Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Analýza fungování podniku v období krize

Bakalářská práce

Autor: Tomáš Novák
Studijní obor: im3-p

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Hradec Králové Červenec 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 11.8.2023 Tomáš Novák

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Janečkovi, CSc. za vstřícnost a podporu, které se mi od něj v průběhu psaní práce dostávalo.

Anotace

Diplomová práce s názvem Analýza fungování podniku v období krize se zabývá fungováním gastronomických podniků v období před a po pandemii Covid-19, především pak v jejím průběhu.

V teoretické části nejprve definuje malé podniky, charakterizuje je a věnuje se také možnostem jejich zřizování. Dále obecně představuje klíčová východiska vztahující se k podnikání v gastronomii, definuje gastronomický podnik a předkládá základní kritéria kvality. Poukazuje také na důležitá data vztahující se k tématu práce, která hovoří o proměnách počtů gastronomických podniků v České republice v důsledku pandemie Covid-19. V závěru teoretické části shrnuje státní podporu, na kterou měli gastronomické podniky v průběhu pandemie nárok, ale také cesty, které podniky volily, aby v průběhu pandemie zůstaly v kontaktu se svými zákazníky.

V praktické části se zabývá dvěma vybranými malými gastronomickými podniky, které mají podobné charakteristiky a do pandemie však vstupovaly s rozdílnými podmínkami. Na základě dat, která byla shromážděna prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a hloubkové analýzy sociálních sítí vybraných podniků, předkládá závěry, které v souladu s cíli a výzkumnými otázkami představují hlavní způsoby alternativního fungování těchto podniků v období krize, stejně jako zásadní změny, které podniky musely pro udržení svých provozů realizovat. Praktická část dále shrnuje alternativní strategie, které podniky využívaly a sleduje význam sociálních sítí jako klíčového prostředku propagace a komunikace se zákazníkem.

Annotation

The thesis entitled Analysis of the Company Operation in Times of Crisis deals with the functioning of catering companies in the period before and after the pandemic Covid-19, especially during the crisis.

In the theoretical part it first defines small enterprises, characterizes them and also discusses the possibilities of their establishment. Then, it presents the key background related to gastronomic entrepreneurship in general, defines a gastronomic enterprise and presents the basic quality criteria. It also points out important data related to the topic of the thesis, which speaks about the changes in the number of gastronomic enterprises in the Czech Republic as a result of the Covid-19 pandemic. At the end of the theoretical part, it summarizes the state support that gastronomic enterprises were entitled to during the pandemic, as well as the ways that enterprises chose to stay in touch with their customers during the pandemic.

In the practical part, it looks at two selected small catering businesses that have similar characteristics but entered the pandemic with different conditions. Based on the data collected through semi-structured interviews and in-depth social network analysis of the selected enterprises, it presents conclusions that, in line with the objectives and research questions, present the main alternative ways in which these enterprises operated during the crisis, as well as the fundamental changes that the enterprises had to implement in order to sustain their operations. The practical part further summarizes the alternative strategies that companies have used and traces the importance of social networks as a key means of promotion and communication with customers.

Title: Analysis of the Company Operation in Times of Crisis

Obsah

1 Úvod **1**

2 Cíl práce a metodika zpracování **3**

I. Teoretická část **5**

3 Malé podniky **5**

3.1 Charakteristika malých a středních podniků *5*

3.2 Zřizování podniku *7*

4 Podnikání v gastronomii **9**

4.1 Gastronomický podnik *10*

4.2 Gastronomický podnik v globálním měřítku *10*

4.3 Kritéria kvality gastronomických podniků *11*

4.4 Proměny počtu gastronomických podniků v průběhu let *12*

5 Pandemie Covidu-19 ..... **16**

5.1 Fungování gastronomických podniků během pandemie Covid-19 ..... *16*

5.1 Státní podpora pro gastronomické podniky v průběhu pandemie Covid-19 ..... *20*

5.1.1 Program COVID - Nájemné (MPO) 20

5.1.2 Program COVID - Gastro - Uzavřené provozovny (MPO) 21

4.1.3 Program Antivirus (MPSV) 21

5.2 Sociální sítě jako nástroj komunikace v průběhu pandemie *22*

II. Praktická část **24**

6 Průběh výzkumného šetření **24**

6.1. Realizace rozhovorů *24*

6.1.1. Představení respondenta č. 1 a jeho podniku 24

6.1.2. Představení respondenta č. 2 a jeho podniku 29

6.2 Shrnutí rozhovorů *32*

6.3. Analýza sociálních sítí vybraných podniků *35*

7 Shrnutí výsledků **39**

8 Závěr **43**

9 Seznam použité literatury **48**

12 Seznam tabulek **51**

1 Úvod

Bakalářská práce s názvem Analýza fungování podniku v období krize mapuje, jakým způsobem fungovaly gastronomické podniky v období pandemie Covidu-19 v letech 2020 a 2021.

V teoretické části jsou nejprve definovány malé podniky. Pozornost je věnována jejich definici, ale také podmínkám jejich zřizování. Další kapitola tematizuje podnikání v gastronomii a definován je gastronomický podnik. O gastronomických podnicích je pak uvažováno také v globálních souvislostech. Dále jsou podrobně představeny také požadavky na kvalitu, tedy určitá kritéria, která gastronomické podniky musí bez výjimky dodržovat. Vzhledem k náročným výzvám, které pandemie přinesla, jsou představeny také konkrétní statistiky o typech a počtech gastronomických podniků a změny v těchto číslech v důsledku pandemie Covidu-19. Tato statistika poukazuje na počty podniků, které se s výzvami pandemie nevyrovnaly a musely své provozy uzavřít. Ve vztahu k cílům a výzkumným otázkám je problematizováno také využívání sociálních sítí, jakožto prostředku marketingu a obecně komunikace se zákazníkem. Představeny jsou možné varianty využívání sociálních sítí i další důležité poznatky. V závěru teoretické části je představena pandemie Covidu-19, se kterou se celý svět potýkal zejména v průběhu roku 2020 a 2021 a s jejímiž dopady se do jisté míry potýká dodnes. Podrobně představeny jsou také důsledky pandemie Covidu-19 a konkrétně pak vládních opatření na provoz a fungování gastronomických podniků.

Praktická část si klade dva hlavní cíle, na které navazují dvě výzkumné otázky. Prvním cílem této práce je zmapovat alternativní způsoby fungování gastronomických podniků v důsledku krize spojené s Covid-19 a druhým cílem je charakterizovat hlavní změny ve využití sociálních sítích při propagaci vybraných gastronomických podniků. Výzkumná část práce usiluje o představení dvou konkrétních případů - malých gastronomických podniků v Hradci Králové, které musely čelit výzvám spojeným s pandemií Covidu-19. V úvodní části práce je podrobně představena metodologie a design výzkumu. Výzkumné šetření je realizováno prostřednictvím metod polostrukturovaného rozhovoru, který je

realizován se dvěma respondenty - provozovateli malých gastronomických podniků a prostřednictvím hloubkové analýzy sociálních sítí těchto dvou vybraných podniků. V rámci výzkumného šetření, které probíhalo od května do července roku 2023, byla shromážděna data, která jsou představena v závěrečných částech této bakalářské práce. Praktická část podrobně představuje dva vybrané gastronomické podniky, z hlediska etiky výzkumu jsou však údaje důsledně anonymizovány. Součásti praktické části je pak představení tazatelských otázek polostrukturovaného rozhovoru a doslovných odpovědí respondentů. Klíčové informace z těchto rozhovorů jsou podrobně shrnuty v podkapitole Shrnutí rozhovorů. Následuje představení průběhu a výstupů z analýzy sociálních sítí vybraných podniků. V závěru praktické části je představeno shrnutí výsledků ve vztahu k výzkumným otázkám a cílům práce.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem teoretické části práce je charakterizovat hlavní teoretická východiska, která se vztahují k fungování gastronomického podniku v souvislosti s výzvami pramenícími z pandemie Covid-19 v letech 2020 a 2021. Podrobně jsou zmapovány klíčové pojmy, jako je fungování malých podniků, podmínky fungování gastronomických subjektů z hlediska právní odpovědnosti, ale i kvality jejich fungování z hlediska dalších parametrů. Tematizována je také pandemie Covidu-19 a její vliv na fungování gastronomických podniků spolu s výzvami, kterým musely gastronomické podniky v souvislosti s pandemií čelit. Dále jsou zde v souvislosti s tématem práce představeny základní zákonitosti řízení podniků v době krize.
Praktická část práce si klade dva hlavní cíle. Na každý cíl navazuje jedna výzkumná otázka.

Hlavní cíle praktické části zní:

Cíl č. 1: Zmapovat alternativní způsoby fungování gastronomických podniků v důsledku krize spojené s Covid-19.
Cíl č. 2: Charakterizovat hlavní změny ve využití sociálních sítích při propagaci vybraných gastronomických podniků.

Na tyto cíle navazují **výzkumné otázky**:

Výzkumná otázka č. 1: *Jaké alternativní cesty se v průběhu krize ukazovaly jako nejefektivnější?*
Výzkumná otázka č. 2: *V čem spočívají hlavní dlouhodobé benefity implementace sociálních sítí do propagačních strategií vybraných gastronomických podniků?*

Výzkumná část práce má kvalitativní charakter a sestává se z podrobného rozboru fungování dvou královehradeckých gastronomických podniků. Tyto podniky byly záměrně vybrány jako rozdílné příklady malých gastronomických podniků. Jedním z podniků je dlouhodobě fungující, oblíbený, bohatě navštěvovaný gastronomický podnik, který před pandemií nevyužíval sociální sítě. Druhým případem je podnik založený těsně před počátkem pandemie. Designem výzkumu je případová, respektive více-případová studie, která umožňuje podrobné prozkoumání

zvolených příkladů s cílem podat určitou zprávu o způsobech fungování různých gastronomických podniků v průběhu pandemie. Předmětem zájmu jsou tedy dopady pandemie na fungování podniků, ale také postupy, které podniky volily pro překonávání nastalých výzev, zejména pak postupy spočívající ve využívání sociálních sítí a dopady, respektive důsledky jejich využívání, na další fungování podniku i po konci pandemie.[1]

Zvolenou výzkumnou metodou jsou strukturované rozhovory, které budou realizovány se dvěma respondenty, zástupci vybraných případů - tedy malých gastronomických podniků v Hradci Králové. Tyto rozhovory jsou důkladně rozebrány ve vztahu k cílům a výzkumným otázkám v praktické části práce. Další výzkumnou metodou je podrobná analýza aktivit a propagace podniků na vybraných sociálních sítích, výstupy z této analýzy jsou dávány do spojitostí s vlastními výpověďmi respondentů.

