).

Mezi dílčí části krizového plánu se může řadit dle typu podniku plán odbytu, plán výroby, personální plán, finanční plán, investiční plán a v neposlední řadě i plán krizové komunikace (Zapletalová et al., 2012).

3.3.3 Krizová komunikace

Za získáním dobré pověsti podniku vždy stojí dlouhá cesta se spoustou práce, avšak lze o ní v okamžiku přijít. Aby k tomu nedošlo a ochránila se reputace podniku na přijatelné úrovni, k tomu slouží krizová komunikace. Uplatnění nachází při krizové situaci, kdy lze očekávat negativní mediální publicitu. Při komunikaci je vhodné vyvinout snahu k potlačení negativních aspektů, jiné naopak zesílit a doručit informace

správnou formou těm správným adresátům v pravý moment (Tomandl, Čuřík, Maršovská, & Fojtová, 2020).

Krizová komunikace nesměruje pouze k vnějším subjektům prostřednictvím médií, ale zaobírá se i vnitřní komunikací ve vztahu k zaměstnancům. Podle cílového zaměření se tedy dělí na výše uvedené dvě skupiny. Komunikace má u obou z nich probíhat z jednoho zdroje. Pokud zmíněný zdroj není součástí vrcholného vedení, vystoupení se jím doplní (Zuzák & Königová, 2009). Komunikace má být nejintenzivnější na počátku krize. Měla by probíhat rychle a vyřknuté informace musí mít pravdivý základ a jednoduchost. Pozdější korekce informací je možná, avšak pouze v menší míře a také jí příjemci ještě hůře snášejí, pokud má negativní význam (Zapletalová et al., 2012).

Vnitřní krizová komunikace směřuje na zaměstnance s cílem jim objasnit nastalou situaci a zamezit tím šíření nepravdivých informací na veřejnost, což lze od zaměstnanců v této těžké době očekávat (Zuzák & Königová, 2009).

Musí existovat postup, který je součástí krizového plánu, kdo má na starost při haváriích a katastrofách ve firmách informovat složky IZS a dotčené úřady (Zuzák & Königová, 2009). Při vnější krizové komunikaci jsou příjemci zákazníci, investoři, úřady a další instituce. Média přitom disponují velkým vlivem na příjemce a vyžívají se při informovanosti o negativních záležitostech. Proto je důležité mít ve vztahu k nim určitý plán s připravenou komunikační strategií s klíčovými sděleními pro veřejnost (Zapletalová et al., 2012).

3.3.4 Systém včasného varování podniku

Při nastalé neblahé situaci ve společnosti způsobené epidemií se musí mít podnik o to více na pozoru a zkoumat, zda se ho tato krize také dotýká. Pro včasný odhad vývoje konkrétních jevů vznikl systém včasného varování. Ten se věnuje tvrdým kvantifikovatelným symptomům, avšak obsahuje i měkké nekvantifikovatelné symptomy (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017). Systém včasného varování se dělí do určité struktury se čtyřmi segmenty, které zachycuje Obrázek č. 6.

Obr. 6: Maticové vyjádření systému včasného varování

		symptomy	
		kvantifikovatelné	nekvantifikovatelné
zdroje symptomů	interní	<p>A</p> <p>Hodnoty použitých ukazatelů. Vývoj výchozí základny.</p>	<p>B</p> <p>Zhoršení klimatu organizace. Zvyšování tolerance nedostatků.</p>
	externí	<p>C</p> <p>Nezájem investorů. Nezájem zákazníků.</p>	<p>D</p> <p>Postoje stakeholderů. Soudní spory.</p>

Zdroj: Fotr et al. (2017, s. 247), zpracováno autorem

Segment A obsahuje prostřednictvím mnoha vybraných vnitropodnikových ukazatelů, které vybírá dle svých specifík vybraná organizace kvantifikované údaje. Tyto údaje odrážejí předchozí stav uvnitř podniku. Z prováděných procesů se zkoumají ukazatelé především ty, které se vztahují ke klíčovým procesům v podniku. Poznají se podle jejich významnosti na vytyčených podnikových cílech, možnosti ovlivnění nákladů a výnosů nebo mírou vazby na odběratele (Zuzák & Königová, 2009). Jedná se často o ukazatele z finanční analýzy např. likviditu běžnou, pohotovou, okamžitou nebo rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), tržeb (ROS), aktiv (ROA) či ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), obrat zásob a výnosy (Růčková, 2021). Na shromážděných datech o čínských společnostech na základě techniky dolování dat se Gengovi, Bosemu a Chenovi (2015) osvědčilo využít vybrané finanční ukazatele jako je návratnost celkových aktiv.

Vhodným analytický nástrojem se pro řadu firem stala v oblasti změn procesů analýza hodnotového řetězce podle Portera. Porter jednoznačně dělí procesy na hlavní a podpůrné. Podpůrné činnosti vytváří půdu pro hlavní činnosti, které určují úspěšnost podniku. Při posuzování se indikátory v systému včasného varování soustředí velmi na trendy (Zuzák & Königová, 2009).

V segmentu B se nalézají měkké údaje, které není možné vyčíslit. Krásným příkladem je zhoršení klimatu organizace z výše uvedeného obrázku. Značí výsledný projev problémů na pracovišti. Jde o plíživý dlouhotrvající trend, který pracovníci společnosti nejsou schopni průběžně komplexně vstřebávat. Mohou se projevovat třeba snížením

motivace zaměstnanců nebo zhoršením komunikace mezi zákazníky. K jejich podchycení z pravidla dochází až, když to má vliv na produktivitu vykonávané práce (Vavřínová, 2015).

Segmenty C a D se zabývají zaregistrováním odlišností ve vnějším okolí. Oblasti zájmu se mohou rozdělit na konkurenty a ostatní okolí podniku. Na registrování změn pracuje přímo organizace, a přitom jí může vypomoci jedna ze zájmových skupin „stakeholderů“. Mezi něž se řadí např. zaměstnanci, stát a dodavatelé (Zuzák & Königová, 2009).

Systémy včasného varování nachází rozšířené využití hlavně ve finančním sektoru. Ovšem nachází stále většího uplatnění i u ostatních organizací, protože umožňují efektivní akci a snižují náklady (Klopota, Zoroja, & Meško, 2018).

Do systému včasného varování se řadí i controlling, který plní úlohu preventivní a dokáže zaznamenávat včas nastalé problémy. Činí tak, prostřednictvím porovnání skutečnosti s nastaveným plánem a identifikací změn, které vyžadují úpravu nastavené strategie. Mezi používanými metodami se vyskytují i např. Balanced Scorecard a Six Sigma (Zuzák & Königová, 2009).

3.3.5 Krizové řízení v akutní fázi krize

Při aktuální situaci může mít většina podniků problém, že příčina krize leží mimo podnik. Ovšem za počátek krizového řetězce nelze považovat epidemii, ta je pouze příčinou krize. Prvotní příčinou řetězce je pak nedostatečná příprava nebo neadekvátní reakce podniku. Vystává otázka, zda se organizace dokáže vypořádat v krátkém časovém horizontu s negativními dopady svého řízení, protože musí řešit závažnost krize, možnosti a předpoklady pro zvládnutí krize. V tom jí může pomoci vypracování SWOT analýzy, zda má další pokračování organizace smysl. Poté se musí kompetentní osoba či osoby rozhodnout o dalším postupu, kdy se volí z několika variant, kam spadá konsolidace, sanace, likvidace a úpadek (Zuzák & Königová, 2009).

Sanaci definuje Vochozka et al. (2012, s. 177) jako „soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jehož smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity podniku.“ Mezi zásady při sanaci patří vytyčení kritické meze, kdy dává ještě další působení organizace na trhu smysl. Dále je potřebné věnovat

drahocenný čas a peníze na klíčové oblasti a dávat přednost časovému hledisku před přesností zacílení opatření (Vochozka et al., 2012).

Pro vyřešení takto komplikované situace je problémem potřeba řešit komplexně a racionálně prostřednictvím komplexní analýzy. Ta v sobě zahrnuje všeobecné informace o firmě, ekonomickou analýzu, analýzu výroby, personální a sociální analýzu, finanční analýzu a závěrečné shrnutí (Synek, Dvořáček, Dvořák, Kislingerová, & Tomek, 2007).

Při sanaci je nutné změnit strategii podniku. Bez významných investic se musí nalézt takový produkt, který zlepší výkonnost organizace. Úspěšné provedení často závisí na analýze hodnotového řetězce. Je potřeba transformovat vstupy a výstupy z podniku včetně činností pro zákazníka do té míry, aby odpovídala jeho požadavkům. Ovšem není vhodné poskytovat zákazníkovi více než sám požaduje (Zuzák & Königová, 2009).

Pokud se při sanaci nezmění směřování organizace, může to znamenat ohrožení její existence (Synek et al., 2007). Sanační opatření mohou mít pozitivní vliv a dostat podnik z krize. Přičemž pokud se kladný efekt nedostaví, přichází na řadu zánik podniku, který má také řadu specifíků (Vochozka et al., 2012).

O likvidaci podniku rozhoduje jeho vlastník. Činí tak z příčin dobrovolných nebo je nucen okolnostmi k tomu přistoupit nedobrovolně, přičemž se snaží předejít úpadku. Pokud organizace splnila svůj účel, proč vznikla nebo pominul důvod její další existence, organizace pouze úspěšně naplní svůj cyklus existence. Avšak většinou převažují příčiny nedobrovolné. Mezi ně lze zařadit, že perspektiva a konkurenceschopnost z organizace vymizela z důvodu změn na trhu nebo není schopna dostát svým závazkům, které jí plynou ze své činnosti prostřednictvím výsledků svého hospodaření a budoucí výhled nenaznačuje změnu (Pelikán, 2011).

Likvidace slouží k uspokojení veškerých věřitelů a vypořádání se s majiteli firmy. Její podstata spočívá v ukončení činnosti podniku a rozprodeji jeho majetkových částí. Aktiva podniku se zpeněží a tato suma musí být dostatečná k uhrazení veškerých závazků organizace (Vochozka et al., 2012).

O úpadek se jedná, pokud u dlužníka dojde k předlužení. To nastane, jestliže dlužník má více věřitelů a souhrn závazků dosahuje vyšších hodnot než jeho majetek. Dlužník vystupuje ve formě fyzické či právnické osoby. Pro řešení úpadku existuje i speciální

zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. O způsobu úpadku u fyzických osob rozhoduje insolvenční soud. Má u nich na výběr ze tří základních možností, těmi jsou konkurs, reorganizace a oddlužení. Existuje i čtvrtá varianta ve formě zvláštního způsobu řešení úpadku, které stanovuje insolvenční zákon pro určité subjekty nebo určité druhy případů. V případě právnické osoby soud postupuje obdobně, avšak kdy se nachází v likvidaci, zde následuje jediná cesta směřující ke konkurzu (Veber et al., 2012).

Samotné insolvenční řízení lze započít pouze na návrh, ten může podat jak dlužník, tak věřitel. U hrozící úpadku tuto možnost má pouze samotný dlužník. Za hrozící úpadek se považuje stav, kdy lze důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopný plnit v termínu podstatnou část svých peněžních závazků (Zuzák & Königová, 2009).

Na základě insolvenčního zákona funguje insolvenční rejstřík. Jedná se o informační systém veřejné správy, kde lze zjistit všechny dlužníky a průběh insolvenčních řízení s relevantními dokumenty z insolvenčních spisů (Zuzák & Königová, 2009).

3.4 Koronavirová krize

Těžký akutní respirační syndrom SARS-CoV-2 způsobil koronavirové onemocnění covid-19. První oficiální případy byly nahlášeny v prosinci 2019 v čínském Wu-chanu spadající do provincie Chu-pej. Postupně se onemocnění rozšířilo do celého světa (Thukral, 2021). Do České republiky covid-19 pronikl z Itálie a první odhalený případ připadá na 1. března 2020. 11. března 2020 prohlásila Světová zdravotnická organizace covid-19 za pandemii. Od té doby má onemocnění na našem území na svědomí desetitisíce obětí. Přičemž státní orgány postupně zaváděly různá opatření na přechodnou dobu do dnešních dnů, aby zamezily šíření tohoto viru. Onemocnění i státní zásahy přechodně způsobily propad HDP země, a stále mají vliv na strmějším tempu zadlužení země a řadě úpadků malých a středních podniků či zhoršení jejich ekonomického stavu.

Stát postupně zavedl nejrůznější opatření pro zabránění šíření tohoto viru od sociálního distancování přes zákaz prezenční výuky na školách až po uzavření nebo omezení provozu určitého spektra podniků. V určitém čase platil zákaz nočního vycházení nebo pohyb mezi okresy s pár výjimkami. Dopad na MSP je různý. Nejvýrazněji přitom záleží na předmětu jejich podnikání.

3.4.1 Regulace zásahů státních orgánů

Regulace je slučitelný nástroj s tržní ekonomikou. Dohlíží a kontroluje ekonomické aktivity soukromého sektoru v zájmu ekonomické efektivity, bezpečnosti, spravedlivosti a zdraví. Zahrnuje tedy i zásahy vlády k nasměrování ekonomického a sociálního vývoje podle vytyčených cílů (Žák et al., 2002). Regulace představuje zhmotnění představy politických rozhodnutí (Kopfová & Tomášková, 2013).

Při opatřeních se nesmí zapomínat, že regulovaným subjektům stále přísluší podle situace, v které se nachází, určitá práva, která vychází z výše postavených právních předpisů, na kterých stojí státní zřízení, a není je možné porušovat ani za krizové situace. Nejvýše stojí Ústava a ústavní zákony, které jí doplňují (Boguszak, Čapek, & Gerloch, 2004).

Regulace váže nejen prostředky usměrňovaných organizací, ale státní orgány vynakládají prostředky i na jejich kontrolu. Samotné náklady na kontrolu mohou někdy převyšovat jejich pozitivní efekt. Hovoří se zde jak o nákladech v peněžním vyjádření, tak i v ostatních typech zdrojů. Tudíž rozhodnutí o regulaci má započít analýzou, zda se vyplatí regulaci přijímat, protože povede k nápravě či zabránění selhání a nebude se jednat pouze o plýtvání zdrojů (Kopfová & Tomášková, 2013).

V současné době existuje hodnocení dopadů regulace anglicky „regulatory impact assessment“ (RIA) a mnoho vyspělých států světa toto hodnocení aktivně provádí, jak uvádí OECD (2021). V našem prostředí existuje Pracovní komise pro hodnocení dopadů regulace v rámci Legislativní rady vlády České republiky (LRV). Při svém hodnocení se má řídit Obecnými zásadami pro hodnocení dopadů (RIA), které bylo přijato usnesením vlády č. 922 ze dne 14. prosince 2011, ve znění pozdějších usnesení.

Jak uvádí Jílková (Deloitte Legal, s.r.o., 2019), zpracovatelé mají uplatňovat ekonomicky koncipovanou metodu anglicky „cost benefit analysis“ (CBA), avšak v praxi se to děje velmi výjimečně. Nezávislá komise zpracovávala hodnocení RIA v roce 2019 pouze pro 10-20 % legislativních návrhů.

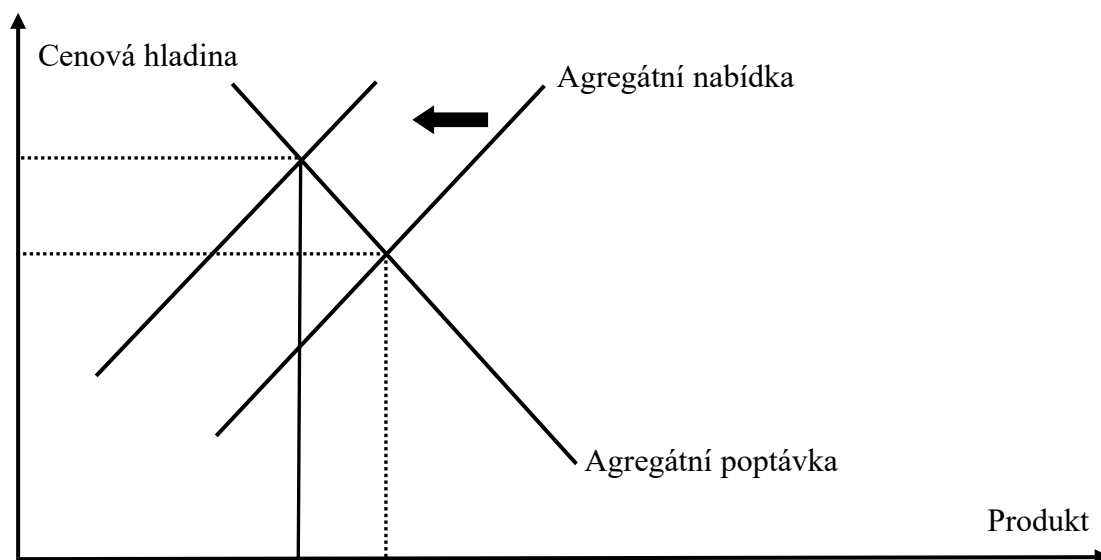
3.4.2 Ekonomický pohled na koronavirovou krizi

Pakliže se vláda rozhodne zavést restriktivních opatření pro zabránění šíření viru jako většina vlád na světě, zákonitě to v těchto zemích povede k poklesu agregátní nabídky z důvodu poklesu výrobních kapacit, které vznikají zavíráním provozu některých

organizací kvůli epidemii nebo narušením výrobních řetězců (Soustružník, 2020). K narušení výrobních řetězců bude docházet i tehdy pokud domácí firma nebude nijak omezena, avšak její dodavatelé omezeni budou restriktivní politikou v jejich zemi. Děje se tak zvláště v dnešní době, kdy se do popředí dostala logistická metoda anglicky „Just in Time“ (JIT), pro kterou je typická snaha o vymizení skladových zásob (Váchal et al., 2013).

Posléze záleží, jak se k situaci postaví vláda a ČNB. Cíle těchto institucí značně ovlivní, jak zareaguje na situaci agregátní poptávka. V případě, kdy začne pumpování peněz do ekonomiky formou kompenzací pro podnikatelské subjekty, navyšováním mzdy státních zaměstnanců a zvyšováním transferových plateb ve formě starobního důchodů a nedojde k zvýšení základních úrokových sazeb, tak se dokáže agregátní poptávka udržet na stejné výši po určitou dobu. Přičemž nastalou situaci komplikují strukturální posuny na obou stranách. Vyjádřit se dají na příkladu, kdy spotřebitelé přejdou od návštěv fitness center, u kterých bude nařízením zakázán provoz k jízdě na kolech a rotopedech, které někteří z nich do té doby nevlastnili a musí si je nejdříve pořídit (Soustružník, 2020). Výsledný efekt představeného postupu zachycuje Obrázek č. 7.

Obr. 7: Ekonomická aktivita odpovídající snahám o útlum epidemie při zadlužování



Zdroj: Soustružník (2020), zpracováno autorem

Z výše představeného obrázku je zřejmé, že dojde k růstu cenové hladiny. Postupně dojde k znatelné inflaci, a přitom se zvýší státní dluh.

Příčemž, pokud by nedošlo k výše uvedeným kompenzacím a zvyšování transferových plateb a mezd ve státním sektoru, automaticky by to vedlo ke snížení agregátní poptávky, protože úspory domácností nejsou v ekonomice rovnoměrně rozložené.

3.5 Dílčí shrnutí

Výše uvedená kapitola se zabývá krizovým řízením v České republice a krizovým managementem podniku a ujasňuje do jakých typů rizik spadá koronavirová krize a s čím je nutné při jejím průběhu počítat.

Specifikuje orgány krizového řízení dle krizového zákona a jejich kompetence. Ústředním orgánem výkonné moci, kterému přísluší nejvíce pravomocí z krizového řízení je vláda. Té přísluší právo vyhlásit nouzový stav. Kapitola uvádí další tři typy krizových stavů a komu přísluší pravomoc je vyhlásit. Vyhlášením krizových stavů se sleduje legalizace změn kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení. Umožňuje to získat potřebné zdroje k překonání dané krize. Ovšem souvisí s tím i odpovědnost orgánů za řešení krize a finanční vypořádání postižených osob či subjektů. Příčemž všechny orgány musí dodržovat výše postavené právní předpisy (Antušák & Vilášek, 2016).

Kapitola se také obsáhle věnuje, jak v prostředí podniku zachytit problémy v jejich raném stádiu, aby tyto problémy nevyvolaly podnikovou krizi, která by mohla mít pro podnik nedozírné následky. V případě koronavirové krize je nutné počítat i s případy, kdy podnikovou krizi z důvodu okolního prostředí nebude možné včas odvrátit u vybraných oborů podnikání. Těmto případům se věnuje krizové řízení v akutní fázi krize. Příčemž organizaci se její krizový manažer s týmem mohou pokoušet zachránit do okamžiku předlužení, kdy přichází na řadu úpadek. Avšak preferovanou variantou by měla být likvidace podniku v okamžiku, kdy je zřejmé, že podnik se na trhu už dlouho neudrží (Veber et al., 2012).

4 Ekonomický stav podniku a jeho analýza

K určení ekonomického stavu podniku vede cesta přes komplexní hodnocení za použití ekonomické analýzy. Ta nabízí rozklad určitého ekonomického celku, jevu či procesu a jejich následné zkoumání s vyhodnocením. Cíl bádání přitom spočívá ve zlepšení fungování nebo výkonnosti určitých částí, aby to mělo pozitivní vliv na celkovou ekonomickou situaci zvoleného podnikatelského subjektu. Člení se na technickou (kvantitativní) analýzu, všeobecně známou pod označením finanční analýza podniku, a fundamentální (kvalitativní) analýzu, která využívá i neekonomické ukazatele bez využití matematicko-statistických metod (Synek, 2003).

4.1 Finanční analýza

V technické analýze, označované také za kvantitativní, se uplatňují matematické, statistické a jiné algoritmizované metody. Při kvantitativním zpracování ekonomických dat, posléze s kvalitativním ekonomickým posouzením výsledků, se předpokládá detailní znalost zpracovatele v daných oblastech. Ve vysoce konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází většina podniků v tržních ekonomikách, je nezbytným nástrojem finančního řízení zpracovávat finanční analýzu. Dle Růčkové (2021, s. 9) „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Analýza hodnotí hospodářské zdraví podniku na základě firemní minulosti a současnosti, což slouží jako podklad pro predikci budoucích finančních podmínek (Váchal et al., 2013).

Základní členění metod finanční analýzy je na metody elementární a vyšší metody (Růčková, 2019). V práci se využijí pouze elementární metody finanční analýzy, protože k použití vyšších metod matematicko-statistické nebo nestatistické povahy není dostatečný prostor. Ze stejného důvodu nebude v práci obsažen ani výkaz cash flow a ze základních účetních výkazů, které slouží jako základní zdroje dat, práce obsahuje pouze dva zbývající, rozvahu a výkaz zisku a ztráty, přičemž pokud to budou jednotlivé ukazatele finanční analýzy vyžadovat, potřebné hodnoty z výkazu cash flow zkoumané společnosti se v práci objeví.

Elementární metody finanční analýzy se člení do čtyř analýz, které se v jednotlivých oddílech blíže rozeberou. Členění se skládá z analýzy absolutních ukazatelů, analýzy

rozdílových ukazatelů, analýzy poměrových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů (Růčková, 2021).

4.1.1 Absolutní ukazatele

Prostřednictvím absolutních ukazatelů lze zachytit vývojové trendy u jednotlivých položek výkazů. **Horizontální analýza** se věnuje porovnáním změn v položkách jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Jedná se o dvě a více časových období. Přičemž výpočet se provádí ve dvou podobách. Ve formě absolutní výše změn k výchozímu roku či procentuální vyjádření změny k obdobnému roku (Knapková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

Existuje také vertikální analýza, která rozebírá procentuální zastoupení jednotlivých položek k zvolenému celku v daném období.

4.1.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele vzejdou z rozdílu určité položky aktiv a určité položky pasiv. V práci nalezneme uplatnění pouze jeden z těchto ukazatelů. Čistý pracovní kapitál spadá do rozdílových ukazatelů, ale úzce souvisí s likviditou podniku. Tento ukazatel by měl nabývat kladných hodnot, protože je vnímán jako bezpečnostní polštář po úhradě finančních závazků, tudíž má vliv na platební schopnost společnosti (Růčková, 2021).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (3)$$

4.1.3 Poměrové ukazatele

Za základ finanční analýzy se považují poměrové ukazatele. Lze díky nim poznat v krátkém časovém intervalu představu o finanční situaci podniku. Pracují s určitými položkami rozvahy, výkazu zisku a ztráty a ve výjimečných případech i cash flow, které se dávají mezi sebou do poměrů. V praxi se osvědčilo pouze pár těchto poměrů (Knapková et al., 2017).

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje míru složitosti přeměnit majetek do hotovostní formy. Její ukazatele informují o schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům (Veber et al., 2012). Zpravidla se využívají tři základní ukazatele likvidity zmiňované již v oddíle 3.3.4:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad \text{doporučeno } 0,2 - 0,5 \quad (4)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad \text{doporučeno } 1 - 1,5 \quad (5)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad \text{doporučeno } 1,5 - 2,5 \quad (6)$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost firmy za použití investovaného kapitálu dosahovat zisku. S rostoucími hodnotami ukazatelů stoupá efektivnost využití zdrojů, což je žádoucí stav. Při poklesu ekonomik v dobách krize nelze považovat i stagnaci výsledků za negativní událost, pokud se společnost v minulém období nenacházela ve ztrátě (Růčková, 2021). V oddíle 3.3.4: se již objevily ukazatele rentability, s kterými se v práci bude dále pracovat. Nyní se i graficky vyjádří jejich výpočet:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

kde: *EBIT* ... zisk před úroky a zdaněním

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

kde: *EAT* ... čistý zisk

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (9)$$

U rentability aktiv se zvolil zisk před úroky a zdaněním, protože u zkoumaného podniku může docházet ke změnám sazby daně ze zisku v čase a úrokové zatížení může být odlišné oproti ostatním konkurentům v odvětví.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří, do jaké míry podnik své aktiva hradí cizími zdroji. Většina věřitelů preferuje nižší zastoupení cizích zdrojů (Růčková, 2019). U MSP by měly převažovat vlastní zdroje před těmi cizími.

$$Ukazatel\ věřitelského\ rizika = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (10)$$

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (11)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity posuzují, jak firma využívá aktiva či části aktiv efektivně, aby z nich dokázala vygenerovat co nejvyšší tržby. Ukazatelů aktivity existuje větší množství, vybrány však byly pouze ty nejvýznamnější. U zvolených ukazatelů platí, čím je nižší doba obratu tím lépe (Váchal et al., 2013).

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva}{\frac{tržby}{360}} \quad (12)$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}} \quad (13)$$

4.1.4 Soustavy ukazatelů

Poněvadž koronavirová krize negativně dopadala na řadu malých a středních podniků v ČR a jeden takový bude vybrán pro praktickou část práce, lze tudíž předpokládat, že na tom daná firma bude po ekonomické stránce nikterak povzbudivě. Pro vyhodnocení závažnosti ekonomické situace slouží **bankrotní modely**. Ty odpovídají na otázku, zda firma do nějaké doby zbankrotuje. Přičemž bankrotní modely jsou vytvářeny empiricky na základě dat zbankrotovaných společností a ty se porovnávají s daty prosperujících firem (Rejnuš, 2014). Z nabízených variant byl vybrán **Index IN 95**, jež vytvořili manželé Neumaierovi. Tento index je variantou věřitelskou a byl konstruován na základě dat z českých firem v českém prostředí, tudíž je přizpůsoben na vstupy z českého způsobu účetnictví. Při jeho sestavení se velikost vah u čtyř ukazatelů určí podle odvětví, kterým se zkoumaný podnikatelský subjekt zabývá. Výpočet popisuje rovnice (Neumaier & Neumaierová, 2002):

$$\begin{aligned}
IN95 = & V(1) * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,11 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + V(3) * \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \\
& + V(4) * \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} + 0,1 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} - V(6) \\
& * \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{tržby}}
\end{aligned} \tag{14}$$

kde: $V(1)$ až $V(6)$... váhy jednotlivých parametrů podle oboru vybraného podniku.

Pokud hodnota Indexu IN 95 převyšuje dvojku, tak se zkoumaná firma dle bankrotního modelu nachází v uspokojivé finanční situaci. Když tato hodnota je nejvýše jedna, podniku přisuzuje model ohrožení vážnými finančními problémy. V daném rozmezí vyšším než jedna a menším nebo rovno dvěma se nalézá šedá zóna nevyhraněných výsledků.

4.2 Kvalitativní analýza

Kvalitativní analýzu práce obsahuje z důvodu, že na základě kvantitativní analýzy nelze stanovit s dostatečnou relevancí současný ekonomický stav podniku, pro potřeby práce označovaném jako stav po koronavirové krizi. Navržená opatření pro vybraný podnik mají cenu jedině tehdy, pokud jsou zahrnuté údaje v práci, z kterých opatření vznikla stále aktuální i v době jejího dokončení. S koncem koronavirové krize také započala naopak eskalovat krize na Ukrajině, proto není možné budoucí stav predikovat pouze na základě trendů v určitých finančních ukazatelích, když v současné době podnikající subjekty ČR čelí řadě nových výzev. Jak uvádí Růčková (2021), je nezbytné, aby se fundamentální i technická analýza vzájemně doplňovaly.

