



Hospodaření podnikatelských subjektů v době koronavirové krize

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Tereza Suhajová

Vedoucí práce:

Ing. Martina Černíková, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví





Zadání diplomové práce

Hospodaření podnikatelských subjektů v době koronavirové krize

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Suhajová**
Osobní číslo: E19000305
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska hodnocení efektivního hospodaření podnikatelských subjektů.
2. Deskripce státní podpory podnikatelskému sektoru zasaženého pandemií COVID-19.
3. Analýza hospodaření vybraných podnikatelských subjektů v kontextu koronakrize.
4. Zhodnocení dopadů pandemie na finanční zdraví podnikatelských subjektů.
5. Shrnutí získaných poznatků a navrnutí opatření k překonání dopadů koronavirové krize.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BALDWIN, Richard a Beatrice WEDER DI MAURO, 2020. *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes*. London: CEPR Press. ISBN 978-1-912179-29-9.
- HASPROVÁ, Olga, Zdeněk BRABEC, Martina ČERNÍKOVÁ, et al., 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. V Liberci: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-309-6.
- KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 7. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SCHWAB, Klaus a Thierry MALLERET, 2020. *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing. ISBN 978-2940631124.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Olga Hejlová, hlavní účetní

Vedoucí práce:

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2022

Bc. Tereza Suhajová

Poděkování

Za odborné vedení mé diplomové práce, velkou míru trpělivosti a ochoty, rychlost, lidský přístup a také za cenné a velmi podnětné rady při zpracování práce děkuji vedoucí práce Ing. Martině Černíkové, Ph.D.

Anotace

Cílem diplomové práce je pomocí zvolených nástrojů zhodnotit finanční výkonnost podnikatelských subjektů před a během koronavirové krize. Na základě finančního zdraví je vyhodnocen dopad pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů, který diskutuje o příležitosti a hrozbě vyplývající z pandemie koronaviru. Teoretická část diplomové práce věnuje v úvodu pozornost teoretickým aspektům krize a úloze státu v krizovém období. Další teoretická pasáž klade důraz na finanční řízení v době krize, finanční výkonnost a metody měření finanční výkonnosti. Teoretickou část poté uzavírá průběh systémové krize COVID-19 spolu s jejími dopady, na které navazují vládní programy na pomoc podnikatelskému sektoru. Praktická část se zabývá hospodařením vybraných podnikatelských subjektů, které je zkoumáno vybranými nástroji finanční analýzy. V závěru praktického úseku jsou zkompletovány získané poznatky a diskutován dopad pandemie do hospodaření podnikatelských subjektů.

Klíčová slova

Krize, pandemie COVID-19, stát v krizovém období, krizová opatření, hospodaření v době krize, státní podpora, dopady koronavirové krize, finanční výkonnost, příležitosti a hrozby

Annotation

The aim of this diploma theses is to analyse financial performance of two various companies before and during the COVID-19 crisis. Based on each company's financial health, the theses also analyses an impact of the pandemic on economic activities of said companies whether it meant an opportunity or a threat. Firstly, the theoretical section of the theses is focused on theoretical aspects of the crisis and the role of the state in crisis period. The next part of the theoretical section aims on financial management, financial performance and methods of efficiency measurement of enterprises during the COVID-19 crisis. The last part of theoretical section is centred around a development of the systemic crisis and its impacts which are followed by characterization of government restitution measures. The practical section of the theses is then focused on chosen companies' financial performances that are then evaluated by various financial analysis tools. The final part of practical section of the theses summarizes gained insights and evaluates impact of the pandemic on financial performances of chosen companies.

Keywords

Crisis, COVID-19 pandemic, state in crisis period, restitution measures, economic activities in crisis period, state support, impact of covid crisis, financial performance, opportunities and threats

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	16
Úvod.....	17
1 Krize v ekonomickém prostředí.....	19
1.1 Typologie a stádia krize.....	20
1.2 Úloha státu v krizovém období.....	24
2 Finanční řízení podnikatelských subjektů v krizi.....	27
2.1 Finanční výkonnost a přístupy k jejímu měření.....	28
2.1.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	30
2.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
2.2 Krizové finance.....	35
3 Systémová krize COVID-19.....	37
3.1 Průběh a dopady pandemie COVID-19 v ČR.....	38
3.2 Program vlády ČR na pomoc podnikatelskému sektoru.....	44
4 Případová studie hospodaření podnikatelských subjektů v souvislosti s pandemií COVID-19.....	49
4.1 Krizová opatření a provoz podnikatelských subjektů.....	51
4.1.1 Využití státních podpor podnikatelskými subjekty.....	54
4.2 Finanční výkonnost před a během krizového období.....	56
4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů Společnosti X.....	60
4.2.2 Analýza absolutních ukazatelů Společnosti Y.....	66
4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů Společnosti X.....	72
4.2.4 Analýza poměrových ukazatelů Společnosti Y.....	76
4.3 Zhodnocení dopadu pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů.....	79

4.3.1	Koronavirová krize – příležitost nebo hrozba?	83
Závěr	87
Seznam použité literatury	89
Seznam příloh	97

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Šoky v kruhovém diagramu toku peněz.....</i>	24
<i>Obrázek 2: Harmonogram uvolnění podnikatelských a dalších činností.....</i>	39
<i>Obrázek 3: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR.....</i>	41
<i>Obrázek 4: Vliv pandemie na obory globální ekonomiky</i>	43
<i>Obrázek 5: Horizontální analýza aktiv Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč) ..</i>	61
<i>Obrázek 6: Vertikální analýza aktiv Společnosti X v relativním vyjádření (v %)</i>	62
<i>Obrázek 7: Horizontální analýza pasiv Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč) ..</i>	63
<i>Obrázek 8: Vertikální analýza pasiv v relativním vyjádření (v %)</i>	64
<i>Obrázek 9: Horizontální analýza VZZ Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč) ...</i>	65
<i>Obrázek 10: Horizontální analýza aktiv Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč). 67</i>	67
<i>Obrázek 11: Vertikální analýza aktiv Společnosti Y v relativním vyjádření (v %)</i>	68
<i>Obrázek 12: Horizontální analýza pasiv Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč) 69</i>	69
<i>Obrázek 13: Vertikální analýza pasiv Společnosti Y v relativním vyjádření (v %).....</i>	70
<i>Obrázek 14: Horizontální analýza VZZ Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč) . 71</i>	71
<i>Obrázek 15: Ukazatele likvidity Společnosti X</i>	73
<i>Obrázek 16: Ukazatele rentability Společnosti X (v %)</i>	74
<i>Obrázek 17: Ukazatele zadluženosti Společnosti X (v %).....</i>	75
<i>Obrázek 18: Ukazatele likvidity Společnosti Y</i>	76

<i>Obrázek 19: Ukazatele rentability Společnosti Y (v %)</i>	77
<i>Obrázek 20: Ukazatele zadluženosti Společnosti Y (v %)</i>	78

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Celkové tržby z prodeje zboží Společnosti X a podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových za období 2018-2021</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 2: Celkové tržby z prodeje služeb Společnosti Y za období 2018-2021</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 3: Čerpání státních podpor Společnosti Y v roce 2020</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 4: Čerpání státních podpor Společnosti Y v roce 2021</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 5: Zkrácená rozvaha Společnosti X (v tis. Kč)</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 6: Zkrácený výkaz zisku a ztráty Společnosti X (v tis. Kč)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 7: Zkrácená rozvaha Společnosti Y (v tis. Kč)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 8: Zkrácený výkaz zisku a ztráty Společnosti Y (v tis. Kč)</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 9: Dopad pandemie na hospodaření Společnosti X</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 10: Varianta mimořádných a rovnoměrných odpisů pro rok 2021</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 11: Dopad pandemie na hospodaření Společnosti Y</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty bez využití státních dotací Společnosti Y (v tis. Kč)</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 13: Vývoj finančních ukazatelů Společnosti X a Společnosti Y v období 2019-2021</i>	<i>84</i>

Seznam zkratk

ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
FO	Fyzická osoba
HDP	Hrubý domácí produkt
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Úvod

Současná světová ekonomika představuje složitý a vnitřně rozporuplný komplex národních ekonomik, které jsou propojeny spleťtí sítí mezinárodních ekonomických vztahů. Hluboká systémová konektivita však může znamenat lehké a rychlé přenesení rizika či krize z jednoho ekonomického subjektu nebo celku na druhý. Pandemie COVID-19 se stala učebnicovým příkladem systémové krize, přenášející pozitivní a negativní šoky prostřednictvím sítí a systémů, na kterých závisí dnešní ekonomika. Příchod koronavirové krize významně ovlivnil chod ekonomiky České republiky nejen přímým způsobem, ale také nepřímo prostřednictvím vládních krizových opatření. Ve snaze odvrátit katastrofické dopady na hospodářství a finanční stabilitu zavedla vláda změny ve fiskální politice. Dopadu změn v podnikatelském prostředí nebyl ušetřen žádný podnikatelský subjekt ani sektor, ať už se jedná o dopad nejisté budoucnosti nebo příležitosti prosperity.

Systémová krize COVID-19 představovala pro podnikatelské subjekty hrozbu i příležitost zároveň. Hlavním cílem diplomové práce je prostřednictvím analýzy finančního zdraví vybraných podnikatelských subjektů vyhodnotit dopad pandemie na hospodaření těchto subjektů. Vytyčeného cíle je dosaženo pomocí zvolených nástrojů finanční analýzy zhodnocující finanční výkonnost podnikatelských subjektů před a během krizového období. Závěrem je diskutováno, zda byla pandemie koronaviru příležitostí či hrozbou pro dané subjekty.

Diplomová práce se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola se věnuje teoretickým aspektům krize v ekonomickém prostředí, jako je charakteristika, typologie a stádia krize. V kontextu ekonomického prostředí je dále řešena úloha státu v krizovém období. Druhá kapitola pojednává o finančním řízení podnikatelských subjektů v krizi, přičemž je v této kapitole kladen největší důraz na finanční výkonnost a přístupy k jejímu měření. Zájem směřuje především k tradičním ukazatelům, jejichž prostřednictvím je věnována pozornost analýze absolutních a poměrových ukazatelů. Tuto kapitolu posléze uzavírá téma krizových financí informující o potřebě řízení financí v době krize. Třetí kapitola je úvodem do systémové krize COVID-19, kde je popsán její průběh a dopady, na které navazují vládní programy na pomoc podnikatelskému sektoru. Poslední kapitola je věnována případové studii hospodaření podnikatelských subjektů v souvislosti s pandemií COVID-19. Po představení

zvolených podnikatelských subjektů je věnována pozornost jejich provozu v době pandemie spolu s využitím vládních podpůrných programů. Následně je přikročeno k analýze finančního zdraví jednotlivých subjektů pomocí analýzy absolutních a poměrových ukazatelů. V poslední části práce je vyhodnocen dopad pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů, který je východiskem pro označení pandemie jako příležitosti nebo hrozby pro tyto subjekty.

1 Krize v ekonomickém prostředí

Pod pojmem krize podnikatelského subjektu si Synek a Kislingerová (2015) představují takové stádium podnikového života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, snížení likvidity a poklesu čistého obchodního jmění, čímž je bezprostředně ohrožena jeho existence v případě, že bude tento vývoj pokračovat. Daná definice zdůrazňuje problém negativního dopadu krize na efektivitu výkonnosti postižené společnosti, protože brání jejímu rozvoji a zanechává ji ve stavu zmatku, úzkosti a nestability. Na druhou stranu, co pro někoho může znamenat bezvýchodnou situaci, může být pro druhého zdrojem možností. Slovo krize pochází z řečtiny a původně znamenalo *rozhodnutí*, což přivádí k myšlence rozcestí a možnosti nalezení obnovy (Iivari, 2012). Podobná myšlenka je přítomna i v čínském mandarínském znaku krize, který zahrnuje pojem *nebezpečí* a *příležitost*. Tato idea je zvláště užitečná, protože vyjadřuje skutečnost, že si lze vytvořit příležitost ze situace, která podnik ohrožuje. Krize je tak změnou, rozhodujícím obratem, po kterém je společnost a prostředí kolem ní ve srovnání s dobou před krizí jiné (Johnston, 2016).

Žádný podnikatelský subjekt není imunní vůči potenciální krizi, neboť každý má svou vrozenou zranitelnost, která se může nafouknout do plně rozvinuté krize nastanou-li okolnosti pro její rozvinutí. Tyto okolnosti mohou být výsledkem narušené rovnováhy mezi daným podnikem a jeho okolím nebo také mezi jednotlivými složkami podniku navzájem. Krize tak přichází ve všech myslitelných podobách a může s sebou přinést různé následky v podobě ohrožení fyzické a nemateriální existence společnosti. S každou krizovou situací přichází materiální náklady, ať už v podobě škod na majetku či ušlých tržeb, nebo náklady nehmotné, jako je poškození pověsti, jejíž náprava může trvat roky (Howell, 2022). V takovém případě je narušena rovnováha, což činí organizaci labilní a nepředvídatelnou. Aby byla schopná opět nalézt rovnováhu a vyrovnat se s novým a změněným provozním prostředím, je důležité vědět s jakou krizí se potýká. Každá krize má svou typologii, charakteristické znaky, příčiny, stádia, průběh, následky a způsoby řešení (Iivari, 2012). Existují totiž krize, kterým předcházet nelze a jejichž délka ani hloubka nemusí záviset na vůli nebo akcích podnikatele. V takovém případě musí podnik projít krizovým obdobím tak, aby byl průběh a následky krize co možná nejmírnější.

Současná ekonomika se radikálně liší od ekonomiky předchozího století, která se spoléhala na manuální práce, zemědělskou půdu nebo těžký průmysl. Oproti minulosti je nekonečně propojenější, složitější a spletitější, díky čemuž se krize jednoho ekonomického subjektu či celku může stát lehce a rychle problémem druhého. Schwab a Malleret (2020) v úvodu své knihy představují rizika, která mohou vyvolat krizi celosvětového rozměru, jako tomu bylo například u koronavirové krize. Autoři pojednávají o dnešním světě jako o hluboké systémové konektivité, ve které se všechna rizika vzájemně ovlivňují prostřednictvím sítě komplexních interakcí. Tvrdí, že každé jednotlivé riziko je spojeno s rizikem své makro kategorie, ale také s jednotlivými riziky z ostatních makro kategorií. Těmito makro kategoriemi jsou myšleny ekonomická, geopolitická, společenská, ekologická a technologická rizika. V dnešních podmínkách je již neudržitelné tvrzení, že ekonomické riziko bude omezeno pouze na ekonomickou sféru nebo že sociální riziko nebude mít dopad na rizika jiné povahy. Ekonomické riziko se rychle může změnit v politické, jako prudký nárůst nezaměstnanosti vedoucí k sociálním nepokojům. Ve vzájemně závislém světě se rizika navzájem zesilují a způsobují dominový efekt. Tento efekt je možné sledovat na příkladu koronavirové krize, která s sebou z počátku nesla riziko infekčních nemocí, které se řadí do společenské kategorie. Dané riziko má přímý vliv na rizika selhání globálního vládnutí, sociální nestability, nezaměstnanosti, fiskální krize nebo státního kolapsu. Každé z těchto rizik zase ovlivní další jednotlivá rizika, z čehož vyplývá, že individuální riziko (infekční nemoci), od kterého řetězec účinků započal, skončí umocněním mnoha dalších rizik nejen ve své vlastní makro kategorii (společenská rizika), ale také v dalších čtyřech makro kategoriích (ekonomické, technologické, ekologické, geopolitické riziko). Realizace výše zmíněných rizik může uvést do pohybu krizi takových rozměrů, která uvede existenci podnikatelských subjektů v ohrožení.

1.1 Typologie a stádia krize

Aby bylo krizi správně porozuměno a náležitě na ni reagováno, je důležité uvědomit si, že existují různé typy krizí. Každý typ krize má jinou podstatu, dynamiku a vyžaduje jiný přístup. Správné stanovení typologie a charakteru krize, může zkrátit její průběh a urychlit její vyřešení. Pro podnikatelské subjekty je podstatné zkrátit průběh krize, neboť čím déle

trvá, tím více se zastírá její pravá příčina a rozšiřuje se do více podnikových oblastí. Podle Kleina (2020) jsou pro účely podnikání nejdůležitější následující tři členění:

- **Podle zdroje krize**, kde je možné základního hybatele krize nalézt ve vnitřním či vnějším podnikovém prostředí.
 - a. **Vnitřní krize** – hybatel této krize se nachází v samotném podniku a je třeba ho hledat ve zkolabování některého vnitřního faktoru. Kvůli vnitřnímu prostředí se těmto událostem dá v drtivé většině vyhnout pomocí správných rozhodnutí. Může se jednat o příčiny krize technického charakteru (např. elektrický zkrat), nedostatečné kvality nebo selhání lidského faktoru.
 - b. **Vnější krize** – jedná se o situaci, ve které dochází k příčině krize vně podniku. Vnější nepříznivá událost může mít na podnikatelský subjekt významný negativní dopad, ale je jen málo, co může subjekt udělat, aby se krizi vyhnul. Jeho jediným možným krokem je se vypořádat s následky krize, která může být způsobena například přírodními jevy nebo vnějšími nepříznivými ekonomickými podmínkami.
- **Podle nástupu krize**, kde se určuje, s jakou razancí krize do firmy nastoupila.
 - a. **Krize náhlé** – tento typ krize udeří velice nečekaně a nezáleží na tom, zda je to událost, která se dotkne pouze samotného podniku, regionu nebo dokonce celé země.
 - b. **Krize plíživé** – jedná se o pomalou krizi, která postupně uvádí podnik do stále obtížnější situace, jež se může jevit odebráním dynamiky firmy nebo omezením jejích zdrojů.
- **Podle rychlosti průběhu krize**, kdy lze rozlišovat rychlý a pomalý průběh krize.
 - a. **Krize rychlé** – tyto krizové situace vznikají náhle buď působením vnějších sil, nebo selháním důležitých systémů uvnitř podniku. Krize má převážně technický charakter a lze ji vyřešit pomocí technických prostředků.
 - b. **Krize pomalé** – zatímco krize rychlého charakteru se projevují v provozní oblasti formou technického selhání nebo změny přírodních podmínek, pomalé krize se objevují především v oblasti finanční nebo personální. Zdolání pomalé krize vyžaduje mnohem více času, neboť je zapotřebí

použít větší míry významnějších a hlubších změn na více úrovních firmy. Pomalý průběh může být například u makroekonomických, přesněji regionálních, národních a globálních krizí.

Z výše uvedené typologie vyplývá, že každá organizace čelí změnám jak ve vnitřním, tak vnějším prostředí. Podle Schwaba a Mallereta (2020) jsou podnikatelské subjekty součástí určitého celku, se kterým sdílí společná rizika, jejichž materializace může mít za následek krizi geografických rozměrů. Tyto rozměry jsou typické pro pomalou krizi, která může být pro podnikatelské subjekty těžko rozpoznatelná, čímž zpomaluje rychlost reakce, která je v krizovém období důležitá. Pro pomalé krize jsou typické velké změny vnějšího prostředí na makroekonomické úrovni, mezi které může patřit kolísavá poptávka po produktech, úvěrová politika, ekonomické cykly, nezaměstnanost, vládní regulace nebo míra inflace (PRNews, 2020). I když podnikatelské subjekty nemohou do vzniku, vývoje a řešení krize na makroekonomické úrovni nijak zasahovat, představuje národní krize stejné podmínky, ohrožení a příležitosti pro všechny subjekty na daném území (Iivari, 2012).

Kromě rozpoznávání typů krize je také důležité identifikovat v jaké fázi se krize nachází. Každé stádium krize má svůj specifický charakter a časový průběh, který svou délkou může postupně vyčerpávat podnikové zdroje a snižovat tím schopnost krizovou situaci řešit. Veber et al. (2014) uvádí, že krizový proces v podniku prochází pěti fázemi:

- **Potenciální fáze** – v této první fázi krize již ve firmě nerovnováha existuje, nemusí však být ještě přímo viditelná. Fáze tedy ještě postrádá přímý projev krize, ale postupně se hromadí příčiny jejího budoucího vzniku. Příčiny lze odhalit pouze nepřímo, a to v případě, kdy podnik sleduje určité dlouhodobě působící indikátory.
- **Latentní fáze** – je známa jako identifikátor krize, neboť jsou v této fázi patrné první známky krize. Tyto varovné signály lze už lépe rozpoznat a reagovat na ně zaváděním protipatření, které by mohly zabránit většímu rozvinutí krize. Na rozdíl od potenciální fáze krize mohou být reakce a strategie založeny na zjištěných faktech a nejsou tak čistě spekulativní. Proaktivní řešení krize v této fázi je žádoucí, neboť může snižovat pravděpodobnost jejího rozvinutí do třetí vývojové fáze (Jaskolla, 2020).

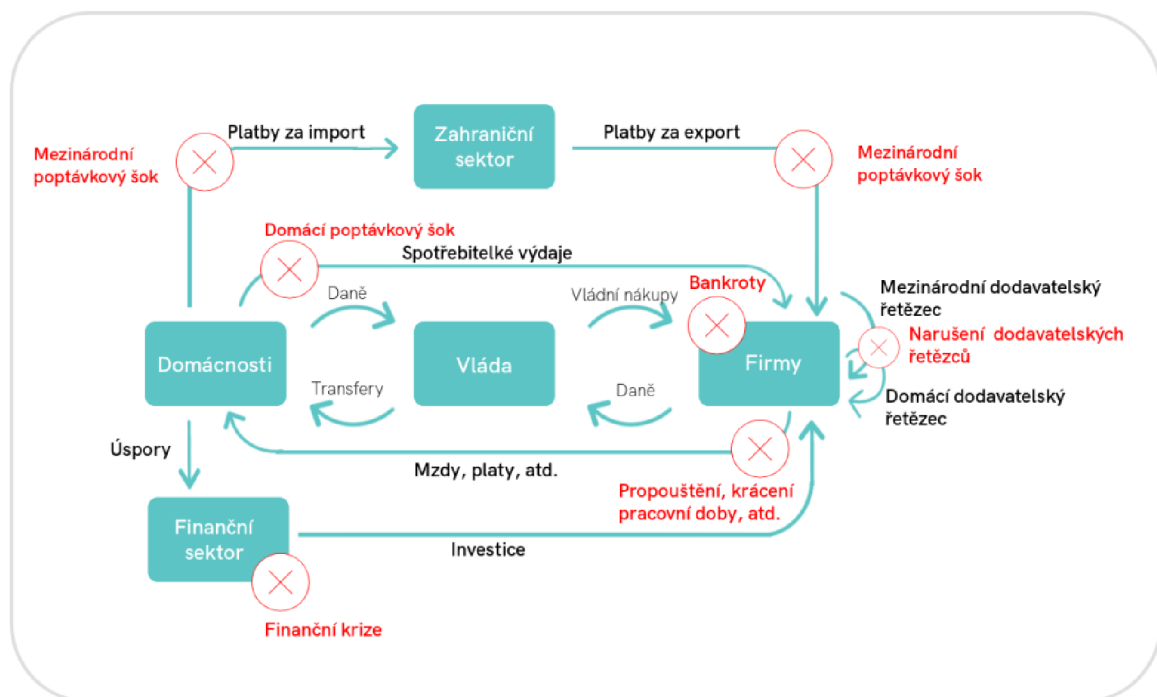
- **Akutní fáze** – krizové jevy jsou zde plně, i když zpravidla krátkodobě, rozvinuty. Na základě údajů z účetnictví a finančních ukazatelů se lze s určitým zpožděním dozvědět, že nerovnováha pronikla i do finanční oblasti. Destruktivní účinek krize se projevuje v podobě absence finančních prostředků potřebných pro obrát situace. Sichel (2020) poukazuje na to, že pokud je akutní fáze vyvolána vnějšími jevy, je třeba kromě transparentního řešení základní příčiny krize také dramatické reakce hospodářské politiky státu, jež zmírní ekonomické škody a způsobí posun v obchodním i spotřebitelském chování. Historie naznačuje, že úspěšné ukončení akutní fáze vyžaduje velké, odvážné a včasné reakce hospodářské politiky.
- **Chronická fáze** – v této fázi se může krize projevovat v plné míře nebo postupně utlumovat. Pokud bylo krizové řízení dobře provedeno, může být fáze místem úspěchu a nemusí být zdlouhavá. Opakem pak může být krizové období, které trvá v podniku velmi dlouhou dobu.
- **Výsledná fáze** – nastává v důsledku dlouhotrvajících latentních fází nebo vleklých chronických fází. Pro podnik pak může být výsledkem překonání krize nebo v nejhorším případě jeho zánik.

Pro správné porozumění krizi je důležité pracovat s vědomostí o jaký typ krize se jedná a v jakém stádiu se nachází. Avšak v případech zhoršeného vnějšího prostředí, do kterého podnikatelský subjekt nemůže mnohdy zasahovat, jsou dané informace jen malou výhodou. V těchto případech se snaha společnosti alespoň upírá k nalezení optimální rovnováhy mezi efektivitou a spravedlností, neboť se může v krizovém období potýkat s jejich nestabilitou (Putyakova, 2022). Optimální rovnováhu je možné nalézt prostřednictvím státu, který je podle ruského smýšlení jedním z důležitých partnerů společnosti (Iivari, 2012). Podle Putyakové (2022) je v krizových situacích opodstatněný jakýkoli zásah státu, který po konzultaci s odbornou veřejností považuje vláda za nezbytný pro zachování ekonomické stability. Pokračuje, že stanovení optimálních zásahů státu v době krize je nereálné, neboť otázka limitů státních intervencí v ekonomice se týká pouze stabilního období, nikoli období krizového. Z tohoto důvodu roste role státu v obdobích nestability. Fiskální politika však nemusí být využívána jen v rámci dosažení krátkodobých cílů, jako je vyvedení ekonomiky z deprese, ale také v rámci dosažení cílů dlouhodobých. Tato tvrzení jen podtrhávají potřebu posílení role státu v ekonomice, především prochází-li

krizí. V krizovém období se tak stává role státu nezastupitelnou, avšak je-li jeho úloha příliš rozsáhlá, může se stát pro ekonomiku nebezpečnou (Lesnykh, 2020).

1.2 Úloha státu v krizovém období

Dnešní ekonomika je složitá síť vzájemně propojených podnikatelských subjektů, zaměstnanců, dodavatelů, spotřebitelů, bank a finančních zprostředkovatelů. Jednotliví aktéři jsou si navzájem zákazníky a odběrateli. Jestliže zkolabuje nějaký článek, výsledkem může být dominový efekt (viz obrázek 1).



Obrázek 1: Šoky v kruhovém diagramu toku peněz

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Baldwin a Weder di Mauro, 2020)

Obrázek je verzí známého kruhového diagramu toku peněz, který se nachází ve většině ekonomických učebnic. Domácnosti nabízejí na trhu vlastní kapitál a práci, díky čemuž mohou podniky vyrábět výrobky, které si pak domácnosti kupují za peníze, které jim podniky daly za odpracovanou pracovní dobu. Okruh je tím dokončen, čímž se udržuje ekonomika v růstu a jakékoli narušení toku kdekoli, způsobí zpomalení všude. Červené křížky v diagramu zobrazují, které tři typy šoků narušují ekonomiku. Prvním šokem jsou domácnosti ve finanční tísní v důsledku nezaplacené práce, díky čemuž zpomalují své

výdaje. To vede k šoku domácí poptávky a ovlivnění národního importu, což snižuje zahraniční příjmy a tím i jejich výdaje na export. Tato situace může vést k narušení mezinárodních a domácích dodavatelských řetězců způsobujících další snižování produkce podnikatelských subjektů. Výroba se stává zranitelnou, dochází k odložení vyrobeného zboží, propouštění zaměstnanců nebo krácení pracovní doby. Tímto přechází šok k podnikatelským subjektům v podobě obchodních bankrotů. Malé podniky či podniky čerstvě zadlužené, jsou obzvláště citlivé na snížení peněžních toků. Pokud věřitelé a pracovníci nedostanou zaplacené, utrácejí a investují méně (Baldwin a Weder di Mauro, 2020). Výstupem z nekonečného koloběhu může být účast vlády daného státu, která bude schopna obnovit stabilitu celého systému. Důvodem je snaha o pomoc v řešení likviditních problémů, což je motivováno tím, aby nepřerostly v problémy nedostatečné solventnosti (Komárek et al., 2020).