[1] Danielová, K. (2006). Jan Hendl: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Sociologicky Casopis-czech Sociological Review, 42(4), 104. https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2006/04/17.pdf

I. Teoretická část

3 Malé podniky

3.1 Charakteristika malých a středních podniků

Podnikem je rozuměn každý subjekt, různých právních forem, založený za účelem hospodářské činnosti. Může se jednat o rodinné podniky, jejichž činnost má řemeslný či jiný charakter, ale také samostatně výdělečně činné osoby, sdružení a obchodní společnosti, které se zaměřují na hospodářskou činnost.[2] Podnikatelem, je dle občanského zákoníku ten, kdo vykonává výdělečnou činnost, živnostenskou nebo jinou, a to na vlastní odpovědnost a vlastní účet. Tuto činnost provádí se záměrem dosažení zisku a soustavně.[3]

Označení malé a střední podniky obsahuje malé a střední podniky včetně mikropodniků. V České republice mají malé a střední podniky (MSP) nenahraditelnou roli. Pro určení MSP je důležitým faktorem jejich nezávislost, kterou lze určit podle toho, že subjekt, který nepatří do malých a středních podniků nemá více jak 25 % podílu na hlasovacích právech či na základním kapitálu daného malého či středního.[4]

Dá se říct, že malé a střední podniky aspirují být kreativní. Navzdory tomu však mají často problémy s obstaráním kapitálu a s omezeným přístupem k novým inovacím a technologiím, a proto je pro MSP těžké úspěšně začít podnikat v dnešním konkurenčním prostředí. V lednu 2005, dle doporučení Evropské komise č.2003/361/EC, vyšla definice MSP za účelem zkvalitnění prostředí pro podnikatele. Tato definice má podnikatelům zjednodušit přístup ke kapitálu. Tato definice využívá k určení velikosti firmy kombinaci kvalitativních a kvantitativních kritérií jakými jsou:

- obrat,
- bilanční suma,
- počet zaměstnanců,

[2] Viz nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1.
[3] Viz zákon č. 89/2012 Sb.
[4] Viz zákon č. 89/2012 Sb.

- autonomnost podniku

Evropská komise vytvořila tuto definici kvůli přesné identifikaci, jaký podnik má nárok na dotační či jiné podpůrné opatření k dalšímu rozvoji a zároveň obsahuje opatření proti zneužívání již zmíněných podpůrných opatření. Toto je za účelem, aby podporu využívaly pouze malé a střední podniky, které jsou zejména v ekonomické krizi či jiné mimořádné krizi klíčovým faktorem stabilizace národních ekonomik.[5]

Tabulka 1 Vymezení pojmu malých a středních podniků

Statistické pojetí	„podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců“
malé	do 20 zaměstnanců
střední	do 100 zaměstnanců
velké	100 a více zaměstnanců
Doporučení komise EU	„skládá se z počtu zaměstnanců, roční tržby, hodnoty aktiv a z nezávislosti“
mikropodnik	do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR
malý podnik	do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR
střední podnik	do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR
Zákon na podporu podnikání	dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání
drobný podnikatel	„zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč“
malý podnikatel	„zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč“
malý a střední podnikatel	„zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 mil. Kč“
Klasifikace dle ČSSZ	zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
malé organizace	do 25 zaměstnanců
organizace	25 zaměstnanců a více

Zdroj: Bednářová (2007), Kubíčková, Presová (2006), Kiseľáková a Šoltés (2017)

[5] Straková, J., & Váchal, V., & kol. (2020). Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. Grada Publishing a.s.

3.2 Zřizování podniku

Při zřizování podniku je důležité, aby se podnikatel rozhodl, jakou právní formu podnikání zvolí. S tou nedílně souvisí také velikost podniku. Český právní řád obsahuje právní formy vlastnictví, kterými jsou:

a) Živnost (podnik jednotlivce)

Živnost je druh podnikání prováděn samotným podnikatelem, takzvaným „živnostníkem“. Živnostník je osoba samostatně výdělečně činná a odpovídá za plnění svých povinností vůči státu, jako je placení daní a pojistného na sociální zabezpečení. Živnostníkem musí být osoba bezúhonná a plně svéprávná. Základní typové rozdělení živností je na živnosti ohlašovací řemeslné, vázané, volné a koncesované.[6]

Ohlašovací živnosti

Řemeslná živnost

Pro získání řemeslné živnosti musí být podnikatel kvalifikován na vykonávání daného řemesla. Kvalifikaci podnikatel může prokázat pomocí učňovského nebo maturitního odborného vzdělání. Dále také může kvalifikaci prokázat složením zkoušky či dostatečnou praxí (6 let v oboru) v daném řemesle. V první příloze živnostenského zákona o podnikání je k dispozici seznam všech řemeslných živností. Jedná se například o pekařství, zámečnictví, hodinářství, kadeřnictví.[7]

Vázaná živnost

K provozování vázaných živností živnostník musí prokázat odbornou způsobilost. Seznam všech vázaných živností se nachází v druhé příloze zákona o živnostenském podnikání. Jedná se například o výrobu strojů a přístrojů, jejich opravy a montáž, oční optiky, výrobu a zpracování paliv.[8]

---

[6]AION CS - info@aion.cz. (n.d.). 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony Pro Lidi. http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455
[7] Tamtéž.
[8] Tamtéž.

Volná živnost

Zmíněný typ živnosti nevyžaduje žádné kvalifikační oprávnění. Živnostník musí splnit pouze všeobecné podmínky provozování činnosti. Ve čtvrté příloze živnostenského zákona se nachází 80 oborů činností, ze kterých si podnikatel zvolí obory, které souvisí s jeho podnikáním.[9]

Koncesovaná živnost

Živnost tohoto typu je možné provozovat po získání zvláštního oprávnění (státního povolení). Seznam činností je obsažen ve třetí příloze živnostenského zákona. Jedná se o činnosti, které má stát zájem regulovat. Jedná se například o směnárenskou činnost, cestovní kancelář nebo prodej zbraní.

Základní parametry společností

Obchodní korporace se rozdělují na osobní a kapitálové společnosti. Osobní jsou veřejné obchodní společnosti či komanditní společnosti. Kapitálové jsou společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Tyto společnosti reguluje zákon o obchodních korporacích.[10]

Založení obchodní korporace začíná podepsáním společenské smlouvy. Tato smlouva musí být formou veřejné listiny.

[9] AION CS - info@aion.cz. (2023). 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony Pro Lidi. http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

[10] Zákon o obchodních korporacích - BusinessCenter.cz. (2023). BusinessCenter.cz. http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/

4 Podnikání v gastronomii

Základy gastronomie se datují do období starověkých kultur Číny, Řecka či Říma. Díky objevu Ameriky se gastronomie evropských zemí začala pyšnit novou řadou produktů, které mohly svým strávníkům nabídnout, kam bezpochyby patří brambory, rajčata, papriky, fazole, kakao, ale také dýně či slunečnice. Gastronomie tak byla na vzrůstu a zvyšovala se její obliba. Čemu také objev těchto nových surovin pomohl, bylo vyřešení krize v souvislosti s nedostatkem tradičních evropských potravin, zejména v obdobích sužovaných hladomorem, válkami či epidemiemi.[11] Gastronomie jako pojem vznikl z latinského názvu culinara (v překladu kuchařství, kuchyně). Obecně se pojem gastronomie řadí jako nadřazený pojem k vlastnímu kuchařství, do určité kultury spojené s technologickým uměním a přírodními vědami. V gastronomii se také objevují kulturně-sociální rámce doplněné společenských chováním a odpovídajícími mravy.[12]

Gastronomie má jistě svoji dlouhou historii, která vešla nejenom do dějin, ale i učebnic gastronomií, neboť umí poskytnout celou škálu nezaměnitelných vlastních receptů na různá jídla. Často se gastronomové pyšní tím, že mají svůj historicky významný recept dědící se z generace na generaci a na základě něj jsou i někteří schopni uvést svoji všeobecně známou značku. Příkladem může být Sacher ve Vídni.[13]

Podnikatel může být jak fyzická, tak právnická osoba způsobilá dle občanského zákoníku, tedy má právní způsobilost, kdy může mít svoje práva, ale také povinnosti, a svéprávnost, možnost osoby jednat vlastním právním jednáním, nabývat práva a zavazovat se na straně druhé k povinnostem. Samostatné je pak vymezení podnikání v gastronomii, jež se řadí k živnostem řemeslným, tedy živnost, u které je potřeba splnit zákonem stanovené všeobecné požadavky a také nezbytně dlouhou odbornou způsobilost v podobě dosaženého vzdělání nebo praxe.[14]

---

[11] Globální podnikání. (2019b, p. 67). Vysoká škola ekonomie a managementu.
[12] Křížek, F., & Neufus, J. (2014, p. 21). Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s.
[13] Kotíková, H. (2013, p. 44). Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Grada Publishing a.s.
[14] Vlachová, B. (2021, p. 38). Právo v praxi.