Význam kvalitativní analýzy roste s rostoucí nestabilitou a složitostí prostředí, ve kterém se podnik nachází. Přičemž se jedná o komplexní přístup, který podle Jakubíkové (2013, s. 95) slouží k „zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech ...“. Tyto souvislosti prolínají ekonomické a mimoekonomické procesy a závěry se přitom vytváří bez podpory algoritmizovaných postupů (Růčková, 2021).

Mezi základní etapy kvalitativní analýzy se dle Vochozky et al. (2012, s. 128) řadí:

1. Analýza okolí (skládající se z analýzy makrookolí a mikrookolí)
2. Analýza vnitřního potenciálu podniku (vnitřní prostředí podniku)

3. Syntéza výsledků a formulace závěrů

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Úspěšnost podniku je do značné míry odvislá od jeho okolí. Z něho proudí faktory, kterým je vystavován ve formě hrozeb a příležitostí (Váchal et al., 2013).

Makroprostředí zahrnuje šest základních faktorů, které působí na mikroprostředí a mohou zapříčinit změny v jednotlivých odvětvích (Gavinelli, 2016). Z těchto šesti faktorů se skládá **analýza PESTLE** (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické). Při jejich analýze musí zpracovatel věnovat úsilí k identifikaci budoucího vývoje a jeho dopadu na podnik. Mezi součásti PESTLE analýzy patří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické segmenty (Srpková et al., 2020). Jednotlivé segmenty se v praxi navzájem ovlivňují i v samotném makroprostředí (Váchal et al., 2013).

Mikroprostředí zastupuje prostředí mimo podnik, na který může mít firma určitý vliv, tudíž ho pomáhá spoluvytvářet s ostatními subjekty (Vochozka et al., 2012). Při jeho zkoumání je zásadní na počátku definovat odvětví, ve kterém firma působí a následně provést jeho analýzu. Na ní pak navazuje **Porterův model pěti sil** tvořící se z potencionální nové konkurence, konkurence v odvětví, substitučními výrobky, odběratelů a dodavatelů (Jakubíková, 2013).

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí se provádí velmi obtížně, pokud daný odborník není součástí zkoumané společnosti. Přesto základní úkol hodnotitele zůstává totožný, a to využít všech dostupných zdrojů k zhodnocení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím jeho silných a slabých stránek (Vochozka et al., 2012). Vhodný nástroj pro posouzení interního prostředí představuje metoda VRIO (hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti, uspořádání zdrojů; Value, Rareness, Imitability, Organization). Má v sobě zakomponované fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje firmy (Jakubíková, 2013). Avšak z úsporných důvodů se využije analýza vnitřních zdrojů a schopností, která obsahuje stejné zdroje, k tomu přidává schopnosti tyto zdroje využívat a slouží k diagnóze výchozího stavu interního prostředí podniku a k jeho vývoji do budoucna.

Jejím výsledkem je identifikace předností a nedostatků společnosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

Samostatná část o analýze vnitřních zdrojů a schopností zvoleného podniku v praktické části práce nebude vznikat, protože podstatné informace z této oblasti o dané firmě zahrne sedmá kapitola o charakteristice vybraného podnikatelského subjektu. Tu doplní finanční analýza v deváté kapitole této práce.

4.3 SWOT analýza

K syntéze výstupů z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí i s finanční analýzou slouží SWOT analýza (Sedláčková & Buchta, 2006). Z interního prostředí obsahuje stávající silné a slabé stránky zkoumaného subjektu. Vyskytující se příležitosti a hrozby, jimž organizace musí pomoci své strategie čelit, zastupuje vnější prostředí firmy. Název této analýzy vzešel z pojmenování výše uvedených výstupů v anglickém znění ve formě zkratky SWOT (silná stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby; Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Fotr et al., 2017).

4.4 Dílčí shrnutí

Čtvrtá kapitola této diplomové práce charakterizuje postup, jakým způsobem lze stanovit ekonomický stav podniku ve zvoleném období. Aby hodnocení ekonomické situace nebylo subjektivní záležitostí, vznikla ekonomická analýza, která rozkládá daný ekonomický celek k jeho následnému zkoumání a vyhodnocení. Analýza se dále člení na technickou analýzu, všeobecně známou pod označením finanční analýza, a na fundamentální (kvalitativní) analýzu, která využívá i neekonomické ukazatele (Synek, 2003).

Finanční analýza rozebírá získaná data obsažena zejména v účetních výkazech a na jejich základě hodnotí zdraví prověřovaného podniku. Přičemž obsahuje analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Za základ finanční analýzy se považují poměrové ukazatele, v nichž nalezneme ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti nebo bankrotní modely (Knapková et al., 2017, Růčková, 2021; Váchal et al., 2013).

Význam fundamentální analýzy roste s rostoucí nestabilitou a složitostí prostředí, ve kterém se podnik nachází, a zahrnuje PESTLE analýzu, zabývající se

makroprostředím, Porterův model pěti sil, zkoumající mikroprostředí, a analýzu vnitřních zdrojů a schopností, zaměřenou na vnitřní prostředí firmy. SWOT analýza nakonec syntetizuje výstupy z provedených analýz pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Fotr et al., 2017; Jakubíková, 2013; Sedláčková & Buchta, 2006).

5 Postup České republiky v době covidu-19

S příchodem a rozšířením covidu-19 v Itálii bylo zřejmé, že se v dohledné době vir SARS CoV-2 rozšíří i do ČR. Vládní představitelé včas adekvátně zakročili, a nedošlo tak k jeho významnému rozšíření na našem území na jaře 2020, kdy ještě nebyla známa jeho bližší specifika. Ovšem posléze zavládlo nepřiměřené nadšení jak v řadách obyvatelstva, tak především u většiny státních orgánů. Došlo k razantnímu uvolnění vydaných opatření souvisejících s covidem-19 a bojácnost vládních představitelů na podzim 2020 završila do určité míry opatření způsobila rozmach covidu-19 v ČR.

Vláda se rozjeté epidemii rozhodla nedat volný průběh a za cenu řady opatření a s tím vyplývajících finančních ztrát došlo k omezení epidemie v prosinci 2020 postupně na rozumnou mez, avšak posléze se vládní představitelé zalekli popularity Vánoc v ČR a z obavy poklesu svých preferencí razantně omezili nastavené opatření. Situace se začala zhoršovat, ale ekonomické škody už byly značné z předchozího vývoje a v této kombinaci došlo k opakování předešlého scénáře, kdy virová nálož SARS CoV-2 v populaci patřila k nejvyšším na světě a se zpožděním se nastoupilo na cestu výrazných restrikcí. Často docházelo k absurdním situacím, kdy vládní představitelé porušovali jimi vydané a vymyšlené opatření a u opatření co se vydala jeden den, už druhý den neřídka kdy docházelo k jejich korekcím. Schodek státního rozpočtu v roce 2021 se rapidně zvyšoval z důvodu opatření a s tím vyplývajících finančních kompenzací pro zasažené subjekty a čekalo se na změna klimatických podmínek s příchodem letního období 2021 a na nástup vakcín proti covidu-19 s podmíněným schválením.

S nástupem podzimu 2021 se opět zvedala virová nálož v populaci, avšak v kombinaci vakcín proti covidu-19, které z části zamezují těžkému průběhu nemoci a lepší znalost průběhu nemoci u zdravotních pracovníků byla držena situace pod kontrolou. Vrcholné státní orgány přitom stále nepůsobily profesionálně. Na přelomu roku 2021/2022 s nástupem nové vládní garnitury nedocházelo k žádnému posunu. Nový ministr zdravotnictví prof. Vlastimil Válek společně s novým premiérem i po dvaceti jedna měsících s covidem-19 razili linku jako jeho předchůdci ve funkci o osobní odpovědnosti jednotlivců v souvislosti s tímto onemocněním (Ryšavá & Leinert, 2021), i když bylo zřejmé, že lidé se s příchodem epidemie nijak výrazně nezměnili a většina z nich se stále držela zásady „co není zakázáno je dovoleno“ latinsky „*praeter legem*“.

Příkladem budiž opakované používání téhož respirátoru. Po převládnutí varianty omicron s průměrně mírnějším průběhem onemocnění covid-19 se situace v ČR postupně uklidňuje.

5.1 Vývoj situace a opatření proti šíření covidu-19

Vzhledem k omezenému rozsahu práce není možné do detailu interpretovat jednotlivá vládní nařízení a opatření, která měla za cíl omezit výskyt koronaviru v populaci a tím zabránit přeplnění zdravotních zařízení na území ČR. Plnohodnotný seznam vládních usnesení souvisejících s epidemií pro jednotlivé roky je k dispozici na stránkách vlády (Vláda ČR, 2020; Vláda ČR, 2021; Vláda ČR, 2022). Podrobnější popis a vývoj změn pro gastronomii zachycuje Příloha A této diplomové práce z důvodu zkoumání podnikatelské subjektu v praktické části práce, který se pohybuje v uvedeném oboru.

Z důvodu omezeného rozsahu práce, budou jednotlivá usnesení spojována, pokud bezprostředně na sebe navazují a nedochází při nich k žádné nebo výrazné změně pravidel z celospolečenského hlediska. Čísla usnesení jsou uváděna v závorkách (váží se k roku uvedeného v názvu oddílu, pokud nejsou blíže upřesněna). Předložena jsou především opatření s novými charakteristikami, protože postupem času se opatření často opakovala nebo u nich docházelo pouze k dílčím změnám. Opatření jsou v oddílech časově rozdělena po měsících.

5.1.1 Rok 2020

S příchodem covidu-19 se od března v roce 2020 v ČR přijala tyto opatření a došlo k těmto milníkům (Vláda ČR, 2020):

Březen 2020

- 1. března odhalení prvního případu covidu-19 v České republice
- Vyhlášení nouzového stavu (194) od 12. března + Prodloužení nouzového stavu do 17. května (396) (485)
- Zákaz pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí s účastí nad 30 osob (199)
- Zákaz přítomnosti veřejnosti v čase mezi 20:00 hod. a 6:00 hod. v provozovnách stravovacích služeb (199)
- Zákaz činnosti provozoven stravovacích služeb, umístěných v rámci nákupních center s prodejní plochou přesahující pět tisíc metrů čtverečních (199)

- Zákaz vstupu do ČR cizincům z rizikových zemí a cestování do rizikových zemí (198)
- Zákaz osobní přítomnosti žáků a studentů na základních, středních i vysokých školách (201)
- Zákaz vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí (203)
- Zákaz přítomnosti veřejnosti ve vybraných provozovnách a na tržištích (208)
- Zákaz maloobchodního prodeje a služeb (211) + Prodloužení (280) (348) s výjimkou prodejen:
 - 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
 - Lékáren a výdejen 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, přičemž uvedené zboží a služby se převážně prodávají nebo nabízejí v dané provozovně
- Zákaz přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb, tento zákaz se nevztahuje na prodej mimo provozovnu stravovacích služeb (211) + Prodloužení (280) (348)
- Výjimku ze zákazu maloobchodního prodeje získávají např. provozovny umožňující vyzvednutí zboží a zásilky od třetí strany a květinářství (214)
- Zákaz volného pohybu osob (215) + Prodloužení (279) (348) s výjimkou:
 - Cest do zaměstnání a k výkonu podnikatelské činnosti
 - Nezbytných cest za rodinou nebo osobami blízkými
 - Cest nezbytně nutných k obstarávání základních životních potřeb (např. nákup potravin, léků a zdravotnických prostředků, hygienického

zboží), včetně potřeb příbuzných a osob blízkých, zajištění péče o zvířata, využívání nezbytných finančních a poštovních služeb

- Výkonu povolání
- Pobytu v přírodě nebo parcích
- Cest zpět do místa svého bydliště
- Pohřbů
- Používání ochranných prostředků dýchacích cest (247) + Postupně přibyly výjimky, koho a kdy se to netýká (347) (402) (510), ovšem do té doby platil zákaz pohybu a pobytu všem osobám na všech místech mimo bydliště, bez ochranných prostředků dýchacích cest (nos, ústa) jako je respirátor, rouška, ústenka, šátek, šál nebo jiné prostředky, které brání šíření kapének.
- 22. března podlehl covidu-19 první pacient v ČR a odhaleno bylo již přes tisíc případů
- Povinná čtrnáctidenní karanténa pro všechny, kdo vstoupí na naše území (334) + Úprava (387) (495) (511)

Duben 2020

- Pobyt na veřejně dostupných místech dovozen nejvýše v počtu deseti osob, s výjimkou členů domácnosti, výkonu povolání, podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti a zachovávat odstup od jiných osob nejméně 2 metry (452) (490)

Květen 2020

- Omezení konání hromadných akcí ve venkovních i vnitřních prostorách na 300 osob (555) + Úprava (605) 500 osob

Říjen 2020

- Vyhlášení nouzového stavu (957) od 5. října + Prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS CoV-2 do 14. února 2021 (1108) (1195) (1294) (1373) (55/2021)
- Omezení hromadných akcí na deset osob ve vnitřních prostorech staveb a v počtu vyšším než dvacet osob ve vnějších prostorech (958)
- 11. října počet obětí na covid-19 přesáhl tisíc
- Krizové opatření o zákazu a omezení konání hromadných akcí (996) zakazuje:

- Koncerty a jiná hudební, divadelní, filmová a jiná umělecká představení
- Kongresy a jiné vzdělávací akce, veletrhy
- Provoz a používání sportovišť ve vnitřních prostorech staveb
- Návštěvy a prohlídky muzeí, galerií, výstavních prostor, hradů, zámků a obdobných historických nebo kulturních objektů, hvězdáren a planetárií
- Zákaz a omezení konání hromadných akcí a vybraných služeb:
 - Dochází k zákazu přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb, zůstává možnost prodeje mimo provozovnu s výjimkou časového období 20:00 hod. až 06:00 hod.,
 - Zákaz pobývat na veřejně přístupných místech ve skupinách, které zahrnují více než 6 osob
 - Zákaz pití alkoholických nápojů na veřejně přístupných místech (1021)
- 20. října poprvé přesáhl počet obětí na covid-19 za jeden den hranici sto
- Krizové opatření zakazuje volný pohyb osob (1078) s výjimkou:
 - Cest do zaměstnání a k výkonu podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti
 - Nezbytných cest za rodinou nebo osobami blízkými
 - Cest nezbytně nutných k obstarávání základních životních potřeb
 - Cest do zdravotnických zařízení a zařízení sociálních služeb
 - Cest za účelem vyřízení neodkladných úředních záležitostí
 - Cest za účelem pobytu v přírodě nebo parcích a cest do vlastních rekreačních objektů a pobytu v nich
 - Cest za účelem vycestování z České republiky
 - Cest zpět do místa svého bydliště
- Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb (1079) + Prodloužení (1103) (1116) (1192) (1201) zakazuje maloobchodní prodej, prodej a poskytování služeb v provozovnách, s výjimkou těchto prodejen:
 - Prodejen potravin
 - Prodejen pohonných hmot a paliv
 - Prodejen hygienického zboží, kosmetiky
 - Lékáren, výdejen a prodejen zdravotnických prostředků
 - Prodejen krmiva a dalších potřeb pro zvířata
 - Provozoven servisu a oprav silničních vozidel

- Provozoven umožňujících vyzvednutí zboží a zásilky od třetí strany
- Prodejen zahrádkářských potřeb včetně osiva a sadby
- Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob (1102) + Prodloužení (1113) (1190) (1196) (1200) zakazuje volný pohyb osob na území celé České republiky v době od 21:00 hod. do 04:59 hod. s výjimkou:
 - Cest do zaměstnání a k výkonu podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti a zpět do místa bydliště
 - Výkonu povolání
 - Neodkladných cest, jejichž uskutečnění je nezbytně nutné i v nočních hodinách z důvodu ochrany života, zdraví, majetku nebo jiných zákonem chráněných zájmů
 - Venčení psů do 500 metrů od místa bydliště

Listopad 2020

- 4. listopadu padl dosud platný rekord úmrtí za jeden den na covid-19, který činil dvě stě šedesát jedna obětí

Prosinec 2020

- 15. prosince počet zmařených životů v souvislosti s koronavirem přesáhl deset tisíc
- Zákaz ubytování turistů v ubytovacích službách (1332) + Prodloužení (1341) (1374)
- Omezení volného pohybu osob v době od 21:00 hod. do 04:59 hod. (1375) obdobné usnesení 1102

5.1.2 Rok 2021

Situace s covidem-19 začátkem roku 2021 v ČR gradovala a podle toho se přijímala se zpožděním i tato opatření (Vláda ČR, 2021):

Únor 2021

- Vyhlášení nouzového stavu (125) 15 února do 26. února
- Vyhlášení nouzového stavu (196) 27. února + Prodloužení nouzového stavu (314) do 11. dubna

- Vstup do stavu pandemické pohotovosti související s přijetím a začátkem účinnosti zákona č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění covid-19

Březen 2021

- Zaměstnavatelům se ukládá povinnost vybavit zaměstnance dostatečným počtem ochranných prostředků na jejich směny (214)
- Zákaz všem osobám opustit území okresu nebo hlavního města Prahy, na jehož území mají trvalý pobyt nebo bydliště (216) (299) (315) s výjimkou:
 - Cest a výkonu zaměstnání nebo podnikatelské činnosti
 - Cest do zdravotních zařízení,
 - Cest do místa svého trvalého pobytu
 - Cesty za účelem vycestovat z ČR
- Zaměstnancům je povolen přístup na pracoviště pouze za předpokladu, že podstoupili v posledních sedmi dnech negativní PCR test u zaměstnavatelů s 10 a více zaměstnanci (242 platí u zaměstnavatelů nad 50 osob) (293)

Duben 2021

- Zaměstnancům je povolen přístup na pracoviště pouze za předpokladu, že podstoupili v posledních sedmi dnech negativní PCR test (313)

Květen 2021

- Zákaz pohybu a pobytu bez ochranného prostředku dýchacích cest, který splňuje normu ČSN en 14683+AC (418) s výjimkou:
 - Ve všech vnitřních prostorách staveb, mimo bydliště nebo místo ubytování
 - Na všech veřejně přístupných místech v zastavěném území obce
 - Na všech veřejně přístupných místech mimo zastavěné území obce, kde dochází k setkání více než dvou osob vzdálených od sebe méně než dva metry a nejedná se o členy jedné domácnosti
- Pro vstup do vybraných vnitřních prostor a účast na vybraných hromadných akcích je nutné splnit jednu z níže uvedených podmínek:
 - Osoba absolvovala negativním RT-PCR vyšetřením na přítomnost viru SARS CoV-2 v předchozích sedmi dnech

- Osobě byl vystaven certifikát o provedeném očkování proti nemoci covid-19 a od poslední nutné dávky v očkovacím schématu látky uplynulo čtrnáct dní
- Osoba absolvovala negativní POC test na SARS CoV-2 v předchozích sedmdesáti dvou hodinách
- Osoba prodělala covid-19 v předchozích 90 dnech a uplynula u ní stanovená doba izolace (438)

Listopad 2021

- Pro vstup do vybraných vnitřních prostor a účast na vybraných hromadných akcích je nutné splnit jednu z níže uvedených podmínek:
 - Osoba absolvovala negativním RT-PCR vyšetřením na přítomnost viru SARS CoV-2 v předchozích 72 hodinách a jde o osobu mladší osmnácti let nebo osobu s doloženým záznamem z Informačního systému infekčních nemocí (ISIN) či osoba již se zahájeným očkováním proti onemocnění covid-19
 - Osoba byla očkovaná proti covid-19 a tuto skutečnost doloží národním certifikátem o provedeném očkování nebo certifikátem o provedeném očkování vydaných podle nařízení Evropské unie o digitálním certifikátu EU COVID 2021/954 ze dne 14. června 2021 (1028)
- Zaměstnavatel má povinnost zajistit pro zaměstnance rychlé antigenní testy (RAT) určených pro testování (1063)
- Vyhlášení nouzového stavu (1065) 26. listopadu + Prodloužení (1121) do 25. prosince

5.2 Programy ke zmírnění dopadů vládních nařízeních pro podnikatelské subjekty

Některé z výčtu opatření a nařízeních byla představena v předchozí podkapitole, a jak bylo zmíněno v oddílu 3.2.2 Typy krizových stavů, k nim se má automaticky vázat přiměřená náhrada ve formě finanční kompenzace zasažených subjektů. Tato povinnost vychází z § 5 a § 35 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve znění pozdějších předpisů. Avšak nesmí se zapomínat ani na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění

pozdějších předpisů, který považuje Strnadová (2019) za základ právní úpravy poskytování účelově určených prostředků ze státních zdrojů.

V souvislosti s vládními nařízení bylo přijato mnoho programů ke zmírnění dopadů vládních nařízení. Jedná se jak o programy s užším zaměřením pro jednotlivé obory či sektory nebo jinak ohraničené programy, tak vznikly i programy, které mohly využít všechny MSP, pokud splnily základní kritéria jako je např. bezdlužnost vůči státu. Z důvodu rozsahu práce budou blíže specifikované pouze vybrané programy a u některých programů s užším zaměřením dojde pouze k jejich zmínění. Avšak naopak dojde i na některá daňová opatření a předpisy, které byly ovlivněné covidem-19. Posloupnost začne od prvotních opatření, která měla za úkol subjektům dopřát čas k zorientování se v nové realitě. Poté se plynule přejde přes blok pomoci k udržení pracovních míst ke kompenzačnímu bonusu. Následuje soubor pomoci ve formě záruk za poskytnuté úvěry pro zasažené subjekty. Posléze přijde řada na program, který se vyvíjel od uhrazení části nájmu k hrazení části provozních výdajů, a posloupnost bude zakončena programy s užším zaměřením.

Mezi jedny z prvních daňových opatření v souvislosti s mimořádnou událostí způsobenou šířením koronaviru na základě usnesení vlády č. 225 ze dne 15. března 2020 (Vláda ČR, 2020) patří:

- Prodloužení lhůty pro podání daňového tvrzení a tím i úhrady daně do 1. července 2020
- Prominutí úroků a pokut za nepodané kontrolní hlášení, které vznikly mezi 1. březnem a 31. červencem 2020
- Prominutí správního poplatku za vybrané úkony
- Prominutí pokuty za opožděné tvrzení daně

Nejvýraznější program z oblasti podpory zaměstnanosti představuje Cílený program podpory zaměstnanosti „Antivirus“. Ten byl schválen usnesením vlády č. 353 dne 31. března 2020. Žádost u něj je možné podávat od 6. dubna 2020 a uznatelnost nákladů byla stanovena na 12. března pro Antivirus A a B, přičemž postupně přibývaly další režimy a průběžně docházelo k jejich prodlužování. Přehled jednotlivých variant a jejich parametrů, které mohly čerpat MSP (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2022):

- Antivirus A prodlužován až do konce února 2022

- Náhrada mzdy v případě karantény zaměstnance, omezení či uzavření provozu
- 80 % z vyplacené mzdy včetně odvodů
- Maximálně 39 000 Kč na zaměstnance
- Antivirus B prodlužován do 31. května 2021 a platil i pro listopad a prosinec 2021
 - Náhrada mzdy v případě omezení odbytu či výpadku vstupů
 - 60 % vyplacených náhrad mezd včetně odvodů
 - Maximálně 29 000 Kč na zaměstnance
- Antivirus A+ zaveden od 1. října 2020 a prodlužován do 31. května 2021
 - Náhrada mzdy v případě uzavření či omezení provozu
 - 100 % z vyplacené náhrady mzdy včetně odvodů
 - Maximálně 50 000 Kč měsíčně na zaměstnance
- Antivirus C od 1. června 2020 do konce srpna 2021
 - Promíjí se část pojistného placeného zaměstnavatelem jako poplatníkem pojistného ve výši 24,8 % ze svého vyměřovacího základu
 - Pro zaměstnavatele do 50 zaměstnanců
 - Výše vyměřovacího základu nejvýše 52 253 Kč
 - Zaměstnavatel nečerpal prostředky v daném měsíci za Antivirus B
 - Zaměstnavatel nesmí propouštět nebo snižovat platy s určitou desetiprocentní mírou tolerance
 - Na základě zákona č. 300/2020, Sb., o prominutí pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

OSVČ na základě zákona č. 136/2020 Sb., nemusí platit zálohy na důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti za měsíce březen až srpen 2020. Na tyto dvě povinnosti se snižuje ve stejném období z vyměřovacího základu za rok 2020 požadovaná částka o 2 544 Kč u hlavní činnosti a 1 018 Kč u vedlejší činnosti měsíčně.

Kompenzační bonus se stal nedílnou součástí státní podpory v období restrikcí souvisejícími s covidem-19 a postupně se vyvíjel s tím, jak vycházejí jednotlivé zákony a novely, které ho upravují.

Na základě zákona č. 159/2020 Sb., s účinností od 15. dubna 2020 mohou stanovené subjekty podat žádost o kompenzační bonus do uplynutí šedesáti denní lhůty na podání

od konce bonusového období. S každým bonusovým obdobím je spjata jedna žádost. První bonusové období náleží od 12. března do 30. dubna 2020, následuje druhé od 1. května do 8. června 2020. Výše kompenzačního bonusu činí pět set korun za den, který spadá do bonusového období. Pro osoby spadající do § 2aa tři sta padesát korun a mohou požádat do následujících tří měsíců po účinnosti novely č. 331/2020 Sb. Jde o subjekty, které nemohly vykonávat alespoň z části samostatně výdělečnou činnost z důvodu ohrožení zdraví nebo krizových opatření.

Subjektem kompenzačního bonusu je OSVČ podle zákona upravujícího důchodové pojištění, přičemž se nesmí jednat o osobu účastnou nemocenského pojištění jako zaměstnanec s výjimkou činnosti pedagogické, práci na základě dohody mimo pracovní poměr nebo činností uvedených v § 5 písm. a) bodech 12 a 13. Tato skutečnost musí být platná ke dni 12. března 2020 nebo má být daná činnost přerušena po 31. srpnu 2019. Další subjekt představuje společník společnosti s ručením omezeným, která vznikla za účelem dosažení zisku. Tato společnost smí mít nejvýše dva společníky, pokud se jedná o členy jedné rodiny, může jich být více. Ostatní podmínky jsou totožné s OSVČ až na nemožnost přerušeni do dne 12. března 2020, přičemž u společníka nevadí účast na nemocenském pojištění v důsledku zaměstnání v téže společnosti a kladou se ještě některé další požadavky, jako na výši obratu společnosti s ručením omezeným společníka za předcházející období.

Zákon č. 461/2020 Sb., o kompenzačním bonusu, ve znění pozdějších předpisů, upravuje žadatele na ty, kterým byla při nejmenším omezena podnikatelská činnost v důsledku opatření přijatých orgány státní správy kvůli covidu-19. Prvním bonusovým obdobím je 5. října až 4. listopadu 2020. Při prodloužení stávajícího krizového stavu další bonusové období náleží na časový úsek tohoto prodloužení. Poslední bonusové období skončilo 15. února 2021. Další odlišností od předchozího zákona spočívá v tom, že pokud došlo k přerušeni samostatně výdělečné činnosti, tak muselo nastat po 12. březnu 2020, aby vznikl nárok. Dále společník může získat kompenzační bonus za každou společnost, kde je společníkem. Pro všechny subjekty platí kompenzační bonus ve výši pět set korun za kalendářní den. Podporu mohou čerpat i subjekty v navazujících činnostech, u kterých došlo k omezení či zákazu, přičemž musí se jednat o minimálně osmdesát procentní propad z výkonu samostatně výdělečné činnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Typickým příkladem mohou být herci.

Zákon č. 95/2021 Sb., o kompenzačním bonusu pro rok 2021, ve znění pozdějších předpisů, upravuje kompenzační bonus pro rok 2021. Liší se od předchozích ve výši kompenzačního bonusu, který činí tisíc korun za kalendářní den. Musí splnit též § 10 bod 2 výše uvedeného zákona. Pro lidi pracující mimo pracovní poměr společně s podnikateli odvádějící nemocenské pojištění v karanténě činí příspěvek pět set korun. Činnosti jsou dotčené, pokud tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb ve srovnávacím období nepřekročily padesát procent průměrné výše uvedených příjmů. Bonusová období připadají na období od začátku února do konce března a na základě nařízení vlády č. 154/2021 i celý duben. Žádosti lze podat nejpozději dva měsíce po skončení bonusového období.

Zákon č. 591/2021 Sb., o kompenzačním bonusu pro rok 2022, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje kompenzační bonus za období 22. listopadu 2021 až 31. ledna 2022 rozdělených do dvou bonusových období. Výše příspěvku se shoduje s kompenzačním bonusem pro rok 2021. Aby na něj vznikl nárok, muselo dojít oproti srovnávacímu období k poklesu tržeb minimálně o třicet procent.

Pro podnikající OSVČ, kteří mají děti školou povinné, mohlo dopomoci ke zvýšení jejich příjmu i „Ošetřovné“ pro OSVČ ve dvou navazujících programech (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022a):

- Program „Ošetřovné“ pro OSVČ od března do konce června 2020
 - Ošetřovné činí čtyři sta dvacet čtyři korun za březen a pět set korun za květen a červen při uzavření školních zařízení a přilehlých víkendů
 - Potomci ve věku do třinácti let
 - Druhý rodič ošetřovné nečerpá
 - Možnost kombinace s kompenzačním bonusem
- Program „Ošetřovné“ pro OSVČ II ošetřovné vypláceno za říjen 2020 až červen 2021
 - Ošetřovné činí čtyři sta korun
 - Potomci ve věku do deseti let
 - Není možné kombinovat s kompenzačním bonusem pouze za říjen 2020 a od 16. února 2021
 - Určené pro OSVČ na hlavní činnost + spolupracující osoba

O program Záruka COVID byl eminentní zájem. Jedná se o provozní úvěry, ovšem nemohl ho využít žádný subjekt se sídlem v Praze. Mezi parametry úvěru spadá, že se jedná o bezúroční úvěr s ročním odkladem splatnosti a posléze dojde ke dvěma letům splácení. Výše úvěru činí pět set tisíc až patnáct milionů korun. Problémová se stala nízká celková alokace programu ve výši jedné miliardy korun ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou (ČMZRB) na základě usnesení vlády č. 237 ze dne 16. března 2020 (Národní rozvojová banka, 2020).

