



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

**Současné problémy v podnikání v Jihočeském kraji**

Vypracoval: Jan Bohuslávek  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jan BOHUSLÁVEK  
Osobní číslo: E18087  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Současné problémy v podnikání v Jihočeském kraji  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu podnikání v Jihočeském kraji, nalezení problémů a navržení případných změn vedoucí ke zlepšení zkoumané oblasti.

#### Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu v oblasti podnikání, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika podnikatelského sektoru.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn na zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

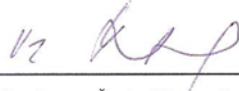
#### Seznam doporučené literatury:

- Collins, J. (2008). *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada.  
Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.  
Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.  
Veber, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2020  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 139  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. února 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14.04.2021

.....

Jan Bohuslávek

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za metodickou pomoc a za cenné informace, podklady a konzultace, které mi při zpracování tématu vždy poskytl.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Definice pojmu střední a malý podnik .....	4
2.1.1	Členění podniků podle doporučení Evropské komise .....	4
2.1.2	Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie .....	5
2.1.3	Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení .....	5
2.2	Význam malých a středních podniků.....	5
2.2.1	CSR malých a středních podniků.....	6
2.3	Prostředí pro podnikání v jižních Čechách .....	6
2.4	Koronavirus v jižních Čechách a jeho dopady na malé a střední podnikatele .	7
2.5	Aktivity podporující jihočeské podnikatele v dobách koronavirové krize .....	9
2.6	Konkrétní rozdělení problémů v malých a středních firmách .....	9
2.6.1	Personální problémy .....	10
2.6.2	Personální činnosti.....	11
2.6.3	Personální překážky v rodinných podnicích.....	13
2.6.4	Ekonomické problémy .....	14
2.6.5	Likvidita a cash flow .....	15
2.6.6	Rentabilita a ukazatelé rentability .....	15
2.6.7	Ukazatele zadluženosti.....	16
2.7	Ekologické problémy .....	17
2.7.1	Současné a budoucí dopady evropských projektů evidence ekologických stop produktů .....	17
2.7.2	Ekonomický model integrovaného systému nakládání s komunálním odpadem .....	18
2.8	Technologické problémy .....	19
2.9	Podnikové informační systémy (ERP).....	20
2.9.1	Digitalizace v podnicích .....	20
2.9.2	Automatizace v malých a středních podnicích.....	21
3	Cíl a metodika .....	23
3.1	Cíl práce.....	23
3.2	Metodika práce .....	23
3.2.1	Studium odborné literatury .....	23
3.2.2	Dotazníkové šetření .....	23
3.3	Charakteristika podnikatelského sektoru .....	25
3.3.1	SÜD-LOG s. r. o. ....	26

3.3.2	REJ Food s.r.o.....	28
3.3.3	Pila Pasák a.s. ....	29
4	Zhodnocení současného stavu .....	32
5	Diskuse a návrh změn na zlepšení současného stavu .....	47
5.1	Návrh vhodných opatření .....	48
6	Závěr .....	52

# 1 ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil „*Současné problémy v podnikání v Jihočeském kraji*“. Důvodem pro výběr tématu práce je můj zájem, týkající se oboru podnikání a metodiky vedení lidí, při kterém vzniká celá řada problémů, kterým se chci v této práci i v budoucnu aktivně věnovat.

Aktuální situace podnikatelů v Jižních Čechách je v dnešních době zásadně ovlivněná především dopadem koronaviru a s tím souvisejícími vládními opatřeními, která mají negativní dopad na podnikatele. V této práci se hodlám přednostně věnovat mikro, malým a středním podnikům, které jsou pro můj výzkum nejzajímavějším subjektem.

Problémy vrcholových manažerů jsou dále v teoretické části rozděleny do čtyř kategorií: (ekonomické, ekologické, personální a technologické). Každá skupina těchto problémů má svá specifika, původ a případná řešení. Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy, co je to podnikatel, do jakých kategorií se dělí, dále jejich charakteristiky a druhy problémů, se kterými se mohou setkávat. Praktickou část bylo možné zahájit až po obdržení dostatečného množství dat a odpovědí od dotázaných respondentů v rámci dotazníkového šetření.

Praktická část se nejprve věnuje charakteristice vybraných podniků, které zastupují jednotlivé skupiny podniků: (mikro, malý a střední). Poté probíhá v rámci výsledků a vlastního zpracování analýza získaných dat a odpovědí z vypracovaného dotazníku. Dotazník se skládá z 15 otázek a odpovědi na každou z nich jsou podrobně zpracovány formou popisu, tabulek a grafů. Na závěr jsou navrhována konkrétní řešení k problémům, které dotázaní podnikatelé uvedli v dotazníkovém průzkumu. Také jsou zde také zmíněna některá opatření v rámci prevence, která mají za úkol konkrétní problémy včasně predikovat a předejít tak jejich vzniku.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice pojmu střední a malý podnik

Pro začátek je třeba definovat, co znamená termín malý a střední podnik, jak se rozlišuje a jaké musí splňovat parametry, aby se mohl zařadit do jedné z těchto kategorií. Dle Jitky Srpové a Václava Řehoře (2010) autorů knihy „*Základy podnikání*“ lze rozčlenit tyto dva pojmy z hlediska tří pojetí:

- podle doporučení Evropské komise;
- podle statistického úřadu Evropské unie;
- podle České správy sociálního zabezpečení.

Každé pojetí má svou charakteristiku a praktické dopady, související s velikostí rozsahu administrativních závazností, případně příležitostí (např. čerpání podpory v podnikání).

#### 2.1.1 Členění podniků podle doporučení Evropské komise

Dle těchto doporučení 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky dělí na:

- **malé podniky** – do 50 zaměstnanců, s ročním obratem 10 milionů euro a disponující aktivy v hodnotě 10 milionů euro.
- **střední podniky** – do 250 zaměstnanců, s ročním obratem 50 milionů euro a disponující aktivy v hodnotě 43 milionů euro.

Toto rozdělení je zcela podstatné z hlediska udělování podpory malým a středním podnikatelům. Podnikatelé, kteří si chtějí zažádat o podporu, musejí dle zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání splňovat tato čtyři 4 kritéria (Srpová, Řehoř, 2010):

- počet zaměstnanců;
- roční obrat;
- výše aktiv;
- nezávislost;

Čtvrté kritérium znamená, že podnikatel nemá možnost se považovat za malého či středního, pokud 25 % a více procent jeho kapitálu či hlasovacích práv je ovlivňováno přímo i nepřímo subjektem, který nesplňuje požadavky kategorizace malého a středního podniku.

### 2.1.2 Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

Od roku 1997 se česká statistika nachází ve shodě s kvantitativní typologickou metodou Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) a člení podniky do tří kategorií v závislosti na počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců;
- střední – do 100 zaměstnanců;

Podniky, které jsou počtem svých zaměstnaných osob pod číslem 20, nemají všeobecnou statistickou povinnost a průzkum této skupiny probíhá výběrovou formou (Srpová, Řehoř, 2010).

### 2.1.3 Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozčleňuje podniky do následujících dvou uskupení:

- malé organizace – do 25 zaměstnanců;
- organizace – s 25 a více zaměstnanci.

Toto rozdělení je čistě oportunistické, především kvůli malé administrativní zátěži malých organizací v oboru sociálního zabezpečení oproti organizacím, které disponují s více jak 25 zaměstnanci (Srpová, Řehoř, 2010).

## 2.2 Význam malých a středních podniků

Každá firma je zakládána s nějakým konkrétním posláním či cílem a majitelé do jejího úspěšného startu vkládají určitou vizi a představu, která definuje a popisuje, kdy a v jaké formě by se měl podnik nacházet (Danišová, Krivánek 2013). Toto platí i pro malé a střední firmy, které jsou neodlučitelnou součástí české ekonomiky, a také jejich podíl je největší ze všech ostatních druhů podniků. Kromě uvedeného lze konstatovat, že jsou velice důležité pro dosažení společenských cílů. Jednou z hlavních rolí je, že tyto podniky zásadně ovlivňují dnešní i budoucí konkurenceschopnost českého hospodářství. Rovněž velmi kladně přispívají k ekonomickému růstu, zaměstnanosti a udržitelnému rozvoji (Bačuvčík, 2012).

Podíl zaměstnaných v malých a středních podnicích v rámci Evropské unie tvoří přibližně 67 % pracovní síly v soukromém sektoru. I když malé a střední firmy tvoří druhou nejpočetnější skupinu v ČR, pohybuje se jejich míra přežití

okolo 80 %, což znamená, že část těchto podniků není schopna přežít déle jak jeden rok od svého založení (Bellerová, 2014). Další z významných rolí je, že při krizích ekonomického charakteru jsou malé a střední podniky schopny pojmout určitý počet pracovníků větších firem.

### **2.2.1 CSR malých a středních podniků**

Za rozmachem společenské odpovědnosti firem stojí zejména velké a nadnárodní korporace, pokud bychom chtěli zcela využít potenciál CSR, tak ten nemůže být spjat jen s firmami tohoto formátu, ale musí se dotýkat i malých a středních podniků. Podle autora knihy „*Soukromé a veřejné v marketingové komunikaci*“, Radima Bačuvčíka (2012) je důležité, aby vláda České republiky podporovala CSR veškerými dostupnými prostředky. Větší část malých a středních firem se chová společensky odpovědně, s tím, že CSR realizují na rozdíl od větších firem méně formálně.

Problémem se stává neznalost managementu o problematice CSR, jež následně vede k intuitivnímu jednání, které má však také své klady, jelikož je management obeznámen s problémy svých zaměstnanců a zákazníků (Bačuvčík, 2012). V České republice jsou i dnes podniky, které kromě toho, že CSR ve svém firemním okolí realizují, tak také podávají důležité informace široké veřejnosti. Tuto službu veřejnosti oceňují především zákazníci, zaměstnanci, okolní komunita a investoři. Tyto poskytnuté detaily jsou dobrým pomocníkem při utváření názoru, či pohledu na daný podnikatelský subjekt ostatními (Boháček, 2013).

## **2.3 Prostředí pro podnikání v jižních Čechách**

Jižní Čechy si drží status místa přátelského vůči podnikání již delší dobu. Jako příklad můžeme zmínit České Budějovice, které jsou přirozeným hospodářským centrem celého Jihočeského kraje, což se odráží na vytváření mnoha podnikatelských příležitostí, především pro malé a střední podnikatele. Hlavní město Jihočeského kraje tyto příležitosti nejen podporuje, ale i ochotně vytváří. Jedním z příkladů takové podpory je spolupráce na projektech v oblasti cestovního ruchu. Významný podíl podpory se také vyskytuje v oboru vědy – v Českých Budějovicích se totiž nachází instituce Akademie věd České republiky a Jihočeská univerzita. Obě tyto instituce přispívají k dobré pověsti, díky svým významným výzkumným kapacitám a koncentraci předních českých vědců

z daných oborů (viz Parazitologický ústav AV ČR a další). Město České Budějovice rovněž udržuje rozsáhlou spolupráci s Jihočeskou hospodářskou komorou, do které investuje určitý podíl finančních prostředků a také kooperuje při vytvoření komunikační platformy pro podnikatele (Statutární město České Budějovice, 2020).

Nejvhodnější podmínky pro podnikání v jižních Čechách nabízelo dle ankety „*Město pro byznys v roce 2011*“, město Třeboň. Tyto podmínky se nejviditelněji promítly na narůstajícím počtu restaurací, kaváren a vináren. Toto, lázeňsky vyhlášené, město si drželo prvenství až do roku 2019, kdy se vedoucího místa v oblasti „Nejvhodnějšího města pro podnikání“ ujalo město Písek. To se na první příčce drží dodnes. Toto historicky zajímavé město má velký podíl právnických osob a malých a středních firem, díky čemuž získalo první místo v žebříčku a předběhlo město Třeboň. V Písku se rovněž dlouhodobě drží velmi nízká míra nezaměstnanosti v porovnání k ostatním aglomeracím v celém Jihočeském kraji.

Dalšími lákadly pro podnikatele v tomto regionu může být i pozitivní přístup veřejné správy. Speciálně se pyšní vyšším podílem kapitálových výdajů, které pomáhají modernizaci a rozvoji místní infrastruktury. Případným esem v rukávu může být i vysoká likvidita a nízká daň z nemovitosti nebo také velice efektivní a kvalitní elektronická komunikace, u které se hodnotí aspekty jako jsou: úplnost, rychlost a správnost odpovědí na otázky majitelů firem (Praha 7: Communa, 2020).

## **2.4 Koronavirus v jižních Čechách a jeho dopady na malé a střední podnikatele**

Letos podnikatelskou sféru v celé České republice tvrdě poznamenala celosvětová krize v podobě koronavirové pandemie. Tato hrozba nepříjemně prověřila připravenost malých a středních podnikatelů v rámci jejich finanční zajištěnosti pro případ náhlých událostí, jako žádná jiná celosvětová krize dlouho předtím a zároveň donutila mnohé podnikatele v jižních Čechách ukončit činnost. Nejzávažnější dopad na majitele firem nemá však nemoc jako taková, ale poněkud chaotická protikoronavirová opatření české vlády.

Tato opatření zahrnují:

- omezení výrobních kapacit
- kompletní uzavření firem a výrobních závodů na určitou dobu
- omezení pohybu osob, nošení ochranných pomůcek na pracovištích v podobě roušek
- držení rozestupů minimálně 2 metry od ostatních
- povinnou karanténu v případě zjištění nákazy u dané osoby, či u osob pohybujících se v jejím okolí a mnoho dalších opatření

Za nedodržení těchto nařízení se udělují náležité sankce, nejčastěji udělením pokut, které mohou často dosahovat vysokých částek. V Jihočeském kraji nejvíce utrpěly, v důsledku vládních opatření, podniky zaměřené na gastronomii, což jsou především restaurace, vinárny, kavárny, cukrárny, bary apod. Hospodářská komora ČR udělala průzkum, na jehož základě vyplynulo, že největší problém, se kterým se firmy musely potýkat, bylo výrazné snížení odbytu zboží a služeb (Jihočeská hospodářská komora, c2020).

Jihočeská hospodářská komora v kooperaci s Jihočeským vědecko-technickým parkem a regionální pobočkou agentury CzechInvest, za spolufinancování Evropské unie, připravila a zorganizovala dotazníkové šetření, skládající se z 16 pečlivě koncipovaných otázek. Tento dotazník byl zaslán malým a středním podnikatelům. Nejvyšší počet dotazovaných majitelů firem podniká ve výrobním odvětví, a to především ve strojírenství, potravinářství, ve výrobě spotřebních statků či zdravotnických prostředků. Druhou početnou skupinu tvořili respondenti poskytující služby, nejčastěji v gastronomii, cestovním ruchu, či v oblasti poradenství.