Podnikání v gastronomii je pro mnohé známé pod názvem franchising. Jedná se o specifickou formu podnikání, kdy si podnikatel kupuje licenční právo, opravňujícího k podnikání pod vlastním jménem a na vlastní účet, většinou zahrnované znalosti, procesy, značku, určité know-how, marketingový balíček, tedy zajetý a dobře známý podnik. Díky této licenci platí sice fixní poplatek za její užití plus nějaké procento z tržeb, ovšem má jistotu, že při volbě správného podniku má zaručený úspěch v gastronomickém podnikání.[15]

4.1 Gastronomický podnik

Definici gastronomického podniku v zákoně a ani odborné literatuře nelze najít. Jedná se o definování podniku jako samotného celku, který bude vysvětlen v další kapitole 6.1., a potom odděleně pojmu gastronomie uvedeného výše. Gastronomický podnik bezpochyby patří do kategorie kulinářského cestovního ruchu, který je čím dál více populárnější a zajímavější. Jedná se o jeho součást, díky jeho aktivitám spočívající v poskytování stravování v rámci návštěvy gastronomických objektů či akcí.[16]

4.2 Gastronomický podnik v globálním měřítku

Gastronomie a podnikání v ní se dá pyšnit celou řadou způsobů pojetí gastronomického zařízení. Vznikají tradiční gastronomická zařízení, která jsou charakteristická zejména svoji autenticitou v poskytování svých tradičních místních specialit lidem a dbají na původní a dlouhou recepturu, která se stává základem jejich vaření. Mnohé podniky se snaží „okopírovat“ tyto recepty, a pak ve svých jídelních lístcích nabízejí obdobná jídla daných receptů. Pak se na trhu dá najít hostinec či restaurace vyhledávaná díky své lidové atmosféře poskytující klid a příjemné prostředí včetně poctivé kuchyně. Takovéto typy gastronomických podniků lze nalézt např. v podobě restaurací v Toskánsku či v Thajsku, ale i v České republice. Gastronomický podnik nesoucí v sobě označení zážitková restaurace, je vždy něčím zvláštní a výjimečný. Originalita ve vybavení restaurace, nabízeném

[15] Šafrová Drášilová, A. (2019, p. 28). Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele. Grada Publishing a.s.
[16] Kotíková, H. (2013, p. 43). Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Grada Publishing a.s.

pohoštění včetně způsobu přípravy a servírování či samotné obsluhy. Příkladem mohou být restaurace v Drážďanech či Londýně. Na Maledivách mají dokonce restauraci pod hladinou moře.[17]

4.3 Kritéria kvality gastronomických podniků

V České republice je povinný systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) zabývající se kvalitou služeb v gastronomii a cateringu, včetně bezpečnostní a nezávadností produktu. Doslovný překlad zní systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Systém umožňuje kontrolu kvality poskytovaných služeb. Všechny podniky nevyužívají pouze systém HACCP, ale i další metody sledující kvalitu, zejména v kuchyni, každopádně HACCP je povinností všech.[18]

Povinnost sledovat kvalitu v kuchyni znamená sledovat čerstvost potravin, kvalitu jídla, vzhledu, úpravy pokrmů, doprovázené čistotou provozovny, toalet, kontroly personálu, prezentace jídel a nápojů.[19]

Státní orgány České republiky hrají veledůležitou úlohu v oblasti kontroly kvality ve stravovacích službách. Kontrolní orgány mají působnosti místní správy, dále také vládních orgánů, a to vše zaštiťuje Evropská komise či jiné mezinárodní orgány. Mezi formální normy kvality v oblasti gastronomických podniků, spadajících do koncesovaných zařízení, patří i splnění zdravotně-hygienických norem pro restaurace.[20]

Z hlediska kvality a hygieny, která pomáhá k dodržování kvality potravin, musí podniky splňovat určitý seznam zákonů, nařízení a vyhlášek určených k různým typům gastronomických podniků, mezi které patří následující:

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění – slouží k zabránění šíření infekčních a hromadně se vyskytujících onemocnění vedoucí k ohrožení zdraví lidí

Vyhláška č. 490/2000 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví, v platném znění – jedná

[17] Kotíková, H. (2013, p. 44). Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Grada Publishing a.s.
[18] Ryglová, K., & Rašovská, I. (2017, p. 128). Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Grada Publishing a.s.
[19] Tamtéž s. 127
[20] Vaníček, J., & Křesťan, V. (2007, p. 37). Marketing cestovního ruchu. http://www.vzdelavanivcr.cz

se o úpravu obsahu a rozsahu kurzů v oboru speciální ochranné dezinfekce, dezinsekce a deratizace, rozsah znalostí nutných k ochraně veřejného zdraví.[21]

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu
Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění

Nařízení vlády č. 98/2005 Sb., kterým se stanoví systém rychlého varování o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv – stanoví úkoly, způsob a postupy předávání informací příslušným orgánům státní správy

Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny
Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění – platí pro skladování a manipulaci s potravinami[22]
Češi mají stále rostoucí zájem o kvalitu potravin, což potvrzuje i Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která založila web s názvem „Potraviny na pranýři“, kde se lidé mohou dozvědět o výrobcích poskytující pochybnou kvalitu vyskytující se na českém trhu, ať už v maloobchodních či velkoobchodních prodejnách, ale jsou zde i informace o gastronomických podnicích, kteří byly nuceny zavřít provoz vzhledem k jejich selhání v kvalitě a hygieně potravin, které mohlo vést k ohrožení zdraví lidí.[23]

4.4 Proměny počtu gastronomických podniků v průběhu let

Statistické údaje o počtu gastronomických podniků se liší díky pandemii koronaviru, neboť restaurace musely mít zavřeno a gastropodnikání se de facto zastavilo a

[21]Beránek, J. (2013, p. 208). Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac.
[22] Šupsáková, P. (2017, p. 247) Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi.
[23] Spilková, J. (2016, p. 63) Alternativní potravinové sítě - česká cesta.

otřáslo v základech. V období před pandemií, konkrétně v letech 2010 – 2019, se vyvíjel počet restaurací, kaváren a bister rostoucím tempem rok od roku, jak dokazuje i následující tabulka:

Tabulka 2 Počet restaurací, kaváren a bister v letech 2010 - 2019

Rok	Počet založených	Počet zrušených	Celkový počet
2010	1 253	139	10 277
2011	1 137	151	11 158
2012	1 289	150	12 087
2013	1 234	162	13 060
2014	1 473	192	14 166
2015	1 594	246	15 505
2016	2 558	294	17 496
2017	2 152	396	19 354
2018	1 722	467	20 725
2019	1 445	621	21 592
2020	1311	521	22 320
2021	1004	524	22 874[24]

Data z tabulky převzaty z uvedeného zdroje.

Samozřejmě i některé podniky se zavřely, nejvíce jich ve sledovaném období bylo v roce 2019, ale každým rokem více než 1 100 nových podniků vstoupilo na trh. Dalo by se říci, že gastronomickému podnikání se dařilo do doby pandemie, která přišla v roce 2020. Názorná ukázka jednoho průzkumu mezi podniky využívající pokladní systém Storyous, podle dat společnosti firmy dosahovaly v březnu 2020 téměř 90% propad tržeb. Jednalo se o enormní čísla, která odhadovala, že až polovina z těchto firem půjde po Velikonocích roku 2020 rovnou do likvidace. Následující měsíce se pohybovaly tržby přes 20 % hodnoty tržeb dosahovaných před únorem 2020.[25]

[24] Newsroom TTG. (2022). V ČR letos vzniklo 716 restaurací, nejméně za deset let. TTG – Vše O Cestovním Ruchu. https://www.ttg.cz/v-cr-letos-vzniklo-716-restauraci-nejmene-za-deset-let/2022/12/

[25] Oupic, M. (2020). Jaký je aktuální vývoj české gastronomie? mistoprodeje.cz. https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/jaky-je-aktualni-vyvoj-ceske-gastronomie/

V roce 2021 si jídlo z restaurací online objednávalo o polovinu více lidí než v roce 2020, za což tedy může i větší využití sociálních sítí gastronomickými podniky. V meziročním srovnání se jednalo o zvýšení počtu online objednavatelů jídla v řádu 7 %, konkrétně z 13 na 20 %.[26]

V roce 2022 dosahují gastronomické podniky opět výkyvu v číslech, tentokrát ne takových, jakých dosahovali v pandemii, protože za nižší čísla může pro změnu vysoká inflace, která postihla Českou republiku i ostatní země, převážně kvůli vysokým cenám energií, které se pak promítají do ceny potravin a dalších vstupních surovin. Obyvatelstvo se snaží šetřit. V ročním porovnání údajů vykazují tržby dle Českého statistického úřadu za 4. čtvrtletí 2022 v mezičtvrtletním srovnání pokles reálně o 0,8 %, a dále meziroční růst o 8,8 %, tedy oproti tržbám v 2021.[27]

Pokud bychom do gastronomických podniků zařadili i podniky poskytující k poskytnutí jídla navíc ubytovací služby, tak jak k tomu přistupuje ve statistických údajích Český statistický úřad, hovořili bychom dokonce o čísle ještě větším. Konkrétně se jedná o označení Stravování a pohostinství podle označení CZ-NACE 56. Tržby v následující tabulce jsou uváděny v mil. Kč.[28]

---

[26] *Jídlo z restaurací si online objednává o polovinu více lidí než loni. (2021, November 23). ČSÚ. https://www.czso.cz/csu/czso/jidlo-z-restauraci-si-online-objednava-o-polovinu-vice-lidi-nez-loni*
[27] *Služby - 4. čtvrtletí 2022. (2023). ČSÚ. https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2022*
[28] Výstupní objekt VDB. (2021). https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=31030&pvo=OBU04&str=v75

Tabulka 3 Údaje o podnicích ve stravování a pohostinství 2010 – 2019

Rok	Celkový počet	Tržby celkem
2010	51 405	91 047 mil. Kč
2011	51 329	91 963 mil. Kč
2012	51 537	88 728 mil. Kč
2013	50 221	87 397 mil. Kč
2014	50 390	90 794 mil. Kč
2015	49 909	96 881 mil. Kč
2016	50 480	106 690 mil. Kč
2017	48 778	129 395 mil. Kč
2018	48 636	137 583 mil. Kč
2019	48 837	147 779 mil. Kč
2020	48 154	99 982 mil. Kč
2021	47 049	106 714 mil. Kč[29]

Data z tabulky převzaty z uvedeného zdroje.