19. března 2020 následoval program COVID II, který vzešel z usnesení vlády č. 260, kde činila celková alokace čtyři miliardy korun. Bylo možné čerpat úvěr ve výši deset tisíc až patnáct milionů korun. Podmínka vyjma Prahy zůstala a záruka do výše osmdesáti procent a příspěvek na úroky je poskytována pouze se spolupracujícími bankami s ČMZRB (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2020a).

COVID III vzešel z usnesení vlády č. 553. Zákon č. 228/2020 Sb., o poskytnutí státní záruky ČR na zajištění dluhů ČMZRB, přitom počítá se zárukou maximálně sto padesát miliard korun. Výše jednotlivých úvěrů činí maximálně padesát milionů korun a pro MSP záruka může vystoupat do výše devadesáti procent. Přičemž ČMZRB zaručuje úvěrová portfolia komerčních bank a spořitelních družstev (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2020b).

U COVID III – Úprava Invest jde o investiční úvěry na pořízení nových strojů, softwaru, rekonstrukce atd. s dobou záruky až šest let. Další parametr představuje, že záruka pro MSP jde do výše devadesáti procent jistiny úvěru při výši úvěru do padesáti milionů korun (Národní rozvojová banka, 2021).

Pronajímatel nemůže v době od 17. dubna 2020 do konce roku jednostranně ukončit nájemní smlouvu z důvodu neplacení nájemného za prostory pro podnikání od 12. března 2020 do konce června 2020 na základě zákona č. 210/2020 Sb., přičemž nájemce má povinnost uhradit tyto pohledávky do konce roku, aby se nevystavoval možnosti vypovězení smlouvy.

Program COVID – Nájemné se postupem času vyvíjel a nakonec skončil se svou třetí variantou. Jednotlivé varianty s jejich náležitostmi budou nyní blíže uvedeny (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021b):

- Program COVID – Nájemné příjem žádostí od 26. června do konce září 2020 za období od 13. března do konce června 2020

- Státním orgánem nájemci byl zakázán maloobchodní prodej zboží nebo poskytování služeb v důsledku mimořádných opatření
- Výše podpory pro jednoho žadatele maximálně deset milionů korun
- U nestátního objektu padesát procent rozhodného nájemného
- Poskytnutí slevy alespoň ve výši třiceti procent rozhodného nájemného za duben, květen a červen
- U státního objektu osmdesát procent rozhodného nájemného bez poskytnutí slevy na nájemném
- Program COVID – Nájemné Výzva 2 se žádosti podávaly od 21. října 2020 do 4. února 2021
 - Nájemci byl zakázán nebo výrazně omezen provoz na základě usnesení vlády 1103/2020
 - Rozhodné období červenec, srpen, září 2020
 - Sleva na nájemném nebyla požadována
 - Státním orgánem nájemci byl zakázán maloobchodní prodej zboží nebo poskytování služeb v důsledku mimořádných opatření
 - Výše podpory činí ve výši padesáti procent rozhodného nájemného
- Program COVID – Nájemné Výzva 3 se žádosti podávaly od 5. února 2021 do 8. dubna 2021
 - Rozhodné období říjen, listopad, prosinec
 - Podpory se v jednotlivých výzvách COVID – Nájemné sčítají
 - Výše podpory činí ve výši padesáti procent rozhodného nájemného
 - Nájemci byla zakázána maloobchodní činnost v provozovně nebo u něj došlo k poklesu tržeb o minimálně padesát procent za srovnatelné období minulého roku

COVID 2021 pro zmírnění dopadů omezení společně s programem COVID – Nepokryté náklady nahrazují výše zmíněný program COVID – Nájemné, žádosti se u COVID 2021 podávají v období od 12. dubna 2021 do 2. června 2021 a má tyto specifika (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021c):

- Podpora je poskytována na náklady na provoz
- Podporu lze kombinovat s podporou z programu Antivirus
- Nutnost poklesu tržeb o minimálně padesát procent ve srovnatelném období prvních tří měsíců v roce 2019 nebo 2020

- Podpora pět set korun na zaměstnance na den za období 11. ledna 2021 až 9. května 2021

COVID – Nepokryté náklady vyšel ve třech variantách, které jsou níže rozebrány (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021d):

- COVID – Nepokryté náklady příjem žádostí od 19. duben 2021 až 19. červenec 2021
 - Pokles tržby nejméně o padesát procent za srovnatelné období s lednem až březnem roku 2019
 - Za nepokryté náklady se považuje ztráta snížená o poskytnuté nebo očekávané dotace
 - Platba do výše čtyřiceti milionů korun
 - Šedesát procent nepokrytých nákladů za rozhodné období (čtyřicet procent pro subjekty s majetkovou spoluúčastí státu či územního celku)
- COVID – Nepokryté náklady Výzva 2 příjem žádostí od 28. červen 2021 až 13. září 2021
 - Pokles tržby nejméně o padesát procent za srovnatelné období s dubnem a květnem roku 2019
 - Platba do výše dvaceti pěti milionů korun, v případě pouze dubna maximální výše činí patnáct milionů korun
- COVID – Nepokryté náklady – Sektorová podpora příjem žádostí od 31. března 2022 do 17. května 2022
 - Pokles tržby nejméně o padesát procent za srovnatelné období s listopadem a prosincem 2018 nebo 2019
 - Obrat v daném roce 2018 nebo 2019 převažoval z podporované podnikatelské činnosti
 - Maximální podpora do jednoho a půl milionu korun

Daňová ztrátu lze uplatnit i ve dvou zdaňovacích obdobích bezprostředně předcházejících období, za které se tato daňová ztráta stanoví za zdaňovací období, které skončilo od 30. června 2020. Zpětně lze nejvýše uplatnit třicet milionů korun. Podmínkou je její vyměření správcem daně podle zákona č. 299/2020 Sb., s účinností od 1. července 2020.

Došlo u některých vozidel podle zákona č. 299/2020 Sb., ke snížení silniční daně. Procentuální výše snížení vždy záleží na počtu náprav vozidla a jeho hmotnosti (Zágorová, 2021).

Správce daně může povolit provozovateli daňového skladu, který uvedl pivo do volného daňového oběhu, vrátit toto pivo do režimu podmíněného osvobození od daně za účelem jeho likvidace nebo přepracování. Provozovateli daňového skladu vzniká dnem opětovného uvedení do režimu podmíněného osvobození od daně nárok na vrácení daně na základě novely zákona č. 584/2020 Sb., o spotřebních daních, s účinností od 1. ledna 2021, předcházela novela zákona č. 229/2020 Sb., o spotřebních daních, s účinností od 7. května 2020, která požadovala splnění podmínky uplatnění v daňovém přiznání. Výše uvedené novely upravovaly zákon č. 353/2003, Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů.

O program COVID Gastro lze žádat od 18. ledna do 15. března 2021 a má následující parametry (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021e):

- Při zákazu či omezení prodeje zboží nebo poskytování služeb v čase, na kterou podpora připadá na základě přijatých opatření
- Podpora připadá za období 9. října 2020 až 10. ledna 2021
- Není poskytován subjektům, které čerpaly už určité sektorové programy
- Čtyři sta korun za zaměstnance (s ekvivalentem plných pracovní úvazků), spolupracujících osob OSVČ, jednatelů se smlouvou o výkonu funkce jednatele (nečerpající kompenzační bonus) a den, kdy byla činnost na základě vládních nařízení omezena

Mezi programy s užším zaměřením (sektorové) se dále řadí (Vláda ČR, 2020; Vláda ČR, 2021):

- COVID – SPORT,
- COVID – KULTURA,
- COVID – Veletrhy/Kongresy,
- COVID–Lázně,
- COVID–Ubytování,
- COVID - BUS,
- COVID–Školy v přírodě,

- AGRICOVID POTRAVINÁŘSTVÍ,
- COVID – podpora cestovního ruchu,
- COVID Záruka CK.

5.3 Dílčí shrnutí

Během covidu-19 Česká republika strávila celkem 286 dní v nouzovém stavu. Průběžně byla přijímána různá opatření k zabránění šíření koronaviru SARS CoV-2, přes zákaz maloobchodního prodeje a služeb s výjimkou základních lidských potřeb jako nákup potravin a léků, až po zákaz nočního vycházení či opuštění území okresu mimo výkonu zaměstnání či podnikatelské činnosti. Od používání libovolných ochranných prostředků dýchacích cest se přešlo na výrobky splňující normu ČSN en 14683+AC. Dokládání negativních testů postupem času pro některé aktivity typu návštěvy provozovny stravovacích služeb přestalo být dostačující a začaly se vyžadovat certifikáty o očkování proti covidu-19, které ovšem stále není povinné (Vláda ČR, 2020; Vláda ČR, 2021; Vláda ČR, 2022).

Ke zmírnění dopadů vládních nařízení se zavedly určité programy, předpisy a daňová opatření. Postupně docházelo u značné části z nich k dílčím změnám v nastavených parametrech. Mezi ně lze zařadit Cílený program podpory zaměstnanosti „Antivirus“. Kompenzační bonus byl určen pro zasažené menší subjekty z trhu a postupně se také vyvíjel. Od programu COVID – Nájemné se přešlo k programu COVID – Nepokryté náklady, který byl určen i pro zasažené subjekty, které nebyly pouze v nájmu. Vznikly i programy s užším zaměřením zaměřené na určitý sektor. Dále program Záruka COVID nabízel provozní úvěry se státní garancí a v neposlední řadě se prodloužilo mnoho lhůt pro podání či zaplacení stanovených daní nebo poplatků (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2022; Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021b; Vláda ČR, 2020).

ČR si nemůže dovolit zvyšovat své zadlužení vzhledem k budoucímu vývoji, kdy bude čelit zvyšujícímu tlaku z centra EU, která v čím dál vyšší míře prosazuje vývoj nepodložený vědeckým bádáním s ohledem na potíže uvnitř klíčových států Unie a v době, kdy posiluje postavení nadnárodních společností, u nichž i přes líbivé marketingové prohlášení hraje rozhodující roli zisk. Zrušení superhrubé mzdy nebo daně z nabytí nemovitých věcí nespádá do podpory boje proti epidemii a jen podkopává větev pod stabilitou veřejných financí. Ochranná opatření po prvotním seznámení

s covid-19 na jaře 2020, mají být koncipována tak, aby nedošlo k přetížení nemocnic. Výše podpory měla být nejvyšší na svém počátku a časem se má utlumovat, protože zasažené subjekty s přibývajícím časem získávají lepší možnost na adaptaci v nové realitě s covidem-19. Po více než roce ve společnosti s covidem-19 nemohou na druhou stranu zasažené subjekty automaticky očekávat další kompenzace, ale musí reagovat změnou své strategie či restrukturalizací podniku.

6 Komparace podpory s vybranými státy v době koronavirové krize

Za základní soubor pro peněžní srovnání lze v této kapitole práce považovat podporu adresovanou podnikům ve vybraných státech Evropské unie. Získání přesných dat pouze pro MSP není prakticky možné realizovat z časových důvodů, protože některé dílčí podpory jsou určeny jak pro MSP, ovšem týkají se i velkých podniků. Lze dohledat jednotlivé příjemce podpory, mezi kterými se vyskytují tisíce subjektů, ovšem jejich zařazení by se muselo provést jednotlivě subjekt po subjektu u každé podpory zvlášť, protože v přístupných souborech pro veřejnost není ihned dohledatelné, o jak velký subjekt se jedná.

Na veřejnost se průběžně dostávají určité částky, prostřednictvím různých prohlášení vládních institucí nebo jejich představitelů, avšak tyto částky nelze brát vážně, pokud je nelze rozebrat na dílčí části, protože často dochází k navyšování částek zařazováním oblastí, které nemají s podporou určenou pro zasažené subjekty nic společného.

Podpora určená pro MSP v ČR byla již představena v podkapitole 5.2 Programy ke zmírnění dopadů vládních nařízení pro podnikatelské subjekty. Nyní Tab. 3 uvádí vyčíslenou podporu v peněžním vyjádření, aby šlo objektivněji srovnávat podporu s dalšími státy.

Tab. 3: Poskytnutá pomoc v souvislosti s covidem-19 v ČR podnikům

Název opatření	Částka v mld. korun v roce 2020	Částka v mld. korun v roce 2021
Kompenzační bonusy pro OSVČ, malé firmy, DPP a DPČ	24,4	19,2
Zavedení zpětného působení daňové ztráty (loss carryback)	0,1	1,8
Zrušení minim. záloh pro OSVČ na sociální a zdravotní pojištění	14,3	0
Program Antivirus (A, A Plus, B)	23,7	25,8
Program Antivirus C	13,3	0
Ošetřovné pro OSVČ	2,3	0,8
Program COVID-nájemné	4,1	5,7
Program COVID – Nepokryté náklady a COVID 2021	0	15,5
Program MPO a Technologické agentury na podporu inovativních řešení v boji proti COVID-19	0,2	0,2
Ostatní (podpora sportu, kultury, cestovního ruchu, zemědělství, dopravců atd.)	6,6	14,3
Odklad záloh daní celkem	34,8	37,2
Podpořené úvěry COVID celkem (Včetně COVID Plus ve výši 12,2 a 9,8 mld. korun)	51,5	35,5
Celkový účet za covid-19 pro podniky	175,3	156

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2021), Ministerstvo financí ČR (2022), Úřad Národní rozpočtové rady (2021, s. 9), zpracováno autorem

Nejvýraznější částky podpory se týkají oblastí, kde se velká část podpory vrátí po určité době do státního rozpočtu. Většina odložených záloh nakonec musí být zaplacená a značná část úvěrů bude po čerpání subjekty splacena. Program Antivirus chrání před zvýšením počtu nezaměstnaných, a tím se snižuje objem vyplácených peněz na podporu v nezaměstnanosti. Počet nezaměstnaných nepředstavuje sice pro rozpočet

ČR problém z důvodu jeho nízkého počtu, ale na začátku bylo potřeba zabránit panice, protože pro podniky představuje snižování počtu zaměstnanců nejvýraznější rychlou úsporu nákladů.

S příchodem krize v roce 2020 pomoc činila vyšší cifru než v následujícím roce, i když ten poznamenala celý, což je pozitivní zpráva, protože se naplnil scénář s nízkou pravděpodobností, na kterou nebyla řada subjektů připravena. Výše celkové podpory není přemrštěna vzhledem k nastaveným restriktivním opatřením, které byly nastaveny často velmi přísně, i když to nezřídka daná závažnost situace ani nevyžadovala. Nastavení pomoci u některých jednotlivých částí už je značně zarážející. Program COVID – Nájemné je toho jasným důkazem. Nájemné má mít stejné postavení v podpoře jako splátky úvěrů za obdobné prostory.

6.1 Metodika výběrů států

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, vybrané státy se vyprofilují ze zástupců Evropské unie, protože i ČR podléhá právním předpisům EU. Mezi další proměnné se musí zařadit i ty, které berou ohled na charakteristiky onemocnění covid-19. Tudiž zkoumané země mají spadat do stejného podnebného pásu. Hustota zalidnění hraje svou roli hlavně ve spojení se zastoupením přelidněných domácností v dané zemi, ovšem na tuto skutečnost nebude brán při výběru zřetel, protože to spadá do bytové politiky daných států, kterou mohou ovlivnit svou vlastní politikou.

Do určité míry je potřeba brát ohled, do jaké míry se může daná ekonomika států izolovat od okolního světa, což je z velké části ovlivněno jejich velikostí, kterou představitelé států EU nemohou ovlivnit bez porušení smluvních závazků. Tudiž export i import ve vybraných zemích musí převyšovat průměr EU v poměru k HDP země, přičemž export ani import taktéž nesmí převyšovat sto procent HDP země.

Při porovnání v peněžním vyjádření podpor je potřeba zohlednit výši podpor podle HDP na obyvatele a počtu obyvatel v zemi. Srovnávací základnu bude představovat ČR. HDP na obyvatele v ČR v roce 2020 představuje 22 932,2 dolarů a žije v ní 10,7 milionů obyvatel. Celkové HDP tedy dosahuje 245 374,54 milionů dolarů. Pro účely srovnání roku 2021 budou směrodatná data o HDP z roku 2020, protože v době vypracování analýzy, nejsou známé přesné údaje z minulého roku.

6.2 Podpora podniků na Slovensku

Mezi hlavní podporu podnikům na Slovensku se zařadila jednotlivá opatření obsažená v balících podpory První pomoc, na kterou navázala podpora První pomoc plus, u níž v mnoha případech nastalo navýšení jednotlivých podpor, a První pomoc plus plus, která doznala posléze pouze dílčích úprav.

Mezi výrazné opatření patřilo proplácení osmdesáti procent mzdy zaměstnanců společností, jejichž provozovny jsou zavřené na základě rozhodnutí vlády. Na jednoho zaměstnance mohla činit částka maximálně tisíc sto eur v hrubém měsíčně. S nástupem První pomoci plus se částka počítá již ze superhrubé mzdy, tudíž zaměstnavatelé dosáhnou na vyšší podporu (Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny Slovenskej republiky, 2022).

Podniky i živnostníci za znamenající pokles tržeb o více než dvacet procent měli nárok na příspěvek podle výše propadu tržeb a počtu zaměstnanců. Příspěvek začíná na sto osmdesáti euro na jednoho zaměstnance a nejvýše lze čerpat pět set čtyřicet eur na jednoho zaměstnance při poklesu o více než osmdesát procent. Následně se zvýšila podpora o jeden a půl násobek u První pomoci plus a minimální podpora se dopracovala na hodnotu dvě stě sedmdesáti euro. Posléze se vyšplhala minimální podpora na tři sta třicet eur na jednoho zaměstnance při propadu minimálně o dvacet procent. Větší část příspěvku hradí EU. U poslední předkládané varianty příspěvek státu dosahuje pouze výše padesáti euro (Removčíková, 2021).

Příspěvek na náhradu ztráty příjmů ze samostatné výdělečné činnosti byl odstupňován podle poklesu tržeb za dané období, přičemž od dubna 2020 startovala podpora při ztrátě tržeb o dvacet procent na sto osmdesáti euro a nejvýše dosahovala pět set čtyřiceti euro při poklesu minimálně o osmdesát procent. Za březen 2020 byla podpora nižší, ale na podporu devadesát euro se dosáhlo již při poklesu o deset procent. Posléze došlo na podzim 2020 k navýšení podpor oproti dubnu 2020 na jeden a půl násobek. Takže příspěvek se pohyboval v rozmezí dvě stě sedmdesáti až osm set deseti euro (Horská, 2020).

Komplexní představu na kolik vyšla státní podpora podniků na Slovensku z veřejných zdrojů v souvislosti s covid-19 udává Tab. 4. Není z ní zřejmé, na kolik vyšly jednotlivé programy do detailu, ale vytváří dostatečný obrázek pro porovnání s ostatními státy.

Tab. 4: Poskytnutá pomoc podnikům na Slovensku z důvodu omezení covidem-19

Název opatření	Částka v mil. eur v roce 2020
Schéma státní podpory pro dočasnou pomoc na podporu udržení zaměstnanosti a podporu samostatně výdělečně činných osob v období situace způsobené nákazou COVID-19	656,2
Schéma státní podpory na podporu naplnění základní úrovně potřeb likvidity zdroji ESI fondů v souvislosti s nákazou COVID-19 – SIH	157,8
Schéma státní podpory na podporu naplnění základní úrovně potřeb likvidity státními zdroji v souvislosti s nákazou COVID-19 - SIH	123,9
Schéma státní podpory pro dočasnou podporu na podporu udržení zaměstnanosti a podporu osob samostatně výdělečně činných v období situace způsobené nákazou COVID-19, ve znění dodatku č. 1	117,7
Schéma státní podpory na podporu ekonomiky v souvislosti s vypuknutím onemocnění COVID 19 – Dotace na nájemné	39,2
Schéma státní podpory na podporu naplnění základní úrovně potřeb likvidity státními zdroji v souvislosti s nákazou COVID-19 - SIH (schéma státní podpory ve smyslu čl. 107 odst. 3 písm. b) SFEU) ve znění dodatku č. 1	20,6
Schéma státní podpory na podporu naplnění vyšší úrovně potřeb likvidity státními zdroji v souvislosti s nákazou COVID-19 - EXIMBANKA	17
Schéma státní podpory na podporu naplnění vyšší úrovně potřeb likvidity státními zdroji v souvislosti s nákazou COVID-19 – EXIMBANKA, ve znění dodatku č. 1	5,7
Schéma státní podpory na podporu naplnění základní úrovně potřeb likvidity zdroji ESI fondů v souvislosti s nákazou COVID-19 – SIH (schéma státní podpory ve smyslu čl. 107 odst. 3 písm. b) ZFEÚ) ve znění dodatku č. 1	1,4
Celkem	1 139,5

Zdroj: Protimonopolný úřad Slovenskej republiky (2021, s. 31), zpracováno autorem

Na základě komunikace s pracovnící Antimonopolního úřadu Slovenské republiky (M. Hviščová, osobní komunikace, 19. 4. 2022), která má tuto agendu v gesci za úřad,

byla autorovi této práce sdělena předběžná celková výše poskytnuté státní pomoci podnikům z důvodu omezení covidem-19 za rok 2021 ve výši 1 860,2 mil. EUR.

Slovensko má 5,459 milionů obyvatel a HDP na obyvatele v roce 2020 nabývalo 19 266,5 dolarů. Celkové HDP zkoumané země činí 105 175,82 milionů dolarů. K srovnání s ČR je potřeba znát ještě průměrný kurz EUR/CZK, který činil v roce 2020 1 EUR = 26,44 Kč a v následujícím roce 2021 se zastavil na 1 EUR = 25,65 Kč. Po zohlednění specifík Slovenska a přepočítání výše podpory na poměry ČR s přihlédnutím na výši HDP a počtu obyvatel stále výše podpory na Slovensku zcela zřetelně nedosahovala na podporu poskytovanou v ČR. V číselném vyjádření by se jednalo o 70,3 mld. Kč za rok 2020 a 111,3 mld. Kč za rok 2021.

Z výše uvedeného vyplývá, že se představitelé státních orgánů na Slovensku rozhodli zvolit přístup vzestupné gradace státní podpory. Ten vydržel až do konce srpna 2021. Posléze započala podpora slábnout. Oproti ČR se využilo více pásem pro odstupňování míry zasažení podnikatelského subjektu. Schéma státní podpory doznalo v průběhu času řady menších či větších změn. Přičemž převládalo vyplácení podpor zpětně s časovým odstupem jako v případě ČR.

6.3 Podpora podniků v Rakousku

Spolková vláda se rozhodla pomáhat zasaženým subjektům různými formami. Určitá část z nich se podobá té tuzemské, avšak často se liší v detailních parametrech, které mohou hrát pro některé subjekty rozhodující roli. Za zmínku stojí **příspěvek na fixní náklady I.**, o který mohly požádat společnosti, u nichž došlo v rozhodném období k poklesu tržeb nejméně o čtyřicet procent. Výše příspěvku je odvislá od poklesu tržeb, jak znázorňuje Tab. 5.

Tab. 5: Příspěvek na fixní náklady I. v Rakousku

Ztráta tržeb	Výše příspěvku v % fixních nákladů
40–60 %	25 %
60–80 %	50 %
80–100 %	75 %

Zdroj: Finanzierungsagentur des Bundes (2021), zpracováno autorem

Mezi fixní náklady se počítá mimo jiné nájemné za obchodní prostory, leasing, pojistky, výdaje za elektřinu, plyn, telekomunikační služby, odměna podnikateli ve společnosti podléhající dani z příjmu a ztráta hodnoty zboží podléhající rychlé zkáze.

Později přišel na řadu **příspěvek na fixní náklady 800 000 eur**. Pro možnost jeho čerpání se musí zaznamenat za rozhodné období pokles tržeb minimálně ve výši třiceti procent. Výše kompenzace fixních nákladů je shodná s procentuálním propadem tržeb. U maximální výše příspěvku docházelo ke změnám a záleželo u něj na oboru podnikání zasaženého subjektu, přičemž 800 000 eur z názvu příspěvku nakonec nebyla maximální možná podpora, ale nastalo navýšení (Finanzierungsagentur des Bundes, 2022).

Výraznou stopu zanechal **program kurzarbeit**. Jedná se o přechodné opatření zabraňující redukci pracovních míst tehdy, když v důsledku útlumu v ekonomice poptávka po práci v soukromém sektoru poklesne. Tento program se zanesl i do právního řádu v České republice, i když s rozdílnými parametry, avšak v ČR zatím nedošlo k jeho aktivování. Rakouský model počítal s odpracováním deseti až devadesáti procent pracovní doby, avšak začátkem října 2020 došlo k jeho korekci na třicet až osmdesát procent. Zaměstnanci obdrží osmdesát až devadesát procent původní čisté mzdy (AK, 2022).

Podpora byla oproti ČR více koncipována na pomoc plošného charakteru, kdy často rozhodujícím faktorem byl propad tržeb za dané období. Tabulka č. 6 představuje výši poskytnutých podpor v jednotlivých realizovaných programech.

Tab. 6: Poskytnutá pomoc podnikům z důvodu opatření proti covidu-19 v Rakousku

Název opatření	Částka v mil. eur v roce 2020	Částka v mil. eur v roce 2021
Platby za zkrácenou práci (kurzarbeit)	5 489,2	3 702,5
Příspěvek na fixní náklady I.	871,9	521
Příspěvek na fixní náklady 800 000 eur	50	1 166,9
Kompenzace při lockdownu	2 900	495
Program náhrada ztrát	250	526
Ztrátový bonus	0	4 954
Pojištění sídla (kapitálový grant)	150	0
Odškodnění	4,6	11,6
Administrativní zátěž	15,1	26,2
Fond pro pomoc v nouzi WKO	1 000	1 150
Fond pro pomoc v nouzi/Náhrady tržeb/ Kompenzace pro zemědělství a lesnictví	19,6	50,2
Fond pro pomoc v nouzi/Náhrady tržeb/ Kompenzace za ztrátu z pronájmů ze soukromých pokojů	12	68
Překlenovací fond pro OSVČ	90	60
Fond pro pomoc v nouzi WKO (pokrytý přerozdělením v DB 40.02.01.00)	0	178,5
Daňové úlevy – odklady	2 479,6	-617,9
Záruky	6 609,8	-590,2
Celkem	19 941,8	11 701,8

Zdroj: Bundesministerium für Finanzen (2022, s. 28), zpracováno autorem

V Rakousku žije 8,917 milionů obyvatel a HDP na obyvatele šplhá do výše 48 586,8 dolarů za rok 2020. Celkové HDP má země 433 248,5 milionů dolarů. Podpora po přihlédnutí k rozdílům mezi státy nabývá hodnoty 298,6 mld. Kč za rok 2020 a 170 mld. Kč za období 2021.

Rakouská státní podpora vykazovala známky sestupné gradace v průběhu krize. Snahou bylo navázat podporu na pokles tržeb společností. Aby se zamezilo cílené snaze snižovat tržby, výše pomoci byla tudíž odstupňovaná do více skupin podle míry propadu tržeb. Státní orgány tímto přístupem nechtěly trestat ty, kteří se i v nelehkých časech snažili o podnikatelskou aktivitu. Při administraci podpor na rozdíl od ČR a Slovenska byl kladen větší důraz na rychlost doručení podpor zasaženým subjektům.

6.4 Srovnání výsledného efektu podpor MSP ve vybraných státech

Podpory přijaté v ČR byly rozebrány v podkapitole 5.2. Vyzkoušela se jich celá řada s různou dobou trvání. V mediálním prostoru se zcela zřetelně objevovala řada zástupců zasažených subjektů, na které měla opatření negativní dopad a s výší, nastavením a rychlostí vyplácených podpor panovala z řad podnikajících subjektů převážně nevole, která odkazovala na formy podpory v Rakousku a Německu.

Následující Tab. 7 udává, jestli se podařilo podporami zabránit negativnímu trendu v počtu ukončených podnikatelských činností a případně neodvrátilo nové zájemce o podnikatelskou činnost. Vzhledem k faktu z podkapitoly 2.2, že počet podnikatelských subjektů v ČR tvoří z více jak 99 procent MSP, neubírá na relevanci skutečnost pro podkapitolu, že byla použita i data o všech podnikatelských subjektech na trhu, protože v době zpracování této části nebyla ještě k dispozici data za rok 2021 pro MSP ve zkoumaných zemích.