Z celého průzkumu (který se uskutečnil v polovině minulého roku) vyplývá, že větší podíl dotazovaných podnikatelů má reálné obavy z vážnějších dopadů této krize. Daleko více negativní dopad očekávají malé firmy do 50 zaměstnanců. V číslech to znamená, že okolo 40 % menších podniků uvádí význačné, až existenční potíže. Jen 7 % dotazovaných respondentů uvádí, že jejich očekávání existenčních, či významnějších problémů a jejich vlivů na vlastní podnikatelskou činnost je minimální nebo vůbec žádné. Dotazování také ukázalo, že největší překážkou a aktuálními potížemi jsou:

- pokles poptávky a prodeje – přibližně 27 %
- zavřené hranice s omezením osobních jednání se zákazníky – 13 %
- obnovení běžného provozu – 10 %
- druhotná platební neschopnost – 8 % atd.

(Jihočeský vědecko-technický park, 2020)

## **2.5 Aktivity podporující jihočeské podnikatele v dobách koronavirové krize**

Jihočeský kraj se aktivně snaží pomáhat a ulehčovat těžkou situaci malým i středním podnikatelům. Příkladem takovéto podpory je poskytování zvýhodněných úvěrů z programu „*Jihočech*“, jenž umožňuje malým firmám, včetně začínajících v podnikání čerpat díky ČMRZB výhodnější úvěry k financování veškerých projektů v rámci celého Jihočeského kraje. V existujícím online katalogu „*Členi členům*“, který vytvořila Jihočeská hospodářská komora jsou připravené tzv. komorové vouchery, určené majitelům firem, kteří z důvodů vládních protikoronavirových opatření nemají možnost poskytovat své služby veřejnosti. Tyto vouchery budou moci zákazníci využít, až po uvolnění vládních opatření. Z prodaných voucherů bude směřován veškerý příjem na pomoc firmám a živnostníkům, což jim může přispět k udržení kladného cash flow (Jihočeský vědecko-technický park, 2020).

## **2.6 Konkrétní rozdělení problémů v malých a středních firmách**

Úspěšný a rozumný podnikatel by se dnes neměl spoléhat pouze na své štěstí. Pokud chce být dostatečně připraven na jakékoliv eventuality, měl by dělat vše proto, aby případná rizika, která ostatně mohou kdykoliv nastat, byl schopen proaktivně řešit, vypořádat se s následky potíží a minimalizovat tak jejich dopad na své podnikání, nebo rovnou vytvářet různá preventivní opatření proti možným nástrahám (Smejkal, Rais 2010). Problémy, se kterými se musejí podnikatelé ve svých firmách potýkat je celá řada, a každý z nich vyžaduje určitý přístup a také specifické řešení.

Uvedené problémy můžeme rozdělit do těchto 4 skupin:

- personální
- ekonomické

- ekologické
- technologické

### 2.6.1 Personální problémy

Každodenní řešení personálních záležitostí v malých a středních firmách s počtem zaměstnanců (20 a více) má většinou na starosti personální oddělení a jejich specifičtí zaměstnanci, personalisté. Toto oddělení se zabývá získáváním nových zaměstnanců, jejich přijímáním a zaškolováním, staráním se o zaměstnanecké potřeby, má na starosti evidenci pracovní doby zaměstnanců. V některých podnicích se může zabývat i evidováním odměn, školením, nebo náborem nových externích pracovníků.

Ze zahraničního článku od A. J. Tasca vyplývá, že mohou existovat tři alternativní role pro personální funkci: služba, kontrola a poradenství. Předpoklady každé z těchto alternativ jsou rozebírány pomocí transakční analýzy. Role poradenství bývá chápána jako ilustrace konceptu „Jsem v pořádku – jste v pořádku“ (A. J. Tasca 2016). Největší výzvou pro personalisty v dnešní době je sehnat do firmy zaměstnance, kteří by byli motivováni k práci, chtějí pracovat sami, mají zájem se posouvat v kariéře dál, přejí si chodit do zaměstnání nejen kvůli obživě a nedělá jim problém přebírat odpovědnost za svěřené pracovní úkoly.

Dle Jima Collinse autora knihy „*Jak z dobré firmy udělat SKVĚLOU*“ je špatné, když manažer zjistí, že je někoho potřeba přísně řídit. Nejlepší a nejspolehlivější pracovníky řídit nemusí. Usměřňovat, vést, školit ano, ale zaměstnanci, na které musí vedoucí pracovník dohlížet, často jim promíjet chyby a dávat jim několik šancí za sebou, nejsou skoro žádným přínosem pro firmu (Collins 2008). Podle Vladimíra Johna jsou snem každého zaměstnavatele dokonalí zaměstnanci, tj. pracovití, odhodlaní, ctižádostiví, loajální, čestní, odolní vůči stresu a korupci. Pokud se zaměstnavatel s takovýmto zaměstnancem potká, měl by si ho vážit a předcházet si ho, ale zároveň takové pracovníky nebrat jako samozřejmost (John, 2017).

## 2.6.2 Personální činnosti

K zajištění chodu personálních povinností je důležité provádět několik personálních činností. Tyto činnosti můžeme rozdělit do následujících skupin:

- a) **Vytváření a analýza pracovních míst:** jedna ze základních činností, která má za úkol vytvořit a definovat popis pracovních úkonů, vymezit dané pravomoci a odpovědnost, týkající se jednotlivých činností a následně je delegovat mezi zaměstnance, a to na základě jejich profesních schopností. Dále se pak věnuje zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na daných pracovních pozicích. Z toho všeho pak vychází zpracování popisů pracovních míst, což je přehled o tom, na jakou pracovní pozici potřebujeme, jaké požadavky a zaměstnance s potřebnou kvalifikací a schopnostmi. V dnešních dnech se majitelé malých podniků spíše koncentrují na zavedení systému flexibilnějších pracovních rolí a upouštějí od nepružných systémů přesně vymezujících pracovních míst.
- b) **Personální plánování:** klade si za cíl naplánovat a odhadnout potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí. Tzn. přesné plánování personálních činností a personálního rozvoje zaměstnanců.
- c) **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků:** tato činnost zajišťuje, aby o prázdné pracovní pozice ve firmě mělo zájem dostatečné množství možných uchazečů o práci a následně se z nich vybralo potřebné množství ucházejících, kteří splňují potřebné předpoklady pro danou pracovní pozici (Koubek, 2007).
- d) **Hodnocení pracovníků:** touto činností se rozumí zjišťování a sbírání informací o tom, jak zaměstnanec za určitou dobu pracoval, zda dodržoval pracovní řád, zda má pro danou pozici předpoklady, jestli má rozvojový potenciál a následně se pak projednávají ocenění jeho úsilí, či případné odměny za odvedenou práci.
- e) **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru:** tzn. rozumné rozmístění zaměstnanců na dané pracovní pozice dle jejich schopností a dovedností, či přiřazování konkrétních rolí, které mají plnit.



Mezi další činnosti patří povyšování, přeřazování na jinou pracovní pozici, penzionování a propouštění zaměstnanců.

- f) **Odměňování:** pokud se zaměstnanci snaží nad rámec svých povinností, je pravděpodobnější, že obdrží od managementu pochvalu, bonus ve formě finančního ohodnocení nebo jiné zaměstnanecké výhody. Tato činnost je důležitá z hlediska kladné motivace zaměstnanců. Motivace je zde důležitá i proto, že kladně motivovaný zaměstnanec dokáže optimističtěji snést případný neúspěch a bere to spíše jako zkušenost a poučení pro příště, tito pracovníci jsou velice ceněni u svých zaměstnavatelů (Goleman, 2015).
- g) **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:** další důležitá personální činnost, která identifikuje potřebu vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a také účinnost vzdělávacích programů a školení pracovníků.
- h) **Pracovní vztahy:** zakládají se na dobré komunikaci mezi managementem a zaměstnanci, případně zaměstnaneckými odbory. Úkolem je neustále pracovat na zlepšování vztahů mezi podnikem a zaměstnanci i mezi pracovníky navzájem. Mezi další otázky spadající do této činnosti patří také vytváření stylu vedení, brání ohledů na stížnosti zaměstnanců, disciplinární jednání, řešení případných konfliktů, a především pozorování a předcházení problémům bránící dobré komunikaci.
- i) **Péče o zaměstnance:** tzn. činnost, která se zabývá tím, aby pracovní prostředí bylo bezpečné a přizpůsobené k pracovnímu výkonu. Také se zabývá otázkami pracovní doby, pracovního režimu, zajištění sociálních služeb zaměstnancům - tzn. stravování, hygienických podmínek, podpory volnočasových aktivit pracovníků, zajištění firemních starobních důchodů apod. Zjednodušeně řečeno, je důležité, aby zaměstnanci věděli, že když se budou potýkat s nějakým problémem, tak se mohou obrátit na personální oddělení, které jejich žádosti vyslechne a následně se k danému problému postaví čelem.
- j) **Personální informační systém:** poslední činností v tomto seznamu je informační systém zajišťující hladký chod informací v podniku. Zabývá se tokem informací, týkajících se zaměstnanců, mezd, práce, sociálních

záležitostí, a také i personálními činnostmi uvnitř podniku. Je zde důležité, aby konkrétní informace doputovaly k určenému příjemci rychle a bez komplikací, jako je komunikační šum, špatné vztahy nebo zprostředkovávání informací přes více osob. Je velmi důležité, aby tento systém fungoval s minimem překážek, a také, aby management měl úplné a správné informace o svých zaměstnancích a zaměstnanci zase věcné a pravdivé informace od svých vedoucích (Koubek, 2007).

### **2.6.3 Personální překážky v rodinných podnicích**

Personální otázky v rodinných firmách mohou být o něco odlišnější a někdy i komplikovanější než u firem, kde se vedení nesestává z rodinných příslušníků. V tomto případě má vliv na vedení pracovníků spíše rodinná než firemní kultura. V malých podnicích se z toho stává spíše výhoda, problém se vyskytuje, když je třeba diferencovat vlastnickou roli od manažerské. Větší překážku tvoří vždy rozhodování ohledně toho, kdo z členů rodiny, či vzdáleného příbuzného bude zaměstnán, povýšen nebo případně propuštěn. V těchto případech může nastat konflikt mezi rodinnými příslušníky ohledně různorodosti názorů na danou situaci. Vrcholový manažer rodinného podniku je pod těžkým tlakem má-li jednat objektivně se svými příbuznými. Křehké vztahy jsou klíčovým faktorem, který může mít negativní vliv v otázkách týkajících se volby nástupce top manažera, rozvoji nebo odměňování zaměstnanců.

Spousta rodinných firem se k zaměstnancům chová introvertně, tzn., že neposkytuje důležité informace svým podřízeným nebo není ochotná vyjednávat s odbory v případě nespokojenosti pracovníků. V takto vedených firmách není výjimkou, že pracovníci musejí mít dost často i víceoborovou kvalifikaci, aby byli schopni zvládat různé pracovní úkony, pracovat za nedefinovaných hranic odpovědnosti a také být časově a prostorově flexibilní. Kladem pro zaměstnance je osobní přístup a důvěra vedení, prostor pro akceptaci spojení osobního a pracovního života, práce v užším kolektivu, což napomáhá lepším mezilidským vztahům. Mezi některé zápory můžeme uvést např. menší jistotu pracovního místa, nižší mzdu s menším rozsahem zaměstnaneckých výhod nebo pracovní dobu nastavenou podle počtu zakázek (Veber, Srpová, 2012).

## 2.6.4 Ekonomické problémy

Ekonomické překážky v malých a středních firmách jsou různého druhu a každý podnikatel by měl dobře znát ekonomickou, hospodářskou situaci v zemi svého působení, protože jeho podnik je ovlivňován její dynamikou a vyvíjející se situací. Mezi ekonomické činitele, týkající se firem, můžeme zařadit například:

- dostupnost a cena výrobních faktorů
- daňová zátěž podniků
- hospodářský růst
- devizový a měnový vývoj
- inflační tendence
- struktura výdajů ve státním rozpočtu
- úrokové sazby

Nejdůležitějším faktorem, týkající se úspěšné, či neúspěšné ekonomické situace podniku jsou ovšem zákazníci. Majitelé firem by měli respektovat přání a potřeby svých zákazníků a dle nich přizpůsobovat, nebo alespoň směřovat svou podnikatelskou činnost (Hyršlová, Klečka, 2008).

Důležité je, aby si podnikatel před zahájením podnikání sestavil strategický plán zaměřený prioritně do oblasti financí. Měl by věnovat pozornost přípravě plánu nákladů a výnosů, tzn. určit si, co ho bude stát výroba daného produktu nebo poskytování dané služby, a jaké budou jeho výnosy. Další důležitá součást strategického plánování, pomáhající prosperující ekonomice podniku, je plán majetku podniku a zdrojů jeho krytí. Tento plán nám říká, jaké hospodářské prostředky bude pro chod potřebovat a co bude zdrojem krytí potřebného pro krytí majetku. Majitelé malých a středních firem mohou průběžně ohrožovat překážky, radící se do těchto ekonomických aspektů:

- a) **Fiskální politika státu:** fiskální politika hraje stabilizační roli, tzn., že při ekonomické recesi by měla disponovat možnostmi ovlivňovat v dané míře agregátní poptávku a být schopna hospodařit s volnějším rozpočtem. Na druhé straně, kdy je ekonomika na vzestupu, by mělo docházet ke konsolidaci veřejných financí a vytváření přebytků. Nástroji fiskální politiky jsou vestavěné stabilizátory a diskreční politika (Řezábek, 2016).
- b) **Monetární politika:** nositelem monetární politiky je centrální banka (ČNB). Ta se stará o cenovou stabilitu a podporuje vládní obecnou

hospodářskou politiku. Nástrojem, jímž centrální banka ovlivňuje měnovou politiku jsou např. základní úrokové sazby. Po vstupu ČR do Evropské unie se ČNB vzdává samostatné měnové politiky ve prospěch Evropské centrální banky (Ústředí ČNB, c2020).

### 2.6.5 Likvidita a cash flow

Každý podnik by měl mít nějakou finanční rezervu, aby byl schopen čelit náhlým eventualitám. Pokud disponuje volnými finančními prostředky, tak takovou firmu označujeme jako likvidní. Likviditou se rozumí právě momentální schopnost uhradit splatné závazky. V dnešní podnikatelské sféře je cash flow (peněžní tok) a status podniku být likvidní známkou úspěšnosti a zárukou spolehlivosti. Peněžní tok za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji za toto dané období (Finanční analýza, 2011).