Celkový počet podniků se v prvních třech letech 2010 – 2012 pohybuje téměř v totožných číslech s nepatrnými odchylkami a také s nejvyššími počty. Kdežto od roku 2013 dochází každoročně až do roku 2019 ke snížení celkového počtu podniků oproti prvním třem letem sledovaného období. Nejnižší počet celkových podniků zaznamenal rok 2018. Z údajů o tržbách je patrné, že i tento statistický počet gastronomických podniků ve sledovaném období 2010 – 2019 má každým rokem, kromě roku 2013, kdy byl zaznamenán menší počet tržeb než v roce 2012, rostoucí charakter tržeb, i když celkový počet podniků byl nižší než na začátku sledovaného období. Závěr je takový, že gastronomickému odvětví se ve sledovaných letech i přes snižující celkový počet podniků dařilo dobře díky rostoucím tržbám.

[29] Výstupní objekt VDB. (n.d.). https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=31030&pvo=OBU04&str=v75

5 Pandemie Covidu-19

Covid-19 je vysoce infekční onemocnění, které způsobuje respirační problémy, horečku, kašel, únavu, a naopak může být kompletně bezpříznakové.
Virus SARS-CoV-2, který způsobuje Covid-19 se šíří hlavně vzduchem. Pokud jsou osoby v blízkém kontaktu, stačí aby se aerosoly vypuštěné z nosu, či úst nakažené osoby dostaly do kontaktů se sliznicemi druhé osoby a virus se tímto způsobem lehce přenese.

V prosinci roku 2019 se onemocnění neznámého původu objevilo na území Číny ve městě Wuhan. Epidemiologicky jsou první případy Covidu-19 spojeny s tržištěm mořských plodů - „Huanan Seafood Wholesale Market".[30]

5.1 Fungování gastronomických podniků během pandemie Covid-19

Během pandemie byly gastronomické podniky v České republice ovlivněny opatřeními, která byla přijímána vládou a zdravotními orgány s cílem snížit šíření viru. Některá z opatření zahrnovala:

- Omezení provozu: V různých fázích pandemie byly restaurace a bary nuceny omezit svůj provoz nebo dokonce zavřít úplně. To se často týkalo nočního provozu a míst, kde bylo větší riziko přenosu nákazy.
- Omezení kapacity: Když byly gastronomické podniky povoleny, byly často omezeny na určitou kapacitu zákazníků, aby se zajistilo dodržování fyzického odstupu mezi jednotlivými stoly.
- Opatření v oblasti hygieny: Byly zavedeny přísné hygienické požadavky, včetně častého dezinfikování povrchů, nošení ochranných prostředků (např. roušek) zaměstnanci a dodržování dalších hygienických opatření.[31]

---

[30] Sagnelli, C., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. G., Wang, C. B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, 57(6), 365–388. https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198
[31] Jídlo a radost Ambi. (n.d.). Podzim a Covid aneb Jaká opatření zasahují gastronomii - Jídlo a radost. Jídlo a Radost Ambi. https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/podzim-a-covid-aneb-jaka-opatreni-zasahuji-gastronomii/

Pandemie Covidu-19, v českých podmínkách zejména od března 2020 v důsledku přijatých legislativních opatření, přinášela mnohé výzvy a změny ve fungování, nejen gastronomických podniků. Bruce Reinstein a Tim Hand již v dubnu 2020 vymezili hlavní oblasti gastronomického podnikání, kterých se pandemie Covidu-19 dotýká. Mezi ně patří chování zákazníků, přístupy provozovatelů podniků a změny v postupech výrobců. V této kapitole jsou vzhledem k předmětu zájmu této práce tematizovány zejména první dvě zmíněné oblasti. Autoři článku uvádí, že pandemii, jakožto krizi je možné vnímat jako příležitost pro změnu byznysových modelů, která přetrvá i do časů po krizi. Uvádí, že největší změny jsou očekávány v podnikatelském plánování, přístupu na trh, způsobu komunikace a spolupráce a interakci se zákazníky.[32]

V průběhu pandemie se v zákaznickém chování změnila například frekvence požadavku na rozvoz jídla. Mnoho lidí, kteří jen omezeně opouštěli své domovy preferovali objednávky jídla s dovozem. Na tento požadavek se snažili podniky pružně reagovat. Nově nastolené formáty přetrvaly i do po období po pandemii a nastavily tak nové standardy pro zákazníky, kteří si zvykli na dovoz jídla a mnohem častěji jej využívají.[33]

Kromě toho se zvýšily požadavky zákazníků na hygienické standardy jídla. Zákazníci se od počátku pandemie začali více zajímat o tom, odkud jejich jídlo pochází, jak bylo pěstováno, chováno, či zpracováváno. I tento fenomén přetrvává až do období po krizi. Zřetelná je nižší tolerance vůči nedodržování hygienických standardů při práci s jídlem v restauracích, nevyužívání hygienických rukavic při přípravě jídla, je tak zásadním proviněním, stejně jako všeobecný dojem nečistého prostředí v zařízení. Zákazníci také čím dál více vyžadují, aby informace o původu a způsobu zpracování jídla, které konzumují byly dobře přístupné. Kromě těchto základních hygienických zásad očekávají zákazníci také přístup k hygienickým pomůckám jako jsou

[32] Reinstein, B. (2020, July 11). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[33] Reinstein, B. (2020, July 11). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

dezinfekce, dezinfekční mýdla a ubrousky, které jsou při pobytu v restauraci dobře dostupné.[34]

Mnohé podniky dále v pandemii otevíraly takzvaná „okénka“ k co nejvíce bezkontaktnímu předávání jídla. Celkově byla během pandemie zvýšena snaha o co nejnižší kontakt mezi zaměstnanci gastronomických podniků a zákazníky. V návaznosti na to se rozšířily možnosti bezkontaktních plateb, ale také bezkontaktního objednávání jídla a platby prostřednictvím QR kódů umístěných u okének i stolů.[35] Přechod na bezhotovostní platby vlivem pandemie Covid-19 potvrzují také Seznam Zprávy. Výrazný nárůst byl zaznamenán u plateb kartou přes internet, do kterých mohou zapadat i objednávky u gastronomických podniků. Podle Seznam Zpráv se obecně navýšil u plateb kartou na internetu o 105 % oproti období před pandemií.[36]

Podniky byly také nuceny optimalizovat způsoby balení jídla pro vyzvednutí a rozvoz. Restaurace tak postupně hledaly a následně využívaly sofistikovanější materiály a pomůcky pro zachování teploty, hmoty, vzhledu a přitažlivosti jídla všeobecně.[37]

Dopad pandemie byl zřetelný také na šíři podniků, kterých se rozvoz jídla týkal. Autoři poznamenávají, že v období před pandemií se rozvoz a okénkový prodej týkal spíše podniků blížících se rychlému občerstvení, zatímco v průběhu pandemie, kdy byly zavřené i restaurace vyšší kvality, začala existovat i poptávka po dovozu a vyzvedávání z tohoto typu restaurací.[38]

Změny, které museli přijmout provozovatelé restaurací, se mnohdy prolínají s těmi, které již byly popsány v dřívější stati. Autoři článku je představují i z podnikové

---

[34] Reinstein, B. (11. července 2020). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[35] Tamtéž.

[36] Velký přehled: Dva roky s koronavirem v Česku. (2022, March 1). *Seznam Zprávy*. https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-velky-prehled-dva-roky-s-koronavirem-v-cesku-190958

[37] Reinstein, B. (11. července 2020). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[38] Tamtéž.

perspektivy, v této práci však budou představeny především ty, které ještě nebyly zmíněny. Mezi hlavní dopady patří především nutnost některých podniků svou činnost ukončit.[39] Původní odhady, které uváděli, že v důsledku pandemie ukončí svou činnost až 30 % podniků, se ukázaly jako příliš pesimistické. Fatálním způsobem se pandemie Covidu-19 dotkla 5 až 10 % ze 40 000 gastronomických podniků v České republice.[40] Autoři dále uvádějí snížení počtu nově otevřených podniků nejen v průběhu, ale také po skončení koronavirové krize. Významnější problémy musely také řešit určité segmenty gastronomického odvětví, jako jsou hotely, či restaurační zařízení v turistických lokalitách, které v průběhu pandemie zůstávaly zcela vylidněné. Požadavky na zvýšené hygienické standardy, stejně jako přehled o původu a zpracování potravin již bylo zmíněno dříve, podobně s pandemií přicházely také nové postupy ve vyhledávání vhodných zdrojů. V průběhu pandemie se mnoho podniků přeorientovalo na lokální zdroje - potraviny, které byly v danou chvíli dostupnější a také bezpečnější.[41]

Kromě toho autoři uvádějí, že v průběhu pandemie byla jídla zjednodušena, aby provozovny byly schopny produkovat takzvaně více za méně, tedy využívat stejné potraviny ve vícero pokrmech, čímž předcházeli rizikům spojeným s dostupností zdrojů.[42]

Dalším dopadem pandemie na provozy byly vyšší investice do provozů, kdy gastronomické podniky reagovaly na změny, které pandemie přinesla a inovovaly svá zařízení, především prostřednictvím bezkontaktních metod platby, take-away procesů a bezkontaktního zákaznického servisu všeobecně. Dalším důsledkem

---

[39] Reinstein, B. (11. července 2020). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[40] Petr, M. (2021, June 30). *Covidové ztráty gastro oboru: Pravděpodobně více než dva tisíce podniků | Téma | Lidovky.cz*. Lidovky.cz. https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/covidove-ztraty-gastro-oboru-pravdepodobne-vice-nez-dva-tisice-podniku.A210625_113400_pozice-tema_lube

[41] Reinstein, B. (11. července 2020). COVID-19 will forever change the foodservice industry. *www.qsrweb.com*. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[42] *Příprava na změny v gastronomii v důsledku koronaviru*. (n.d.). Unilever Food Solutions. https://www.unileverfoodsolutions.cz/inspirace-pro-kuchare/COVID-19/covid-19-zm_ni-gastronomii-nav-dy--jake-budou-dopady-koronavirus.html

pandemie jsou vznikající podniky, které se na takzvané take-away a drive-through primárně zaměřují a nemají tak žádné prostory určené zákazníkům.[43]

5.1 Státní podpora pro gastronomické podniky v průběhu pandemie Covid-19

V důsledku pandemie Covid-19, která postihla celosvětově zdravotní, sociální a ekonomické struktury, se podnikatelské subjekty napříč různými odvětvími ocitly v nevídaných výzvách. Zvláště zasažena byla gastronomická odvětví, která čelila zavírání provozoven, omezení pohybu a nárůstu nejistoty u spotřebitelů. V reakci na tuto mimořádnou situaci se Česká republika rozhodla zavést různá opatření státní podpory, jejichž cílem bylo udržet provoz schopný podniků a minimalizovat negativní dopady na ekonomiku.[44] Za níže zmíněnými dotačními programy stojí Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), které vláda státu musela projednat a posléze schválit.