Tab. 7: Změny v počtu podnikajících subjektů v ČR

Položky vztahující se k podnikatelskému prostředí v České republice	2017	2018	2019	2020	2021
Počet přerušených živností	93 676	84 531	88 888	90 113	88 524
Počet nových živností	60 793	61 676	63 794	61 036	64 559
Počet ukončených živností	52 150	49 583	47 323	42 072	38 306
Počet zaniklých obchodních společností	12 226	13 445	15 758	16 111	14 419
Počet vzniklých obchodních společností	32 562	31 655	30 070	27 228	29 835
Počet bankrotů podnikatelů	6 418	5 396	7 481	7 307	6 279
Počet bankrotů obchodních společností	784	656	680	609	742
Počet zaměstnaných osob v MSP (podle nové metodiky společné pro srovnání zemí)	2 350 670	2 380 440	2 390 358	2 347 527	–
Procentuální změna v HDP	11,36	13,9	0,68	-2,81	–

Zdroj: Czech Credit Bureau (2022a), Czech Credit Bureau (2022b), Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2022b, s. 127), World Bank (2022), zpracováno autorem

I přes proklamace zástupců podnikatelů nakonec nenastal žádný znatelný úbytek podnikajících subjektů. Projevilo se, že s každou krizí určitá část podnikajícího spektra má problém se změnou zavedených pořádků. Vždy záleží, o jaký typ krize se jedná. Avšak protože se jednalo především o krizi nabídky, naskytla se subjektům, které zvládali distribuovat své produkty zákazníkům i přes určité bariéry jedinečná příležitost, pokud pro jejich produkty neplatil úplný zákaz, který platil po určitou dobu třeba u poskytovatelů kadeřnických služeb. Většina zasažených subjektů přežila období s nejvíce opatřeními proti šíření covidu-19, avšak snížila se jim míra úspor a snížil se také počet zaměstnanců MSP za jeden rok o necelá dvě procenta.

Přežití období do konce roku 2021 pouze za cenu půjček, které nemají pouze sloužit ke zlepšení likvidity podnikatelských subjektů, není vhodná strategie pro další působení na trhu, protože ustálení trhu ještě následující dva roky potrvá zejména v oblasti cestovního ruchu. Tudíž se nedá očekávat výrazný úbytek firem na trhu z důvodu omezení proti šíření covidu-19 v následujících letech. Větší vliv na odliv podnikatelských subjektů z trhu budou mít další vlivy jako zvyšující ceny za elektřinu, kterou pocítuje řada subjektů už nyní, a do budoucna i zvyšující cena za bydlení, která

bude mít za následek u střední třídy snižování jejich kupní síly, protože značnou část jejich výdělků ukrojí splátky hypoték a celkový počet těchto osob splácející hypotéku se bude v následujících letech ještě zvyšovat.

V předchozí části 5. kapitoly se ukázalo, že výše podpor na Slovensku je na nejnižší úrovni mezi vybranými státy. Jestli se odrazil tento fakt i na počtu subjektů v ekonomice prezentuje Tab. 8.

Tab. 8: Vývoj počtu podnikatelských subjektů na Slovensku

Položky vztahující se k podnikatelskému prostředí na Slovensku	2017	2018	2019	2020	2021
Počet vzniklých podniků	20 297	20 159	20 933	19 335	19 661
Počet zaniklých podniků	8 918	5 324	4 187	4 225	15 924
Počet vzniklých živnostníků	41 308	42 080	44 785	45 795	55 879
Počet zaniklých živnostníků	33 602	38 566	45 120	38 748	43 524
Počet zaměstnaných osob v MSP	1 387 598	1 407 324	1 430 804	1 400 859	–
Procentuální změna v HDP	7,62	10,81	-0,38	-0,48	–

Zdroj: FinStat (2022), Slovak Business Agency (2019, s. 58), Slovak Business Agency (2021, s. 59), World Bank (2022), zpracováno autorem

Zastavil se nárůst nových podnikatelských subjektů z roku 2019, ovšem oproti letům předcházejícím nedochází k výraznému vychýlení z trendu předchozího vývoje. O nedostatek poskytovatelů výrobků a služeb se občané a návštěvníci Slovenska mohli začít obávat v některých specifických oblastech, které poznamenala koronavirové krize nejvíce. Znatelné zvýšení zanikajících podniků odráželo jejich nízkou státní podporu v průběhu roku 2020, protože o pozitivní vyhlídky značná část majitelů podniků v tomto roce přišla a neviděla „světlo na konci tunelu“. Zasažené subjekty se i za cenu využití úspor z minulosti snažily z většiny nelehké období přečkat, i když tím zdatně utrpěl jejich rozvoj. Pozitivně naopak vyzněl narůstající počet živnostenských opatření. Počet pracovníků MSP přesahoval mírně pokles o dvě procenta v posledním zaznamenaném roce, ale při porovnání starších dat, lze konstatovat, že se v tomto ukazateli vývoj mezi ČR a Slovenskem významně neliší.

Na opačné straně pomyslné barikády stojí subjekty z Rakouska. Jaký vliv na ně měla státní podpora představuje Tab. 9.

Tab. 9: Vliv státní podpory v Rakousku na podnikatelské subjekty

Položky vztahující se k podnikatelskému prostředí v Rakousku	2017	2018	2019	2020	2021
Počet vzniklých podniků	5 365	5 651	5 772	5 924	6 669
Počet vzniklých živnostníků	32 736	31 596	31 196	30 949	32 025
Počet zaniklých právnických osob	2 918	3 533	3 422	2 304	–
Počet zaniklých živnostníků	23 659	28 487	26 902	19 805	–
Insolvence	5 079	4 980	4 887	2 993	3023
Počet zaměstnaných osob v MSP	1 998	2 037	2 072	2 099	2 111
	713	435	751	330	815
Procentuální změna v HDP	5,22	9,3	-2,18	-2,64	–

Zdroj: Bundesanstalt Statistik Österreich (2022), Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021, s. 97), WKO (2019), WKO (2021). WKO (2022), World Bank (2022), vlastní zpracování, 2022, zpracováno autorem

V Rakousku vznikla oproti ČR a Slovensku paradoxní situace, protože výsledné podpory měly takový efekt, že se znatelně snížil počet insolvenčí a začalo vznikat více podniků bez započtení živnostníků než před krizí. S živností skončilo znatelně méně lidí a průběžně dochází i k nárůstu počtu osob zaměstnaných v MSP. Z dat výše není na první pohled nikterak zřejmé, že se jedná o tabulku shrnující období koronavirové krize, takže je znát, že státní podpora měla pozitivní dopad na malé a střední podniky oproti ostatním prověřovaným zemím. V dřívějších dobách před pandemií v Rakousku neplynula taková míra podpory podnikajícím subjektům, které se ocitly v potížích, a více se dbalo na neviditelnou ruku trhu.

Zvyšující počet nových podniků je zapříčiněn především udržení kupní síly obyvatel díky podpoře zmíněnými programy, či dalšími programy určenými především pro obyvatele Rakouska ve spojení s novými příležitostmi, které změna ve společnosti vytváří, ovšem ty byly k dispozici i v ostatních dvou zkoumaných zemích. K založení

podniků je zapotřebí také dostatečné množství kapitálu, kterého v Rakousku na jednoho obyvatele připadá více než v ČR nebo na Slovensku.

7 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Zkoumanou obchodní firmou v praktické části práce bude Pivovar Kytín, s. r. o., který byl vybrán na základě faktu, že v sobě skloubí dvě odvětví, která zasáhla opatření proti šíření covidu-19 v ČR. Přičemž v mediálním prostoru se její jednatel zaobíral skutečnou podporou, která proudí do dané firmy a vysvětloval důvody, proč nesplňuje nárok na další podpory. Přitom se vyhnul bojkotům oproti části konkurence, která nerespektovala vládní nařízení vydané v rozporu se zákonem.

7.1 Základní informace o Pivovaru Kytín, s. r. o.

Pivovar Kytín, s. r. o., vznikl v roce 2016 jako nástupnická společnost firmy ASCO Group spol. s r.o., která působila na trhu od 27. června 1994. Sídlí v obci Kytín ležící na okraji přírodního parku Hřebený 20 km jihozápadně od Prahy, ze které vzešla i část jeho názvu. Druhá část názvu odkazuje na jeden z předmětů podnikání a to pivovarnictví, sladovnictví. Mezi další se řadí hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Primární oblast podnikání představuje výroba piva. Výstav piva dosahoval před příchodem koronavirové krize 1 000 hl. Tu doplňuje provoz restauračního zařízení v konceptu restaurace. Což se může zdát na první pohled zvláštní, když restaurace sdílí prostory s výrobou piva. Důvod je prozaický, protože se jedná v určitých časových intervalech o turisticky exponované místo, tudíž koncepce restaurace převážila před hospodou.

V roce 2014 od základu započala stavba nové budovy s využitím starých materiálů, která byla doplněna autentickým interiérem před otevřením veřejnosti 25. února 2017. Tudíž prostory mají nádech starých časů, i když se jednalo o novostavbu. Na budovu získala půjčku rodina majitele a ta jí pronajímala do příchodu koronavirové krize za tržní nájemné Pivovaru Kytín, s. r. o. a ta se též nacházela i v postavení jediného věřitele podnikatelského subjektu.

Všechny piva v nabídce mají společné, že jsou nefiltrované a nepasterizované. To značí, že se podnik zaměřuje na kvalitu před kvantitou produkce. Základ nabídky pivovaru tvoří dvě světlá piva Kytínská 10°, což zastupuje kategorii výčepních piv plzeňského typu a Kytínská 12° z kategorie ležáků. Obě jsou přitom spodně kvašené. Poslední stálý

zástupce z nabídky představuje polotmavá Kytínská 11°. Další piva se v nabídce obměňují. Minimálně se v ní nachází čtyři piva, ale většinou se jich na čepu nalézá pět. Původ chmele se liší v závislosti na charakteru pivu. V zatím vytvořených třinácti typech piva vlastní produkce se nalézají i piva tmavá či speciály. Prodávají se i v láhvích o objemu 1,5 litru nebo v soudcích od pěti litrů.

Restaurace nabízí výběr z české tradiční kuchyně doplněné v menším zastoupení o tu mezinárodní. Jídelní lístek se dělí do dvou časových úseků na denní nabídku od jedenácti hodin do patnácti hodin a druhou odpolední část od patnácti hodin ve všedních dnech. Denní nabídka se mění každý všední den a skládá se ze dvou polívek a šesti hlavních chodů. Cena těchto pokrmů je zvýhodněná oproti odpolední nabídce, která vyjde v porovnání draž. Menu od patnácté hodiny obsahuje šestnáct hlavních jídel doplněných o šest příloh, přičemž některé z nich neobsahují přílohu, ovšem naopak často obsahují v ceně omáčku dle výběru z pěti možností. Poslední část tohoto menu tvoří šest menších jídel, které se hodí k pivu. Speciální lístek se připravuje na víkendy, který obsahuje osm hlavních jídel.

Základ nápojového lístku v restauraci tvoří výše zmiňovaná piva vlastní produkce. Do nich lze zařadit i Kytínský Radler, který zastupuje alkoholické míchané pivní nápoje. Hojně je zastoupen i tvrdý alkohol. V menší míře nápojový lístek pojímá vína, teplé nápoje a nealkoholické nápoje, přičemž u nealkoholických nápojů nejsou k dostání žádné nápoje mezinárodního významu, na čemž si podnik zakládá.

Podle kritérií nastavených Evropskou komisí se Pivovar Kytín řadí mezi malé podniky, a tudíž splňuje bezpečně definici MSP. Do zástupců malých se podnik posunul díky počtu RPJ, která převyšuje stanovenou hranici pro mikropodniky a toto kritérium je dostačující k posunu z řad mikropodniků výše, i když stanovenou hranici firma nepřekonal ani v jedné z dalších dvou zohledňovaných oblastí, jak dokládají data z Přílohy B a C této práce.

7.2 Gastronomie a její specifika

Gastronomie je nedílnou součástí služeb, protože bez ní není možné uspokojit základní potřeby zákazníků. Základ oboru gastronomie tvoří vše, co souvisí s jídlem a jeho přípravou, servírováním, konzumací a konečným hodnocením (Brillat-Savarin, 1865). Specifikem gastronomie se vyznačuje fakt, že se její provozy staly v průběhu času

nejvýznamnějším místem setkávání lidí ze všech individuálních služeb. Slouží pro udržování, ale i navazování nových známostí, tudíž pomáhá udržovat sociálního kontakt jedince s jeho okolím. Socializace v prostředí gastronomických podniků automaticky dostala výrazný zásah, když se přistoupilo na plošná opatření proti šíření covidu-19, protože většina míst se nachází v uzavřených prostorech.

Zásoby v gastronomii podléhají v porovnání s ostatními obory rychlejší zkáze, tudíž plánování ze dne na den v určitých oblastech je velmi složitou záležitostí. Týká se to především oblastí, kdy příprava prodávaných pokrmů a nápojů trvá delší dobu.

Přínos gastronomie tkví i v udržování tradic, které spočívá v kulinařském dědictví země, na jejíž kuchyň se podnik zaměřuje. Dokáže přitom překonat jazykové bariéry a reprezentuje tím dané území. Pivovar Kytín navazuje na kulinařské dědictví našeho území a k tomu jako doprovod se snaží navodit atmosféru starých časů.

Restaurace

Do začátku koronavirové krize na trhu působilo necelých dvacet dva tisíc firem podnikajících ve stravování a pohostinství podle analýzy poradenské společnosti Bisnode (2020). Za poslední desetiletí se jejich počet více jak zdvojnásobil z 10 277 z roku 2010. Došlo k dramatickému zvýšení konkurence na trhu, což bylo znát i na zvýšení celkové kvality podávaných pokrmů v jednotlivých restauracích. V porovnání s ostatními zeměmi v EU cena zůstala nižší, než činil průměr i medián EU, tudíž se tuzemsko řadí k zemím s nižšími cenami v restauracích. Přičemž za krátkou historii se restaurace Pivovaru Kytín dokázala dostat do nadprůměru vůči provozovněm restaurací na území ČR v tržbách z prodeje.

Tržby Pivovaru Kytín závisí na dni v týdnu. O víkendu jsou tržby znatelně vyšší než přes týden, protože o víkendu je Kytín častou počáteční destinací výletů turistů převážně z Prahy a jejího okolí. Proto počet návštěvníků stravovacího zařízení je značně závislé i na počasí. Přes zimu zažívá restaurace slabší období, ovšem s příchodem jara se tržby dramaticky zvyšují. V období jara se ve všední den tržba může pohybovat i v rozmezí dvaceti až třiceti tisíc korun. Pro zdárné odbavení zákazníků ve špičkách o víkendech představuje bariéru špatně prostorově dimenzovaná kuchyň. Značnou část tržeb přitom tvoří i výše uvedený v podkapitole 6.1 prodej piva s konzumací na místě či s sebou (M. Pomahač, osobní komunikace, 23. 2. 2022). S příchodem koronavirové krize vzrostl význam rozvozu jídla, avšak tuto službu restaurační pivovar dosud svým

zákazníkům nenabízí. Nespornou výhodou pro restauraci přitom pramení i ze značení reklamními poutači, které startuje již od sjezdu z dálnice D4 (exit 21).

7.3 Pivovarnictví

Odvětví pivovarnictví se zabývá výrobou piva. V roce 2019 vyrostla produkce piva v ČR na rekordní hodnotu 21,6 milionů hektolitrů piva. Na domácí spotřebu piva přitom připadalo 16,7 milionů hektolitrů piva a 5,4 milionů hektolitrů šlo na export. Rozdíl je zákonitě způsoben importem piva směrem do ČR, avšak protože tuzemsko patří k pivovarnickým velmocím import činil zanedbatelné množství z celku. V zahraničí je pivo plzeňského typu nezdědka připisováno z neznalosti Německu. Největší zastoupení náleželo lahvovému pivu následované sudovým. Významné místo na trhu zaujímal i pivo v polyethylentereftalát (PET) lahvích a plechovkách (Hospodářská komora České republiky, 2020). S příchodem sociálního distancování se automaticky zvýší jejich podíl na trhu.

Minipivovar

Před příchodem koronavirové krize zažily minipivovary na území ČR nevídaný rozkvět. V roce 2013 jich tímto statusem disponovalo sto devadesát tři. Rok před příchodem covidu-19 do ČR se jejich počet navýšil na čtyři sta osmdesát. Do tohoto časového okna spadá i příchod Pivovaru Kytín, s. r. o., na trh. Odhady Českého svazu pivovarů a sladoven hovořily, že celkově minipivovary uvařily 400 000 hl piva před příchodem krize a zaujmají na celkovém výstavu piva v ČR dvě procenta. Podnik zabývající se výrobou piva se za minipivovar označuje tehdy, pokud jeho výstav piva nepřekračuje 10 000 hl, přičemž průměrná hodnota výstavu u minipivovaru oscilovala kolem 950 hl za rok (Nevyhoštěný & Očenášková, 2020).

Pivovar Kytín, s. r. o., se dostal za svoji krátkou dobu existence mezi zástupci minipivovarů lehce nad hranici průměru, což značí úspěšný nalezení počáteční klientely. Minipivovary cílí na základě segmentace trhu pouze na určité skupiny zákazníků a to takové, kteří preferují chuť před cenou a nenakupují piva do zásoby, protože datum expirace u piv z minipivovarů je průměrně daleko blíže datu jeho prodeje.

7.4 Dílčí shrnutí

Volba při výběru podnikatelského subjektu spadajícího mezi MSP padla na Pivovar Kytín, s. r. o., který se řadí mezi malé podniky a zaměřuje se na dvě odvětví zasažená opatřeními proti šíření covidu-19 v ČR. Jedná se o gastronomii a pivovarnictví. V Kytíně dvacet kilometrů jihozápadně od Prahy provozuje restaurační minipivovar. Výstav piva před nástupem krize činil tisíc hektolitrů.

8 Analýza a hodnocení využití státní podpory podnikem

V této kapitole práce bude provedena analýza a hodnocení využití státní podpory Pivovarem Kytín, s. r. o., během koronavirové krize, přičemž podmínky, se kterými se podnik musel vypořádat, nastiňuje Příloha A, podkapitola 5.1 a podkapitola 5.2, protože státní podpora byla poskytována až s určitou časovou prodlevou k vládním opatřením ke zmírnění šíření covidu-19. Poznatky z této analýzy budou sloužit jako podklad pro navržená doporučení pro vybraný podnikatelský subjekt.

8.1 Reakce subjektu na vládní nařízení

Vládní nařízení o zákazu přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v určitých časových úsecích pro 13. březen 2020 a posléze o stejném zákazu, ale s nepřezitou dobou trvání od 14. března 2020 se zákonitě ihned projeví na propadu tržeb společnosti z provozování stravovacího zařízení. Pivovar Kytín v prvních dnech nečekal na podporu z veřejných zdrojů, ale rozhodl se soustředit na zvládnutí situace vlastními silami.

Rozhodl se postavit do čela iniciativy Zachraň pivo, která měla za cíl zachránit piva od minipivovarů před tím, než se zkaží. Do iniciativy se v průběhu krizového období zapojilo celkem 340 minipivovarů z celé České republiky a 21 minipivovarů z území Slovenska. Iniciativa vznikla ve spolupráci s dalšími osmi subjekty, které jednatel společnosti napřímo oslovil, aby mohl vzniknout základní obsah této iniciativy. Ta posléze pomohla zachránit řádově miliony piv s celkovou hodnotou přesahující čtvrt miliardy korun. Mediální dosah sahal až do zahraničí. I díky této iniciativě se podařilo prodat všech 14 tisíc litrů piva, které bylo na skladě v Pivovaru Kytín na počátku krize.

Ke zlepšení cash flow si Pivovar Kytín snažil dopomoci i využitím státní podpory COVID I, ovšem přestože se dostal mezi potenciální příjemce podpory, posléze se dozvěděl od zástupců Českomoravské rozvojové a záruční banky (ČMZRB), že patří mezi gastropodniky, což pro něj znamenalo, že patří mezi rizikovou skupinu a kvůli tomu nesplňuje nastavená kritéria ohledně míry rizika stanové interními postupy ČMZRB (M. Pomahač, osobní komunikace, 23. 2. 2022).

Po prvotních úspěších začala ochota spotřebitelů podporovat zasažený subjekt ochlazovat. Tudíž se do společnosti musely v průběhu pandemie vložit rodinné finance vlastníka společnosti v hodnotě pohybující se okolo jednoho milionu korun, aby subjekt překonal období koronavirové krize. Je k tomu nutné připočíst skutečnost, že za období koronavirové krize nedocházelo k vyplácení tržního nájemného za budovu Pivovaru Kytín, na který si rodina majitele půjčila a nyní jí ona sama splácí, s výjimkou případu, kdy pro splnění podmínek k čerpání dotace, bylo nutné nájemné v určeném časovém období vyplácet. Podnik se v průběhu času aktivně zajímal o možné podpory, na které by měl mít nárok a snažil se je v rámci svých možností využívat (M. Pomahač, osobní komunikace, 23. 2. 2022). Blíže tuto oblast specifikují následující tři podkapitoly této práce, které budou následovat.

Snížení poptávky způsobilo také konec potřeby pracovníků pracujících na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce z řad studentů, který si tímto způsobem přivydělávali ke studiu, ovšem počet stálých zaměstnanců zůstal zachován na dvanácti pracovnících. V současné době někteří z dříve propuštěných pracovníků na zkrácený úvazek opět vykrývají špičky o víkendech, ale poptávka ve srovnání s minulostí není nikterak ohromující. Je spíše znát opačný trend, který je způsoben i dalšími vlivy nesouvisejícími s vládními nařízeními (M. Pomahač, osobní komunikace, 23. 2. 2022).

Podnik vyvíjel také určitou snahu rozšířit prodejní kanály, které využívá k prodeji svého piva spotřebitelům. Nové odbytiště se našlo v síti prodejen Albert Česká republika, s. r. o., ale spolupráce není na takové úrovni jako v případě MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o., kde fungovala spolupráce již před příchodem krize. Rozšířil se prodej i o další samoobsluhy a lokální obchody v okolí Kytína, kam bylo nutné na začátku spolupráce nakoupit a rozmístit i vlastní lednice (M. Pomahač, osobní komunikace, 23. 2. 2022).

8.2 Možnosti čerpání podpory restauračními pivovary

Restaurační pivovary mohly využít několik typů podpor, ovšem podpora při nich byla často omezena na základě určité výše propadu tržeb společnosti, jak již bylo zmíněno v podkapitole 5.2. To se týká například podpory COVID 2021 pro zmírnění dopadů omezení společně s programem COVID – Nepokryté náklady, který vyšel i v dalších podobách ve formě Výzvy 2 a Sektorová podpora.

Významná podpora určená pro tento typ podnikatelského subjektu představuje Cílený program podpory zaměstnanosti „Antivirus“. Přehled jednotlivých variant se skládá z Antiviru A, Antiviru A+, Antiviru B a Antiviru C a jejich základní parametry, které mohly čerpat MSP, předkládá podkapitola 5.2.

Program COVID – Nájemné reprezentuje další typ podpory, na který má po splnění určitého typu podmínek restaurační pivovar nárok. Přičemž vznikla i Výzva 2 a Výzva 3 s odlišnými parametry. Z programů s užším zaměřením na restaurační pivovary má mířit pomocí prostřednictvím programu COVID Gastro.

Pokud se pivovary dostanou do problémů s odběrem piva, mohou se rozhodnout, že před jeho likvidací, z které by nic nezískaly, osloví správce daně, který má možnost povolit provozovateli daňového skladu, navrátit toto pivo do režimu podmíněného osvobození od daně za účelem jeho likvidace nebo přepracování. Provozovateli daňového skladu vzniká dnem opětovného uvedení do režimu podmíněného osvobození od daně nárok na vrácení daně a tím může získat část peněžních prostředků zpět.

Mohou uplatnit daňovou ztrátu i ve dvou zdaňovacích obdobích bezprostředně předcházejících období, za které se tato daňová ztráta stanoví za zdaňovací období, které skončilo od 30. června 2020 v případě, že jí vyměří správce daně dle zákona č. 299/2020 Sb., s účinností od 1. července 2020. Na základě zákona č. 299/2020 Sb., dochází ke snížení silniční daně u části vozidel.

Část restauračních pivovarů funguje v pronajatých prostorách a na ty cílí zákon č. 210/2020 Sb., kvůli němuž nemůže pronajímatel v době od 17. dubna 2020 do konce roku jednostranně ukončit nájemní smlouvu z důvodu neplacení nájemného za prostory pro podnikání od 12. března 2020 do konce června 2020.

8.3 Využití programy Pivovarem Kytín, s. r. o.

Pivovar Kytín, s. r. o., zužitkoval příležitost u tří různých typů podpor. Nejvýraznější částka vzešla z Cíleného programu podpory zaměstnanosti „Antivirus“, jmenovitě se jednalo o **Antivirus A**, **Antivirus A+** a **Antivirus C**. U **Antivirus A** za březen, duben a květen 2020 šlo o celkovou částku ve výši 249 128 Kč. Na základě zákona o prominutí pojistného na sociální zabezpečení pro období června až srpna 2020 podnik ušetřil 162 236 Kč, ovšem využil této příležitosti pouze ve dvou měsících ze tří. U této podpory se ujal název **Antivirus C**. Variantu **Antivirus A+** využil v rozmezí října 2020

až května 2021. Za období 2020 podnikatelský subjekt z této varianty získal 504 759 Kč. Na zbývajícím období spadajícím do roku 2021 připadá 1 124 061 Kč, tudíž se celkově podařilo získat nebo díky němu ušetřit z Cíleného programu podpory zaměstnanosti „Antivirus“ firmě 2 040 184 Kč.

Z programu **COVID 2021**, jak název napovídá, peníze plynuly do Pivovaru Kytín v roce 2021. Hovoří se zde o době mezi lednem až květnem, kdy přišlo na účet společnosti 684 250 Kč. V rámci **Výzvy 3 COVID – Nájemné** byla poskytnuta dotace ve výši 60 000 Kč, která přišla na účet ke konci roku 2020. Celková částka, které využil Pivovar Kytín, s. r. o., z možností podpor, které se mu nabízely ke zmírnění dopadů vládních nařízení, dosahuje 2 784 434 Kč.

8.4 Zhodnocení úspěšnosti čerpání vládních programů podnikem

Na úvod je potřebné zmínit, že cíl podniku nespočívá ve využití maximální možné částky z vládních programů, ale tkví v docílení, co nejlepší dlouhodobé ziskovosti podniku. Tudíž celková využitá podpora firmou ve výši 2 784 434 Kč musí být porovnávána i s ohledem na skutečnost, jaký mělo čerpání podpory vliv na výsledky hospodaření za zkoumané období. V hodnocení u jednotlivých programů se bude postupovat chronologicky dle data vzniku.

Z programu COVID – Nájemné se podařilo firmě využít Výzvy 3 a to pouze pro období jednoho měsíce, což může na první pohled vyhlížet jako zklamání, ale s nastavenými parametry z programu nemohl podnik vytěžit vyšší částku, takže i tato symbolická částka uvedená v předchozí podkapitole může být považována za dílčí úspěch za sledování vývoje v dané záležitosti.

Programu COVID – Gastro podnik nemohl využít, protože zaznamenal pokles tržeb v rozhodném období pouze o 21 %. Proto podnik přišel o podporu, která by pro něj činila 384 800 Kč, pakliže by propad tržeb v rozhodném období stoupl do výše 40 %, tak by se zde nalézal bod zvratu oproti skutečnosti, pro tento typ programu z pohledu vybraného podniku. Což byla pro podnik velmi hořká záležitost, ale odvozovat s předstihem v průběhu října a listopadu 2020 nastavení a existenci tohoto programu bylo velmi složitou záležitostí, protože žádná podobná podpora pro gastronomiky v první polovině roku 2020 nepřišla, přičemž zákaz přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb platil i v části první poloviny roku.

V případě programů COVID 2021 a COVID – Nepokryté náklady, na které podnik měl nárok, ale navzájem se vylučovaly, firma zvolila finančně správné řešení, i když ho zvolila z důvodu vyšší administrativní náročnosti u programu COVID – Nepokryté náklady. V případě čerpání podpory z programu COVID – Nepokryté náklady po započtení obou výzev, by získala 655 200 Kč. Přičemž u programu COVID 2021 se firma domohla o 29 050 Kč více.

Cílený program podpory zaměstnanosti „Antivirus“ podnik využíval pouze pro část zaměstnanců, aby byl zachován provoz zařízení, i když se nalézal ve ztrátě. Udržení renomé podniku na dobré úrovni je z dlouhodobého hlediska důležité, ale je těžko peněžně vyčíslitelné pro jednotlivá období. Tudíž kritika na nedostatečné zužitkování nabízených zdrojů z programů by byla nepatřičná. V průběhu krize se dostupnost jednotlivých nabízených variant obměňovala a podnik postupně přešel z Antiviru A přes Antivirus C na variantu Antivirus A+. U Antiviru A a Antiviru A+ byl postup při čerpání správný, avšak u Antiviru C se vyskytl problém. Tento problém spočíval v pozdním dodání jednoho požadovaného dokumentu o den později, což zanechalo kaňku na čerpání podpor podnikem. Tímto špatným postupem podnik přišel o 81 118 Kč z Antiviru C.

