



Bakalářská práce

Dopady mimořádných opatření v souvislosti s COVID-19 na ekonomickou situaci podniku v oblasti služeb.

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Jan Peřina

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2023





Zadání bakalářské práce

Dopady mimořádných opatření v souvislosti s COVID-19 na ekonomickou situaci podniku v oblasti služeb.

<i>Jméno a příjmení:</i>	Jan Peřina
<i>Osobní číslo:</i>	E20000518
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle práce.
2. Literární rešerše na téma COVID-19.
3. Charakteristika vybraného podniku v oblasti služeb.
4. Analýza dopadů COVID-19 na podnik.
5. Závěr - vyhodnocení cíle práce a návrh na zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

rozsah BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- CHEN, Ian Tsung-yen, 2022. The Crisis of COVID-19 and the Political Economy of China's Vaccine Diplomacy [online]. *Foreign Policy Analyses*, **18**(3). ISSN 17438586.
- TOMALA, Magdalena, Maryana PROKOP a Aleksandra KORDONSKA, 2022. *Public policy and the impact of COVID-19 in Europe: economic, political and social dimensions*. New York, NY: Routledge. Routledge focus on economics and finance. ISBN 978-1-03-211989-2.
- STROUHAL, Dominik, 2021. *Ekonomické bubliny-Průvodce hospodářskými krizemi od tulipánů po koronu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3172-3.
- KRUGMAN, Paul Robin, 2012. *Skoncovat s krizí*. Praha: Vyšehrad. Moderní dějiny (Vyšehrad). ISBN 978-80-7429-294-1.
- ELSON, Robert Anthony, 2017. *The global financial crisis in retrospect: evolution, resolution, and lessons for prevention*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-19-964198-7.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Radek Niesner - majitel restaurace

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

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

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

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

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

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

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

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu dopadů pandemie Covid-19 na ekonomickou situaci podniku v oblasti gastronomie. Předmětem práce je analýza vybraného podniku, analýza stavu v době pandemie a zhodnocení tohoto stavu. Z analýzy je vytvořen návrh strategie pro zvýšení ekonomického růstu podniku. Teoretická část vymezuje a vysvětluje význam základních pojmů z oblasti managementu služeb, gastronomie a vymezuje základní rozdělení krizí. V praktické části bakalářské práce je popsán stav v době pandemie Covid-19 v České republice. Analyzují se zde ekonomické dopady na ekonomiku České republiky a gastronomie, a také vládní zásahy v této době. V následující kapitole bakalářské práce je analyzována restaurace Kotelna, přičemž jsou při analýze aplikovány poznatky z teoretické části. Seznámení s podnikem a popis stavu v době pandemie dává představu o jeho fungování. Následně jsou analyzovány příjmy a výdaje, podle kterých je zhodnocen dopad pandemie na podnik. V poslední části je vytvořena analýza slabých a silných stránek restaurace, a také příležitosti a hrozby v okolí podniku. Podle této analýzy je vytvořen návrh strategie pro zvýšení tržeb a růstu.

Klíčová slova

COVID-19, dopady pandemie v ČR, gastronomie, kompenzace, krize, mimořádná opatření, restaurace Kotelna, strategie podniku, tržby

Annotation

The bachelor's thesis focuses on analyzing the impacts of the Covid-19 pandemic on the economic situation of a gastronomy business. The objective of this thesis is to analyze a selected business, assess its state during the pandemic, and evaluate this situation. Based on the analysis, a strategy proposal is developed to enhance the business's economic growth. The theoretical part defines and explains the significance of fundamental concepts in service management, gastronomy, and provides a basic classification of crises. In the practical part of the bachelor's thesis, the state of the Covid-19 pandemic in the Czech Republic is described. It examines the economic impacts on the Czech economy and gastronomy, as well as government interventions during this period. In the following chapter of the bachelor's thesis, the restaurant "Kotelna" is analyzed, applying the knowledge gained from the theoretical part. Introduction to the business and description of its state during the pandemic provide an insight into its functioning. Subsequently, the revenues and expenses are analyzed to evaluate the impact of the pandemic on the business. The last section presents an analysis of the restaurant's strengths, weaknesses, opportunities, and threats in its surrounding environment. Based on this analysis, a strategy proposal is developed to increase revenue and growth.

Key Words

Company strategy, compensation, COVID-19, crisis, emergency measures, gastronomy, impacts of the pandemic in the Czech Republic, Kotelna restaurant, sales

Poděkování

Mé poděkování patří především paní PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za odborné a přínosné rady, velkou míru trpělivosti a ochoty, rychlosti odpovědí a profesionální přístup. Rád bych také poděkoval Radku Niesnerovi a zaměstnancům restaurace Kotelny za jejich spolupráci a vstřícnost při poskytování informací. V poslední řadě bych chtěl poděkovat také Kláře Peřinové za spolupráci, přínosné rady a poskytnutí potřebných dokumentů pro vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod	16
1. Vymezení pojmů.....	17
1.1 Služba.....	17
1.2 Podnik a pojmy s ním spojené	18
1.2.1 Podnik.....	18
1.2.2 Podnikání	19
1.2.3 Podnikatel	19
1.2.4 Podnikatelské riziko.....	20
1.2.5 Podmínky pro založení podniku v gastronomii.....	20
1.3 Konkurenceschopnost.....	21
1.4 Gastronomická zařízení	22
1.5 Typy krizí	23
1.5.1 Hospodářská krize.....	23
1.5.2 Zdravotní krize	23
1.5.3 Ostatní krize	24
1.6 SWOT analýza.....	25
2. Pandemie Covid-19.....	27
2.1 Pandemie Covid-19 v ČR.....	28
2.2 Ekonomické dopady.....	28
2.3 Ekonomické dopady v ČR	29
2.4 Dopady v oblasti gastronomie	34
2.5 Vládní mimořádná opatření v oblasti gastronomie.....	34
2.6 Kompenzace pro podnikatele	36
3. Restaurace Kotelna.....	38
3.1 Charakteristika vybraného podniku	38
3.2 Stav podniku v období pandemie	40
3.3 Využití kompenzace podniku.....	42
3.4 Tržby a výdaje za roky 2018–2022	44

3.5	Zhodnocení dopadů na ekonomickou situaci podniku	52
3.6	SWOT analýza.....	55
3.6.1	Strategie podniku.....	58
	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury	61

Seznam obrázků

<u>Obrázek 1: Meziroční růst HDP v ČR za období 2018-2020 (čtvrtletně v %)</u>	30
<u>Obrázek 2: Mezičtvrtletní růst HDP v ČR za období 2018-2020</u>	31
<u>Obrázek 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR</u>	32
<u>Obrázek 4: Vývoj průměrné míry inflace v ČR</u>	33

Seznam tabulek

<u>Tabulka 1: Vývoj HPH v ČR za rok 2020 v %</u>	31
<u>Tabulka 2: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2018</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 3: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2019</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 4: Tržby a Příjmy Restaurace Kotelny za rok 2020</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 5: Tržby a Příjmy Restaurace Kotelny za rok 2021</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 6: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2022</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 7: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2018</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 8: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2019</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 9: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2020</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 10: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2021</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 11: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2022</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 12: Výše podnikem čerpaných státních kompenzací za rok 2020 a 2021</u>	Chyba! Záložka není definována.
<u>Tabulka 13: Výsledek hospodaření a růst tržeb v letech 2018-2022</u>	53
<u>Tabulka 14: Meziroční srovnání tržeb za rok 2019 a 2020</u>	54
<u>Tabulka 15: Meziroční srovnání tržeb za rok 2019 a 2021</u>	54
<u>Tabulka 16: SWOT analýza restaurace Kotelny</u>	56

Seznam zkratek

AHRCR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
CFR	Case fatality rate (míra úmrtnosti)
CZSO	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	Hrubá přidaná hodnota
KNL	Krajská nemocnice Liberec
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
WHO	World Health Organization

Úvod

Pandemie Covid-19 zasáhla celý svět a měla výrazný dopad na ekonomiku. V České republice byl sektor služeb nejvíce zasaženým sektorem. Oblast gastronomie je jedním z nejvíce zasažených odvětví. Vláda České republiky přijala řadu mimořádných opatření pro zamezení šíření nemoci Covid-19. Mnoho gastronomických zařízení muselo omezit nebo uzavřít své provozovny v důsledku těchto vládních zařízení. Omezením pohybu se zastavil společenský život většiny lidí a bylo ohroženo jejich zdraví.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit dopady pandemie Covid-19 na ekonomickou situaci restaurace Kotelna Tohoto cíle je dosaženo porovnáním příjmů v letech 2018-2022. V práci je zhodnocen rozdíl příjmů před a po pandemii s příjmy v době pandemie. Je zde zhodnocen také pravděpodobný růst a dopad změny chování lidí na růst restaurace. Jsou zde vypočítány reálné ztráty a pravděpodobné ztráty, které zohledňují pravděpodobný růst podniku. Vedlejším cílem bakalářské práce je návrh strategie pomocí SWOT analýzy, kterou mohl podnik využít v době pandemie, ale také v dnešní době.

Bakalářská práce obsahuje tři kapitoly. První kapitolou je teoretická část práce, která obsahuje literární rešerši. V této kapitole jsou vymezené pojmy služba, podnik a pojmy s ním spojené. Zkoumá konkurenceschopnost a její význam pro podnik. Popisuje podstatu zdravotní a hospodářské krize a popisuje další významné typy krizí. V poslední části je popsána SWOT analýza, pomocí které je vytvořena strategie pro podnik.

Druhá kapitola popisuje situaci v České republice v době pandemie. Zkoumá vznik, vývoj a obecné ekonomické dopady pandemie Covid-19. Popisuje dopad pandemie na ekonomiku České republiky a dopady v odvětví gastronomie. Jsou zde vypsány vládní nařízení v oblasti gastronomie a státní kompenzace pro podnikatele.

Třetí kapitola se zabývá charakteristikou podniku a analýzou dopadů pandemie na podnik. Je zde seznámení s podnikem a popis stavu v době pandemie. Poté jsou zde sepsány kompenzace, které podnik čerpal. Jsou zde vypsány tržby a výdaje, pomocí kterých se hodnotí dopady pandemie na podnik. V poslední části je vytvořena SWOT analýza podniku, podle které je vytvořen návrh strategie pro podnik.

1. Vymezení pojmů

Tato kapitola popisuje základní pojmy, kterými se práce zabývá. Vybraný podnik působí v oblasti gastronomie, a tedy popisuje pojmy, které souvisí s managementem služeb, gastronomií a pandemií covid-19. Popisují se zde také nástroje, které jsou využity pro analýzu dopadů pandemie na ekonomickou situaci vybraného podniku. Přesně se zde definuje pojem služby a pojmů spojených s podnikáním. Dále se práce zabývá definicí gastronomických zařízení, konkurenceschopnosti a zdravotnické krize.

1.1 Služba

Podle Kotlera je služba aktivita nebo výkon, který může jedna strana nabídnout druhé straně, je především nehmotná a nepřináší změnu vlastnictví. Vykonání služby může, ale také nemusí být spojeno s fyzickým výrobkem. (Kotler a Keller, 2013)

Podle Vašítkové je služba nehmotná činnost, je samostatně identifikovatelná a má pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Dalšími vlastnostmi služby jsou neoddělitelnost, proměnlivost a nezničitelnost. Služby uspokojují potřeby zákazníků a při jejich vykonávání nemusí dojít k prodeji výrobku. Vykonávání služby může být spojeno s fyzickým výrobkem, ale při jeho užití nedojde ke změně vlastnictví.

V minulosti nebyly služby významnou součástí ekonomiky a význam služeb byl pro lidi nepodstatný. Lidem přišla činnost v primárním a sekundárním sektoru, tedy v odvětví zemědělství a průmyslové výroby, užitečnější a produktivnější. Sektor služeb, nebo také terciární sektor, se pomalu rozvíjel a začínal být významnější částí ekonomiky. Sektor služeb se začal rozvíjet ve 20. století. Po 2. světové válce se mohl stát začít postupně rozvíjet. Tento rozvoj byl negativně ovlivněn existencí centrálně plánované ekonomiky. Největší rozvoj přišel po roce 1989, kdy se Československo navrátilo k tržní ekonomice. Sektor služeb nyní tvoří významnou část moderních ekonomik a ve vyspělých zemích tvoří více než 70 % HDP. Sektor služeb zahrnuje například ubytování a pohostinství, dopravu, obchod, skladování, cestovní ruch, služby finanční, informační, komunikační, právní, pojišťovací a další služby.

Stát zprostředkovává služby veřejného sektoru. Mezi tyto služby patří například vzdělávání, zdravotnictví, sociální služby, zákonodárství, bezpečnost obyvatelstva a obrana státu. Avšak soukromý sektor je rozsáhlejší a nabízí alternativu ke službám veřejného sektoru za účelem vytvoření zisku. (Vašítková, 2014)

Odvětví gastronomie a pohostinství, ve kterém působí vybraný podnik, zahrnuje velký počet zařízení. Do gastronomie a pohostinství lze zařadit restaurace, hotely, penziony, wellness, bary, kluby, kavárny nebo hospody. Toto odvětví nabízí širokou nabídku pracovních pozic a je zde možnost najít uplatnění v různých profesích. Podniky v tomto odvětví nejčastěji vyhledávají baristy, barmany, kuchaře, číšníky, recepční, pokojské, a také zaměstnance v oblasti středního managementu. (MPSV, 2021a)

1.2 Podnik a pojmy s ním spojené

Práce se zabývá charakteristikou podniku v oblasti gastronomie, tudíž je nutné vymezit si pojem podnik. S ním spojené jsou pojmy podnikání, podnikatel a podnikatelské riziko. Tato část se zabývá definicí těchto pojmů a jejich významem. V poslední části jsou sepsané podmínky pro založení podniku v oblasti gastronomie.

1.2.1 Podnik

Podle Vebera je podnik subjekt, ve kterém jsou přeměňovány zdroje ve statky neboli vstupy ve výstupy. Podnik je také vymezen jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které jsou podnikatelem využity k provozu podnikatelských aktivit. Podnikem je každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, nehledě na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty se řadí osoby samostatně výdělečně činné neboli OSVČ a rodinné podniky vykonávající řemeslné nebo jiné činnosti. Dalšími subjekty jsou obchodní společnosti a sdružení vykonávající hospodářskou činnost. K podniku patří věci, majetkové hodnoty a práva, které patří podnikateli a jsou využity k provozování podniku. Součástí podniku je pojem obchodní firma, jež obchodní zákoník vymezuje jako název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Hlavním cílem podniku je dosažení zisku.