Pokud trh nezvládne sám vyřešit ekonomickou nerovnováhu sektoru, do popředí vstupuje role veřejného sektoru. Tato skutečnost vede stát (vládu) k realizaci opatření ve formě státních zásahů do ekonomiky s cílem regulovat nedokonalost tržního mechanismu. Stát provádí prostřednictvím institucí veřejného sektoru celou řadu státních zásahů, které lze rozdělit do čtyř základních oblastí:

- **Alokační činnost** – stát se snaží efektivně alokovat finanční prostředky, které soustředí v rozpočtové soustavě, a to na zabezpečení takových statků, při jejich produkci a distribuci trh selhává.
- **Redistribuční činnost** – snaha státu zabezpečit přerozdělování příjmů a bohatství mezi subjekty s cílem dosáhnout větší spravedlnosti ve společnosti.
- **Stabilizační činnost** – jedná se o makroekonomickou regulaci státem ve formě ovlivňování výroby a spotřeby s cílem zajistit hospodářskou stabilitu (Kraft et al., 2021).

Tak jako podnikatelské subjekty v době krize ztrácí svou dynamiku, může jí ztrácet i ekonomika. Narušení stability ekonomického systému může být způsobeno vnějšími krizemi, které se snaží pomocí určitých nástrojů a svěřených pravomocí stát ovlivnit. Především usiluje o regulaci ekonomické činnosti prostřednictvím vlivu na produkční a spotřební chování soukromých subjektů. Tyto regulace slouží k účelu nápravy selhání

trhu a stát při nich využívá různých administrativních a ekonomických nástrojů. Mezi typické administrativní nástroje patří zákazy, příkazy, omezení, limity, standardy, normy a regulace cen. Ekonomické nástroje jsou založené na tržně orientovaném přístupu a mohou zahrnovat například daně, daňové úlevy, finanční podpory, poplatky nebo pokuty (Blažek et al., 2016).

Z kruhového diagramu toku peněz vyplývá, že krize postihuje často ekonomiku jako celek. Hluboké světové krize jsou vždy provázány strukturálními změnami v chodu ekonomiky, který s sebou přináší změny v rozložení příjmů a bohatství. Krize se tím stává zkouškou odolnosti jednotlivých domácností a podnikatelských subjektů, vůči zhoršeným příjmům. Právě menší podniky bez dostatečných úspor se potýkají s finančními komplikacemi jako první. V těchto případech sehraje hlavní roli hospodářská politika, která určuje, jaké nástroje a cíle si daný stát stanoví při záchraně podnikatelských subjektů v krizi a zdali je schopný je efektivně realizovat. V časech krize by se nemělo ve veřejných financích šetřit, neboť se tím prodlužuje doba potřebná pro oživení a je decimována větší část nejen ekonomiky, ale přináší i negativní společenské jevy. Dopady vnějších krizí je možné zmírňovat silnou podporou udržení zaměstnanosti (European Commission, 2019). Téměř všechny státy se zaměřují na snížení zbytečných výkyvů na trhu práce, aby nedocházelo k propouštění zaměstnanců a jejich následné nabírání. Současně v rámci podpory podniků, zaměstnavatelů a OSVČ umožňuje vláda odklady placení daní a odvodů za zaměstnance, či tyto odvody odpouští úplně. V dobách krize podnikatelské subjekty ztrácí ve větší míře své příjmy a pokud nastane okamžik zákazu provozu podnikatelské činnosti ze strany vlády, měly by být tyto ztráty nahrazeny. Plošné podpory podnikatelům jsou prostředkem k vykompenzování škod, ale neměly by být chápány jako projev dobré vůle a snahy státu o zachování systému, nýbrž jako jeho povinnost (Komárek et al., 2020). Zmírňování propadu a stabilizace ekonomické situace je také možné prostřednictvím progresivního zdanění. V důsledku krizového období se snižují zisky, díky čemuž firmy přecházejí do nižších sazeb progresivní daně a zbude jim nejen více prostředků pro zvládnutí krize, ale také se zvýší rentabilita zmenšeného rozsahu produkce. Tento nástroj pomáhá malým a středním podnikům v boji s konkurencí velkých podniků a pomáhá tak zachovat konkurenční prostředí (Ulrych, 2020). Vedle těchto opatření existují i přímé zásahy autority do systému ve formě diskrečních opatření. Lze jimi ovlivňovat agregátní poptávku pomocí změny daňových sazeb či vládních výdajů (Bittner et al., 2020).

2 Finanční řízení podnikatelských subjektů v krizi

V dnešním světě se lze setkat s nespočtem krizí, které se mohou kdykoliv stát problémem jakékoli organizace. S určitou dávkou předvídatosti je však možné firmu nejen vyvést z krize, ale také posunout v konkurenčním žebříčku výše díky potřebným změnám uvnitř podniku, které si krize vyžádala. Čím více je podnik na krizi připraven, tím se pravděpodobnost krize i její dopad snižují. Krizový poradce v rozhovoru s Howellem (2022) ale dodává, že určité krize, jako je současná pandemie koronaviru, může překonat jakoukoli míru příprav. Krize může přijít náhle a okamžitě odebrat dynamiku podnikatelskému subjektu, nebo plíživě, kdy se prodírá jednotlivými úrovněmi organizace, až dojde k jejímu úplnému rozvinutí, které viditelně poškozuje podnikatelskou činnost. Podle Karáska (2017) může mít firemní krize několik následujících úrovní:

- **Krize strategie** – aktuální firemní strategie vede špatným směrem následkem čehož firma k cíli nesměruje, jak by bylo třeba.
- **Krize prodeje** – podnik ztrácí zákazníky, zakázky, tím i objem výroby či poskytovaných služeb. Pokles je viditelný ve výkazech zobrazujících výkony firmy, tedy v tržbách.
- **Krize projevující se v poklesu hospodářského výsledku** – jedná se o snížení ziskovosti vycházející z výkazu zisku a ztráty. Pokud nemá tento pokles jiné vysvětlitelné příčiny, je nejvyšší čas začít krizi řešit.
- **Krize přesunutá z výsledovky do rozvahy** – tímto překlenutím vzrůstá nechtěná zadluženost podnikatelského subjektu, čímž se zhoršuje struktura financování.
- **Akutní krize cash flow** – toto stádium firmu akutně ohrožuje, neboť nastane napjatá finanční nedostatečnost.

Výše zmíněné členění jen podtrhává současnou prioritu správného vyhodnocení finanční situace podniku a aktivní protiopatření na udržení likvidity. Řízení financí u prosperujícího podnikatelského subjektu je odlišné než u subjektu procházejícího krizí. Podnikové zdroje, ať už v podobě vlastních finančních zdrojů či pomoci vnějšího prostředí, jsou většinou omezené, značně vyčerpané, nebo dokonce vyprázdňené (Karásek, 2017). Klíčový aspekt, který by měl každý podnikatelský subjekt sledovat, pokud má zájem překonat

nepředvídatelné události, je finanční výkonnost. Při neustále se měnícím podnikatelském prostředí nezbyvá společností nic jiného než proaktivní finanční řízení, jehož cílem je v tomto případě poskytnutí záruk v době krize. Takovéto proaktivní chování by bylo zásadní pro přežití firmy s odůvodněním, že moderní ekonomická teorie nenabízí žádné standardní postupy, jak by měly ekonomické subjekty jednat, když čelí nejistým událostem. Sledováním finančního výkonu podniku lze dosáhnout konzistentní platformy pro rozhodování, které je v časech krize zapotřebí o to více a častěji, neboť se musí zpravidla realizovat v krátkých časových intervalech (Batrancea, 2021).

2.1 Finanční výkonnost a přístupy k jejímu měření

Výkonnost podniku je velmi důležitým měřítkem jak pro management podniku, tak pro řadu dalších subjektů, které s podnikem přicházejí do styku. Pojem finanční výkonnosti je používán v souvislosti s vytvořením a zajištěním podmínek pro úspěšný rozvoj a přežití subjektu v budoucích obdobích. Výkonnost je tedy možné chápat jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit prostředky vložené do jeho podnikatelských aktivit (Hasprová et al., 2016). Jasná představa o finančním zdraví umožňuje společnostem přijímat vhodná ekonomická rozhodnutí, jejichž podkladem jsou zpravidla informace z účetních výkazů. Přesné a proaktivní finanční výkaznictví a z něho vyplývající finanční analýza mohou mít velký vliv na finanční výkonnost podniku, neboť poskytují informace o firemní minulosti a současnosti, z nichž lze předvídat budoucí výkonnost a růst společnosti (Del Vecchio, © 2022). Hlavními výstupy finančního výkaznictví jsou výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a rozvaha. Správné porozumění tomu, jak jsou tyto zprávy sestaveny a co říkají o zdraví podnikatelského subjektu, je klíčem k úspěšnému vyhodnocení jeho efektivního hospodaření (Arnold a Lewis, 2019).

Samostatné účetní výkazy však nejsou úplným obrazem výkonnosti podniku a je třeba je více analyzovat, neboť hodnoty peněžních údajů, vyplývající z těchto výkazů, se vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku. Nejčastější rozborová metoda výkonnosti podniku vycházející z účetních výkazů je finanční analýza, která pomocí patřičných ukazatelů dokáže zhodnotit nejen firemní minulost a současnost, ale i budoucí finanční podmínky (Bragg, 2017). Ukazatele měřící finanční výkonnost podniku je možné rozdělit následovně:

- Kvantitativní a kvalitativní ukazatele;
- Finanční a nefinanční ukazatele;
- Klasické a moderní ukazatele.

Kvantitativní ukazatele jsou vyjádřeny v číselných hodnotách a lze je nalézt v interních informačních systémech. Na druhé straně kvalitativní ukazatele se zakládají na subjektivních názorech jednotlivých pracovníků a jsou prezentovány verbálně (Hasprová et al., 2016). Finanční ukazatele jsou jedním z nejpoužívanějších prostředků pro měření finanční výkonnosti a napomáhají lépe porozumět výstupům prezentovaných ve finančních výkazech. Měření finanční výkonnosti pomocí finančních ukazatelů obvykle soustředí pozornost na krátkodobé faktory úspěchu podniku, jako je správné využívání dostupných zdrojů pro generování udržitelných příjmů a provozního zisku. Na druhé straně nefinanční ukazatele se zaměřují na dlouhodobý úspěch a kvalitativní aspekty podnikání. Hlavním zaměřením těchto ukazatelů může být spokojenost zákazníků, rozvoj značky, motivace zaměstnanců, podíl na trhu atd (Terms Compared Staff, 2019). Tradiční ukazatele obecně vycházejí ze srovnávání interních finančních poměrových ukazatelů, které čerpají z finančního výkaznictví a posuzují tak finanční výkonnost na historickém základě. Vyjadřují se v kvantitativní, finanční, podobě a hrají významnou roli v obchodní a finanční analýze. V nynějším konkurenčním prostředí se však stávají neúplnými z důvodu jejich krátkodobé orientace. Klíčové změny v ekonomickém prostředí postavily finanční řízení před řadu výzev, které si vyžádaly přijetí nového přístupu s cílem zaplnit mezery v nedostacích stávajících ukazatelů. Komplexnějším přístupem k měření nefinanční výkonnosti se tak staly moderní ukazatele, jež pracují z vnějšími faktory a jsou velmi užitečné při udržování konkurenceschopného podnikání (Janjić et al., 2015).

Ve většině případů hodnotí tradiční ukazatele minulý i současný vývoj hospodaření podniku s využitím jednodušších matematických výpočtů a grafů. V literatuře existuje mnoho rozličných metod, jak vyhodnocovat finanční zdraví podniku pomocí tradičních ukazatelů. Mezi nejpoužívanější metody se řadí:

- Analýza absolutních ukazatelů;
- Analýza poměrových ukazatelů (Kalouda, 2019).

2.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů vychází z údajů zjištěných v účetních výkazech, které není třeba více upravovat. Z rozvahy lze zjistit tzv. stavové ukazatele informující o stavu majetku a zdrojů jeho krytí. Naopak výkaz zisku a ztráty předkládá údaje za daný časový interval neboli tokové veličiny. Analýza absolutních dat je především rozbořením majetkové a finanční struktury, který lze provést horizontálním a vertikálním způsobem (Sedláček, 2011). Horizontální analýza se zabývá sledováním změn jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. Analýza těchto změn může být zachycena podílovou nebo rozdílovou analýzou. Rozdílová analýza sleduje absolutní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, naopak podílová analýza sleduje jejich relativní růst. Tyto ukazatele jsou velmi citlivé na velikost podniku. Pro větší podniky je vhodnější podílová analýza, protože rozdílová při velkých číslech ztrácí přehlednost z hlediska sledování vývoje. Pro menší podniky je z obdobného důvodu lepší pracovat s rozdílovou analýzou. Obecně tedy zachycuje vývojový trend zkoumaných položek výkazů podniku v čase, přičemž lze z těchto změn odvodit i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti (Bragg, 2017). Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Na rozdíl od horizontální analýzy pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety. Její výhodou je usnadnění srovnatelnosti účetních výkazů s předchozím obdobím a také ulehčení komparace analyzovaného podniku s konkurencí v tomtéž oboru podnikání (Růčková, 2021).

2.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejčastěji používaným nástrojem finanční analýzy, neboť vychází především ze základních účetních výkazů. Tyto ukazatele lze vypočítat jako poměr jedné či několika položek účetního výkaznictví k jiné položce nebo skupině (Růčková, 2021). V rámci poměrové analýzy se podnik snaží zjistit určitou souvislost mezi jednotlivými položkami účetních výkazů. Význam poměrových ukazatelů tedy spočívá v tom, že poskytují data na komparativní bázi a lze jimi získat náhled na likviditu, provozní efektivitu a ziskovost společnosti studiem jejich finančních výkazů

(Bragg, 2017). Existuje celá řada poměrových ukazatelů, ale podnik si na základě relevantnosti může osvojit jen několik z nich. Nejčastěji se lze setkat s následujícím členěním poměrových ukazatelů:

- Ukazatele likvidity;
- Ukazatele zadluženosti;
- Ukazatele rentability;
- Ukazatele aktivity (Strouhal et al., 2014).

Ukazatele likvidity pomáhají při měření krátkodobé solventnosti, tedy schopnosti společnosti dostát svým krátkodobým závazkům. Likvidita tak naznačuje, jak rychle se aktiva podniku přemění v hotovost. Tato schopnost je velice důležitá prochází-li podnik krizí, neboť i když je podnik omezen ve své podnikatelské činnosti, stále musí splácet své závazky. Tito ukazatele se soustředí na oběžná aktiva a krátkodobé závazky, nezabývají se dlouhodobými aktivy, jelikož je nelze rychle převést na hotovost, ani dlouhodobými závazky, které nejsou splatné do jednoho roku. To naznačuje, že samotná přeměna oběžných aktiv na hotovost by měla být tak rychlá, aby zajistila včasné platby druhým osobám. Informace o podnikové likviditě jsou stejně důležité pro velké i malé podniky. Zatímco velké korporace požadují dobrý poměr likvidity z důvodu přilákání investorů, malé podniky si chtějí být jisty, že mají po ruce dostatek aktiv, aby mohly zaplatit jakékoli účty, které mohou být splatné v krátkodobém horizontu (Girsch-Bock, 2021). Kalouda (2019) rozlišuje tři základní stupně likvidity:

A. Běžná likvidita – standardní hodnota ukazatele vyjadřuje, kolikrát mají být krátkodobá aktiva větší než krátkodobá pasiva, aby tyto závazky nemusely být hrazeny například z prodeje stálých aktiv. Měří schopnost podniku platit krátkodobé závazky pouze pomocí oběžných aktiv. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. Vztah pro výpočet znázorňuje vzorec (2.1).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

B. Pohotov likvidita – definuje schopnost podniku vyrovnávat svoje závazky obenými aktivy ponizenmi o zásoby, popripad dlouhodob pohledávky, neboť se jedná o nejméně likvidní položky. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Výpočet ukazatele prezentuje vzorec (2.2).

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{krtkodob pohledávky} + \text{krtkodob finanční majetek}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (2.2)$$

C. Penen likvidita – v pripad penen likvidity je uvažována nejvyšší mon likvidita, do které spadj jen ty nejlkvidnj položky rozvahy. Všechna ostatní oben aktiva, jako jsou pohledávky, zásoby a náklady příštích období by neměly být zahrnuty do výpočtu penenho poměru. Ideln hodnota se nachází v rozmezí 0,2-0,5. Vztah pro výpočet znázorňuje vzorec (2.3).

$$\text{Penen likvidita} = \frac{\text{penen prostředky}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (2.3)$$

Ukazatele zadluženosti slouj ke zhodnocení finanční stability podniku, pro kterou platí pravidlo vyvaenosti majetkov a finanční struktury. Kapitlov struktura podniku je založena na vztahu mezi vlastními a cizími zdroji, které slouj k financování podnikatelsk (Sedláček, 2011). Finanční zdroje jsou zde alokovány takovm způsobem, aby s malými náklady na kapitál byla realizována vyšší míra návratnosti. Za optimální kapitálovou strukturu se pak považuje takov, která zvyšuje hodnotu firmy nebo minimalizuje celkov náklady na kapitál. Udrzovn rovnováhy mezi vlastními a cizími zdroji v rozumnm rozsahu, vybaví podnik tak, aby zůstal ivotaschopn během hospodrskho poklesu (Robinson et al., 2015). Vhradn uzvn pouze vlastního kapitálu s sebou jednoznan pn snen celkov vynosnosti vloženého kapitálu. Financování z cizích zdrojů je sice levnější než u vlastních zdrojů, avšak mohou být spojeny s obtem pri jeho získávání. Uvrov zte je do určité míry adouc, ale neměla by být spojena s pil vysokými finančními náklady. Firemní zadluženost tak nemusí být jen negativn charakteristikou, ale může zároveň zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu (Bragg, 2017). Kapitlov struktura podniku je prezentována různými ukazateli zadluženosti, mezi ty nejdůležitější pati následující:

A. Celkov zadluženost – ukazatel celkov zadluženosti určuje, jak je podíl cizího kapitálu k celkovm aktivům podniku. Tento vztah prezentuje vzorec

(2.4). Čím vyšší je tento podíl, tím vyšší je zadluženost podniku. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30-60 % (Knápková et al., 2013).

$$\text{Celková zadluženost [\%]} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2.4)$$

B. Koeficient samofinancování – informuje do jaké míry jsou aktiva podniku financována vlastními prostředky, které určují míru finanční nezávislosti podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je firma schopnější pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů a být do jisté míry samostatná. Výpočet ukazatele znázorňuje vzorec (2.5), jehož výsledná hodnota by neměla být menší než 30 % (Růčková, 2021).

$$\text{Koeficient samofinancování [\%]} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2.5)$$

C. Ukazatel finanční páky – vypovídá o tom, kolikrát celková aktiva převyšují zdroje vlastní, což znázorňuje vzorec (2.6). Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je rentabilita vlastních zdrojů. Jinak řečeno, zvýší-li se podíl cizího kapitálu na celkových finančních zdrojích, zvýší se i výnosnost vzhledem k vlastnímu kapitálu. Výjimkou je pouze situace, kdy úroková míra z cizích zdrojů nabývá vyšších hodnot než rentabilita aktiv, pak by se rentabilita vlastního kapitálu snižovala. Doporučená hodnota vychází z celkové zadluženosti, pokud je zadluženost na 50 %, potom se finanční páka rovná 2 (Knápková et al., 2013).

$$\text{Ukazatel finanční páky [\%]} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2.6)$$

Ukazatele rentability jsou důležitým hodnotícím kritériem podnikatelské činnosti. Rentabilitu je možné vyjádřit jako výnosnost, která udává schopnost podniku dosahovat zisku na základě vložených prostředků. V době krize je velmi důležité, aby podnik v minulém či současném období dosahoval takového zisku, který by dokázal vyvést firmu z krize i v případě úplného omezení činnosti. Doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů nebývají uváděny, ale z obecného hlediska se má za to, že by měl ukazatel rentability v časovém horizontu růst (Růčková, 2021). Ukazatelů rentability existuje celá řada, Scholleová (2017) věnuje pozornost následujícím:

A. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje, kolik čistého zisku po zdanění připadá na jednu korunu investovaného kapitálu vlastníky. Tento vztah znázorňuje vzorec (2.7). Výsledná hodnota by neměla být nižší než úroky, které by vlastník obdržel při jiné formě investování.

$$ROE [\%] = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2.7)$$

B. Rentabilita aktiv (ROA) – tento ukazatel poměří čistý zisk po zdanění s celkovými aktivy, investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z cizího či vlastního kapitálu. Informuje tedy o tom, jakého zisku bylo dosaženo z celkových aktiv. Vztah pro výpočet znázorňuje vzorec (2.8).

$$ROA [\%] = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2.8)$$

C. Rentabilita tržeb (ROS) – udává kolik korun čistého zisku po zdanění připadá na jednu korunu tržeb (viz vzorec (2.9)). Po tomto ukazateli se požaduje vzestupná tendence a pokud tomu tak není, dá se předpokládat, že ostatní ukazatele budou mít stejný trend.

$$ROS [\%] = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{tržby}} * 100 \quad (2.9)$$

U podnikatelských subjektů zasažených krizí často přestávají fungovat zaběhlé postupy, neboť běžné podmínky, ve kterých byl subjekt zvyklý operovat, ustaly. Přerušení zaběhlého způsobu chodu může být doprovázeno nejistotou z budoucího vývoje a nedostatkem relevantních informací, což může ještě ztížit řízení provozu společnosti v krizi. V krizovém období tak přestávají platit některá běžná, zpravidla složitější pravidla a jsou nahrazována jinými, zejména jednoduššími či chaotičtějšími. Zkrátka už neplatí předešlé výhledy vycházející z běžného předkrizového stavu a není možné pokračovat ve způsobu činnosti, jako doposud. Nejdůležitějším bodem pro udržení chodu podnikatelského subjektu v období největší nejistoty se tak stávají krizové finance, tedy zajištění dostatku finančních prostředků pro zachování schopnosti dostát svým závazkům (Pačes a Rybička, 2020). Aby byla firma schopna tyto krizové finance řídit, je třeba sledovat finanční výkonnost, kterou lze dosáhnout potřebného času pro rozhodovací procesy, jež zpravidla bývá v době krize omezen (Batrancea, 2021).

2.2 Krizové finance

Jedním z pozitivních aspektů krize je odhalení zásadního významu finančního řízení, respektive řízení likvidity. Právě v časech mimořádně těžkých může rychlý příliv a dostatek peněžních prostředků zabránit tomu, aby se krize stala nezvladatelnou. Krize tak přiměje podnikatelské subjekty k udržování hotovosti a likvidity, aby byly schopny pokračovat v provozu svých činností (Grube et al., 2020). Je třeba konstatovat, že vzkvétající podnik uvažuje dlouhodobě, vytváří rezervy a snaží se uplatnit zásoby hotovosti na trhu. S nástupem krizového období však přichází rychlá rozhodování, spotřeba vytvořených rezerv a stahování veškeré hotovosti zpět do podniku. Krizové finance nesměřují k rovnováze, ale k přežití, které s sebou mnohdy nesou i neefektivní vedlejší následky (Klein, 2020).

Jak už bylo zmíněno, v těchto situacích se podnikatelské subjekty nejčastěji ocitají v hotovostní krizi. Likvidní polštáře subjektů klesají, neboť musí pokračovat v úhradách svých závazků, i v případě poklesu tržeb, což má za následek zvýšení krátkodobého dluhu. Z tohoto důvodu je dobré nalézt alternativní zdroje příjmů, které provedou podnik nejkritičtějšími obdobími. Existuje celá řada možností financování, které je třeba zvážit, od vnitřních zdrojů po vnější. Může se jednat například o nevyfakturované dodávky, zálohy, nové obchodní partnery, soukromé půjčky, bankovní úvěry či státní pomoc. Atraktivita jednotlivých možností závisí na velikosti nedostatku peněžních prostředků a časovém úseku, ve kterém jsou tyto prostředky nezbytné (PRNews, 2020).

Pro udržení provozu je také nezbytné mít spolehlivý peněžní tok, což platí zejména pro vlastníky malých a středních podniků, kteří nemusí mít přístup k robustnějším zdrojům příjmů, jako jsou například bankovní úvěry (Kudej et al., 2021). Schopnost aktivně řídit cash flow je zásadní pro finanční zdraví podniku a jeho kontrola a předvídatost budoucího vývoje může pomoci vymanit se z krize. Důležité je co nejdříve a nejkomplexněji zhodnotit dopad krizové události, která může ovlivnit hned několik oblastí peněžního výkazu. Vlivu je vystavena krátkodobá a dlouhodobá hotovostní pozice, ze kterých posléze vychází budoucí postavení podniku. V běžných podmínkách je prognóza budoucích peněžních prostředků relativně přímočará, v době ekonomické nejistoty se však tento proces stává náročnějším. Pokud podnikatelský subjekt nedisponuje s patřičným

množstvím peněžních prostředků, naváže na tento problém neúprosné řízení závazků a pohledávek, které v důsledku nedostatečné hotovosti může trpět (Amato, 2020).

Aby byl zajištěn dostatek finančních prostředků na pokrytí nezbytných výdajů, je třeba zpřísnit rozpočet. Při narušení ziskovosti podniku se rychle stává prioritou program úspory nákladů. Může se zdát jako dobrý nápad plošně snížit všechny náklady, avšak situace vyžaduje mírnějšího přístupu. Příliš významné a hromadné snížení nákladů může zároveň snížit konkurenceschopnost vůči ostatním hráčům se strategičtější přístupem. V době krize by se měl podnik především zaměřit na nepodstatné náklady, které lze bezpečně omezit či odstranit, aniž by došlo k poškození hospodářského výsledku nebo vnějších vztahů. Jedná se například o kancelářské potřeby, opravy a údržby, školení, spotřebu energie a režijního materiálu (Biedron, 2020). Další, avšak citlivou položkou, mohou být mzdové náklady, na kterých lze využít těchto úspor:

- Plošné snížení/zmrazení mezd;
- Pozastavení bonusů;
- Propuštění neproduktivních zaměstnanců;
- Propuštění nedávno přijatých zaměstnanců;
- Změna poměru fixní a variabilní složky mzdy;
- Outsourcing specializovaných prací (Klein, 2020).

Pro efektivní hospodaření podnikatelského subjektu je důležité nezapomínat i na vnější prostředí, které může ovlivňovat jejich výkonnost. V závislosti na daňovém systému, daňových sazbách a fiskálních prostředcích nabízených veřejnými orgány může být finanční výkonnost společnosti vyšší nebo nižší (Batrancea, 2021).

3 Systémová krize COVID-19

O dnešním světě lze pojednávat jako o hluboké systémové konektivité, ve které se veškerá rizika vzájemně ovlivňují prostřednictvím sítě komplexních interakcí. S touto systémovou konektivitou je spojeno riziko, jehož pravděpodobnost výskytu s vysoce integrovanou globální ekonomikou roste (Schwab a Malleret, 2020). Pandemie COVID-19 poskytuje učebnicový příklad systémového rizika a z něho vyplývající systémové krize, kde se šoky přenášejí prostřednictvím sítí a systémů, na kterých závisí dnešní ekonomika (Poole, 2020). Vyvolané poptávkové a nabídkové šoky současné krize neznají v moderních ekonomických dějinách obdoby, i když už svět dokázal čelit globální finanční a hospodářské krizi (Brůha et al., 2021).