Likviditu dělíme na 3 stupně:

a) Celková likvidita (likvidita 3. stupně)

= **oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje**

b) Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

= **oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé cizí zdroje**

c) Peněžní likvidita (likvidita 1. stupně)

= **oběžná aktiva – zásoby – pohledávky/krátkodobé cizí zdroje**

### 2.6.6 Rentabilita a ukazatelé rentability

Pojem rentabilita neboli výnosnost podniku, znamená schopnost docílit výnosů/zisků na podkladě vložených prostředků. Chceme-li zjistit, jak úspěšní jsme v hospodaření, tak k tomu slouží tzv. ukazatele výnosnosti (efektivnosti hospodaření). Tyto spočteme jako poměr výnosů k vynaloženým prostředkům (náklady, investice) a dostaneme výslednou hodnotu, která se obvykle převádí na procenta. Ukazatele rentability rozdělujeme do těchto kategorií:

a) Obecný vzorec výnosnosti investovaného kapitálu **ROI** – Return on Investments

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

b) Rentabilita celkového investovaného kapitálu **ROA** – Return of Assets

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{aktiva}}$$

c) Rentabilita dlouhodobého kapitálu **ROCE** – Return on Capital Employed

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daně} + \text{úroky}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}$$

d) Rentabilita vlastního kapitálu **ROE** – Return on Equity

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

e) Rentabilita tržeb **ROS** – Return on Sales

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilitu zjišťujeme buďto ex post (zpětně) nebo ex ante (předem, zejména při plánování investic) a působí na ni především tyto faktory: očekávaný objem produkce, míra konkurence, nákladovost a její očekávaný vývoj, míra zadlužení a daňové zatížení (Finanční analýza, 2011).

### 2.6.7 Ukazatele zadluženosti

Obecně platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. V případě, že se společnost rozhodne financovat svá aktiva pomocí cizích zdrojů, tak v tomto případě používáme termín „zadluženost podniku“. Majitelé firem by měli umět odhadnout správný poměr financování svých aktiv vlastním i cizím kapitálem. Není možné vše financovat jen z cizích zdrojů, protože je dáno zákonem, jaká minimální výše musí být vynaložena na základní kapitál. Naopak, kdyby se vlastník podniku rozhodl vše financovat jen z vlastních zdrojů, došlo by k poklesu

celkové výnosnosti vloženého kapitálu a také by ho to vyšlo draž. S vyšším růstem podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku se zvyšuje riziko věřitele.

Další důležitý pojem je celková zadluženost, která se také označuje pod pojmem ukazatel věřitelského rizika. Využíváme ji v případě, chceme-li určit míru v jaké jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji. Čím je hodnota vyšší, tím je podnik finančně nestabilnější a zároveň roste věřitelské riziko. Celkovou zadluženost spočítáme tak, že cizí kapitál vydělíme celkovými aktivy (Finanční analýza, 2011).

## **2.7 Ekologické problémy**

Téma ekologie a ochrany životního prostředí je v současné době velkým tématem a zároveň vážnou problematikou. Všichni podnikatelé, jejichž firma poskytuje služby, či vyrábí produkty, musí dodržovat legislativní náležitosti v podobě zákonů. V tomto případě se jedná například o Zákon č. 17/1992 Sb., neboli Zákon o životním prostředí, Zákon č. 167/2008 Sb., neboli Zákon o předcházení ekologické újmě a o její nápravě a o změně některých zákonů, Zákon č.201/2012 Sb., neboli Zákon o ochraně ovzduší apod. Zákonů a vládních vyhlášek je v této oblasti více, a za jejich porušení hrozí nemalé peněžité sankce, soudní nařízení o ukončení činnosti nebo propadnutí věci.

### **2.7.1 Současné a budoucí dopady evropských projektů evidence ekologických stop produktů**

Protože je Česká republika součástí Evropské unie, tak se podnikatelé musejí řídit nejen normami, které předepisují zákony ČR, ale i legislativou celé Evropské unie. V tomto směru jsou tyto celoevropské normy vcelku přísné, velmi hlídané a více trestané. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR letos v prosinci začala důrazněji upozorňovat na novou evropskou povinnost, kterou se stává sledování ekologické stopy produktů vyrobených malými a středními podniky. S tím souvisejí další činnosti navíc, kterými se musí vrcholový management ve firmách zabývat. Jedná se nejen o dodatečné finanční náklady, ale i o administrativní a přímou nadbytečnost některých kroků.

Projekt vytvořený EU implementovaný prostřednictvím evropské komise, který dostal název „*Product Environmental Footprint*“, vzniklý v rámci iniciativy „*Single Market for Green Products*“, stanovuje u některých

podnikatelů v definovaných oblastech povinnost vést evidenci a zadávat informace o vybraných produktech do celoevropského elektronického nástroje. Cílem je stanovit a poté srovnat ekologickou stopu produktů.

Z dlouhodobějšího hlediska je záměrem umožnit výrobcům zahrnout jimi vyráběné produkty do určené skupiny z hlediska udržitelnosti. Na vytváření těchto regulí se také podílí společnosti, ve kterém mají vliv největší společnosti v oboru barviv, tiskařských barev a barev pro výtvarníky. Malé a střední podniky zde nemají možnost zasahovat do přípravy této regulace, což by pro ně mohlo v blízké době znamenat neúměrné zatížení touto novou povinností natolik, že by mohlo dojít k znevýhodnění jejich postavení na trhu (Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR, 2020).

### **2.7.2 Ekonomický model integrovaného systému nakládání s komunálním odpadem**

Komplikovanost komunálního odpadového hospodářství za poslední desetiletí neustále narůstá, ačkoli je dnes možnost třídít daleko širší škálu materiálových složek. Legislativa také umožňuje zpětný odběr některých již využitých výrobků v několika různých způsobech. Hlavní odpovědnost za nakládání s komunálním odpadem padá na bedra obcí, přesněji na města a vesnice, což se pro ně stává nemalým problémem v oblasti ekonomické náročnosti. Řešením, které by bylo vhodné v tomto případě uplatnit je vybudování integrovaných systémů nakládání s odpady (ISNO). Díky těmto systémům by došlo k sjednocení poskytovaných služeb a zároveň k zefektivnění činností, které bývají ve většině případů zcela rozprostřené, a navíc i různými směry. Firmy, které by poctivě dodržovali tento celý systém budou odměněny různými bonusy od autorizované obalové společnosti, která by následně využila dodaný odpadový materiál k dalšímu zpracování.

Cílem modelu je také zavést evidenční systém, kam by se zaznamenávaly informace o tom, která firma, jak, kdy a kolik roztřídila a dodala odpadu podnikům zabývajících se následným zpracováním použitých materiálů nebo výrobků. Je nutno podotknout, že pro společnosti, které se zabývají problematikou odpadů by bylo zcela nesrozumitelné v reálném tržním prostředí zveřejňovat podrobné informace, týkající se ekonomiky jednotlivých procesů využívání odpadů. Navíc zástupci obcí často chtějí efektivní rozhodovací nástroj, který nevyžaduje

podrobné informace a detaily týkající se této problematiky. Proto byla vyčleněna agenda pro zadávání vstupních dat do ekonomického modelu ISNO, základní pro obce a odborná pro svozové společnosti.

Model má podobu excelovského souboru (tabulky) s funkcemi, vytvořenými pomocí maker MS Visual Basic. Výpočet probíhá celkem na devíti stránkách, přičemž jeden list slouží jako úvodní pro vstup do jednotlivých částí a další slouží jako celkový přehled výstupních dat a doporučení, které je následně možné obdržet v tištěné podobě. Základní úroveň přístupu poskytuje možnost nadále vykonávat činnosti s listy *Vstupy* pro zadávání vstupních informací o dané obci a *Eko – Kom data* se současným sazebníkem odměn a bonusů autorizované obalové společnosti Eko-Kom. V případě odborné úrovně přístupu mají podnikatelé k volnému přístupu a využití heslem zabezpečený list *Model*, který obsahuje hlavní výpočetní část, a také citlivé informace o nákladech na provoz a charakteristikách celého systému. Systém následně dává možnost uvést a zaznamenávat podrobně členěné údaje o jednotlivých složkách příjmů a nákladů, závislých na požadavcích dané společnosti a prostředí charakterizující určitou oblast. Soubor, do kterého se všechny důležité informace zaznamenávají, slouží i k dlouhodobému uchování a archivaci údajů zadaných uživatelem. Závěrem je vhodné dodat, že celý Eko-Kom systém je při správném využívání výhodný nejen pro všechny participující strany, ale především pro životní prostředí kolem nás (Kalina, Chudárek, 2010).

## 2.8 Technologické problémy

Za technologické překážky v malých a středních podnicích můžeme označit vše, co se týká zavádění nových, či modernizování starších technologických zařízení. Pokud se majitel firmy rozhodne pro zavedení zcela nové technologie do svého podniku, musí počítat s tím, že tento proces bude vyžadovat nemalé finanční prostředky, které si v mnoha případech musí půjčit a tím splácet navíc úroky. Mezi technologické inovace můžeme např. zařadit zavádění nových podnikových informačních systémů (ERP), nové elektro komunikační technologie, automatizované výrobní linky, kyberútokům odolný software apod.



## 2.9 Podnikové informační systémy (ERP)

Informační systém spadající do kategorie ERP je velice účinný nástroj, díky němuž je management podniku kompetentní pokrýt plánování a řízení nejdůležitějších interních procesů ve firmě, a to na všech úrovních řízení, počínaje operativní až po strategickou. Dále představují střed aplikační části informačních systémů a zaštitují mnoho jejich důležitých funkcí a procesů. Mezi tyto klíčové procesy řadíme zejména výrobní činnost, interní logistiku, ekonomiku a personalistiku. Hlavním cílem systémů ERP je integrovat dílčí firemní funkce na úrovni celého podniku (Tvrdíková, 2008).

### 2.9.1 Digitalizace v podnicích

Digitalizace je jedno ze stěžejních témat, týkající se technicko-technologické stránky podniku a v současné době se stává stále aktuálnější. Pojem digitalizace nabízí celou škálu výhod a nových možností pro dnešní malé i střední podniky, ale využití tohoto potenciálu se zdá být dost nerovnoměrně rozloženo. Dle známého německého podnikatele a psychologa je vytváření sítí lidí a věcí stejné, jako sblížování skutečného a virtuálního světa, které je umožňováno informační a komunikační technologií (IKT). Toto bude nejmocnějším hnacím motorem inovací v příštích několika desetiletích. (Kagermann, 2015).

V dnešní době můžeme říct, že digitalizace je jednou z důležitých a stanovujících technologií pro globální ekonomiku 21. století. Nese ovšem také určitá rizika a celkově není vůbec jednoduchým procesem, jehož lze dosáhnout bez spolupráce. K úspěšné spolupráci na poli digitalizace vede cesta nejen skrze kooperaci mezi již zkušeným podnikem a tím méně zběhlým, ale jde i o součinnost mezi různými obory.

Pro podnikatele je rovněž velice časově náročné si vše, co se týká IT, spravovat a udržovat svépomocí. Proto byl vymyšlen zcela nový model týkající se vývoje, který je založen na podpoře internetu. Nazývá se „Cloud Computing“, a umožňuje uživatelům, při stále stejné infrastruktuře, hledat podstatně rychleji jiná řešení při co nejmenším využití zdrojů. Tento typ modelu může být velice nápomocný malým a středním podnikatelům, kteří si nejsou schopni sami vytvořit a starat se o komplexní systémy a jejich bezpečnost (Tomek a Vávrová, 2014).

Hlavním přínosem digitalizace by mělo být dosažení vyšší produktivity, díky snížené chybovosti, a také zcela lepší využití zaměstnaneckých schopností

ve firmě. Digitalizace má mimo pozitivních přínosů rovněž i řadu těch negativních. Mezi ně můžeme například zařadit růst příjmových nerovností, zánik některých profesí, či ztrátu zaměstnání. Dnes ještě není zcela zřejmé kolik a jaké profese zaniknou, a které naopak nově vzniknou, ale všechny tyto změny jsou v podstatě nevyhnutelné.

### **2.9.2 Automatizace v malých a středních podnicích**

Automatizace je proces, který následuje po mechanizaci. Tento pojem můžeme chápat jako proces, kdy snižujeme potřebu lidské síly v pracovním prostředí a nahrazujeme ji automatizovanými stroji. Za pojem „automat“ označujeme strojní zařízení, které je schopno samo vykonávat předem dané operace a úkony, k jejichž řízení slouží, ve většině případů, umělá inteligence.

Automatizaci můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- automatizace výrobních procesů
- automatizace nevýrobních procesů

Do první kategorie řadíme procesy, které jsou zapojeny do výroby daných produktů. Příkladem zde může být hutnický, důlní, stavební, potravinářský či strojírenský průmysl. Do druhé kategorie řadíme procesy, které nesouvisí s výrobou, ale nalezneme je především v oblasti poskytování služeb, ať už soukromých či veřejných. Také zde se můžeme setkat s termínem „komplexní automatizace“, což znamená, že nahrazujeme veškeré výrobní funkce a člověk se věnuje jen plánování a strategickému řízení a pak máme částečnou automatizaci, což znamená, že jsou automatizovány jen některé procesy a zbylé zůstávají neautomatizovány (Havlíček 2015).

Podle profesora Maříka (2005) je Česká republika relativně připravena (na rozdíl od některých jiných států Evropské unie) na příchod automatizace, digitalizace i robotizace. Je to dáno tím, že česká ekonomika je již tradičně úzce propojena s tou německou a zároveň máme podobné technické uvažování. Hlavní je ovšem to, že s Německem naše republika v oboru automatizace dlouhodobě a výrazně spolupracuje. Jako hlavní problém, spojený s touto problematikou, vidí profesor Mařík ve vzdělání a trhu práce. Jedním z klíčových faktorů, které jsou důležité pro to, aby naše společnost akceptovala využívání nových technologií a formy poskytovaných služeb je všeobecná počítačová gramotnost obyvatelstva.

V současné době je stav automatizace technologických procesů v různých průmyslových odvětvích rozmanitý. Z logického hlediska vyplývá, že největšího pokroku v procesu automatizace se dosáhlo na úrovni technologických pracovišť. V moderním pojetí se používá termín robotická automatizace, která se vztahuje k průmyslové výrobě a nalézá v ní úsporné řešení výroby (Švarc 2005).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu podnikání v Jihočeském kraji, nalezení problémů a navržení případných změn vedoucí ke zlepšení zkoumané oblasti. Zvláštní pozornost chci také věnovat zaměstnancům a jejich vztahů a sociálního soužití uvnitř podniku. Potřebné informace budu čerpat z publikací, ale hlavně zasláním dotazníků do firem, případně osobním setkáním s podnikatelem či vedoucím manažerem, tuto možnost považuji za nejvhodnější a nejefektivnější.