S podnikem souvisí také pojem živnost, která je spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu a je provozovaná živnostníkem. Podnikání dle živnostenského zákona je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem. (Veber a Srpová, 2012)

1.2.2 Podnikání

Podnikání je především proces realizace aktivit s cílem vytvořit novou hodnotu finanční, ale také nefinanční formy. Hlavním ekonomickým cílem podnikání je zisk a vytváření tržní hodnoty podniku. V rámci podnikání by měl podnikatel brát ohled na společenskou odpovědnost podniku. Podnikání je vnímáno z několika pohledů:

- **Ekonomický pohled** – cílem podnikání je vytvoření přidané hodnoty. Jedná se o proces zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby vzrostla jejich ekonomická hodnota.
- **Psychologický pohled** – cílem podnikání je vytvoření nové věci, co má hodnotu nebo dosažení seberealizace. V tomto pohledu je podnikání způsob, kterým se člověk postaví na vlastní nohy. Vymezuje podnikání jako činnost, která je realizována s potřebou něco získat, něčeho dosáhnout nebo si něco vyzkoušet.
- **Sociologický pohled** – cílem podnikání je vytvoření blahobytu pro všechny zúčastněné osoby, hledání způsobu efektivnějšího využití ekonomických zdrojů, vytvoření pracovních míst a nových příležitostí.
- **Právní pohled** – podnikání je soustavná činnost vykonávaná podnikatelem samostatně na vlastní účet a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

(Veber a Srpová, 2012)

1.2.3 Podnikatel

Podnikatel je fyzická nebo právnická osoba, která rozhoduje a realizuje podnikatelské aktivity s cílem rozšířit vlastní kapitál a je ochotna podstoupit rizika spojená s podnikáním. Podnikatel by měl být schopný rozpoznat příležitosti a využít je ve svůj prospěch, využívat své zdroje a prostředky efektivně k dosažení stanovených cílů. Podnikatel investuje svůj čas, úsilí a jméno do svého podnikání společně s prostředky potřebnými k jeho fungování, přebírá odpovědnost a nese případné riziko. Podnikatel musí mít schopnost určit si nové cíle, vyhledávat nové příležitosti,

zprostředkovat finanční prostředky k podnikání a být schopný organizovat podnikatelské aktivity. Dalšími vlastnostmi podnikatele jsou sebedůvěra, vytrvalost, schopnost zdokonalovat se a umění poučit se ze svých chyb. (Veber a Srpová, 2012)

1.2.4 Podnikatelské riziko

Podnikatel musí při vstupu do podnikání počítat s podnikatelským rizikem. Podnikatelské riziko může přinést finanční ztráty nebo ztráty zaměstnanců a osob spojených s podnikáním. Riziko je spojeno se změnami, které probíhají buď uvnitř podniku nebo ve vnějším prostředí podniku. Riziko je většinou nepředvídatelné. Interní riziko může podnikatel většinou ovlivnit a řídit, ale externí rizika jsou víceméně neovlivnitelná. Interní riziko je podnikatel schopen zvládnout, protože se projevuje uvnitř podniku. Mezi interní rizika patří riziko spojené s výrobní činností, personálními záležitostmi a finanční silou podniku. Externí rizika zahrnují ekonomické změny jako jsou změny devizových kurzů, úrokových sazeb nebo daňových povinností. Dalšími externími riziky jsou změny požadavků zákazníků, obchodních podmínek, příchod konkurence atd. V současné době je důležité sledovat změny v legislativním prostředí, jako jsou zpřísněné ekologické požadavky. Podnik by neměl svojí činností znečišťovat nebo poškozovat životní prostředí. Podnik může ovlivnit také změna na trhu práce. (Veber a Srpová, 2012)

1.2.5 Podmínky pro založení podniku v gastronomii

K zahájení podnikání v oblasti gastronomie je nutné založit si živnost. Podnikání v gastronomii se řadí mezi živnosti řemeslné, která spadá pod živnosti ohlašovací. Podmínky živnostenského podnikání upravuje živnostenský zákon. Pro provozování řemeslné živnosti je nezbytné splnit všeobecné podmínky stanovené zákonem a odbornou způsobilost. Podmínkou je plnoletost, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům neboli svéprávnost a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí se rozumí odborné vzdělání v úrovni středního, vyššího a vysokoškolského studia. Odborné vzdělání může být nahrazeno praxí v oboru v minimální délce šesti let. Pokud podnikatel nesplňuje tyto podmínky, může provozovat živnost prostřednictvím odpovědného zástupce. Další povinností při podnikání v oboru gastronomie je vlastnění potravinářského průkazu a zkolaudování podnikatelských prostor. Je nutné mít koncesi pro prodej lihovin, pokud podnik prodává alkoholické nápoje s obsahem alkoholu více než 15 % (MPO, 2014). Pokud podnik prodává alkoholické nápoje, musí mít na provozovně viditelnou informaci o zákazu prodeje

alkoholu osobám mladším 18 let. Pro zkolaudování provozovny je nutné, aby provozovna splňovala hygienické normy. Podle těchto norem musí provozovna skladovat různé potraviny podle jejich příslušné skladovací teploty v oddělených skladech či lednicích. Dále musí mít provozovna oddělený prostor pro přípravu různých surovin, jako jsou masa, zelenina, ryby, těsta, cukrářské výrobky nebo moučná jídla. Zaměstnanci musí mít vlastní toaletu a šatnu. Prostor pro přípravu jídla musí být oddělený od místa výdeje jídel. (Mlejnková, 2009)

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurence existuje nejen v oblasti ekonomie, ale také v oblasti politiky, sociologie apod. Existuje mnoho definic konkurence. Podle Portera je konkurence, nebo také hospodářská soutěž, formulována jako rivalita dvou či více subjektů, kteří působí ve stejném oboru. Jejich cílem není zlikvidování ostatních subjektů, ale zvýšit poptávku po svém zboží. Toho docílí zvýšením konkurenční výhody nad ostatními subjekty nebo soustředěním se na jiné potřeby zákazníků, než na které se soustředí konkurence. Konkurence je důležitou součástí trhu a nutí podnik zdokonalovat své služby či produkty. Podle Portera existují dvě možnosti konkurenční výhody, a to výhoda nákladová a diferenciací. Nákladová výhoda umožňuje vyrábět produkty s nižšími náklady oproti konkurenci. Podnik v takové situaci může zvolit různé strategie. S nižšími náklady může zachovat stejnou cenu a kvalitu zboží a zvýšit tak svůj zisk. Další možnost je nabídnout vyšší kvalitu zboží za stejnou cenu a tím přilákat více zákazníků. Podnik může také zachovat stejnou kvalitu zboží a nabízet jej za nižší cenu. Diferenční výhoda spočívá v odlišení se od konkurence pomocí inovací. Podnik tak nabízí produkty či služby s přidanou hodnotou nebo odlišnými vlastnostmi oproti konkurenci. Produkt lze odlišit kvalitou, trvanlivostí, stylem, designem, formou, vlastnostmi apod. Pokud nelze odlišit produkt či službu fyzicky, může se odlišit například rychlejší dopravou, nabídnutím instalace produktu, jednoduchostí objednání zboží, pravidelnou údržbou apod. (Magretta, 2012)

Konkurenceschopnost je schopnost podniku uspět v konkurenčním prostředí. Aby podnik uspěl v konkurenčním prostředí, musí mít konkurenční výhodu a využít jí. Podnik musí před vstupem na trh analyzovat konkurenci a situaci na trhu. Podle této analýzy může navrhnout strategii podniku, se kterou získá konkurenční výhodu. Nestačí však získat konkurenční výhodu pouze jednou. Aby byl podnik schopný přežít v konkurenčním prostředí, musí neustále sledovat situaci na trhu a usilovat o udržitelnosti své konkurenční výhody. Strategie se zaměřují na vývoj nových produktů,

vstup na nové trhy, změny distribuční sítě, způsoby propagování produktů apod. Pro podnik je důležité přizpůsobit svoji nabídku služeb či produktů podle potřeb zákazníků a podle nabídky konkurence. Pro vytvoření strategie a stanovení podnikatelského plánu je potřeba provést analýzu trhu a konkurence, analýzu provozovny nebo podniku a stanovit si cíle. Při analýze trhu a konkurence se zkoumá nabídka produktů a služeb konkurence, jejich cena, poptávka, velikost růstu trhu apod. Při analýze podniku se zjišťují silné a slabé stránky, struktura nákladů, finanční zdroje podniku, cenová strategie apod. Strategie je vytvořena s určitým cílem, kterého chce podnik dosáhnout. Je důležité stanovit si cíl který je reálný a dosažitelný. Poté, co je cíl stanoven, je nutné jej představit všem osobám, které se podílejí na jeho realizaci. (Kislingerová, 2014)

1.4 Gastronomická zařízení

Gastronomie je obor, který studuje vztah kultury a potravy v určitém historickém období. V užším pojetí jde o kulinářské a kuchařské umění, jde o vztah mezi přípravou jídel, servírováním a konzumací. Gastronomie se stala samostatným odvětvím v druhé polovině 20. století v ekonomicky vyspělých zemích. Zároveň se začínaly objevovat velké firmy v odvětví gastronomie, které začaly provozovat služby hromadného stravování. Restaurace jsou formou pohostinství, které se zaměřují na stravování a uspokojení poptávky zákazníků. Trendem v oblasti stravování je rozmanitost a různorodost, se stále zvyšující se kvalitou potravin a služeb. Z toho důvodu vzniká mnoho druhů restaurací se zahraničními pokrmy, jako jsou italské, asijské, americké nebo čínské kuchyně. (Mlejnková, 2009)

Hostitelská zařízení se dělí dle jejich dominantního prodeje na restaurace a bary. Pro restaurace je dominantní prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a doplňkových služeb. Mezi restaurační zařízení spadají restaurace a samoobslužné restaurace, jídelny, rychlá občerstvení, motoresty, jídelní vozy, stánky s občerstvením apod. Bary se zaměřují na prodej nápojů a doplňkových služeb, kde je možnost prodávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky a případně i teplé pokrmy ve formě minutkové kuchyně. Mezi bary se člení kluby, pivnice, kavárny, bary, vinárny apod. Restaurace se odlišují nejen nabídkou jídel a sortimentu, ale také lokací, vzhledem provozovny a cenou produktů. Důležitým faktorem je také zkušenost kuchařů a kvalita personálu a obsluhy zákazníků. Tyto faktory jsou důležité pro uspokojení potřeb zákazníka. Spokojený zákazník může doporučit restauraci dalším lidem, což je nejlepší a nejlevnější forma propagace pro restauraci.

Pokud nejsou očekávání zákazníka uspokojeny, je zde možnost, že přestane restauraci propagovat. (Kostková a kol., 2009)

1.5 Typy krizí

Krizе se rozdělují na různé typy, které se liší jejich dopadem, příčinou či rozsahem. Krize se mohou navzájem propojovat a ovlivňovat. Tato kapitola popisuje hospodářskou a zdravotní krizi. Dále jsou zde popisovány také ostatní významné krize, jako jsou krize finanční, politické, environmentální, sociální a technologické.

1.5.1 Hospodářská krize

Hospodářská krize je stav, ve kterém se ekonomika jedné nebo více zemí ocitne v období významného poklesu hospodářské aktivity. Tato situace je charakterizována prudkým poklesem HDP, růstem nezaměstnanosti, poklesem průmyslové produkce, omezením investic a dalšími negativními dopady na ekonomický růst a blahobyt. (Elson, 2017)

Příčiny hospodářských krizí jsou různé. Příčinou může být finanční nerovnováha, bankovní krach, nedostatek důvěry spotřebitelů a investorů, nadměrné zadlužování, neefektivní fiskální či monetární politika, spekulace na finančních trzích apod. Krize může být také způsobena externími šoky, jako jsou přírodní katastrofy, politické nepokoje nebo globální pandemie. (Krugman, 2012)

Hospodářské krize mají významné dopady na společnost, jako jsou ztráty pracovních míst, zhoršení finanční situace domácností, pokles životní úrovně, snížená míra investic apod. Řízení hospodářské krize je výzvou pro ekonomickou politiku a vládu. Vláda se snaží v krizových situacích přijímat opatření a stimulovat ekonomiku pro minimalizování negativních dopadů na společnost. (Elson, 2017)

1.5.2 Zdravotní krize

Zdravotní krize je stav, při kterém dochází k ohrožení veřejného zdraví. Tato situace je charakterizována neobvykle vysokým výskytem nemocí nebo infekcí. Tyto nemoci představují významné riziko pro zdraví a životy obyvatel. Příčiny zdravotní krize jsou různé, jako například

epidemie nebo pandemie infekčních onemocnění. Příčinou může být také vznik antibiotické rezistence, výskyt toxických látek ve zdravotnických produktech, nedostatek zdravotního personálu apod. Zdravotní krize mají obecně významný dopad na společnost a ekonomiku. Dopadem může být významný nárůst onemocnění, vyčerpání zdravotnických kapacit, omezení přístupu ke zdravotní péči, zvýšení úmrtnosti, psychologický dopad na obyvatelstvo apod. (WHO, 2021)

1.5.3 Ostatní krize

Mimo již zmíněné krize existují i další typy krizí, které se liší jejich příčinou, rozsahem či dopadem. Další významné druhy krizí jsou:

- **Finanční krize** – finanční krize je spojena s problémy či nestabilitou finančního trhu. Mohou zahrnovat bankovní krachy, kolaps finančních trhů, měnové problémy apod.
- **Politická krize** – politická krize představuje politickou nestabilitu a konflikt vládních institucí.
- **Environmentální krize** – Environmentální krize se týká problémů spojených s životním prostředím, jako je například globální oteplování, nedostatek přírodních zdrojů, znečištění ovzduší a vody apod.
- **Sociální krize** – Sociální krize se týká problémů ve společnosti, jako jsou rasové či etnické konflikty, chudoba, sociální nerovnost apod.
- **Technologická krize** – Technologická krize představuje selhání komunikačních sítí či informačních systémů.

Různé krize mohou být navzájem propojeny a ovlivňovány. Příkladem může být zdravotní krize, která byla způsobena pandemií Covid-19. Vláda přijímala opatření ve snaze zabránit šíření nemoci, která omezila pohyb obyvatel a provoz podniků, především v sektoru služeb. Tato omezení měla významný dopad na ekonomiku a společnost. Zdravotní krize souvisí s řadou dalších krizí. S hospodářskou krizí souvisí negativní dopad na ekonomiku. Finanční nestabilita na finančních trzích souvisí s finanční krizí. Souvisí také se sociální krizí, kde se omezením sociálního kontaktu a izolací zhoršilo psychické a sociální zdraví obyvatel. (Tomala a kol., 2022)

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je analytický nástroj pro hodnocení a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT je odvozena z prvních písmen čtyř anglických slov, a to Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

- **Analýza vnitřního prostředí** – analýza vnitřního prostředí podniku se zabývá jeho silnými a slabými stránkami. Silné stránky poskytují podniku konkurenční výhodu nebo přidanou hodnotu. Silné stránky by měly být jedinečné pro podnik. Mezi silné stránky se řadí například unikátní či vysoce kvalitní produkty a služby, silná značka, inovativní technologie, kvalita personálu, efektivní procesy a výroba apod. Slabé stránky podnik omezují nebo oslabují v porovnání s konkurencí. Podnik by se měl snažit eliminovat jeho slabé stránky. Slabé stránky zahrnují nedostatek zkušeného personálu, zastaralé technologie, nedostatečná znalost trhu, špatná pověst podniku apod.
- **Analýza vnějšího prostředí** – analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá jeho příležitostmi a hrozbami. Příležitosti jsou externí faktory, kterých může podnik využít k dosažení růstu, rozvoje či zlepšení. Mezi příležitosti lze řadit změny na trhu, nové trendy, rozšíření na nové trhy, technologické příležitosti apod. Další příležitostí je například vytvoření nabídky pro vysoce poptávané produkty či služby, pro které není dostatečná nabídka na trhu nebo vytvoření přidané hodnoty pro již existující produkty či služby. Hrozby jsou externí faktory, které mohou negativně ovlivnit podnik nebo představovat riziko. Hrozbou může být konkurence na trhu, ekonomická nestabilita, politické změny, přírodní katastrofy, změna spotřebitelských preferencí apod.