Vše začalo počátkem prosince roku 2019, kdy byly identifikovány první případy koronavirového onemocnění ve městě Wu-chan v Číně. V reakci na nepříznivou situaci čínská vláda zavedla koncem ledna roku 2020 řadu opatření proti šíření virového onemocnění. I přesto se ale virus dokázal rychle rozšířit do sousedních zemí a následně do zbytku celého světa, včetně České republiky. Světová zdravotnická organizace se 11. března 2020 rozhodla oficiálně prohlásit COVID-19 za pandemii (Thomala, 2022). V prvních měsících pandemie se pozornost veřejnosti soustředila především na epidemiologické a zdravotní dopady COVID-19. Závažný problém však spočíval v postupném řetězení ekonomických, geopolitických, společenských, ekologických a technologických rizik, které z pandemie vplynuly (Schwab a Malleret, 2020). V některých zemích se zprvu krizová situace bagatelizovala, ale později se všude začala zavádět přísná politika sociálního distancování pro minimalizaci šíření COVID-19. To nevyhnutelně vedlo k poklesu celkové ekonomické aktivity a dramatickým strukturálním změnám v jednotlivých ekonomikách. Dopady pandemie byly na agregátní nabídku a poptávku značné (Uralov a Uralov, 2020).

Koronavirové onemocnění uvedlo do pohybu celosvětovou krizi náhlého charakteru, jež rovnou přešla do akutní fáze. Podle Schwaba a Mallereta (2020) právě akutní fáze krize přispívá k posílení moci státu, tedy i častějším zásahům do ekonomiky, neboť se podnikatelské subjekty dostávají téměř okamžitě do platební neschopnosti. Pro odvrácení krachu ekonomických subjektů byla zavedena podpůrná vládní opatření, která měla

zásadní vliv na chod ekonomiky. Baldwin a Weder di Mauro (2020) hovoří o třech typech ekonomických otřesů způsobených COVID-19: čistě lékařské šoky, ekonomické dopady omezujících vládních opatření a šoky z očekávání, které jsou zásadní pro posuny agregátní poptávky. Dopadu těchto změn nebyl ušetřen žádný podnikatelský subjekt ani sektor, ať už se jedná o dopad nejisté budoucnosti nebo příležitosti prosperity.

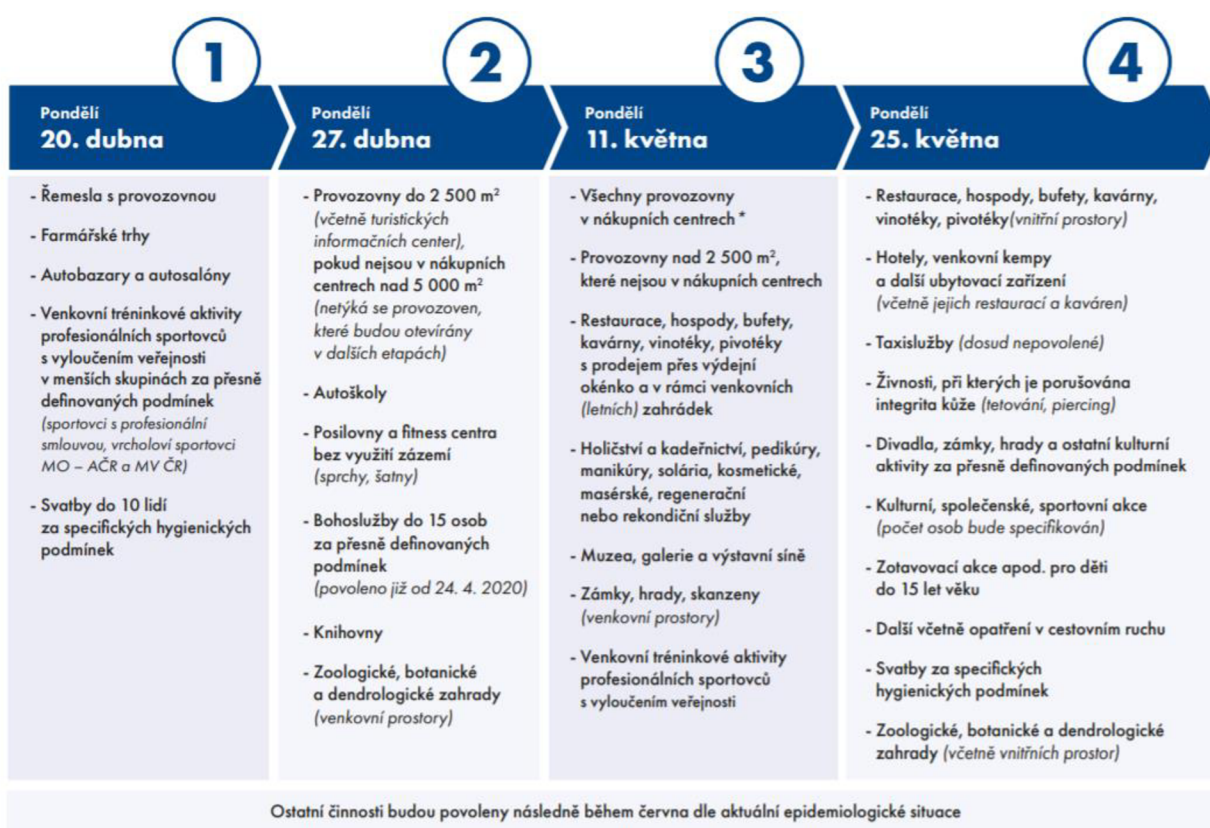
3.1 Průběh a dopady pandemie COVID-19 v ČR

Pandemie COVID-19 spolu s úzkými obchodními vazbami a otevřeností jednotlivých ekonomik způsobily závažný propad i na území ČR. Pandemie ovlivnila chod ekonomiky ČR nejen přímým způsobem, ale také nepřímo prostřednictvím vládních krizových opatření. Následná omezení volného pohybu či podnikatelských činností za účelem zachování veřejného zdraví, vyvolala otřesy téměř všemi sektory domácí ekonomiky (Chan, 2021). Podle Komárka et al. (2020) vládní opatření na omezení šíření COVID-19 prohlubují recesi, která by však v určité podobě i tak přišla, při rychlém rozšíření nákazy bez restriktivních opatření. Mnoho podnikatelských subjektů díky tomu bylo nuceno ze dne na den pozastavit svou činnost, čímž došlo ke zmrazení mnoha částí ekonomiky. Ve snaze odvrátit či minimalizovat dopady pandemie, zavedla vláda řadu krizových a podpůrných opatření, které byly neustále aktualizovány vzhledem k aktuálnímu vývoji virového onemocnění. Průběh pandemie COVID-19 a zavádění nejdůležitějších krizových opatření vládou lze shrnout v následujícím časovém harmonogramu založeném na usneseních vlády ČR:

- **Březen 2020**
 - 1. 3. 2020 - První případy koronavirového onemocnění v ČR.
 - 12. 3. 2020 - Vyhlášení nouzového stavu po dobu 30 dnů a přijetí krizového opatření o zákazu vstupu do ČR a cestování do rizikových zemí.
 - 14. 3. 2020 - Až na výjimky zákaz maloobchodního prodeje a prodeje služeb v provozovnách po dobu 10 dnů (*posléze zákaz prodloužen do 1. 4. 2020*).

- **Duben 2020**

- 1. 4. 2020 - Prodloužení zákazu maloobchodního prodeje a prodeje služeb v provozovnách do 11. 4. 2020.
- 9. 4. 2020 - Nouzový stav prodloužen do 30. 4. 2020 (*posléze stav prodloužen do 17. 5. 2020*).
- 20. 4. 2020 - Zveřejnění harmonogramu uvolňování podnikatelských činností.
- 24. 4. 2020 - Rozhodnutí vlády o zkrácení harmonogramu uvolňování podnikatelských činností (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Harmonogram uvolnění podnikatelských a dalších činností

Zdroj: MPO, 2020

- **Květen-Září 2020** – chod ekonomiky bez striktnějších vládních opatření.

- **Říjen 2020**

- 5. 10. 2020 - Vyhlášen nouzový stav po dobu 30 dnů (*poté prodloužen do 20. 11. 2020*).
- 22. 10. 2020 - Až na výjimky zákaz maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 3. 11. 2020.

- **Listopad 2020**

- 4. 11. 2020 - Prodloužení zákazu maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 20. 11. 2020 (*posléze zákaz prodloužen do 12. 12. 2020*).
- 20. 11. 2020 - Nouzový stav prodloužen do 12. 12. 2020.

- **Prosinec 2020**

- 10. 12. 2020 - Nouzový stav prodloužen do 23. 12. 2020 (*poté prodloužen do 22. 1. 2021*).
- 27. 12. 2020 - Až na výjimky zákaz maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 10. 1. 2021 (Vláda ČR, 2020).

- **Leden 2021**

- 11. 1. 2021 - Prodloužení zákazu maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 22. 1. 2021 (*posléze zákaz prodloužen do 14. 2. 2021*).
- 22. 1. 2021 - Prodloužení nouzového stav do 14. 2. 2021.

- **Únor 2021**

- 14. 2. 2021 - Prodloužení nouzového stavu do 28. 2. 2021 (*poté prodloužen do 28. 3. 2021*).
- 15. 2. 2021 - Prodloužení zákazu maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 28. 2. 2021.

- **Březen 2021**

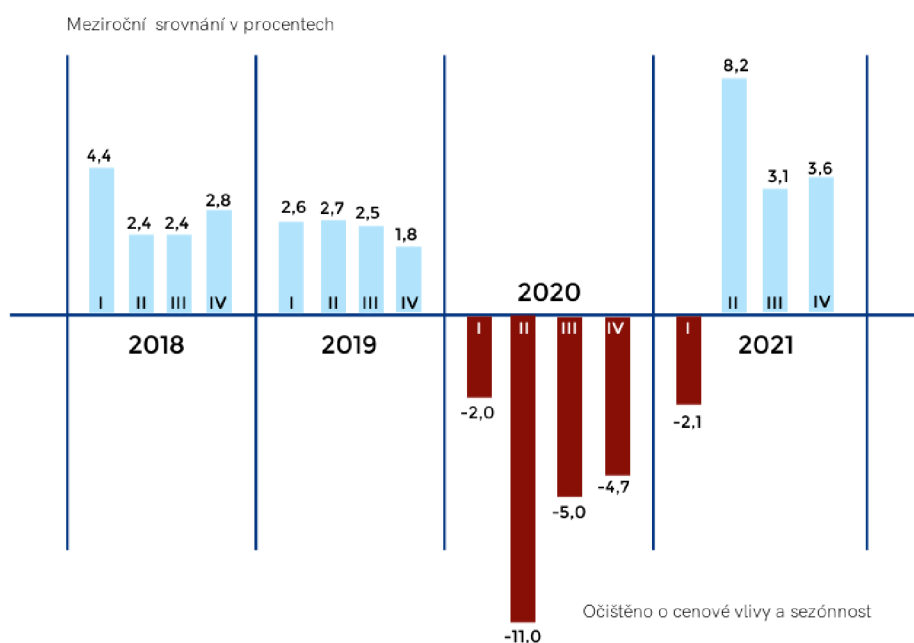
- 1. 3. 2021 - Až na výjimky zákaz maloobchodního prodeje a poskytování služeb v provozovnách do 21. 3. 2021 (*posléze zákaz prodloužen do 11. 4. 2021*).
- 26. 3. 2021 - Prodloužení nouzového stavu do 11. 4. 2021.

- **Duben 2021**

- 12. 4. 2021 - Otevření maloobchodních prodejen zboží a služeb, s výjimkou některých provozoven.
- 23. 4. 2021 - Vláda schválila plán rozvolňování proticovidových opatření, včetně otevření kadeřnictví a dalších služeb péče o tělo od 3. 5. 2021.

- **Květen-Prosinec 2021** – mimořádná opatření o omezení maloobchodního prodeje a poskytování služeb (Vláda ČR, 2021).

Z časového harmonogramu je zřejmé, že pandemie zasáhla Českou republiku v březnu roku 2020, kdy došlo během několika týdnů k makroekonomickým výsledkům podobných katastrofě, zejména v podobě propadu růstu HDP a explozivní úrovně nezaměstnanosti. Čím déle omezení trvají, tím větší strukturální škody mohou způsobit. Rozsah škod na ekonomice České republiky zachycuje obrázek 3, jež sleduje vývoj hlavního ukazatele pro určování výkonnosti ekonomiky státu, hrubého domácího produktu.



Obrázek 3: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2022)

Postupné uzavírání jednotlivých ekonomik způsobilo pokles zahraniční poptávky a nižší tvorbu kapitálu, což přispělo v 1. čtvrtletí 2020 k mezičtvrtletnímu poklesu o 3,3 %

a meziročnímu o 2,0 %. Od svého vzniku zažila Česká republika nejhlubší propad v 2. čtvrtletí 2020, kdy HDP klesl mezičtvrtletně o 8,7 % a meziročně o 11,0 % z důvodu poklesu zahraniční poptávky. Ve 3. čtvrtletí 2020 sice HDP meziročně klesl o 5,0 %, avšak mezičtvrtletně vzrostl o 6,9 %. Negativní meziroční vývoj HDP byl způsoben poklesem domácí poptávky. Podobný vývoj lze sledovat ve 4. čtvrtletí 2020, kdy HDP meziročně poklesl o 4,7 %, ale mezičtvrtletně vzrostl o 0,6 %. Za rok 2020 tak činil propad HDP kolem 5,6 %. S příchodem roku 2021 se situace v České republice výrazně zlepšila, i když v 1. čtvrtletí HDP stále dosahoval meziročního poklesu o 2,1 % a mezičtvrtletně o 0,3 %. Nejvyššího růstu bylo dosaženo v 2. čtvrtletí 2021, kdy HDP vzrostl meziročně o 8,2 % a mezičtvrtletně o 1,0 %. Pozitivní vývoj HDP byl podpořen především růstem konečné spotřeby domácností a tvorbou hrubého fixního kapitálu. Ve 3. čtvrtletí 2021 ekonomický růst zpomalil, ale stále HDP vzrostl meziročně o 3,1 % a mezičtvrtletně o 1,5 %. Důvodem byl pozitivní vývoj domácí poptávky i přes narůst cen materiálu, surovin a energií. Ve 4. čtvrtletí 2021 se České ekonomice dařilo, neboť HDP vzrostl mezičtvrtletně o 0,9 % a meziročně o 3,6 %. Růst HDP za celý rok 2021 ve výsledku činil 3,3 % (ČSÚ, 2022).

Omezování provozu domácí ekonomiky mělo výrazný dopad na HDP a o to může být větší, pokud byla zasažena klíčová odvětví spolu s vazbou na zahraniční obchod. Česká republika je charakteristická svou vývozní otevřeností a průmyslovým zaměřením, i když v posledních letech trendu průmyslu dominuje sektor služeb (Zábojníková, 2020). Některá průmyslová odvětví byla zdevastována ekonomickou hibernací vyvolanou krizovými opatřeními k sociálnímu distancování. Někteří se budou potýkat s problémem získat zpět ztracené příjmy, než se vydají na stále užší cestu k ziskovosti. Na rozdíl od jednotlivých odvětví průmyslu jsou v sektoru služeb ztracené příjmy nenávratně pryč, jelikož je poskytován nehmotný produkt s nemožností jeho skladování (Schwab a Malleret, 2020). I přesto ale pandemie představovala pro některé obory jedinečnou příležitost pro rozvoj (viz obrázek 4).



Obrázek 4: Vliv pandemie na obory globální ekonomiky

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Simon-Kucher, 2020)

Výše uvedený obrázek shrnuje vliv pandemie na obory globální ekonomiky a zároveň dává prostor jejímu významu pro klíčová odvětví ČR. Jedná se o čtyřdimenzionální analýzu určující čtyři kvadranty, které definují pozici jednotlivých oborů podle prosperity, přetíženosti, utlumení a ohrožení. Poloha každého oboru je stanovena na základě poptávky a obchodním a distribučním model. Na svislé ose se nachází změna poptávky z důvodu odlišných preferencí zákazníků a jejich přístupu k riziku v době krize, která může mít pozitivní či negativní dopad na hospodaření podnikatelských subjektů. Na vodorovné ose se poté nachází obchodovatelnost a distribuce výrobků či služeb, které byly ovlivněny v důsledku zdravotních a bezpečnostních opatření, jež měly na prodej a dostupnost velký či malý dopad. Analýza upozorňuje na fakt, že cestování a ubytovací služby nejsou jediné obory, které kvůli krizi trpí. Mezi ohrožené obory spadá také automobilový průmysl, zpracovatelský průmysl, maloobchod bez potravin, strojírenství nebo logistika. Do utlumených oborů spadají takové obory, které nemají problém s distribucí sortimentu, ale v důsledku krize se snižuje jejich poptávka. Patří sem například chemický průmysl,

výroba a přenos energie nebo těžba a zpracování ropy a zemního plynu. Česká republika bohužel spadá mezi země s velkým podílem sektorů, které jsou krizí zasaženy spíše negativně. Podle analytiků se Česká republika nachází v této nevýhodné pozici kvůli závislosti na zpracovatelském průmyslu, především v automobilové oblasti. Jako malá a otevřená ekonomika je navíc také závislá na zahraniční poptávce, která v důsledku pandemie výrazně poklesla. Na druhé straně jsou obory, o jejichž výrobky či služby je tak velký zájem, že je kvůli omezujícím opatřením nedokážou plnit a dostávají se do stavu přetížení. Do této kategorie spadá především maloobchod s potravinami a léky, pojišťovnictví a bankovníctví. V poslední řadě jsou zde obory, které nic nebrzdí v absorbování větší poptávky a řadí se tak mezi prosperující obory. Mezi ně může patřit farmaceutický průmysl, telekomunikace, vývoj softwaru nebo internetové služby. Podle analytika Víta Hradila pandemie nevyhnutelně promění českou ekonomiku tím, že ji posune mimo fyzický svět více do digitální sféry. Ze současného krizového období tak vyjdou úspěšně ty firmy, které toto přijmou jako nový standard (Chorá a Chripák, 2020).

Podnikatelské subjekty zasažené přerušením svých činností by měly být především zaměřeny na získávání svých ztracených příjmů, které mohou být zprostředkovány také státem ve formě podpor či úlev, díky kterým pomohou překonat krizové období (Gaspar a Mauro, 2020). Podnikání je od počátku provázáno s riziky, ovšem nejméně se lze připravit na systémové krize, které zpravidla vynutí zásahy státu, proto je podpora a kompenzace na místě. Do popředí se tak dostává očekávání, které může být ovlivněno státní pomocí, neboť pokud domácnosti v obavě z nejisté budoucnosti výrazně omezí spotřebu a firmy investice, povede to k prohloubení a prodloužení propadu ekonomiky. Otázkou se pak stává včasné poskytnutí kompenzace, především její míra, protože žádná vláda nezaručuje plné krytí rizik soukromým subjektům. Stát by měl tedy dbát na vhodnou kompenzaci škod, které způsobil zákaz provozu podnikatelské činnosti na základě vládních restrikcí (Komárek et al., 2020).

3.2 Program vlády ČR na pomoc podnikatelskému sektoru

Krizová vládní opatření v důsledku pandemie dopadla velmi tvrdě na podnikatelský sektor, a proto se v druhé polovině března 2020 začaly utvářet první plány pomoci české

ekonomice. Vládou bylo poskytnuto mnoho podpůrných programů a úlev, které měly úplně nebo alespoň z části kompenzovat finanční výpadek během pozastavení chodu ekonomiky. Státní pomoc na podporu podnikání lze rozčlenit do oblasti podpor udržení zaměstnanosti, plošných podpor podnikatelů a daňových úlev. Mezi nejdůležitější státní pomoc pro rok 2020/2021 se řadí následující:

1. Podpora udržení zaměstnanosti

- **Antivirus A** – financování náhrady mzdy v případě nařízené karantény nebo izolace zaměstnance z důvodu onemocnění COVID-19. Příspěvek zaměstnavatelům je 80 % z vyplacené mzdy včetně zákonných odvodů, maximálně 39 000 Kč měsíčně na zaměstnance. Pro zaměstnance to znamená, že je na překážkách a jeho náhrada mzdy činí 60 % průměrného výdělku (Covid Portál, © 2021).
- **Antivirus A Plus** – podpora firmám, jejichž provoz byl nuceně uzavřen či výrazně omezen krizovými opatřeními. Jde o kompenzaci 100 % z vyplacené náhrady mzdy včetně povinných odvodů, maximálně 50 000 Kč měsíčně na zaměstnance (Bělohoubek a Szut'ányi, 2020).
- **Antivirus B** – financování náhrady mzdy v případě omezení poptávky po službách či produktech firmy, výpadku výrobních vstupů nebo velkého počtu zaměstnanců v karanténě či ošetřovně. Dle druhu překážky pobírá zaměstnanec náhradu 60 %, 80 % nebo 100 % průměrného výdělku. V případě omezené poptávky se jedná o příspěvek ve výši 60 % z vyplacené náhrady mzdy včetně zákonných odvodů, maximálně 29 000 Kč měsíčně na zaměstnance (Covid Portál, © 2021).

2. Plošná podpora podnikatelů

- **Záruční program COVID** – určený živnostníkům, malým, středním a velkým podnikům pro usnadnění přístupu k provoznímu financování. Program Úvěr COVID přinesl bezúročné půjčky od 500 tis. do 15 mil. Kč (NRB, 2020). Záruční program COVID II poskytoval úvěry až do výše 15 mil. Kč se zárukou ČMZRB až do výše 80 % jistiny zaručovaného úvěru s maximální délkou ručení 3 roky. Tyto dva programy byly určeny

pro živnostníky a malé a střední podniky (HK ČR, © 2017-2020). Záruka COVID III byla určena i pro podniky do 500 zaměstnanců, které mohly požádat o zaručovaný úvěr až do výše 50 mil. Kč s 90 % jistinou do 250 zaměstnanců nebo 80 % jistinou zaručovaného úvěru do 500 zaměstnanců (Covid Portál, © 2021).

- **COVID Nájemné** – program je určen pro podnikatelské subjekty, které nemohly využívat provozovnu pro prodej zboží či poskytování služeb, ale musely dostát závazkům vůči pronajímatelům. COVID Nájemné bylo poskytnuto prostřednictvím třech výzev, které zprostředkovaly žádost o podporu ve výši 50 % rozhodného nájemného na rozhodné období. Výzvy se lišily v podmínkách čerpání podpory a rozhodných obdobích, za které mohl podnikatelský subjekt podporu čerpat (MPO, 2021).
- **Kompenzační bonus pro OSVČ, DPP, DPC a společníky malých s.r.o.** - příspěvek je určen pro dotčená podnikání, jejichž příjmy nepřekročily ve srovnávaném období (bonusovém období) 50 % průměrné měsíční výše těchto příjmů plynoucích z téže činnosti ve srovnávacím období. Srovnávacím období je období 3 po sobě jdoucích kalendářních měsíců v období od 01. 11. 2018 do 31. 12. 2020, jejichž názvy se shodují s názvy 3 kalendářních měsíců bezprostředně předcházejících bonusovému období. Příspěvek činil maximálně 500 Kč za každý kalendářní den bonusového období. Od 01. 02. 2021 byl příspěvek navýšen na maximální hodnotu 1000 Kč s výjimkou významného dotčení činnosti v důsledku karantény či izolace. V roce 2021 byla také změněna hranice průměrných měsíčních příjmů na 70 % v případě bonusového období od 22. 11.-31. 12. 2021 (Finanční správa, 2022).
- **Ošetřovné pro OSVČ** – poskytováno pro OSVČ s nutností péče o děti nebo osoby závislé na péči druhé osoby. Podporu lze vyplácet maximálně do výše 400 Kč na kalendářní den (Morávek, 2021).
- **COVID GASTRO** – finanční podpora podnikatelům, kterým v důsledku přijatých krizových opatření omezení provozování podnikatelské činnosti poklesly tržby a tím i jejich likvidita. Tržby se musely snížit alespoň o 30 %

za období 4. čtvrtletí roku 2020 oproti 4. čtvrtletí roku 2019. Podpora byla poskytována na náklady na provoz a udržení podnikatelské činnosti. Maximální výše podpory byla dána jako součin 400 Kč krát počet zaměstnanců působících v daném podniku (MPO, 2021).

- **COVID Nepokryté náklady** – záměrem programu je pomoci podnikatelským subjektům, jejichž obrat poklesl během rozhodného období nejméně o 50 % ve srovnání se stejným obdobím roku 2019 nebo 2020, s úhradou části nákladů/výdajů, které nejsou pokryty výnosy/příjmy. Za rozhodné období se považuje období od 01. 01. 2021 do 31. 03. 2021. Maximální výše podpory na jednoho žadatele činí 40 mil. Kč (MPO, 2022).

3. Další podpory, úlevy a změny

- **Daňové úlevy** – úlevy v daňové oblasti byly prezentovány formou Liberačních balíčků I, II a III. Lze sem zařadit například odložení povinnosti elektronické evidence tržeb, plošné prominutí pokuty za opožděné podání přiznání k dani z příjmu FO a PO, prominutí daně z přidané hodnoty na bezúplatné dodání základních ochranných prostředků nebo plošné posunutí úhrad záloh silniční daně (Žurovec, 2020).
- **Daňové změny** – pandemie s sebou přinesla i velké změny v oblasti účetnictví a daní, zejména pak v daních z příjmů. Velkou změnou bylo zavedení mimořádných odpisů, které umožňují u hmotného majetku zařazeného do 1. odpisové skupiny odpis 100 % vstupní ceny za 12 měsíců. U hmotného majetku zařazeného do 2. odpisové skupiny umožňují odpis rozložit do 24 měsíců, kdy po dobu prvních 12 měsíců je rovnoměrně odepisováno 60 % vstupní ceny a druhých 12 měsíců zbylých 40 %. Majetek musel být pořízen v období od 01. 01. 2020 do 31. 12. 2021. Další změnou bylo zvýšení maximální výše odčitatelných položek od základu daně v případě bezúplatných plnění na 30 % nebo zpětné uplatnění daňové ztráty. Pro nižší administrativní náročnost byla zavedena paušální daň pro OSVČ, která činí za celý rok 65 628 Kč včetně zákonných odvodů (*částka platná pro rok 2021*). Také byla zvýšena základní sleva

na dani na poplatníka a zrušeno zastropení částky daňového bonusu (Dlabačová a Schmalzová, 2021).

Vzhledem k omezení či uzavření provozu na základě krizových opatření bylo třeba státního zásahu v podobě kompenzací ušlých příjmů. Avšak ušlé příjmy nefigurovaly jen na straně podnikatelských subjektů, ale také státu v podobě výpadku příjmů z daní. V rámci podpor firem, zaměstnavatelů a OSVČ vláda umožnila odklady placení daní a odvodů, nebo některé odvody odpustila úplně (Komárek et al., 2020). Kompenzační bonus, Ošetřovné a Antivirus jsou od daně z příjmů osvobozeny, naproti tomu covidové programy, jako je COVID Nájemné, jsou provozní dotace, které nejsou osvobozeny od daně z příjmů (Vokřál, 2021). Vláda se tak ocitla v situaci, kdy byla bez dostupných financí a musela se v daný okamžik zadlužit o to více. Zvýšené veřejné výdaje na zdravotnictví, podporu zaměstnanosti a podnikatelů v těžce postižených sektorech a daňové úlevy způsobily schodek 6,2 % v roce 2020 (Chan, 2021).

4 Případová studie hospodaření podnikatelských subjektů v souvislosti s pandemií COVID-19

V první části práce byly prostřednictvím literární rešerše zkoumány převážně teoretické aspekty krizí a postupy vyhodnocování finanční výkonnosti. Literární prameny jsou v následujících analytických kapitolách použity ke zpracování případové studie hospodaření vybraných podnikatelských subjektů v souvislosti s pandemií COVID-19. S přihlédnutím k vlivu pandemie na obory globální ekonomiky jsou představeny dvě společnosti, jejichž obory podnikání se v době koronavirové krize nacházely v odlišných pozicích prosperity a ohrožení. Systémová krize COVID-19 představovala hrozbu i příležitost zároveň, na základě čehož byly podnikatelské subjekty zvoleny. Hrozbu, kterou pandemie představovala, se stát snažil potlačovat prostřednictvím krizových opatření, jejichž negativní dopad na provozování podnikatelských činností měl být utlumen státními podporami, daňovými úlevami a daňovými změnami. Ovlivnění provozu a čerpání vládních programů na pomoc podnikatelskému sektoru následkem krizových opatření, je zkoumáno v hospodaření zvolených podnikatelských subjektů. Následně je přistoupeno k vyhodnocení hospodaření společností na základě rozboru hlavních účetních výkazů. Rozbor je aplikován prostřednictvím analýzy absolutních a poměrových ukazatelů, kteří indikují finanční zdraví jednotlivých společností před a během krizového období. Absolutní analýza je provedena prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pro analýzu poměrových ukazatelů byly z důvodu přehlednosti zvoleny vždy dva ukazatele z kategorie ukazatelů likvidity, rentability a zadluženosti. Sledování vývoje těchto ukazatelů v čase je v době krize žádoucí, neboť zobrazují měnící se platební schopnost, zadluženost a výnosnost podnikatelských subjektů. Z výsledků, které přinesla analýza finančního zdraví, je vyhodnocen dopad pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů s tím, zda se jednalo o příležitost či hrozbu v podobě koronavirové krize. V návaznosti na to jsou sestavena doporučení k minimalizaci negativních dopadů pandemie COVID-19 na zvolených společnostech. Pro zachování anonymity jsou analyzované společnosti označovány jako „Společnost X“ a „Společnost Y“.