Při porovnání celkové získané částky 2 784 434 Kč a nevyužité možnosti z Antiviru C ve výši 81 118 Kč vyplývá, že tato nevyužitá pomoc tvoří 2,91 % z vládních programů čerpaných podnikem. K získání další pomoci z COVID – Gastro, která by se podniku vyplatila do určité úrovně poklesu tržeb, pokud se k tomu zahrne určitá míra rizika, která s tím nutně byla spojená, výsledná částka by pro podnik nebyla nikterak zajímavá a pohybovala by se pouze v řádu nižších desítek tisíc korun. Tudíž po vyvození osobní odpovědnosti vybraného pracovníka, který byl za tuto operaci odpovědný, protože se jednalo o naprosto elementární pracovní úkon, podílením se na části ze ztracené příležitosti ve velikosti 81 118 Kč, lze konstatovat, že podnik využil zdárně nabízené možnosti, které měl k dispozici, protože nevyužitá pomoc tvoří zanedbatelnou částku, jak z celkové čerpané částky, tak i z pohledu podniku a jeho dalšího fungování.

9 Porovnání ekonomického stavu podniku před a po koronavirové krizi

V rámci této kapitoly budou provedeny dvě zkrácené ekonomické analýzy vybraného podniku dle literární rešerše, aby se určily ekonomické stavy podniku ve zvolených obdobích. První časově náleží do období před příchodem covidu-19, které termínově náleží na závěr roku 2019. Druhá ekonomická analýza je spjata s počátkem roku 2022, kdy je zřejmé, že nastal konec koronavirové krize, když převládla v populaci varianta omicron s mírnějším průběhem daného onemocnění. Fundamentální analýza je přitom doplněna o skutečnost, že hrozba válečného konfliktu na Ukrajině se přetavila v realitu. Posléze budou tyto ekonomické analýzy Pivovaru Kytín, s. r. o. a údaje k nim náležejícím navzájem mezi sebou porovnány.

Technickou analýzu v práci zastupuje finanční analýza podniku, pro kterou je stěžejní práce s účetními výkazy (rozvahou a výkazem zisku a ztráty). V práci naleznou uplatnění pouze elementární metody finanční analýzy představené v teoretické části práce. Též bude v posloupnosti předcházet kvalitativní analýze, která bude mít doplňující charakter. Pro ni bude stěžejní využití analýzy PESTLE zabývající se v rámci vnějšího prostředí podniku makroprostředím a Porterova modelu pěti sil, který se zabývá v totožném prostředí mikroprostředím. Poznatky z analýzy vnitřních zdrojů a schopností až na finanční část zachytila již sedmá kapitola této práce. Hlavní výstupy z provedených analýz představí SWOT analýza.

Aby bylo možné vypracovat Porterův model pěti sil, musí se přesně definovat odvětví, ve kterém firma působí. Z kapitoly o charakteristice podnikatelského subjektu je zřejmé, že se jedná o restaurační minipivovar, tudíž konkurenci spatřuje u ostatních minipivovarů a restaurací. Protože Pivovar Kytín má pouze jednu provozovnu ve Středočeském kraji a restaurací i minipivovarů v ČR je mnoho, tak pro účely Porterova modelu pěti sil se omezí trh u minipivovarů na oblast Prahy a Středočeského kraje, jelikož tato oblast je velmi provázána mezi sebou navzájem a pro restaurační zařízení bude důležité okolí zastoupené Kytínem, Mníškem pod Brdy, Svinaři a část území Dobříše kvůli Restauraci & penzionu Rochota.

9.1 Ekonomický stav podniku před covidem-19

V první ekonomické analýze bude finanční analýza podniku pracovat s účetními výkazy za období 2018 a 2019. V kvantitativní části práce se bude pracovat se skutečností známými ke konci roku 2019. Přesný termín pro tuto fundamentální část představuje 30. listopadu 2019, takže se nebude předpokládat příchod koronavirové krize, přestože první případy byly v Číně zaznamenány již v prosinci 2019. Tudíž zde vznikne časový nesoulad jednoho měsíce, což nevadí, protože vedení podniku s příchodem koronaviru a výrazným ovlivněním dění v ČR v průběhu prosince nepočítalo natolik, aby ovlivnilo v prosinci 2019 jeho finanční hospodaření.

9.1.1 Finanční analýza podniku před příchodem koronavirové krize

V průběhu této finanční analýzy naleznou uplatnění poměrové ukazatele, rozdílový ukazatel a zástupce soustavy ukazatelů z teoretické části práce. Z důvodu prostorového omezení zástupce absolutních ukazatelů bude sloužit až pro srovnání ekonomických stavů vybraného podniku. Pro lepší zorientování na úvod finanční analýzy autor práce doporučuje nahlédnout do Přílohy B a C této práce, aby čtenář získal základní přehled o rozvaze a výkazu zisku ztráty Pivovaru Kytín.

Nyní se již přejde na velmi důležitý rozdílový ukazatel, který se projeví s příchodem krize, pokud se bude pohybovat v záporných hodnotách. Výsledky pro prověřovaný subjekt zachycuje Tabulka č. 10.

Tab. 10: Hodnoty rozdílového ukazatele Pivovaru Kytín před covidem-19

Rozdílový ukazatel	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	-4 215	-4 836

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z Tabulky č. 10 vyplývá, že podnik nedisponoval před příchodem krize finančním polštářem na horší časy. Za normálních okolností by to byla hodnota naprosto alarmující, ale protože většinu krátkodobých cizích zdrojů tvořily závazky k rodině vlastníka a jednatele, tak po odečtení těchto závazků dokázala společnost v normálních časech zdárně hospodařit, ale rezervou na horší časy podnik přesto neoplyval.

Obdobně negativní výsledky se dají již s předstihem předpokládat u poměrových ukazatelů likvidity. Na doporučené hodnoty dosáhne pouze stěží. Zajímavější tedy bude

sledovat ostatní poměrové ukazatele. V Tabulce č. 11 lze nalézt i zástupce ukazatelů rentability, aktivity a zadluženosti.

Tab. 11: Hodnoty poměrových ukazatelů Pivovaru Kytín před covidem-19

Ukazatel finanční analýzy	2018	2019
Okamžitá likvidita	0,06	0,10
Pohotová likvidita	0,16	0,18
Běžná likvidita	0,33	0,33
ROA	5,79 %	-4,01 %
ROE	44,13 %	-50,16 %
ROS	3,70 %	-2,67 %
Ukazatel věřitelského rizika	0,87	0,92
Koeficient samofinancování	0,13	0,08
Doba obratu aktiv	230,05	239,51
Doba obratu zásob	33,53	33,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zástupci ukazatelů likvidity naplnily tezi a ani v jednom případě se ani nepřiblížily dolní hranici všeobecně doporučovaných hodnot pro dané ukazatele. Za podstatné a mírně potěšující fakt lze označit mírně zvyšující hodnotu okamžité likvidity, což určitě přispělo k usnadnění práce na denní bázi pro vedoucího provozu restauračního pivovaru. Ukazatele zadluženosti nevybočily z řady a bylo u nich znát převažující zastoupení cizím kapitálem, avšak zde to nemělo pro podnik žádné vážnější důsledky, pokud se zrovna neohlížel po bankovních úvěrech na trhu, což ani nečinil.

U ukazatelů rentability je jasné znát, že jeden z nich vybočil z řady. Rentabilita vlastního kapitálu značně osciluje z důvodu, že vlastní kapitál ve zkoumaných obdobích nepřevýšil ani jeden milion korun z čehož pramenila i nízká hodnota u koeficientu samofinancování, tudíž i nízký zisk nebo ztráta značně zamávala s hodnotou tohoto indikátoru. Pokud se přesune pozornost k ROA a ROS, ty podávají věrohodnější obraz, v jaké situaci se podnik nalézal v daném období, u nichž se rentabilita pohybuje celkově v oblasti černé nuly a po započtení inflace by ani na ní nedosáhla. Přesto to lze

považovat za uspokojivý výsledek, vzhledem ke skutečnosti, že se v té době jednalo o začínající společnost.

Ukazatele aktivity a především doba obratu zásob je zásadně spjata s odvětvím, ve kterém firma působí. V gastronomii bývá obecně doba obratu zásob kratší než v odvětví pivovarnictví. I když se dokáže dostat běžná restaurace na hodnotu do dvou týdnů či do týdne, tak ve spojení s minipivovarem se stěží objeví na těchto číslech. Proto i doba obratu zásob na třiceti třech dnech nebyla problematická a vzhledem k odvětví, ve kterém firma působí, se jeví technicky nemožné výrazně zkracovat toto období. Doba obratu aktiv spadá do doporučených hodnot mezi sto dvaceti a dvě stě sedmdesát pět dní. Na zlepšení aspoň pod hranici dvě stě dní to byl pořád kus cesty.

Protože vybraná společnost se pohybuje v odvětvích, které zasáhla koronavirová krize využití bankrotního modelu se nabízí, ovšem jednotlivé společnosti na trhu mohou být v potížích bez ohledu na to, jestli se odvětví nalézá v krizi. Proto zhodnocení kondice společnosti prostřednictvím bankrotního modelu proběhne i na datech z let předcházejících krizi spojenou s covid-19, nikoliv pouze za účelem porovnat stavy před a po krizi. Vybrán byl model Index IN 95, který vzešel z českého prostředí a v rovnici bankrotního modelu se zakomponuje i druh podniku, prostřednictvím hodnot u čtyř parametrů v dané rovnici (14) a konečnou podobu rovnice získá po zanesení těchto hodnot ve formě rovnice (15). V celkovém srovnání bankrotních modelů na datech firem, které skončily v úpadku Index IN 95 nedosahuje čelního umístění, avšak na specifickém vzorku českých firem podnikajících v pohostinství a ubytování to v období okolo koronavirové krize platit nemusí. Tato skutečnost vyjde najevo až s časovým odstupem několika let po dokončení této práce. Výpočet a výsledek Indexu IN 95 pro Pivovar Kytín, s. r. o., v období před příchodem krize zaznamenává Tabulka č. 12.

$$\begin{aligned}
 IN95 = & 0,35 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,11 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 12,57 * \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \\
 & + 0,88 * \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} + 0,1 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} - 15,97 \\
 & * \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{tržby}} \qquad (15)
 \end{aligned}$$

Tab. 12: Index IN 95 Pivovaru Kytín před covidem-19

Mezisosoučty Indexu IN 95	2018	2019
Aktiva / cizí kapitál	1,1526	1,0840
EBIT / nákladové úroky	0	0
EBIT / celková aktiva	0,0579	-0,0401
Tržby / celková aktiva	1,5649	1,5030
Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	0,3257	0,3336
Závazky po lhůtě splatnosti / tržby	0	0
Index IN 95	2,54	1,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z uspokojivé finanční situace v roce 2018 se firma propadla zejména vinou zhoršení výsledků EBIT v roce 2019 do šedé zóny nevyhraněných výsledků, tudíž z výsledků plyne, že i před příchodem koronavirové krize situace podniku nebyla zrovna ideální a o připravenosti na příchod krize se nedalo hovořit.

9.1.2 Fundamentální analýza před covidem-19

V rámci kvalitativní analýzy se nyní vypracuje analýza PESTLE a Porterův model pěti sil vázající k datu 30. listopadu 2020, když covid-19 ještě nebyl odhalen, aby se doplnila kvantitativní část ekonomické analýzy pro zhodnocení ekonomického stavu Pivovaru Kytín, s. r. o. Faktory u **PESTLE analýzy** nyní budou postupovat posloupně podle zahajovacích písmen v jejím názvu, které na ně odkazují.

Na počátku **politických faktorů**, které s postupem času rostou na významu, je třeba uvést skutečnost, že Česká republika byla pevnou součástí Evropské unie, přestože část politické reprezentace inklinovala k Rusku. Vládnoucí garnitura zažila největší protesty v dějinách České republiky, které ignorovala a nepřikládala jim velkou váhu. Politická situace byla přesto stabilní, protože se pořád ctily výsledky demokratických voleb.

Rostla kupní síla obyvatel, i když se očekávalo zpomalení růstu HDP. Panovala neuvěřitelně nízká nezaměstnanost, protože byla nejnižší ze všech zemí EU, která tlačila na razantní zvyšování mezd ve většině odvětví v ČR. Tyto **ekonomické faktory** pomohly k usazení spoustě nových minipivovarů na trhu, protože jejich produkce se

většinou prodává za vyšší ceny než u velkých pivovarů a řadí se společně s restauracemi k odvětvím, kde se zákonitě projeví stav ekonomiky, protože jejich nabídka se řadí v rodinných rozpočtech mezi výdaje zbytné a po oblasti kultury jde často u mnoha jedinců o druhou věc, kterou se rozhodnou při jejich horší finanční kondici omezovat.

U **sociálních faktorů** je třeba zmínit, že vztah k pivu v ČR převládal stále pozitivní, protože se dal považovat za jednu z kulturních tradic. Ta s českými zeměmi byla pevně spjata již stovky let, přičemž se zvyšující se globalizací světa řada tradic ustupovala do pozadí, což nebyl případ českého piva, protože ho přijíždělo objevovat i zvyšující se počet turistů ze zahraničí. Trendem se stalo i objevování nových jídel a nápojů, což prospívalo i minipivovarům, protože objevování nových piv se v ČR v této oblasti řadilo ke špičce. Populace obyvatel v Kytíně postupně narůstala, stejný vývoj probíhal i v Praze a jeho okolí.

Vývoj a zavádění nových obalových materiálů představoval pro Pivovar Kytín hrozbu přicházející z **technologických faktorů**, protože restaurační minipivovar nedokáže v této oblasti konkurovat mnohem lépe kapitálově zajištěným firmám, které mají svou produkci ve vyšších objemech.

Z **legislativních faktorů** stojí za pozornost, že se chystalo snížení sazby daně z přidané hodnoty u piva. Posléze přišla reálná podoba změny u točeného piva z dvaceti jedna procentní sazby na deseti procentní sazbu u stravovacích zařízení se službami doplňujícími samostatnou konzumaci nápojů.

Především Evropská unie tlačila vpřed **ekologické faktory** v ČR. Různé zásady a předpisy na ochranu klimatu zahrnovaly snižování znečištění ovzduší, zákaz jednorázových plastových příborů či brček nebo tlačila na úsporná energetická řešení.

Porterův model pěti sil k 30. listopadu 2019

Intenzita současné konkurence mířená na rok 2019 se rapidně u minipivovarů zvýšila oproti situaci před sedmi lety, kdy jich na trhu nepůsobila ani polovina současného množství. Přechodové náklady jsou pro většinu zákazníků nulové. Růst trhu ovlivňuje hospodářský cyklus, protože trh je pro cyklicky orientovaný. Na trhu působilo padesát šest minipivovarů ve Středočeském kraji a čtyřicet sedm v Praze. Trh se dostal do fáze nasycení. Zapojení se na trh vyžadovalo náklady v řádech milionů korun, a protože se nejednalo o nikterak zásadní cifru, tak ani výstup z odvětví nepředstavoval velké bariéry. Největší fixní položku představovaly náklady na zaměstnance. Množství

zástupců způsobovalo, že význam měla pouze diferenciacní konkurenční výhoda projevující se v chuti piva.

Ve vymezeném prostoru pro restaurační zařízení fungovalo třináct restaurací včetně Pivovaru Kytín, z toho tři se nacházely v Kytíně. Tři restaurace pro jednu obec s pěti sty čtyřiceti obyvateli značí, že jejich uživení do značné míry stálo na turistech, kteří do oblasti od jara do podzimu mířili na výlety, avšak přes zimu tyto provozovny spíše živořily, protože kupní síla místních obyvatel byla disponovaná spíše na dvě restaurace a ani obyvatelé z okolí nedokázali tento výpadek vynahradiť.

Hrozba potenciální konkurence tkvěla obzvláště z řad jedinců, kteří nestihli realizovat svůj podnikatelský plán již v dřívějším čase. Jejich vstup na trh minipivovarů se nalézal ve fázi realizaci a budou tedy postupně přicházet na trh. Tím ztíží Pivovaru Kytín přístup k dalším distribučním kanálům. Vybudování základní diferenciace produktů, kterou disponuje Pivovar Kytín, by neměl představovat pro nově vstupující konkurenci problém, pokud se chce na trhu udržet déle. Vstup nové restaurace na trh v okolí se nepředpokládal.

Smluvní síla dodavatelů se opírala o fakt, že pokud se změní dodavatel sladu, chmele nebo kvasnic, může to ovlivnit konečnou chuť piva do nepředvídané podoby. Dodavatelů výše uvedených surovin se vyskytovala celá řada, ale změna dodavatele se musela pečlivě zvažovat, protože se jednalo o strategické suroviny pro výrobu piva. Oproti tomu volba dodavatele energie závisela pouze na poměru nabízené ceny a stability dodavatele. Pivovar Kytín nepatřil mezi důležité zákazníky u většiny dodavatelů, takže v případě výpadků dodavatelé upřednostní jiné pro ně klíčové firmy.

Smluvní síla odběratelů závisela na skutečnosti, jakou měl odběratel vyjednávací sílu na trhu. Konečný spotřebitel jí měl mizivou, přičemž jejich odbyť převládá nad obchodními prostředníky. Prostředníci měli na výběr mnoho výrobců piva, hlavně pokud se hovořilo o obchodních řetězcích. Farmářské obchody musely vybírat už pouze z řad minipivovarů z blízkých oblastí, i když jich jsou stále většinou desítky, ale důležitost mít zajištěného zástupce oproti obchodním řetězcům z řad minipivovarů u nich roste. Farmářské trhy už cílí na konečné spotřebitele, avšak i zde je nutné překonat konkurenty z řad minipivovarů, i když zde má konkurenční prostředí dynamičtější vývoj. Diferenciovat distribuční kanály se jevila pro Pivovar Kytín jako složitá cesta, ale pro jeho další působení byla žádoucí, jako spolupráce s MAKRO Cash

& Carry ČR, s. r. o., kde bylo jeho pivo k dostání na pobočkách v Průhonicích a Praze–Stodůlkách.

Nejbližší **hrozbu substitučních výrobků** zastupovaly piva od malých, středních a průmyslových pivovarů. Průmyslové pivovary konkurovaly nižší cenou a lepší možností skladování a delší dobou expirace. U malých a středních pivovarů se to lišilo případ od případu, jestli jejich nabídka obsahovala filtrované nebo nefiltrované pivo. Pouze u nealkoholického piva platilo, že dominantní postavení na příslušném trhu měla jediná značka Birell. Převážně ženy často za substituty považovaly i víno nebo nealkoholické nápoje. Z pohledu restaurace představoval nejvýraznější substitut nabídka čtyř hospod v prověřovaném okolí.

9.1.3 SWOT analýza před covidem-19

Na závěr první ekonomické analýzy se uspořádají získaná data a skutečnosti o Pivovaru Kytín před covidem-19 do SWOT analýzy, ve které se objeví ty nejvýznamnější z nich ve formě příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Přičemž položkám v jednotlivých částech se přiřadí odpovídající váha, aby se výše každé kategorie rovnala jedné. K tomu se doplní významnost jednotlivých položek SWOT analýzy (1 – neslabčí, 5 – nejsilnější) pro podnik. Jejich výsledné hodnoty zachycuje Tabulka č. 13.

Tab. 13: SWOT matice Pivovaru Kytín, s. r. o. před covidem-19

Silné stránky (Strengths)				Slabé stránky (Weaknesses)					
Silné stránky		Váha	Hodnocení	Celkem	Slabé stránky		Váha	Hodnocení	Celkem
S1	Produkcce vlastního piva	0,4	4	1,6	W1	Nízká ziskovost (černá nula)	0,55	5	2,75
S2	Turistická lokalita od jara do podzimu	0,35	5	1,75	W2	Nízké ukazatele likvidity	0,1	2	0,2
S3	Budova restauračního pivovaru	0,15	2	0,3	W3	Malá kuchyň	0,15	2	0,3
S4	Pracovní kolektiv	0,1	3	0,3	W4	Nevyužitá pracovní síla v zimním období	0,2	3	0,6
Příležitosti (Opportunities)				Hrozby (Threats)					
O1	Rostoucí kupní síla obyvatel	0,3	4	1,2	T1	Zvyšující se počet minipivovarů	0,45	5	2,25
O2	Rostoucí počet obyvatel v obci a okolí	0,35	4	1,4	T2	Dvě konkurenční restaurace v obci Kytín	0,3	4	1,2
O3	Farmářské obchody	0,2	3	0,6	T3	Zvyšující se cena práce	0,1	2	0,2
O4	Farmářské trhy v pracovním týdnu	0,15	2	0,3	T4	Pro cyklické odvětví	0,15	3	0,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z předložené SWOT analýzy vyplývají zejména dvě silné stránky společnosti Pivovar Kytín. Přičemž produkce vlastního piva se dostávala pod sílicí tlak od ostatních

producentů z řad minipivovarů, kteří zvyšovali pestrost nabídky, a tím se zvyšovala nasycenost trhu. S přibývajícím časem a rostoucím počtem obyvatel v okolí rostl význam lokality jako turistické destinace převážně na turistické a cyklo výlety.

Ze slabých stránek je potřeba vypíchnout nízkou ziskovost podniku, která se vázala k vysoké závislosti na počasí a dni v týdnu. Naopak provozní náklady zůstávaly v průběhu ročního období podobné.

Ke zlepšení ekonomické situace podniku, která vykazovala jasné známky stagnace, bylo potřeba využít zvyšující se kupní sílu obyvatel za pomoci diverzifikace distribučních kanálů. Nabízelo se použití těch, u nichž rostla jejich významnost, a období nejvyšších tržeb nekorespondovalo s odbytem Pivovaru Kytín. Za příklad lze uvést farmářské trhy v pracovním týdnu nebo farmářské obchody.

9.2 Ekonomický stav podniku po koronavirové krizi

Úkol druhé ekonomické analýzy spočívá v určení ekonomického stavu podniku po koronavirové krizi. Pro úspěšné splnění této analýzy je velmi důležité správně definovat, kdy vlastně skončila koronavirová krize. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, autor práce považuje konec koronavirové krize počátek roku 2022, kdy převládla v populaci varianta omicron s mírnějším průběhem daného onemocnění. Z pohledu zkoumaného podniku by bylo ideální variantou zvolit 14. března, kdy se rozvolnila i opatření související s nošením respirátorů ve většině prostor, protože do té doby byl daný podnik opatřeními stále mírně zasažen. Pro jednodušší možnost srovnání bude finanční analýza podniku pracovat s účetními výkazy za období 2020 a 2021, takže u ní se bude vázat konec krize s počátkem roku 2022 a pro kvalitativní analýzu platí za určující období 14. březen 2022. Časový nesoulad je tedy již mezi technickou a fundamentální částí ekonomické analýzy větší, než tomu bylo u první ekonomické analýzy, ale stanovená opatření v průběhu počátku roku 2022 už neměla tak zásadní charakter jako v letech 2020 a 2021, aby nějak zásadně ovlivnila směřování podniku negativním směrem, avšak o případném zlepšení se nedá v žádném případě hovořit.

9.2.1 Finanční analýza podniku po konci koronavirové krize

Postup v druhé finanční analýze se bude shodovat s tou první, avšak na datech z jiného časového období, aby byla zachována možnost uskutečnění následného porovnání. Tabulka č. 14 proto zobrazuje čistý pracovní kapitál na úvod této analýzy.

Tab. 14: Hodnoty rozdílového ukazatele Pivovaru Kytín po koronavirové krizi

Rozdílový ukazatel	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	-1 077	-1 101

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V minulých dvou letech převyšovaly krátkodobé závazky nad oběžnými aktivy a platilo, že krátkodobé závazky se z většiny vázaly na rodinu majitele společnosti, protože provozní úvěr od bankovních společností byl firmě zamítnut v programu Záruka COVID. Zkoumaný ukazatel se zásluhou značného snížení krátkodobých závazků podařilo snížit, ale pořád nelze hovořit o uspokojivém výsledku.

Jak se projevilo snížení krátkodobých závazků u dalších ukazatelů finanční analýzy vyjadřuje Tabulka č. 15. Ta obsahuje i ukazatele, které v sobě tyto závazky neobsahují, tudíž se přesune pozornost i na další oblasti.

Tab. 15: Hodnoty poměrových ukazatelů Pivovaru Kytín po koronavirové krizi

Ukazatel finanční analýzy	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,21	0,18
Pohotová likvidita	0,43	0,38
Běžná likvidita	0,72	0,71
ROA	-0,19 %	-0,7 %
ROE	-0,43 %	-1,28 %
ROS	-0,17 %	-0,72 %
Ukazatel věřitelského rizika	0,48	0,45
Koeficient samofinancování	0,52	0,55
Doba obratu aktiv	274,63	370,65
Doba obratu zásob	38,2	54,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nedostatečná okamžitá likvidita se projevila s příchodem krize a podnik byl nucen reagovat tak, aby byl schopen čelit nepředvídatelnému vývoji v rozhodování státních orgánů, které bylo v době koronavirové krize značně chaotické. Poněvadž jediné možné

východisko v této oblasti představovalo zvýšení okamžité likvidity, proto se podařilo i atakovat spodní hranici doporučených hodnot. Pohotová a běžná likvidita zůstala stále na velmi nízkých hodnotách, ale v časovém úseku zachycující tyto likvidity, lze využít i peněz od majitele, které drží na soukromých účtech. Ukazatel věřitelského rizika se snížil pod hodnotu koeficientu samofinancování, což ukazuje na využívání vlastních zdrojů na přijatelné úrovni.

Ukazatele rentability jasně hovoří, že poslední dva roky byly spíše o zamezení ztrát při vykonávání podnikatelské činnosti, než o pomýšlení vložené finance patřičně zhodnocovat. S přihlédnutím na specifické podmínky fungování provozu v průběhu času lze pochopit neadekvátní výsledky. Ovšem s přibývajícím časem se společnost musí vymanit z lehce záporných výsledků, protože tímto způsobem nelze fungovat na dlouhodobé bázi. Konec podpory z veřejných zdrojů ve spojení se zvyšujícími náklady na provoz společnosti a běžný život zákazníků činí výzvu v roce 2022 dosáhnout u ukazatelů rentability alespoň na nulovou hodnotu a promyslet další strategii tak, aby se firma v budoucnosti pohybovala v kladných hodnotách daných ukazatelů.

U ukazatelů aktivity se zásadně projevilo snížení tržeb. Plánování velikosti zásob bylo velmi obtížné kvůli chaotickému postupu státních orgánů, které často měnily hranice pro rozvolnění daných opatření a nebylo předem jasné, jak se daný vývoj propíše do opatření. I když podniku klesaly tržby na snižování velikosti zásob nebyl prostor, což se propadlo do doby obratu zásob hlavně v druhém roce krize. Padesát čtyři dní je příliš vysoké číslo na odvětví, ve kterém firma působí. Doba obratu aktiv se vinou snížení tržeb vyšplhala také do nežádoucích výšin, z něhož se dostane zpět pouze s přispěním zvýšení tržeb.

Jak reflektuje vývoj společnosti v zasaženém odvětví bankrotní model Index IN 95, ukazuje Tabulka č. 16.

Tab. 16: Index IN 95 Pivovaru Kytín po koronavirové krizi

Mezisosoučty Indexu IN 95	2020	2021
Aktiva / cizí kapitál	2,0982	2,1991
EBIT / nákladové úroky	0	0
EBIT / celková aktiva	-0,002	-0,007
Tržby / celková aktiva	1,3109	0,9713
Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	0,7201	0,7077
Závazky po lhůtě splatnosti / tržby	0	0
Index IN 95	1,93	1,61

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ač se to může zdát překvapivé, výsledky jsou o něco příznivější než v roce 2019. Po podrobnější analýze mezi výpočtů, se vynořuje důvod, který to způsobil. Jedná se o snížení velikosti cizího kapitálu, a protože celý cizí kapitál ve společnosti tvoří pouze krátkodobé závazky, tak se tato skutečnost ještě zvýraznila, protože krátkodobé závazky jsou ve vzorci zastoupeny v podstatě dvakrát. Po prozkoumání krátkodobých závazků v rozvaze vyjde na světlo, že spouštěčem byl řádek se závazky ke společníkům, u kterého došlo ke snížení o více než tři miliony korun. Ale o žádných uspokojivých výsledcích stále nemůže být řeč, protože hodnoty spadají též do šedé zóny nevyhraněných výsledků.

9.2.2 Kvalitativní analýza po konci koronavirové krize

Postup ve druhé fundamentální analýze bude shodný s provedením u té první, která se zabývala stavem před koronavirovou krizí. Započne tedy analýzou PESTLE. Datum druhé kvalitativní analýzy se vztahuje k 14. březnu 2022.

Překotný vývoj se v **politických faktorech** v tuzemsku nedá očekávat, protože se země nachází v období po nástupu nové vládní garnitury, která má pohodlnou většinu v poslanecké sněmovně a její vládnutí potrvá minimálně do roku 2025. Ovšem nestabilní politická situace na Ukrajině a v Rusku způsobená válkou na Ukrajině doléhá na cenu těch artiklů a z nich vyráběných produktů, kde mají výrazný podíl na celosvětovém exportu zmiňované země. Výrazný podíl vzhledem k propojenosti světa může představovat u některých artiklů i pouze pět procent.

Protože daný podnik spadá do oblasti služeb, velmi výrazně ho ovlivňují **ekonomické faktory**. Z důvodu zvyšujících cen elektrické energie a plynu, které mají vliv na další položky ve spotřebním koši spotřebitelů, za zmínku stojí například potraviny, což žene inflaci razantně vzhůru a tím snižuje kupní sílu obyvatelstva, protože růst mezd při vysoké inflaci vždy v celonárodním srovnání časově zaostává. Zvyšující se úrokové sazby se projeví nepřímo, protože podnik sice žádné úroky neplatí, ale rodina vlastníka za budovu pivovaru ano.