Tyto problémy jsou specificky rozděleny do 4 skupin na: (ekonomické, ekologické, personální a technologické). Ke každé konkrétní skupině se řadí specifické potíže, s nimiž se musejí majitelé firem denně vypořádávat. Největším strašákem dnešních podnikatelů je COVID-19, který prověřil připravenost firem jako žádná jiná neočekávaná událost předtím. Všechny potřebné informace byly získány pomocí specificky zaměřeného online dotazníku, který byl zaslán cca. do 100 mikro, malých a středních podniků jejich majitelům či jednatelům. Na základě těchto odpovědí je možno efektivněji zanalyzovat současnou situaci a navrhnout možná řešení k určitým problémům, se kterými se podnikatelé setkávají.

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Co se týká teoretické části této bakalářské práce, tak veškeré informace byly zjišťovány z odborných publikací, nebo díky specificky zaměřeným článkům na internetu nebo za pomoci knih v elektronické podobě. Některé informace pocházejí i ze zahraničních zdrojů a byly přeloženy do českého jazyka. Literární přehled byl zpracován v průběhu let 2020 až 2021 tak, aby každého, kdo bude číst tuto práci seznámil se základními pojmy týkajícími se podnikání, co je to malý a střední podnikatel, a uvedl čtenáře do problematiky týkající se překážek s nimiž se musejí majitelé firem v současné době vypořádávat.

#### **3.2.2 Dotazníkové šetření**

Praktickou část této práce bylo možno zahájit až po obdržení reprezentativního vzorku odpovědí v rámci dotazníkového šetření, které bylo zasláno většímu množství malých a středních podnikatelů v rámci Jihočeského

kraje. Dotazník, který byl vytvořen pomocí aplikace formuláře v rámci Google se skládal z 16 otázek, které mohly být otevřené, resp. s možností jednoho výběru nebo s možností zaškrtnutí více odpovědí najednou. Otázky byly zaměřeny na problematiku podnikání a s tím spojenými faktory, které ovlivňují každodenní podnikatelskou činnost v malých a středních podnicích. Zpracovaný dotazník je součástí přílohy této práce.

Výstupem z tohoto šetření byla analýza situace, popisující, s jakými konkrétními překážkami se majitelé firem v současné době vypořádávají. Na základě těchto odpovědí bylo možné navrhnout určitá řešení, či preventivní opatření, jak se úspěšně vypořádat, či předcházet specifickým potížím.

Výhodou tohoto dotazníku je to, že na rozdíl od osobního setkání s dotazovanou osobou byl časově nenáročný a respondent ho mohl vyplnit během pár minut a kdykoliv si sám určil, jelikož doba pro vyplnění nebyla nijak omezena. Další velikou výhodou je, že získaná data Google formulář umí rovnou zpracovat do tabulky, či grafu a poskytuje tak průběžně dobrý přehled o tom, kolik firem odpovědělo na určitý druh dotazu, event., jakou zaškrtnuli možnost. Výstup ze zpracovávaných dat je rovnou znázorněn v procentech v barevně zpracovaném grafu. To je velmi nápomocné při zpracovávání získaných odpovědí, které je pak o mnoho snazší a rychlejší. Dále zde můžeme pracovat s možností (před začátkem zaslání odkazu na dotazník) sběru e-mailových adres, což je užitečné v případě, pokud chceme, aby respondent nebyl zcela anonymní. V případě pozdějšího dotazování pak existuje možnost se obrátit přímo na konkrétní osobu, která dotazník vyplňovala.

Další výhodou, kterou je potřeba zmínit je, že tento dotazník lze kdykoliv vytvořit zcela bezplatně a pokud má tvůrce založený účet u Google, veškeré dotazníky, kvízy nebo formuláře zůstávají v rámci jeho účtu uloženy v cloudu a je možné se k nim kdykoliv vrátit, event. je dále zpracovávat nebo vytvářet zcela nové.

V této souvislosti je důležité zmínit i pár nevýhod, které se u těchto typů dotazníků vyskytují. Mezi jednu takovou můžeme zařadit to, že se s dotazovanou osobou nesetkáváme přímo, ale jen online formou, což má určitý dopad na kvalitu získaných informací, které nemusejí být vždy úplné, zcela pochopitelné nebo pravdivé. Do kategorie nevýhod můžeme přidat i to, že respondent nemusí vždy

správně pochopit některou z otázek a odpovědí, buďto mimo účel dotazu, nebo vůbec. Další zásadně negativní věcí je to, že většina dotazovaných na e-mail s odkazem na dotazníkové šetření vůbec nereaguje a přesouvá tyto e-maily do spamu, nebo je jen přehlíží. Z 100 oslovených podniků, odpovědělo přibližně jen 10 % z nich. Při svém dotazníkovém šetření jsem využil výhody, že jsem mohl získávat odpovědi přímo od svých známých, kteří jsou buďto majitelé nebo jsou součástí managementu podniků, které byly předmětem výzkumu.

Pro získávání potřebných informací pro tuto práci jsem použil formu dotazníkového šetření, která se mi jevila jako nejjednodušší, nejrychlejší a nejefektivnější metoda, jak obdržet potřebné informace v relativně krátkém čase. Klíčovou roli v tom také hrála skutečnost, že opatření vlády proti šíření koronaviru znemožňovala osobní setkání s jakýmikoliv dotazovanými podnikateli, tudíž byla tato forma jedinou možnou.

Průvodní email ze dne 15.12.2020 se základními informacemi o tomto výzkumu byl zasílán systematicky do předem vybraných firem, které byly vyhledány pomocí internetových databází (Compass, Firmy.cz). Na webových stránkách daných podniků, bylo vždy zjištěno, kdo je klíčovou osobou, která je ve vedoucí funkci (tzv. „Decision Maker“), či má ohledně situace ve svém podniku potřebné informace. Zde se jedná zejména o majitele, jednatele společností, vedoucí účetních oddělení, manažery nebo ředitele obchodních či finančních oddělení.

Některé důležité informace byly zjištěny díky osobnímu setkání s podnikateli, kteří spadají do kategorií mikro a středně veliký podnik. Jedná konkrétně o majitele společností SÜD-LOG s. r. o. a Pila Pasák a. s.

### **3.3 Charakteristika podnikatelského sektoru**

Jelikož není možné v rozsahu práce tohoto formátu zanalyzovat větší počet podniků napříč všemi odvětvími, bylo pro účely této práce vybráno několik firem, které zastupují jednotlivé kategorie podniků, tj. mikro podniky, malé a střední podniky a jsou součástí výzkumu, ve kterém proběhla jejich analýza. Každý z těchto podniků má své vlastní charakteristiky a rysy, tudíž se potýkají s různorodou škálou problémů a překážek. Zásadnější množství potíží mají však všechny zkoumané firmy stejné, či minimálně podobné, a proto navrhovaná řešení mohou být pro různé podnikatelské subjekty podobná. V této podkapitole jsou

popsány tři podniky, každý z nich reprezentuje jednu kategorii podniků: (mikro, malý a střední).

Do mikropodniků, které odpověděly na dotazník můžeme zařadit následující společnosti:

- SŮD-LOG s. r. o.
- CLO consult s. r. o.
- AZP spol. s. r. o.
- SISC s. r. o.

Do kategorie malých podniků, které se zúčastnili tohoto šetření spadají například:

- Hotel Zlatá hvězda Třeboň
- REJ Food s. r. o.

Do skupiny středně velkých podniků, od kterých byly získány informace pro šetření, můžeme zařadit společnosti:

- SINOP CB a. s.,
- COGEBI a. s.,
- Pila Pasák a.s.
- CENTES spol. s. r. o.

Díky účasti všech těchto společností na dotazníkovém šetření, bylo možné získat důležité informace a data pro zpracování praktické části bakalářské práce. Vzhledem ke skutečnosti, že u vybraných firem v jednotlivých skupinách identifikujeme v dotazníkovém šetření podobná výstupní data, byla z každé skupiny vybrána jedna společnost, která bude níže podrobněji analyzována.

### **3.3.1 SŮD-LOG s. r. o.**

Tato firma se řadí do kategorie mikro podniků s rozmezím zaměstnanců 0 až 9 a je zaměřená na spediční a logistické služby. Byla založena v roce 2017 týmem spedičních profesionálů, a to za účelem zajištění kontinuálního rozvoje stávajících obchodních aktivit v rámci Jihočeského kraje.

Společnost nabízí širokou škálu služeb, můžeme mezi ně například zařadit silniční, námořní a leteckou přepravu nebo možnost zastupování klientů v celních řízeních, ať už v přímých či nepřímých souvislostech s importem a exportem

zboží. Další skvělou nabídkou, kterou tato firma disponuje je skladování a logistické služby, kde ve spolupráci s tuzemskými, ale i se zahraničními partnery nabízí možnost skladování v celoročně temperovaných skladech, vedení skladového hospodářství a v neposlední řadě i služby přidané hodnoty, jako například balení, třídění, etiketování a kompletace zásilek.

Za zmínku stojí jistě také to, že tento podnik nabízí i různá projektová řešení k optimalizaci logistického řetězce při využívání nejnovějších logistických procesů, které jsou orientovány na tři hlavní cíle: harmonogram, kvalitu a náklady. Mezi klienty, se kterými má tato firma navázané vztahy se řadí jak malé a velké podniky, tak i průmyslová konsorcia či fyzické osoby.

Hlavním cílem tohoto podnikatelského subjektu je, na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření, udržení se na trhu, což je způsobeno zejména vládními krizovými opatřeními proti koronaviru a celosvětovým poklesem objemu přepravovaného zboží. Další vizí do budoucna je modernizace vybavení uvnitř podniku a také zavedení dalších nových služeb na trh.

Nesmíme také zapomenout na důležitý cíl, kterým je stálá spokojenost zákazníků a včasné dodržení smluvených služeb. Jako své silné stránky považuje podnik zejména flexibilitu, osobní přístup k zákazníkovi nebo to, že se o ně stará tým profesionálů.

Z analýzy získaných dat z průzkumu bylo zjištěno, že společnost je právnickou osobou, je plátcem DPH, nezaměstnává osoby z cizích zemí, využívá dotace, konkrétně Antivirus C, a to pouze v první vlně epidemie koronaviru. Dopady celosvětové pandemie hodnotí majitel jako středně závažné. Dále si firma vytváří finanční rezervu na neočekávané situace – viz již zmiňovaná pandemie a s ní spojený pokles poptávky po přepravních a logistických službách.

Kvalita a dostupnost pracovní síly v místě podnikání je dostačující, spolupráce s obcí byla ohodnocena průměrně. SÚD-LOG s.r.o. plánuje další zavádění digitalizace v jejich podniku a mezi moderní technologie v podobě aplikací, které v současné době využívá patří například GPS, EDI, Web objednávky nebo sociální sítě, jako jsou Facebook či Instagram.



V současné době se tento mikro podnik musí vypořádávat s problémy jako jsou:

- horší dostupnost kvalitní pracovní síly na trhu práce
- složitá legislativa
- neuspokojivá infrastruktura a výše mýtného v poměru ke kvalitě silničních sítí

Na dotaz, zda firma vyřešila či nevyřešila současný(é) problémy bylo odpovězeno, že prozatím ne, a to zejména z důvodu přetrvávajících dopadů Covid-19 na segment automotive a gastrotechniky, které jsou jejich velice důležitými zákazníky.

### **3.3.2 REJ Food s.r.o.**

Tato společnost spadá do kategorie malých podniků s počtem zaměstnanců do 50 a specializuje se na potravinářskou výrobu. Firma vznikla v roce 1998, kdy zahájila podle tradiční rodinné receptury výrobu kvalitního a velice chutného perníku.

Díky kvalitní výrobě a vzrůstající oblibě produktu, byl REJ Food s.r.o. schopen rozšiřovat svou podnikatelskou činnost nejen po celém území České republiky, ale expandovat i na Slovensko. V dnešní době patří perník produkovaný touto firmou do sortimentu velkoobchodů a sezonní nabídky řetězců Globus, Billa, Norma a Tesco. Podnik REJ se ovšem zabývá i výrobou jiných produktů, než je perník. Mezi jejich další výrobky můžeme zařadit kukuřičné křupky, různorodé čajové směsi, medová kolečka k snídani, bezlepkové svačinky a produkty nebo různé druhy sušenek a oplatek.

Důležitým posláním této potravinářské společnosti je kontinuální budování dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů se svými odběrateli a konečnými zákazníky, jejichž potřebám se snaží v maximální míře vyhovět. Společnost se řadí mezi odpovědné zaměstnavatele, kteří si zakládají na týmové spolupráci a profesním rozvoji svých zaměstnanců. V rámci společenské odpovědnosti se snaží podporovat sportovní, dětské i charitativní aktivity. Do svých silných stránek řadí firma například flexibilitu a osobní přístup ke konečným zákazníkům i odběratelům. Za slabší stránku svého podniku označují majitelé zejména nižší efektivitu výroby a v současnosti nevyrovnaný cash flow.

Z dat získaných z dotazníku vyplněného obchodním ředitelem bylo zjištěno, že společnost je právnickou osobou, nepotřebuje zaměstnávat osoby z cizích zemí, řadí se do skupiny plátců DPH a v minulosti využívala dotační programy na podporu výzkumu a vývoje. Firma si prozatím nevytváří žádnou finanční rezervu na nečekané události. Kvalitu a dostupnost pracovní síly v místě jejich podnikání hodnotí jako špatnou a spolupráci s obcí hodnotí rovněž nepříliš kladně (jedná se primárně o nedostatečnou informovanost a propagaci ze strany obce).

REJ Food s.r.o. v současné době nevyužívá moderní technologie v podobě nových aplikací k zjednodušení pracovní činnosti. Co se týká dopadů globální pandemie koronaviru na vlastní podnikání, ty byly společností ohodnoceny jako málo závažné. Na dotaz, zda je firma pro nebo proti zavádění digitalizace uvnitř podniku bylo odpovězeno, že zatím netuší, zda je to pro jejich podnikatelskou činnost natolik potřebné. Hlavními předpoklady platnými v současné době je pro tuto podnikatelskou jednotku udržení se na trhu, rozšíření výroby a zavedení nového produktu na trh.

Mezi hlavní problémy, které společnost v dnešních dnech musí řešit, je například pracovní neschopnost zaměstnanců, kteří jsou na nemocenské či v karanténě, a to následkem pozitivních covid testů, či v důsledku toho, že mohli přijít do styku s nakaženou osobou. Aktuální problematikou, kterou rovněž top management řeší, je zvýšení efektivity výroby, což může být v této těžké době během na delší trať.

### **3.3.3 Pila Pasák a.s.**

Tento podnik řadíme do kategorie středních podniků s počtem zaměstnanců do 250 specializující se na dřevovýrobu a zpracování jehličnaté kulatiny. Společnost vznikla v roce 1998, kdy navázala na dřívější činnost firmy Pasák spol. s. r. o., založenou o čtyři roky dříve. Samotná historie pily v Plané nad Lužnicí pak sahá až do roku 1880.