Na základě kombinace těchto faktorů lze vytvořit SWOT matici, kterou může podnik využít pro stanovení cílů, vytvoření plánů a napomáhá v rozhodování. Existují čtyři základní strategie:

- **Strategie SO** – tato strategie využívá svých silných stránek pro využití příležitostí v prostředí.
- **Strategie ST** – podnik využívá svých silných stránek pro minimalizování hrozeb v prostředí.
- **Strategie WO** – tato strategie se zaměřuje na minimalizování či odstranění slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí v prostředí.

- **Strategie WT** – podnik se snaží odstranit své slabé stránky a zároveň tím minimalizovat dopad hrozeb.

Tyto strategie napomáhají podniku využít své silné stránky a příležitosti, a také minimalizovat vliv hrozeb a slabých stránek. Cílem je dosáhnout udržitelné konkurenční výhody a splnit stanovené cíle. (Půček, 2020)

2. Pandemie Covid-19

Covid-19 je infekční onemocnění způsobené koronavirem s odborným názvem SARS-CoV-2. Covid-19 je vysoce infekční a rozšiřuje se velmi rychle a jednoduše. Pandemie Covid-19 začala v čínském městě Wu-chan v provincii Chu-Pej na konci roku 2019 dne 31. prosince. V České republice se objevily první tři případy nákazy novým koronavirem 1. března roku 2020. Většina lidí, kteří byli nakaženi koronavirem Covid-19, si prošlo lehčím nebo středně závažným onemocněním a nevyžadovalo lékařskou péči. Na druhé straně u určité skupiny lidí mohla mít nemoc vážný průběh, který vyžaduje lékařskou péči nebo může vést k úmrtí. Mezi tyto skupiny patří především starší lidé a lidé s jiným zdravotním problémem, kterým může být cukrovka, kardiovaskulární onemocnění, rakovina nebo jiné chronické onemocnění. Samotné onemocnění způsobené koronavirem se projevuje různými příznaky, zejména respiračními potížemi (kašel, dušnost), horečkami, bolestí svalů, únavou nebo ztrátou čichu a chuti. Mezi méně časté příznaky patří bolest v krku, průjem, vyrážka nebo zánět spojivek. Koronavirus se může šířit z úst nebo nosu infikované osoby ve formě malých kapének, když infikovaná osoba kýchá, mluví, zpívá nebo dýchá. Nejlepším způsobem, jak zpomalit šíření infekce je dodržování rozestupů alespoň 1 metr od ostatních, správné nasazení masky a časté mytí rukou. (MZ,2021;WHO,2022)

Lidé s příznaky Covid-19 se většinou (kolem 80 %) z nemoci uzdraví bez lékařské pomoci. Kolem 15 % nemocných lidí potřebuje kyslík a zbylých 5 % vážných onemocnění potřebuje intenzivní péči. Komplikace vedoucí k úmrtí mohou zahrnovat respirační selhání, syndrom akutní respirační sítě (ARDS), sepsi a septický šok, tromboembolismus nebo orgánové selhání, včetně poranění srdce, jater nebo ledvin. (WHO, 2021)

Úmrtnost na Covid-19 (CFR) je poměr mezi potvrzenými úmrtími a potvrzenými případy. Nejvyšší úmrtnost byla v Itálii, a to až 14,53 % dne 20. června 2020. Ve světě byla nejvyšší úmrtnost 7,72 % dne 30. dubna 2020. V České republice nejvyšší úmrtnost dosahovala 3,54 % dne 22. května 2020. V Německu úmrtnost dosáhla 4,72 % dne 14. června 2020. Velké rozdíly v úmrtnosti v různých zemích mohou být částečně odůvodněny demografickým vývojem populace. (Ourworldindata, 2023)

2.1 Pandemie Covid-19 v ČR

První případy nového koronaviru se v České republice objevily 1. března 2020. Státní zdravotní ústav potvrdil první tři případy a nakažení byli izolováni na infekčních klinikách. Tím se omezil kontakt s dalšími pacienty a předešlo se tak rozšíření nemoci. Pacientům byla provedena potřebná epidemiologická vyšetření. Dalším krokem bylo vyhledávání osob, se kterými byli nakažení v kontaktu. Všechny tři nakažené osoby přicestovaly do České republiky z Itálie, která byla v březnu roku 2020 považována za nejvíce ohroženou zemi a byla největším ohniskem nemoci Covid-19. (MZ, 2020)

Na začátku pandemie Covid-19 v České republice odborníci věděli, že nakažení mohou šířit nemoc ještě před tím, než se dostaví jakékoliv příznaky. Z tohoto důvodu se začala prosazovat ochrana úst pro všechny od počátku pandemie. Z důvodu šíření nemoci začala vláda tuto situaci řešit a od 2. března 2020 se začínaly schvalovat zásadní opatření. Tato opatření měla za úkol šíření nemoci Covid-19 omezit. Ohledně příznaků panovala mezi odborníky spousta nejasností, Covid-19 byl považován za respirační onemocnění a spojovaly se s ním jen příznaky typické pro tyto onemocnění. Během dubna a května roku 2020 se ukázalo, že onemocnění Covid-19 je také cévní onemocnění a pojí se s ním další příznaky typické jen pro Covid-19. Díky tomu se dal snadněji rozeznat. Situace se každým dnem vyvíjela a měnila. Přibývalo mnoho vládních opatření, ale situace se přesto každým dnem zhoršovala. Vláda vyhlásila nouzový stav 12. března 2020. Bylo evidováno 4 800 nakažených lidí nemocí Covid-19 a 436 hospitalizovaných včetně zhruba stovky pacientů, kteří byli ve vážném stavu. Poté se na konci dubna 2020 začala situace zlepšovat a postupně se začala rozvolňovat vládní opatření. Nouzový stav vláda zrušila 17. května 2020. Česká republika se již od 11. května začala z první vlny nemoci Covid-19 probouzet a začaly se otvírat služby, školy, obchody, kulturní a sportovní akce. V létě 2020 začal počet nakažených opět růst. V září téhož roku byla Česká republika zařazena mezi nejhůře zasažené země v EU podle počtu nově nakažených na milion obyvatel. Vláda opět vyhlásila nouzový stav 5. října 2020, který trval do roku 2021. (Vláda ČR,2020;ČT24,2021)

2.2 Ekonomické dopady

Pandemie Covid-19 způsobila vážné dopady na ekonomiku nejen v České republice, ale i po celém světě. Z důvodu vládních opatření se zaměřením na ochranu veřejného zdraví došlo k řízenému

zastavení ekonomiky. To mělo za následek pokles výroby a prodeje, snížení HDP a zvýšení nezaměstnanosti. Cestovní ruch a mezinárodní obchod byly také těžce zasaženy v důsledku omezení cestování a snížení poptávky po zboží a službách. Vláda zavedla řadu opatření, aby pomohla zmírnit dopady pandemie na ekonomiku. V této situaci se lidé museli snažit najít nové zaměstnání a snižovat jejich výdaje na nezbytné minimum. (ČNB, 2021)

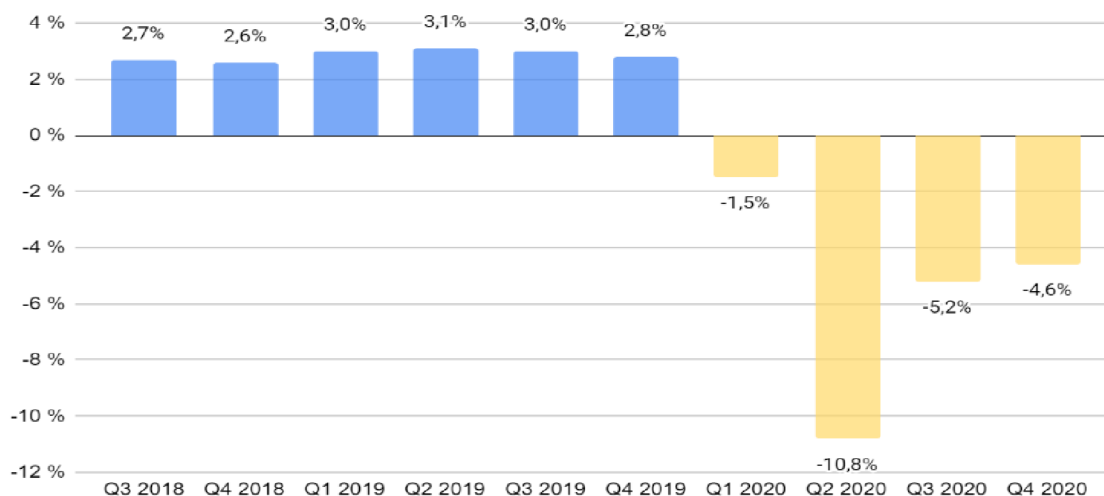
Pandemie Covid-19 přinesla nevídanou krizi, která se rozvinula ze zdravotního a sociálního šoku na nejhlubší globální ekonomickou recesi za posledních téměř sto let. Způsobila více než dvojnásobný dopad finanční krize z roku 2008. V mnoha zemích byly zavedeny karantény a politiky individuální izolace ve snaze zabránit šíření nemoci. Důsledkem těchto opatření došlo k zastavení mnoha podniků a snížení ekonomické aktivity po celém světě. Regiony byly ovlivněny výraznými negativními hodnotami růstu hrubého domácího produktu a vyššími hodnotami nerovnosti a chudoby. (CLEMENTE-SUÁREZ, 2021)

2.3 Ekonomické dopady v ČR

Podle Stroukala se ekonomická recese odstartovala v době, kdy stát začal zasahovat do chodu ekonomiky. Těmito zásahy jsou například zavírání obchodů, restaurací, škol, hranic apod. Světové dopady zdravotní krize na ekonomiku se liší podle schopnosti země vypořádat se s šířením koronaviru. Šíření koronaviru omezilo poptávku po cestování či letecké a jiné dopravě, a tím se také omezila poptávka po službách s tím spojených. Z důvodu omezení cestování lidé zůstávali doma, a tím se omezila poptávka především po stravovacích, ubytovacích a pohostinských službách. (Stroukal, 2021)

Česká republika představuje malou otevřenou tržní ekonomiku, která netrpí nadměrnými vnitřními, vnějšími či finančními nerovnováhami. Do začátku roku 2020 se České republice dařilo držet stabilní růst HDP a výrobních statistik. V roce 2020 si naopak prošla krátkou, ale hlubokou recesí v důsledku celosvětové pandemie Covid-19. Klíčovou roli ve vývoji ekonomiky hraje zahraniční obchod. Podíl vývozu zboží a služeb na HDP dosahuje 70 % a dlouhodobě stoupá s výjimkou v roce 2020. Hlavními obchodními partnery České republiky jsou Německo, Slovensko, Polsko a Francie. Stabilní makroekonomická situace a relativně nízké zadlužení vládního sektoru se odráží v příznivém ratingu. (Deloitte, 2021)

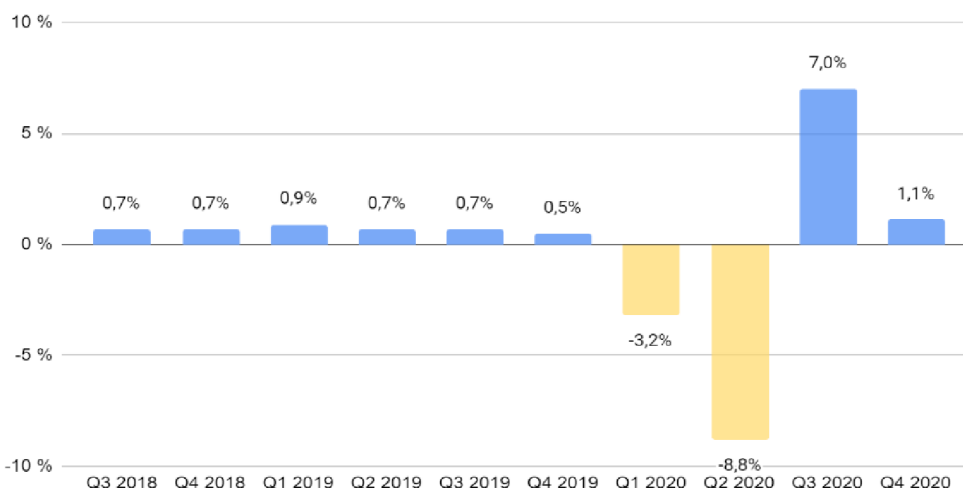
Hrubý domácí produkt České republiky se v roce 2020 reálně propadl o 5,6 %. Je to nejhlubší propad od vzniku České republiky. Do té doby byl největší propad HDP v krizovém roce 2009, kdy pokles HDP byl 4,6 %. V prvním čtvrtletí roku 2020 HDP meziročně klesl o 1,5 % a mezičtvrtletně se snížil o 3,2 %. Tento pokles byl způsoben uzavíráním ekonomiky a přijímáním restrikcí. Ve druhém čtvrtletí byl propad HDP nejhlubší v historii, kdy se HDP meziročně propadl o 10,8 % a mezičtvrtletně snížil o 8,8 %. Ve třetím čtvrtletí se z důvodu uvolňování vládních opatření ekonomika prudce oživila a HDP vzrostl oproti druhému čtvrtletí o 7 %. Tento vzrůst nestačil dohnat všechny ztráty a meziroční HDP klesl o 5,2 % (Deloitte, 2021)



Obrázek 1: Meziroční růst HDP v ČR za období 2018-2020 (čtvrtletně v %)

Zdroj: vlastní zpracování dat z (CZSO, 2020)

Čtvrté čtvrtletí roku 2020 bylo ovlivněno druhou vlnou pandemie Covid-19, která vyvolala další vládní opatření proti jejímu šíření. Oproti druhému čtvrtletí roku 2020 nebyla v takové míře zasažena zahraniční poptávka, přesto meziroční pokles HDP byl 4,6 % a mezičtvrtletně HDP vzrostl o 1,1 %. Největší podíl na propadu měla spotřeba domácností, která byla ovlivněna omezením obchodů a služeb. (CZSO, 2020)



Obrázek 2: Mezičtvrtletní růst HDP v ČR za období 2018-2020

Zdroj: vlastní zpracování dat z (CZSO, 2020)

V tabulce 1 je vidět dopad pandemie na vývoj hrubé přidané hodnoty v roce 2020. Největší propad HPH byl ve 2. čtvrtletí, kdy se HPH propadla mezičtvrtletně o 9,6 % a meziročně o 11,1 %. Ve čtvrtém čtvrtletí hrubá přidaná hodnota vzrostla mezičtvrtletně o 0,5 %. Mezičtvrtletní růst byl zaznamenán především v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví s růstem o 3,5 %, informačních a komunikačních činnostech s růstem o 2,2 % a zpracovatelský průmysl stoupl o 2,3 %. Mezičtvrtletní pokles HPH zaznamenalo stavebnictví s poklesem o 1,2 %, skupina odvětví dopravy, obchodu, ubytování a pohostinství zaznamenala pokles o 6,6 % a odvětví ostatních činností kleslo o 13,9 %. Meziroční propad HPH byl 4,7 %. Tento meziroční propad způsobila zejména skupina odvětví dopravy, obchodu, ubytování a pohostinství s poklesem o 14,7 % a odvětví profesní, vědecké, technické a administrativní činnosti s poklesem o 12,8 %. Průmysl zaznamenal meziroční pokles o 1,4 %. Kladně přispělo odvětví zdravotní a sociální péče, veřejné správy a vzdělávání s růstem o 1,8 %. Celkově za rok 2020 se HPH propadla o 5,5 %. (CZSO, 2021)