5.1.1 Program COVID - Nájemné (MPO)

Program "COVID - Nájemné" byl představený jako první dotační program týkající se pandemie Covidu-19 dne 20.5.2020.[45] O měsíc později 26.6.2020 bylo možné zažádat o podporu na nájemné po splnění určitých podmínek.

Program říká, že pokud pronajímatel poskytne slevu 30% z rozhodného nájemného a nájemce uhradí 20%, poté stát uhradí nájemci zbylých 50%.[46]
Od 21.10.2020 do 21.1.2021 mohli podnikatelé žádat o dotaci bez nutnosti vyjednání slevy na nájemné.[47]

---

[43] *Příprava na změny v gastronomii v důsledku koronaviru*. (n.d.). Unilever Food Solutions. https://www.unileverfoodsolutions.cz/inspirace-pro-kuchare/COVID-19/covid-19-zm_ni-gastronomii-nav-dy--jake-budou-dopady-koronavirus.html
[44] Štípek, V. (n.d.). Daně: Na jaké úlevy mají firmy kvůli koronaviru nárok. https://www.spcr.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/13445-dane-na-jake-ulevy-maji-firmy-narok-podle-liberacniho-balicku-ministerstva-financi
[45] Pomoc státu s nájemným: Dotační program MPO čeká evropská notifikace | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/pomoc-statu-s-najemnym-dotacni-program-mpo-ceka-evropska-notifikace--254704/
[46] Zveřejňujeme Výzvu k programu COVID – Nájemné, žádat o podporu bude možné od 26. června 2020 | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/zverejnujeme-vyzvu-k-programu-covid-_-najemne--zadat-o-podporu-bude-mozne-od-26--cervna-2020--255316/
[47] MPO zveřejňuje druhou výzvu k programu COVID - Nájemné, žádosti mohou podnikatelé podávat od příštího týdne | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-

5.1.2 Program COVID - Gastro - Uzavřené provozovny (MPO)

Tento program měl poskytnout finanční podporu subjektům, které kvůli vládním nařízením nebyly schopny od 5.10.2020 do 10.1.2021 otevřít podnik, či musely výrazně omezit prodej. Vláda tento program schválila 4.1.2021 a podnikatelé mohli zpětně žádat o podporu od 18.1.2021 do 15.3.2021.[48]

"Podpora je určena všem podnikatelům, kteří zaměstnávají pracovníky v restauračních provozech, maloobchodních prodejnách či v osobních, vzdělávacích a rekreačních službách."[49] COVID - Gastro nabízel příspěvek ve výši 400 Kč za zaměstnance na den.[50]

4.1.3 Program Antivirus (MPSV)

Tento program funguje ve dvou režimech.

Režim A - "*Vztahuje se na případy, kdy je zaměstnancům nařízena karanténa nebo izolace z důvodu onemocnění COVID-19. Výše příspěvku je stanovena na 80 % uznatelných nákladů."* [51]

Režim B - *"Je určený pro firmy, které nemůžou fungovat naplno, protože mají významný počet zaměstnanců na ošetřovném nebo v karanténě, mají omezené vstupy nezbytné k jejich činnosti (například z důvodu pandemie chybí nějaká součástka, ze které firma vyrábí svůj produkt), nebo je z důvodu pandemie omezená poptávka po službách či produktech firmy. Výše příspěvku z režimu B je 60 % vyplacené náhrady mzdy, včetně pojistného, maximálně 29 000 Kč měsíčně na zaměstnance."* [52]

---

zpravy/mpo-zverejnuje-druhou-vyzvu-k-programu-covid---najemne--zadosti-mohou-podnikatele-podavat-od-pristiho-tydne--257381/

[48] Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-_-gastro-_-uzavrene-provozovny--258742/

[49] Vláda schválila nový program pro všechny uzavřené provozovny | MPO. (n.d.-b). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-novy-program-pro-vsechny-uzavrene-provozovny--258744/

[50] Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-_-gastro-_-uzavrene-provozovny--258742/

[51] Antivirus - podpora firem. (n.d.-b). https://www.mpsv.cz/antivirus

[52] Antivirus - podpora firem. (n.d.-b). https://www.mpsv.cz/antivirus

Cílem tohoto programu byla částečná nebo plná kompenzace mzdových nákladů zaměstnavatelům v podobě náhrad mezd pro zaměstnance během doby překážek v práci, které byly způsobeny karanténou a mimořádnými opatřeními souvisejícími s šířením COVID-19. Program byl určen všem zaměstnavatelům s výjimkou těch, jejichž mzdové prostředky jsou kryty veřejnými rozpočty.[53]

5.2 Sociální sítě jako nástroj komunikace v průběhu pandemie

Sociální sítě jsou webové portály představující strukturu vztahů a individuálních lidí, skupin či institucí. Sociální sítě dovolují využít všech kladných nástrojů k rozvoji povědomí o podniku, který má určitě význam. Sociální sítě tak zaznamenávají neustálý prudký rozvoj v každém roce, stávají se součástí komunikace restaurací a díky ní jsou efektivnější.[54]

Propagace stravovacích služeb na sociálních sítích před pandemií vycházela z potřeb tržních segmentů jednotlivých podniků a respektovala odlišnosti dané různými typy gastronomických zařízení. Jejich aktivita na sociálních sítích spočívala v:

- zaměření reklamy na zahraniční turisty či bohatou místní klientelu, pokud podnik věděl, že se vyskytuje v lokalitě prestižních obyvatel
- zaměření na mladé lidi, kteří se chtěli někde pobavit, také hlavně na páry či vyšší společenské vrstvy
- zaměření hlavně na místní obyvatele, tedy s bydlištěm do 5 km
- zaměření na rodiny s dětmi, poskytované výhodná menu či prostory v rámci dětských koutků či možnost si přivést domácího mazlíčka
- zaměření na turisty, přilákaných do oblasti díky využití cestovního ruchu

[53] Antivirus - podpora firem. (n.d.). https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Manual_Program_Antivirus_v6.pdf
[54] Majerová, V., Kostelecký, T., Sýkora, L., & Kol. (2011, p. 169). Sociální kapitál a rozvoj regionu: Příklad Kraje Vysočina. Grada Publishing a.s.

- zaměření na lidi z nižších společenských tříd, lidi s nízkými příjmy, představované zejména klasickými hospodami bez větší možnosti konzumace jídla, spíše zaměřeno na pití a alkohol.[55]

V době před pandemií byly podniky více méně různorodě aktivní na sociálních sítích, neboť měly svoje potřeby v uspokojení jedné či dvou skupin obyvatelstva, podle výše uvedeného zaměření se. Což jim splňovalo jejich podnikatelský záměr a generovalo potřebný zisk.

Pak nastoupila pandemie a změnila myšlení i strategii všech gastronomických podniků, které se musely přizpůsobit vládním opatřením s ohledem na bezpečnost a zdraví lidí, ale také s velkým neočekávaným odlivem zákazníků, mnohé podniky bojovaly o existenci přežití.

V době omezeného fungování gastronomických podniků se hlavním komunikačním prostředkem mezi restauracemi, hospodami, hotely a hosty staly hlavně sociální sítě. Spousta neaktivních firem začala více využívat právě sociální sítě jako hlavní komunikační prostředek. Téměř 7 z 10 podniků používalo k informování o otevírací době, menu či jiných aktivitách své hosty prostřednictvím sociální sítě Facebook.[56]

Doporučení používat sociální sítě v době pandemie vyplývá i z těchto důvodů:

- informovat věrné zákazníky, že stále podnik funguje
- neustále oznamovat připravované novinky, např. v podobě rezervací či pořádaných akcích
- nezapomínat na fakt, že hygiena a zdraví zákazníků je na prvním místě, a proto striktně se dodržují zavedená opatření, neboť je to citlivé téma
- informovat o plánech do blízké budoucnosti
- pokud se pomáhá např. lidem v první linii, informovat o tom, zlepší to prestiž

[55] Vaníček, J., & Křesťan, V. (2007, p. 54). Marketing cestovního ruchu.
[56] Restaurace mají nižší tržby než před pandemií. Chování zákazníků se mění | BusinessInfo.cz. (2021, August 7). BusinessInfo.cz. https://www.businessinfo.cz/clanky/restaurace-maji-nizsi-trzby-nez-pred-pandemii-chovani-zakazniku-se-meni/

- hlavně být aktivní na sociálních sítích, reagovat na zprávy, na komentáře, zvýšit komunikaci a poskytovat z první ruky potřebné informace [57]

II. Praktická část

6 Průběh výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo od května do července 2023 a skládalo se z polostrukturovaných rozhovorů s dvěma cíleně vybranými respondenty - majiteli, respektive provozovateli malých gastronomických podniků v Hradci Králové. Polostrukturovaný charakter rozhovorů byl zvolen záměrně, aby dával dostatek prostoru tazateli i respondentům pro rozvíjení témat, které se během rozhovorů potenciálně mohou objevovat a která se ve vztahu k cílům a výzkumným otázkám práce jeví jako podstatná.

Kromě polostrukturovaných rozhovorů byla v rámci výzkumného šetření provedena hloubková analýza sociálních sítí vybraných podniků pro získání potřebných dat pro odpovědi na výzkumné otázky č. 1 a 2.