Společnost X nemá nijak dlouhou podnikatelskou historii, neboť operuje na trhu velmi krátkou dobu od roku 2017. Společnost vznikla na území České republiky jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 100 000 Kč. Statutární orgán se skládá ze dvou jednatelů, kteří jsou zároveň jedinými společníky ve firmě. Hlavním předmětem podnikání společnosti je prodej sortimentu pro podlahová topení v měřítku maloobchodní i velkoobchodní činnosti. Zprostředkování prodejního zboží se uskutečňuje prostřednictvím internetového obchodu. Využití online obchodu umožňuje vstup nejen všem potenciálním tuzemským zákazníkům, nýbrž i těm zahraničním. Na zahraničním trhu podnik nevystupuje jen v roli dodavatele, ale také odběratele. Vzhledem k velkému objemu nabízeného sortimentu podnik využívá provozovnu se skladovým úložištěm, která byla postavena jednatelem společnosti v roce 2019. Společnost X si celou provozovnu včetně horní bytové jednotky pronajímá, neboť se nenachází v majetku společnosti. Tím se novostavba promítá jen do nákladů společnosti, přičemž z horní bytové jednotky jí plyne navíc vedlejší příjem z nájmu, neboť ji dále pronajímá konečnému spotřebiteli. V současnosti má podnik 1 zaměstnance a dosahuje ročních obrátů v řádu několika milionů korun českých.

Společnost Y byla založena počátkem roku 2018 na území České republiky jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 100 000 Kč. Statutární orgán je složen ze dvou jednatelů, přičemž jen jeden z nich je společník vlastníci 100% obchodní podíl. Hlavním předmětem podnikání je poskytování kadeřnických a holičských služeb. Společnost Y je zaměřena výhradně pro muže, u kterých klade velký důraz na holičské služby. Podnikatelská činnost je vykonávána prostřednictvím středně velké provozovny, kterou si pronajímá. Vedle úpravy vlasů a vousů je poskytováno i malé občerstvení pro větší zážitek zákazníků. V současnosti společnost zaměstnává 5 kadeřníků a 2 recepční, které zařizují rezervace a věnují se čekajícím zákazníkům. Roční obrat podniku se v průměru pohybuje pod hranicí dvou milionů korun českých.

4.1 Krizová opatření a provoz podnikatelských subjektů

Společnost X provozuje svou podnikatelskou činnost prostřednictvím internetového obchodu a provozovny se skladem, jež slouží jako výdejní místo především pro přepravní společnosti, které dále rozvážejí zboží kupujícím na předem určená místa. Společnost nabízí svým zákazníkům také možnost osobního odběru, ale ta je zákazníky využívána jen nepatrně. Osobní interakce mezi společností a zákazníky se tak uskutečňuje jen zřídka. Díky tomu, že společnost operuje především v online prostředí a není závislá na příjmech z kamenného obchodu, se krizová opatření nijak nedotkla měsíčních tržeb, což je možné sledovat v tabulce 1.

Tabulka 1: Celkové tržby z prodeje zboží Společnosti X a podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových za období 2018-2021

Měsíc	2018		2019		2020		2021	
	Celkové tržby (tis. Kč)	Podíl zahraničních tržeb (%)	Celkové tržby (tis. Kč)	Podíl zahraničních tržeb (%)	Celkové tržby (tis. Kč)	Podíl zahraničních tržeb (%)	Celkové tržby (tis. Kč)	Podíl zahraničních tržeb (%)
1	927	7,20	1 021	6,86	1 323	5,82	1 567	4,28
2	1 281	8,59	912	12,61	1 444	10,18	1 914	6,17
3	1 003	10,87	928	10,35	1 961	11,47	2 273	5,94
4	1 095	14,16	1 498	6,01	1 930	3,32	2 226	4,76
5	1 232	16,07	1 049	10,20	1 465	4,23	3 019	6,76
6	1 109	17,13	893	10,64	1 910	4,35	2 283	6,13
7	1 201	10,91	1 410	6,67	1 539	8,58	1 868	5,35
8	1 282	7,02	1 271	6,85	1 342	2,61	2 140	4,21
9	1 316	8,74	1 694	10,39	1 644	6,75	3 055	3,99
10	1 979	2,88	1 791	4,35	2 138	9,21	2 473	5,62
11	1 188	13,38	1 799	9,62	1 779	6,41	3 184	5,03
12	629	14,15	907	8,82	1 330	8,20	1 501	5,00
Součet	14 242		15 173		19 805		27 503	
Průměr	1 187	10,93	1 264	8,61	1 650	6,76	2 292	5,27

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Tabulka zobrazuje měsíční tržby z prodeje zboží ve čtyřech po sobě jdoucích účetních obdobích, u kterých lze sledovat růstový trend. Součtem měsíčních tržeb za jednotlivé roky je dosaženo hodnot ročních obrátů, kdy se v roce 2021 hodnota ročního obrátu oproti roku 2018 téměř zdvojnásobila. V letech 2020 a 2021, kdy se celý svět potýkal s pandemií koronaviru, se tržby Společnosti X ani v jednom z měsíců rapidně nesnížily. Z toho je možné odvodit, že spotřebitelské chování vůči této firmě pandemie koronaviru nijak

negativně neovlivnila, ba naopak se poptávka po zboží navýšila. Kupříkladu měsíc březen a duben roku 2020, v nichž bylo užito bezprecedentních vládních opatření, se tržbami nejbližší přiblížily ke 2 000 000 Kč. V květnu téhož roku, kdy bylo rozvolňování ostatních podnikatelských činností v půli cesty, se tržby snížily k podprůměrné hodnotě. V říjnu roku 2020 tržby poprvé překročily částku 2 000 000 Kč, což mohlo být zapříčiněno narůstajícím napětím ohledně zvyšování nákazy COVID-19 a pravděpodobného znovuzavedení vládních opatření. Následující měsíce roku 2021 prozrazují, že krizi se opět nepovedlo nijak viditelně zasáhnout oblast tržeb, která by následkem toho výrazně trpěla. Co je naopak viditelné, je snižující se podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových. Od roku 2018 se průměrný podíl 10,93 % snížil v roce 2021 na polovinu této hodnoty, tedy 5,27 %. V únoru a březnu roku 2020 je možné sledovat skokový nárůst tržeb ze zahraničí pohybující se kolem 10-11 %. Podobného podílu firma dosahovala už jen v předešlých letech. Podíl na klesající poptávce ze strany zahraničních odběratelů měla s největší pravděpodobností právě pandemie koronaviru. Česká republika nebyla jedinou zemí, která v důsledku pandemie uzavřela své hranice a ovlivnila tím nákladní dopravu. Vzhledem ke krizovým opatřením se na hraničních přechodech jednotlivých států utvářely kolony, které zapříčinily delší čekací doby na hranicích a v některých případech tím zvyšovaly cenu přepravních služeb. Zahraniční odběratelé tak začali dávat přednost levnějším a rychlejším alternativám, které byly snadněji dostupné na území jejich působnosti (pobytu).

Mezi podnikatelské subjekty, které byly nuceny ze dne na den pozastavit svou činnost, patřila Společnost Y poskytující kadeřnické a holičské služby. Vzhledem k tomu, že dané služby mohou být poskytovány jen při osobním kontaktu se zákazníkem, musela společnost neprodleně uzavřít provozovnu a vyčkávat na povolení znovu vykonávat svou činnost. Vládní nařízení se tak stala hlavním regulátorem poskytování kadeřnických a holičských služeb. Realizace krizových opatření měla za následek okamžitou separaci Společnosti Y od příjmů v řádu několika měsíců, kdy měsíční tržby stagnovaly na nulové úrovni (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Celkové tržby z prodeje služeb Společnosti Y za období 2018-2021

Měsíc	2018	2019	2020	2021
	Celkové tržby (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)	Celkové tržby (tis. Kč)
1	0	0	191	0
2	120	115	152	0
3	134	129	80	0
4	130	134	0	5
5	140	131	147	242
6	135	122	248	270
7	138	152	276	250
8	127	156	248	280
9	152	156	270	268
10	145	166	159	273
11	146	190	0	305
12	150	228	250	407
Součet	1 517	1 679	2 021	2 300
Průměr	126	140	168	192

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Tabulka zobrazuje měsíční tržby z prodeje služeb ve čtyřech po sobě jdoucích účetních obdobích. Mezi lety 2018 a 2019 lze sledovat rostoucí tendenci ročního obratu, který se oproti roku 2018 zvýšil o 162 tis. Kč. S příchodem COVID-19 v roce 2020 se březnové tržby rapidně snížily k hodnotě 80 tis. Kč, neboť bylo v půli měsíce nařizováno neposkytovat služby v provozovnách. V dubnu téhož roku nemohla Společnost Y stále vykonávat svou činnost, což mělo za následek nulové tržby v měsíci. Bezvýdělečné období pokračovalo do půli května, kdy bylo posléze umožněno holičstvím a kadeřnictvím poskytovat své služby, čímž se podnik dostal na podprůměrnou tržbu 147 tis. Kč. Následující měsíce byly pro společnost výdělečné více než obvykle, neboť velké množství zákazníků vyhledávalo tuto službu z důvodu její dřívější nedostupnosti. K nárůstu příjmů také přispělo přijetí tří nových zaměstnanců. Podobně jako na začátku roku 2020 tomu bylo i k jeho konci, kdy bylo v listopadu opět zakázáno poskytovat služby v provozovnách. I přes dva nevýdělečné měsíce v roce 2020, roční obrat společnosti vzrostl na 2 021 tis. Kč a průměrné měsíční tržby se zvýšily o 28 tis. Kč. První čtyři měsíce roku 2021 byly pro firmu velmi těžkým obdobím, neboť nemohla provozovat svou činnost a jediným výdělkem byl prodej voucherů, který ji zajistil v dubnu 5 tis. Kč. Následné rozvolňování vládních opatření umožnilo podniku v dalších měsících provozovat svou činnost jen s drobnými omezeními. Měsíční tržby oproti roku 2019 vzrostly, v některých případech

i dvojnásobně, a přispěly k ročnímu obratu 2 300 tis. Kč. V letech 2020 a 2021 se tržby společnosti sice navýšily, ale ztráta příjmů po dobu šesti měsíců mohla silně narušit krátkodobé rozhodovací procesy a tím i chod společnosti. Nenadálá separace společnosti od příjmů totiž nebyla důvodem pro automatické odpuštění závazků, ať už mzdových či provozních. Náhlý průnik krize do podniku a její přímé vyústění do akutní fáze způsobilo několikaměsíční pozastavení pravidelných příjmů, na kterých je společnost závislá. Vzhledem ke svému krátkému působení na trhu, Společnost Y nedisponovala potřebnými finančními rezervami a bylo pro ni životně důležité co nejrychleji získat alternativní zdroje příjmů. V následujících dnech a měsících roku 2020/2021 se pro podniky zasažené koronavirovou krizí stal stát pomocnou rukou prostřednictvím poskytovaných podpor. Společnost Y se snažila využít všech dostupných státních podpor, u kterých byla možnost jejího nároku. Pozornost směřovala především na podpory udržení zaměstnanosti a poté na plošné podpory podnikatelů.

4.1.1 Využití státních podpor podnikatelskými subjekty

Na základě informací o výdělečnosti podnikatelských subjektů v průběhu pandemie COVID-19 je zřetelný odlišný dopad krizových opatření. Zatímco u Společnosti X setrvaly tržby u pozitivního vývoje, Společnost Y se potýkala s šesti měsíčním výpadkem příjmů v období 2020/2021. Finanční podpora státu během koronavirové krize však patřila pouze těm sektorům ekonomiky, podnikatelům, živnostníkům a zaměstnancům, kteří byli postiženi důsledky pandemie COVID-19. V tomto případě se pro Společnost X nenaskytl žádný nárok na státní podporu, kromě daňové změny ve formě mimořádných odpisů. Naopak Společnost Y, která utrpěla nenávratnou ztrátu příjmů díky nemožnosti vykonávat svou podnikatelskou činnost, měla nárok hned na několik státních podpor v oblasti udržení zaměstnanosti a plošné podpory podnikatelů. Společnost Y čerpala státní podpory v letech 2020 a 2021, které znázorňují tabulky 3 a 4.

Tabulka 3: Čerpání státních podpor Společnosti Y v roce 2020

Období	Vládní programy	Výše dotace (tis. Kč)
Březen	Antivirus A	63
Duben	Antivirus A	130
Květen	Antivirus A	20
	Antivirus B	31
Říjen	Antivirus A Plus	38
Listopad	COVID Nájemné (Výzva 2)	38
	Antivirus A Plus	132
Prosinec	Antivirus A Plus	45
Celkem		497

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Společnost Y byla nucena v průběhu března neprodleně uzavřít svou provozovnu, čímž ji vznikl nárok na státní dotaci. V březnu 2020 podala žádost o příspěvek cíleného programu Antivirus v režimu A, kterým si zajistila náhradu mzdy ve výši 63 tis. Kč. O stejný program žádala i v dubnu, který ji přinesl o 67 tis. Kč více, neboť tentokrát pokrýval celý měsíc. K rozvolňování krizových opatření docházelo až v polovině května, a tak podnik mohl čerpat opět z programu Antivirus A 21 tis. Kč a navíc 31 tis. Kč z programu Antivirus B. Od října byl nově zveřejněn Antivirus A Plus, prostřednictvím kterého podnik získal 38 tis. Kč. Nový program také přinesl Společnosti Y za celý listopad příspěvek ve výši 132 tis. Kč, který ještě doplnil nově čerpaný program COVID Nájemné v hodnotě 38 tis. Kč. V prosinci byla podniku přidělena náhrada mzdy ve výši 45 tis. Kč, která uzavřela celkovou hodnotu státních dotací ve výši 497 tis. Kč za rok 2020.

Tabulka 4: Čerpání státních podpor Společnosti Y v roce 2021

Období	Vládní programy	Výše dotace (tis. Kč)
Leden	COVID GASTRO	168
	Antivirus A Plus	136
Únor	COVID Nájemné (Výzva 3)	38
	Antivirus A Plus	142
Březen	Antivirus A Plus	142
Leden-Březen	COVID Nepokryté náklady	416
Duben	Antivirus A Plus	136
Celkem		1 178

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

V lednu roku 2021 čerpala společnost opět program Antivirus A Plus, prostřednictvím kterého získala 136 tis. Kč. Nově také využila příspěvku COVID GASTRO, díky kterému utřžila 168 tis. Kč a dohromady tak získala za měsíc leden dotaci v hodnotě 304 tis. Kč. V únoru a březnu byla opět vyplněna žádost o Antivirus A Plus se stejným příspěvkem 142 tis. Kč. Navíc v únoru bylo využito COVID Nájemného v podobě třetí výzvy, jež poskytla dotaci v hodnotě 38 tis. Kč. Za první čtvrtletí roku 2021 měla Společnost Y nárok na nový program COVID Nepokryté náklady, který je zároveň nejvyšším příspěvkem ve výši 416 tis. Kč. Poslední žádost o Antivirus A Plus byla vyplněna v dubnu 2021 a přispěla podniku částkou 136 tis. Kč. Za rok 2021 tak získala Společnost Y státní dotace ve výši 1 178 tis. Kč.

Vzhledem k tržbám, kterých byla Společnost Y schopna dosáhnout v květnu, říjnu a prosinci roku 2020 vyvstává otázka, zda bylo opravdu nutné žádat o státní dotace. Je třeba připomenout, že v roce 2019 generovaly průměrné měsíční tržby v hodnotě 140 tis. Kč čtyři zaměstnanci. Na začátku roku 2020 však společnost přijala tři nové zaměstnance, jejichž počet se tím zvýšil na sedm. Přijetí nové pracovní síly znamená vyšší mzdové zatížení podniku, které je třeba hradit z vyšších příjmů vyprodukovaných právě novými zaměstnanci. Ti bohužel měli v důsledku pandemie zakázáno vykonávat svou práci v určitých obdobích, a tudíž nedošlo k dostatečnému zvýšení příjmů v květnu a říjnu 2020. Zároveň se ale i tak podařilo navýšit průměrné měsíční tržby o 28 tis. Kč. Jen na základě tržeb a zvýšeného mzdového zatížení však není možné usoudit, zda Společnost Y skutečně potřebovala ve všech šesti měsících pobírat státní dotace. Otázka skutečné nezbytnosti a efektivnosti státních podpor v době krize může být zodpovězena prostřednictvím analýzy finanční výkonnosti, která též zkoumá i dopad krize do hospodaření obou podnikatelských subjektů.

4.2 Finanční výkonnost před a během krizového období

Následující podkapitoly zkoumají základní účetní výkazy a z nich vycházející finanční výkonnost u sledovaných společností X a Y. Účetní výkazy jsou z důvodu zachování anonymity uvedeny ve zkráceném rozsahu a jejich hodnoty jsou zaokrouhleny na tisíce. Spolu s finančními ukazateli jsou sledovány a porovnávány ve čtyřech po sobě jdoucích účetních obdobích. Přehled hospodaření Společnosti X v období 2018-2021 je vyobrazen

prostřednictvím tabulek 5 a 6. Tabulka 5 zachycuje zkrácenou rozvahu a tabulka 6 zkrácený výkaz zisku a ztráty dané společnosti.

- **Přehled hospodaření Společnosti X v období 2018-2021**

Tabulka 5: Zkrácená rozvaha Společnosti X (v tis. Kč)

Položka	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	3 839	5 757	9 542	11 843
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Stálá aktiva	368	760	547	1 949
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	368	760	547	1 949
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	3 466	4 861	8 859	9 884
Zásoby	1 519	1 560	2 265	2 589
Dlouhodobé pohledávky	0	900	2 575	2 575
Krátkodobé pohledávky	145	446	297	771
Peněžní prostředky	1 802	1 955	3 722	3 949
Časové rozlišení aktiv	5	136	136	10
PASIVA CELKEM	3 839	5 757	9 542	11 843
Vlastní zdroje	3 370	5 271	8 265	10 403
Základní kapitál	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	1 095	3 709	4 171	4 902
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 175	1 462	3 994	5 401
Cizí zdroje	469	486	1 277	1 440
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	92	0	0
Krátkodobé závazky	469	394	1 277	1 440
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

U položek stálých aktiv v tabulce 5 je patrné, že Společnost X disponuje pouze dlouhodobým hmotným majetkem, který potřebuje k provozování své činnosti. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen osobními a nákladními automobily a vysokozdvizným vozíkem. Vzhledem k předmětu podnikání musí společnost uchovávat neprodané zboží na skladě, což vysvětluje položku zásob u oběžného majetku. Položka peněžních prostředků prozrazuje poměrně velký likvidní polštář na bankovních účtech a pokladně. Celková pasiva jsou zastoupena cizími a vlastními zdroji, přičemž zdroje

vlastní se skládají převážně z kladných výsledků hospodaření, které mají tendenci jednotlivými roky narůstat, což lze vypořádat i z tabulky 6.

Tabulka 6: Zkrácený výkaz zisku a ztráty Společnosti X (v tis. Kč)

Položka	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje služeb	0	19	221	226
Tržby za prodej zboží	14 242	15 173	19 805	27 503
Výkonová spotřeba	11 254	12 839	14 213	20 158
Osobní náklady	210	310	275	263
Úpravy hodnot v provozní oblasti	45	152	213	1 157
Ostatní provozní výnosy	6	9	0	350
Ostatní provozní náklady	6	34	22	60
Provozní výsledek hospodaření	2 733	1 866	5 303	6 441
Ostatní finanční výnosy	18	20	17	260
Ostatní finanční náklady	61	45	348	33
Finanční výsledek hospodaření	-43	-25	-331	227
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 690	1 841	4 972	6 668
Daň z příjmů	515	379	978	1 267
Výsledek hospodaření po zdanění	2 175	1 462	3 994	5 401
Čistý obrát za účetní období	14 266	15 221	20 043	28 339

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Z podnikatelské činnosti Společnosti X vyplývají pravidelné tržby z prodeje zboží a také služeb, vycházející z pronájmu bytové jednotky. Naproti tomu stojí náklady v podobě výkonové spotřeby, osobních nákladů, úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatních provozních nákladů. Výkonová spotřeba se u Společnosti X skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, ostatních služeb a ze spotřeby materiálu a energie. Osobní náklady obsahují mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Vzhledem k prodeji i nákupu zboží za hranicemi České republiky, vznikají podniku kurzové rozdíly, které jsou zastoupeny položkami ostatních finančních výnosů a nákladů utvářející finanční výsledek hospodaření. Velký podíl na utváření kurzových rozdílů mají peněžní převody mezi devizovým a korunovým bankovním účtem.

Účetní výkazy druhého podnikatelského subjektu se nacházejí v přehledu hospodaření Společnosti Y za období 2018-2021 níže. Hospodaření společnosti je sledováno prostřednictvím tabulek 7 a 8. Tabulka 7 znázorňuje zkrácenou rozvahu a tabulka 8 zkrácený výkaz zisku a ztráty dané společnosti.

- **Přehled hospodaření Společnosti Y v období 2018-2021**

Tabulka 7: Zkrácená rozvaha Společnosti Y (v tis. Kč)

Položka	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	354	424	533	1 070
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Stálá aktiva	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	354	424	533	1 070
Zásoby	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	240
Krátkodobé pohledávky	45	71	130	69
Peněžní prostředky	309	353	403	761
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	354	424	533	1 070
Vlastní zdroje	100	140	39	665
Základní kapitál	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	40	-61
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	40	-101	626
Cizí zdroje	254	284	494	405
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	254	284	494	405
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Tabulka 7 zobrazuje rozvahu Společnosti Y, na které se hodnotově podílí méně rozvahových položek, než v případě Společnosti X. Vzhledem k předmětu podnikání Společnost Y nepotřebuje k provozování své činnosti užívat dlouhodobý majetek, proto zde není zastoupen. Na aktivech podniku se tak podílí pouze oběžný majetek, který se skládá z krátkodobých pohledávek, dlouhodobých pohledávek a peněžních prostředků. Pasiva podniku jsou tvořena vlastními a cizími zdroji, přičemž cizí kapitál je tvořen pouze krátkodobými závazky. Výsledek hospodaření běžného účetního období má v průběhu let nepravidelný vývoj, což lze sledovat i v tabulce 8.

Tabulka 8: Zkrácený výkaz zisku a ztráty Společnosti Y (v tis. Kč)

Položka	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje služeb	1 517	1 679	2 021	2300
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	880	918	1 153	1 186
Osobní náklady	613	689	1 466	1 517
Ostatní provozní výnosy	0	0	497	1 178
Ostatní provozní náklady	2	3	0	0
Provozní výsledek hospodaření	22	69	-101	775
Ostatní finanční výnosy	0	2	0	1
Ostatní finanční náklady	22	22	0	1
Finanční výsledek hospodaření	-22	-20	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	0	49	-101	775
Daň z příjmů	0	9	0	149
Výsledek hospodaření po zdanění	0	40	-101	626
Čistý obrat za účetní období	1 517	1 681	2 518	3 479

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

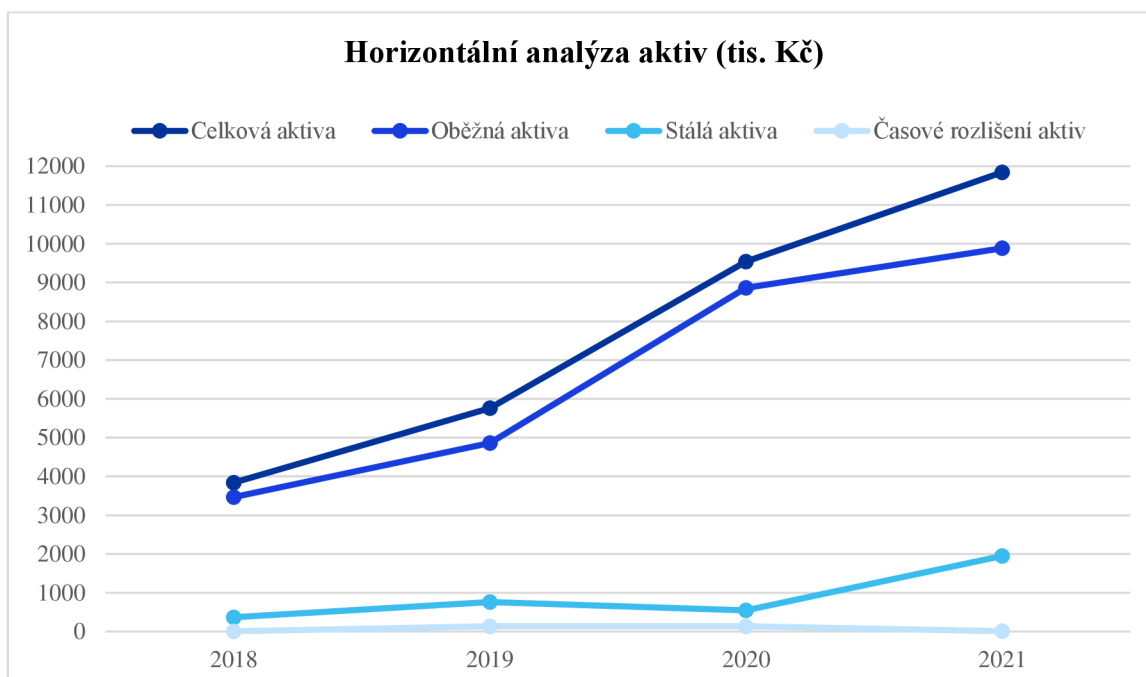
Provozní výnosy jsou zastoupeny tržbami z prodeje služeb a ostatními provozními výnosy, které zahrnují příjem ze státních dotací. Provozní náklady jsou tvořeny především spotřebovaným materiálem, spotřebovanou energií, ostatními službami a mzdovými náklady včetně nákladů s nimi související. Menší položkou výkazu zisku a ztráty je finanční výsledek hospodaření, na kterém se nejvíce podílejí ostatní finanční náklady. Tyto náklady vznikají při užívání různých platebních platforem, které si při platbě ve prospěch účtu Společnosti Y strhávají poplatek za zprostředkování platby. Z provozního a finančního výsledku hospodaření vyplývá výsledek hospodaření před zdaněním, který má od založení společnosti spíše kolísavý vývoj.

4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů Společnosti X

Analýza absolutních ukazatelů Společnosti X čerpá ze základních účetních výkazů ve zjednodušeném tvaru. Aplikací horizontální a vertikální analýzy je sledován vývoj zkoumaných veličin účetních výkazů v čase a jejich struktura. Níže uvedené obrázky obsahují pouze vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

- **Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Pomocí horizontální analýzy rozvahy Společnosti X uvedené v příloze, bylo zjištěno změn rozvahových položek aktiv v absolutním vyjádření, které zjednodušeně zobrazuje obrázek 5. Hodnoty uvedené na ose y je třeba vnímat jako konečné stavy k daným rokům, nikoli jako stavy počáteční.