Mezi **sociální faktory** lze zařadit, že se populace v obci Kytín zvedla z 421 obyvatel na 544 obyvatel za poslední deset let a tento trend bude kvůli blízkosti Prahy dále pokračovat, což je jednoznačná příležitost a stejná situace je i v jeho bezprostředním okolí, příkladem budiž Mníšek pod Brdy. Hrozbu naopak představuje snižující popularita piva mezi zástupci mladé generace.

Z **legislativních faktorů** stojí za zmínku zrušení EET, u kterého se předpokládá nabytí účinnosti od začátku roku 2023. Z pohledu společnosti Pivovaru Kytín to ovšem nepředstavuje ani hrozbu či příležitost. Regulace vývozu určitých komodit lze v ČR očekávat případně až se zpožděním, kdy většina této produkce bude stejně prodána do zahraničí a žádný zásadní význam toto opatření nepřinese. Řada dalších států v Evropské unii se nebojí porušovat v této záležitosti evropská práva, což může mít negativní dopad na cenu potravin (vstupů pro podnik).

Z **ekologických faktorů** lze do budoucna očekávat zvyšující se podíl recyklace plechovek z hliníku v ČR, kde má pivo dominantní postavení mezi nápoji z plechovek. Vlastnosti hliníku umožňují nejlepší recyklaci a opětovné využití tohoto materiálu v odvětví pivovarnictví z běžně používaných materiálů v segmentu nápojových obalů. Takže z pohledu pivovaru a jeho image je potřeba sledovat, jaké materiály jsou pro nápojové obaly v danou chvíli nejekologičtější variantou za přijatelnou cenou.

Porterův model pěti sil k 14. březnu 2022

Přestože proběhla koronavirová krize **intenzita současné konkurence** se oproti minulosti stále zvyšovala, protože v Praze působilo už padesát minipivovarů a šedesát pět ve Středočeském kraji. Většina subjektů přesto živořila a žila z úspor z minulosti nebo jí dotovali majitelé z odlišné podnikatelské činnosti jako u Pivovaru Kytín, kde výdělečnou činnost představovala výroba dveří společností CAG, s. r. o.

Firmy s nadějí očekávaly konec krize, ale protože plynule navázala nová krize s jinými specifiky pro prověřovaný trh, tak přesycenost lze předpokládat i nadále.

Všech třináct restaurací v okolí se popasovalo s koronavirovou krizí a fungují i nadále, ale lze hovořit o útlumu trhu, a to se více či méně promítlo do hospodářských výsledků daných restauračních zařízení. Největší položku u nich tvoří náklady na mzdy, přičemž o stále zaměstnance na pozici kuchař si nemohli dovolit přijít, protože adekvátní náhrada u většiny z nich by se hledala jenom velmi obtížně.

Hrozba potenciální konkurence není na pořadu dne. Požadavky na kapitál nekončí se vstupem na trh a vybudováním základní diferenciace produktů, ale řada gastronomických zařízení počítá s určitým příspěvkem od pivovarů i minipivovarů na provoz, pokud budou mít v nabídce zrovna jejich piva. Malý počet obyvatel připadající v přepočtu na jeden minipivovar v ČR nemá v Evropské unii obdoby u států s více než milionem obyvatel, čehož si každý úspěšný investor všimne a vyhne se tomuto trhu obloukem.

Smluvní síla dodavatelů s příchodem krize na Ukrajině na čas vzroste, ale i z výměny dodavatele energie se politikou Evropské unie se stal problém už v minulém roce a tento stav se pouze prohlubuje. Zejména se zajištěním dostatečného množství zmiňované energie a sladu za přijatelnou cenu bude problém, protože se i sníží celkové množství obilovin na celosvětovém trhu. Dodavatelů zůstává zatím celá řada, ale zvyšující náklady musí promítat do cen, aby se udrželi nad vodou a mohli preferovat dodávky stálejším a důležitějším klientům, než je pro ně Pivovar Kytín.

Smluvní síla odběratelů je odvislá podle vyjednávací síly konkrétního zákazníka, kterou určuje velikost odběratele. Obchodní řetězce v tomto vztahu diktují podmínky. To se projevilo i ve spolupráci s firmou Albert Česká republika, s. r. o., s kterou Pivovar Kytín v průběhu covidu-19 navázal spolupráci. U menších zprostředkovatelů typu lokálních obchodů v okolí Kytína se vztah budoval v rovnocennější pozici, ale přesto z důvodu vysokého počtu minipivovarů na trhu mají lepší vyjednávací pozici tyto obchody a dodavatelé jsou nuceni jim vyjít v určitých ohledech vstříc. Po regulacích farmářských trhů po určitou dobu koronavirové krize se uvolnilo místo pro zástupce minipivovarů na řadě z nich a jejich provozovatelé se snaží na jejich tradici s příchodem jara 2022 navázat. Koneční spotřebitelé mají určitou váhu k vyjednávání tehdy, pokud jsou schopni odebírat sudy piva vícekrát ročně, což se z pravidla neděje.

Hrozbu substitučních výrobků reprezentuje novinka na trhu, která má za cíl oslovit mladé lidi, její název zní hard seltzer. Do její produkce se pustila část pivovarů, i když má s pivem pramálo společného. Jedná se o nízkokalorický, čirý a ovocnou šťávou ochucený nápoj s obsahem alkoholu pohybujících se v hodnotách totožný s běžnými pivy. Je otázkou času, kdy se dříve producent pouze nealkoholických nápojů Coca-Cola vytasí s tímto produktem i v ČR. Pro zkoumané restaurační zařízení platí i hrozba, že čtyři hospody v okolí pokračují ve své činnosti.

9.2.3 SWOT analýza po konci koronavirové krize

Druhá ekonomická analýza Pivovaru Kytín náležící do období po konci koronavirové krize se zakončí též SWOT analýzou. Postupové schéma bude totožné s první ekonomickou analýzou. Tabulka č. 17 odkrývá obsah SWOT matice.

Tab. 17: SWOT matice Pivovaru Kytín, s. r. o. po koronavirové krizi

Silné stránky (Strengths)				Slabé stránky (Weaknesses)					
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Celkem	Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Celkem		
S1	Produkcce vlastního piva	0,3	4	1,2	W1	Znatelný pokles tržeb	0,35	5	1,75
S2	Turistická lokalita od jara do podzimu	0,25	5	1,25	W2	Produkování finanční ztráty	0,2	4	0,8
S3	Budova restauračního pivovaru	0,1	2	0,2	W3	Nevyužitá pracovní síla v zimním období	0,2	3	0,6
S4	Ustálený pracovní kolektiv	0,2	3	0,6	W4	Malá kuchyň	0,15	2	0,3
S5	Komunikační strategie	0,15	2	0,3	W5	Bez nabídky rozvozu jídla	0,1	4	0,4
Příležitosti (Opportunities)				Hrozby (Threats)					
O1	Farmářské trhy v pracovním týdnu	0,25	2	0,5	T1	Přesycenost trhu minipivovarů	0,4	5	2
O2	Rostoucí počet obyvatel v obci a okolí	0,4	4	1,6	T2	Dvě konkureční restaurace v obci Kytín	0,2	4	0,8
					T3	Zvyšující se cena práce	0,05	3	0,15
O3	Farmářské obchody	0,35	2	0,7	T4	Snížující se kupní síla obyvatel	0,2	4	0,8
					T5	Zvyšující se cena energií	0,15	3	0,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z uvedené SWOT analýzy po koronavirové krizi vyplývá, že se podniku podařilo přežít tuto krizi, přestože postupně nastal znatelný pokles tržeb a firma se propadla do ztráty. Otočit tento trend přežívání bude velmi obtížnou záležitostí vzhledem k přesycení trhu minipivovarů ve spojení s důsledky krize na Ukrajině. Oživení bez zásahů do distribučních kanálů se odkládá do doby, kdy kupní síla obyvatelstva opět poroste.

9.3 Porovnání ekonomických stavů

V rámci porovnání ekonomických stavů před covidem-19 a po konci koronavirové krize, které vzešly ze dvou provedených ekonomických analýz, se pro výchozí srovnání využije horizontální analýza účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty Pivovaru Kytín. Posléze přijdou na řadu ty finanční ukazatele, u nichž byl zaznamenám výraznější rozdíl. Srovnání zakončí pojmenování hlavních změn vyplývajících z provedených ekonomických analýz se shrnutím rozdílů ve SWOT maticích.

9.3.1 Horizontální analýza

Pro lepší pochopení změn, které nastaly, poslouží jedna z analýz absolutních ukazatelů. Přičemž bude vystupovat v roli výchozí analýzy, jak již bylo na začátku této podkapitoly zmíněno. V práci se upřednostní varianta horizontální analýzy ve formě absolutní výše změn k výchozímu roku. Za výchozí rok se pokládá rok 2019. Aby byla zaručena návaznost předkládaných dat, Tabulka č. 18 a další tabulky v oddílu 9.3.1 zachycují i průběžný stav ke konci roku 2020, ale primární zájem se samozřejmě vztahuje k výsledkům v posledním sloupci daných tabulek.

Tab. 18: Horizontální analýza rozvahy Pivovaru Kytín – strana aktiv (tis. Kč)

Označ.	Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč)	2019/2020	2019/2021
	AKTIVA CELKEM	190	400
B.	Stálá aktiva	-176	142
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	126
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-176	15
C.	Oběžná aktiva	350	245
C.I.	Zásoby	23	117
C.II.	Pohledávky	271	190
C.II 1.	Dlouhodobé pohledávky	-23	-23
C.II 2.	Krátkodobé pohledávky	295	214
C.IV.	Peněžní prostředky	57	-62
D.	Časové rozlišení aktiv	16	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na první pohled by se mohlo zdát, že se v podniku například zvýšila velikost zásob, ale ta se drží na stejné úrovni, akorát jejich cena vinou inflace povyroستla. Nárůst krátkodobých pohledávek byl způsoben rozšířením prodeje prostřednictvím obchodních řetězců, u nich je nastavena delší doba splatnosti faktur, ale nejednalo se o nikterak zásadní částku.

Na straně pasiv lze očekávat na základě výsledků čistého pracovního kapitálu a části bankrotního modelu Index IN 95 zásadnější změny. Podrobnější informace k úpravám velikosti jednotlivých ukazatelů prezentuje Tabulka č. 19.

Tab. 19: Horizontální analýza rozvahy Pivovaru Kytín – strana pasiv (tis. Kč)

Označ.	Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč)	2019/2020	2019/2021
	PASIVA CELKEM	190	400
A.	Vlastní kapitál	3 598	3 890
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	3 615	3 965
2.1	Ostatní kapitálové fondy	3 615	3 965
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-315	-333
A.IV 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	-315	-333
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	298	258
B.+C.	Cizí zdroje	-3 409	-3 490
C.	Závazky	-3 409	-3 490
C.II.	Krátkodobé závazky	-3 409	-3 490
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	6	-6
4.	Závazky z obchodních vztahů	-133	-75
8.	Závazky ostatní	-3 282	-3 409
8.1	Závazky ke společníkům	-3 019	-3 041
8.3	Závazky k zaměstnancům	-104	-77
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12	13
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	-20	-75
8.6	Dohadné účty pasivní	47	-13
8.7	Jiné závazky	-198	-218
D.	Časové rozlišení pasiv	1	-1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Protože značnou část krátkodobých závazků v roce 2019 tvořily závazky ke společníkům, mohlo dojít v roce 2020 po schválení jediným společníkem společnosti k účetním operacím, které měly za následek snížení těchto závazků na minimum. Naopak se tyto prostředky využily k navýšení ostatních kapitálových fondů, přičemž tento stav trval i ke konci roku 2021. Avšak postupně se kumulovala ztráta z minulých let, ale její výše se nezměnila ani o desetinu oproti výši kapitálových fondů. Struktura pasiv podnik vypadá sice na první pohled lépe, ale k žádnému znatelnému zlepšení v praxi nedošlo.

Nyní se přesune pozornost na výkaz zisku a ztráty Pivovaru Kytín a jeho přeměnu v čase zobrazuje Tabulka č. 20.

Tab. 20: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Pivovaru Kytín (tis. Kč)

Označ.	Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (tis. Kč)	2019/2020	2019/2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	-1 259	-3 799
II.	Tržby za prodej zboží	-7	-5
A.	Výkonová spotřeba	53	-1 308
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-136	-151
2.	Spotřeba materiálu a energie	667	-104
3.	Služby	-478	-1 053
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-51	-37
D.	Osobní náklady	-887	-936
1.	Mzdové náklady	-782	-1 048
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	-105	112
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	247	0
III.	Ostatní provozní výnosy	835	1 820
3.	Ostatní provozní výnosy	835	1 820
F.	Ostatní provozní náklady	21	42
*	Provozní výsledek hospodaření	187	256
VII.	Ostatní finanční výnosy	112	-1
K.	Ostatní finanční náklady	-1	-2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	113	2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	300	258
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	298	258
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	298	258
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + VII.	-319	-1 985

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pokles tržeb o necelé čtyři miliony je znatelný zásah do stability podniku. Skoro polovinu vykompenzovaly vládní programy na podporu zasažených subjektů, ale nové programy s koncem koronavirové krize už nepřijdou, takže samotné zvýšení tržeb o tuto část a inflaci už nebude stačit k odvrácení kritické situace v roce 2022, protože za tržbami zůstávají skryté také z většiny náklady společnosti, avšak s vládními programy na podporu zasažených firem byly spjaté minimální náklady. Tudiž tržby v roce 2022 budou muset vystoupat na úroveň roku 2019, aby nenastala kritická situace. K vyrovnanému hospodaření v roce 2022 je nutné docílit minimálně částku třináct a půl milionů korun, takže před Pivovarem Kytín stojí opravdu velká výzva, aby situaci zvládl.

9.3.2 Porovnání vybraných ukazatelů finančních analýz

V rámci oddílů 9.2.1 a 9.3.1 již zaznělo porovnání části ukazatelů finančních analýz, protože i když se váží k určitému okamžiku, jejich hodnoty se ve společnosti formují do dnešní podoby už řadu předchozích období, čemuž se musí věnovat určitá pozornost, pokud to má pro daný rozbor relevantní význam. Takže nyní se doplní komentář k těm, u kterých vznikly významné rozdíly, a jejich důvod nebyl v této práci ještě objasněn. Přičemž samotná Tabulka č. 21 zachycuje všechny finanční ukazatele s významnými rozdíly mezi dvěma provedenými technickými analýzami.

Tab. 21: Hodnoty vybraných ukazatelů finančních analýz s významnějšími rozdíly

Ukazatele finanční analýz	2018	2019	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	-4 215	-4 836	-1 077	-1 101
Okamžitá likvidita	0,06	0,10	0,21	0,18
Pohotová likvidita	0,16	0,18	0,43	0,38
Běžná likvidita	0,33	0,33	0,72	0,71
ROE	44,13 %	-50,16 %	-0,43 %	-1,28 %
Ukazatel věřitelského rizika	0,87	0,92	0,48	0,45
Koeficient samofinancování	0,13	0,08	0,52	0,55
Doba obratu aktiv	230,05	239,51	274,63	370,65
Doba obratu zásob	33,53	33,42	38,2	54,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Zásluhou snížení závazků ke společníkům na minimální částku vzrostly všechny hodnoty likvidity, ale až zlepšení obrazu u žádosti o provozní úvěr z programu Záruka COVID to v praxi žádný význam nemělo. Kvůli prohloubení spolupráce s obchodními řetězci se mírně zvýšily i pohledávky, což zapříčinilo další část růstu pohotové a běžné likvidity. Když se přesunuly výše zmíněné prostředky od společníků do ostatních kapitálových fondů, navýšila se hodnota koeficientu samofinancování a o stejnou část zároveň musel klesnout ukazatel věřitelského rizika.

Protože vlastní kapitál před příchodem covidu-19 ve společnosti Pivovaru Kytín nečinil před začátkem krize ani jeden milion korun, způsobovalo to vysoké oscilování hodnot

ukazatele ROE do příchodu koronavirové krize. Ztrátu v roce 2019 zapříčinil zejména razantní nárůst mzdových výdajů, který byl posléze utlumen.

9.3.3 Porovnání ekonomických analýz

Přestože Pivovar Kytín za sebou neměl dlouhou historii, dostal se před covidem-19 do fáze stagnace. Ta mohla pokračovat i nadále, kdyby nepřišla na řadu koronavirová krize. I když společnost notně vylepšila svou komunikační strategii, ke zvýšení celkových tržeb to vinou protipandemických restriktivních opatření nevedlo. Propad tržeb se blížil jedné třetině předešlého stavu, ačkoliv podnik se snažil o diferenciaci distribučních kanálů, stále mu více jak osmdesát pět procent tržeb plynulo z restauračního pivovaru, avšak o ne nevýznamných deset procent vzrostly i ostatní kanály. Významněji se projevilo, že restaurační pivovar nenabízí rozvoz jídel do okolí, přestože se o něj v populaci zvýšil zájem

Přitom rapidní růst cen energií ovlivnil firmu, jak přímo při placení za dodávky energie, tak to zapůsobilo negativně i na cenu dalších vstupů. Protože podnik se věnuje odvětví, které lze klasifikovat jako pro cyklické, tak se ho dotýká i snižování kupní síly obyvatel při razantním zvyšování jejich životních nákladů. Podnik to zákonitě postupně pocítuje na svých tržbách a návrat do předkrizového období se tím odkládá a boj o přežití bude ještě minimálně další tři roky pokračovat. Významný vliv na to má vývoj na trhu minipivovarů, kde se z trhu nasyceného stal trh přesycený a je pouze otázkou, kolik minipivovarů situací ustojí.

Významné změny zjištěné při porovnání ekonomické analýzy po koronavirové krizi vůči té před covidem-19 v Pivovaru Kytín, s. r. o., zachycuje v přehledné grafické podobě Tabulka č. 22.

Tab. 22: Porovnání SWOT matice po koronavirové krizi vůči té před covidem-19

Silné stránky	Slabé stránky
Zlepšení komunikační strategie	Znatelný pokles tržeb
	Z produkování finanční ztráty se stala tradice
	Restaurace bez nabídky rozvozu jídla
Příležitosti	Hrozby
–	Vývoj kupní síly obyvatel se otočil negativním směrem
	Nasycený trh minipivovarů se přesytil
	Zvyšující se cena energií
	Pro cyklické odvětví ukazuje svou horší stránku

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

10 Shrnutí výsledků provedených analýz

Nyní proběhne shrnutí výsledků provedených analýz a hodnocení z šesté, osmé a deváté kapitoly v přehledné podobě. Bude se týkat těch analýz z praktické části práce, které se váží k dílčím cílům nebo hlavnímu cíli této práce. Jmenovitě se jedná o komparaci tuzemské státní podpory zacílené na malé a střední podniky s podporami na Slovensku a v Rakousku, analýzu a hodnocení využití státní podpory Pivovarem Kytín, s. r. o. a porovnání ekonomického stavu podniku před covidem-19 a po koronavirové krizi a na jejich základě dojde k shrnujícímu zhodnocení tuzemské státní podpory MSP v době koronavirové krize.

10.1 Rekapitulace výsledků podpor vybraných států

Z provedené komparace mezi Českou republikou, Slovenskem a Rakouskem vyšel nejlépe postup, který zvolilo Rakousko. Nejenže rakouské malé a střední podniky získaly celkově nejvyšší kompenzace i po zohlednění rozdílů ve výkonnosti ekonomiky daných států v obou dílčích kalendářních letech, ale ty se přetavily i v nejlepší výsledný efekt podpor MSP. Dokonce průběžně docházelo k navyšování počtu zaměstnanců v MSP. Rakouská státní podpora vykazovala i nejnámennější známky sestupné gradace podpor, což značí efektivnější využití vydaných prostředků než opačný postup. Při administraci podpor na rozdíl od ČR a Slovenska byl kladen větší důraz na rychlost doručení podpor zasaženým subjektům. Společně se Slovenskem se snažily odstupňovat výši pomoci podle míry propadu tržeb do vícero intervalů.

Státní podpora v České republice se oproti ostatním od začátku uchýlila více k podporám s užším zaměřením, od kterých posléze částečně odstoupila. Poskytnuté podpory v peněžním vyjádření po zohlednění rozdílů ve výkonnosti ekonomiky daných států se postupně s tou rakouskou sblížovaly a celkově nechaly tu slovenskou daleko za sebou. V porovnání s tou slovenskou u ní nedocházelo k razantnímu navýšení zaniklých společností, avšak počet zaměstnanců MSP klesl u obou o dvě procenta v prvním kalendářním roce krize. Přesto lze v rámci komparace jednoznačně posunout v celkovém vyjádření českou podporu před tu slovenskou.

10.2 Souhrn využití státní podpory vybraným podnikem

Pivovar Kytín, s. r. o., zužitkoval příležitost u tří různých typů podpor. Z Cíleného programu podpory zaměstnanosti „Antivirus“ v rámci Antivirus A, Antivirus A+ a Antivirus C celkem získal nejvyšší částku ve výši 2 040 184 Kč. Po započtení využitých podpor COVID 2021 a COVID – Nájemné Výzvy 3, celková částka plynoucí ze státní podpory do podniku dosahovala 2 784 434 Kč. Z důvodu pozdního dodání jednoho požadovaného dokumentu podnik naopak přišel o 81 118 Kč z Antiviru C. Tudíž po vyvození osobní odpovědnosti vybraného pracovníka, který byl za tuto operaci odpovědný, lze konstatovat, že podnik využil zdárně nabízené možnosti státní podpory během koronavirové krize, které měl k dispozici, protože nevyužitá pomoc tvoří zanedbatelnou částku, jak z celkové čerpané částky, tak i z pohledu podniku a jeho dalšího fungování.

10.3 Shrnutí změny ekonomického stavu podniku za dobu koronavirové krize

Pivovar Kytín, s. r. o., se z fáze stagnace, ve které se před příchodem covidu-19 i přes svou krátkou existenci nacházel, dostal v důsledku koronavirové krize do stavu, kdy bojuje o svojí další existenci. Musí se nyní také potýkat se zvyšující cenou energií. Z nasyceného trhu minipivovarů se stal trh přesycený. Přestože podnikatelský subjekt notně vylepšil svou komunikační strategii, jeho tržby klesly o třicet dva procent a pohybování se ve ztrátě se stalo tradicí. Byť majitel společnosti redukoval platbu nájmu za budovu restauračního pivovaru v Kytíně, vložil do podniku během této doby přibližně milion korun na jeho chod, na více než na přežívání to ovšem nestačilo.

10.4 Shrnující zhodnocení tuzemské státní podpory MSP v době krize

Na základě provedených analýz se nyní uskuteční shrnující zhodnocení tuzemské státní podpory malého a středního podnikání v době koronavirové krize. Aby toto zhodnocení bylo komplexní záležitostí, při jeho formulaci musí být brán zřetel i na pátou kapitolu této práce, která charakterizuje postup České republiky v době covidu-19, protože výše podpory by měla být odvislá od závažnosti vydaných restriktivních protiepidemických opatření a jednotlivé podpory jsou v ní i blíže představeny.

Výši celkové státní podpory malým a středním podnikům v České republice lze považovat v druhém kalendářním roce krize za adekvátní, ovšem v prvním roce měl být jejich nástup razantnější a nemělo se ostýchat s jejich zavedením. Vytvořit nový program je velmi složitou záležitostí, protože se musí uvést řada podrobností, aby se vyjasnily případné nesrovnalosti předem. Nejvíce problematickou částí je ovšem správně vybalancování procentuálních náhrad škod způsobených protiepidemickými opatřeními, ale tento problém šel vyřešit aplikací srovnatelných programů ze zahraničí v českých podmínkách. Pokud měli ústavní činitelé strach z jejich vysokých finančních nákladů, stačilo pouze snížit ve stejném poměru jednotlivé jejich části.

Podpory s užším zaměřením (sektorové) nebyly vhodným řešením, protože se i přes jejich velký počet může na určitou část podniků zapomenout a opravdový oříšek přichází při nastavení jejich výše s ohledem na skutečnost, aby se nepoškodila rovnováha mezi podporami v jednotlivých odvětvích. Podobným případem byl program COVID – Nájemné. Nepřiměřeně zvýhodňoval určitou část subjektů na trhu, tento problém se podařil odbourat s příchodem programu COVID – Nepokryté náklady. Naopak pozitivně i přes určité mouchy lze hodnotit Cílený program podpory zaměstnanosti „Antivirus“ nebo kompenzační bonus.

Řada tuzemských programů obsahovala příliš široké intervaly pro procentuální snížení tržeb, z kterých se poté odvozovala výše poskytnuté podpory. Typickým příkladem budiž právě výše zmiňovaný program COVID – Nepokryté náklady, což je pro podnikovou praxi nevhodné, když se nenaváže přímo podpora na procentuální propad tržeb, tudíž by se alespoň měl zvýšit počet těchto intervalů na více než šest. Rychlost doručení podpor zasaženým podnikatelským subjektům závisela též na programu, avšak celkově mohly plynout finanční kompenzace zasaženým subjektům o něco rychleji.

Z prozatímního průběhu zhodnocení je zřejmé, že postupně opravdu docházelo k vylepšování státní podpory pozitivním směrem. Počet malých a středních podniků v ČR koronavirová krize nijak zásadně neovlivnila, což bylo i jedním z cílů při vzniku konkrétních finančních kompenzací, často to sice bylo i za cenu využití části nebo plné výše jejich úspor, ale mohlo být i hůře, jak ukazuje příklad slovenské podpory malých a středních podniků. Proto je na místě zhodnocení uzavřít, že se v případě tuzemské státní podpory malého a středního podnikání v době koronavirové krize nejednalo o žádný propadák ani úspěch a v celkovém kontextu je jí nutné brát neutrálně.

Kostrbatým způsobem se jí podařilo pomoci většině zasažených malých a středních podniků přestát období koronavirové krize.

11 Navržená doporučení pro státní orgány ČR a Pivovar Kytín, s. r. o.

V této kapitole práce se na základě výše uvedených a zjištěných skutečností provede návrh doporučení pro státní orgány České republiky ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními. To proto, aby se stala jejich podpora v budoucnosti více předvídatelná a nezáležela její výše na velikosti odvětví, medializaci nebo na zákulisních dohodách. Typickými příklady byly v minulosti specializované (sektorové) programy s užším zaměřením nebo program COVID – Nájemné. Navržené programy mají také zajistit rychlejší plynutí peněz z nich k zasaženým subjektům a nezáleží při nich tolik na přesné hranici poklesu tržeb zasažených podnikatelských subjektů.

Druhá část kapitoly bude patřit navrženým doporučením pro společnost Pivovar Kytín, s. r. o., ke zlepšení jeho ekonomické situace po koronavirové krizi. Předložená doporučení budou cílit na posílení dvou silných stránek a minimalizaci vybraných slabých stránek. Jelikož podnikatelský subjekt nedisponuje potřebným kapitálem na větší investice, není možné při přesycení trhu minipivovarů, zcela překonat jeho slabé stránky.

11.1 Doporučení pro státní orgány České republiky

V rámci navrhovaných doporučení pro státní orgány ČR se nyní představí dva programy, které mají za cíl nahradit úzce specializované programy, COVID – Nájemné, COVID – Nepokryté náklady a COVID 2021. Při jejich aplikaci po dobu celé koronavirové krize by jejich celkové náklady na ně dohromady činily vyšší desítky miliard korun.

Maximální možná podpora pro jeden podnikatelský subjekt dosahuje hranice deseti milionů korun za kalendářní měsíc. Pokud podnik nesplňuje podmínku samostatnosti, která zní, aby nebyl z pětadvaceti a více procent vlastněn dalším subjektem, tak se jeho podpory sčítají do maximální hranice s dalšími propojenými podniky. Tato maximální hranice se rozdělí mezi propojené podniky podle času přijatých žádostí o podporu. Podobný postup je zvolen i tehdy, pokud jeden člověk vlastní více společností a jeho podíl na vlastnické struktuře dosahuje minimálně 10procentní hranice. Posléze se tyto

podpory sčítají podle výše jeho podílu do naplnění maximální výše. Podané žádosti musí obsahovat vlastnickou strukturu společností s konečnými majiteli daných společností. Minimální výše pro vyplacení podpor za jedno období činí tisíc korun.

Za srovnatelné období se považuje stejný měsíc v období od března 2019 do února 2020. Tuto podporu lze kombinovat s programem Antivirus nebo s příspěvkem v době zkrácené práce (kurzabeitem) dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Podpory lze kombinovat s kompenzačním bonusem, ale tyto podpory jsou o tuto (předpokládanou) částku sniženy. Předkládané programy se navzájem vylučují, je přípustné podávat žádosti pouze k jednomu z nich za jedno rozhodné období (měsíc). Za zasažené odvětví se považuje takové, kde platí určitá protiepidemická opatření. Za protiepidemické opatření lze považovat například i povinné nošení respirátorů v divadle. Příjem žádostí probíhá od 15. dne následujícího měsíce, ke kterému měsíci se časově vztahuje po dobu 120 dní. K výplatě peněžních prostředků dochází ihned po zpracování žádosti, avšak maximální lhůta pro zpracování žádosti je stanovena na 30 dní od podání žádosti.