6.1. Realizace rozhovorů

6.1.1. Představení respondenta č. 1 a jeho podniku

První rozhovor proběhl s majitelem podniku dne 30.06.2023 v daném gastronomickém subjektu. Respondentovi je mezi 25 až 30 lety.

Má středoškolské vzdělání v oboru gastronomie, což znamená, že získal určité teoretické znalosti a dovednosti v oblasti potravinářství, vaření a provozování podniku. Od ukončení studia pracoval v několika gastronomických podnicích, kde získal důležité zkušenosti, které mu pomohly připravit se na otevření vlastního podniku. Tato praxe mu umožnila seznámit se s různými aspekty provozování gastronomie, jako je čepování piva, příprava míchaných nápojů, příprava jídel,

[57] Fryč, M. (2020). Pár rad pro restauratéry, jak na sociální sítě a komunikaci v čase pandemie - RESTAURANT GURU: Kompletní. https://restaurantguru.cz/par-rad-jak-na-socialni-site-a-komunikaci-v-dobe-pandemie/

zajištění kvality potravin, personální řízení, řízení skladových zásob a péče o zákazníky.

Tento podnik se nachází v širším centru města Hradce Králové. Hospoda disponuje také venkovním posezením, které je oblíbené zejména v letních měsících.
Venkovní zahrada má velikost přibližně 300 m2 a kapacitu pro více než 150 osob. Je vybavena stoly a židlemi, umožňujícími hostům vychutnat si jídlo a pití ať už pod venkovními stříškami nebo pod širým nebem. Esteticky provedený venkovní prostor je obklopen zelení, což přispívá k příjemné a relaxační atmosféře.

Vnitřní prostor je rozčleněn na hlavní část a salónek s dostatkem stolů a židlí, které jsou vhodné pro menší i větší skupiny hostů a tím umožňuje pohodlné stolování pro větší skupiny, což představuje vhodnou možnost pro setkání s přáteli, firemních večírků, svateb či pro pořádání rodinných oslav. Vnitřní část hospody včetně kuchyně, skladu, a šaten má velikost také přibližně 300 m2, nicméně část určená pro hosty je menší a obsahuje přibližně 80 míst k sezení.

V roce 2020 byla provedena investice do modernizace kuchyňských zařízení. Nové vybavení kuchyně je vysoce funkční a odpovídá moderním standardům v oboru. Zahrnuje inovativní spotřebiče, jako jsou konvektomaty, profesionální grily, chladící zařízení a sous vide vařič. Toto vybavení umožňuje kuchařům a kuchařskému týmu efektivněji připravovat pokrmy, udržovat kvalitu surovin a dosáhnout vynikajícího chuťového zážitku pro hosty.

Podnik dále nabízí venkovní kiosek (bar), který podnik může využívat při vyšším vytížení.

Rozhovor probíhal přirozeně, respondent odpovídal uvolněně a bez ostychu.

Doslovný záznam rozhovoru č. 1:

- Jak dlouho Váš podnik před pandemií Covid-19 fungoval?
    - *My jsme začali přesně s covidem, v dubnu začal covid a my jsme koncem dubna začali.*
- Jak byste popsal fungování Vašeho podniku před pandemií Covid-19? Považoval byste ho za úspěšné, proč ano, proč ne?

- *Nemůžu říct, protože jsme podnik otevřeli až s covidem, ale můžu se zmínit o našich jinejch gastronomickejch podnikách, který vydělávaly, takže bych řekl, že se nám dařilo.*

- Jaká opatření jste přijali pro zachování fungování Vašeho podniku a jeho ziskovosti v počáteční fázi pandemie Covid-19 v první polovině roku 2020?
    - *Udělali jsme okýnko, začali jsme točit pivo do petlahví, vyndali jsme ledničku se zákuskama, který jsou naší výroby, před hospodu, prodej těch zákusků nás dostal z toho nejhoršího a hlavně nás z toho dostala podpora státu.*
- Co pro Vás, respektive Váš podnik, bylo v tomto období největší výzvou?
    - *Tím že jsme to tady přes covid dávali do kupy, tak výzvou bylo abychom to tady všechno stihli dát dokupy, protože když jsme tuhle hospodu převzali, tak byla ještě dost nevyhovující, takže jsme se snažili udělat co nejvíc práce, když zákazníci nemohli do hospody. Díky tomu covidu jsme to tady mohli dát dokupy, protože byl čas. Některý lidi to prostě semlelo a my jsme měli čas na to, to tady rozjet a vybavit. Bylo to pro nás takhle výhodnější, než že by nás to nějak semlelo. A tím, že jsme takhle šli lidem naproti a nabízeli jsme jim věci z okýnka tak jsme fungovali dobře.*
- Jak se proměňovaly vaše zkušenosti s fungováním podniku v průběhu dalšího trvání pandemie zejména pak na podzim a na jaře 2020/2021?
    - *Na tohle už jsem odpověděl předchozí otázkou, ale teď mi ještě došlo, že jsme měli rozvozy. Používali jsme Dáme jídlo a taky jsme dělali vlastní. Abychom nemuseli platit těm firmám jako je třeba Dáme jídlo, tak jsme si rozváželi vlastním autem. Bylo to výhodnější do tý doby, než se to začalo dostávat do normálního provozu. Potom už to moc smysl nedávalo, protože potřebuješ zaměstnance spíš na place, nicméně jídlo rozvážíme furt, ale přes ty rozvážecí služby.*
- Jakým způsobem jste oslovovali zákazníky v průběhu pandemie?
    - *Na sociálních sítích, před hospodou jsme se tak jako ukazovali. Dali jsme tam ty zákusky a celkově ty lidi, když jeli kolem, tak nás tady*

viděli, že to tady funguje. Samozřejmě ty zaměstnanci tady museli bejt i když tady nic nebylo, ale to se nedalo nic dělat.

- Využívali jste v důsledku pandemie ve zvýšené míře sociální sítě? Pokud ano, jakým způsobem jste je využívali?
    - *Bylo to všude, meníčka na Dáme jídlu, na stránkách, na instagramu. na facebooku, ale nemám nikoho, kdo by se mi o to staral a nejsem v tom nějak zběhlej. Určitě nějaký procento tý návštěvnosti tady bylo díky těm sociálním sítím, věřím tomu. I si myslím, že tomu pomohl nějakej ten sponzoring. Ten jsme měli nastavenej na nějakejch dvacet, třicet korun tejdně, fakt jsem tam nedával moc nebo jako do stovky tejdně že jako jeden příspěvek se tam sponzoroval. Takže i tím to bylo a tím jsme hlavně oslovili ty nový zákazníky. Čtyři pět měsíců v létě jsme platili. Ono to sbírá tu cílovou skupinu lidí v okolí ti to najde.*
- Které sociální sítě jste konkrétně volili a s jakým záměrem?
    - *Tak jak jsem už říkal tak Instagram, facebook a jestli se to tak dá brát tak i Dáme jídlo. No a záměr určitě takovej, aby víc lidí o tomhle místě vědělo.*
- Jaký obsah a typy příspěvků jste v průběhu pandemie začali prostřednictvím sociálních sítí sdílet?
    - *Že máme svůj rozvoz, že máme jídla s sebou, že máme otevřeno do večera, že si sem lidi můžou přijít pro čepovaný pivo a prostě, že tady je normální provoz, ale z okýnka. To jsme dávali na ty sociální sítě, no.*
- Doplňující otázka: Takže tento provoz pro vás byl výhodnější i z hlediska nákladů na provoz je tomu tak?
    - *Přesně tak a peníze jsem dostával i tak. Měl jsem jednoho zaměstnance na place, druhýho v kuchyni, a ještě jsem netopil, takže tady seděli v bundách a tímhle vším ty náklady byly prostě nižší.*
- Jak byste charakterizoval hlavní benefity, či zlepšení, ke kterému díky využívání sociálních sítí docházelo?
    - *Fakt jsem byl překvapenej z těch placených reklam, že fakt stačí těch dvacet, třicet korun tejdně stačí na to, aby se to k těm lidem dostalo.*

Tím jak je to hospoda a cílovka je nějaký okolí hospody, tak to za tyhle peníze úplně stačilo.

- Jaké hlavní efekty využívání sociálních sítí jste mohl sledovat?
    - *Určitě větší návštěvnost.*
- Jakým způsobem jste posuzovali úspěšnost Vaší propagace na sociálních sítích? Využívali jste nějakých ukazatelů? Kterých?
    - *Na google statistikách jsme začínali na nějakých 500ti zobrazeních a teď už je na našich stránkách kolem 1000 zobrazení za měsíc.*
- Jak byste zhodnotili případné změny v provozu Vašeho podniku od stavu při pandemií? Jaké změny v tomto smyslu proběhlá pandemie přinesla?
    - *Z mýho pohledu to bylo pozitivní tím, že jsem to tady mohl dát dokupy.*
- Jaký byl celkový dopad těchto alternativních strategií na váš podnik z finančního hlediska? Můžete poskytnout konkrétní příklady?
    - *Za covidu jsme určitě nebyli proděležný, ale ziskovost nebyla taková. Hlavně to beru tak, že většinu peněz co vyděláme tak nacpeme zpátky do podniku. Ostatní provozovny jsme měli zavřený, ale třeba výrobna zákusků jela, odtamtud jsme právě prodávali ty zákusky před hospodou dál jsme někam dováželi, ale to úplně minimálně.*
      Kvůli tý státní podpoře jsme právě otevírali na pár hodin denně, protože když jsi otevřel, tak jsi dostal lepší podporu, takže třeba v kavárně, co máme jsme otevřeli na pár hodin okýnko.
- Vyžívali jste v průběhu pandemi státních dotačních programů? Pokud ano, jaké?
    - *Využívali jsme program COVID - Gastro, program Antivirus a program COVID - Nájemne jsme nějako taky vyřešili s pronajímatelem.*
- Jak byste porovnal finanční výsledky Vašeho gastronomického podniku před pandemií, v jejím průběhu a po ní? Mohl byste představit konkrétní finanční údaje (výnosy, náklady, ziskovost a podobně), které se k těmto okolnostem vztahují?
    - *Dejme tomu, že se to zvedá jednou tolik ob rok, například první rok zisk každý měsíc 20 000, další rok to bylo 40 000 a teď dejme tomu 60 000 a je to hlavně díky tomu, že o tom ty lidi víc a víc vědí. Ať už*

kvůli sociálním sítím, nebo kvůli tomu, že sem prostě lidi berou kamarády, co sem zase vezmou jiný kamarády prostě hospoda. Furt jsou lidi co o týhle hospodě nevěděj a ta klientela se furt jen zvedá. Od minulýho roku tady přibylo hodně novejch stolů na zahrádce a za chvíli už nebudou kam dávat.