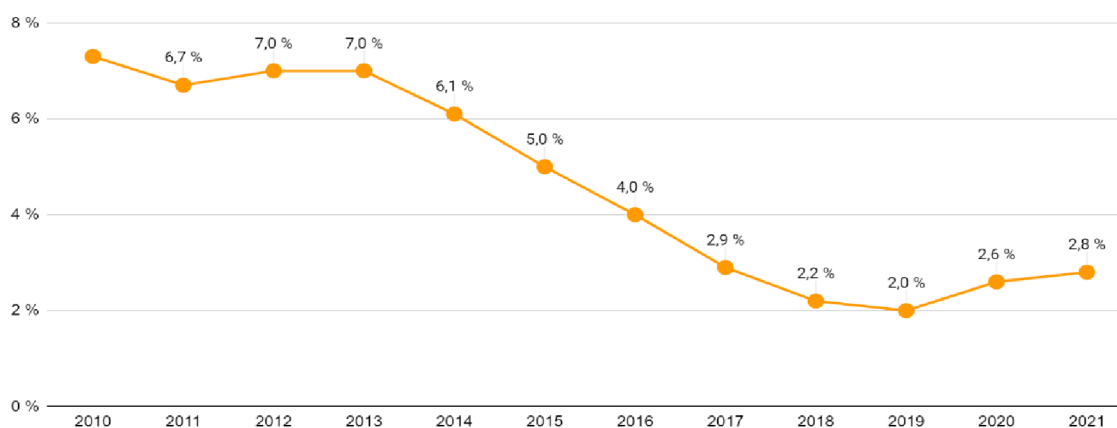
Tabulka 1: Vývoj HPH v ČR za rok 2020 v %

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2020
mezičtvrtletně	-2,4	-9,6	+7,5	+0,5	-5,5
meziročně	-1,3	-11,1	-4,9	-4,7	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CZSO, 2021)

Pandemie Covid-19 měla dopad na trh práce, kde se odrážely dopady dvou vln protiepidemických opatření. Kvůli těmto opatřením došlo k uzavírání podniků i celých odvětví. Zaměstnanost klesla v roce 2020 o 1,5 %. Konkrétně se zaměstnanost snížila o 100 tisíc na 5,23 milionů. K poklesu počtu všech pracujících přispěl skoro z poloviny zpracovatelský průmysl, kde ubylo za rok 2020 3,3 % zaměstnaných. V průmyslu se situace začala zlepšovat ve čtvrtém čtvrtletí a pokles se dále neprohluboval. Naopak se zaměstnanost ve čtvrtém čtvrtletí propadla ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství o 5 %. Silně zasaženo bylo i odvětví profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti, kde za rok 2020 ubylo 4,6 % zaměstnanců. Vývoj informačních a komunikačních činností byl z důvodu omezení osobního kontaktu posílen a zaměstnanost vzrostla o 3,5 %. Průměrná hrubá mzda vrostla v roce 2020 o 4,4 % na 35,6 tisíc korun. (CZSO, 2020)

Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2019 v blízkosti svého historického minima a v průběhu roku 2020 rostla jen mírně. V porovnání s rokem 2019 se meziročně zvýšila obecná míra nezaměstnanosti v roce 2020 o 0,6 %, a to z 2,0 % na 2,6 %. Z důvodu nových karanténních opatření vláda vytvořila program dotací na udržení pracovních míst s názvem Antivirus. Díky tomuto programu nebyl nárůst nezaměstnanosti tak velký. Počet volných míst na úřadu práce dosahoval v průměru 335 tisíc, zatímco počet dosažitelných uchazečů o práci evidovaných na úřadech práce byl v průměru 250 tisíc. (Deloitte, 2021)

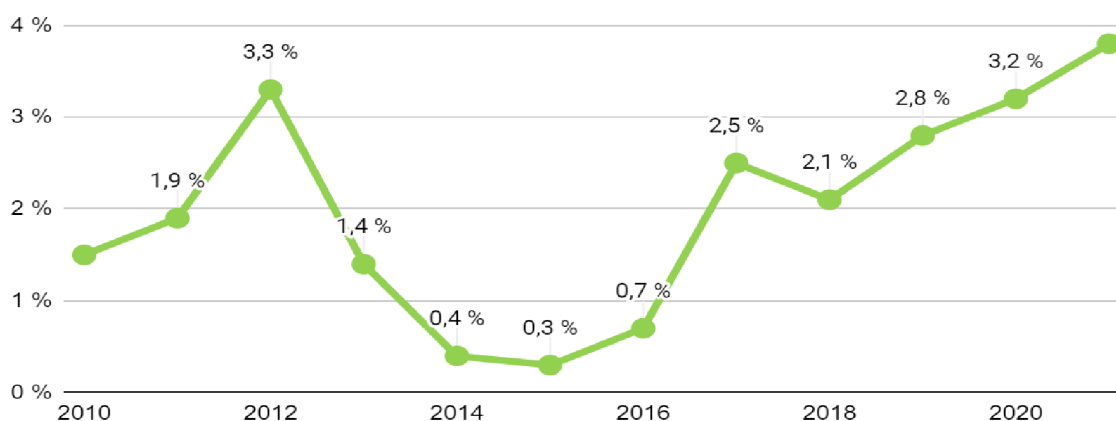


Obrázek 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dat z (CZSO, 2023a)

Z důvodu růstu mezd a zahříváním ekonomiky v roce 2019 byl vytvořen proinflační tlak, který navazoval na vývoj inflace v roce 2020. Po celý rok 2020 se míra inflace pohybovala nad hranicí 3 %. Inflace rostla především u tabáku a alkoholických nápojů s růstem 7,5 %, stravování a

ubytování s růstem 5 % a potravin a nealkoholických nápojů s růstem 4,7 %. Jádrová inflace v průběhu roku vzrostla skoro k 4 %. V průměru za rok 2020 se pohybovala na úrovni 2,7 %, kde se odráží napjatá situace na trhu práce. Z důvodu rekordního propadu cen ropy klesly ceny pohonných hmot o 0,4 %. Průměrná míra inflace za rok 2021 byla 3,8 % a byla největší od roku 2008. (Deloitte, 2021; ČNB, 2022)



Obrázek 4: Vývoj průměrné míry inflace v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dat z (CSZO, 2023b)

Rok 2020 a 2021 byly historické i z pohledu fiskální politiky. V roce 2020 vláda schválila z důvodu pandemie historicky největší schodek státního rozpočtu od vzniku ČR v hodnotě 500 mld. Kč. Na konci roku byl výsledek hospodaření -367 mld. Kč. V roce 2021 byl schodek státního rozpočtu téměř 420 mld. Kč. Příjmy státu klesaly z důvodu nižšího daňového inkasa kvůli omezení ekonomické aktivity v oblasti služeb a dalších oblastí. Rostla také výdajová stránka, kde vláda začala vytvářet záchranné balíčky na podporu ekonomiky. Mezi tyto balíčky patří program Antivirus, podpora podnikání, úvěrové programy COVID, ošetřovné pro OSVČ, kompenzační bonus a pozastavení EET. V roce 2021 státní výdaje ovlivnilo pokračování programu Antivirus a odvětvově zaměřených Covid programů. Dále výdaje ovlivnilo dodatečné navýšení důchodů, zvyšování platů ve zdravotnictví a ve školství, mimořádné odměny zdravotníkům a prodloužení otcovské dovolené. Příjmy ovlivnilo především snížení příjmů z daně fyzických osob, příjmy z DPH u dodávek elektřiny a plynu a pokračování dočasného snížení sazby DPH u vybraných výrobků a služeb. (Deloitte, 2021; Deloitte, 2022)

2.4 Dopady v oblasti gastronomie

Podle AHRCR byla oblast gastronomie nejvíce postiženou oblastí české ekonomiky v období pandemie Covid-19 a byla na pokraji zničení. Mnoho restaurací muselo ukončit svoji činnost nebo masivně propouštět své zaměstnance v roce 2020. Tito lidé se museli přihlásit na Úřadu práce a hledat si nové zaměstnání. Propuštění zaměstnanci se dostali do problémů v případě, že museli splácet hypotéku nebo jiné závazky. Vládní podpora této oblasti byla vzhledem k rozsahu škod způsobených pandemií nepřiměřená ke ztrátě podniků a podnikatelů. Náklady jsou tedy větší než výše kompenzací od státu. Podle údajů společnosti Nielsen ztratili provozovatelé restauračních zařízení 3 miliardy Kč na tržbách každý týden. Hotely a gastronomická zařízení ztratily 28 miliard Kč za první koronavirovou vlnu. Většina této ztráty se týká konzumace jídla v restauracích, kde byla ztráta přes 16 miliard Kč. Ztráta za tržby za pivo je odhadovaná na 3 miliardy Kč a podobná je i ztráta za tržby za teplé nápoje. Ztráta tržeb u lihovin přesahuje 2 miliardy Kč a u nealkoholických nápojů dosahují ztráty za tržby až 1,5 miliard Kč. Podle Jakuba Špiky ze společnosti Nielsen provozovatelé barů, restaurací, hospod, kaváren, rychlých občerstvení a dalších zařízení ztráceli za každý zavřený den více než 400 milionů Kč na tržbách. Dále zmínil, že v době druhé vlny pandemie Covid-19 se ztráty odhadují na 15 miliard Kč. Gastronomické podniky byly na podzim roku 2020 zasaženy vládními restrikcemi, kde pouhé omezení provozní doby srazilo tržby až o pětinu a vedlo k uzavření části podniků. Pozdější lockdown poté zcela zastavil provoz přes polovinu restaurací, kde je odhadováno, že šest z deseti restaurací muselo zastavit provoz. Tržby se koncem října roku 2020 meziměsíčně propadly o 70 %. V listopadu se poté situace nečekaně zlepšila. (AHRCR, 2020)

2.5 Vládní mimořádná opatření v oblasti gastronomie

Vláda přijímala v době pandemie opatření, která ovlivnila fungování podniků v oblasti gastronomie. Majitelé podniků byli zasaženi těmito vládními opatřeními a podnikat v roce 2020 bylo pro ně velmi náročné. Z toho důvodu někteří z nich byli nuceni zavřít své podniky. Podle odborníků bylo největší riziko nakažení a také největší ohnisko nákazy právě ve stravovacích službách, protože při konzumaci jídel a nápojů si lidé museli sundat ochranné masky. Proto Ministerstvo zdravotnictví a Vláda ČR navrhly mimořádná opatření týkající se stravovacích služeb. (Vláda ČR, 2020)

13. března roku 2020 byla otevírací doba omezena a podniky stravovacích služeb tak mohly mít otevřeno pouze v časech mezi 6:00 a 20:00 hodinou. Den poté vláda vydala mimořádné opatření, které zakázalo přítomnost veřejnosti v podnicích stravovacích služeb. Tento zákaz se nevztahoval na provozovny zaměstnaneckého stravování, stravování ve zdravotních a sociálních službách a ve věznicích. Restaurace mohly využít výdej přes výdejní okénko nebo rozvoz jídel. 11. května bylo první mírné rozvolňování mimořádných opatření pro stravovací služby. Restaurace mohly otevřít venkovní terasy a zahrádky.

Výrazné rozvolnění následovalo až 25. května. Restaurace již mohly otevřít vnitřní prostory pro veřejnost. Stále ovšem byly ovlivněny přísnými protiepidemiologickými opatřeními, mezi které patří:

- Prostor mezi zákazníky, kteří nesedí u jednoho stolu, musí být alespoň 1,5 metrů.
- Zákazníci na terasách a zahrádkách musí být alespoň 1,5 metrů daleko od kolemjdoucích osob, pokud nejsou tyto prostory zabezpečeny bariérami bránící šíření nemoci.
- Provozovatel musí zabránit shromažďování osob ve vzdálenosti menší než 1,5 metrů. Toto opatření platí i na čekací zónu v podniku.
- Ve vchodu do provozovny musí být k dispozici dezinfekce rukou pro zákazníky.
- Zákazníkům je umožněn vstup na záchody ve vnitřních prostorech, kde zákazníci musí mít prostor pro dodržování povinného odstupu.
- Podnik musí dezinfikovat židle a stoly před každým usazením zákazníků.
- Při provozu přes výdejní okénko musí podnik dezinfikovat výdejové okénko minimálně každé 2 hodiny.
- Zákazník není povinen nosit ochranné prostředky při konzumaci jídla a nápojů.
- Pracovníkovi, kterému je naměřená tělesná teplota 37° nebo vyšší nebo projevuje jiné příznaky nemoci Covid-19, je zamezen vstup do provozovny.
- Vlastník podniku musí vést zákazníky k tomu, aby dodržovali tato opatření.

Vláda také doporučila další opatření, která měla zabránit šíření nemoci Covid-19. Hlavně tedy zajištění minimálního fyzického kontaktu ve vnitřních prostorech. Rozestup zaměstnanců alespoň 1,5 metrů a rozestup mezi zákazníkem a pracovníkem také 1,5 metrů, pokud je to možno. Také důsledné používání ochranných prostředků, rozmístění stolů 1,5 metrů od sebe a větší důraz na úklid provozovny. Tato opatření musela být dodržována do 1. července roku 2020. Od 1. července skončilo povinné nošení ochranných prostředků, které trvalo do 8. října 2020.

9. října 2020 byla otevírací doba opět povolena pouze do 20:00 hodin s výjimkou výdejních okének. U jednoho stolu mohly sedět pouze 4 osoby. Toto opatření trvalo pouze 5 dní, poté musely všechny stravovací služby opět uzavřít své provozovny a používat pouze výdejní okénka a rozvážecí služby. Výjimkou byly hotelové restaurace, které mohly mít otevřeno pro hosty hotelu a svatební a smuteční hostiny. Dalšímu uvolnění těchto opatření došlo 3. prosince 2020, kdy se stále musela dodržovat přísná protiepidemická opatření. 18. prosince se situace opět zhoršila a provozovny stravovacích služeb musely opět být uzavřeny. Výjimkou byly školní jídelny, hotelové restaurace a restaurace pro zaměstnance. Opět mohly podniky využít výdejní okénka, která pomohla podnikům udržet část svých tržeb a vyhnout se tak vyšším ztrátám. Podnikům také pomohly státní kompenzace. Třetí vlna v lednu roku 2021 opadla, ale než došlo k uvolnění opatření, odstartovala na začátku února čtvrtá vlna epidemie. Restaurace mohly znovu otevřít venkovní terasy 17. května a vnitřní prostory mohly otevřít od 31. května. Pátá a poslední vlna přišla 1. listopadu 2021, při které nedošlo k uzavírání restaurací. Od 26. listopadu byla opět omezena otevírací doba a restaurace mohly mít otevřeno do 22:00. Rozvolnění těchto opatření přišlo s koncem nouzového stavu, a to 26. prosince.

(MZ, 2021; Vláda ČR, 2020)

2.6 Kompenzace pro podnikatele

Pandemie Covid-19 měla výrazný dopad na ekonomickou situaci podnikatelů v oblasti gastronomie. Snižovala se poptávka po produktech a službách, podnikatelé museli omezit svůj provoz a v horších případech museli i uzavřít své provozovny. Ministerstvo financí a Vláda ČR vytvořily podpůrné balíčky pro podnikatele, kteří byli pandemií postiženi. Tyto balíčky měly zmírnit negativní dopady pandemie na ekonomickou situaci podnikatelů.