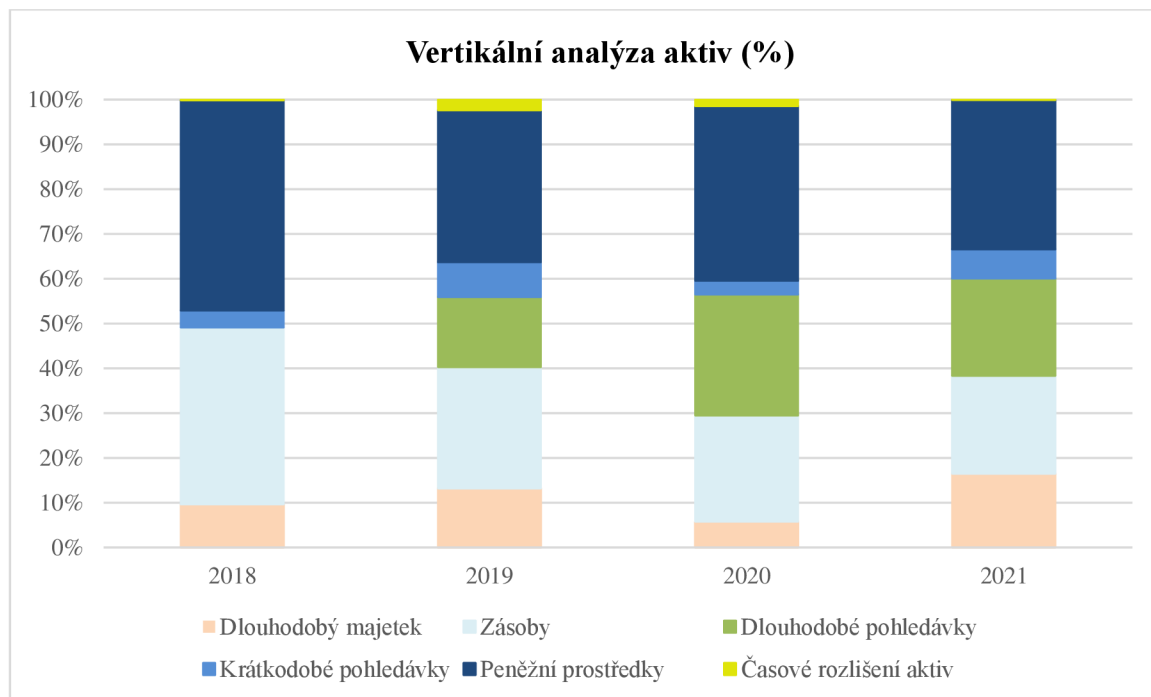


Obrázek 5: Horizontální analýza aktiv Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

U celkových aktiv lze pozorovat v průběhu sledovaného období pouze kladný vývoj. Nejvyšších pozitivních změn bylo dosahováno v době koronavirové krize, tedy v letech 2020 a 2021. Výrazný podíl na růstu celkových aktiv má zcela jistě položka oběžného majetku, která dosahovala největších přírůstků do roku 2020, kdy ji poté vystřídala položka stálých aktiv. Nejvyšší změna oběžného majetku v roce 2020 byla způsobena růstem dlouhodobých pohledávek, peněžních prostředků a v menší míře také růstem zásob. Vzhledem k rostoucí poptávce po produktech docházelo ke zvyšování nákupu zboží na sklad. Rostoucí zásoby však mohou být nepříznivým jevem, neboť zvětšují celkové náklady na skladování a jako nejméně likvidní rozvahová položka stupňují svůj podíl na oběžném majetku. Zesilující růst tržeb a snížená hodnota krátkodobých pohledávek zapříčinila také zvýšení peněžních prostředků. Následující rok způsobila investice do dvou

osobních automobilů největší nárůst stálých aktiv od dob existence podniku. Společnost X tedy disponovala takovými přebytečnými úsporami, díky kterým si mohla dovolit v době koronakrizy navýšit dlouhodobý hmotný majetek o 1 402 tis. Kč. Dopad kladných a záporných změn na rozložení majetku v celkové hodnotě aktiv zobrazuje obrázek 6, jež čerpá z vertikální analýzy rozvahy Společnosti X uvedené v příloze.

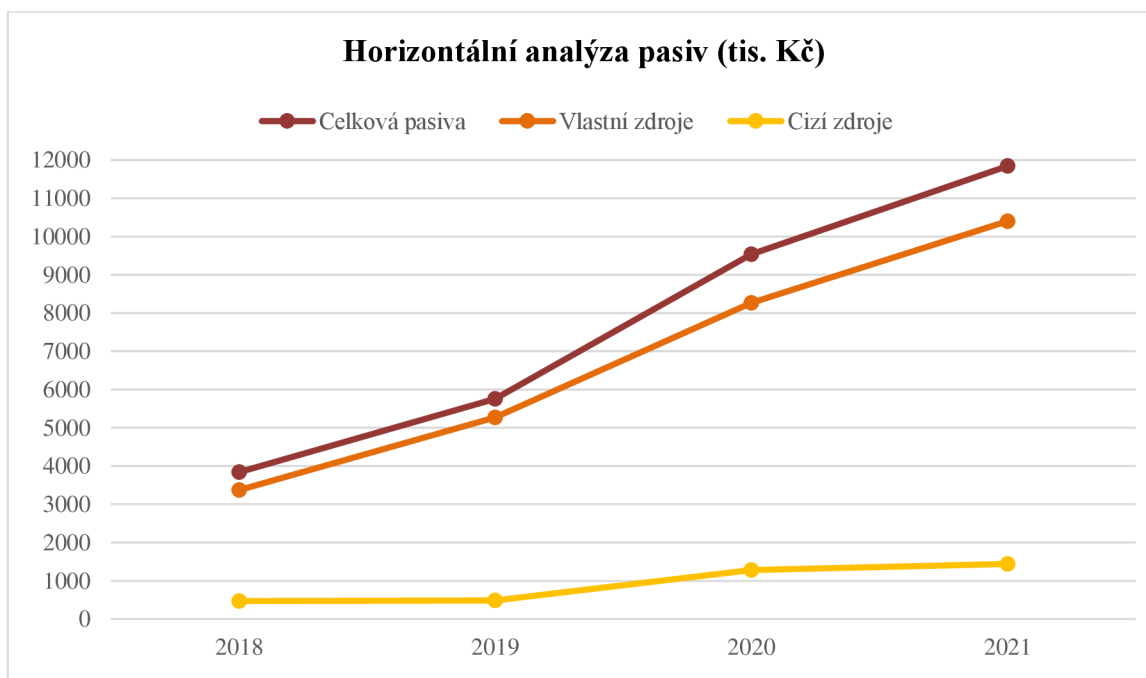


Obrázek 6: Vertikální analýza aktiv Společnosti X v relativním vyjádření (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Porovnáním běžného období s posledním obdobím koronavirové krize je možné sledovat, že stálá aktiva v podobě dlouhodobého hmotného majetku vylepšila svou účast na celkových aktivech. I přesto je ale stále viditelný dlouholetý nepoměr k oběžným aktivům, a to z důvodu generování větší části provozního zisku právě oběžným majetkem. V roce 2020 a 2021 lze pozorovat příznivý vývoj nejméně likvidní položky zásob, která snížila svůj podíl na celkových aktivech. Naopak nárůst dlouhodobých pohledávek za společníky není z pohledu společnosti příznivým jevem. Namísto splacení dluhu společníky z roku 2019 došlo k jeho navýšení, díky čemuž mohla utrpět pohotová a peněžní likvidita společnosti, která je v době krize rozhodující. Možný negativní dopad na likviditu podniku byl v roce 2020 umírněn poklesem krátkodobých pohledávek. Snížení krátkodobých pohledávek je faktem příznivého vývoje, neboť odběratelé spláceli

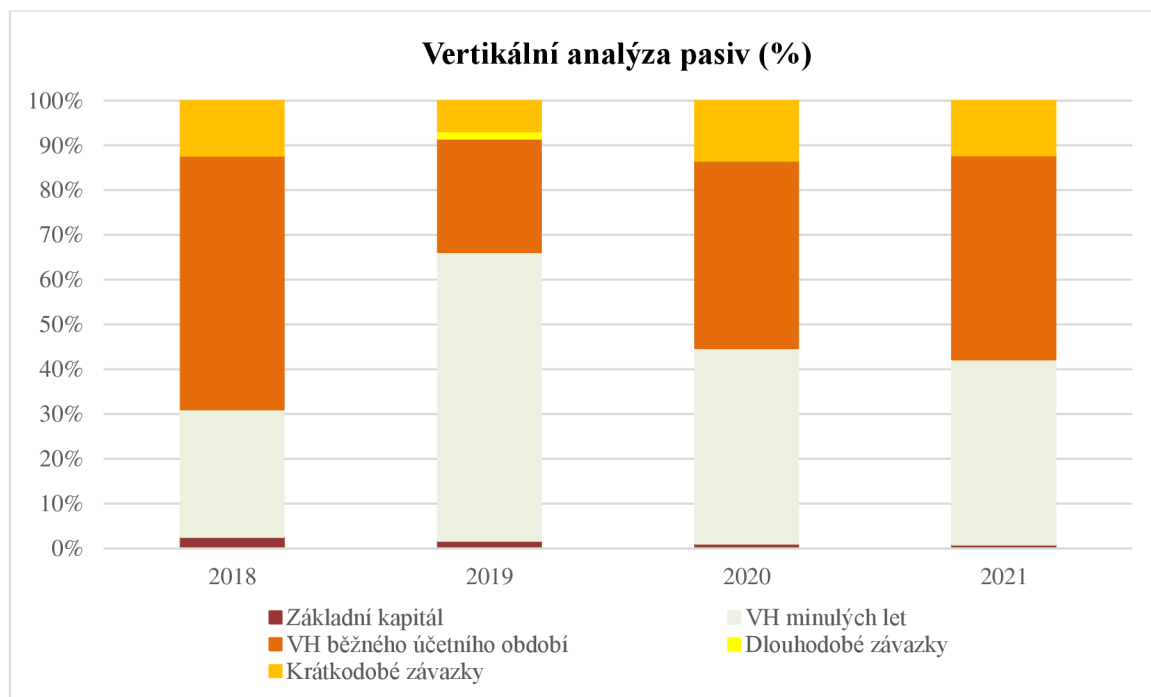
své závazky dříve, a tudíž bylo k dispozici více pohotových peněžních prostředků. Peněžní prostředky tak v roce 2020 zvětšily svůj podíl na 39 %. Následující rok se sice jejich podíl snížil, ale stále si držely spolu s krátkodobými pohledávkami dobrou účast na celkových aktivech. V důsledku působení zlatého bilančního pravidla je možné na obrázku 7 pozorovat stejný vývoj celkových pasiv, jako tomu bylo u horizontální analýzy celkových aktiv.



Obrázek 7: Horizontální analýza pasiv Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

U vlastních zdrojů je pozorován kladný vývoj napříč jednotlivými lety, což podtrhává schopnost společnosti utvářet zisk, a to i v období pandemie. Rostoucí vlastní zdroje v letech 2020 a 2021 jsou výsledkem kladného vývoje výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Dané roky poskytly zároveň prostor nejvýznamnějším změnám v oblasti vlastního kapitálu z důvodu rostoucích tržeb Společnosti X. S nejvyšším přírůstkem vlastních zdrojů o 2 994 tis. Kč v roce 2020 je spojen největší nárůst zdrojů cizích o 791 tis. Kč. Toto zvýšení se dalo očekávat, neboť zvýšený obrát v daném roce je spojen se zvýšenými daňovými povinnostmi. I přesto se ale cizí kapitál nachází hluboko pod položkou vlastních zdrojů. Dopad kladných a záporných změn na rozložení zdrojů v celkové hodnotě pasiv zobrazuje obrázek 8.



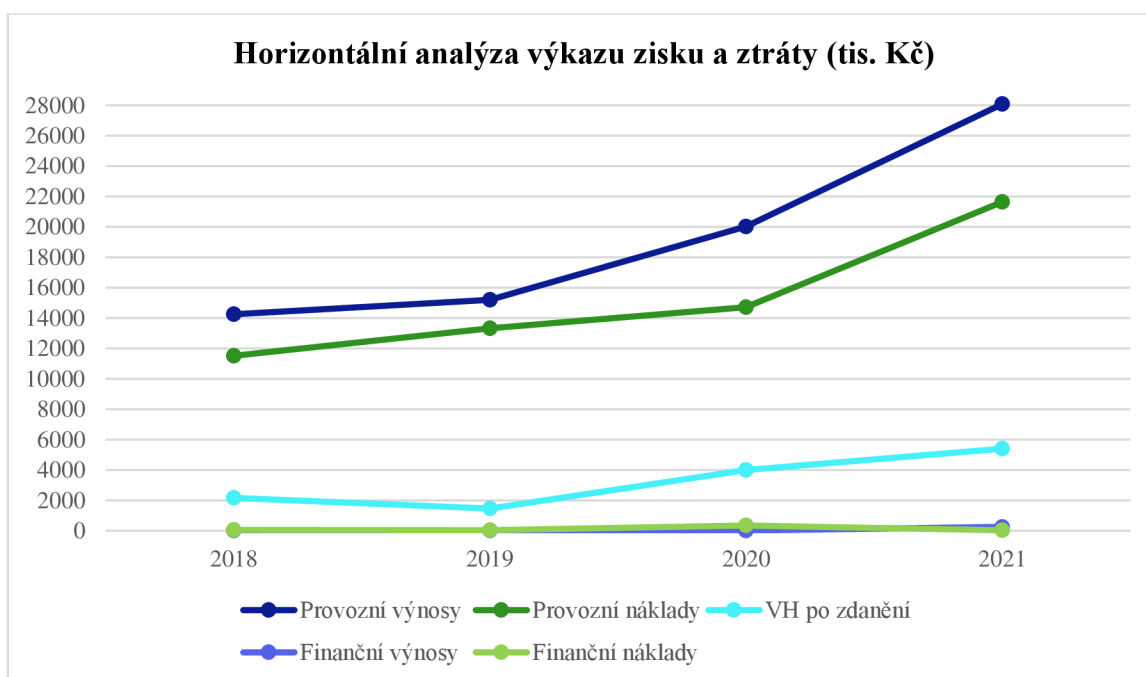
Obrázek 8: Vertikální analýza pasiv v relativním vyjádření (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Zatímco položky stálých a oběžných aktiv prošly viditelnějšími změnami v letech 2018 a 2021, tak pasivní položky vlastních a cizích zdrojů zůstaly v daných letech bez viditelných změn. Krátkodobé závazky v roce 2021 uchovaly svou původní hodnotu z roku 2018 na 12 % a vlastní zdroje na původních 88 %. Udržení 12% podílu cizích zdrojů na začátku a konci sledovaného období svědčí o neměnné míře zadlužení, která jinak může čelit výkyvům v období krize. Podíl cizích zdrojů oproti vlastním je velice zanedbatelný a vypovídá o finanční jistotě a nezávislosti podniku. Nezvýšený podíl vlastních zdrojů nemusí znamenat špatnou zprávu, neboť se jeho ziskovost stává stálou veličinou, která dokázala zajistit v období krize stabilní vývoj výsledku hospodaření, tedy i stabilní hospodaření podniku. Porovná-li se ale období pandemie s rokem 2019, jsou rozdíly mezi pasivními položkami viditelnější. Výsledek hospodaření minulých let tvořil v roce 2019 vyšší podíl, neboť se ještě nerozdělovaly podíly na zisku mezi společníky. Výsledek hospodaření běžného účetního období měl navíc menší účast na celkových pasivech z důvodu zvýšených celkových nákladů společnosti.

- **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty Společnosti X uvedené v příloze, bylo zjištěno změn v absolutním vyjádření, které zjednodušeně zobrazuje obrázek 9. Hodnoty uvedené na ose y je třeba vnímat jako konečné stavy k daným rokům, nikoli jako stavy počáteční. Prostřednictvím horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo získáno dostatečné množství informací, díky čemuž není třeba zastoupení vertikální analýzy, která by v tomto případě posloužila jen jako lehký doplněk. Z tohoto důvodu je vertikální analýza ponechána v příloze.



Obrázek 9: Horizontální analýza VZZ Společnosti X v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

V průběhu sledovaného období je viditelný rostoucí trend provozních výnosů zastupující tržby z prodeje služeb, tržby z prodeje zboží a ostatní provozní výnosy. V období pandemie vznikaly nejvyšší přírůstky provozních výnosů v hodnotě 4 825 tis. Kč v roce 2020 a 8 053 tis. Kč v roce 2021. Největší účast na zvýšených provozních výnosech přitom měly tržby z prodeje zboží. Kladný vývoj je možné sledovat i u provozních nákladech, které si Společnost X dokázala udržet pod úrovní výnosů provozních. Díky tomu se mohl vyvíjet výsledek hospodaření do kladných hodnot i v období pandemie. Jediné záporné změny dosahoval výsledek hospodaření v roce 2019 kvůli mírnějšímu nárůstu provozní

výnosů a strmějšímu nárůstu provozních nákladů. K nejprudšímu zvýšení provozních nákladů došlo v roce 2021, kdy stouply náklady vynaložené na prodané zboží a nakoupené služby (především přepravní služby). Na daném přírůstku má také podíl položka úprav hodnot v provozní oblasti, která se prostřednictvím mimořádných odpisů za nově zakoupený dlouhodobý hmotný majetek navýšila. V roce 2020 a 2021 lze sledovat protichůdný vývoj ostatních finančních výnosů a nákladů, představující kurzové zisky a ztráty. Vzhledem k tomu, že se v daných letech snížil podíl zahraničních tržeb, tak měla společnost na devizovém účtu méně peněžních prostředků, ze kterého bylo stále třeba hradit závazky zahraničním dodavatelům. Tudiž bylo třeba během roku doplňovat na devizový účet větší množství peněžních prostředků, jejichž převod utvářel velké kurzové rozdíly.

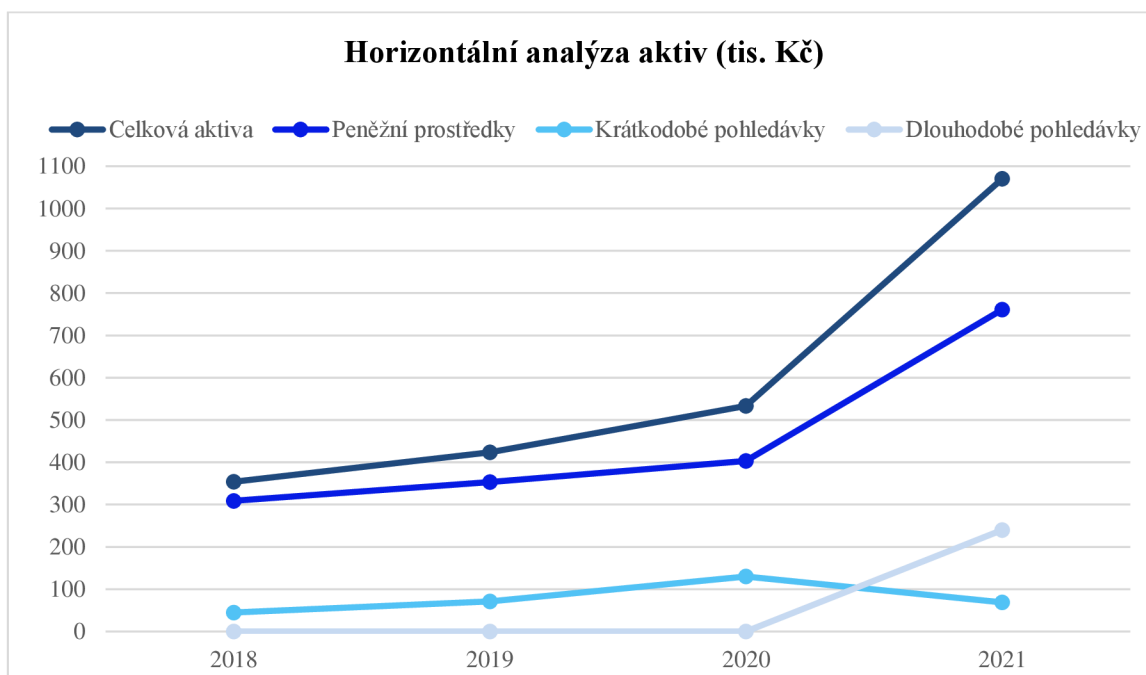
Z analýzy absolutních ukazatelů vyplývá, že Společnost X byla schopna v průběhu koronavirové krize dosahovat kladných výsledků hospodaření, jejichž vývoj měl růstovou tendenci. Lze tvrdit, že pandemie COVID-19 přispěla k dvojnásobnému zvýšení tržeb, které prošly fází nejintenzivnějšího vývoje právě v letech 2020 a 2021. Dané období bylo také odrazem k nejvyšší investici do dlouhodobého hmotného majetku, především díky možnosti využití mimořádných odpisů. U oběžného majetku je vidět větší vázanost peněžních prostředků v zásobách a dlouhodobých pohledávkách. Podíly nelikvidních položek na oběžném majetku tak převyšují podíly položek likvidních, což může způsobit negativní dopad na pohotovou a peněžní likviditu Společnosti X. Co se týká finanční struktury majetku, nejvyššího podílu dosahují vlastní zdroje, které zajišťují finanční samostatnost podniku. Finanční nezávislost tak zaručila stabilní míru zadluženosti i v období pandemie, díky čemuž se podnik mohl jevit jako lákavý cíl pro potenciální investory. Avšak příliš velký podíl vlastního kapitálu může znamenat, že je podnik překapitalizován.

4.2.2 Analýza absolutních ukazatelů Společnosti Y

Analýza absolutních ukazatelů Společnosti Y čerpá ze základních účetních výkazů ve zjednodušeném tvaru. Níže uvedené obrázky obsahují pouze vybrané položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

- **Horizontální a vertikální analýza rozvahy**

Pomocí horizontální analýzy rozvahy Společnosti Y uvedené v příloze, bylo zjištěno změn rozvahových položek aktiv v absolutním vyjádření, které zjednodušeně zobrazuje obrázek 10. Hodnoty uvedené na ose y je třeba vnímat jako konečné stavy k daným rokům, nikoli jako stavy počáteční.

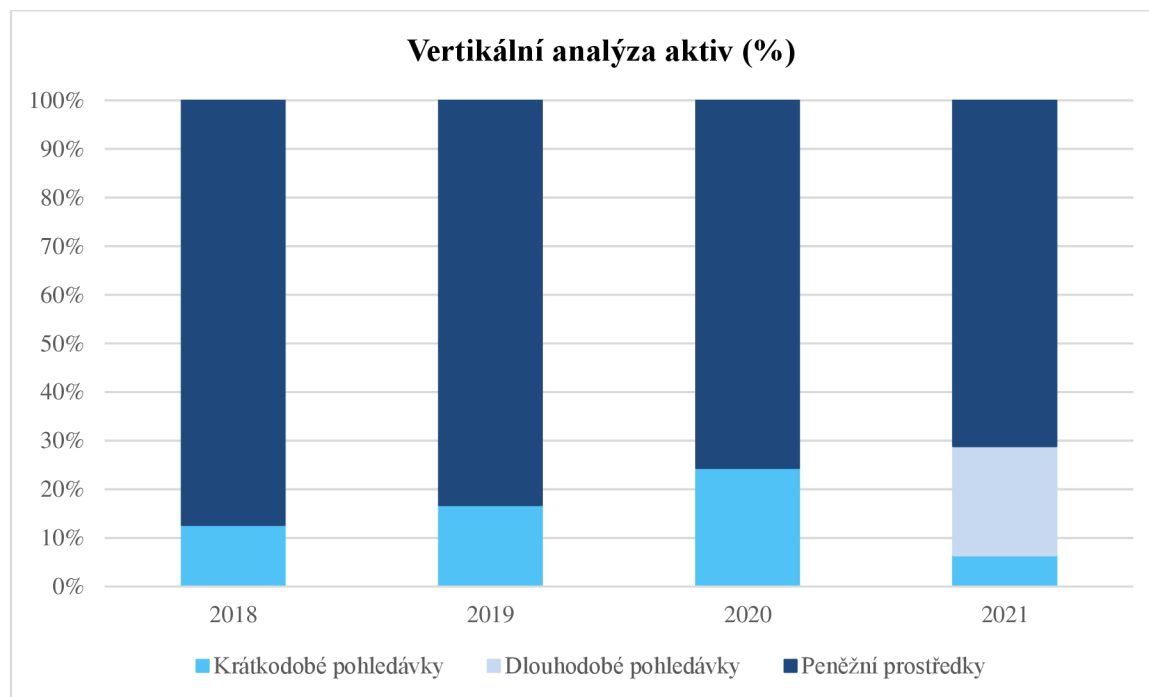


Obrázek 10: Horizontální analýza aktiv Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Celková aktiva mají kladný a lehký vývoj až do roku 2020, kdy lehký vývoj vystřídalo rapidní zvýšení celkových aktiv o 537 tis. Kč v roce 2021. Příčinou nejvyššího přírůstku celkových aktiv bylo zvýšení peněžních prostředků a dlouhodobých pohledávek. Největší podíl na růstu peněžních prostředků o 358 tis. Kč v roce 2021 měly poskytnuté státní dotace, poté zvýšené tržby a snížené krátkodobé pohledávky. Vzhledem ke zvýšeným státním dotacím v roce 2021 měla Společnost Y na bankovním účtu přebytek peněžních prostředků, který se rozhodla zapůjčit společníkovi, čímž vznikly dlouhodobé pohledávky za společníky v hodnotě 240 tis. Kč. V rozmezí roků 2018 a 2020 by se vznik tohoto nepříznivého jevu nedoporučoval, neboť vývoj ziskovosti se nedal považovat za tak stabilní, aby mohla část pohotových peněžních prostředků odejít z podniku v podobě zápůjček společníkovi. Nepříznivý vývoj dlouhodobých pohledávek může prozatím

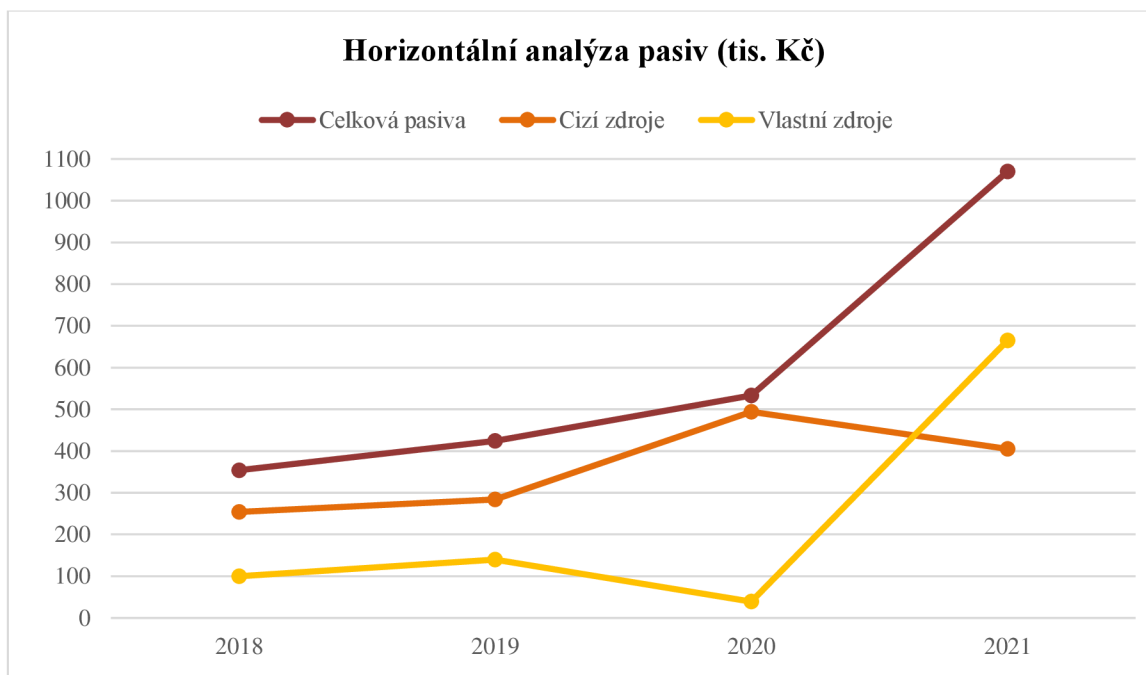
vzbuzovat dojem využití přebytečných peněžních prostředků ze státních dotací ve prospěch společníka. Dopad kladných a záporných změn na rozložení majetku v celkové hodnotě aktiv zobrazuje obrázek 11, jež čerpá z vertikální analýzy rozvahy Společnosti Y uvedené v příloze.