Roční pořez, který projde zpracováním, činí 25 000 m<sup>3</sup> odkorněné kulatiny. Z celkového objemu vyrobeného řeziva se 90 % zpracovává v truhlářské výrobě a při výrobě euro palet, zbylé množství je následně k dispozici jako přímý prodej. Podnik se snaží soustředit svou podnikatelskou činnost především na prodej výrobků na tuzemském trhu. Zpracovávané řezivo se následně suší v sušárnách, které si podnik postavil ve svém areálu a jejich provoz si zajišťuje zcela sám.

Z vysušeného dřeva se následně vyrábí různé druhy palubek, terasovek, podlahovek a plotovek.

Pokud má náročnější zákazník specifitější požadavky, tak se firma snaží (v rámci daných možností) zákaznickým potřebám vyhovět. Pila Pasák nabízí i různé doplňkové služby včetně broušení kotoučů cirkulárek nebo řetězů motorové či jiných pil.

V roce 2020 firma zprovoznila ve svém areálu novou moderní peletárnu, a díky tomu se zařadila i mezi výrobce dřevěných pelet, které vznikají z odpadu po prvotním zpracování dřeva či kulatiny. Firma se tedy snaží ekologicky, úsporněji a užitečněji nakládat s provozním odpadem.

Jedním z hlavních cílů je pro podnik udržení stávající kvality vyráběných produktů, rozšíření zákaznického povědomí o firmě a jejích produktech, dále zvyšování výrobních kapacit, zavádění nových výrobků na trh a rovněž i modernizace stávajícího vybavení spojených s dřevovýrobou a jejím zpracováním.

Na základě dotazníkové průzkumu byla získána data a informace, z kterých vyplývá, že společnost Pila Pasák Planá nad Lužnicí je akciovou společností, a je právnickou osobou, která zaměstnává i osoby z cizích zemí. Řadí se mezi plátce DPH a využívá nespecifikované dotace na rozvoj výrobního procesu. Firma si v současné době nevytváří finanční polštář pro nečekané události (viz problematika spojená s dopady koronaviru). Kvalita a dostupnost pracovní síly v místě podnikání společnosti je víceméně dostačující a spolupráce s obcí byla ohodnocena jako výborná. Majitel firmy uvedl, že dopady současných vládních opatření kvůli COVID-19 na podnik jsou jen malé.

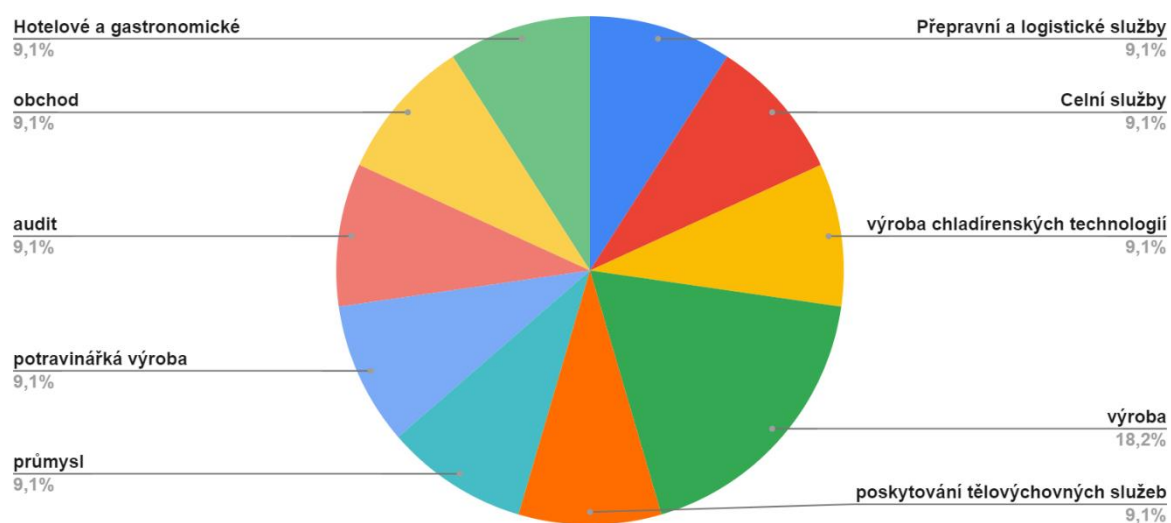
Společnost se snaží využívat moderní technologie v podobě aplikací k usnadnění pracovních činností. Mezi tyto aplikace se řadí například ERP nebo MES. Pila Pasák a.s. je připravena k zavádění postupné digitalizace uvnitř podniku a plně ji podporuje. V současné době jsou hlavními předpoklady pro tuto firmu rozšiřování výroby, modernizace stávajícího vybavení a zavedení nového výrobku na trh.

Každodenními problémy, s nimiž se musí management v současnosti vypořádávat, jsou zejména klasické překážky spojené s provozem a výrobou. Dle odpovědi majitele lze říct,

že firma v současné době neřeší žádné závažnější potíže a vedení se může věnovat standardním provozním záležitostem, spojeným s oblastí jejich podnikatelské činnosti. Na otázku, zda firma vyřešila své potíže bylo odpovězeno, že ano, a to bez dalších konkrétnějších informací.

## 4 Zhodnocení současného stavu

Obrázek 1 Obor podnikání



*Zdroj: vlastní šetření*

Obrázek 1 ukazuje výsledné hodnoty, kolik dotázaných podnikatelů se věnuje určitému oboru podnikatelské činnosti, hodnoty jsou vyjádřeny v procentech. Z obrázku je patrné, že nejvyšší podíl respondentů, kteří byli ochotni na dotazník odpovědět se věnuje výrobní činnosti. Celkem bylo dotazník ochotno vyplnit 11 podnikatelských subjektů. V konkrétnějších číslech to znamená, že čtyři podniky se řadí do kategorie výrobních podniků, ať už se jedná o potravinářskou výrobu, výrobu chladírenských zařízení či dřevovýrobu. Zbylých sedm respondentů se věnuje širokému spektru poskytování služeb. Mezi takovéto služby patří: přeprava a logistika, celní poradenství, audit, obchodní služby nebo hotelové a gastronomické služby. Cílem bylo oslovit co nejširší paletu podnikatelů z různých typů oborů a podnikatelských činností.

Tabulka 1 Výsledná kategorizace podniků dle stanov Evropské komise

Název podniku	Kategorizace podniků dle doporučení Evropské komise		
	mikro podnik	malý podnik	střední podnik
SÜD-LOG s. r. o.	✓		
CLO consult s. r. o.	✓		
AZP spol. s. r. o.	✓		
S.I.S.C. s. r. o.	✓		
Monika Maříková	✓		
REJ Food s. r. o.		✓	
Hotel Zlatá hvězda Třeboň		✓	
CENTES, spol. s. r. o.			✓
Pila Pasák a. s.			✓
COGEBI a. s.			✓
SINOP CB a. s.			✓

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 1 můžeme spatřit, do jaké kategorie dle doporučení Evropské komise se řadí jednotlivé podniky. Do mikro podniků se řadí hned pět firem, které jsou krásně seřazeny pod sebou. Počet respondentů spadajících do kategorie malých podniků je 2. Druhou nejpočetnější skupinou dotázaných je soubor 4 firem, které se řadí do kategorie středně velkých podniků.

Tabulka 2 zaměstnávání lidí z cizích zemí

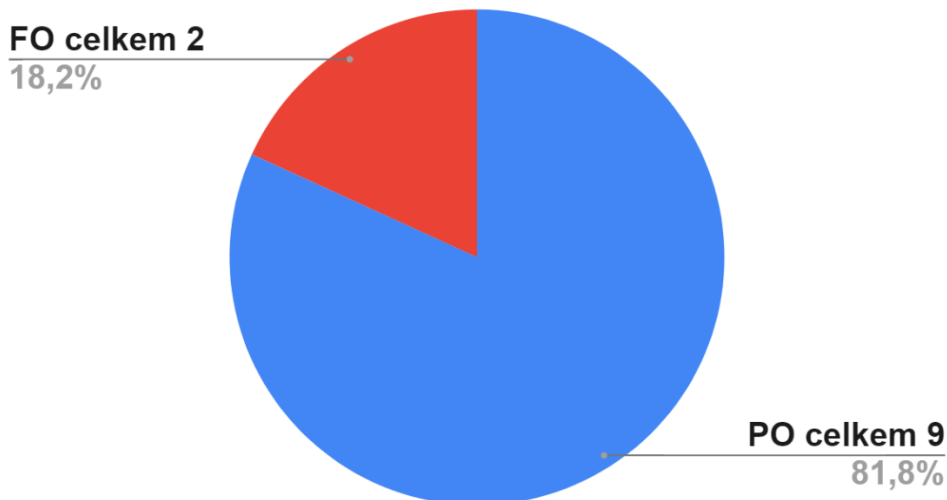
Název společnosti	zaměstnávání cizinců	
	ano	ne
SÜD-LOG s. r. o.		✓
CLO consult s. r. o.		✓
AZP spol. s. r. o.		✓
S.I.S.C. s. r. o.		✓
Monika Maříková		✓
REJ Food s. r. o.		✓
Hotel Zlatá hvězda Třeboň		✓
CENTES, spol. s. r. o.	✓	
Pila Pasák a. s.	✓	
COGEBI a. s.	✓	
SINOP CB a. s.		✓

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 2 nám ukazuje kolik zaměstnavatelů z celkového počtu dotázaných je ochotno zaměstnávat osoby z cizích zemí. V tomto případě se jedná pouze o tři podniky. Z tabulky je také patrné, že zaměstnance ze zahraničí přijímají spíše středně velké podniky zabývající se konkrétně výrobní činností. Ostatní respondenti považují za přijatelnější a efektivnější zaměstnat spíše osoby české národnosti, především z důvodů lepší komunikace, absence legislativních překážek, a také díky lepší sociální začleněnosti do pracovního kolektivu. Mezi výhody, které můžeme zmínit v souvislosti se zaměstnáváním zahraničních pracovníků v rámci středně velkých výrobních či průmyslových podniků patří nepochybně to, že těmito pracovníky lze nahradit nedostatek tuzemských zaměstnanců ve firmě, což je jedno z možných řešení pro jakéhokoliv zaměstnavatele.

Obrázek 2 rozdělení společností do kategorií právnických a fyzických osob

### Jste PO nebo FO (právníká či fyzická osoba)?



*Zdroj: vlastní šetření*

V tomto jednoduchém grafu můžeme vidět kolik podnikatelů se řadí do skupiny právnických a fyzických osob. Zde je patrné, že drtivá většina respondentů preferuje být právnickou osobou, přesněji celkem devět společností a jen dvě se řadí do kategorie fyzických osob.

Tabulka 3 Rozčlenění společností do skupiny plátců či neplátců DPH

Název společnosti	Plátce DPH	
	ano	ne
SŮD-LOG s. r. o.	✓	
CLO consult s. r. o.	✓	
AZP spol. s. r. o.	✓	
S.I.S.C. s. r. o.	✓	
Monika Maříková		✓
REJ Food s. r. o.	✓	
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓	
CENTES, spol. s. r. o.	✓	
Pila Pasák a. s.	✓	
COGEBI a. s.	✓	
SINOP CB a. s.	✓	

*Zdroj: vlastní šetření*

V tabulce 3 můžeme jednoduše vidět, že z celkového počtu podnikatelů, kteří odpověděli na tento dotaz je zcela patrné, že drtivá většina se řadí do kategorie plátců DPH. Konkrétněji to znamená, že 10 majitelů firem jsou plátcí a jen jeden podnikatel si myslí, že je pro něj lepší nebýt pravidelným plátcem DPH. Základní podmínkou k registraci plátce DPH je překročení stanoveného obratu. V případě, že je obrat za posledních 12 kalendářních měsíců více než 1 milion korun, je podnikatel povinen se registrovat k placení této nepřímé daně.



Tabulka 4 Přehled o tom, které společnosti využívají dotační programy, a které nikoliv

Název společnosti	využívání dotací - z jakých programů	
	ano	ne
SÜD-LOG s. r. o.	✓ - Antivirus C	
CLO consult s. r. o.		✗
AZP spol. s. r. o.		✗
S.I.S.C. s. r. o.		✗
Monika Maříková		✗
REJ Food s. r. o.	✓ - Programy na podporu výzkumu	
Hotel Zlatá hvězda Třeboň		✗
CENTES, spol. s. r. o.	✓ - OPPIK	
Pila Pasák a. s.	✓ - nespecifikované	
COGEBI a. s.	✓ - nespecifikované	
SINOP CB a. s.	✓ - Program Aplikace	

*Zdroj: vlastní šetření*

V tabulce 4 je přehledně zobrazeno, kolik podniků využívá dotační programy a které ne. Konkrétněji ze získaných dat vyplývá, že polovina dotázaných respondentů v minulosti využívala nebo nadále využívá různé dotační programy například na podporu výzkumu a vývoje. Dále je z tabulky patrné, že dotace využívají spíše středně velké firmy, které se soustředí na výrobu či průmysl. U podniků, které odpověděly, že nevyužívají žádné dotace, bylo důvodem to, že nesplňovaly určité požadavky na přijetí.

Tabulka 5 Přehled o tom, která firma si vytváří či nevytváří finanční rezervu

Název společnosti	Vytváření finanční rezervy	
	ano	ne
SÜD-LOG s. r. o.	✓	
CLO consult s. r. o.	✓	
AZP spol. s. r. o.	✓	
S.I.S.C. s. r. o.	✓	
Monika Maříková	✓	
REJ Food s. r. o.	✓	
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓	
CENTES, spol. s. r. o.	✓	
Pila Pasák a. s.		✓
COGEBI a. s.	✓	
SINOP CB a. s.	✓	

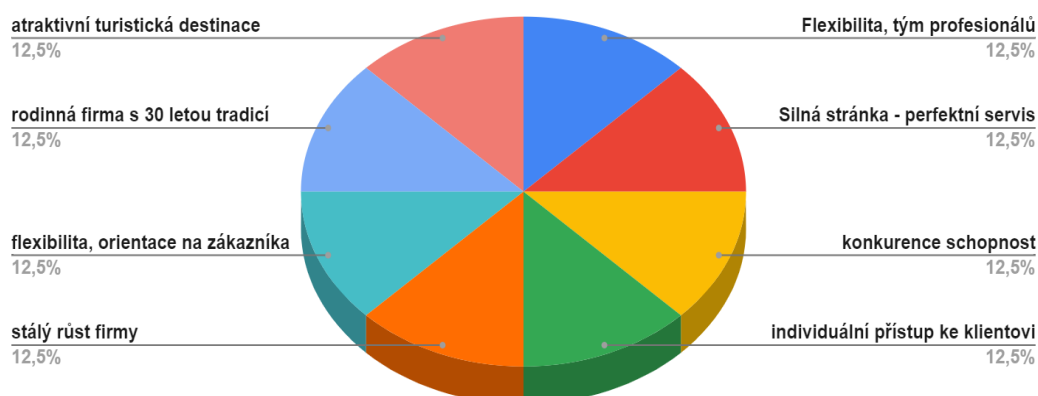
*Zdroj: vlastní šetření*

V tabulce 5 je jednoduše znázorněno, že deset podnikatelů z jedenácti se snaží vytvářet finanční rezervu pro neočekávané události. Také je zde vidět, že otázka financí není vyhrazeno jen pro středně veliké podniky nebo jen malé, ale z průzkumu vyplývá, že drtivá většina firem se pro své vlastní dobro snaží mít nějaké peněžní prostředky našetřeny na horší časy.