6.1.2. Představení respondenta č. 2 a jeho podniku

Další rozhovor se uskutečnil s mým druhým respondentem, majitelem zábavního a bowlingového centra a proběhl přímo v tomto gastronomickém subjektu na předměstí města Hradce Králové.

Respondent je dlouholetým podnikatelem, a to jak v oboru gastronomie, tak v oboru prodeje. Zmíněný podnik, ke kterému se váží mé následující otázky, představuje jedinečný koncept, jenž kombinuje restauraci se třemi bary, dále nabízí 10 bowlingových drah, 2 kurty na ricochet, 4 kulečníkové stoly, 3 stoly pro stolní fotbal, 2 šipkové automaty, dětský koutek s lezeckou stěnou určenou pro děti a poskytuje možnost přehrávání hudby ve dvou jukeboxech. Podle katastru nemovitostí má podnik velikost 1279 m2 a jeho celková kapacita pro veřejnost je 350 osob. K dispozici je zde také menší venkovní prostor se židlemi a stoly pro 16 lidí.

Daný podnik je vyhledávaným místem pro milovníky dobrého jídla a zábavy, a to nejen v lokalitě, kde se nachází, ale i mezi návštěvníky z okolí. Podnik si od roku svého vzniku (2006) vybudoval skvělou reputaci a stálou zákaznickou základnu. Majitel se vždy snažil poskytovat kvalitní služby a lze říct, že díky jeho přístupu si tento podnik udělal v Hradci Králové klientelu, která se mu do podniku ráda vrací.

Doslovný záznam rozhovoru č. 2:

- Jak dlouho Váš podnik před pandemií Covid-19 fungoval?
    - *V provozu jsme od roku 2006, takže 13 let.*
- Jak byste popsal fungování Vašeho podniku před pandemií Covid-19? Považoval byste ho za úspěšné, proč ano, proč ne?
    - *Před pandemií náš podnik fungoval dobře. Měli jsme různý zákazníky, kteří chodili jak na jídlo, tak na bowling. Myslím si, že lidi náš podnik*

považujou za oblíbený místo pro setkávání nejen v blízkém okolí podniku.

- Jaká opatření jste přijali pro zachování fungování Vašeho podniku a jeho ziskovosti v počáteční fázi pandemie Covid-19 v první polovině roku 2020?
    - *V první polovině roku 2020 jsme se nějak významně na pandemii nesnažili adaptovat. Jednali jsme podle aktuálních nařízení. Když jsme mohli mít otevřeno, tak jsme otevřeli, ale nějaký výdejový okýnko nebo rozvoz jídla jsme nezavedli, takže naše ziskovost byla určitě nižší. Když jsme museli zavřít, tak jsme se snažili dávat informace o aktuální situaci na sociální sítě.*
- Co pro Vás, respektive Váš podnik, bylo v tomto období největší výzvou?
    - *V období pandemie jsme se nechtěli adaptovat, protože by to bylo moc organizačně náročný a vzhledem k tomu, že mám i jiný podnikání než v oblasti gastronomie, tak jsem se rozhodl, že není potřeba nějak měnit provoz.*
- Jak se proměňovaly vaše zkušenosti s fungováním podniku v průběhu dalšího trvání pandemie zejména pak na podzim a na jaře 2020/2021?
    - *Vzhledem k tomu, že jsme se nesnažili adaptovat podnik na pandemii, naše zkušenosti s provozem se nějako nezměnili.*
- Jakým způsobem jste oslovovali zákazníky v průběhu pandemie?
    - *I přesto, že jsme se nesnažili adaptovat podnik na pandemii, jsme se pokoušeli udržovat kontakt se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a informovat je o aktuální situaci a možnostech v budoucnosti.*
- Využívali jste v důsledku pandemie ve zvýšené míře sociální sítě? Pokud ano, jakým způsobem jste je využívali?
    - *Sociální sítě jsme stále využívali stejně jako dříve, abychom udrželi kontakt se zákazníky a zároveň jsme v období pandemie informovali zákazníky o aktuální situaci.*
- Které sociální sítě jste konkrétně volili a s jakým záměrem?
    - *Volili jsme hlavně Facebook, protože tam byla naše cílová skupina nejaktivnější. Instagram jsme založili až na jaře roku 2021.*

- Jaký obsah a typy příspěvků jste v průběhu pandemi začali prostřednictvím sociálních sítí sdílet?
    - *Na sociálních sítích jsme nadále sdíleli informace o našem podniku, jako jsou menu, speciální akce a v pandemii jsme přidali informace o úpravách otevíracích hodin v souladu se státními předpisy.*
- Jak byste charakterizoval hlavní benefity, či zlepšení, ke kterému díky využívání sociálních sítí docházelo?
    - *Díky využívání sociálních sítí jsme udržovali spojení se stávajícími zákazníky a informovali je o aktuální situaci. To nám pomohlo udržet určitou míru povědomí o našem podniku, i když jsme nebyli schopni nabídnout plný provoz.*
- Jaké hlavní efekty využívání sociálních sítí jste mohl sledovat?
    - *Určitě možnost informovat zákazníky o aktuálních situacích, o aktuální nabídce jídla, o pořádaných akcích. Důsledkem toho byla větší návštěvnost v obdobích, kdy jsme mohli otevřít.*
- Jakým způsobem jste posuzovali úspěšnost Vaší propagace na sociálních sítích? Využívali jste nějakých ukazatelů? Kterých?
    - *Neřekl bych, že jsem nějako zkoumal jakou mají sociální sítě úspěšnost.*
- Jak byste zhodnotili případné změny v provozu Vašeho podniku od stavu před pandemií? Jaké změny v tomto smyslu proběhlá pandemie přinesla?
    - *Neprováděli jsme žádné výrazné změny provozu.*
- Jaký byl celkový dopad těchto alternativních strategií na váš podnik z finančního hlediska? Můžete poskytnout konkrétní příklady?
    - *Alternativní strategie jsme neměli. Provoz byl stále stejný, takže rozdíl provozu před a po pandemii nebyl zásadní.*
- Vyžívali jste v průběhu pandemi státních dotačních programů? Pokud ano, jaké?
    - *Využívali jsme všechno co jsme mohli. Konkrétně program COVID - Nájemné, program Antivirus a program COVID - Gastro.*
- Jak byste porovnal finanční výsledky Vašeho gastronomického podniku před pandemií, v jejím průběhu a po ní? Mohl byste představit konkrétní finanční

údaje (výnosy, náklady, ziskovost a podobně), které se k těmto okolnostem vztahují?

- *Tržby byly samozřejmě úplně rozdílný. Během COVIDU šlo jsme byli v podstatě na nule, záviselo na tom, jestli jsme mohli mít otevřenou alespoň zahrádku, nebo ani to ne. K tomu můžu poskytnout tabulku, kde to je celkově všechno ukázaný.*[58]

6.2 Shrnutí rozhovorů

Shrnutí rozhovoru č. 1

V této podkapitole jsou představeny významné informace, které se v odpovědích respondentů vyskytovaly. Poukázáno je zejména na informace, které se ukazují jako klíčové pro odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Podrobné shrnutí výstupů výzkumu ve vztahu k výzkumným otázkám je představeno v závěru této práce.

Respondent číslo jedna započal provoz svého podniku těsně před začátkem pandemie Covid-19. V počátku fungování se tak musel vypořádávat s mnohými výzvami, které pramení jednak z uvádění nového podniku do provozu a vytváření si patřičné reputace mezi klientelou, ale také z překážek, které přicházely v souvislosti s pandemií a pandemickými opatřeními. Respondent uvádí, že v počátku pandemie otevřeli okénko, ve kterém začali distribuovat zejména čepované pivo, které prodávali do pet lahví a distribuovali domácí zákusky. Uvádí, že spolu se státní podporou byly tyto kroky v počátku jeho podnikání pro udržení provozu klíčové. Říká že pandemie Covidu-19 byla pro jeho podnik v určitém smyslu příležitostí. Přebíral totiž prostor, který již dříve fungoval jako jiná restaurace. Tento prostor však byl ve zcela nevyhovujících podmínkách a sama restaurace neměla mezi zákazníky dobrou reputaci. Dodává, že právě kvůli covidu a omezenému přístupu zákazníkům do prostoru měli dostatek času prostředí restaurace vyprecizovat. Uvádí proto, že v určitém smyslu pro ně byl tento typ provozu výhodnější. Dále hovoří o tom, že v návaznosti na pandemii se otevřeli rozvozovým službám. Využívali jak rozvoz prostřednictvím Dáme jídlo, tak zřídili vlastní rozvoz, který

[58] Tabulka, kterou předložil respondent, je uvedena ve stati Shrnutí rozhovoru č. 2

provozní hodnotí jako výhodnější. Rozvoz udržují i po pandemii pouze skrze rozvozové platformy v zájmu udržení zaměstnanců v prostoru restaurace. Uvádí, že v průběhu pandemie bohatě využívali sociálních sítí, které byly stejně jako prezentace produktů před restaurací prostředkem pro získání pozitivní pozornosti na svou restauraci. Uvádí, že právě to byl způsob, jakým sdělovali veřejnosti, že jsou otevřeni zákazníkům. Přesto, že vliv sociálních sítí na návštěvnost restaurace nemapoval věří, že jejich vliv na získání klientely byl zásadní. O návštěvnosti stránek však má určitou představu. V průběhu krátkého období se dostali z návštěvnosti 500ti zobrazení webových stránek na 1000 zobrazení. Do reklamy na sociálních sítích investoval spíše menší částky, které však podle něj měly pozitivní vliv. Obsahem příspěvků na sociálních sítích byly zejména informace o rozvozu, o možnosti odebrání jídla s sebou, o otevírací době, o aktuální nabídce nápojů a pokrmů. Uvádí, že pro zachování finanční stability využíval opatření, jako je snížení počtu zaměstnanců, ale také omezení vytápění. Uvádí, že díky těmto alternativním opatřením, které jako podnik zaváděli za pandemie Covidu finančně neprodělávali, zhodnocuje však, že ziskovost nebyla významná. Zmiňuje, že státní podpora je motivovala ke každodennímu otevření podniku, alespoň na pár hodin. Využívali programů COVID - Gastro, COVID - Nájemné a program Antivirus. Z hlediska finanční výnosnosti uvádí, že i v průběhu pandemie od počátku provozu podniku se každý rok měsíční zisk zdvojnásobuje. Uvádí, že první měsíce pandemie se měsíční zisk pohyboval okolo 20 tisíc v průběhu dalšího roku pandemie okolo 40 tisíc a v současnosti okolo 60 tisíc. Tuto skutečnost přičítá zejména stále většímu povědomí o podniku a jeho rostoucí popularitě mezi zákazníky.