Program Pokles tržeb je prvním navrhovaným programem ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními. Měl by obsahovat tyto další náležitosti. Specifickou podmínkou pro program je udržení minimálně devadesáti procent stálých zaměstnanců. Výsledná podpora se vypočte podle níže uvedeného vzorce (16).

$$\text{Výše podpory před zastropováním} = m * [s * 0,39 + (y - 0,2) * 0,39] - k$$

$$0,2 < y \leq 0,85$$

$$0 < y - 0,2$$

$$s = 0,65 \text{ za splnění podmínky } 0,85 < y \leq 1 \quad (16)$$

kde: m ... tržby ze srovnatelného období

y ... procentuální propad tržeb oproti srovnatelnému období v rozhodném období (měsíci)

s ... sazba při poklesu tržeb o více než osmdesát pět procent oproti srovnatelnému období v rozhodném období (měsíci)

k ... výše (předpokládaného) kompenzačního bonusu za rozhodné období

Výsledná přiznaná podpora je nejvýše deset milionů korun za rozhodné období, jak již výše v této podkapitole bylo zmíněno.

Program Fixní náklady představuje druhý navrhovaný program pro státní orgány ČR. Specifickou podmínkou u něj je udržení minimálně osmdesáti procent stálých zaměstnanců. Výše podpory je závislá na níže uvedeném vzorci (17).

Výše podpory před zastropováním

$$= u * [z * 0,7 + (x - 0,2) * 0,7 + (y - 0,5) * 0,85] - k$$

$$0,5 < y \leq 1$$

$$0,2 < x \leq 0,5$$

$$0 < x - 0,2$$

$$0 < y - 0,5$$

matematický výraz $(y - 0,5) = 0$ při nesplnění podmínky $0 < y - 0,5$

$$z = 0,3 \text{ za splnění podmínky } 0,5 < y \leq 1 \tag{17}$$

kde: u ... vypočtené upravené fixní náklady za rozhodné období

x, y ... procentuální propad tržeb oproti srovnatelnému období v rozhodném období (měsíci)

z ... sazba při poklesu tržeb o více než polovinu oproti srovnatelnému období v rozhodném období (měsíci)

k ... výše (předpokládaného) kompenzačního bonusu za rozhodné období

Do fixních nákladů nepatří náklady na zaměstnance, ale tento program lze kombinovat s programem Antivirus nebo kurzarbeitem. Za přípustné se též nepovažuje zahrnutí platu pro podnikatele. Náklady na daňového poradce, auditora nebo účetního mohou dosahovat maximálně deset tisíc korun. Dále se zařazení fixních nákladů řeší podle programu Příspěvek na fixní náklady 800 000 eur z Rakouska (Finanzierungsagentur des Bundes, 2022).

11.2 Doporučení pro Pivovar Kytín, s. r. o.

Návrat do kladného výsledku hospodaření nelze v následujících pěti letech očekávat, z důvodu konkurence v odvětví a geografické polohy podniku. Oproti tomu se bude

kumulovat ztráta z minulých let a i další vývoj je značně nejistý, kdy lze předpokládat maximálně návrat do vyrovnaného výsledku hospodaření. Proto je prvotní doporučení směřované na **dobrovolné zrušení obchodní společnosti s likvidací**.

Ukončení činnosti by se mělo vázat k datu 31. 12. 2022 a zrušení Pivovaru Kytín, s. r. o., k následujícímu dni 1. 1. 2023. Před vstupem do likvidace by společnost měla vyřešit ještě personální záležitosti. Zveřejnění oficiální rozhodnutí jednatele o zrušení společnosti koncem září 2022. Výpovědi z pracovního poměru zaměstnavatelem z důvodu zrušení zaměstnavatele v písemné podobě, by se měla doručit jedenácti z dvanácti stálých zaměstnanců v průběhu října 2022. Následovat by měl ještě výběr likvidátora a poradenské společnosti.

Protože majitel restauračního minipivovaru se spokojí i s vyrovnaným výsledkem hospodaření, jelikož považuje provoz restauračního pivovaru i jako rozšiřování nabídky služeb v obci, tak vzniknou i další navrhovaná doporučení, když se provoz zachová.

Srdcem každého podniku jsou jeho zaměstnanci, a aby se jejich vztah s podnikem prohloubil, měl by se tento vztah budovat nejenom uvnitř podniku, ale i na něm pracovat mimo jeho brány, k čemuž může dopomoci druhé navržené doporučení o **prezentaci týmu zaměstnanců na webových stránkách společnosti**.

Webové stránky společnosti pod záložkou s názvem Tým představí stálé zaměstnance společnosti. Ke každé pozici se naváže jedna charakteristická fotografie, na které budou zastoupeni všichni zaměstnanci na dané pozici v levé části obrazovky z pohledu návštěvníka webové stránky. V pravé části obrazovky se nejprve objeví název jejich pozice. Poté se jednotliví zaměstnanci uvedou pouze křestním jménem. Zbytek místa vedle fotografie zaplní text, který je v krátkosti vylíčí. Žádné představení by nemělo přímo obsahovat informace o dosaženém vzdělání, protože prostředí restauračního pivovaru slouží k stírání těchto rozdílů.

Toto doporučení též usnadní případnou komunikaci s bývalými nebo současnými zákazníky Pivovaru Kytín, kteří se rozhodnou zpětně hodnotit práci servírek či číšníků, ať to bude negativním nebo pozitivním směrem. Náklady spojené s prezentací týmu zaměstnanců na webových stránkách společnosti nepřevýší deset tisíc korun.

Koronavirová krize urychlila vývoj rozvozu jídla z gastronomických zařízení, a i když po jejím odeznění dochází k určité korekci, dlouhodobý trend byl přesto jasně patrný

už před jejím příchodem. Dříve nebo později se mu nevyhne ani Pivovar Kytín. Proto třetí navržené doporučení míří na **zavedení rozvozu jídel s určitými specifiky**.

Mezi nejvýznamnější specifikum patří to, že by se měl rozvoz zahájit s nástupem listopadu 2022, protože s příchodem zimy znatelně ubývá počet zákazníků. Informace o zahájení rozvozu by měla být zveřejněna začátkem října, aby se o něm dozvěděli i zákazníci z nedalekého Mníšku pod Brdy při svých výletech. Tento rozvoz by měl běžet v plném režimu přes všední dny i víkendy ve vymezených hodinách do konce března 2023. Poté by měl být utlumen pouze na pracovní dny bez víkendů a státních svátků do příchodu dalšího listopadu. Pomohlo by to k zvýšení využití pracovní síly i přes zimní období. Pozitivně by se to projevilo na zvýšení tržeb i odbytu piva v tomto období. Celkový výsledek hospodaření to však významně neovlivní.

Cena rozvozu v rámci Kytína se stanovila na 15 Kč a v rámci Mníšku pod Brdy na 39 Kč. Minimální cena objednávky činí 140 Kč (cena rozvozu se do této částky nezapočítává). Náklady na provoz objednávkové systému nevzrostou, protože jím společnost už nyní disponuje pro objednávky s vyzvednutím na místě. Další podstatné informace už obsahuje Tabulka č. 23.

Tab. 23: Roční kalkulace rozvozu jídel Pivovarem Kytín, s. r. o.

Položky pro kalkulaci rozvozu jídel	Listopad 2022 až říjen 2023
Předpokládané tržby restauračního zařízení bez rozvozu	8 800 000 Kč
Předpokládané nárůst tržeb se zavedením rozvozu	10 %
Předpokládané zastoupení rozvozu na tržbách	13 %
Snížení kvůli zvýšení DPH o 5 %	62 920 Kč
Předpokládané peněžní vyjádření rozvozu v tržbách	1 195 480 Kč
Počet objednávek za rok	4 781
Průměrná výše jedné objednávky bez DPH	250 Kč
Náklady na přenosný platební terminál	16 630 Kč
Průměrně najetá vzdálenost za jednu objednávku	8 km
Cena pohonných hmot za 38 248 km při spotřebě 5 l / 100 km a ceně pohonných hmot za litr 43 Kč	82 233 Kč
Výkonové odpisy automobilu Hyundai i10 s cenou 206 603 Kč bez DPH + drobný polep 13 000 Kč	28 011 Kč
Cena za opravy auta a provoz bez pohonných hmot	45 000 Kč
Náklady na pracovníka 170 Kč na hodinu při průměrné rychlosti doručení 50 km/h	130 043 Kč
Náklady na krabičku 8 Kč a počet jídel na jednu objednávku 1,3	49 722 Kč
Marketing na rozvoz jídel	10 000 Kč
Náklady na rozvoz jídel celkem	361 639 Kč
Náklady na rozvoz jídel v procentech	30,25 %
Náklady na přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, výrobní režii a správní režii (bez odbytové režie)	66,66 %
Celkový zisk z rozvozu jídel	36 934 Kč

Zdroj: ComGate Payments (2022), Hyundai Motor Czech (2022), vlastní zpracování, 2022

Poptávka po rozvozu se zvyšuje s příchodem špatného počasí, takže nehrozí, že potřebná pracovní síla k rozvozu nebude k dispozici, když ještě v prostorách restaurace jsou dva pracovníci určeni k produkci vlastního piva a jejich pracovní dobu lze do jisté míry upravit. Tato úspora plně vykompenzuje ztrátu marže ve výši 85 067 Kč spojenou s propadem tržeb restauračního pivovaru bez rozvozu o tři procenta.

Závěr

Státní podpora malých a středních podniků v době koronavirové krize vycházela z potřeby adekvátně finančně kompenzovat zasažené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními, čímž se odlišovala od státní podpory malého a středního podnikání v běžném období. Při jejím zhodnocení je nutné brát v potaz, i jakou silou nastavená restriktivní opatření doléhají na konkrétní zástupce malých a středních podniků v České republice.

Cílem předložené diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit státní podporu malého a středního podnikání v době koronavirové krize se zaměřením na konkrétního zástupce malých a středních podniků v České republice a formulovat doporučení pro podnik a státní orgány České republiky.

První část práce nejprve charakterizovala situaci před příchodem covidu-19 v oblasti státní podpory malých a středních podniků a krizového řízení v České republice. Posléze byla zpracována teoretická východiska k zhodnocení a komparaci ekonomických stavů podniku před covidem-19 a po koronavirové krizi. První část práce uzavřelo představení postupu České republiky v době covidu-19, přičemž popsala vývoj situace a opatření proti šíření covidu-19 a též představila jednotlivé předpisy, programy a daňová opatření ke zmírnění dopadů vládních nařízení na malé a střední podniky.

Praktická část práce nejdříve podle vzniklé metodiky vybrala k porovnání tuzemské státní podpory podniků během koronavirové krize zacílené na malé a střední podniky, ty na Slovensku a v Rakousku. Na základě srovnání zohledňující výši poskytnuté podpory v poměru k hrubému domácímu produktu, počtu vzniklých a zaniklých podniků a živnostníků v daném státě oproti minulosti a dalších proměnných, vyšel nejlépe postup zvolený Rakouskem. Poslední místo naopak připadlo podpoře ze Slovenska.

Po představení společnosti Pivovar Kytín, s. r. o., na ní bylo zkoumáno její využití státní podpory v době koronavirové krize. Podnikatelský subjekt zužitkoval příležitost u tří různých typů podpor v celkové výši 2 784 434 Kč. Z důvodu pozdního dodání jednoho požadovaného dokumentu podnik naopak přišel o 81 118 Kč z Antiviru C. Po vyvození osobní odpovědnosti vybraného pracovníka, který byl za tuto operaci

odpovědný, lze konstatovat, že podnik využil zdárně nabízené možnosti státní podpory během koronavirové krize, které měl k dispozici.

Za využití ekonomických analýz, které obsahují finanční analýzu, PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu vnitřních zdrojů a schopností a SWOT analýzu, se určily ekonomické stavy Pivovaru Kytín, s. r. o., před covidem-19 a po konci koronavirové krize. K porovnání ekonomických stavů se použila horizontální analýza účetních výkazů, finanční ukazatele, u nichž byl zaznamenán výraznější rozdíl a srovnání bylo zakončeno pojmenování hlavních změn vyplývajících z provedených ekonomických analýz se shrnutím rozdílů ve SWOT maticích. Přestože Pivovar Kytín za sebou neměl dlouhou historii, dostal se před covidem-19 do fáze stagnace. Ta mohla pokračovat i nadále, kdyby nepřišla na řadu koronavirová krize. Podniku se podařilo přečkat tuto krizi, ale otočit tento trend přežívání bude velmi obtížnou záležitostí vzhledem k přesycení trhu minipivovarů ve spojení s důsledky krize na Ukrajině.

Na základě provedených analýz se uskutečnilo zhodnocení tuzemské státní podpory malého a středního podnikání v době koronavirové krize. Aby toto zhodnocení bylo komplexní záležitostí, při jeho formulaci byl brán zřetel i zmíněný postup České republiky v době covidu-19, protože výše podpory by měla být odvislá od závažnosti vydaných restriktivních protiepidemických opatření a jednotlivé podpory jsou v ní i blíže představeny. V případě tuzemské státní podpory malého a středního podnikání v době koronavirové krize se nejednalo o žádný propadák ani úspěch a v celkovém kontextu je jí nutné brát neutrálně. Kostřbatým způsobem se jí podařilo pomoci většině zasažených malých a středních podniků přestát období koronavirové krize.

V závěru autor předložil doporučení pro státní orgány České republiky ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními ve formě dvou programů, které mají za cíl nahradit úzce specializované programy, COVID – Nájemné, COVID – Nepokryté náklady a COVID 2021. Jmenovitě se jednalo o program Fixní náklady a program Pokles tržeb. Také formuloval doporučení pro Pivovar Kytín, s. r. o., které se týkalo dobrovolného zrušení obchodní společnosti s likvidací. V případě zachování ztrátového provozu autor doporučuje ke zlepšení ekonomické situace podniku po koronavirové krizi zavedení rozvozu jídel s určitými specifiky.

Cíl diplomové práce byl tudíž naplněn, neboť se za využití stanovených metod a nástrojů podařilo analyzovat a zhodnotit státní podporu malého a středního podnikání během koronavirové krize v České republice na příkladu konkrétního zástupce malých a středních podniků a formulovat doporučení pro podnik a státní orgány České republiky.

Ekonomický stav podniku před koronavirovou krizí by měl být zkoumán před prokazatelným rozšířením covidu-19 v Číně, protože posléze akutní respirační syndrom SARS-CoV-2 ovlivňuje analýzu makroprostředí nebo jinou použitou analýzu, která zkoumá podobné záležitosti. K pozdějšímu datu lze využít finanční analýzu po rozhovoru s vedoucími pracovníky a účetními dané společnosti a prostudování účetních výkazů a operací zvolené společnosti, a pokud se neprokáže odchýlení od běžného stavu v daném období za použití hladiny významnosti devadesát pět procent, mohla by se použít finanční analýza s pozdějším datem, ale autor práce vzhledem k náročnosti tohoto postupu nepovažuje za vhodné jeho použití po datu 31. prosince 2019, pokud by zároveň nedošlo k jiným významným skutečnostem ve zkoumaném podniku v mezidobí.

Práce byla z časového hlediska velmi náročnou záležitostí, protože některé kapitoly vyžadovaly neustálou aktualizaci a mnoho potřebných dat se podařilo získat vzhledem k jejich aktuálnosti až na poslední chvíli, ale pro autora této diplomové práce tyto skutečnosti představovaly pouze tolik potřebnou výzvu k jeho dalšímu rozvoji.

Seznam použitých zdrojů

- AK (2022). *OGB AK*. Dostupné 19. 1. 2022 z <https://jobundcorona.at/kurzarbeit/>
- Antušák, E., & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového řízení*. Praha, Česko: Karolinum.
- Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (2021). *AMSP ČR*. Dostupné 6. 11. 2021 z <https://amsp.cz/asociace-malych-a-strednich-podniku-a-zivnostniku-ceske-republiky-amsp-cr/>
- Bisnode (2020). *Dun&Bradstreet*. Dostupné 2. 2. 2022 z <https://www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/21592-restauraci-kavaren-a-bister-bojuje-o-preziti/>
- Blažková, K., Buček, D., Dittrich, D., Dittrichová, Z., Hrubá, A., ... Tilcerová, E. (2015). *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR.
- Boguszak, J., Čapek, J., & Gerloch, A. (2004). *Teorie práva*. (2. vyd.). Praha, Česko: Aspi.
- Brillat-Savarin, J. A. (1865). *Physiologie du goût, ou: Méditations de gastronomie transcendante*. Paris, France: Charpentier.
- Brůha, J., & Šolc, J. (2018). *Česká národní banka*. Dostupné 8. 11. 2021 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Vliv-firemnic-investic-na-produktivitu-prace>
- Bundesanstalt Statistik Österreich (2022). *Statistik Austria*. Dostupné z https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/insolvenzen/index.html
- Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021). *KMU Fokus 2020*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/KMU-im-Fokus.html>
- Bundesministerium für Finanzen (2022). *Monatsbericht Dezember 2021 sowie COVID-19-Berichterstattung*. Dostupné 26. 2. 2022 z <https://www.bmf.gv.at/themen/budget/das-budget/budget-2021.html>
- ComGate Payments (2022). *ComGate*. 3. 4. 2022 z <https://www.comgate.cz/sazebnik-platebnich-terminalu>

- Cornish, Ch., & Wehbe, E. (2021). *Financial Times*. Dostupné 18. 11. 2021 z <https://www.ft.com/content/8c16d969-c53a-4b2f-a776-e6310a6cbc35>
- Czech Credit Bureau (2022a). *Informace o firmách*. Dostupné 28. 1. 2022 z <https://www.informaceofirmach.cz/crif-pocet-firemnych-bankrotu-byl-loni-nejvyssi-za-4-roky/>
- Czech Credit Bureau (2022b). *Informace o firmách*. Dostupné 28. 1. 2022 z <https://www.informaceofirmach.cz/crif-v-roce-2021-zacalo-podnikat-nejvice-lidi-od-roku-2012/>
- CzechTrade (2021). *CzechTrade*. Dostupné 12. 11. 2021 z <https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni>
- Český statistický úřad (2021a). *Oficiální stránky Českého statistického úřadu*. Dostupné 5. 11. 2021 z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds502&pvo=ORG05&skupId=3773&katalog=30831&v=v7__KODAKT__571__1&str=v386&dr=ds502__dsv513N
- Český statistický úřad (2021b). *Oficiální stránky Českého statistického úřadu*. Dostupné 6. 11. 2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- Deloitte Legal, s.r.o. (2019). *Budoucnost regulace*. Dostupné z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/legal/BrozuraZakonRoku-BudoucnostRegulace.pdf>
- Doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2003.124.01.0036.01.ENG&toc=OJ%3AL%3A2003%3A124%3ATOC
- Drbohlav, J. (2020). *Hospodářské noviny*. Dostupné 21. 11. 2021 z <https://archiv.hn.cz/c1-66770170-restart-ceska-krize-je-prilezitost-co-jsme-diky-ni-zjistili-a-jak-z-toho-ven>
- Drennan, L. T., & McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Abingdon-on-Thames, United Kingdom: Routledge.
- EGAP (2021). *EGAP*. Dostupné 13. 11. 2021 z <https://www.egap.cz/cs/profil>

- Evropská komise (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk, Lucembursko: Evropská unie. doi: 10.2873/4104
- Finanzierungsagentur des Bundes (2021). *Fixkostenzuschuss*. Dostupné 18. 1. 2022 z <https://www.fixkostenzuschuss.at/fkz1/>
- Finanzierungsagentur des Bundes (2022). *Fixkostenzuschuss*. Dostupné 18. 1. 2022 z <https://www.fixkostenzuschuss.at/fkz800k/>
- FinStat (2022). *FinStat*. Dostupné 15. 4. 2022 z https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=3532
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česko: Grada.
- Gavinelli, L. (2016). *Business Strategies and Competitiveness in Times of Crisis: A Survey on Italian SMEs*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan UK.
- Geng, R, Bose, I, & Chen, X. (2015). Prediction of financial distress: An empirical study of listed Chinese companies using data mining. *European Journal of Operational Research*, 241(1), 236–247. doi: 10.1016/j.ejor.2014.08.016
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Holman, R. (2016). *Ekonomie*. (6. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Holý, D. (2021). *Statistika&My. Magazín Českého statistického úřadu*. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.statistikaamy.cz/2021/01/06/mamuti-posiluji>
- Horská, H. (2020). *Moderní ekonomická demokracie*. Dostupné 22. 1. 2022 z <https://www.export.cz/aktuality/slovensko-schvalilo-novy-koronavirovy-balicek-pomoci/>
- Hospodářská komora České republiky (2020). *Hospodářská komora ČR*. Dostupné 2. 2. 2022 z <https://komora.cz/news/ceske-pivovarnictvi-vloni-rostlo-letos-ocekava-vyrazny-propad-domaci-spotreby-i-exportu/>
- Hyundai Motor Czech (2022). *Hyundai*. Dostupné 3. 4. 2022 z <https://www.hyundai.com/cz/modely/i10/konfigurator.html#/share-code/FSC!GQS6K2615DD300+MID!GQ|S6|+EXTID!MG2-0+INTID!NNB|0+CID!cz+LID!cz>

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing strategie a trendy*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada.

Jílek, J. (2018). *Hlavní účetní systémy: IFRS a US GAAP*. Praha, Česko: Grada.

Kalínská, E., Čajka, R., Černá, I., Bolotov, I., & Štěrbová, L. (2010). *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha, Česko: Grada.

Klopotan, I, Zoroja, J., & Meško, M. (2018). Early warning system in business, finance and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. doi: 10.1177/1847979018797013

Königová, M. (2007). *Krize podniku a krizové scénáře*. (Disertační práce). Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika.

Kopfová, A., & Tomášková, E. (2013). Státní regulace a její hodnocení. In Kotásek, J., Bejček, J., Kratochvíl, V., Rozehnalová, N., Mrkývka, P., Hurdík, J., ... Šabata, J. (Eds.), *Dny práva 2012 – Days of Law 2012*, Brno, Česko: Masarykova univerzita, 2078–2086.

Knapková, A., Pavelková, D., Remeš, D., Šteker, K. (2017). *Finační analýza: komplexní průvodce s příklady*. (3.vyd.). Praha: Česko, Grada.

Machková, H. (2004). *České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU*. Praha, Česko: Oeconomica.

Mikušová, M. (2014). *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava, Slovensko: Wolters Kluwer.

Ministerstvo financí ČR (2010). *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné 22. 11. 2021 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu/2009/statni-zaverecny-ucet-za-rok-2009-2046>

Ministerstvo financí ČR (2021). *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné 10. 1. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/pokladni-plneni-sr-40434>

Ministerstvo financí ČR (2022). *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné 10.1. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/pokladni-plneni-sr-44160>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2022). *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Dostupné 4. 1. 2022 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus#Antivirus%20C>

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (2022). *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky*. Dostupné 22. 1. 2022 z <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/spustame-prvu-pomoc.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2015). *Aplikační výklad MSP*. Dostupné z https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2019/2019/10/Priloha-c--7a_Aplikacni-vyklad-MSP.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2020a). *COVID II*. Dostupné z https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2019/2020/4/200402-vyzva-EXPANZE-zaruky_COVID-II_final-_1__Konderla.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2020b). *COVID III*. Dostupné z <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/narodni-programy-na-podporu-msp/covid-iii/2020/7/Narodni-program-COVID-III.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021a). *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019*. Dostupné z <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu/2021/1/Zprava-2019.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021b). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 5. 1. 2022 z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/covid-19-najemne--255305/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021c). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 4. 1. 2022 z <https://www.mpo.cz/covid-2021>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021d). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 5. 1. 2022 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid--nepokryte-naklady--260347/#V%C3%BDzva%201>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2021e). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 4. 1. 2022 z https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-_-gastro-_-uzavrene-provozovny--258742/

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2022a). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 4. 1. 2022 z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/osetrovne-pro-osvc---vyzva-i--253750/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2022b). *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2020*. Dostupné z <https://ekonomickydenik.cz/wp-content/uploads/2021/10/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi.pdf>

Ministerstvo vnitra ČR (2002). *Harmonogram přípravy a zpracování krizových plánů*. Dostupné z <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gv2fKXdc-KkJ:https://www.hzscr.cz/soubor/harmonogram-pripravy-a-zpracovani-kp-2002-doc.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

Národní rozvojová banka (2020). *Národní rozvojová banka*. Dostupné 29. 12. 2021 z <https://www.nrb.cz/soubor/vyzva-uver-covid>

Národní rozvojová banka (2021). *Národní rozvojová banka*. Dostupné 5. 1. 2020 z <https://www.nrb.cz/produkt/zaruka-covid-iii/zaruka-na-investice/>

Nářízení Evropské komise č. 800/2008 Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

Nářízení vlády č. 154/2021 Sb., ke kompenzačnímu bonusu pro rok 2021

Nerudová, D., & Bohušová, H. (2008). The empiracal study of the SMEs position in the process of IFRS for SME application in the Czezh Republic. *Ekonomika ir vadyba*, 13(1), 163–169

Neumaier, I., & Neumaierová, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha, Česko: Grada.

Nevyhoštěný, J., & Očenášková, A: (2020). *Aktuálně.cz*. Dostupné 3. 2. 2022 z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>

Němcová, I. (2014). *Podpora podnikání malých a středních podniků v České republice* (Diplomová práce). Technická univerzita v Liberci, Fakulta ekonomická, Česká republika.

OECD. (2021). *OECD Regulatory Policy Outlook 2021*. Paris, France: OECD.

Pelikán, V. (2011). *Likvidace podniku*. (7. vyd.). Praha, Česko: Grada.

- Protimonopolný úrad Slovenskej republiky (2021). *Správa o poskytnutej štátnej pomoci v Slovenskej republike*. Dostupné z https://www.antimon.gov.sk/data/files/1230_2020.pdf?csrt=13541498925949316665
- Removčíková, L. (2021). *Podnikajte.sk*. Dostupné 22. 1. 2022 z <https://www.podnikajte.sk/financie-na-podnikanie/prva-pomoc-pre-szco-a-zamestnavatelov-2021>
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. (4.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Rozsudek Soudního dvora ve věci C-41/90 Höfner a Elser v Macrotron. (1991). Dostupné z <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=cs&num=C-41/90&td=ALL>
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. (6.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. (7.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ryšavá, M., & Leinert, O. (2021). *Hospodářské noviny*. Dostupné z 28. 12. 2021 z <https://archiv.hn.cz/c1-67015580-je-otazka-jestli-ma-trasovani-jeste-smysl-omikron-zeni-chripecka-potrebujeme-treti-davku-rika-valek>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus W. D. (2013). *Ekonomie*. (19. vyd.). Praha, Česko: NS Svoboda.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2.vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Slovak Business Agency (2019). *Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018*. Dostupné z http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.pdf
- Slovak Business Agency (2021). *Malé a stredné podnikanie v číslach*. Dostupné z <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>
- Smejkal, V., & Rais, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Soustružník, J. (2020). *PATRIA.CZ*. Dostupné 16. 12. 2021 z <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4375752/epidemicka-inflacni-teorie.html>

- Srpková, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Lukeš, M., Mareš, J., ... Svobodová, M. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha, Česko: Grada.
- Stokes, D., & Wilson, N. (2021). *Small Business Management and Entrepreneurship*. (8th ed.). Andover, United Kingdom: Cengage.
- Straková, J., Váchal, J., Vochozka, M., Caha, Z., Pártlová, P., ... Vaníčková, R. (2020). *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha, Česko: Grada
- Strnadová, Z. (2019). *Co by měl vědět příjemce dotace*. Dostupné z: <https://flexibooks.cz/co-by-mel-vedet-prijemce-dotace/d-79045/#.YWN2d9pByUk>
- Stuchlík, P. (2021). *Seznam Zprávy*. Dostupné 7. 11. 2021 z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/komentar-proc-je-inflace-v-cesku-ve-skutecnosti-6-a-proc-to-cnb-nesmi-priznat-174567>
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2007). *Manažerská ekonomika* (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Synek, M. (2003). *Ekonomická analýza*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Šenovský, P., Šenovský, M., & Oravec, M. (2020). *Teorie krizového managementu*. (2. vyd.). Ostrava, Česko: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství.
- Thukral, E. (2021). COVID-19 Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, Innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30 (2), 153-158. doi: 10.1002/jsc.2399
- Tomandl, J., Čuřík, J., Maršovská, K., & Fojtová, T. (2020). *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.
- Úřad Národní rozpočtové rady (2021). *Výroční zpráva za rok 2020*. Dostupné z https://unrr.cz/wp-content/uploads/2021/03/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2020_%C3%9ANRR_A.pdf
- Usnesení č. 2/1993 Sb., Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky
- Usnesení č. 922/2011 vlády České republiky o Obecných zásadách pro hodnocení dopadů regulace (RIA), ve znění pozdějších usnesení

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Valášek, J., Kovařík, F., Mozga, J., Richter, R., Dymák, Z., ... Havránková, Š. (2008). *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích*. Praha, Česko: Ministerstvo vnitra ČR.

Vaníček, J., & Vodehnal, O. (2017). *Krizový zákon: komentář*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Vavřinová, L. (2015). *Krizový management podniku (Bakalářská práce)*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, Česká republika.

Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Hron, J., Hrušková, L., ... Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.

Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., ... Vojík, V. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Vláda ČR (2020). *Vláda České republiky*. Dostupné 23. 12. 2021 z <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>

Vláda ČR (2021). *Vláda České republiky*. Dostupné 23. 12. 2021 z <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-a-oduvodneni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-180608/#leden%202021>

Vláda ČR (2022). *Vláda České republiky*. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-180608/>

Vochozka, M., Erzová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., ... Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada.