V roce 2020 i v letošním roce se ukazuje, že podnikatelé, kteří zaškrtnuli u této otázky ano, jsou nyní na tom v porovnání s firmami bez peněžních rezerv o dost lépe. Jediná firma Pila Pasák si žádné přebytečné finanční prostředky neudrží, protože její stabilita zůstává i přes současnou koronavirovou situaci stejně klidná. Odbyt kulatiny i jiných dřevěných výrobků zůstává v této akciové společnosti víceméně stále uspokojivý i přes současné překážky. Proto majitel společnosti v dalších otázkách v rámci dotazníkového šetření uvedl, že současná situace má pro jeho společnost jen malý dopad.

Obrázek 3 Znárodnění příkladů silných stránek dotázaných podniků

Uvedte některou ze silných stránek Vašeho podniku.



*Zdroj: vlastní šetření*

V obrázku 3 je možné vidět některé ze silných stránek firem, které se zúčastnily dotazníkového průzkumu. Na tento dotaz bohužel nebyli ochotni odpovědět úplně všichni respondenti, tudíž jsou odpovědi uvedeny rovnoměrně po 12,5 %. Silné a slabé stránky podniků jsou jednou z nejdůležitějších oblastí mého výzkumu, jelikož na to navazují další problémy, se kterými se majitelé firem mohou potýkat. U společností, které byly ochotny odpovědět mě překvapila různorodost silných stránek každého podniku individuálně. Díky různorodosti podnikatelských oborů dotázaných podniků je dobře vidět, že každé podnikatelské odvětví může mít své specifické silné i slabé stránky. Například u Hotelu Zlatá hvězda je silnou stránkou atraktivní turistická destinace, která velmi napomáhá ke zvýšené návštěvnosti hotelu.

Dalším příkladem může být silná stránka u firmy CENTES, spol. s r. o., kde je silnou stránkou to, že se jedná o rodinný podnik s 30letou tradicí. Za zmínku stojí i silné stránky jako například: flexibilita, osobní přístup k zákazníkovi, konkurence schopnost, stálý růst firmy i přes dnešní problémy, perfektní servis apod.

Tabulka 6 Kvalita a dostupnost pracovní síly

Společnost	Kvalita a dostupnost pracovní síly v místě podnikání		
	dostačující	dobrá	špatná
SÜD-LOG s. r. o.	✓		
CLO consult s. r. o.		✓	
AZP spol. s. r. o.	✓		
S.I.S.C. s. r. o.	✓		
Monika Maříková	✓		
REJ Food s. r. o.			✓
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓		
CENTES, spol. s. r. o.			✓
Pila Pasák a. s.	✓		
COGEBI a. s.			✓
SINOP CB a. s.	✓		

*Zdroj: vlastní šetření*

V této tabulce je vidět, jak podnikatelé hodnotí dostupnost a zároveň kvalitu pracovní síly v místech jejich podnikatelské činnosti. Tento ukazatel je závislý na podmínkách jako je například to, zda společnost podniká ve velkém městě, malém městě, či menší obci. Je logické, že firma bude mít snazší a rychlejší přístup k pracovní síle ve větším městě, jako jsou v našem případě České Budějovice, Tábor, Písek apod. Z toho také vyplývá, že firmy sídlící v okolí měst pomáhají snížit nezaměstnanost v daném regionu, mohou přispívat k rozvoji dané obce, či sponzorovat společenské a kulturní akce.

Tabulka 7 Přehled, jak hodnotí podnikatelé spolupráci s obcí v místě podnikání

Společnost	Jak hodnotíte spolupráci s obcí? 1 - nejhorší, 5 - nejlepší				
	1	2	3	4	5
SÜD-LOG s. r. o.			✓		
CLO consult s. r. o.			✓		
AZP spol. s. r. o.			✓		
S.I.S.C. s. r. o.					✓
Monika Maříková		✓			
REJ Food s. r. o.		✓			
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓				
CENTES, spol. s. r. o.			✓		
Pila Pasák a. s.					✓
COGEBI a. s.	✓				
SINOP CB a. s.					✓

*Zdroj: vlastní šetření*

Tabulka 7 ukazuje bodové ohodnocení, jak majitelé firem hodnotí jejich spolupráci s obcí v místě jejich podnikatelské činnosti, s tím, že nejmenší počet bodů a nejhorší spolupráci s danou obcí představuje 1 a nejlepší 5. Konkrétní výsledky nám říkají, že z 11 podniků hodnotí danou spolupráci na nejlepší jen tři podnikatelé, jedná se o obce Planá nad Lužnicí, Hracholusky a České Budějovice. Nejvyšší podíl obsahuje číslo tři, což je střední hodnota neboli to znamená, že spolupráce s obcemi je na průměrné úrovni, a že by bylo možné dojít k daleko bližší kooperaci než dosud. Dvě právnické osoby daly v tomto bodování jen 1 bod, což znamená skoro žádnou spolupráci. Jedná se konkrétně o obce Tábor a Třeboň. Důvodem je prý nezájem ze strany vedení dané obce. Dobrá spolupráce přitom může firmám přinést spoustu výhod například v podobě podpory propagace, reklamních kampaní, benevolentnější přístup k získání např. stavebního povolení, pomoc v oblasti likvidace odpadů souvisejících s podnikatelskou činností a mnoho dalších užitečných věcí. Základem této spolupráce je dobrá a častá komunikace mezi oběma stranami.

Tabulka 8 Přehled o závažnosti dopadů koronavirové krize na podnikatele

Společnost	Dopady koronavirové krize				
	závažný	středně závažný	malý	skoro žádný	žádný
SÜD-LOG s. r. o.		✓			
CLO consult s. r. o.				✓	
AZP spol. s. r. o.			✓		
S.I.S.C. s. r. o.					✓
Monika Maříková	✓				
REJ Food s. r. o.			✓		
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓				
CENTES, spol. s. r. o.		✓			
Pila Pasák a. s.			✓		
COGEBI a. s.		✓			
SINOP CB a. s.		✓			

*Zdroj: vlastní šetření*

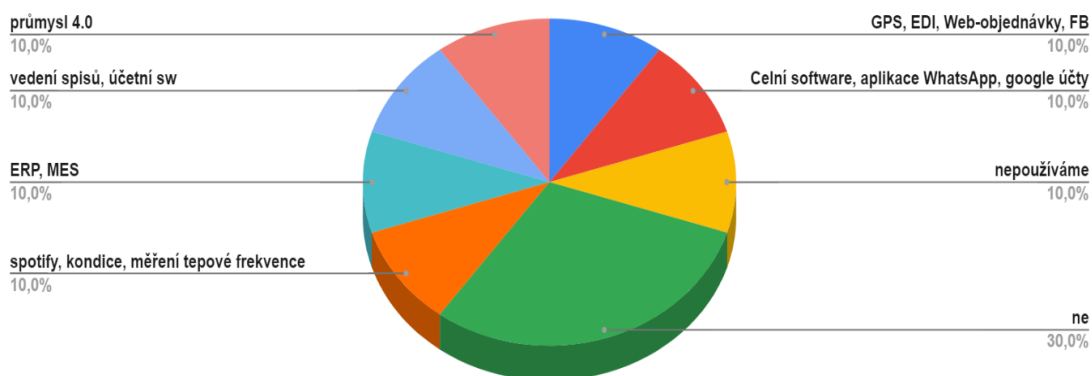
Tabulka 8 ukazuje, jak podnikatelé kategorií mikro, malý a střední podnik hodnotí, jak velký dopad pro jejich podnikatelskou činnost měla a nadále má současná koronavirová krize, a především nouzová nařízení a opatření vlády. Téma současné globální pandemie je jedním z největších a nejzávažnějších problémů, se kterým se musejí dnešní podnikatelé vypořádávat. Nejzávažnější dopady má tato krize na majitele firem, kteří podnikají v oblasti gastronomie tzn. provozují restaurační zařízení, hoteliérství anebo jsou vlastníci posiloven a jiných sportovišť. Dotazníkového šetření se zúčastnil jak majitel hotelu a restaurace tak i majitelka posilovny. V obou případech bylo zaškrtnuto, že dopad vládních opatření je pro ně závažný, z důvodů kompletního uzavření provozovny a přerušení podnikatelské činnosti na dobu neurčitou.

Další skupinou podniků jsou firmy, pro které má současná krize středně závažné dopady. Do této kategorie se řadí nejvyšší počet respondentů, kteří museli například na stanovenou dobu uzavřít podnik, stále se musejí vypořádávat s legislativními překážkami, jako je například pravidelné testování svých zaměstnanců, placená volna, nemocenské apod. S překvapením se našly dva podniky, pro které neměla a nadále nemá koronavirová krize žádné nebo skoro žádné dopady. Jedním z nich je CLO Consult s. r. o., který se zabývá

poskytováním celních služeb a vším co s celním řízením souvisí. Druhou společností je S.I.S.C. s. r. o., která podniká v oboru různých druhů čerpadel.

*Obrázek 4 Souhrnný přehled moderních technologií v podobě aplikací využívaných ve firmách*

Využíváte moderní technologie v podobě aplikací k usnadnění Vaší práce? (pokud ano jaké)



*Zdroj: vlastní šetření*

V obrázku 4 je možné vidět jaké konkrétní moderní aplikace využívají majitelé mikro, malých a středních společností k usnadnění práce a administrativních činností. Deset podniků na tuto otázku odpovědělo, z toho šest z nich využívá specifické moderní technologie související s jejich oborem podnikání. Čtyři firmy odpověděly, že nepotřebují využívat tyto technologie v podobě aplikací k usnadnění práce, protože se jim zdají zatím zbytečné. Jeden respondent na dotaz neodpověděl vůbec. Dnešním trendem v podobě těchto aplikací se staly například sociální sítě jako jsou Facebook, Twitter, WhatsApp, Goggle apod. Mezi výhody těchto sítí můžeme zařadit jejich snadnou dostupnost, bezplatnost a možnost jejich využití kdykoliv a skoro kdekoliv. Zaměstnavatelé mohou takovéto aplikace využít v případech, když například potřebují sehnat nového zaměstnance nebo jiného pracovníka, tak je možné si vytvořit inzerát nebo oslovit přímo konkrétní skupinu lidí a sledovat aktuální vývoj, zda se najde vhodný kandidát. Sociální sítě je také možné využít v rámci podpory propagace a reklamy své společnosti. Většina dnešních lidí má snadný přístup k internetu a sociálním sítím, tudíž se jakékoliv informace a novinky šíří velice rychle. Proto je jedním z efektivních řešení propagovat svou firmu právě na sociálních sítích.

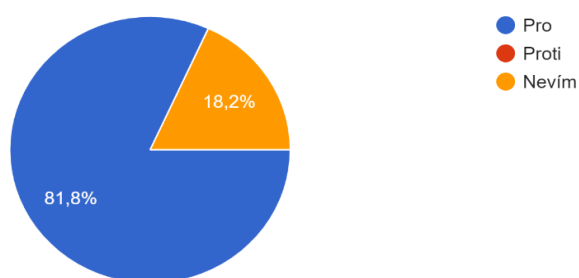
Následující otázka v dotazníkovém šetření byla na to, co podnikatelé nadále předpokládají. Bylo na výběr z 9 různých možností, s tím, že bylo možné zaškrtnout více odpovědí najednou. Mezi možné odpovědi patří: rozšíření výroby, propouštění zaměstnanců, snížení produkce, modernizace vybavení, udržení se na trhu, expanze na zahraniční trh, zavedení nového produktu nebo služby na trh, investice do zahraničního kapitálu, ukončení podnikatelské činnosti. Celý tento dotaz byl veden směrem k tomu, co majitelé firem předpokládají i v této těžké době, kdy se musejí vypořádávat s vlnou koronaviru a vládními opatřeními.

Rozšíření výroby nebo poskytovaných služeb předpokládají celkem čtyři podniky z 11. Propouštět zaměstnance se nechystá žádný dotázaný zaměstnavatel. Snížit výrobní kapacity se chystá jeden podnik a čtyři další se chystají i přes tuto těžkou dobu modernizovat své vybavení uvnitř firemního prostředí. Nejvyšší počet společností zaškrtnulo kolonku s možností, udržení se na trhu, celkem sedm podnikatelů. Druhou nejpočetnější kategorií jsou společnosti, co chtějí a očekávají zavedení nového produktu nebo služby na trh, celkem se jedná o šest firem. Expandovat na zahraniční trhy se hodlá jen jedna společnost. Ukončit podnikatelskou činnost nebo investovat peněžní prostředky do zahraničního kapitálu se nechystá, ani jeden top management z oslovených firem.

*Obrázek 5 Ukázka toho, jaký podíl společností je v otázce digitalizace pro, proti nebo neví*

Jste pro nebo proti digitalizaci ve Vaší firmě? (tzn. používání počítačů a jiných zařízení místo papírové dokumentace)?

11 odpovědí



*Zdroj: vlastní šetření*



V obrázku 5 je možnost spatřit, jaký názor mají respondenti na otázku týkající se digitalizace uvnitř jejich podniků, zda jsou pro, proti nebo zda netuší.

Na první pohled je zřejmé, že drtivá většina dotázaných majitelů je pro digitalizaci jejich podniků. Jsou také srozuměni s tím, co tento pojem obnáší, jaké má pro ně přínosy, ale i počáteční náklady a jiné překážky. Digitalizace je moderní trend, který se postupně stává nutností dnešní, a hlavně budoucí doby. Celkem devět podniků je pro digitalizaci jejich firemního prostředí a zbylé dva prozatím netuší, zda jsou pro nebo proti.

*Tabulka 9 Zhodnocení podmínek pro podnikání v městech podnikatelské činnosti*

Společnost	Celkové hodnocení podmínek pro podnikání v daném městě	
	dobré	špatné
SŮD-LOG s. r. o.	✓	
CLO consult s. r. o.	✓	
AZP spol. s. r. o.	✓	
S.I.S.C. s. r. o.		✓
Monika Maříková	✓	
REJ Food s. r. o.	✓	
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	✓	
CENTES, spol. s. r. o.	✓	
Pila Pasák a. s.	✓	
COGEBI a. s.		✓
SINOP CB a. s.	✓	

*Zdroj: vlastní šetření*

Předposlední tabulka ukazuje zhodnocení podmínek pro provozování podnikatelské činnosti v městech, kde majitelé firem podnikají. Devět společností je spokojeno s celkovými podmínkami, a jen dvě uvedly, že jsou nespokojeni s tamními vlivy. Příčinou tohoto negativního hodnocení může být to, že tyto dvě firmy sídlí v menších obcích, a tudíž je pro ně obtížnější získat požadovanou klientelu, nebo se lépe propagovat v rámci reklamních kampaní.