Od 15. dubna 2020 mohli podnikatelé žádat o kompenzační bonus, pokud splňovali podmínky stanovené zákonem. Podnikatel měl nárok na kompenzaci v případě, že musel uzavřít své provozovny nebo omezit jejich provoz a pokud byla jemu nebo jeho zaměstnanci nařízena karanténa. Tato kompenzace byla ve výši 500 Kč za každý kalendářní den bonusového období. Bonusové období bylo období od 12. března do 30. dubna a od 1. května do 8. června roku 2020.

(Finanční správa, 2021)

31. března roku 2020 byl schválen program Antivirus, který cílil na podporu zaměstnanosti v době pandemie. Pandemie Covid-19 přinesla podnikům ztráty, které mohly způsobit zánik pracovních míst a mít tak negativní vliv na trh práce a na zaměstnanost. MPSV se proto snažilo zaměstnavatelům částečně nebo plně kompenzovat mzdové náklady, a to v podobě náhrad mezd pro zaměstnance. Program Antivirus byl rozdělen do několika částí:

- Antivirus A – pokud byl podnik nucen omezit svůj provoz nebo mu byla nařízena karanténa, mohl požádat o podporu na náhradu mezd. Kompenzace byla ve výši 80 % mzdových nákladů, maximálně 39 000 Kč na zaměstnance za měsíc.
- Antivirus B – tento program je určen pro podniky, které nemohou fungovat naplno z důvodu nařízení karantény pro významný počet zaměstnanců nebo pokud z důvodu pandemie byla omezena poptávka po službách či produktech firmy. Při těchto podmínkách tvořil příspěvek 60 % vyplacené náhrady mzdy včetně pojistného, měsíčně maximálně 29 000 Kč na zaměstnance.
- Antivirus A+ - tento program se týká pouze zaměstnavatelů, kteří byli nuceni uzavřít nebo výrazně omezit jejich provoz z důvodu krizových opatření vlády. Netýká se nařízených karantén a izolací. Příspěvek byl ve výši 100 % vyplacené náhrady mzdy + odvody, maximálně 50 000 Kč měsíčně na zaměstnance. Mohou jej využít i restaurace, které mají otevřené výdejové okénko, což se počítá jako významné omezení provozu.
- Antivirus C – firmy do 50 zaměstnanců mohly využít tento program pro odpuštění odvodů na povinném sociálním pojištění, a to ve výši 24,8 % z vyměřovacího základu za měsíc.

(MSPV, 2021b)

Podle ministryně práce a sociálních věcí Jany Maláčové byl program Antivirus nejúspěšnější vládní program na boj s koronavirovou pandemií. Firmy se tak vyhnuly tomu, aby pod ekonomickým tlakem propouštěly zaměstnance. Od 31. března roku 2020 se prostřednictvím programu Antivirus podařilo podpořit 1 073 133 zaměstnanců a program pomohl udržet pracovní místa pro 37 % zaměstnanců pracujících v soukromé sféře. Celkem byla vyplacena podpora ve výši 50 mld. Kč, z toho 11 mld. Kč v programu Antivirus A, 18 mld. Kč v programu Antivirus B a 21 mld. Kč v programu Antivirus A+. Nejvíce pomoc směřovala do sektoru obchodu (23 %), pohostinství a hotelnictví (20 %) a zpracovatelského průmyslu (17 %). (MSPV, 2021c)

3. Restaurace Kotelna

V této části se práce zabývá charakteristikou restaurace Kotelna a jejím fungováním. Touto kapitolou bude dosaženo hlavního cíle této práce, kterým je zhodnocení dopadů pandemie na podnik. Tato kapitola začíná seznámením se s podnikem a popisem provozu restaurace v nouzovém stavu. Dále jsou zde sepsány kompenzace, které podnik žádal, tržby za roky 2018-2022 a předpokládané ztráty. Zdrojem těchto informací jsou rozhovory, které měl autor práce s majitelem podniku.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Restaurace Kotelna prošla mnoho změnami v době jejího provozu, především tedy změnou lokace. V začátku podnikání bylo sídlo restaurace na adrese Lidové sady 425/1, 460 01 v Liberci. Pro rozšíření svých prostorů a z důvodu frekventovanějšího místa v centru se rozhodl majitel restaurace provozovnu přestěhovat. Restaurace Kotelna nyní sídlí na adrese Masarykova 699/9, 460 01 v Liberci, kde pronajímá prostory v budově „dětské“ polikliniky. Restauraci založil podnikatel Radek Niesner, který podniká jako OSVČ od roku 2007, společně s jeho společníkem. Provozovnu v Lidových sadech otevřel 6. listopadu roku 2007. Po přestěhování byl provoz restaurace na novém místě zahájen 21. dubna 2014. Od počátku podnikání využívá podnikatel externí účetní firmu pro vedení účetnictví.

Živnostenská oprávnění podnikatele Radka Niesnera:

- **Živnostenské oprávnění č.1** – předmětem podnikání je Hostinská činnost. Druhem živnosti je ohlašovací řemeslná živnost a vznikla 6. listopadu 2007 na dobu neurčitou.
- **Živnostenské oprávnění č.2** – předmětem podnikání je Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Druh živnosti je koncesovaná živnost a vznikla 14. dubna roku 2014 na dobu neurčitou.

Restaurace nabízí alkoholické nápoje od počátku působení. Živnost na prodej lihovin si musel podnikatel založit z důvodu prohibice. Prohibice v České republice začala platit od 14. září 2012. Z tohoto důvodu museli podnikatelé, kteří chtěli od 17. dubna 2014 prodávat kvasný líh, konzumní líh nebo lihoviny požádat o koncesi pro provozování živnosti na prodej těchto produktů.

Restaurace Kotelna nabízí širokou nabídku pokrmů české kuchyně, alkoholické a nealkoholické nápoje a další sortiment. Otevírací doba začíná od 10:30, od pondělí do čtvrtka zavírá ve 22:00, v pátek zavírá o půlnoci a v sobotu ve 23:00. Nabízí také cateringové služby, jako je připravení občerstvení v podobě obědů nebo rautu. Restaurace se soustředí především na obědy, které přináší největší tržby. Kromě stále nabídky jídel má také polední jídelní lístek, který se mění každý den. Jídla z poledního menu jsou vydávány od 10:30 do 14:30 hodin od pondělí do soboty za jednotnou cenu 132 Kč. V restauraci se konají různé akce, jako je pravidelné páteční vystoupení živé kapely, menší koncerty, svatby, večírky či rodinné oslavy. Restaurace také připravuje jednorázové akce, jako je řízkománie, vepřové hody nebo svatomartinské hody. Podnik zaměstnává 5 zaměstnanců, tudíž není příliš veliký. Majitel klade důraz na kvalitu zaměstnanců a jejich profesionalitu, sám pracuje v kuchyni jako kuchař a jeho společník je hlavním číšníkem.

Restaurace má velmi dobrou lokalitu v ulici Masarykova 800 metrů od centra. Nachází se poblíž Oblastní galerie a Severočeského muzea. Nedaleko se nachází také Zoo Liberec. Restauraci tedy navštěvuje mnoho turistů, kteří navštěvují tato zařízení. Další významné zařízení v okolí jsou Technické muzeum, Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická, Technická univerzita a Krajská nemocnice. Další výhodou je její umístění v budově „dětské“ polikliniky. Mnoho zaměstnanců těchto zařízení navštěvuje restauraci pro rychlý oběd za dobrou cenu, především zdravotnický personál a lékaři, kteří pracují ve stejné budově. V okolí se nachází několik dalších restaurací. Nejbližší restaurací je Pizzeria Made in Italy s širokou nabídkou italské kuchyně. Také restaurace Zoo 1320 a Park Restaurant v Golfcentru, které nabízí širokou nabídku jídel různých kuchyní. Nedaleko je také restaurace U Balcarů v ulici Husova, která nabízí českou kuchyni.

Restaurace Kotelna má poměrně velké prostory v přízemí budovy polikliniky. V restauraci je větší místnost s barem, kolem kterého je několik stolů a dvě menší místnosti s dalšími stoly pro zákazníky. Na konci jedné z menších místností jsou toalety a vstup do kuchyně, kde se nachází také sklad surovin. Také je zde terasa, která je v létě otevřena pro větší kapacitu. V restauraci je jeden velký stůl a 10 menších stolů, které jsou většinou seskupeny do větších stolů pro větší skupiny zákazníků. Kapacita uvnitř restaurace je tedy poměrně velká a pojme přibližně 50 zákazníků. Na terase jsou 4 větší stoly se slunečníky, kde každý stůl pojme 6-8 zákazníků. Celkově je i s terasou pojme restaurace přibližně 80 zákazníků. Vzhled interiéru a atmosféra připomínají spíše starší krčmu než moderní restauraci. Je zde mnoho dřevěných doplňků, starší nábytek a dekorace. Výjimkou je bar, který prošel rekonstrukcí a v restauraci vyniká svým modernějším vzhledem. V restauraci je také televize, jukebox a terč na šipky. Interiér restaurace je udržovaný a

drží si svoji kvalitu, včetně čistoty provozovny. V zimním období je venkovní terasa uzavřena a vnější vzhled restaurace se příliš neudrzuje. Od počátku se vnější vzhled restaurace příliš nezměnil. Naopak v létě se otevřená terasa a vchod do restaurace udržují čisté a uklizené pro příjemný vnější vzhled restaurace. Kolem terasy jsou husté keře pro lepší atmosféru a zároveň přes ně není vidět rušná doprava na hlavní komunikaci vedle restaurace.

3.2 Stav podniku v období pandemie

Gastronomie byla nejvíce zasaženou oblastí v době pandemie. Provozování restaurace v této době nebylo jednoduché. Schvalovalo se mnoho mimořádných opatření, která omezovala provoz restaurace. Situace se měnila ze dne na den. Nová opatření znamenala nové nařízení a podmínky pro provoz restaurace. Komunikace vlády s veřejností byla chaotická a podnikatelé nevěděli, co mohou očekávat a na co se připravit. Vláda nebyla dostatečně připravená a místo projednávání možných scénářů, které mohou nastat, situaci spíše zlehčovala. Pro majitele i zaměstnance bylo fyzicky i psychicky náročné orientovat se a přizpůsobovat se těmto změnám. Omezení provozu restaurací znamenalo pro podnikatele značné ztráty.

Restaurace v době pandemie dodržovala veškerá nařízení vlády. Splňovala hygienické nařízení, omezila svoji otevírací dobu, využívala pouze výdejní okénko apod. Restaurace Kotelna neměnila svoji nabídku jídel a nadále měnila své polední menu každý den. Od 13. března 2020 byla provozní doba omezena do 20:00. Pro restauraci to nebylo nijak významné omezení, protože největší tržby tvoří polední nabídka jídel. Den poté musela být restaurace uzavřena z důvodu nového vládního nařízení a mohla vydávat jídla a nápoje přes výdejové okénko. Od této doby restaurace otevřela své výdejové okénko jen pro výdej obědů. Pro majitele restaurace nebylo výhodné mít otevřeno v době, kdy si zákazníci nemohli objednat z poledního menu. Výdejní okénko tak bylo otevřeno od 10:30 do 14:00 od pondělí do pátku. Výdej jídel přes výdejové okénko přinesl restauraci významnou ztrátu. Provoz restaurace byl poloviční oproti provozu před těmito omezeními. Snížily se tržby především z prodeje alkoholických a nealkoholických nápojů. Také klesly tržby z prodeje dezertů, předkrmů či polévek. Podle Radka Niesnera prošla restaurace tímto obdobím lépe, než bylo očekáváno. Kompenzace částečně pokryly vzniklé ztráty, především ale pomohla solidarita zákazníků a veřejnosti, která se rychle přizpůsobila novým podmínkám. Lidé se snažili restauraci podpořit a někteří zákazníci si chodili pro jídla více než dříve. Díky této solidaritě se restaurace dokázala udržet otevřená, jelikož odběr obědů byl nečekaně vysoký. Zákazníci chtěli podpořit

restauraci také finančními příspěvky. Někteří zákazníci chtěli restauraci věnovat příspěvky ve výši až 2 000 Kč. Majitel tyto příspěvky odmítal, protože zákazníci, kteří navštěvovali restauraci, byli dostatečnou podporou pro podnik. Restaurace zavedla nový systém objednávek. Zákazníci mohli zavolat do restaurace a objednat si jídlo na určitý čas. Do tohoto času bylo jídlo připraveno a zákazník si mohl jídlo přijet vyzvednout. Díky těmto objednávkám se významně zvýšil odběr jídel.

Od 11. května bylo možné otevřít venkovní terasu. Otevření venkovní terasy umožnilo restauraci pojmout až 20 zákazníků. Podle Radka Niesnera se tímto uvolněním situace výrazně zlepšila. Tržby vzrostly skoro o dvojnásobek v porovnání s tržbami z výdejového okénka. 25. května se mohly opět otevřít prostory restaurace pro veřejnost. Nadále se musely dodržovat přísná protiepidemiologická opatření. Restaurace tato opatření dodržovala a snížila se tím kapacita restaurace skoro o polovinu. U vchodu byla umístěna dezinfekce pro zákazníky, byl kladen důraz na nošení roušek a byl dodržen rozstup 1,5 metru. Tržby začaly mírně růst a situace se začala vracet do normálu.

14. října byly restaurace opět uzavřeny a otevřelo se výdejové okénko v čase poledního menu. Situace se opakovala a s ní i provozování restaurace. Problém nastal v době, kdy měla mít restaurace svatomartinské hody. Zákazníci si mohli předem objednat počet porcí. Podle objednávek se nakoupilo přibližně 180 hus, přičemž cena za jednu husu byla přibližně 900 Kč. Bohužel před akcí byli majitel restaurace a jeho společník nakaženi nemocí covid-19. Nebyl tedy nikdo, kdo by mohl husy připravit a akce se musela posunout o týden později. Několik lidí si zrušilo rezervace a prodalo se přibližně 60 % nakoupených hus. Dalších 20 % hus se stihlo prodat na jiných akcích. Podnik tak utrpěl významnou ztrátu. Opět mohla restaurace otevřít vnitřní prostory 3. prosince 2020 a musela nadále dodržovat protiepidemiologická opatření. K dalšímu uzavření restaurace došlo 18. prosince 2020. Restaurace opět otevřela výdejové okénko v čase poledního menu. 17. května se otevřela venkovní terasa a 31. května 2021 byly otevřené vnitřní prostory. Celkově za rok 2020 a 2021 byla restaurace omezena na výdejové okénko bez otevřené terasy 258 dní a vnitřní prostory byly uzavřeny 286 dní. Omezená otevírací doba trvala celkově 107 dnů. Tržby byly až 4x menší v době uzavřené restaurace v porovnání se stejným obdobím roku 2019. Ztráta vznikla také z pořádání akcí, které nemohly být realizovány.

Mimo restauraci se zařizují také cateringové služby na různé akce. Kvůli vládním opatřením se mnoho akcí nekonalo, tudíž nebyla možnost připravovat cateringové služby. V době před pandemií připravoval podnik občerstvení na přibližně 10 akcí za rok. Za rok 2020 zařizoval podnik

občerstvení pouze jednou a v roce 2021 bylo připraveno občerstvení na čtyři akce. Průměrně je tržba z jedné akce je 15 961 Kč, cena se odvíjí od velikosti akce a množství občerstvení.