Obrázek 11: Vertikální analýza aktiv Společnosti Y v relativním vyjádření (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

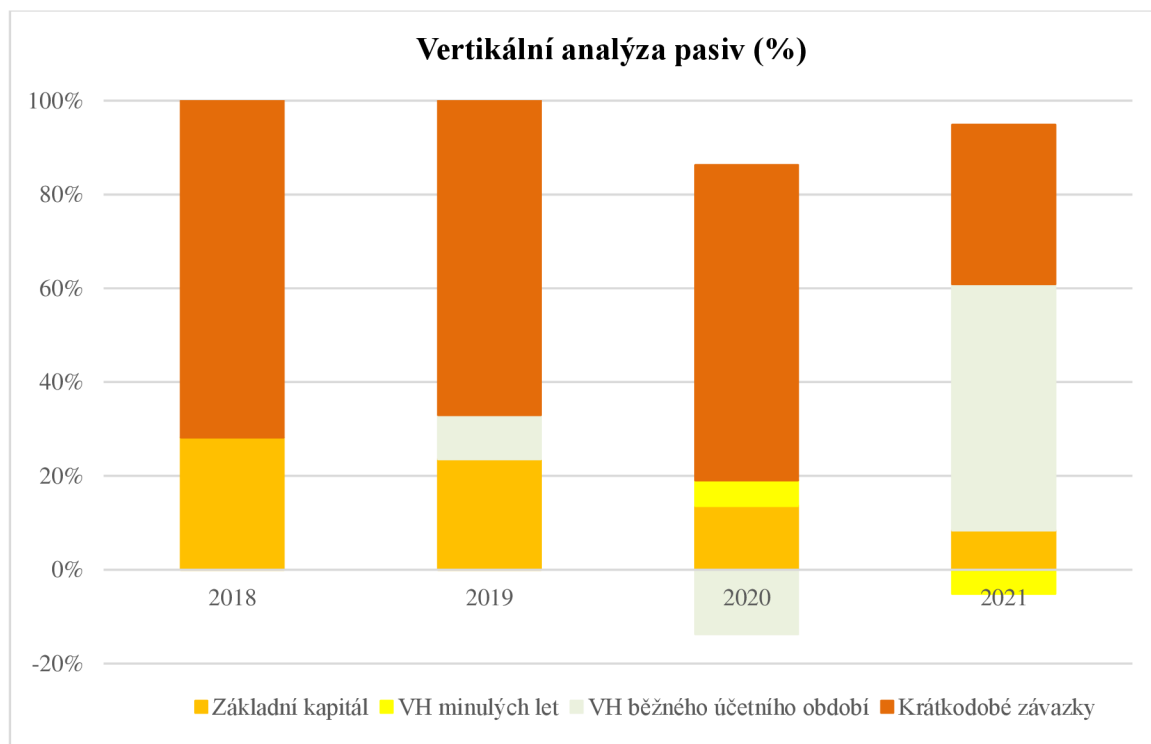
Z obrázku je patrné, že krátkodobé pohledávky navyšovaly svou účast na celkových aktivech až do roku 2020, což nelze považovat za příliš chtěný jev. Především pro rok 2020, který přinesl první omezení příjmů Společnosti Y, by jakékoliv snížení pohledávek pomohlo k navýšení pohotových peněžních prostředků, které byly v době koronavirové krize rozhodující. Možné zlepšení podílu peněžních prostředků v roce 2021 zastavila položka dlouhodobých pohledávek, která nechala podíl peněžních prostředků na nejnižší úrovni za sledované období. Dlouhodobé pohledávky tak mohly narušit pohotovou a peněžní likviditu podniku. I tak lze ale hovořit o dostatečných pohotových peněžních prostředcích, neboť po celou dobu tvořily více jak 50% podíl na celkových aktivech. Po analýze aktiv lze přikročit k horizontální analýze pasív, kterou prezentuje obrázek 12.



Obrázek 12: Horizontální analýza pasiv Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Převis cizích zdrojů nad vlastními zdroji až do roku 2020 svědčí o finanční nejistotě společnosti, která nejvíce utrpěla s příchodem pandemie. Tržby sice měly v roce 2020 kladný přírůstek, který ale nedokázal pokrýt zvýšené mzdové náklady díky přijetí tří nových zaměstnanců. Následkem tak byl záporný výsledek hospodaření, který způsobil pokles vlastních zdrojů o 101 tis. Kč. Naproti tomu došlo ke zvýšení krátkodobých závazků, které zapříčinily kladný vývoj cizích zdrojů o 210 tis. Kč. Rok 2021 s sebou naopak přinesl příznivý vývoj vlastních a cizích zdrojů. Příčinou bylo poskytnutí státních dotací, které byly oproti roku 2020 více jak dvojnásobné. Jaký dopad měly kladné a záporné změny na rozložení zdrojů v celkové hodnotě pasiv zobrazuje obrázek 13.



Obrázek 13: Vertikální analýza pasiv Společnosti Y v relativním vyjádření (v %)

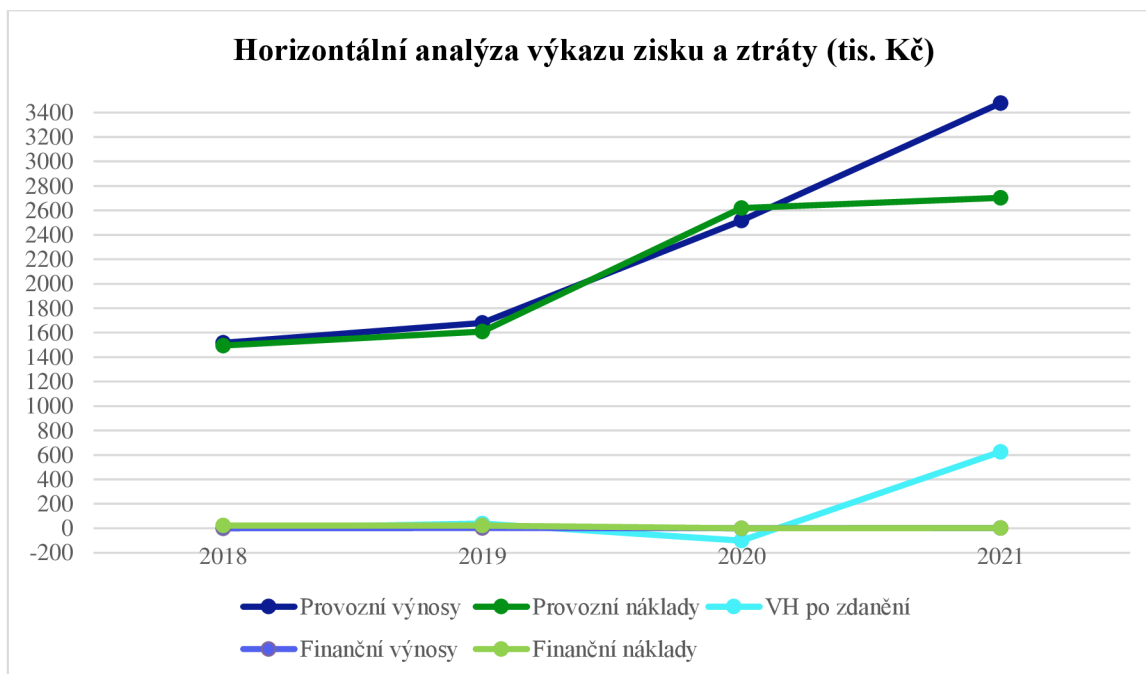
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Převis cizích zdrojů nad vlastními lze sledovat v podobě vyššího podílu krátkodobých závazků po dobu tří let. Nejhorší nepoměr v roce 2020 byl způsoben záporným výsledkem hospodaření společnosti, který snížil podíl vlastního kapitálu na úroveň 7,32 %. V tomto případě lze hovořit o vysoké míře zadluženosti podniku, neboť se krátkodobé závazky podílely 92,68 % na celkových pasivech. Nárůst položky krátkodobých závazků mohla zapříčinit snaha podniku ponechat u sebe více pohotových peněžních prostředků v době krize, a tak odkládala své povinnosti vůči věřitelům. S komplexnějšími vládními programy v roce 2021 dosáhl podnik na větší objem státních podpor a také na nejvyšší roční tržby, od dob své existence. Následkem byla generace kladného výsledku hospodaření, který dokázal snížit podíl cizích zdrojů, tedy i míru zadlužení. Porovnání roků 2018 a 2021 s sebou přináší opravdu velké změny ve prospěch Společnosti Y.

- **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Pomocí horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty Společnosti Y uvedené v příloze, bylo zjištěno změn v absolutním vyjádření, které zjednodušeně zobrazuje obrázek 14. Hodnoty uvedené na ose y je třeba vnímat jako konečné stavy k daným rokům,

nikoli jako stavy počáteční. Prostřednictvím horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo získáno dostatečné množství informací, díky čemuž není třeba zastoupení vertikální analýzy, která by v tomto případě posloužila jen jako lehký doplněk. Z tohoto důvodu je vertikální analýza ponechána v příloze.



Obrázek 14: Horizontální analýza VZZ Společnosti Y v absolutním vyjádření (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

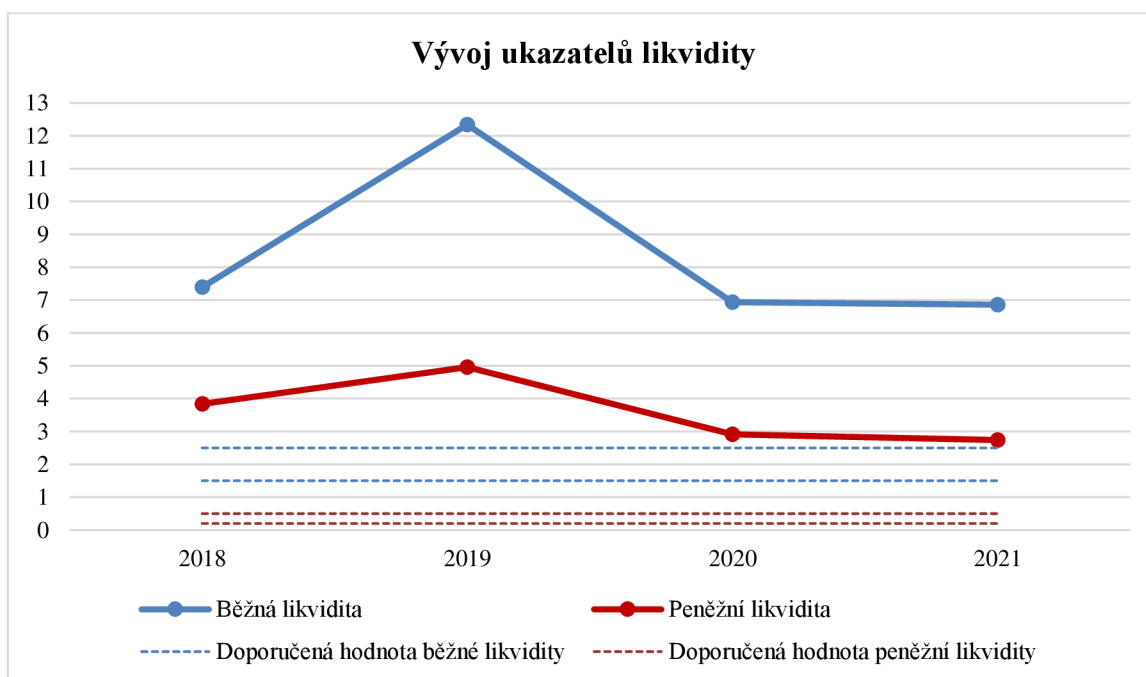
I když společnost v letech 2020/2021 procházela několika měsíčním obdobím krize, její provozní výnosy měly růstovou tendenci. V roce 2020 se provozní výnosy zvýšily o 839 tis. Kč a v roce 2021 dokonce o 960 tis. Kč. Za výnosovým přírůstkem nestojí pouze zvýšené tržby z prodeje služeb, ale také státní dotace. Vyšší tržby z prodeje služeb zapříčinila rostoucí poptávka po službách podniku, protože kadeřnické služby byly po rozvolnění více vyhledávané zákazníky z důvodu jejich dřívější nedostupnosti. Na rostoucích tržbách má také vysoký podíl přijetí tří nových zaměstnanců v roce 2020, kteří zvládli uspokojit potřeby většího množství zákazníků. Přírůstek osobních nákladů měl velký podíl na rostoucích provozních nákladech v roce 2020, které svým zvýšením o 1 009 tis. Kč překročily růst provozních výnosů. Přijetí tří nových zaměstnanců se jeví na začátku roku 2020 jako dobrý start pro podnikání Společnosti Y. Avšak s příchodem koronavirové krize v březnu 2020, se tento krok pro podnik jevil spíše nepříznivě,

neboť nikdo v počátcích netušil, jak se stát vypořádá s kompenzací pro koronavirem postižené podnikatelské subjekty. Státní podpory v oblasti udržení zaměstnanosti sice byly rychle poskytnuty, ale ostatní provozní oblast byla peněžně kompenzována až se zpožděním v roce 2021. To způsobilo snížení výsledku hospodaření o 150 tis. Kč, čímž se dostal na úroveň -101 tis. Kč v roce 2020. K velkému oživení výsledku hospodaření došlo až v roce 2021, kdy stabilnější růst nákladů a strmější zvýšení provozních výnosů (především díky vyšším státním dotacím) způsobily rapidní nárůst výsledku hospodaření o 727 tis. Kč. Z analýzy absolutních ukazatelů plyne, že pandemie koronaviru dokázala ať už příznivě či nepříznivě ovlivnit hospodaření Společnosti Y. Nejkrizovějším obdobím pro hospodaření podniku byl rok 2020, v němž podnik přijal tři nové zaměstnance, které plánoval platit z předpokládaných rostoucích příjmů. Pandemie koronaviru však zabránila poskytovat kadeřnické a holičské služby, a tak namísto zvýšení příjmů se podniku navýšily pouze mzdové náklady, které nebylo z čeho hradit. Spolu s navýšením ostatních nákladů se propadl výsledek hospodaření do ztráty, čímž se snížil podíl vlastních zdrojů a stoupla tím zadluženost podniku. Ve výsledku byl pro podnik nejúspěšnější rok 2021, neboť výsledek hospodaření dosáhl nejvyšších hodnot od dob existence podniku. Navíc dlouhotrvající dominantní podíl cizích zdrojů vystřídal zvýšený podíl vlastního kapitálu, díky kterému se snížila zadluženost podniku a stal se do jisté míry finančně nezávislým. Stinnější stránkou je vznik dlouhodobých pohledávek, které mohly lehce narušit pohotovou a peněžní likviditu. Navíc jsou důvodem pro spekulace, zda podnik skutečně potřeboval pro své přežití daný peněžní obnos z vládních programů.

4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů Společnosti X

Po rozboru struktury rozvahy a výkazu zisku a ztráty, spolu s jejich změnami v absolutním a relativním vyjádření, je možné přistoupit k analýze poměrových ukazatelů. Pro zhodnocení finanční výkonnosti Společnosti X jsou zvoleny ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Zadluženost je měřena pomocí ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu financování, neboť se tyto ukazatele vzájemně doplňují. Rentabilita je vyhodnocena na základě ukazatele rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Na rozdíl od rentability vlastního kapitálu, který poměřuje výsledek hospodaření pouze k vlastnímu kapitálu, rentabilita aktiv přináší obraz o tom, jaký výnos podnik generuje bez ohledu na původ zdrojů. Pro zhodnocení likvidity jsou použity ukazatele běžné a peněžní

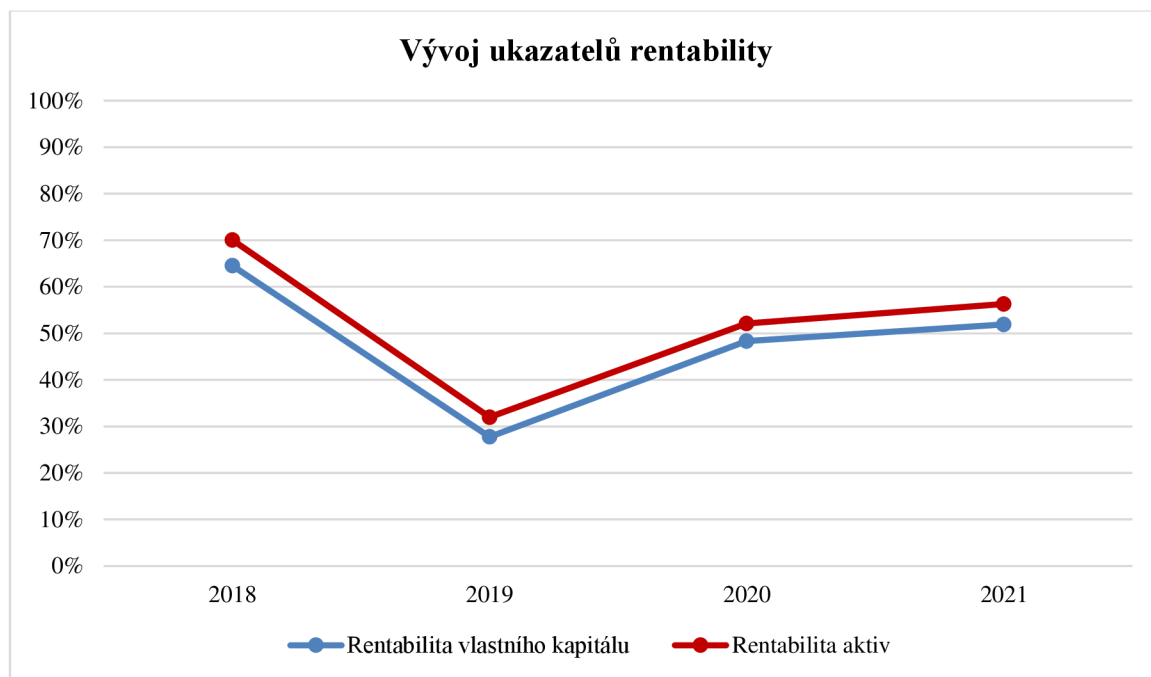
likvidity, jejichž vývoj v čase sleduje obrázek 15. Těchto ukazatelů bylo využito, neboť se jedná o nejnižší a nejvyšší možnou likviditu.



Obrázek 15: Ukazatele likvidity Společnosti X

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

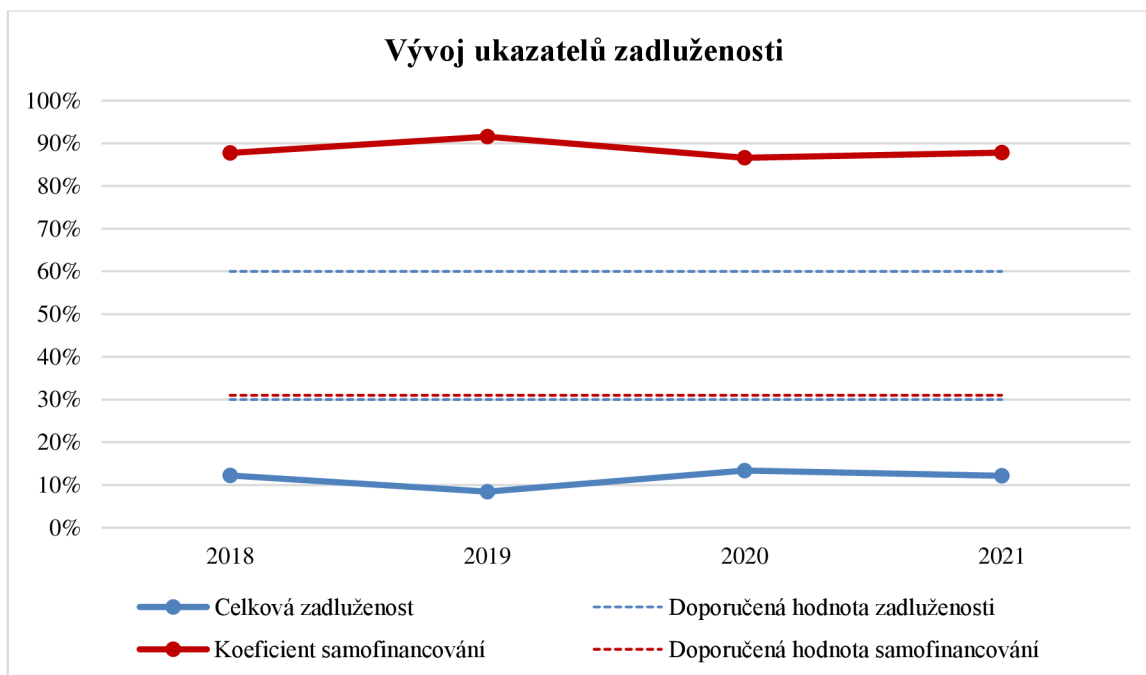
Společnost X disponuje vysokými hodnotami obou ukazatelů likvidit, které se pohybují nad doporučenými hodnotami a mají podobný vývoj v průběhu sledovaného období. Hlavním důvodem vysoké hodnoty běžné likvidity, oproti doporučeným hodnotám, je velké množství zásob na skladě. Nejvyšších hodnot dosahovala likvidita společnosti v roce 2019 v důsledku nárůstu oběžných aktiv a snížení krátkodobých závazků. Tuto situaci změnil příchod pandemie, kdy lze sledovat snížení obou ukazatelů na skoro polovinu původních hodnot z roku 2019. Příčinou byl vyšší nárůst krátkodobých závazků než oběžných aktiv. I když došlo ke snížení likvidity, stále byla zachována velice příznivá úroveň platební schopnosti. Navíc příliš vysoké hodnoty likvidity mohou znamenat nebezpečí pro rentabilitu podniku, neboť oběžná aktiva jsou méně výnosná než aktiva dlouhodobá. Vývoj rentability v běžném a krizovém období zobrazuje obrázek 16.



Obrázek 16: Ukazatele rentability Společnosti X (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Nejhorší vývoj ukazatelů rentability aktiv a vlastního kapitálu je možné sledovat v roce 2019, kdy poklesly k 30 %. Příčinou bylo snížení výsledku hospodaření a nárůst celkových aktiv, popřípadě vlastního kapitálu. S příchodem pandemie se však zvýšil objem tržeb, který zapříčinil rostoucí výsledek hospodaření zajišťující vyšší zhodnocení. Nicméně v roce 2018 je možné sledovat vyšší rentabilitu vlastního kapitálu a aktiv. Tudiž v roce 2020 a 2021 se podnik nedokázal dostat na takovou úroveň efektivního zhodnocení aktiv a vlastního kapitálu, jako v roce 2018. I přesto je v období krize rentabilita Společnosti X na velice dobré úrovni. Ovšem dlouhotrvající převis rentability aktiv nad rentabilitou vlastního kapitálu značí, že podnik nepracuje efektivně s cizími zdroji, čímž snižuje výkonnost vlastního kapitálu. Práci Společnosti X s cizími zdroji a také se zdroji vlastními zobrazuje obrázek 17.



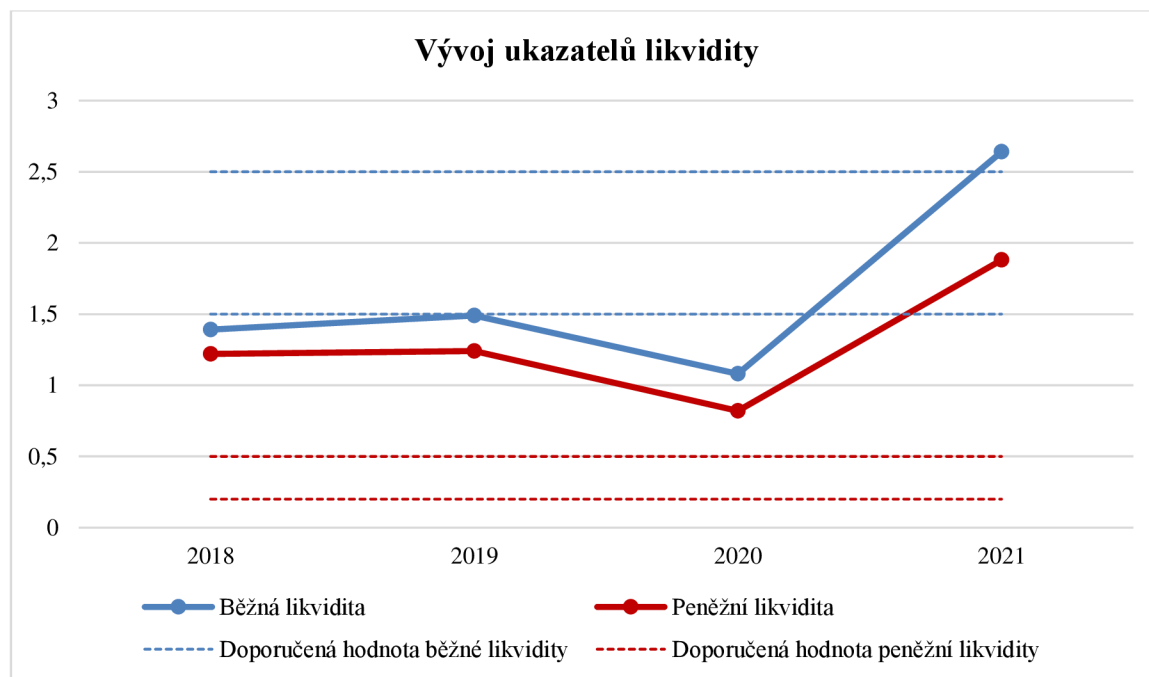
Obrázek 17: Ukazatele zadluženosti Společnosti X (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Celková zadluženost se nachází pod doporučenými hodnotami, což značí o velmi nízké zadluženosti. Nízká hodnota celkové zadluženosti je způsobena financováním aktiv především z vlastních zdrojů a využíváním cizích zdrojů jen jako doplňkového finančního nástroje. V roce 2019 poklesla celková zadluženost na nejnižší úroveň 8,44 %. Zpráva o příliš nízké zadluženosti však nemusí být příznivá, neboť výhradní užívání vlastního kapitálu s sebou může přinést snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. V roce 2020 a 2021 lze sledovat mírné zvýšení celkové zadluženosti, která si udržela pozici mezi 12-13 % jako v roce 2018. Tudiž zadluženost Společnosti X v krizovém období se podobá zadluženosti v období běžném. Zprávu o zadluženosti uzavírá koeficient samofinancování, který svým vývojem hovoří o dlouhodobé finanční stabilitě a dobré míře finanční nezávislosti Společnosti X i v době pandemie. Spolu s ukazatelem celkové zadluženosti utvářejí hodnotu 100 %.

4.2.4 Analýza poměrových ukazatelů Společnosti Y

Pro zhodnocení finanční výkonnosti Společnosti Y jsou zvoleny ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Užití jednotlivých ukazatelů je stejné jako v případě Společnosti X. Likvidita Společnosti Y je sledována prostřednictvím obrázku 18.