Vrbka, J., & Šuleř, P. (2018). Malé a střední podniky jako stabilizační faktor národního hospodářství. *Mlada Veda*, 6(1), 209–222

Výborný, J. (2021). *Česká exportní banka*. Dostupné 13. 11. 2021 z <https://www.ceb.cz/novinky/media-o-nas/vyborny-realitou-je-deglobalizace-a-navrat-na-bliz/>

WKO (2019). *Statistical Yearbook 2019*. Dostupné z http://wko.at/statistik/jahrbuch/2019_Englisch.pdf

WKO (2021). *Statistical Yearbook 2021*. Dostupné z https://wko.at/statistik/jahrbuch/YEARBOOK_2021.pdf

WKO (2022). *Unternehmensneugründungen nach Rechtsformen*. Dostupné z https://wko.at/statistik/ng/ng-he-rf.pdf?_gl=1*9vp52w*_ga*MTcyMzg2ODI2Ni4xNjQzODQ5MTQw*_ga_4YHGVSNS4*MTY0MzkxMDY1NS4yLjAuMTY0MzkxMDY1NS42MA..&_ga=2.254943176.1399148554.1643849140-1723868266.1643849140

World Bank (2022). *World Bank*. Dostupné 24. 1. 2022 z <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EU>

Zágorová, M. (2021). *Koronavirus: předpisy ke zmírnění dopadů epidemie*. Ostrava, Česko: Sagit.

Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 95/2021 Sb., o kompenzačním bonusu pro rok 2021, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 136/2020 Sb., o některých úpravách v oblasti pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a důchodového pojištění v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020

Zákon č. 159/2020 Sb., o kompenzačním bonusu v souvislosti s krizovými opatřeními v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 210/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru SARS CoV-2 na nájemce prostor sloužících podnikání

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 228/2020 Sb., o poskytnutí státní záruky ČR na zajištění dluhů ČMZRB,

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 299/2020 Sb., kterým se mění některé daňové zákony v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2

Zákon č. 300/2020, Sb., o prominutí pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného některými zaměstnavateli jako poplatníky v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii v roce 2020, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 353/2003, Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 461/2020 Sb., o kompenzačním bonusu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 591/2021 Sb., o kompenzačním bonusu pro rok 2022, ve znění pozdějších předpisů

Zapletalová, Š., Chobotová, M., Janečková, V., Lednický, V., Pawliezek, A., Rylková, Ž., ... Stefanovová, Z. (2012). *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha, Česko: Ekopress.

Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Žák, M., Hezina, M., Jeníček, V., Koschin, F., Machková, H., Wokoun, R., ... Žárová, M. (2002). *Velká ekonomická encyklopedie*. (2. vyd.). Česko, Praha: Linde.

Žurovec, M. (2020). *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné 12. 11. 2021 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ceska-republika-ziskala-v-roce-2019-z-ro-37294>

Seznam tabulek

Tab. 1: Prahové hodnoty velikosti SME přijaté Evropskou komisí.....	13
Tab. 2: Rozdělení rizik	31
Tab. 3: Poskytnutá pomoc v souvislosti s covidem-19 v ČR podnikům.....	69
Tab. 4: Poskytnutá pomoc podnikům na Slovensku z důvodu omezení covidem-19.....	72
Tab. 5: Příspěvek na fixní náklady I. v Rakousku	73
Tab. 6: Poskytnutá pomoc podnikům z důvodu opatření proti covidu-19 v Rakousku ..	75
Tab. 7: Změny v počtu podnikajících subjektů v ČR.....	77
Tab. 8: Vývoj počtu podnikatelských subjektů na Slovensku	78
Tab. 9: Vliv státní podpory v Rakousku na podnikatelské subjekty.....	79
Tab. 10: Hodnoty rozdílového ukazatele Pivovaru Kytín před covidem-19	92
Tab. 11: Hodnoty poměrových ukazatelů Pivovaru Kytín před covidem-19.....	93
Tab. 12: Index IN 95 Pivovaru Kytín před covidem-19.....	95
Tab. 13: SWOT matice Pivovaru Kytín, s. r. o. před covidem-19.....	98
Tab. 14: Hodnoty rozdílového ukazatele Pivovaru Kytín po koronavirové krizi.....	100
Tab. 15: Hodnoty poměrových ukazatelů Pivovaru Kytín po koronavirové krizi.....	100
Tab. 16: Index IN 95 Pivovaru Kytín po koronavirové krizi.....	102
Tab. 17: SWOT matice Pivovaru Kytín, s. r. o. po koronavirové krizi.....	105
Tab. 18: Horizontální analýza rozvahy Pivovaru Kytín – strana aktiv (tis. Kč).....	106
Tab. 19: Horizontální analýza rozvahy Pivovaru Kytín – strana pasiv (tis. Kč)	107
Tab. 20: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Pivovaru Kytín (tis. Kč).....	108
Tab. 21: Hodnoty vybraných ukazatelů finančních analýz s významnějšími rozdíly...	109
Tab. 22: Porovnání SWOT matice po koronavirové krizi vůči té před covidem-19	111
Tab. 23: Roční kalkulace rozvozu jídel Pivovarem Kytín s.r.o.....	121

Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v období 2012–2019.....	15
Obr. 2: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v období 2012–2019.....	16
Obr. 3: Vývoj investic MSP v ČR v období 2012–2019.....	17
Obr. 4: Grafické znázornění počátku krize.....	24
Obr. 5: Grafický průběh procesů krizového řízení.....	28
Obr. 6: Maticové vyjádření systému včasného varování.....	35
Obr. 7: Ekonomická aktivita odpovídající snahám o útlum epidemie při zadlužování ..	40

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
BRS	Bezpečnostní rada státu
CBA	cost benefit analysis
CPI	Consumer price index – index spotřebitelských cen
CPIH	Consumer price index with housing – experimentální cenový index
ČEB	Česká exportní banka
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnosti
ESD	Evropský soudní dvůr
EU	Evropská unie
EUR	euro
EVA	ekonomická přidaná hodnota
€	znak pro měnu euro
EWS	Early Warning Systems – systémy včasného varování
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
IZS	integrovaný záchranný systém
JIT	Just in Time
Kč	koruna česká
KS	krizová situace

LRV	Legislativní rada vlády České republiky
mil.	milion
mld.	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ORP	obec s rozšířenou působností
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
PET	polyethylentereftalát
RIA	regulatory impact assessment – hodnocení dopadů regulace
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RPJ	roční pracovní jednotka
Sb.	Sbírka zákonů
SME	small and medium enterprises – malé a střední podniky
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization – hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti, uspořádání zdrojů

Seznam příloh

Příloha A: Vládní opatření a nařízení pro oblast gastronomie

Příloha B: Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč) Pivovaru Kytín, s. r. o.

Příloha C: Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (tis. Kč) Pivovaru
Kytín, s. r. o.

Příloha A: Vládní opatření a nařízení pro oblast gastronomie

Datum	Číslo usnesení nebo číslo jednací (čj.)	Zákaz	Výjimky a podmínky
13. března 2020	199	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	Platí v časovém rozmezí 20:00 hod. až 6:00 hod.
13. března 2020 – 23. březen 2020	199, 211,	Činnosti provozoven stravovacích služeb	Umístěných v nákupních centrech s prodejní plochou přesahující 5 000 m ²
14. březen 2020 – 10. května 2020	211, 280, 348, 395, 420, 454, 453	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost
24. března 2020 – 24. května 2020	280, 348, 395, 420, 454, 453, 493, 537	Prodeje v místě provozovny stravovacích služeb	Umístěných v nákupních centrech s prodejní plochou přesahující 5 000 m ²
11. května 2020 – 24. května 2020	493, 537	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost a venkovních prostor provozovny stravovacích služeb
25. května 2020 – 7. června 2020	555, 580	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v časovém rozmezí 23:00 hod. až 6:00 hod.	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb Zákazníci jsou v době provozu usazeni s minimálním odstupem 1,5 m od zákazníků od ostatních stolů
8. června 2020 – 30. června 2020	605, 664, čj. 677	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v časovém rozmezí 23:00 hod. až 6:00 hod.	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost, prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb a venkovních prostor provozovny stravovacích služeb Zákazníci jsou v době provozu usazeni s minimálním odstupem 1,5 m od zákazníků od ostatních

			stolů
1. července 2020 – 24. září 2020	čj. 809	Nedodržování odstupu dvou metrů v provozovnách stravovacích služeb a téhož odstupu mezi stolky a prodejními místy na farmářských a dalších venkovních trzích a tržištích	
24. září 2020 – 4. října 2020	čj. 1124	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v časovém rozmezí 22:00 hod. až 6:00 hod.	S výjimkou provozoven nesloužícím veřejnosti a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb V dovoleném časovém rozmezí je ve vnitřních prostorách dodržována maximální kapacita omezena počtem míst k sezení, zákazníci jsou usazeni 1,5 metru od ostatních zákazníků od ostatních stolů
5. října 2020 – 8. října 2020	958	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v časovém rozmezí 22:00 hod. až 6:00 hod.	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb Zákazníci jsou v době provozu usazeni s minimálním odstupem 1,5 m od zákazníků od ostatních stolů U jednoho stolu sedí nejvýše šest zákazníků
9. října – 13. října 2020	995, 996	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb v časovém rozmezí 20:00 hod. až 6:00 hod.	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb Zákazníci jsou v době provozu usazeni s minimálním odstupem 1,5 m od zákazníků od ostatních stolů U jednoho stolu sedí nejvýše čtyři zákazníci Zákaz produkce živé hudby, tance a bezdrátové připojení na internet pro veřejnost Ve vnitřních prostorách je maximální kapacita omezena počtem míst

			k sezení
14. října 2020 – 17. listopadu 2020	1021, 1079, 1103, 1116	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost, prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb, prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb v místě provozovny v časovém rozmezí 6:00 hod. až 20:00 hod. a ubytovaným osobám v časovém rozmezí 6:00 hod. až 20:00 hod. U jednoho stolu sedí nejvýše čtyři zákazníci
22. října 2020 – 2. prosince 2020	1079, 1103, 1116, 1192, 1196	Prodeje v místě provozovny stravovacích služeb	Umístěných v nákupních centrech s prodejní plochou přesahující 5 000 m ²
18. listopadu 2020 – 2. prosince 2020	1192, 1196, 1201	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnosti, mimo provozovnu stravovacích služeb v místě provozovny v časovém rozmezí 4:59 hod. až 21:00 hod. (23:00 hod. pro usnesení 1201), mimo provozovnu stravovacích služeb, ubytovaným osobám v časovém rozmezí 5:00 hod. až 20:59 hod. (22:59 hod. pro usnesení 1201) a vyučujících, žáků a studentů účastnících se prezenčního vzdělávání
3. prosince 2020 – 8. prosince 2020	1262	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb od 22:00 hod. do 5:59 hod.	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnost a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb Ve vnitřních prostorech je maximální kapacita omezena 50 % počtem míst k sezení U jednoho stolu sedí nejvýše čtyři zákazníci s výjimkou členů domácnosti
3. prosince	1262,	Přítomnosti veřejnosti	S výjimkou prodeje pouze

2020 – 30. května 2021	1290, 1295, 1332, 1374, 1376, 12/2021, 53/2021, 57/2021, 78/2021, 126/2021, 197/2021, 217/2021, 298/2021, 315/2021, 353/2021, 374/2021, 418/2021, 423/2021, 438/2021, 450/2021, 471/2021, 485/2021	v provozovnách stravovacích služeb	přes výdejové okýnko nebo jako jídlo s sebou Umístěných v nákupních centrech s prodejní plochou přesahující 5 000 m ²
3. prosince 2020 – 8. prosince 2020	1262	Prodeje potravin, pokrmů a nápojů určených ke konzumaci na místě	Vtahuje se na provoz farmářských a ostatních venkovních trhů
9. prosince 2020 – 17. prosince 2020	1290, 1295	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb a prodeje z provozovny stravovacích služeb v místě provozovny od 20:00 hod. do 5:59 hod.	Ve vnitřních prostorách je maximální kapacita omezena 50 % počtem míst k sezení Ve výdejovém okénku se nesmí prodávat alkoholické nápoje (nesmí se prodávat ani rozlévané nebo na místě připravované nápoje k okamžité konzumaci 1295) U jednoho stolu sedí nejvýše čtyři zákazníci s výjimkou členů domácnosti
9. prosince 2020 – 17. prosince 2020	1290, 1295	Provozovat stravovací služby a prodávat alkoholické nápoje	Vztahuje se na provoz farmářských a ostatních venkovních trhů a tržišť
18. prosince 2020 – 11. dubna	1332, 1374, 1376, 12/2021,	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnosti, vyučujících, žáků a studentů účastnících se prezenčního vzdělávání, prodeje mimo

2021	53/2021, 57/2021, 78/2021, 126/2021, 197/2021, 217/2021, 241/2021, 243/2021, 298/2021, 315/2021		<p>provozovnu stravovacích služeb v místě provozovny a ubytovaným osobám v časovém rozmezí 5:00 hod. až 22:59 hod. (20:59 hod. pro usnesení 1376, 12/2021, 53/2021, 57/2021, 78/2021, 126/2021, 197/2021, 217/2021, 241/2021, 243/2021, 298/2021, 315/2021) a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb</p> <p>U provozoven nesloužících pro veřejnosti v zaměstnaneckém stravování se zakazuje konzumovat pokrmy (241/2021) platí 2. března</p> <p>U provozoven nesloužících pro veřejnosti v zaměstnaneckém stravování sedí jeden člověk u jednoho stolu (243/2021, 298/2021, 315/2021) od 3. března</p>
18. prosince 2020 – 26. prosince 2020	1332, 1374	Provozovat stravovací služby a prodávat pokrmy včetně nápojů určených k bezprostřední konzumaci	Vztahuje se na provoz farmářských a ostatních venkovních trhů a tržišť
27. prosince 2020 – 9. května 2021	1376, 12/2021, 53/2021, 57/2021, 78/2021, 126/2021, 197/2021, 217/2021, 298/2021, 315/2021, 353/2021, 374/2021, 418/2021, 423/2021	Prodeje na tržnicích, tržištích a v mobilních provozovnách	<p>Nevztahuje se na ovoce, zeleninu, mléko, masa a výrobků z masa a medu (Neplatí pro 78/2021, 126/2021, 197/2021, 217/2021, 298/2021, 315/2021)</p> <p>Nevztahuje se na pojízdné prodejny s potravinami v místech bez stálé provozovny</p>
27. prosince 2020 – 11. dubna 2021	1376, 12/2021, 53/2021, 57/2021, 78/2021, 126/2021, 197/2021,	Pít alkoholických nápojů na veřejně přístupných místech	Výjimkou představuje možnost pít alkoholické nápoje ve vnitřních prostorech provozoven stravovacích služeb

	217/2021, 298/2021, 315/2021		
12. dubna 2021 – 16. května 2021	353, 374, 418, 423, 438	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnosti v zaměstnaneckém stravování sedí jeden člověk u jednoho stolu (čtyři lidi u jednoho stolu pro usnesení 438), prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb, vyučujících, žáků a studentů účastníků se prezenčního vzdělávání a prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb v místě provozovny a ubytovaným osobám v časovém rozmezí 6:00 hod. až 21:59 hod.
10. května 2021 – 16. května 2021	438	Provozu stravovacích služby a prodávat pokrmu včetně nápojů určených k bezprostřední konzumaci	Vztahuje se na prodej na tržištích, tržnicích a v mobilních provozovnách
17. května 2021 – 30. května 2021	450, 471, 485	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	S výjimkou provozoven nesloužících pro veřejnosti, vyučujících, žáků a studentů účastníků se prezenčního vzdělávání, prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb, prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb v místě provozovny, venkovních prostor provozovny určených k sezení a ubytovaným osobám v časovém rozmezí 6:00 hod. až 21:59 hod.
17. května 2021 – 30. května 2021	450, 471, 485	Konzumace potravin a pokrmů včetně nápojů na veřejnosti	Mimo vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb nebo v bezprostředním okolí provozovny
31. května 2021 – 31. října 2021	486, 532, 552, 699, 714	Činnosti provozovny při nedodržení následujících podmínek	Vstup do provozovny pouze s ochrannými prostředky dýchacích cest splňujících normu ČSN en 14683+AC Provoz samoobslužných bufetů je omezen pouze na balené potraviny

			<p>(Neplatí pro provozovny nesloužících pro veřejnosti pro usnesení 532) (Tato podmínka neplatí pro usnesení 552, 699, 714)</p> <p>Počet osob v provozovně nepřesahuje počet míst k sezení</p> <p>U stolů sedí maximálně čtyři osoby a odstup od dalších zákazníků činí minimálně 1,5 metru (šest osob pro usnesení 714)</p>
31. května – 6. června 2021	486	Vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb	<p>S výjimkou dětí do šesti let</p> <p>Ostatní musí doložit jeden z následujících dokumentů negativní preventivní antigenní test na SARS-CoV-2, národní certifikát o očkování proti onemocnění covid-19, negativní RT-PCR vyšetření na SARS-CoV-2 ne starší než sedm dní nebo se jedná o osobu, která prodělala s laboratorním potvrzením covid-19 a od potvrzení případu ještě neuplynulo sto osmdesát dní</p>
7. června – 31. října 2021	532, 575, 552, 699, 714	Vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb	<p>S výjimkou pro děti do šesti let</p> <p>Ostatní musí doložit jeden z následujících dokumentů národní certifikát o očkování proti onemocnění covid-19, negativní RT-PCR vyšetření na SARS-CoV-2 ne starší než sedm dní, negativní POC test na SARS-CoV-2 ne starší než sedmdesát dva hodin (RAT test pro usnesení 714), osoba absolvovala negativní antigenní test na SARS-CoV-2 v zaměstnání v předešlých sedmdesáti dvou hodinách (Platí pro usnesení 575, 552, 699), osoba absolvovala negativní antigenní test na SARS-CoV-2 v školském zařízení v předešlých sedmdesáti dvou hodinách (Platí pro usnesení 575, 552, 699, 714) nebo se jedná o osobu, která prodělala s laboratorním potvrzením covid-19 a od potvrzení případu ještě neuplynulo sto osmdesát dní</p>

			<p>Pokud nedisponuje žádným výše uvedeným dokumentem může podstoupit na místě negativní preventivní antigenní test na SARS-CoV-2 (RAT test pro usnesení 714) a tím se vyhnout zákazu</p> <p>Nevztahuje se na prodej jídla s sebou (platí pro usnesení 699, 714)</p> <p>Nevztahuje se na provozovny nesloužící pro veřejnost</p>
1. listopadu 2021 – 21. listopadu 2021	915	Vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb a konzumace potravin v prostorech určených pro konzumaci potravin na místě zakoupených potravin	<p>Výjimka pro děti do dvanácti let</p> <p>Ostatní musí doložit jeden z níže uvedených dokumentů národní certifikát o očkování proti onemocnění covid-19, negativní RT-PCR vyšetření na SARS-CoV-2 ne starší než sedmdesát dva hodin, negativní RAT test na SARS-CoV-2 ne starší než dvacet čtyři hodin nebo osoba absolvovala negativní antigenní test na SARS-CoV-2 v školském zařízení v předešlých sedmdesáti dvou hodinách</p> <p>Pokud nedisponuje žádným z výše uvedených dokumentů může podstoupit na místě negativní RAT test na SARS-CoV-2 a tím se vyhnout zákazu</p> <p>Nevztahuje se na prodej jídla s sebou a provozovny nesloužící pro veřejnost</p>
1. listopadu 2021 – 2. ledna 2022	915, 1037, 1066, 1191	Činnosti provozovny při nedodržení následujících podmínek	<p>Počet osob v provozovně nepřesahuje počet míst k sezení</p> <p>U stolů sedí maximálně šest osob a odstup od dalších zákazníků činí minimálně 1,5 metru (od 29. prosince 2021 do 2. ledna 2022 maximálně čtyři osoby u jednoho stolu)</p> <p>Vstup do provozovny pouze s ochrannými prostředky dýchacích cest splňujícími normu ČSN en 14683+AC</p>

			<p>Kontrolovat podmínky vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb, přičemž platí výjimka pro osoby do dvanácti let, prodej s sebou a provozovny stravovacích služeb nesloužících pro veřejnost</p> <p>Pořádat akce s přítomností více než padesáti osob v jeden čas (platí pro usnesení 1191 od 29. prosince 2021 do 2. ledna 2022)</p>
1. listopadu 2021 – 13. března 2022	948	Pohybu a pobytu ve vnitřních prostorách stravovacích služeb bez ochranných prostředků dýchacích cest splňujících normu ČSN en 14683+AC	Výjimka v době konzumace potravin, pokrmů včetně nápojů, pokud zákazník sedí u stolu
22. listopadu 2021 – 9. února 2022	1037, 1066, 1191, čj. 1558/2021	Vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb a u tržišť, tržnic a mobilních provozoven nebo konzumace potravin v prostorech tzv. food-cortu (platí pouze pro usnesení 1037, jinak zcela zakázáno)	<p>Výjimka pro osoby do dvanácti let</p> <p>Ostatní musí doložit jeden z následujících dokumentů národní certifikát o očkování o provedeném očkování proti onemocnění covid-19, certifikát vydaný podle nařízení Evropské unie o digitálním certifikátu EU COVID 2021/954 ze dne 14. června 2021 proti onemocnění covid-19 nebo osoba prodělala s laboratorním potvrzením covid-19 a od potvrzení případu ještě neuplynulo sto osmdesát dní</p> <p>Pokud tyto dokumenty nevlastní mohou doložit negativní RT-PCR vyšetření na SARS-CoV-2 ne starší než sedmdesát dva hodin, jde-li o osobu mladší než osmnáct let nebo osobu s doloženým záznamem z Informačního systému infekčních nemocí (ISIN) či osoba již se zahájeným očkováním proti onemocnění covid-19</p>
26. listopadu 2021 – 25. prosince 2021	1066	Přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb	V období mezi 22:00 hod. až 4:59 hod.

26. listopadu 2021– 25. prosince 2021	1066	Konzumace alkoholu na veřejně přístupných místech a provozování vánočních a adventních trhů	Netýká se vnitřních prostor provozoven stravovacích služeb
3. ledna 2022 – 9. února 2022	čj. 1558/2021	Činnosti provozovny při nedodržení následujících podmínek	Počet osob v provozovně nepřesahuje počet míst k sezení U stolů sedí maximálně šest osob a odstup mezi zákazníky činí vždy minimálně 1,5 metru Vstup do provozovny pouze s ochrannými prostředky dýchacích cest splňujícími normu ČSN en 14683+AC Kontrolovat podmínky vstupu do vnitřních a vnějších prostor provozovny stravovacích služeb, přičemž platí výjimka pro osoby do dvanácti let, prodej s sebou a provozovny stravovacích služeb nesloužících pro veřejnost

Zdroj: Vláda ČR (2020), Vláda ČR (2021), Vláda ČR (2022), zpracováno autorem

Příloha B: Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč) Pivovaru Kytín, s. r. o.

Označ.	Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	7 205	7 884	8 074	8 284
B.	Stálá aktiva	5 161	5 461	5 285	5 603
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	–	–	–	126
B.I. 2.	Ocenitelná práva	–	–	–	126
2.1	Software	–	–	–	126
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 161	5 461	5 285	5 476
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5 161	5 461	5 285	5 476
C.	Oběžná aktiva	2 036	2 421	2 771	2 666
C.I.	Zásoby	1 050	1 100	1 123	1 217
C.I. 1.	Materiál	644	701	708	782
2.	Nedokončená výroba a polotovary	328	308	346	354
3.	Výrobky a zboží	78	91	68	81
3.1	Výrobky	33	39	37	53
3.2	Zboží	45	52	31	28
C.II.	Pohledávky	611	569	840	759
C.II 1.	Dlouhodobé pohledávky	23	23	–	–
1.5	Pohledávky - ostatní	23	23	–	–
1.5.4	Jiné pohledávky	23	23	–	–
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	588	545	840	759
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	145	88	210	264
2.4	Pohledávky - ostatní	442	458	629	495
2.4.3	Stát-daňové pohledávky	48	48	46	58
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	358	358	360	390
2.4.6	Jiné pohledávky	37	52	223	47
C.IV.	Peněžní prostředky	376	752	809	690
C.IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	23	99	26	8
2.	Peněžní prostředky na účtech	353	653	783	682
D.	Časové rozlišení aktiv	7	2	18	15
D. 1.	Náklady příštích období	7	2	18	7
D. 3.	Příjmy příštích období	–	–	–	8

Zdroj: Pivovar Kytín, s.r.o. (2022), zpracováno autorem

Označ.	Zjednodušená ROZVAHA k 31. 12. (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	7 205	7 884	8 074	8 284
A.	Vlastní kapitál	945	630	4 228	4 520
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	200	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	1 325	1 325	4 940	5 290
A.II. 2.	Kapitálové fondy	1 325	1 325	4 940	5 290
2.1	Ostatní kapitálové fondy	1 325	1 325	4 940	5 290
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-997	-580	-895	-913
A.IV 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	-997	-580	-895	-913
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	417	-316	-18	-58
B.+C.	Cizí zdroje	6 251	7 257	3 848	3 767
C.	Závazky	6 251	7 257	3 848	3 767
C.II.	Krátkodobé závazky	6 251	7 257	3 848	3 767
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	57	55	61	49
4.	Závazky z obchodních vztahů	316	330	197	255
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 000	1 000	1 000	1 000
8.	Závazky ostatní	4 878	5 872	2 590	2 463
8.1	Závazky ke společníkům	3 068	3 068	49	27
8.3	Závazky k zaměstnancům	288	333	229	256
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	84	101	113	114
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	231	146	126	71
8.6	Dohadné účty pasivní	236	339	386	326
8.7	Jiné závazky	970	1 886	1 688	1 668
D.	Časové rozlišení pasiv	8	-2	-1	-3
1.	Výdaje příštích období	8	-2	—	—
2.	Výnosy příštích období	—	—	-1	-3

Zdroj: Pivovar Kytín, s.r.o. (2022), zpracováno autorem

**Příloha C: Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (tis. Kč) Pivovaru
Kytín, s. r. o.**

Označ.	Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 265	11 843	10 584	8 044
II.	Tržby za prodej zboží	10	7	–	2
A.	Výkonová spotřeba	6 654	6 690	6 743	5 382
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	376	194	58	43
2.	Spotřeba materiálu a energie	3 571	3 996	4 663	3 892
3.	Služby	2 707	2 500	2 022	1 447
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-51	14	-37	-23
D.	Osobní náklady	4 142	5 351	4 464	4 415
1.	Mzdové náklady	3 499	4 486	3 704	3 438
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	643	865	760	977
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	642	865	760	977
2.2	Ostatní náklady	1	–	–	–
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	–	–	247	–
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	–	–	223	–
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	–	–	223	–
3.	Úpravy hodnot pohledávek	–	–	23	–
III.	Ostatní provozní výnosy	–	–	835	1 820
3.	Ostatní provozní výnosy	–	–	835	1 820
F.	Ostatní provozní náklady	12	20	41	62
3.	Daně a poplatky	9	8	1	2
5.	Ostatní provozní náklady	3	13	40	60
*	Provozní výsledek hospodaření	518	-226	-39	30
VII.	Ostatní finanční výnosy	1	1	113	–
K.	Ostatní finanční náklady	102	91	90	89
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-101	-90	23	-88
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	417	-316	-16	-58
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	–	–	2	–
1.	Daň z příjmů splatná	–	–	2	–
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	417	-316	-18	-58
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	417	-316	-18	-58
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + VII.	11 276	11 851	11 532	9 866

Zdroj: Pivovar Kytín, s.r.o. (2022), zpracováno autorem

Abstrakt

Moša, O. (2022). *Pomoc státu malým a středním podnikům v době koronavirové krize* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: koronavirová krize, státní podpora, malé a střední podniky, restaurační minipivovar, covid-19

Koronavirová krize negativně zasáhla řadu malých a středních podniků na trhu nezřídka kvůli vydaným protiepidemickým opatřením, k nimž se ovšem vážala nutnost zasažené podnikatelské subjekty adekvátně finančně kompenzovat státní podporou. Diplomová práce analyzuje a hodnotí státní podporu malého a středního podnikání v době koronavirové krize v Pivovaru Kytín, s. r. o. V průběhu práce se tuzemská státní podpora komparuje s podporami v Rakousku a na Slovensku. Porovnává se i ekonomický stav podniku před covidem-19 a po konci koronavirové krize za využití ekonomických analýz, které obsahují i finanční analýzu, PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil či SWOT analýzu. V závěru práce autor formuluje doporučení pro zlepšení ekonomického stavu podniku a pro státní orgány České republiky ke zkvalitnění finančních kompenzací pro postižené podnikatelské subjekty protiepidemickými opatřeními.

Abstract

Moša, O. (2022). *State support for small and medium-sized companies during the coronavirus crisis* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: coronavirus crisis, state aid, small and medium-sized enterprises, restaurant microbrewery, COVID-19

The coronavirus crisis has negatively affected a number of small and medium-sized enterprises in the market, often due to the anti-epidemic measures that were connected with the need to compensate the affected businesses with state aid adequately financially. The diploma thesis analyses and evaluates state support for small and medium-sized enterprises during the coronavirus crisis in Pivovar Kytín, s. r. o. The thesis compares domestic state aid with aid in Austria and Slovakia. The company's economic condition is compared before COVID-19 and after the end of the coronavirus crisis by using economic analyses, which contain financial analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, or SWOT analysis. At the end of the thesis, the author formulates recommendations for improving the economic condition of the enterprise and for the state authorities of the Czech Republic to improve the financial compensation for the business entities affected by the anti-epidemic measures.