3.3 Využití kompenzace podniku

Restaurace Kotelna zaměstnává 5 stálých zaměstnanců. V době pandemie podnik využíval kompenzací pro zmírnění dopadů pandemie na finanční situaci podniku. Podnik využil program Antivirus režim A, režim A+ a režim B, který pomohl podniku udržet si své zaměstnance. Využil také jednorázový kompenzační bonus. Další kompenzací byl program COVID nájemné, který pokryl celkem 80 % nákladů na pronájem prostorů restaurace. Podnik čerpal také podporu z programů COVID gastro a COVID 2021.

Z programu Antivirus A čerpal podnik podporu od března do listopadu roku 2020. Program Antivirus A vyplácel náhradu mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku při uzavření restaurace. Pokud byla zaměstnanci nařízena karanténa, obdržel náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. V roce 2020 obdržel podnik příspěvky ve výši 26 602 Kč za měsíc březen, 64 600 Kč za duben, 46 580 Kč za květen, 47 035 Kč za říjen a 86 364 Kč za listopad. Celkově obdržel podporu na náhradu mezd z programu Antivirus A ve výši 271 181 Kč. Od prosince 2020 do května 2021 čerpal podnik podporu z programu Antivirus A+. Z tohoto programu byla vyplácena náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku včetně odvodů. Podnik z tohoto programu obdržel příspěvky ve výši 102 584 Kč za prosinec 2020, v roce 2021 obdržel 86 898 Kč za leden, 82 753 Kč za únor, 105 040 Kč za březen, 103 576 Kč za duben a 20 489 Kč za květen. Celkově tedy čerpal z programu Antivirus A+ podporu ve výši 501 340 Kč. Poslední podporu, kterou podnik z toho programu čerpal byl Antivirus B. Tuto podporu dostal podnik pouze v prosinci roku 2021, jelikož provozovna nebyla uzavřena a byla pouze omezená provozní doba. Příspěvek tvořil 60 % náhrady mzdy. Obdržel tedy podporu ve výši 21 516 Kč. Celkově podnik obdržel podporu z programu Antivirus v roce 2020 ve výši 373 765 Kč a v roce 2021 ve výši 420 272 Kč. Součet za oba roky je 794 037 Kč.

Kompenzační bonus pro OSVČ využil majitel restaurace pouze jednou. Nárok na bonus měla téměř každá OSVČ. Na ostatní kompenzační bonusy měl nárok každý podnikatel, který musel z důvodu vládních opatření podnik uzavřít nebo omezit jeho provoz. Další kompenzační bonus majitel již nečerpal, protože nebylo možné kombinovat kompenzační bonus s programem COVID gastro a COVID 2021. Majitel tedy obdržel kompenzační bonus pouze jednou ve výši 25 000 Kč.

Program COVID nájemné využil majitel restaurace za období od dubna do prosince 2020. MPO uhradilo 50 % rozhodného nájmu pro podnikatele postižené pandemií. Za měsíce duben, květen a červen bylo podmínkou pro čerpání podpory poskytnutí slevy alespoň 30 % rozhodného nájmu od pronajímatele. Rozhodný nájem je původní výše nájmu před slevou. Celkově byla výše nájmu snížena o 80 % rozhodného nájmu i v měsících, kdy poskytnutí slevy nebylo podmínkou. Výše rozhodného nájmu restaurace je 35 000 Kč za měsíc. Celkově tedy majitel restaurace ušetřil 252 000 Kč na pronájmu v tomto období, kde program COVID nájemné uhradil nájem v celkové výši 157 500 Kč.

Další kompenzací byl program COVID 2021. Majitel čerpal podporu z tohoto programu v období od 11. ledna do 9. května v roce 2021. Nárok na tuto podporu měl v případě, že mu v důsledku pandemie poklesly tržby alespoň o 50 %. Podpora je poskytována ve výši 500 Kč na den za zaměstnance. Podnik obdržel podporu ve výši 59 000 Kč na zaměstnance za toto období, celkově tedy 295 000 Kč.

Poslední kompenzací, kterou majitel čerpal je program COVID gastro. Podpora byla ve výši 400 Kč na den za zaměstnance v období od 9. října 2020 do 10. ledna 2021. Nárok na tuto podporu měli provozovatelé restaurací a další gastronomických zařízení, kterým byl vládními opatřeními zakázán nebo výrazně omezen prodej zboží a poskytování služeb. Podmínkou byl pokles tržeb za 4. čtvrtletí 2020 o alespoň 30 % v porovnání se stejným obdobím roku 2019. Majitel tyto podmínky splňoval a mohl tak čerpat podporu v celkové výši 186 000 Kč.

Celkově podnik za roky 2020 a 2021 čerpal podporu od státu ve výši 1 457 537 Kč a po přičtení ušetřených nákladů díky slevě na pronájmu je výše podpory 1 552 037 Kč. Tato podpora významně pomohla vyrovnat se se ztrátou vzniklou v období pandemie. Přesto byly ztráty z důvodu uzavření restaurace v období pandemie významně vyšší.

Kompenzace pro podnikatele umožňovaly podnikatelům udržet si své zaměstnance a minimalizovat ztráty způsobené pandemií. Nevýhodou těchto kompenzací byla s nimi spojená administrativa, která byla náročná a složitá jak pro majitele restaurace, tak pro externí účetní firmu. Bylo zapotřebí prostudovat si, na jaké programy má podnikatel nárok a jaké podmínky musí splňovat. Vláda nebyla připravena na tuto krizi a neměla žádné zkušenosti nebo plány, proto byla informovanost veřejnosti o těchto podmínkách a nárocích velmi nedostačující a matoucí. Klára Peřinová, která dělá účetnictví pro tuto restauraci, strávila každý den několik hodin studováním

těchto podmínek a zjišťovala, na jaké kompenzace má majitel restaurace nárok. Z její osobní zkušenosti ví, že pro některé účetní bylo studování podmínek a nároků na čerpání podpory z těchto programů příliš náročné a složité, tudíž o podporu pro jejich firmy nezažádali. Další nepříjemností při administrativě byl nefunkční systém identity občana, do kterého se neustále nešlo přihlásit a byly s ním spojené další potíže. Další nevýhodou bylo dokládání všech potřebných podkladů pro žádosti o kompenzace. Čas strávený neustálým sledováním změn a orientováním se v matoucích instrukcích byly dalšími nevýhodami těchto kompenzací. Podnik musel projít třemi kontrolami z Úřadu práce, které kontrolovaly, jestli měl podnik nárok na čerpání těchto kompenzací.

3.4 Tržby a výdaje za roky 2018–2022

Restaurace Kotelna měla v době pandemie významné ztráty na tržbách z důvodu uzavření podniku a omezení otevírací doby. V této době podnik nemohl organizovat různé akce, jako je živá hudba v restauraci, svatby, večírky, rodinné oslavy apod. Podnik nemohl zprostředkovávat ani cateringové služby, které tvoří přibližně 5 % celkových tržeb. Po uvolnění opatření tržby rostly mírným tempem. Majitel restaurace neočekával tento růst. Mnoho lidí v době pandemie bylo doma z důvodu omezení pohybu nebo z domova přímo pracovali. Navykli si tak na využívání rozvážkových služeb, které dovezou jídlo z restaurace až domů. Rozvážkové služby v těchto letech výrazně vzrostly. Například společnost Dáme jídlo, která provozuje rozvážkové služby, zaznamenala dvojnásobný růst objednávek za rok 2020 a v roce 2021 vzrostl počet objednávek o 50 %. Tento trend odlákal zákazníky od navštěvování restaurací osobně a tím se snížil i růst tržeb. Změnilo se chování lidí, pro které je pohodlnější si jídlo objednat s dovozem domů a připlatit si za dopravu. Restaurace Kotelna tím ztratila značný počet stálých zákazníků, jelikož rozvoz jídel domů nenabízí.

Restaurace Kotelna poskytla údaje o tržbách za roky 2018-2022. Také jsou zde sepsané údaje o výdajích v letech 2018-2022. Podle těchto údajů bude v další kapitole této práce hodnocen dopad pandemie Covid-19 na ekonomickou situaci podniku. V tabulkách je zelenou barvou označen celkový příjem za určitý rok. V tabulkách k roku 2020 a 2021 se přičítají také příjmy z programu Antivirus. Červenou barvou jsou označeny měsíce, ve kterých musel mít podnik uzavřenou provozovnu a vydávat jídla a nápoje skrze výdejní okénko. Tržby a příjmy restaurace Kotelny jsou následující:

Tabulka 2: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2018

Měsíc	Tržby 2018		
	Z restaurace	Za cateringové služby	Celkem
Leden	225 086 Kč	7 675 Kč	232 761 Kč
Únor	213 224 Kč	3 308 Kč	216 532 Kč
Březen	327 152 Kč	5 882 Kč	333 034 Kč
Duben	234 724 Kč	10 856 Kč	245 580 Kč
Květen	181 084 Kč	18 998 Kč	200 082 Kč
Červen	311 647 Kč	7 992 Kč	319 639 Kč
Červenec	217 104 Kč	4 959 Kč	222 063 Kč
Srpen	101 906 Kč	34 926 Kč	136 832 Kč
Září	315 772 Kč	12 500 Kč	328 272 Kč
Říjen	351 759 Kč	10 459 Kč	362 218 Kč
Listopad	335 536 Kč	2 134 Kč	337 670 Kč
Prosinec	308 033 Kč	33 189 Kč	341 222 Kč
Celkem	3 123 027 Kč	152 878 Kč	3 275 905 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

V roce 2018 měla restaurace příjem 3 275 905 Kč. Tržby z restaurace byly celkem 3 123 027 Kč a tržby z cateringových služeb byly 152 878 Kč. Cateringové služby představují přibližně 4,5 % celkových tržeb. Restaurace měla největší tržby v říjnu, a to celkem 362 218 Kč. Naopak nejmenší tržby měla v srpnu, a to pouze 136 832 Kč.

Tabulka 3: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2019

Měsíc	Tržby 2019		
	Z restaurace	Za cateringové služby	Celkem
Leden	244 274 Kč	31 511 Kč	275 785 Kč
Únor	240 667 Kč	14 726 Kč	255 393 Kč
Březen	421 904 Kč	1 813 Kč	423 717 Kč
Duben	391 095 Kč	35 268 Kč	426 363 Kč
Květen	381 671 Kč	17 090 Kč	398 761 Kč
Červen	372 037 Kč	4 400 Kč	376 437 Kč
Červenec	362 050 Kč	19 906 Kč	381 956 Kč
Srpen	363 420 Kč	24 500 Kč	387 920 Kč
Září	343 654 Kč	39 969 Kč	383 623 Kč
Říjen	286 524 Kč	- Kč	286 524 Kč
Listopad	405 837 Kč	- Kč	405 837 Kč
Prosinec	385 107 Kč	- Kč	385 107 Kč
Celkem	4 198 240 Kč	189 183 Kč	4 387 423 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

V roce 2019 měla restaurace celkový příjem 4 387 423 Kč. Oproti roku 2018 měla restaurace v roce 2019 výrazně vyšší tržby. Tržby z restaurace byly celkem 4 198 240 Kč, což je téměř o milion korun více. Z cateringových služeb byly tržby 189 183 Kč, tedy okolo 4,3 % z celkových tržeb.

Tabulka 4: Tržby a Příjmy Restaurace Kotelny za rok 2020

Měsíc	Tržby 2020		Příjmy 2020	
	Z restaurace	Za cateringové služby	Antivirus	Celkem
Leden	457 782 Kč	- Kč		457 782 Kč
Únor	465 449 Kč	- Kč		465 449 Kč
Březen	142 153 Kč	- Kč	26 602 Kč	168 755 Kč
Duben	62 304 Kč	- Kč	64 600 Kč	126 904 Kč
Květen	94 578 Kč	- Kč	46 580 Kč	141 158 Kč
Červen	372 112 Kč	- Kč		372 112 Kč
Červenec	397 805 Kč	- Kč		397 805 Kč
Srpen	419 804 Kč	15 438 Kč		435 242 Kč
Září	253 885 Kč	- Kč		253 885 Kč
Říjen	142 711 Kč	- Kč	47 035 Kč	189 746 Kč
Listopad	62 455 Kč	- Kč	86 364 Kč	148 819 Kč
Prosinec	64 240 Kč	- Kč	102 584 Kč	166 824 Kč
Celkem	2 935 278 Kč	15 438 Kč	373 765 Kč	3 324 481 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

V roce 2020 je již vidět dopad pandemie Covid-19 na tržby restaurace. Celkový příjem restaurace se oproti roku 2019 výrazně snížil, a to na 3 324 481 Kč. Dosahuje přibližně stejné výše jako v roce 2018. Téměř polovinu roku měla restaurace zavřeno a mohla využívat pouze výdejní okénko. Tržby v této době byly až čtyřikrát menší oproti druhé polovině roku, kdy mohla restaurace mít otevřené vnitřní prostory pro veřejnost.

Tabulka 5: Tržby a Příjmy Restaurace Kotelny za rok 2021

Měsíc	Tržby 2021		Příjmy 2021	
	Z restaurace	Za cateringové služby	Antivirus	Celkem
Leden	38 425 Kč	- Kč	86 898 Kč	125 323 Kč
Únor	65 336 Kč	- Kč	82 753 Kč	148 089 Kč
Březen	57 103 Kč	- Kč	105 040 Kč	162 143 Kč
Duben	58 931 Kč	- Kč	103 576 Kč	162 507 Kč
Květen	109 151 Kč	- Kč	20 489 Kč	129 640 Kč
Červen	309 886 Kč	- Kč		309 886 Kč
Červenec	379 825 Kč	10 667 Kč		390 492 Kč
Srpen	367 620 Kč	2 703 Kč		370 323 Kč
Září	381 822 Kč	14 968 Kč		396 790 Kč
Říjen	420 429 Kč	20 521 Kč		440 950 Kč
Listopad	211 190 Kč	- Kč		211 190 Kč
Prosinec	108 635 Kč	- Kč	21 516 Kč	130 151 Kč
Celkem	2 508 353 Kč	48 859 Kč	420 272 Kč	2 977 484 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

Tržby v roce 2021 opět klesly oproti předešlému roku a celkový příjem byl 2 977 484 Kč. V tomto roce využívala restaurace výdejní okénko prvních 5 měsíců. Tržby v tomto období klesly oproti následujícím měsícům roku 2021 téměř o pětinásobek. Od 26. listopadu do 26. prosince měla restaurace omezenou otevírací dobu a tržby v prosinci klesly na 108 635 Kč.

Tabulka 6: Tržby Restaurace Kotelny za rok 2022

Měsíc	Tržby 2022		
	Z restaurace	Za cateringové služby	Celkem
Leden	166 066 Kč	61 577 Kč	227 643 Kč
Únor	293 123 Kč	19 831 Kč	312 954 Kč
Březen	331 483 Kč	1 795 Kč	333 278 Kč
Duben	443 221 Kč	3 811 Kč	447 032 Kč
Květen	486 267 Kč	- Kč	486 267 Kč
Červen	491 189 Kč	4 998 Kč	496 187 Kč
Červenec	332 498 Kč	17 534 Kč	350 032 Kč
Srpen	444 485 Kč	7 600 Kč	452 085 Kč
Září	421 524 Kč	17 978 Kč	439 502 Kč
Říjen	426 607 Kč	- Kč	426 607 Kč
Listopad	407 548 Kč	46 822 Kč	454 370 Kč
Prosinec	426 589 Kč	4 000 Kč	430 589 Kč
Celkem	4 670 600 Kč	185 946 Kč	4 856 546 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

V roce 2022 již nebyla restaurace omezena vládními opatřeními. Celkový příjem vzrostl oproti roku 2021 téměř o 2 milióny korun, přesněji na 4 856 546 Kč. Na začátku roku tržby mírně rostly a kolem dubna byly tržby na stejné úrovni jako v roce 2019.