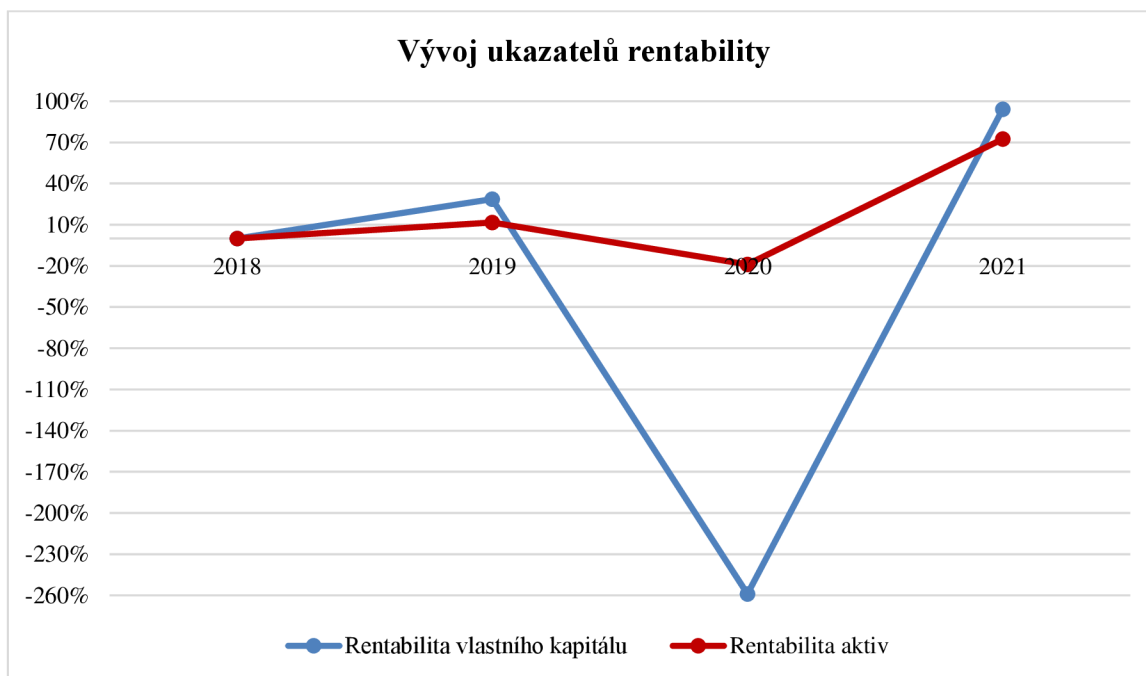


Obrázek 18: Ukazatele likvidity Společnosti Y

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Hodnoty ukazatelů likvidity Společnosti Y se pohybují blíže doporučeným hodnotám, než tomu bylo u vysoce zásobené Společnosti X. Pandemie koronaviru v roce 2020 lehce narušila zlepšující se hodnoty běžné likvidity v předešlých obdobích, a tak se hodnota vyskytla na úrovni 1,08. Snížení bylo způsobeno vyšším nárůstem krátkodobých závazků než oběžných aktiv, ale stále se nejednalo o překotnou změnu likvidity. Podobný vývoj lze sledovat i u peněžní likvidity, která se ale naopak přiblížila k hodnotám doporučeným. Rekapitulace daných hodnot vede k závěru, že v roce 2020 nebyl nijak zvláště viditelný dopad pandemie na likviditu společnosti. Podnik byl tedy schopen v době koronavirové krize přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas své krátkodobé závazky nebo je byl schopen pokrýt ihned. V roce 2021 lze pozorovat znatelné zvýšení obou ukazatelů likvidit oproti předešlým rokům. Je třeba zmínit, že likvidita v krizovém období 2021 je vyšší než v letech 2018 a 2019, kdy panovaly běžné podmínky

pro podnikání. Podnik tedy po skončení pandemie dosahoval lepší platební schopnosti. Podobně příznivý vývoj lze sledovat i u rentability Společnosti Y, jejichž vývoj v čase sleduje obrázek 19.

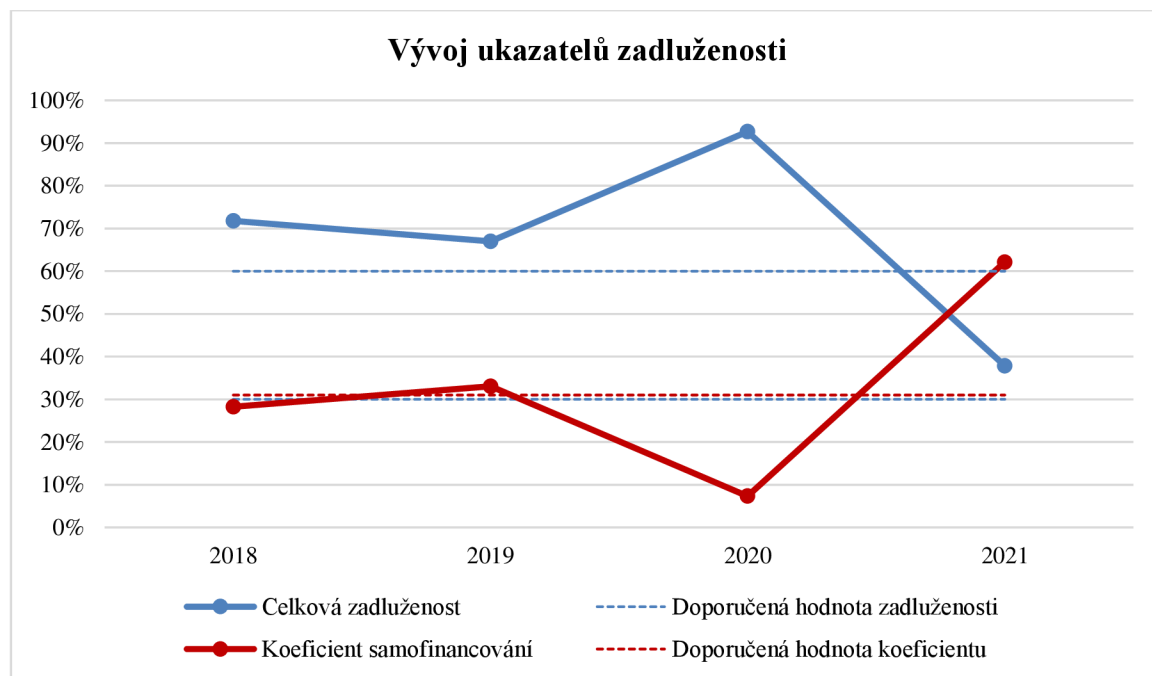


Obrázek 19: Ukazatele rentability Společnosti Y (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

V roce 2018 dosahují ukazatele rentability nulových hodnot, neboť podnik dosahoval v daném roce nulového výsledku hospodaření. V následujícím roce lze sledovat viditelné zlepšení rentability podniku, která ale s příchodem pandemie značně utrpěla. Obrovského dopadu pandemie nebyla ušetřena především rentabilita vlastního kapitálu, jejíž hodnota se zřítila z 28,57 % na -258,97 % v roce 2020. Za tento dramatický pokles může především záporný výsledek hospodaření, díky kterému poklesl podíl vlastního kapitálu. Ve stejném roce se propadla také rentabilita aktiv z 11,56 % na -18,95 %. Zde se nesleduje takový dramatický propad, neboť tento ukazatel nezohledňuje, z jakých zdrojů je zisk tvořen. Situace finanční nestability Společnosti Y se zlepšila s příchodem roku 2021, který přinesl zvýšené tržby za služby, ale především vyšší příjem ze státních dotací. Tato kombinace vygenerovala nejvyšší výsledek hospodaření, který zajistil astronomický růst rentability vlastního kapitálu z -258,97 % na 94,14 % v roce 2021. O zlepšení lze hovořit i u rentability aktiv, která překlenula ze záporných hodnot do kladných. V porovnání

s předešlými roky přinesl rok 2021 znatelné zlepšení efektivního zhodnocení aktiv a vlastního kapitálu. Především vznik převisu rentability vlastního kapitálu nad rentabilitou aktiv značí o efektivnějším pracování s cizími zdroji, než tomu bylo v roce 2020. Práci Společnosti Y s cizími zdroji a také se zdroji vlastními zobrazuje obrázek 20.



Obrázek 20: Ukazatele zadluženosti Společnosti Y (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Obrázek 20 zobrazuje velice nestabilní vývoj obou ukazatelů zadluženosti, kteří dosahují doporučených hodnot až v průběhu roku 2021. Nejhorší vývoj je možné sledovat v roce 2020, kdy celková zadluženost dosáhla 92,68 % a koeficient samofinancování se snížil na 7,32 %. Příčinou byl záporný výsledek hospodaření a zvýšené krátkodobé závazky, kvůli kterým se podnik stal závislým převážně na cizím kapitálu. Úpadkem podílu vlastního kapitálu na celkovém majetku s jistotou utrpěla i rentabilita vloženého kapitálu. Situace ohledně zadluženosti se ale v roce 2021 prudce změnila, neboť celková zadluženost snížila svou hodnotu na 37,85 % a koeficient samofinancování se zvýšil na 62,15 %. Porovnáním běžného období s obdobím poslední koronavirové krize je možné sledovat, že celková zadluženost podniku se výrazně zlepšila. Ve výsledku vyšla Společnost Y z koronavirové krize lépe, než když do ní vstoupila.

4.3 Zhodnocení dopadu pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů

Po analýze finanční výkonnosti podnikatelských subjektů před a během krizového období, je možné přistoupit ke zhodnocení dopadu pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů. Analýza absolutních a poměrových ukazatelů průběžně odhalila vývoj finančního zdraví jednotlivých podnikatelských subjektů, na jejíž základě je individuálně zhodnocen dopad pandemie na hospodaření společností X a Y.

- **Dopad pandemie na hospodaření Společnosti X**

Dopady pandemie vycházejí z porovnání účetních období 2019 a 2021, neboť tímto porovnáním je zjištěno, s jakými počátečními stavy Společnost X vstoupila do koronavirové krize a s jakými konečnými stavy z krize vyšla. Přehled dopadů pandemie na hospodaření Společnosti X zobrazuje tabulka 9.

Tabulka 9: Dopad pandemie na hospodaření Společnosti X

Pozitivní dopad	Negativní dopad
Přesun zákazníků do online prostředí	Snížený podíl zahraničních odběratelů
Zvýšená poptávka po produktech	<i>Snížená likvidita</i>
Zvýšený výsledek hospodaření	<i>Zvýšená zadluženost</i>
<i>Zvýšená rentabilita</i>	
Investice do DHM v důsledku mimořádných odpisů	

Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledných dat Společnosti X

Mezi pozitivní dopady pandemie na Společnost X patří zcela jistě přeměna přístupu spotřebitelů k online nakupování. Z důvodu krizových opatření o zákazu maloobchodního prodeje v provozovnách se potenciální zákazníci museli přesunout z fyzického světa obchodu do jeho digitální sféry. Vzhledem k fungování e-shopu již před pandemií koronaviru, si k sobě podnik dokázal přitáhnout větší množství potenciálních zákazníků, kteří se velice rychle adaptovali na nový standard nakupování. Zvýšená návštěvnost na internetových stránkách podniku vyvolala větší zájem Společnosti X o marketingové

služby a vzhled e-shopu. Díky skvělé adaptaci společnosti v době pandemie se navýšil počet potenciálních zákazníků, což vyvolalo pozitivní dopad na poptávku po produktech Společnosti X. Rostoucí poptávka zajistila kladný vývoj výsledku hospodaření, který prošel fází nejintenzivnějšího vývoje právě v letech 2020/2021. Na to navazuje zvýšená rentabilita podniku, které pomohl nejen zvýšený výsledek hospodaření, ale také snížená likvidita a zvýšená zadluženost. Vezme-li se jejich vývoj nezávisle na ukazateli rentability, spadají do negativních dopadů pandemie. Avšak jejich negativní vývoj posloužil ke kladnému vývoji rentability společnosti. I když Společnost X spíše těžila z koronavirové krize, měla pandemie koronaviru přeci jeden větší negativní dopad v podobě sníženého podílu zahraničních odběratelů. Krizová opatření jednotlivých států vedla k dočasným uzavírkám hranic, což ovlivnilo nákladní dopravu v podobě kolon na hraničních přechodech. Delší čekací doby způsobily vyšší náklady na přepravní služby, díky čemuž zahraniční odběratelé přistoupili k levnějším a rychlejším alternativám, které jim nabízelo území jejich působnosti (pobytu). Avšak krizová opatření zároveň vedla k vládním podpůrným programům, daňovým úlevám a daňovým změnám. Daňová změna v podobě mimořádných odpisů napomohla k urychlení investice Společnosti X do dlouhodobého hmotného majetku, čímž se řadí do pozitivních dopadů pandemie. V návaznosti na mimořádné odpisy je sestavena tabulka 10, která zobrazuje, jaký dopad na daň z příjmů měla odlišná varianta odpisů.

Tabulka 10: Varianta mimořádných a rovnoměrných odpisů pro rok 2021

Položka	Varianta	
	Mimořádné odpisy	Rovnoměrné odpisy
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 157	585
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 668	7 240
Daň z příjmů	1 267	1 376
Výsledek hospodaření po zdanění	5 401	5 864

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti X

Společnost X běžně využívá rovnoměrného odepisování hmotného majetku, tudíž je zde zastoupen tento typ odpisu. Porovnáním obou variant odpisů je viditelné, že Společnost X dokázala prostřednictvím mimořádných odpisů zvýšit jejich hodnotu o 572 tis. Kč. Je třeba připomenout, že tento rozdíl způsobují jen dva osobní automobily pořízené v roce 2021, na kterých bylo možné využít mimořádných odpisů namísto rovnoměrných. Zvýšené

odpisové náklady tak snížily výsledek hospodaření, díky čemuž se snížila daňová povinnost o 109 tis. Kč. Vzhledem k vysoké daňové povinnosti, se tato úspora může zdát jako zanedbatelné, ale stále se jedná o skoro 8% snížení daňové povinnosti.

- **Dopad pandemie na hospodaření Společnosti Y**

Dopady pandemie vycházejí z porovnání účetních období 2019 a 2021, neboť tímto porovnáním je zjištěno, s jakými počátečními stavů Společnost Y vstoupila do koronavirové krize a s jakými konečnými stavů z krize vyšla. Přehled dopadů pandemie na hospodaření Společnosti Y zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Dopad pandemie na hospodaření Společnosti Y

Pozitivní dopad	Negativní dopad
Snížená zadluženost	Nenávratná ztráta příjmů v důsledku krizových opatření
Zvýšená likvidita	Neadekvátní nárůst tržeb z prodeje služeb ke zvýšeným osobním nákladům
Zvýšená rentabilita	Nižší průměrný výdělek z jednoho zaměstnance
Zvýšený výsledek hospodaření	

Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledných dat Společnosti Y

Nenávratná ztráta příjmů po dobu 6 měsíců v důsledku krizových opatření se řadí mezi negativní dopady pandemie. Vzhledem k tomu, že Společnost X poskytuje nehmotný produkt s nemožností jeho skladování, jsou ztracené příjmy nenávratně pryč. Státní dotace sice pomohly pokrýt mzdové a provozní náklady, ale nekompenzovaly ušlé zisky. Na to navazuje neadekvátní nárůst tržeb z prodeje služeb ke zvýšeným osobním nákladům. Podnik plánoval hradit zvýšené mzdové náklady pomocí vyšších příjmů vyprodukovaných právě nově přijatými zaměstnanci. Ti bohužel měli v důsledku pandemie zakázáno vykonávat svou práci, a tudíž nedošlo k dostatečnému zvýšení příjmů v obou obdobích pandemie. Toto tvrzení lze potvrdit nižším průměrným výdělkem na jednoho zaměstnance. V roce 2019 vyprodukovali čtyři zaměstnanci průměrnou měsíční tržbu v hodnotě 140 tis. Kč, přičemž na jednoho zaměstnance připadalo 35 tis. Kč. V roce 2021 sice průměrná měsíční tržba stoupla na 192 tis. Kč, ale jeden zaměstnanec průměrně vydělal

27 tis. Kč. Z toho vyplývá, že pandemie koronaviru a sní spojená krizová opatření negativně ovlivnila průměrnou výnosnost podniku (neberou-li se v potaz státní dotace). Pandemie koronaviru měla i pozitivní dopady, a to především na vývoj veškerých poměrových ukazatelů. Zadluženost Společnosti X se povedlo snížit díky vyššímu nárůstu celkových aktiv, na nichž měla největší podíl rostoucí položka peněžních prostředků. Tento vývoj dále způsobil zvýšení likvidity podniku, který byl schopen lépe krýt své krátkodobé závazky než před pandemií koronaviru. I přes vyšší likviditu společnosti se rapidně zvýšila její rentabilita, především rentabilita vlastního kapitálu. Příčinou byl prudký nárůst výsledku hospodaření, který dosahoval právě v roce 2021 nejvyšších hodnot, především díky vyšším státním dotacím. Výsledek hospodaření Společnosti Y bez využití státních dotací zobrazuje tabulka 12.

Tabulka 12: Výkaz zisku a ztráty bez využití státních dotací Společnosti Y (v tis. Kč)

Položka	2020		2021	
	S dotacemi	Bez dotací	S dotacemi	Bez dotací
Tržby z prodeje služeb	2 021	2 021	2 300	2 300
Tržby z prodeje zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	1 153	1 153	1 186	1 186
Osobní náklady	1 466	1 466	1 517	1 517
Ostatní provozní výnosy	497	0	1 178	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-101	-598	775	-403
Ostatní finanční výnosy	0	0	1	1
Ostatní finanční náklady	0	0	1	1
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-101	-598	775	-403
Daň z příjmů	0	0	149	0
Výsledek hospodaření po zdanění	-101	-598	626	-403
Čistý obrat za účetní období	2 518	2 021	3 479	2 301

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat Společnosti Y

Z tabulky je zřetelný negativní dopad na hospodaření Společnosti Y, pokud by nevyužila možnosti státních příspěvků. Zvýšené tržby z roku 2020 by nedokázaly pokrýt rapidně stoupající mzdové náklady a výsledek hospodaření by tím skončil ve ztrátě 598 tis. Kč. Nicméně ani poskytnuté státní dotace v daném roce nedokázaly pomoci posunout výsledek hospodaření do kladných hodnot. Problém byl především v čerpání

státních dotací z hlediska mzdového a provozního. V roce 2020 čerpala společnost 459 tis. Kč na náhradu mezd zaměstnancům, čímž dokázala velice dobře splnit svůj závazek vůči nim. Kromě programu COVID Nájemné v hodnotě 38 tis. Kč však podnik nečerpal žádné podpory pokrývající zbytkovou provozní oblast. Neuspokojivé pokrytí ostatních závazků tak vedlo k růstu krátkodobých závazků v roce 2020. Využití státních podpor v roce 2020 se dá považovat za zcela nezbytné, neboť by společnost dopadla z hlediska ziskovosti ještě hůře a byla by nucena ještě více navýšit podíl cizích zdrojů, čímž by zvýšila svou zadluženost. Co se týká programů na pokrytí provozních nákladů, tak byly čerpány především v roce 2021. Jeden z programů, COVID GASTRO, se vztahoval k období od 01. 02. 2020 do 10. 01. 2021. Podle data lze konstatovat, že se státní příspěvek většinou vztahoval k roku 2020. Kdyby byl příspěvek v hodnotě 168 tis. Kč poskytnut už v roce 2020, mohla by se tím vyřešit ztrátová situace podniku. V tabulce je také viditelný vysoký nepoměr mezi státními dotacemi v roce 2020 a 2021. Jde o to, že v roce 2021 bylo poskytnuto více dotací na pokrytí provozních nákladů a v důsledku uzavření provozovny po dobu celých čtyř měsíců byla poskytnuta plná hodnota státních příspěvků na náhradu mezd. Pokud by Společnost Y vůbec nevyužila státních podpor, výsledek hospodaření po zdanění by se propadl z 626 tis. Kč do ztráty 403 tis. Kč. Nyní vyvstává otázka, zda firma skutečně potřebovala celou výši státních dotací, která ji pomohla k utvoření kladného výsledku hospodaření. Je třeba připomenout nepříznivý vývoj dlouhodobých pohledávek za společníky, jež vznikly v roce 2021 v hodnotě 240 tis. Kč. Tato položka vznikla a dále se rozvíjela v průběhu prvního čtvrtletí roku 2021, tedy v době, kdy společnost byla stále závislá pouze na příjmech z vládních programů. Lze tedy hovořit o určité přebytkové části státních dotací, které posloužily jako osobní spotřeba pro společníka ještě v době pandemie. Z toho vyplývá postradatelnost určité části státních dotací pro provoz společnosti.

4.3.1 Koronavirová krize – příležitost nebo hrozba?

Systemová krize COVID-19 nemusela být pro mnohé podnikatelské subjekty pouze hrozbou, ale také přínosem k růstu, tedy příležitostí. V tomto kontextu je též zkoumáno hospodaření podnikatelských subjektů X a Y. Prostřednictvím tabulky 13 je sledován vývoj vybraných finančních ukazatelů u Společnosti X a Y mezi roky 2019 a 2021. Vývoj finančních ukazatelů je znázorněn formou procentuálního zvýšení či snížení

za období 2019/2021. Pro zjednodušení je k příznivému vývoji finančních ukazatelů použito zeleného znaku (fajfky) a k nepříznivému vývoji červeného znaku (křížku).

Tabulka 13: Vývoj finančních ukazatelů Společnosti X a Společnosti Y v období 2019-2021

<i>Finanční ukazatel</i>	<i>Společnost X</i>	<i>Změna 2019/2021</i>	<i>Společnost Y</i>	<i>Změna 2019/2021</i>
<i>Roční obrat</i>	✓	+81,26 %	✓	+36,99 %
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	✓	+262,20 %	✓	+1 481,63 %
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	✓	+87,17 %	✓	+229,51 %
<i>Rentabilita aktiv</i>	✓	+76,05 %	✓	+526,56 %
<i>Celková zadluženost</i>	✗	+44,08 %	✓	-43,49 %
<i>Koeficient samofinancování</i>	✗	-04,06 %	✓	+88,22 %
<i>Běžná likvidita</i>	✗	-44,41 %	✓	+77,18 %
<i>Peněžní likvidita</i>	✗	-44,76 %	✓	+51,61 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledných dat Společnosti Y

Pro Společnost X z tabulky vyplývá, že během pandemie koronaviru dokázala zvýšit roční obrat, výsledek hospodaření a z toho vyplývající výnosnost. Dané položky prošly velice kladnými změnami, které dosahují více jak 70% růstu. Na druhé straně lze u stejných položek Společnosti Y pozorovat vyšší procentuální nárůst než u Společnosti X (vyjma ročního obratu). Zajímavým vývojem prošel od roku 2019 výsledek hospodaření, který se zvýšil o 1 481,63 %. V oblasti ročního obratu, výsledku hospodaření a výnosnosti se tedy zlepšily oba podnikatelské subjekty s tím, že Společnosti Y prošla procentuálně hodnotnějším zlepšením. Naopak zadluženost a likvidita Společnosti X prošla nepříznivým vývojem, kde kromě koeficientu samofinancování se ostatní ukazatele zhoršily o 44 %. U Společnosti Y lze naopak sledovat zvýšení platební schopnosti a snížení zadluženosti. Porovnáním obou společností je viditelnější zlepšení u Společnosti Y, která zpravidla dosahovala vyšších, tedy příznivějších změn u sledovaných položek (vyjma ročního obratu). Avšak je třeba sledovat tento vývoj trochu z jiného úhlu pohledu. Společnost X sice zvýšila svou zadluženost, která se ale stále nachází pod úrovní doporučených hodnot a snížila svou likviditu, která se pohybuje nad doporučenými hodnotami. Ve výsledku vývoj těchto dvou ukazatelů posloužil k lepší výnosnosti Společnosti X. Vývoj finančních ukazatelů z tabulky hovoří o výborném hospodaření během pandemie koronaviru, neboť Společnost X dokázala využít příležitost, kterou pandemie koronaviru nabízela v podobě digitalizace obchodu. Vzhledem k tomu, že Společnost X už delší dobu

podnikala v online prostředí, měla podlahový sortiment dostupný ihned pro ty zákazníky, kteří kvůli okamžitému uzavření provozoven přišli o možnost nákupu daného sortimentu. I když se snížil podíl zahraničních odběratelů, společnost je vykompenzovala zvýšeným podílem tuzemských odběratelů, díky čemuž se dostala více do povědomí českých zákazníků. Druhý podnikatelský subjekt, Společnost Y, se podle tabulky jeví jako schopnější ve změnách své výnosnosti, platební schopnosti a zadluženosti. Avšak hovořit o pandemii koronaviru jako o příležitosti, by nebylo v tomto případě zcela správné. Státní dotace sice dopomohly k utvoření kladného výsledku hospodaření v roce 2021, avšak z tabulky 12 vyplynulo, že bez státních dotací by se ztráta z roku 2020 propadla ještě hlouběji a kladný výsledek hospodaření z roku 2021 překlenul do záporných hodnot. Navíc růst ročních tržeb v obou letech pandemie neodpovídal zvýšeným osobním nákladům. V tomto kontextu lze tedy hovořit o pandemii koronaviru jako o hrozbě pro Společnost Y.

Pandemie koronaviru byla tedy pro Společnost X příležitostí ve formě zvýšené poptávky ze strany tuzemských odběratelů. Zatímco zahraniční poptávka prošla fází útlumu, domácí poptávka zvyšovala svůj podíl na poptávce celkové, čímž byl zajištěn kladný vývoj tržeb společnosti v době krize. Negativní dopad pandemie v podobě sníženého podílu zahraničních odběratelů byl tedy úspěšně minimalizován flexibilním přeorientováním na trh domácí. Ve výsledku se Společnost X s žádným dopadem, který by negativně ovlivňoval její současné hospodaření, nepotýká. Podobně je na tom Společnost Y, která vyšla z prodělané koronavirové krize lépe, než když do ní vstoupila. Avšak hovořit o efektivním hospodaření Společnosti Y lze pouze v kontextu státních dotací. Bez státní pomoci by hlavní ukazatele finančního zdraví podniku dosahovaly velice nepříznivých hodnot a společnost by se mohla objevit v chronické fázi. Vysoké státní dotace v posledním roce pandemie sice zlepšily hospodaření podniku, který ale i tak utrpěl nenávratnou ztrátou příjmů. Tomuto negativnímu dopadu nemohl sice podnik zabránit, ale mohl se jej pokusit snížit. Jednou z možností minimalizace tohoto dopadu je prodej voucherů, který společnost realizovala až ke konci dubna v roce 2021. Kdyby se prodej voucherů uskutečnil již v počátcích pandemie a byl doprovázen vhodným marketingem, mohla by společnost snížit ztrátu příjmů. V dubnu 2020 by jakýkoliv přivýdělek pomohl od nulových tržeb, a navíc by nijak neovlivnil nárok na státní dotace pro udržení zaměstnanosti a plošnou podporu podnikatelů. Listopad 2020 na tom byl stejně z hlediska

výdělečnosti, ale prodej voucherů by se v tomto měsíci nevyplatil, pokud by tedy prodej z voucherů nepřekročil částku 168 tis. Kč. Pokud by se tak nestalo, společnost by ztratila nárok na vládní program COVID GASTRO ve výši 168 tis. Kč, neboť by se její tržby nesnížily o více jak 30 %. Naopak I. čtvrtletí 2021 lze považovat za ztracenou příležitost výdělků. V tomto období mohla firma prodat vouchery v hodnotě maximálně 211 tis. Kč, které by stále zajišťovaly nárok na vládní program COVID Nepokryté náklady v hodnotě 416 tis. Kč. V dubnu 2021 mohla firma prodávat neomezené množství voucherů, které by ji s jistotou vydělalo více než 5 tis. Kč, které reálně utržila za prodej voucherů. I když by měsíční příjem z voucherů nebyl srovnatelný s měsíčním příjmem z běžného provozu, stále se jedná o 5 měsíců ztracené příležitosti přivýdělku. Pokud by Společnost Y využila prodeje voucherů od počátku pandemie, mohla snížit negativní dopad v podobě nenávratné ztráty příjmů.

Závěr

Systemová krize COVID-19 ukázala, jak jednoduše a rychle se může stát krize jednoho ekonomického subjektu (celku) problémem druhého díky systémové konektivě současné ekonomiky. Koronavirové onemocnění uvedlo do pohybu celosvětovou krizi, která vedla k poklesu celkové ekonomické aktivity a dramatickým strukturálním změnám v jednotlivých ekonomikách. Vzhledem k tomu, že podnikatelské subjekty nemohly této krizi předejít a najednou nastala, jejich pozornost okamžitě směřovala ke zmírňování dopadů krize. Zavedená krizová opatření přispěla k rozdílným podmínkám v provozování podnikatelských činností, které vedly k nejisté budoucnosti podnikatelských subjektů nebo naopak k příležitosti prosperity. O nalezení opětovné rovnováhy mezi efektivitou a spravedlností se pokusil stát prostřednictvím státních podpor pro pandemií dotčené podnikatelské subjekty. Vývoj finanční výkonnosti dotčených subjektů se tak stal závislým na fiskálních prostředcích nabízenými veřejnými orgány.