Dalším komplikujícím faktorem, je nepochybně i to, že potenciální klienti mohou mít problém dojet do vzdálené lokace, kde se tyto dvě společnosti nacházejí a raději využijí konkurenčních podniků, které se nacházejí v bližším dosahu jejich města nebo obce. Ve většině případů zástupci dotázaných firem

uvádějí, že se svou konkrétní obcí mají dobré vztahy, a že vedení obce podporuje jejich podnikatelskou činnost. Tyto společnosti pak rovněž přispívají na různé kulturní a sociální akce sponzorskými dary či jinými prostředky. Je tedy velice užitečné a přínosné (i pro obyčejné občany, žijící v okolí těchto firem), když spolu obec a podnikatelé dobře vycházejí.

*Tabulka 10 Přehled o aktuálních problémech v dotázaných firmách*

<b>Společnost</b>	<b>Aktuální problémy v konkrétních firmách</b>
SÜD-LOG s. r. o.	výše mýtného, horší dostupnost pracovní síly, komplikovaná legislativa
CLO consult s. r. o.	Brexit, legislativní problémy
AZP spol. s. r. o.	zvýšení administrativních povinností
S.I.S.C. s. r. o.	pozdní úhrady závazků od odběratelů
Monika Maříková	nemožnost poskytování svých služeb z důvodu vládních nařízení
REJ Food s. r. o.	zaměstnanci na ošetřovném nebo v karanténě (nedostatek práce schopné pracovní síly)
Hotel Zlatá hvězda Třeboň	nemožnost cestování, chybějící klientela, náročná legislativa
CENTES, spol. s. r. o.	velice špatná a neproduktivní práce státní sféry
Pila Pasák a. s.	jen stále trvající a běžné problémy související s provozem výroby
COGEBI a. s.	korona krize, úpadek zakázek, ukončení spolupráce s dlouholetými zákazníky
SINOP CB a. s.	dopad pandemie, zákony ČR, úbytek zakázek

*Zdroj: vlastní šetření*

V této poslední tabulce, je možné vidět, výčet konkrétních problémů, se kterými se aktuálně musejí podnikatelé vypořádávat. Nejčastější společný problém, který se týká, jak mikropodniků, tak i malých a středně velkých firem je legislativa. V tomto konkrétním případě lze pozorovat hlavní spojitost se současnou celosvětovou krizí v podobě koronaviru, a s tím spojených vládních

opatření, které závažným způsobem komplikují život takřka všem podnikatelům z různých odvětví.

Překvapivě se do tohoto seznamu různých překážek zařadil i Brexit neboli odchod Velké Británie z Evropské unie. Naopak pro firmu CLO consult s. r. o., která se zabývá celním řízením a poradenstvím, to znamená novou výzvu a možná i budoucí příležitost...

Jedním z dalších negativ, ovlivňujících podnikatelskou činnost některých firem, je průběžná pracovní neschopnost určitého počtu zaměstnanců, kteří jsou buďto na ošetřovném nebo v karanténě z důvodu diagnostikování nemoci COVID-19. Průzkum ukazuje, že největším hlavním problémem dnešní doby je aktuálně celosvětová pandemie koronaviru, od níž se odvíjí většina ostatních problémů, které majitelé podniků v dotazníku zmiňují. Jedná se především o ty spojené s legislativou a omezeními zavedenými státem.

## 5 Diskuse a návrh změn na zlepšení současného stavu

Problémy v mikro, malých a středních podnicích byly zjišťovány, jednak dotazníkovým šetřením, ale také osobní konzultací některých respondentů. Dotazník se skládal z celkem 17 otázek, ať už otevřených nebo se jednalo o výběr z jedné či více možností. V rámci rozdělení problémů na: ekonomické, ekologické, technologické a personální byly otázky v dotazníku vedeny tímto směrem. Otázky týkající se ekonomické stránky podniku jsou: zda si firma vytváří finanční rezervu na neočekávané události, zda využívá dotační programy, jak závažné dopady má na podnik koronavirová krize, a také jestli se řadí mezi plátce nebo neplátce DPH. Dotazy týkající se technologických problémů jsou: jestli je podnik pro nebo proti digitalizaci uvnitř podniku, zda využívají moderní technologie v podobě aplikací, nebo zda předpokládají modernizaci vybavení. Dotazy na téma personální problémy jsou: zda podnik zaměstnává osoby z cizích zemí, jaká je kvalita a dostupnost pracovní síly v místě podnikání a případně jestli se firma chystá propouštět zaměstnance. Pokud některý z dotázaných podnikatelů měl problémy týkající se ekologie, byla možnost je popsat v rámci dvou otevřených otázek, na které bylo možno odpovědět delší formou.

Celkový počet společností, jejichž pověření zástupci nebo přímo jednatelé a majitelé, kteří byli ochotni se zúčastnit dotazníkového šetření byl v součtu pět mikro podniků, dva v kategorii malý a čtyři středně veliké. Celkem 11 respondentů z různých oborů podnikání. Nejpočetnější skupinu (54,6 %) tvoří podniky poskytující služby. Mezi takové podniky, které se účastnily průzkumu a vyplnění již zmiňovaného dotazníku, patří například společnost SŮD-LOG s. r. o., zabývající se logistikou, silniční, leteckou a lodní přepravou. Dalším podnikatelským subjektem poskytujícím služby (v tomto případě OSVČ) je Monika Maříková, která se zabývá poskytováním tělovýchovných a sportovních služeb. Třetím podnikem je CLO consult s. r. o., což je společnost zaměřená na celní řízení a celní poradenství. Čtvrtou firmou je pak Hotel Zlatá hvězda, která se řadí do hotelového a gastronomického odvětví. Další společností je AZP spol. s. r. o., která provádí audity, daňové, ekonomické a účetní poradenství. Posledním podnikem v kategorii poskytovatelů služeb je obchodní firma S.I.S.C s. r. o., která se soustřeďuje na prodej a opravu čerpadel všeho druhu.

Další skupinou (43,4 %) jsou podniky, které se zaměřují na výrobu určitého druhu výrobků. Například malá společnost REJ Food s. r. o. se řadí do potravinářského průmyslu a je známá díky výrobě kvalitního perníku a jiných zdravých potravin.

Dalšími výrobními podniky jsou Pila Pasák a. s., která se zaměřuje na zpracování kulatiny a dřevovýrobu, SINOP CB a. s., která vyrábí chladírenská zařízení a technologie, COGEBI a. s. vyrábějící slídové materiály, listy, pásy a protipožární materiály, CENTES, spol. s. r. o. zabývající se automobilovým, železničním, stavebním či lodním průmyslem. Podle sektorového hlediska, má v analýze dominantnější podíl sektor služeb (54,6 %) než sektor výrobní (43,4 %), což shodou okolností odpovídá rozdělení podílu jednotlivých sektorů v české ekonomice 62 % vůči 38 % na základě dat získaných z ČSÚ.

## **5.1 Návrh vhodných opatření**

Jelikož se podnikatelé, kteří se účastní tohoto výzkumu potýkají se specifickými potížemi, je potřeba navrhnout a doporučit, jaká opatření či prevence by měli učinit, aby se předešlo výše jmenovaným problémům.

Tato opatření by měla pomoci majitelům mikro, malých a středních společností se do budoucna vyvarovat následkům specifických problémů uvnitř i vně firemního prostředí.

Nejzávažnějším problémem všech dnešních podnikatelů je pandemie koronaviru a s tím související vládní nařízení, které znemožňují většině podnikatelům správně provozovat svou činnost. Nejhůře jsou na tom majitelé restaurací, barů, hotelů, lázní, cukráren a jiných služby poskytujících zařízení, ale také majitelé fitcenter, kadeřnice nebo poskytovatelé různých rehabilitačních a sportovních služeb. Do této kategorie bychom jistě mohli zařadit i mnoho dalších oborů podnikání. U těchto podnikatelských subjektů je problémem to, že nemohou provozovat svou živnost, což znamená, že musejí svůj podnik mít uzavřen a nesmějí nikoho pouštět dovnitř, aby nedocházelo k přenosu nákazy mezi ostatními lidmi. S tím souvisí i to, že majitelé těchto podniků přicházejí o zisky a zároveň nejsou schopni splácet své dluhy, závazky a jiné provozní náklady.

Restaurační zařízení mají možnost své jídlo a jiné služby svým zákazníkům dovážet přímo na místo, které si zákazník určí (například pomocí služby Dámejídlo.cz). Toto je však jen krátkodobé řešení, které zcela jistě není vhodné k zajištění dlouhodobější existence podniků, jelikož nepokrývá všechny náklady spojené s provozem a chodem restaurace, hotelu apod.

Jedním z možných řešení, které by se dalo uplatnit na všechny podniky, které je zákazník zvyklý navštěvovat osobně (a v této době to není z legislativních důvodů možné) je, aby každý, kdo chce využít služeb kadeřnictví, či si dojit si na oběd do restaurace, nebo navštívit posilovnu, měl u sebe očkovací průkaz, který deklaruje, že daná osoba je zdravotně způsobilá. Tím by bylo významně omezeno nebezpečí dalšího přenosu a nákazy virem. Vzhledem k faktu, že je kapacita očkování přesně daná MZV, a to dle věku očkovaných a počtu dodaných vakcín, je tato možnost zatím jen částečně efektivní.

Druhou možností je pravidelné testování pomocí rychlejších antigenních testů. Tyto testy by si mohl zákazník koupit sám a otestovat se doma nebo až na místě u poskytovatele určité služby. Výsledek je k dispozici během pár minut a je tak možné přijímat lidi, kteří se tímto testem mohou prokázat. K tomu by se musela nadále nosit rouška či respirátor, aby se ještě více minimalizovalo riziko případného přenosu, protože antigenní testy nezaručují stoprocentní spolehlivost výsledků. Dalším možným opatřením navíc by byla předem určená kapacita lidí, která by současně mohla být na jednom místě a nesměla by být překročena. Těmito opatřeními by bylo možné v přísnějším režimu poskytovat dané služby a provozovat podnikatelskou činnost všemi, co v dnešních dnech musejí mít zcela zavřeno.

Dalším problémem souvisejícím s nemocí COVID-19 je nemožnost cestování mezi státy. Toto je velice špatné pro zaměstnavatele, kteří jsou závislí na pracovnících z cizích zemí nebo například pro hotely a jiná zařízení nacházející se v turisticky atraktivních oblastech. Tento problém se dá jen těžko řešit nebo predikovat a činit příslušná preventivní opatření. Především z důvodu, že o tom nerozhodují podnikatelé, ale vláda, která často mění podmínky ze dne na den. Z důvodu zániku mnoha firem a živnostníků, stoupla celková nezaměstnanost a poptávka po práci. To by mohlo být náhradním řešením pro firmy, které byly zvyklé zaměstnávat pracovníky z jiných zemí a místo toho by tak měli možnost

zaměstnat lidi z ČR. Tím pádem by tyto podniky přispěly i k zmenšení celkové nezaměstnanosti.

Jedním z klíčových faktorů, jak zvládnout neočekávané krize jako je například koronavirus a mnohé jiné překážky je mít jako firma našetřené peníze stranou. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že devět z jedenácti podnikatelů si vytvářejí jistou finanční rezervu na neočekávané události, a jen dva podnikatelé si žádné peníze navíc nevydržují. Právě ti majitelé mikro, malých a středních podniků, kteří si pravidelně dávají určitou finanční částku stranou zvládají současnou korona krizi daleko lépe než ti podnikatelé, co si žádné peněžní prostředky neuchovávali. Další možností, jak získat jistou finanční podporu je využití státní pomoci, pomoci z Evropské unie, nebo využít programy Jihočeské hospodářské komory, mezi které patří i zvýhodněné úvěry z programu Jihočech. Jedním podpůrným prostředkem ze strany státu by mohl být tzv. kurzarbeit, který by měl navázat na program Antivirus, jež byl prodloužen do konce dubna 2021. Společnost si může tento program nárokovat v případě jen těch zaměstnanců jejichž pracovní poměr trvá minimálně tři měsíce. V současné době se čeká na schválení této legislativy poslaneckou sněmovnou ČR. Kurzarbeit značí tzv. dohodu mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a státem. Zaměstnanci odpracují méně hodin a ušlý příjem jim doplatí stát. Podmínkou je závazek zaměstnavatele, že nepustí po dobu trvání kurzarbeitu žádného pracovníka. Toto opatření je řešeno v § 209 Zákoníku práce a v § 115 Zákona o zaměstnanosti.

Dalším problémem některých společností je pozdní úhrada závazků od odběratelů, nebo konečných spotřebitelů. Jedním možným návrhem řešení by mohlo být zavedení peněžních sankcí, pokut či úroků z prodlení za pozdní úhrady. Tento problém se vyskytuje zcela běžně u jakékoliv společnosti bez ohledu na to, zda poskytuje služby, nebo se věnuje výrobě. Bohužel pro podnikatele, tento druh potíží je zcela nepredikovatelný a mnohdy se stává i těžko vymahatelný. Pokud k tomuto prohřešku dojde zcela výjimečně ze strany odběratele, či zákazníka a jedná se o ojedinělou pozdní úhradu, je namístě dotyčnému poslat upomínku v podobě obchodního dopisu s žádostí ať se to již do budoucna neopakuje. Pokud se to stává neustále pak nezbyvá než si buďto najít jiného odběratele nebo věc postoupit obchodnímu soudu a zkusit se domoci svých nároků soudní cestou, což většinou pokud se jedná o závazky menšího rozsahu je více nákladné než samotná hodnota dlužného závazku.

Předposledním výrazným problémem, který byl dotázanými respondenty zmíněn je zvýšení administrativních povinností. Tato potíž je výrazně způsobena již několikrát zmíněnou pandemií, díky které se musejí podnikatelé více zabývat legislativními nároky ze strany vlády. Toto souvisí s vyšším množstvím administrativních povinností a činností, se kterými se musejí podnikatelé vypořádávat. Jedním z možných řešení je dočasné najmutí brigádníka na výpomoc v administrativě, který je pro firmu levnějším řešením než zaměstnat pracovníka na hlavní pracovní poměr. Průměrná mzda brigádníka vypomáhajícího v administrativě se pohybuje kolem 100 až 130 Kč na hodinu. Druhým možným řešením problému s administrativou může být nalákání některých stálých zaměstnanců zabývajících se administrativními činnostmi k vykonávání přesčasů, které by byly finančně, i osobně lépe ohodnoceny. V případě vyplácení příplatků za přesčas, nebo jiných bonusů je větší pravděpodobnost, že zaměstnanci, kteří jsou s prací spokojeni a chtějí se více prosadit, budou ochotni tuto nabídku přijmout a přispět tak firmě k řešení problémů s náročnou administrativou. V tomto konkrétním případě hraje důležitou roli dobrá motivace zaměstnanců.