Restaurační tržby se rozdělují na barové tržby a tržby z kuchyně. V tržbách z baru jsou zahrnuty tržby za alkoholické a nealkoholické nápoje a ostatní doplňky, jako jsou chipsy, mandle apod. V tržbách z kuchyně jsou zahrnuty tržby za jídla z polední nabídky a jídla ze stálé nabídky. Podíl tržeb z baru na celkových tržbách restaurace byl průměrně 41,87 % a podíl tržeb z kuchyně byl 58,13 % v měsících, kdy podnik nebyl omezen vládními opatřeními. V měsících, kdy byla otevírací doba omezena nebo byla restaurace uzavřena, byl podíl tržeb výrazně odlišný. Podíl tržeb z kuchyně na celkových tržbách restaurace byl v průměru 79,37 % a podíl tržeb z baru byl 20,63 %. Výdejové okénko bylo otevřeno pouze od 10:30 do 14:00, tudíž měla restaurace velmi nízké tržby z prodeje alkoholických nápojů. Podíl tržeb z cateringových služeb v letech 2018, 2019 a 2022 na celkových příjmech byl průměrně 4,32 %. V letech 2020 a 2021 se průměrný podíl tržeb z cateringových služeb na celkových tržbách významně snížil na 1,05 %.

V následujících tabulkách jsou údaje o výdajích restaurace Kotelny za roky 2018-2022. Tabulky uvádí údaje o ročních výdajích za zboží a materiál, mzdové náklady a provozní režii. V položce provozní režie jsou sečteny náklady za nájem a služby, a také nakoupené vybavení, jako jsou skleničky, talíře, židle, stoly apod. V tabulkách k roku 2020 a 2021 je provozní režie snížena o podporu z programu COVID nájemné. V tabulkách jsou modře označeny celkové výdaje za určitý rok. Výdaje restaurace Kotelny jsou následující:

Tabulka 7: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2018

Položka	Roční výdaje 2018
Zboží a materiál	1 497 119 Kč
Provozní režie	603 379 Kč
Mzdové náklady	892 823 Kč
Celkem	2 993 321 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z peněžního deníku

Celkové výdaje v roce 2018 byly 2 993 321 Kč. Polovinu těchto výdajů tvoří zboží a materiál na přípravu jídel a nápojů. Výdaje na provozní režii a mzdové náklady jsou oproti ostatním rokům nejnižší.

Tabulka 8: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2019

Položka	Roční výdaje 2019
Zboží a materiál	2 264 459 Kč
Provozní režie	1 216 826 Kč
Mzdové náklady	927 596 Kč
Celkem	4 408 881 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z peněžního deníku

V roce 2019 výdaje výrazně vzrostly oproti roku 2018. Celkové výdaje byly 4 408 881 Kč. Výrazně vzrostly výdaje na zboží a materiál, jelikož restaurace měla vyšší odběr jídel a nápojů. Výdaje na provozní režii vzrostly téměř o dvojnásobek, jelikož jsou do nich započítány náklady na rekonstrukci baru.

Tabulka 9: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2020

Položka	Roční výdaje 2020
Zboží a materiál	2 090 279 Kč
Provozní režie	738 965 Kč
Mzdové náklady	1 048 129 Kč
Celkem	3 877 373 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z peněžního deníku

V roce 2020 byly celkové výdaje 3 877 373 Kč. Provozní režie je snížena o podporu z programu COVID-nájemné. Výdaje na zboží a materiál byly oproti roku 2019 nižší, ale odběr jídel a nápojů klesl více než majitel restaurace očekával. Z toho důvodu se velká část potravin nestihla zpracovat a prodat a vznikla tak významná ztráta.

Tabulka 10: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2021

Položka	Roční výdaje 2021
Zboží a materiál	988 404 Kč
Provozní režie	784 054 Kč
Mzdové náklady	1 023 971 Kč
Celkem	2 796 429 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z peněžního deníku

Celkové výdaje za rok 2021 byly 2 796 429 Kč. V tomto roce měl majitel představu o tom, jak velký odběr jídel a nápojů může očekávat. Výdaje na zboží a materiál nebyly tedy tak vysoké. Provozní režie je opět snížena o podporu z programu COVID-nájemné.

Tabulka 11: Výdaje Restaurace Kotelny za rok 2022

Položka	Roční výdaje 2022
Zboží a materiál	2 516 678 Kč
Provozní režie	924 886 Kč
Mzdové náklady	1 167 822 Kč
Celkem	4 609 386 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z peněžního deníku

V roce 2022 byly celkové výdaje 4 609 386 Kč. S vyšším odběrem jídel a nápojů opět vzrostly výdaje na zboží a materiál, které vzrostly téměř o 1,5 miliónů korun. Mzdové náklady téměř každým rokem mírně rostly. V roce 2022 byly oproti roku 2018 o 274 999 Kč vyšší.

Restaurace kotelna má provozovnu v přízemí budovy polikliniky. Podle majitele je to výhodné místo, jelikož se nemusí restaurace tolik vytápět a tím jsou náklady na vytápění poměrně malé. I přes kratší otevírací dobu restaurace v době pandemie jsou náklady na elektřinu víceméně stejné, protože největší spotřebu elektřiny mají lednice a mrazáky. Provozní režie se v době pandemie snížila zejména díky podpoře z programu COVID nájemné. Mzdové náklady se průměrně zvyšovaly o 7,16 %. Mzdové náklady za rok 2020 a 2021 byly z 38 % pokryty z podpory programu Antivirus. Náklady na zboží a materiál, do kterého se započítávají především potraviny potřebné pro přípravu pokrmů a nápoje, se v době pandemie významně snížily z důvodu poklesu prodejů. V roce 2020 byly náklady na zboží a materiál v porovnání s tržbou poměrně vysoké, ale kvůli menším prodejům se velká část potravin nestihla prodat a vznikly tak značné ztráty.

Ztráty byly z části pokryty státními kompenzacemi. V předešlé kapitole bylo již zmíněno, jaké kompenzace podnik čerpal a v jaké výši. Do výše kompenzace programu COVID nájemné je zahrnuta také sleva na nájmu. Zelenou barvou je zvýrazněný celkový příjem z kompenzací za rok 2020 a 2021. V následující tabulce je shrnutí příjmů z těchto kompenzací.

Tabulka 12: Výše podnikem čerpaných státních kompenzací za rok 2020 a 2021

Druh kompenzace	Výše kompenzace		
	Za rok 2020	Za rok 2021	Celkem
Antivirus A	271 181 Kč	0 Kč	271 181 Kč
Antivirus A+	102 584 Kč	398 756 Kč	501 340 Kč
Antivirus B	0 Kč	21 516 Kč	21 516 Kč
Kompenzační bonus	25 000 Kč	0 Kč	25 000 Kč
COVID nájemné	252 000 Kč	0 Kč	252 000 Kč
COVID 2021	0 Kč	295 000 Kč	295 000 Kč
COVID gastro	166 000 Kč	20 000 Kč	186 000 Kč
Celkem	816 765 Kč	735 272 Kč	1 552 037 Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z rozhovoru s majitelem restaurace Kotelny

3.5 Zhodnocení dopadů na ekonomickou situaci podniku

Pandemie Covid-19 přinesla obrovské ztráty na tržbách v letech 2020 a 2021. Státní kompenzace zmírnily tyto ztráty, ale i s touto podporou byly ztráty vysoké. V následující tabulce jsou údaje o příjmech a výdajích za roky 2018-2022, ze kterých je vypočítaný výsledek hospodaření. Do příjmů

je již započítána podpora z programu Antivirus a Výdaje jsou snižené o podporu z programu COVID nájemné. V tabulce je také růst příjmů oproti předešlému roku.

Tabulka 13: Výsledek hospodaření a růst tržeb v letech 2018-2022

Rok	Příjmy	Výdaje	Výsledek hospodaření	Růst příjmů
2018	3 275 905 Kč	2 993 321 Kč	282 584 Kč	-
2019	4 387 423 Kč	4 408 881 Kč	-21 458 Kč	33,93 %
2020	3 324 481 Kč	3 877 373 Kč	-552 892 Kč	-24,23 %
2021	2 977 484 Kč	2 796 429 Kč	181 055 Kč	-10,44 %
2022	4 856 546 Kč	4 609 386 Kč	247 160 Kč	63,11 %

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

Příjmy v roce 2019 vzrostly oproti roku 2018 o 33,93 %, tedy o 1 111 518 Kč. Přesto byl výsledek hospodaření záporný, jelikož podnik měl vysoké výdaje z důvodu rekonstrukce baru. V roce 2020 se začínají projevovat dopady pandemie na podnik, který měl ztrátu 552 892 Kč. Po přičtení kompenzací byla ztráta 361 892 Kč. Oproti roku 2019 se příjmy v roce 2020 snížily o 24,23 %, což je pokles o 1 062 942 Kč. Podnik v této době nakoupil potraviny, které z důvodu poklesu poptávky nestihl spotřebovat a vznikla tak poměrně velká ztráta. Následující rok klesly příjmy o dalších 10,44 %, tedy o 346 997 Kč. Výsledek hospodaření byl 181 055 Kč. Po přičtení kompenzací byl zisk 496 055 Kč. Podnik měl lepší představu o poptávce v období uzavřené restaurace, a tak neměl tak vysoké výdaje za zboží a materiál. V roce 2022 se ekonomická situace podniku už podobá situaci před pandemií. Nárůst příjmů byl 63,11 %, tedy 1 879 062 Kč oproti roku 2021 a 10,69 % oproti roku 2019. Výsledek hospodaření byl 247 160 Kč. Růst byl poměrně pomalý, podnik se vrátil zpět do normálního provozu téměř rok po páté vlně epidemie Covid-19.

Pro vypočtení ztrát jsou v následující tabulce meziroční rozdíly v tržbách za měsíce, ve kterých byl podnik uzavřen z důvodu nařízení vlády. V tabulce je také meziroční srovnání v procentech. Je zde porovnán dopad první a druhé vlny epidemie Covid-19. Tržby za toto období jsou porovnány s tržbou za stejné období v roce 2019. Červenou barvou je zvýrazněna celková ztráta na tržbách.

Tabulka 14: Meziroční srovnání tržeb za rok 2019 a 2020

Měsíc	Tržby		Meziroční srovnání	
	Za rok 2019	Za rok 2020	Absolutní	Procentuální
Březen	423 717 Kč	142 153 Kč	-281 564 Kč	-66,45 %
Duben	426 363 Kč	62 304 Kč	-364 059 Kč	-85,39 %
Květen	398 761 Kč	94 578 Kč	-304 183 Kč	-76,28 %
Říjen	286 524 Kč	142 711 Kč	-143 813 Kč	-50,19 %
Listopad	405 837 Kč	62 455 Kč	-343 382 Kč	-84,61 %
Prosinec	385 107 Kč	64 240 Kč	-320 867 Kč	-83,32 %
Celkem	2 326 309 Kč	568 441 Kč	-1 757 868 Kč	-75,56 %

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

Tržby se v každém měsíci snížily oproti roku 2019 o více než 50 %. Největší pokles tržeb byl v dubnu 2020 a to 85,39 % oproti dubnu 2019. Pokles tržeb se odvíjí od doby, po kterou byl podnik v daném měsíci uzavřen. V březnu a říjnu roku 2020 byl podnik uzavřen téměř polovinu měsíce, a proto jsou tržby dvojnásobné oproti měsícům, kdy byla restaurace uzavřena celý měsíc. Celkové ztráty na tržbách v roce 2020 za sledované období jsou 1 757 868 Kč oproti roku 2019. Jedná se o 75,56 % meziroční pokles tržeb. Průměrná denní ztráta na tržbách je 14 291 Kč za 123 pracovních dní.

Následující tabulka porovnává ztráty na tržbách za rok 2021 oproti roku 2019. Jedná se opět o období, ve kterém byla restaurace nařízením vlády uzavřena. Sledované období je za měsíce od ledna do května.

Tabulka 15: Meziroční srovnání tržeb za rok 2019 a 2021

Měsíc	Tržby		Meziroční srovnání	
	Za rok 2019	Za rok 2021	Absolutní	Procentuální
Leden	275 785 Kč	38 425 Kč	-237 360 Kč	-86,07 %
Únor	255 393 Kč	65 336 Kč	-190 057 Kč	-74,42 %
Březen	423 717 Kč	57 103 Kč	-366 614 Kč	-86,52 %
Duben	426 363 Kč	58 931 Kč	-367 432 Kč	-86,18 %
Květen	398 761 Kč	109 151 Kč	-289 610 Kč	-72,63 %
Celkem	1 780 019 Kč	328 946 Kč	-1 451 073 Kč	-81,52 %

Zdroj: vlastní zpracování informací z restaurace Kotelna

Za rok 2021 byl celkový pokles tržeb ve sledovaném období 1 451 073 Kč oproti roku 2019. Jedná se o 81,52 % pokles tržeb. Tržby se v každém měsíci ve sledovaném období roku 2019 propadly o více než 70 %. V průměru byl podíl tržeb za jídla z polední nabídky oproti celkovým tržbám 72,64 %. Cena za jídlo z polední nabídky je 132 Kč. V průměru se tedy prodalo kolem 300 obědů za měsíc, přesněji 10 jídel za den. V roce 2019 byl tento podíl menší, avšak přesto se prodalo v průměru přes 1300 obědů za měsíc, tedy více než 40 obědů denně. Průměrná denní ztráta na tržbách v roce 2021 je 13 952 Kč za 104 pracovních dní.

Celková ztráta na tržbách v době, kdy byla restaurace uzavřena, je 3 208 941 Kč v porovnání s rokem 2019. Ztráta na tržbách z cateringových služeb za celý rok 2020 je 173 745 Kč a 140 324 Kč za celý rok 2021. Celkově se tržba za cateringové služby snížila o 314 069 Kč. V těchto ztrátách není zohledněn pravděpodobný růst tržeb. Průměrně má podnik každý rok o 12,34 % tržeb více. S tímto růstem by byly tržby za rok 2020 ve výši 4 928 830 Kč a 5 537 048 Kč za rok 2021. Pravděpodobná ztráta na tržbách za rok 2020 je tedy 1 604 349 Kč. Za rok 2021 je pravděpodobná ztráta na tržbách 2 559 564 Kč. Pravděpodobná ztráta za oba roky je celkem 4 163 913 Kč.

Podnik měl v roce 2022 otevřeno již po celou dobu. Stále se zde odráží dopad pandemie Covid-19. Podnik by měl bez dopadů pandemie pravděpodobné příjmy 6 220 320 Kč. S poklesem tržeb v době pandemie se tento růst významně snížil. Podnik tak má pravděpodobnou ztrátu 1 363 774 Kč. Restaurace ztratila mnoho stálých zákazníků, kteří si navykli na využívání rozvážkových služeb. Změnilo se chování lidí, kteří byli v době pandemie nuceni zůstat doma a navykli si tak na pracování z domova. Podle Radka Niesnera ztratil podnik přibližně 30 stálých zákazníků, kteří navštěvovali restauraci poměrně často.