Cílem diplomové práce bylo prostřednictvím analýzy finanční výkonnosti vybraných podnikatelských subjektů vyhodnotit dopad pandemie na hospodaření těchto subjektů. S přihlédnutím k teoretické části o vlivu pandemie na obory globální ekonomiky byly vybrány společnosti X a Y, jejichž obory podnikání se v době koronavirové krize nacházely v odlišných pozicích prosperity a ohrožení. Po představení společností byl zobrazen dopad krizových opatření na provoz podnikatelských subjektů. Vzhledem k vládním opatřením omezujícím provoz Společnosti Y byla také nastíněna problematika čerpaných státních dotací. Cíle diplomové práce bylo dosaženo pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy hodnotící finanční výkonnost podnikatelských subjektů v období 2018-2021. Pro analýzu finančního zdraví byla zvolena analýza absolutních a poměrových ukazatelů čerpajících z dostupných účetních výkazů společností. Analýza absolutních ukazatelů byla provedena pomocí horizontálních a vertikálních analýz rozvah a výkazů zisku a ztráty, čímž byly zjištěny absolutní a relativní změny rozvahových a výsledkových položek. Poté následovala analýza poměrových ukazatelů v podobě ukazatelů likvidit, rentabilit a zadluženosti.

Na základě výsledků vycházejících z analýz finančního zdraví byl úspěšně vyhodnocen dopad pandemie na hospodaření podnikatelských subjektů. Dopady byly zjištěny

porovnáním období 2019 a 2021, neboť tímto porovnáním bylo odhaleno, s jakými počátečními stavy společnosti vstoupily do koronavirové krize a s jakými konečnými stavy z krize vyšly. Výsledky poukázaly na převládající pozitivní dopady u Společnosti X v podobě přesunu zákazníků do online prostředí, zvýšené poptávky po produktech, zvýšeného výsledku hospodaření, zvýšené rentability a urychlených investic do dlouhodobého hmotného majetku v důsledku mimořádných odpisů. Negativní dopady byly sledovány na sníženém podílu zahraničních odběratelů, snížené likviditě a zvýšené zadluženosti. Společnosti Y se po skončení pandemie zlepšily veškeré poměrové ukazatele a zvýšil výsledek hospodaření. Negativním dopadem byla nenávratná ztráta příjmů v důsledku krizových opatření, neadekvátní nárůst tržeb ke zvýšeným osobním nákladům a nižší průměrný výdělek z jednoho zaměstnance.

Pro Společnost X byla koronavirová krize příležitostí, a to v podobě zvýšené poptávky ze strany tuzemských odběratelů. Flexibilní přeorientování na domácí trh úspěšně minimalizovalo negativní dopad sníženého podílu zahraničních odběratelů na celkových tržbách. Společnost Y sice vyšla z prodělané krize finančně lépe, než když do ní vstoupila, avšak hovořit o pandemii koronaviru jako o příležitosti nelze. Po zhodnocení významu státních dotací na výsledek hospodaření bylo zjištěno, že bez užití státní pomoci by se ztráta z roku 2020 propadla ještě hlouběji a kladný výsledek hospodaření z roku 2021 by překlenul do záporných hodnot. Navíc růst ročních tržeb v obou letech pandemie neodpovídal zvýšeným osobním nákladům. V tomto kontextu je pandemie koronaviru vnímána jako hrozba pro hospodaření Společnosti Y. Negativnímu dopadu v podobě nenávratné ztráty příjmů nemohla společnost nijak zabránit, ale mohla jej alespoň minimalizovat prostřednictvím prodeje voucherů. I když by měsíční příjem z voucherů nebyl srovnatelný s měsíčním příjmem z běžného provozu, stále se jedná o 5 měsíců ztracené příležitosti přivýdělku.

Pandemie koronaviru bezesporu zasáhla každý podnikatelský subjekt ať už v pozitivním či negativním slova smyslu. Hluboké světové krize mnohdy podporují introspekci a mohou skrývat potenciál pro transformaci. Pandemie koronaviru se stala zkouškou pro podnikatelské subjekty v rychlém jednání a nahrazování zarytých procesů novými, které budou lépe odpovídat současným i budoucím potřebám.

Seznam použité literatury

Monografie

ARNOLD, Glen and Deborah LEWIS. 2019. *Corporate Financial Management*. 5 th ed. New York: PEARSON. ISBN 978-1-292-14044-5.

BALDWIN, Richard and Beatrice WEDER DI MAURO. 2020. *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes*. London: CEPR Press. ISBN 978-1-912179-29-9.

BITTNER, Jan et al. 2020. *Krize a příležitosti: Ekonomické a sociální dopady epidemie COVID-19*. Praha: Rosa Luxemburg Stiftung e. v. ISBN 978-80-907997-1-4.

BLAŽEK, Jiří, Alena KERLINOVÁ a Eva TOMÁŠKOVÁ. 2016. *Ekonomika veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8040-9.

BRAGG, Steven Mark. 2017. *Financial Analysis: A Business Decision Guide*. 3 th ed. Colorado: AccountingTools, Inc. ISBN 978-1-938910-96-8.

HASPROVÁ, Olga, Zdeněk BRABEC, Martina ČERNÍKOVÁ, et al. 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. V Liberci: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-309-6.

IIVARI, Pekka. 2012. *Business crisis and its management: Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company*. Rovaniemi: RAMK University of Applied Sciences. ISBN 978-952-5923-32-2.

KALOUDA, František. 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.

KARÁSEK, Petr. 2017. *Léčení firem v krizi: Krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0681-3.

KLEIN, Štěpán. 2020. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. Praha: Panfico. ISBN 978-80-270-7778-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRAFT, Jiří, Aleš KOCOUREK a Pavla BEDNÁŘOVÁ. 2021. *Ekonomie I*. Vyd. 11. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-562-5.

ROBINSON, R. Thomas, Elaine HENRY, Wendy L. PIRIE and Michael A. BROIHAN. 2015. *International Financial Statement Analysis*. 3 th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 9781118999479.

RŮČKOVÁ, Petra. 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 7. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SCHWAB, Klaus and Thierry MALLERET. 2020. *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing. ISBN 978-2940631124.

STROUHAL, Jiří, Carmen Giorgiana BONACI and Răzvan V. MUSTAȚĂ. 2014. *International accounting practices*. Prague: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2040-7.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. 2015. *Podniková ekonomika*. Vyd. 6. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír, et al. 2014. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

Elektronický článek

BATRANCEA, Larissa, 2021. The Nexus between Financial Performance and Equilibrium: Empirical Evidence on Publicly Traded Companies from the Global Financial Crisis Up to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. **14**(5): 218 [cit. 2022-02-23]. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14050218>

JANJIĆ, Vesna, Dejan JOVANOVIĆ and Mirjana TODORVIĆ. 2015. A Comparative Analysis of Modern Performance Measurement and Management Models of Companies. *De Gruyter Open* [online]. **53**(2): 298-313 [cit. 2022-02-23]. DOI: <https://doi.org/10.1515/ethemes-2015-0017>

Periodikum

DLABAČOVÁ, Jana a Yveta SCHMALZOVÁ. 2021. Metodické aktuality. *Svaz účetních*. **2021**(3). ISSN 1211-4138.

PRNews. 2020. The Book of Crisis Management: A Guide to Preparing *for*, Mitigating *During*, and Recovering *After* Crises. *PRNEWS Press*. **10**. ISSN 1546-0193.

Článek v časopisu

JOHNSTON, Alastair Iain. 2016. The Evolution of Interstate Security Crisis-Management Theory and Practice in China. *Naval War College Review*. **69**(1): 28-71. ISSN 0028-1484.

KUDEJ, Michal, Beata Gavurova a Zuzana Rowland. 2021. Evaluation of the selected economic parameters of Czech companies and their potential of overcoming global crisis during the Covid-19 pandemic. *Journal of International Studies*. **14**(1): 258-275. ISSN: 20718330. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <https://www.proquest.com/docview/2507602654/FFEB944197AF4292PQ/4?accountid=17116>

URALOV Akbarali and Sultonbek URALOV. 2020. The Estimation of the impacts of the COVID-19 pandemic on the macroeconomic indicators: Suggestions for Uzbekistan. *TRANS Asian Research Journals*. **9**(6): 121-128. ISSN 2278-4853.

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína. 2020. Odvětvová skladba české ekonomiky. *Český statistický úřad*. 10(11-12): 14. ISSN 1804-7149.

Internetové zdroje

AMATO, Diane. 2020. *Managing Cash Flow in a Time of Crisis: Six Strategies for Business Owners* [online]. Toronto: Royal Bank of Canada [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://discover.rbcroyalbank.com/managing-cash-flow-in-a-time-of-crisis-six-strategies-for-business-owners/>

BĚLOHOUBEK, Václav a Romana SZUŤÁNYI. 2020. *Antivirus A Plus – vylepšená podpora pro nuceně uzavřené podniky*. [online]. Praha: KPMG Česká republika, s.r.o. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://danovky.cz/cs/antivirus-a-plus-vylepsena-podpora-pro-nucene-uzavrene-podniky>

BIEDRON, Rob. 2020. *Coronavirus: How to Reduce Business Costs In A Crisis*. [online]. Framingham: PLANERGY [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://planergy.com/blog/how-to-reduce-business-costs/>

BRŮHA, Jan, Martin MOTL a Jaromír TONNER. 2021. *Vyhodnocení dopadů pandemie na hlavní ekonomiky světa: Krize nabídky nebo poptávky?* [online] Praha: ČNB [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Vyhodnoceni-dopadu-pandemie-na-hlavni-ekonomiky-sveta-Krize-nabidky-nebo-poptavky/

COVID PORTÁL. © 2021. *Kompenzace*. [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/kompenzace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]. 2022. *Katalog produktů*. [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu?filtr=true&roky=2021,2020&skupiny=05&vlastnosti=15>

DEL VECCHIO, Lyle. © 2022. *The Importance of Financial Reporting and Analysis* [online]. Framingham: PLANERGY [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://planergy.com/blog/financial-reporting-and-analysis/>

FINANČNÍ SPRÁVA. 2022. *Kompenzační bonus*. [online]. Praha: Ministerstvo financí [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/kompenzacni-bonus>

GASPAR, Vitor and Paolo MAURO. 2020. *Fiscal Policies to Protect People During the Coronavirus Outbreak*. [online]. Washington D.C.: International Monetary Fund [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://blogs.imf.org/2020/03/05/fiscal-policies-to-protect-people-during-the-coronavirus-outbreak/>

GIRSCH-BOCK, Mary. 2021. *Liquidity Ratio Analysis*. [online]. Framingham: PLANERGY [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://planergy.com/blog/liquidity-ratio-analysis/>

GRUBE, Christian, Sun-You PARK and Jakob RÜDEN. 2020. *Moving from cash preservation to cash excellence for the next normal* [online]. New York: McKinsey & Company [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/moving-from-cash-preservation-to-cash-excellence-for-the-next-normal>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY [HK ČR]. © 2017-2020. *Záruční program COVID II* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://komora.cz/zarucni-program-covid-ii/>

HOWELL, Daedalus. 2022. *The Complete Guide to Crisis Management for Every Business* [online]. CA: Beekeeper USA, Inc. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.beekeeper.io/blog/what-is-crisis-management/>

CHAN, Louis. 2021. *Post-Covid Prospects: Czech Republic* [online]. Hong Kong: HKTDC [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://research.hktdc.com/en/article/NzY0NzU5NjEx>

CHORÁ, Magdalena a Denis CHRIPÁK. 2020. *Semafor krizi ohrožených oborů ukazuje, jak Česko zaspalo. Sází na umírající odvětví*. [online]. Praha: Economia, a.s. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/obory-ovlivnene-koronavirem/r~d893ed6ae14a11ea9d470cc47ab5f122/>

JASKOLLA, Stephan. 2020. *The 4 phases of crisis communication* [online]. Hamburg: COYO [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.coyoapp.com/en/blog/the-four-phases-of-crisis-communication>

KOMÁREK, Luboš et al. 2020. *Reakce fiskální politiky na COVID-19 aneb jak z krize rychle ven* [online]. Praha: ČNB [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Reakce-fiskalni-politiky-na-COVID-19-aneb-jak-z-krize-rychle-ven/

LESNYKH, Aleksandr. 2020. *Gosudarstva ne spravilis': mirovaya ekonomika gotovitsya k bol'shomu sdvigu* [online]. Moskva: AO «Gazeta.Ru» [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.gazeta.ru/business/2020/10/14/13319701.shtml?updated>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR [MPO]. 2020. *Aktuální nouzový stav/omezení v jednotlivých sektorech*. [online]. Praha: MPO [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/aktualni-nouzovy-stav-omezeni-v-jednotlivych-sektorech-k-17--3--2020--253513/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR [MPO]. 2021. *Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid--gastro--uzavrene-provozovny--258742/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR [MPO]. 2021. *Program COVID – Nájemné* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/covid-19-najemne--255305/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR [MPO]. 2022. *Program COVID – Nepokryté náklady – Sektorová podpora* [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid--nepokryte-naklady--sektorova-podpora--260347/>

MORÁVEK, Daniel. 2021. *OSVČ mohou žádat o ošetřovné za leden, kompenzační bonus není překážka* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/osvc-mohou-zadat-o-osetrovne-za-leden-kompenzacni-bonus-neni-prekazka/#h23>

NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA [NRB]. 2020. *Vláda schválila Úvěr COVID – bezúročné úvěry pro firmy zasazené koronavirem*. [online]. Praha: NRB [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/vlada-schvalila-uver-covid-bezurocne-financovani-pro-podnikatele-zasazene-koronavirem/>

PAČES, Pavel a Tomáš RYBIČKA. 2020. *Jak zvládnout přicházející krizi v důsledku koronaviru* [online]. Praha: Controller Institut [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/blog/jak-zvladnout-prichazejici-krizi-v-dusledku-koronaviru>

POOLE, Lydia. 2020. *Crisis have changed. Can the aid industry?* [online] Geneva: The New Humanitarian [cit. 2022-03.02]. Dostupné z: <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/10/29/global-systemic-crises-aid-reform>

PUTYAKOVA, Polina. 2022. *Na vsekh parakh nazad v sovok. Dmitriy Shul'ts o tom, kak pandemiya povliyala na ekonomiku* [online]. Perm: Zvezda [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://zvzda.ru/interviews/a94a46d9c0c1>

SICHEL, Dan. 2020. *How do Economic Crisis End?* [online]. Massachusetts: ECONOFACT [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://econofact.org/how-do-economic-crises-end>

TERMS COMPARED STAFF. 2019. *Difference between financial performance measurement and non-financial performance measurement* [online]. Termscompared.com [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.termscompared.com/difference-between-financial-performance-measurement-and-non-financial-performance-measurement/>

THOMALA, Lai Lin. 2022. *Coronavirus COVID-19 in China – statistics & facts* [online]. New York: Statista Inc. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/5898/novel-coronavirus-covid-19-in-china/#dossierKeyfigures>

ULRYCH, Lukáš. 2020. *Rovná daň likviduje chudé i ekonomiku. Progresivní zdanění je spravedlivější* [online]. Praha: A2larm. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2020/02/rovna-dan-likviduje-chude-i-ekonomiku-progresivni-zdani-je-spravedlivejsi/>

VLÁDA ČR. 2020. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020* [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>

VLÁDA ČR. 2021. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2021* [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536/>

VOKŘÁL, Jiří. 2021. *Přehledně: Pomoc z covidových programů musí firmy danit. Jak na to?* [online]. Seznam.cz, a.s. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kompenzace-covid-dane-148193>

ŽUROVEC, Michal. 2020. *Úlevy v daňové oblasti se rozšíří* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ulevy-v-danove-oblasti-se-rozsiri-37943>

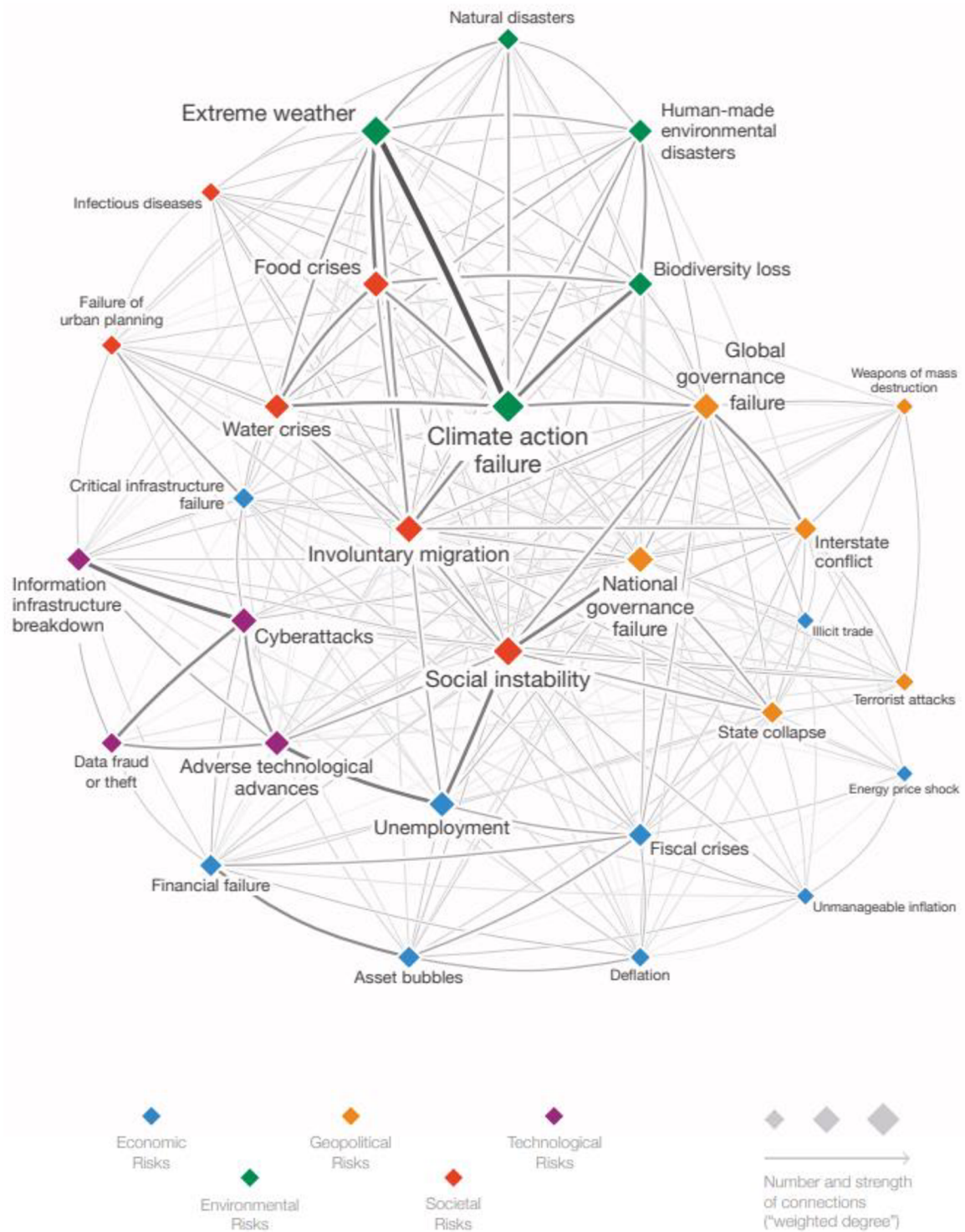
Jiné dokumenty

EUROPEAN COMMISSION. 2019. *Addressing Inequalities: A Seminar of Workshops*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-76-00019-8.

Seznam příloh

Příloha A: Mapa propojení globálních rizik	98
Příloha B: Horizontální analýza rozvahy Společnosti X	99
Příloha C: Vertikální analýza rozvahy Společnosti X	100
Příloha D: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Společnosti X.....	101
Příloha E: Vertikální analýza celkových výnosů a nákladů Společnosti X.....	102
Příloha F: Horizontální analýza rozvahy Společnosti Y	103
Příloha G: Vertikální analýza rozvahy Společnosti Y	104
Příloha H: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Společnosti Y	105
Příloha I: Vertikální analýza celkových výnosů a nákladů Společnosti Y	106

Příloha A: Mapa propojení globálních rizik



Příloha B: Horizontální analýza rozvahy Společnosti X

Položka	2019		2 020		2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	1 918	49,96	3 785	65,75	2 301	24,11
Stálá aktiva	392	106,52	-213	-28,03	1 402	256,31
Dlouhodobý hmotný majetek	392	106,52	-213	-28,03	1 402	256,31
Oběžná aktiva	1 395	40,25	3 998	82,25	1 025	11,57
Zásoby	41	2,70	705	45,19	324	14,31
Dlouhodobé pohledávky	900		1 675	186,11	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	301	207,57	-149	-33,41	474	159,60
Peněžní prostředky	153	8,49	1 767	90,38	227	6,10
Časové rozlišení aktiv	131	2 620	0	0	-126	-92,65
PASIVA CELKEM	1 918	49,96	3 785	65,75	2 301	24,11
Vlastní zdroje	1 901	56,41	2 994	56,80	2 138	25,87
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	2 614	238,72	462	12,46	731	17,53
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-713	-32,78	2 532	173,19	1 407	35,23
Cizí zdroje	17	3,63	791	162,76	163	12,76
Dlouhodobé závazky	92		-92	-100,00	0	0,00
Krátkodobé závazky	-75	-15,99	883	224,11	163	12,76

Příloha C: Vertikální analýza rozvahy Společnosti X

Položka	2018	2019	2020	2021
	%	%	%	%
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	9,59	13,20	5,73	16,46
Dlouhodobý hmotný majetek	9,59	13,20	5,73	16,46
Oběžná aktiva	90,28	84,44	92,84	83,46
Zásoby	39,57	27,10	23,74	21,86
Dlouhodobé pohledávky	0,00	15,63	26,99	21,74
Krátkodobé pohledávky	3,77	7,75	3,11	6,51
Peněžní prostředky	46,94	33,96	39,00	33,35
Časové rozlišení aktiv	0,13	2,36	1,43	0,08

PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní zdroje	87,78	91,56	86,62	87,84
Základní kapitál	2,60	1,74	1,05	0,84
Výsledek hospodaření minulých let	28,52	64,42	43,71	41,39
Výsledek hospodaření běžného účetního období	56,66	25,40	41,86	45,61
Cizí zdroje	12,22	8,44	13,38	12,16
Dlouhodobé závazky	0,00	1,60	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	12,22	6,84	13,38	12,16

Příloha D: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Společnosti X

Položka	2019		2020		2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje služeb	19		202	1 063,16	5	2,26
Tržby za prodej zboží	931	6,54	4 632	30,53	7 698	38,87
Výkonová spotřeba	1 585	14,08	1 374	10,70	5 945	41,83
Osobní náklady	100	47,62	-35	-11,29	-12	-4,36
Úpravy hodnot v provozní oblasti	107	237,78	61	40,13	944	443,19
Ostatní provozní výnosy	3	50,00	-9	-100,00	350	
Ostatní provozní náklady	28	466,67	-12	-35,29	38	172,73
Provozní výsledek hospodaření	-867	-31,72	3 437	184,19	1 138	21,46
Ostatní finanční výnosy	2	11,11	-3	-15,00	243	1 429,41
Ostatní finanční náklady	-16	-26,23	303	673,33	-315	-90,52
Finanční výsledek hospodaření	18	41,86	-306	-1 224,00	558	168,58
Výsledek hospodaření před zdaněním	-849	-31,56	3 131	170,07	1 696	34,11
Daň z příjmů	-136	-26,41	599	158,05	289	29,55
Výsledek hospodaření po zdanění	-713	-32,78	2 532	173,19	1 407	35,23
Čistý obrat za účetní období	955	6,69	4 822	31,68	8 296	41,39

Příloha E: Vertikální analýza celkových výnosů a nákladů Společnosti X

Položka	2018	2019	2020	2021
	%	%	%	%
VÝNOSY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Provozní výnosy	99,87	99,87	99,92	99,08
Tržby z prodeje služeb	0,00	0,12	1,10	0,80
Tržby z prodeje zboží	99,83	99,69	98,82	97,05
Ostatní provozní výnosy	0,04	0,06	0,00	1,23
Finanční výnosy	0,13	0,13	0,08	0,92
Ostatní finanční výnosy	0,13	0,13	0,08	0,92
NÁKLADY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Provozní náklady	99,47	99,66	97,69	99,85
Výkonová spotřeba	97,22	95,96	94,31	93,02
Osobní náklady	1,81	2,31	1,83	1,21
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,39	1,14	1,41	5,34
Ostatní provozní náklady	0,05	0,25	0,14	0,28
Finanční náklady	0,53	0,34	2,31	0,15
Ostatní finanční náklady	0,53	0,34	2,31	0,15

Příloha F: Horizontální analýza rozvahy Společnosti Y

Položka	2019		2020		2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	70	19,77	109	25,71	537	100,75
Oběžná aktiva	70	19,77	109	25,71	537	100,75
Krátkodobé pohledávky	26	57,78	59	83,10	-61	-46,92
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	240	
Peněžní prostředky	44	14,24	50	14,16	358	88,83

PASIVA CELKEM	70	19,77	109	25,71	537	100,75
Vlastní zdroje	40	40,00	-101	-72,14	626	1 605,13
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	0	0,00	40		-101	-252,50
Výsledek hospodaření běžného účetního období	40		-141	-352,50	727	719,80
Cizí zdroje	30	11,81	210	73,94	-89	-18,02
Krátkodobé závazky	30	11,81	210	73,94	-89	-18,02

Příloha G: Vertikální analýza rozvahy Společnosti Y

Položka	2018	2019	2020	2021
	%	%	%	%
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Oběžná aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00
Krátkodobé pohledávky	12,70	16,75	24,39	6,45
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	22,43
Peněžní prostředky	87,30	83,25	75,61	71,12

PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní zdroje	28,25	33,02	7,32	62,15
Základní kapitál	28,25	23,59	18,76	9,35
Výsledek hospodaření minulých let	0,00	0,00	7,51	-5,70
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,00	9,43	-18,95	58,50
Cizí zdroje	71,75	66,98	92,68	37,85
Krátkodobé závazky	71,75	66,98	92,68	37,85

Příloha H: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Společnosti Y

Položka	2019		2020		2021	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje služeb	162	10,68	342	20,37	279	13,81
Tržby za prodej zboží	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výkonová spotřeba	38	4,32	235	25,60	33	2,86
Osobní náklady	76	12,40	777	112,77	51	3,48
Ostatní provozní výnosy	0	0,00	497		681	137,02
Ostatní provozní náklady	1	50,00	-3	-100,00	0	0,00
Provozní výsledek hospodaření	47	213,64	-170	-246,4	876	867,33
Ostatní finanční výnosy	2		-2	-100,00	1	
Ostatní finanční náklady	0	0,00	-22	-100,00	1	
Finanční výsledek hospodaření	2	-9,09	20	100,00	0	0,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	49		-150	-306,10	876	867,33
Daň z příjmů	9		-9	-100,00	149	
Výsledek hospodaření po zdanění	40		-141	-352,50	727	719,80
Čistý obrat za účetní období	164	10,81	837	49,79	961	38,17

Příloha I: Vertikální analýza celkových výnosů a nákladů Společnosti Y

Položka	2018	2019	2020	2021
	%	%	%	%
VÝNOSY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Provozní výnosy	100,00	99,88	100,00	99,97
Tržby z prodeje služeb	100,00	99,88	80,26	66,11
Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	19,74	33,86
Finanční výnosy	0,00	0,12	0,00	0,03
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,12	0,00	0,03
NÁKLADY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00
Provozní náklady	98,55	98,65	100,00	99,96
Výkonová spotřeba	58,01	56,25	44,02	43,86
Osobní náklady	40,41	42,22	55,98	56,10
Ostatní provozní náklady	0,13	0,18	0,00	0,00
Finanční náklady	1,45	1,35	0,00	0,04
Ostatní finanční náklady	1,45	1,35	0,00	0,04