Posledním problémem, který byl respondenty zmíněn je Brexit neboli odchod Velké Británie a Severního Irska z Evropské unie. Toto je velice specifický a zajímavý problém, který se týká především společností obchodujících se zahraničím, konkrétně s Velkou Británií. Jednou z těchto společností je CLO consult, která se zabývá celními službami řízením a poradenstvím. Pro tuto firmu to znamená, že musejí posílit personální kapacity společnosti vzhledem k nárůstu objemu práce spojené s celními bariérami při převozu zboží do/z Velké Británie a Severní Irska. Po překonání těchto překážek je to však pro tuto společnost i velká příležitost, jak začít poskytovat své služby novým, i stálým zákazníkům v rámci celního odbavení, poradenství apod.



## 6 Závěr

Práce se zabývá současnými problémy mikro, malých a středních podnikatelů v jižních Čechách. V této nelehké době se skoro každý podnikatel potýká s dopady koronavirové krize a vládními opatřeními, které dokázaly pozastavit mnoho podnikatelských činností nebo donutily skončit s podnikáním velké množství majitelů podniků z různých podnikatelských oborů. Různorodé problémy uvnitř i navenek podniku jsou jeho nedílnou součástí stejně jako i jejich následná řešení. Proto je důležité, aby tyto překážky uměl majitel firmy predikovat a zamezit tak jejich vzniku.

Cílem této bakalářské práce je analýza problémů dotázaných podniků spadajících do kategorie: mikro, malý a středně veliký, a následný návrh vhodných opatření k vyřešení těchto problémů, nebo zamezení jejich vzniku. Nejprve je třeba dané problémy definovat, správně určit jejich původce a následně je efektivně a včasné vyřešit. Výsledné návrhy vhodných řešení a opatření vycházejí z analýzy odpovědí v rámci vyplněného dotazníku, který byl vyplněn pověřenými zástupci, či majiteli různých společností.

Práce se dělí na dvě větší části. První je teoretická část, kde jsou vysvětleny základní pojmy z oboru podnikání, co vše znamená slovo podnikatel a jak jej charakterizovat. Všechna podstatná data a informace pro tuto část bakalářské práce byly zjištěny díky studiu odborné literatury a dotázaním pověřených osob pohybujících se v daném oboru. Druhou polovinu práce tvoří část praktická, která mohla být sepsána, až po získání určitého počtu odpovědí od dotázaných respondentů v rámci dotazníkového šetření.

K získání důležitých dat a informací byl vytvořen specificky zaměřený dotazník za pomoci aplikace Google forms, který obsahoval 17 otázek. Typy otázek byly rozděleny na otevřené, uzavřené nebo více výběrové. Tento dotazník byl zasílán do mikro, malých a středních podniků. Celkem se tohoto šetření zúčastnilo 11 podniků z průměrně 100 oslovených. Z celkového počtu respondentů spadalo pět z nich do kategorie mikro podniků, dva do kategorie malých a čtyři patřily do středně velikých podniků.

Ze získaných odpovědí bylo celkem vytvořeno pět grafů a 10 tabulek. Ke každé otázce z dotazníku byl zvláště vytvořen graf nebo tabulka v excelu

s popisem a uvedeným zdrojem podle toho, jak komplikovaný dotaz a odpověď na něj byla. Každá zpracovaná otázka byla krátce popsána a byly vysvětleny odpovědi jednotlivých podnikatelů. Všichni podnikatelé nehledě na to, do jaké skupiny podniků se řadí, mají v nadpoloviční většině shodné problémy, které musejí řešit. Jedná se hlavně o následky koronavirových opatření. Majitelům společností se především nelíbí nerozhodnost, nesrozumitelnost a častá změna opatření vlády, která jim tímto velice ztěžuje podnikatelskou činnost. Mezi hlavní překážky spojené s pandemií se řadí zejména: nemožnost provozovat svůj podnik, nemožnost poskytovat své služby, administrativní náročnost, potíže s legislativou, karanténa a nemocenská zaměstnanců a ušlé příjmy. Do druhé skupiny problémů, které jsou stejně důležité, ale jsou u každého podniku individuální patří např: stálé provozní problémy, Brexit, špatná infrastruktura, výše mýtného, nedostatek kvalitních pracovníků, špatná komunikace s obcí v místě podnikání a pozdní úhrady od zákazníků.

Na dodatečnou otázku, zda podnikatelé v současné době řeší nějaký konkrétní problém, a zda se jim ho podařilo, či nepodařilo vyřešit bylo odpovězeno jen zčásti, a ne zcela konkrétně. Například firma REJ Food s. r. o. i v současné krizi řeší, jak zvýšit efektivitu výroby a výrobní kapacity. Společnost SINOP CB a. s. v současné době neřeší žádný závažný problém, jen klasické problémy týkající se provozu podniku. Firma SŮD-LOG s. r. o. své současné překážky nevyřešila, protože přetrvávající dopady COVID-19 na segment gastrotechniky, který je významným obchodním partnerem této společnosti stále přetrvávají. Firmy Pila Pasák a. s., AZP spol. s. r. o. a CENTES, spol. s. r. o. své problémy úspěšně vyřešily, bez dalších konkrétnějších informací. Poslední výčet firem své aktuální problémy zatím úspěšně nevyřešil, jedná se o tyto firmy: Monika Maříková, S.I.S.C. s. r. o. a Hotel Zlatá hvězda Třeboň. Ani zde nebyly sděleny konkrétnější informace týkající se problémů těchto podniků.

Ze všech získaných dat a informací z dotazníkového šetření byla navržena různá opatření, jak dané problémy vyřešit, nebo jim předejít. Většina opatření a řešení souvisejí především se současnou pandemií koronaviru, která vytváří specifické překážky všem podnikatelům, a vyžaduje specifické návrhy řešení i prevencí. Důležitým faktorem tohoto problému je dobrá finanční stránka podniku. To znamená, že podniky, které si vytvářejí nějaké finanční rezervy na neočekávané události viz koronavirus jsou daleko lépe připraveny a zabezpečeny

než podniky, které si žádné peněžní prostředky stranou nedávají. Dále je důležité využít možnost až už státní pomoci, pomoci z Evropské unie či různých programů v rámci Jihočeské hospodářské komory a jiných organizací, které poskytují jisté finanční prostředky na podporu podnikatelům. Tyto prostředky lze získat po splnění určitých podmínek, které se v rámci jednotlivých podpůrných programů různí.

Nejzávažnějším problémem, od kterého se odvíjí spousta dalších potíží je nemožnost poskytovat své služby. Toto se týká především restauračních zařízení, hotelů, posiloven, cukráren a mnoha dalších oborů služeb jež jsou více rozvedeny v kapitole č. 5. Ale i v případech jako je úplné přerušení podnikatelské činnosti se dá najít náhradní řešení v podobě očkovacích průkazů a pravidelného testování pomocí antigenních testů. Pokud by zákazník měl u sebe platný očkovací průkaz nebo by souhlasil s otestováním na místě, bylo by možné uvést současně přerušené poskytování služeb opět do provozu. Bohužel pro podnikatele, tato náhradní doporučení a opatření nejsou brána v potaz, protože je vláda nepovažuje za proveditelné. Spousta majitelů firem souhlasila, že by si testy na okamžité testování svých zákazníků zaplatili sami a nežádali by to po státu, ale i přes to, to vláda prozatím nepovažuje za efektivní možnost.

## **Abstract**

This work is focused on problems in the business of small and medium-sized businessmen. These kinds of problems can be split into 4 different groups: economic, technical, social and legislative. Each of them has specific causes and it can obtain various possible solutions. These days, most businessmen are facing the coronavirus crisis, which has an unpleasant result for every each of them. Methods used for this research are: analysis of questionnaires from company owners, study of professional literature, analysis of the current business condition in South Bohemia and interviews with the company owners. The expected output is a list with the main problems – list of which hinder the businessmen the most. Work conclusion is to suggest some solutions for these problems and let company owners propose at least some of their own solutions for other people from their industry.

Key words: businessman, small and medium-sized businessman

## Seznam použité odborné literatury

- Srpová, J. a Řehoř V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Bačuvčík, R. (2012). *Soukromé a veřejné v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM.
- Bellerová, M. (2014). *Význam malých a středních podniků v české ekonomice a jejich podpora*. (Bakalářská práce). Univerzita Pardubice. Dostupné z: <https://1url.cz/IKrk5>
- Boháček, J. (2013). *Výzvy marketingu v současné krizi*. Praha: Adart spol. s r.o.
- Statutární město České Budějovice. (2020). *Podpora podnikání*. [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz>
- Město pro byznys. (2020). *Které jihočeské město je Městem pro byznys?* [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.mestoprobyznys.cz>
- Jihočeská hospodářská komora. (2020). *Jak Covid-19 ovlivnil podnikání na jihu Čech?* [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://1url.cz/JzXbr>
- Jihočeský vědecko-technický park. (2020). *Jihočeské firmy statečně bojují s dopady koronavirové krize* [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://kraj-jihocesky.cz/jihoceske-firmy-statecne-bojuji-s-dopady-koronavirove-krize>
- TASCA, A.J. APA. (2016). *Personnel management: A T/A perspective*. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/1975-26496-001>
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. a Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Hyršlová, J. a Klečka, J. (2008). *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Řežábek, P. (2016). *Interakce měnové a fiskální politiky a její dopad na makroekonomický vývoj ČR: Fiskální politika*. Praha: Česká národní banka
- Ústředí ČNB. (2020). *Měnová politika*. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika>

- Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR. (2020). *Dopad evropského projektu evidence ekologické stopy produktů na malé a střední podniky* [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://1url.cz/7z5Ye>
- Finanční analýza. (2011). *Ukazatelé zadluženosti, rentability*. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- Kalina, J. a Chudárek, T. (2011). *Ekonomický model integrovaného systému nakládání s komunálním odpadem*. Brno: nakladatelství MSD Brno.
- Smejkal, V. a Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.
- Janišová, D. a Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada Publishing.
- Goleman, D. (2015). *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Praha: Metafora.
- Collins, J. C. (2008). *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing
- John, V. (2017). *Zaměstnavatelé versus zaměstnanci: 52 příběhů nejčastějších podvodů páchaných zaměstnanci na jejich zaměstnavatelích*. Praha: Meriglobe Advisory House.
- Tvrdíková, M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti.
- Genennig, S.M. (2019). *Realizing Digitization-Enabled Innovation: A Service Systems Perspective for Management*. Switzerland: Springer Nature.
- Tomek, G. a Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing.
- Švarc, I. (2005). *Automatizace: automatické řízení*. Brno: CERM.
- Havlíček, D. (2015). *Základní pojmy z automatizace*. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://factoryautomation.cz/zakladni-pojmy-z-automatizace-32-terminu-ktere-musite-znat/>.

# Seznam tabulek a obrázků

## Obrázky

Obrázek 1 Obor podnikání.....	32
Obrázek 2 rozdělení společností do kategorií právnických a fyzických osob.....	34
Obrázek 3 Znázornění příkladů silných stránek dotázaných podniků .....	38
Obrázek 4 Souhrnný přehled moderních technologií v podobě aplikací využívaných ve firmách .....	42
Obrázek 5 Ukázka toho, jaký podíl společností je v otázce digitalizace pro, proti nebo neví ....	43

## Tabulky

Tabulka 1 Výsledná kategorizace podniků dle stanov Evropské komise .....	33
Tabulka 2 zaměstnávání lidí z cizích zemí .....	33
Tabulka 3 Rozčlenění společností do skupiny plátců či neplátců DPH.....	35
Tabulka 4 Přehled o tom, které společnosti využívají dotační programy, a které nikoliv .....	36
Tabulka 5 Přehled o tom, která firma si vytváří či nevytváří finanční rezervu.....	37
Tabulka 6 Kvalita a dostupnost pracovní síly .....	39
Tabulka 7 Přehled, jak hodnotí podnikatelé spolupráci s obcí v místě podnikání .....	40
Tabulka 8 Přehled o závažnosti dopadů koronavirové krize na podnikatele .....	41
Tabulka 9 Zhodnocení podmínek pro podnikání v městech podnikatelské činnosti.....	44
Tabulka 10 Přehled o aktuálních problémech v dotázaných firmách .....	45

# Přílohy

## Dotazník

<https://forms.gle/fsifsfdo8JhSMmdm9>

1. Jakému oboru podnikání se věnujete? (napište jedním slovem př. gastronomie, výroba, poskytování služeb – jakých)
2. Do jaké kategorie v počtu zaměstnanců se řadíte? (0-10, 11-25, 26-50, 51-250, 251 a více)
3. Zaměstnáváte lidi z cizích zemí? (ano, ne)
4. Jste PO nebo FO – právnická či fyzická osoba? (PO, FO)
5. Jste plátcem DPH? (ano, ne)
6. Využíváte dotace? (ano – z jakých programů, ne – uveďte důvod)
7. Vytváříte si jako firma nějakou finanční rezervu pro neočekávané události? př: koronavirová krize, (ano, ne)
8. Uveďte některou ze svých silných případně slabých stránek Vašeho podniku.
9. Kvalita a dostupnost pracovní síly v místě Vašeho podnikání je? (výborná, dobrá, dostačující, špatná)
10. Jak hodnotíte spolupráci s obcí? př: (informovanost a podpora propagace ze strany obce) 1 – nejhorší, 5 – nejlepší
11. Jaký dopad pro Vaše podnikání měla koronavirová krize? (závažný, středně závažný, malý, skoro žádný, žádný)
12. Využíváte moderní technologie v podobě aplikací k usnadnění Vaší práce? (pokud ano jaké?)
13. Předpokládáte: zaškrtněte vhodné možnosti (rozšíření výroby či poskytovaných služeb, propouštění zaměstnance, snížení produkce, modernizace vybavení, udržení se na trhu, expanze na zahraniční trh, zavedení nového produktu či služby na trh, investice do zahraničního kapitálu, ukončení podnikatelské činnosti)
14. Jste pro nebo proti digitalizaci ve Vaší firmě? tzn. používání počítačů a jiných zařízení místo papírové dokumentace (pro, proti, nevím)
15. Jak celkově hodnotíte podmínky pro podnikání ve Vašem městě? (dobré, špatné)



16. S jakými problémy se musíte v dnešní době vypořádávat? (pokud je vše v pořádku stačí napsat: žádné problémy neřeším).

17. Pokud řešíte nějaký problém, vyřešili jste? (ano-ne) případně proč ne?