3.6 SWOT analýza

V této analýze se identifikují slabé a silné stránky podniku, a také příležitosti a hrozby v době pandemie. Přehled těchto údajů je v následující tabulce.

Tabulka 16: SWOT analýza restaurace Kotelny

Silné stránky	Slabé stránky
Lokalita restaurace	Parkování
Kvalita zaměstnanců	Vnější vzhled restaurace
Rychlá příprava jídla	Propagace podniku
Cena	Přístup k zaměstnancům
Kvalita produktů a služeb	
Kapacita	
Zkušenost v oboru	
Příležitosti	Hrozby
Rozvážkové služby	Změna chování lidí
Marketing	Konkurence
Možné spolupráce	Dopad pandemie Covid-19

Zdroj: vlastní zpracování informací z rozhovoru s majitelem podniku

Silnou stránkou restaurace je její lokalita nedaleko centra. Restauraci navštěvuje mnoho lékařů a zdravotnického personálu, jelikož restaurace sídlí v budově „dětské“ polikliniky. Také se nachází v blízkosti Severočeského muzea a Oblastní galerie a díky tomu restauraci navštěvuje mnoho turistů. Nedaleko od restaurace se nachází Zoo Liberec, díky tomu je pohyb lidí na ulici Masarykova frekventovanější a zvyšuje se návštěvnost restaurace. Silnou stránkou je také kvalita zaměstnanců. Majitel má vysoké nároky na kvalitu obsluhy a slušnost, dochvilnost a zkušenost zaměstnanců. Radek Niesner se soustředí na rychlé dodání jídla za levnou cenu. Snaží se dodat co nejvyšší kvalitu pokrmů a občerstvení cateringových služeb. Maximální kapacita restaurace je až 120 zákazníků, ale pro větší komfort je kapacita snížena na přibližně 80 zákazníků. Radek Niesner podniká v oblasti stravování přes 15 let. Díky tomu má mnoho zkušeností s provozováním restaurace. Za tuto dobu si restauraci oblíbilo mnoho zákazníků a restaurace má tak silnou zákaznickou základnu.

Slabou stránkou restaurace je nedostatek parkovacích míst v jejím okolí. Kolem restaurace není žádné parkoviště pro zákazníky. Zákazníci mohou parkovat v ulici Vítězná, ale většinu těchto parkovacích míst využívají zaměstnanci v budově „dětské“ polikliniky a také lidé, kteří v ulici bydlí. Vzhled restaurace je slabou stránkou především v zimním období. Vstup do restaurace v tomto období není příliš udržován. Restaurace neměla výraznou změnu vnějšího vzhledu přes 10 let. Restaurace Kotelna má vlastní profil na Facebooku, kde každý den zveřejňuje své polední menu. Jsou zde také fotografie z akcí, které v restauraci probíhaly, základní informace o restauraci a kontaktní údaje. Restaurace má nedostatečnou reklamu a informace o podniku na internetu,

například není možné si přes internet prohlédnout stálou nabídku restaurace. Restaurace nemá ani webové stránky, jež jsou v dnešní době považovány za samozřejmost. Majitel při rozhovoru dal najevo, že slabou stránkou podniku je také přístup majitele k jeho zaměstnancům. Radek Niesner je výbušná povaha a často je na své zaměstnance nepřijemný, pokud udělají chybu. Nejvíce mu vadí špatný přístup zaměstnanců k zákazníkům, nedochvilnost a pomalá rychlost obsluhy. Autor práce měl krátký rozhovor se zaměstnanci restaurace. Problém s tímto přístupem mají většinou noví zaměstnanci, kteří nemají ještě tolik zkušeností. Zaměstnanci, kteří pracují v restauraci delší dobu, vědí, co mohou očekávat a co je po nich požadováno. Přesto jsou chvíle, kdy je majitel restaurace vůči nim agresivní a nepřijemný. Poslední nepřijemností je podle Radka Niesnera umístění restaurace v době nepříznivého počasí. Restaurace je umístěna v suterénu a při deštích odtéká voda do prostor restaurace. S tím jsou spojené časté problémy jak pro majitele restaurace, tak pro zákazníky.

Příležitostí v době pandemie byla spolupráce s rozvážkovými službami. Radek Niesner tuto příležitost nevyužil, jelikož poplatky za tuto službu byly příliš vysoké a pro restauraci nevýhodné. Ovšem byla zde příležitost rozvážet jídlo samostatně. Pro restauraci by bylo výhodné rozvíjet její marketingovou komunikaci a propagovat restauraci například na sociálních sítích. Reklama by pomohla přilákat více zákazníků. Restaurace by mohla také rozšířit její stálou nabídku a zvýšit svoje tržby v době mimo polední nabídku. Restaurace měla možnost spolupracovat s více školami a firmami a zvýšit tak tržby z cateringových služeb v době, kdy bylo možné služby provozovat. Pomocí spolupráce bylo možné organizovat více akcí v období, kdy byly prostory restaurace otevřeny veřejnosti.

Vnější hrozbou byl především dopad pandemie Covid-19. Mnoho věcí se v tomto období změnilo a bylo nutné se těmto změnám přizpůsobit. Snížila se poptávka po službách, změnilo se chování lidí a omezil se provoz restaurace z důvodu nařízení vlády. Omezení otevírací doby výrazně ovlivnilo návštěvnost restaurace. Uzavřením restaurace vznikly obrovské ztráty na tržbách. Omezením pohybu se výrazně zvýšila poptávka po rozvážkových službách a tím se snížila návštěvnost restaurace. Významnou hrozbou pro restauraci je konkurence v okolí. Největším konkurentem v okolí je restaurace u Balcarů. Restaurace u Balcarů nabízí velmi podobnou nabídku sortimentu a služeb. Soustředí se na polední nabídku a cílí na stejný segment jako restaurace Kotelna. Kvalita jídel a cena jsou velmi podobné, ale obslužení zákazníka je v restauraci Kotelna významně rychlejší. Dalšími konkurenty v okolí jsou Park Restaurant, Zoo 1320 a Pizzerie Made in Italy. Tyto restaurace se nachází ve stejné lokalitě a přilákávají tak turisty, kteří navštěvují místní zařízení,

mimo Park restaurace. Park Restaurant nabízí širokou nabídku jídel, ale tato jídla si lze objednat pouze přes internet nebo telefon a zákazníci si je musí vyzvednout u okénka restaurace. Zoo 1320 má také širokou nabídku jídel, ale nemá příliš velkou návštěvnost, tudíž není významnou hrozbou pro restauraci Kotelna. Pizzerie Made in Italy je velmi oblíbená v okolí a má tak vysokou návštěvnost. Nabízí pouze stálou nabídku italské kuchyně. Její ceny, a tedy i kvalita pokrmů je oproti restauraci Kotelna vyšší. Zákazníci navštěvují tuto restauraci především na večere, mezitím co restauraci Kotelnu navštěvují zákazníci v době obědů. Restaurace cílí na jiný segment zákazníků než restaurace Kotelna, a tak nepředstavuje významnou hrozbu. Konkurencí v poskytování cateringových služeb je KNL catering a menza Technické univerzity v Liberci. Síla dodavatelů nepředstavuje pro restauraci významnou hrozbu. V tomto odvětví existuje mnoho dodavatelů a tím se jejich síla vyjednávání snižuje. Nápoje dodávají společnosti Coca-Cola, Svijany a Kofola. Potraviny dodávají společnosti Nowaco a potraviny Folda, majitel nakupuje ostatní potraviny ve velkoobchodech nebo přes internet.

3.6.1 Strategie podniku

Restaurace Kotelna má tedy velký počet silných stránek, které převažují její slabé stránky. Příležitostí v okolí bylo několik, ale restaurace většinu těchto příležitostí nevyužila. Hrozby měly výrazný dopad na podnik, ale většina těchto hrozeb nemá už příliš velký vliv v dnešní době. Z tohoto důvodu by bylo vhodné využít strategii SO, což je strategie, která využívá své silné stránky k využití příležitostí v okolí s cílem zvýšit tržby restaurace a posílení pozice na trhu. Restaurace by měla nadále udržovat nízké ceny za své produkty a udržovat jejich kvalitu. Také by měla nadále udržovat dobré vztahy se zákazníky a udržet si své kvalitní zaměstnance. Velmi důležitá je také rychlost obsluhy zákazníků a přípravy jídel. Restaurace by měla využít svoje příležitosti. Poplatky za rozvážkové služby jsou velké a pro restauraci nejsou výhodné, ale poptávka po těchto službách se stále zvyšuje. Z tohoto důvodu restaurace ztrácí velký počet zákazníků, pro které je možnost objednat si jídlo domů nebo do práce prioritou. Restaurace by tak měla zavést vlastní rozvoz jídel. Rychlost přípravy jídel by umožnila vyřídit velký počet objednávek. Pro zákazníky by byla nízká cena za dobré jídlo velmi atraktivní a díky vlastnímu rozvozu by bylo pro ně výhodnější objednat si jídlo přímo z restaurace než si objednávat skrze rozvážkové služby. S tím je spojené i vytvoření webových stránek, kde by si zákazníci mohli prohlédnout menu a objednat si rozvoz jídla domů. S vyšší tržbou by bylo podniku umožněno propagovat svoje produkty a služby na sociálních sítích. Propagací by se zvýšilo povědomí o restauraci a zvýšily by se

také její tržby. Tato strategie by podniku přinesla významný růst. Díky tomu by se podniku otevřelo více možností růstu do budoucna. Podnik by tak mohl eliminovat své slabé stránky, jako je například vnější vzhled restaurace.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit dopady pandemie na ekonomickou situaci vybraného podniku. Tohoto cíle bylo dosaženo porovnáním tržeb v době pandemie s tržbami před a po pandemii a vypočítáním pravděpodobné ztráty. Vedlejším cílem práce byl návrh strategie pro podnik. Tento cíl byl splněn pomocí SWOT analýzy.

V teoretické části byly definovány pojmy související s managementem služeb a pandemií Covid-19. V první kapitole byly vysvětleny pojmy služba, podnik, podnikatel, podnikání a podnikatelské riziko. Také zde bylo popsáno rozdělení gastronomických zařízení a podmínky pro založení podniku v tomto odvětví. Autor se také seznámil s typem krizí, jako jsou krize hospodářské, zdravotní, finanční apod. V poslední části byl popis SWOT analýzy a typů strategií, které jsou z analýzy vytvořeny.

V praktické části byla popsána situace v době pandemie Covid-19 a poté byly analyzovány dopady pandemie na podnik. V druhé kapitole práce popisuje pandemii v České republice a její vznik a vývoj. Popisuje dopady na ekonomiku podle vývoje makroekonomických ukazatelů v době pandemie. Jsou zde také detailně popsány dopady na různé odvětví a detailněji jsou zde popsány dopady v gastronomii. V poslední části první kapitoly jsou zvýrazněna vládní mimořádná opatření, které se týkaly oblasti gastronomie a nejdůležitější státní kompenzace.

Ve třetí části bakalářské práce je seznámení s podnikem, jeho vývoj, lokace a okolí. Poté se práce zabývá situací v době pandemie, jaký postup podnik zvolil a jaké opatření jej omezila. Detailněji se pak popisují kompenzace, které podnik čerpal z různých programů. V hlavní části této kapitoly jsou vypsané tržby a výdaje za roky 2018-2022. Tyto údaje jsou poté zhodnoceny a jsou vypočítány významné ztráty na tržbách, pravděpodobné ztráty, výsledek hospodaření, nízký ekonomický růst a zhodnocena situace v podniku po pandemii. V poslední části jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby. Pomocí této analýzy je vytvořen návrh na strategii. Podnik by měl provozovat vlastní rozvážkovou službu, vytvořit vlastní webové stránky a zvýšit jejich propagaci. Tato strategie by měla podniku zvýšit návštěvnost zákazníků a tím zvýšit tržby za produkty a služby.

Seznam použité literatury

AHRCR, 2020. *Tisková zpráva* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: https://www.ahrcr.cz/Upload/soubory/tz_19_11_20.pdf

CZSO, 2020. *Vývoj ekonomiky České republiky* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125507847/320193-20q4a.pdf/43a6b1d3-d11d-47bb-afb0-92543a8546b5?version=1.1>

CZSO, 2021. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

CZSO, 2023a. *Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr

CZSO, 2023b. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČNB, 2021. *Aktuality* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/aktuality/>

ČNB, 2022. *Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>

ČT24, 2021. *Covid je v Česku už rok. Za tu dobu ho lépe známe, umíme se mu bránit a máme i účinné zbraně* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/3276330-covid-je-v-cesku-uz-rok-za-tu-dobu-ho-lepe-zname-umime-se-mu-branit-a-mame-i-ucinne>

Deloitte, 2021. *Výhled české ekonomiky na rok 2021* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné

z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf>

Deloitte, 2022. *Výhled české ekonomiky na rok 2022* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2022.pdf>

ELSON, Robert Anthony, 2017. *The global financial crisis in retrospect: evolution, resolution, and lessons for prevention*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-19-964198-7.

Finanční správa, 2020. *Základní informace k možnosti získání kompenzačního bonusu* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: https://archiv.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/nouzovy-stav/kompence-osvc/Zakladni_informace

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOSTKOVÁ, Miroslava, Milan NĚMČANSKÝ a Eva TORČÍKOVÁ, 2009. *Management služeb cestovního ruchu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-510-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRUGMAN, Paul Robin, 2012. *Skoncovat s krizí*. Praha: Vyšehrad. Moderní dějiny (Vyšehrad). ISBN 978-80-7429-294-1.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

Managementmania, 2016. *Krize (Crisis)* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krize>

MLEJNKOVÁ, Lena, 2009. *Služby společného stravování*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1592-2.

MPO, 2014. *Novela živnostenského zákona upravující prodej lihovin* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/novela-zivnostenskeho-zakona-upravujici-prodej-lihovin--148741/>

MPSV, 2021a. *Služby* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.job-hub.cz/informace-o-trhu-prace/segment/sluzby>

MPSV, 2021b. *Archiv* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus-archiv>

MPSV, 2021c. *Tisková zpráva* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_05_10_2021_Anal%C3%BDza+Antivirus.pdf/29324060-4207-e7f4-656f-15daf62f9b2f

MZ, 2020. *V České republice jsou první tři potvrzené případy nákazy koronavirem* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/v-ceske-republice-jsou-prvni-tri-potvrzene-pripady-nakazy-koronavirem/>

MZ, 2021a. *Onemocnění aktuálně* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19--napoveda>

MZ, 2021b. *Covid Portál* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/>

Ourworldindata, 2020. *Mortality Risk of COVID-19* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/mortality-risk-covid>

PŮČEK, Milan J., 2020. *Techniky efektivního řízení měst a obcí*. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR. ISBN 978-80-907917-2-5. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analyza-swot-metodika_1.pdf

STROUKAL, Dominik, 2021. *Ekonomické bubliny-Průvodce hospodářskými krizemi od tulipánů po koronu. 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3172-3.

TOMALA, Magdalena, Maryana PROKOP a Aleksandra KORDONSKA, 2022. *Public policy and the impact of COVID-19 in Europe: economic, political and social dimensions*. New York, NY: Routledge. Routledge focus on economics and finance. ISBN 978-1-03-211989-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vláda ČR, 2020. *Aktuálně* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=56&conn=391&pg=41>

WHO, 2021a. *Our work* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.who.int/our-work>

WHO, 2021b. *Coronavirus disease (COVID-19)* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

WHO, 2022. *Coronavirus* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>