Shrnutí rozhovoru č. 2

Podnik druhého respondenta byl před pandemií v provozu od roku 2006 a 13 let fungoval podle jeho provozovatele velmi dobře. Podnik měl vybudovanou stálou klientelu, která navštěvovala podnik za účelem stravování, ale také za účelem zábavy v podobě bowlingu a jiných aktivit. Respondent uvádí, že v počátcích pandemie nehledali žádné speciální cesty pro přiblížení se zákazníkům, dodává, že jednali podle aktuálních nařízení. To znamená, že pokud podniky mohli mít otevřeno, tak podnik otevřeli, ale žádná speciální opatření, jako je zřízení výdejního

okénka nebo zřízení rozvozu jídla nerealizovali. Uvádí, že v důsledku absence specifických opatření byla ziskovost v počátcích pandemie nízká. Jako odůvodnění svého rozhodnutí neadaptovat provoz uvádí přílišnou organizační náročnost těchto změn, ale také možnost finanční kompenzace z jiných zdrojů podnikání provozovatele. K tématu komunikace se zákazníky v průběhu pandemie respondent uvádí, že třebaže jejich provoz byl v průběhu pandemie velmi limitovaný, kontakt se zákazníky důsledně udržovali, využívali k tomu sociálních sítí prostřednictvím kterých zákazníky informovali o aktuální situaci a výhledech do budoucnosti. Mezi dominantní sociální síť patřil Facebook, který podle slov provozovatele využívá cílová skupina tohoto gastronomického podniku. Instagram byl založen až později v průběhu pandemie na jaře roku 2021. Nejčastějším obsahem příspěvků před a po pandemii byly a jsou informace o podniku jako jsou obědová menu, organizace speciálních akcí. Naproti tomu v pandemii zde byly sdíleny organizační informace, například o změnách otevíracích hodin v souladu se státními předpisy. Provozovatel zdůrazňuje, že se podniku dařilo právě prostřednictvím sociálních sítí udržet povědomí o podniku mezi zákazníky i přesto, že nebyli schopni nabídnout plný provoz. Domnívá se, že právě udržení aktivní komunikace se zákazníky v průběhu pandemie byl důležitým předpokladem pro zvýšenou návštěvnost v obdobích, kdy podnik mohl znovu otevřít. Toto tvrzení je však založeno spíše na subjektivním přesvědčení provozovatele, protože účinky sociálních sítí nebyly přesně vyhodnocovány. Respondent uvádí, že v provozu jeho podniku před a po pandemii nejsou žádné významné změny. Spíše pro zajímavost, mimo směřování cílů a výzkumných otázek práce, následuje tabulka, ve které je představen vývoj tržby v průběhu posledních čtyř let. Z tabulky je zřetelný vliv pandemie na tržby podniku, včetně období, ve kterých byl podnik, jak uvádí respondent, zcela uzavřen.

Tabulka 4 Tabulka tržeb podniku za období 5 let

	2019	2020	2021	2022	2023
LEDEN	referenční tržba	26,61%	-100,00%	-31,69%	34,97%
ÚNOR	referenční tržba	38,53%	-100,00%	11,39%	50,22%
BŘEZEN	referenční tržba	-58,75%	-100,00%	4,87%	33,20%
DUBEN	referenční tržba	-99,59%	-100,00%	43,64%	75,63%
KVĚTEN	referenční tržba	-90,54%	-93,48%	13,50%	28,62%
ČERVEN	referenční tržba	-11,28%	-24,01%	33,75%	51,83%[59]
ČERVENEC	referenční tržba	35,80%	26,03%	50,42%	
SRPEN	referenční tržba	10,93%	39,00%	33,47%	
ZÁŘÍ	referenční tržba	-9,86%	45,02%	46,90%	
ŘÍJEN	referenční tržba	-83,27%	20,03%	27,80%	
LISTOPAD	referenční tržba	-100,00%	-35,44%	12,02%	
PROSINEC	referenční tržba	-92,48%	-62,38%	16,49%	

6.3. Analýza sociálních sítí vybraných podniků

Analýza sociálních sítí podniku č. 1

Na počátku pandemie založil své sociální sítě Instagram a Facebook. V průběhu pandemie komunikovali se zákazníky primárně prostřednictvím instagramového účtu, kde informovali o nabídce, o otevírací době, ale také o změnách v souvislosti s pandemickými opatřeními. Tato komunikace probíhala primárně formou takzvaných "stories", které jsou doposud uloženy ve výběrech jejich instagramového profilu. Často právě prostřednictvím "stories" usilovali o angažování nových zákazníků organizací anket, či jiného hlasování. Od samého počátku využívání sociálních sítí, z počátku zejména instagramu, který využívali dominantně, se snažili o určitou estetickou úroveň svých příspěvků. Vzhled

[59] **Tabulka tržeb** vychází z konkrétních finančních hodnot, které respondent eviduje v rámci svého účetnictví, pro potřeby této práce data převedl do procentuální podoby, tato data pro bakalářskou práci poskytl vědomě a svolil k jejich publikování

příspěvků a obsah cílil na různé věkové kategorie a různé sociální skupiny, čímž se mu dařilo již od samých počátků získat relativně velké zapojení nových, či potenciálních zákazníků. V průběhu prvních měsíců pandemie také čím dál intenzivněji využívali facebooku, na kterém sdíleli stejný obsah jako na instagramu, čímž oslovovali i zákazníky dalších věkových kategorií, kteří instagram nevyužívají, kromě těchto příspěvků vytvářeli obsah typický pro facebook, jako jsou pozvánky na akce, často pro rodiny s dětmi,, které začali pružně organizovat v momentech, kdy pandemie slábla, například v období léta 2020. Obvzláště inteznivně publikovali příspěvky na sociální sítí facebook v období léta 2020, kdy došlo vlastně k prvnímu celkovému otevření podniku. V tomto období sdíleli až 7 příspěvků za týden. Obsahem těchto příspěvků byly zejména obědové menu, ale také víkendové akce, které se v tomto období v daném podniku konaly hojně - návštěvy známých mixologů, hostující DJ's, či koncerty, ale také dětská odpoledne se skákacím hrade a jiné. S přetrvávajícími opatřeními drobně omezujícími možnosti podniků byly obsahem příspěvků také organizační informace o změnách pracovní doby, či počtu osob, které mohou sdílet stůl, a podobně. S opakovaným nástupem pandemie na podzim roku 2020 se charakter příspěvků proměnil a jejich obsah tak spočíval zejména v prezentaci jídel a nápojů, které si zákazníci mohli vyzvedávat ve výdejním okénku. Kromě toho byli často sdíleny změny v opatřeních vlády, spolu se snahou o kontakt se zákazníky a náznakem pozitivního vývoje pandemie do budoucna. Pravidelně, nejméně jednou za týden, byla na sociálních sítích připomínána možnost rozvozu jídel, spolu s příslušnými kontakty.

Facebook tento podnik přestal využívat na konci prosince 2020 s nástupem další silné vlny pandemie a plně přešel na využívání instagramu. Zde pokračoval ve sdílení podobného typu příspěvků - informace o nabídce, otevírací době, výdejním okénku a rozvozu, až do konce pandemie na přelomu jara a léta 2021. V tuto chvíli se zvýšila frekvence příspěvků, které se začali zaměřovat na to, aby se zákazníci do podniku vrátili osobně, v co největším počtu. Podnik v tomto období organizoval mnohé akce, které zřejmě cílily právě na návrat zákazníků do podniku. Reakce zákazníků na příspěvky, které často k reakcím vybízely - jednalo se totiž o různé soutěže, dotazníky, ankety, se v tomto období zřetelně zvýšily. V tomto období také

podnik začal sdílet fotografické záznamy zdařilých akcí, které měli mezi zákazníky na sociálních sítích velké ohlasy. V průběhu roku 2022 a 2023 frekvence sdílených příspěvků postupně drobně opadala, zřejmě se snižující se potřebou sebepropagace podniku, který si mezi tím vypěstoval početnou stálou klientelu. V současné době sdílí 1 až 2 příspěvky za týden, které obvykle informují o týdenním menu, případně speciálních akcích, na které zve své zákazníky.

Analýza sociálních sítí podniku č. 2

Gastronomický podnik respondenta číslo 2 před počátkem pandemie na sociální síti Facebook sdílel průměrně 5 příspěvků za týden. Jednalo se zejména o příspěvky týkající se speciálních akcí, které byly každotýdenně hojně organizovány. Mezi tyto akce patřil například Pub quiz, promítání nejrůznějších sportovních utkání na promítacím plátně a soutěže v bowlingu. Mezi specifické akce patřily například oslava dne Sv. Valentýna, Sv. Patrika, či speciální akce s ochutnávkou vybraných piv nebo vín. Mezi dalšími příspěvky byly propagace speciálních nabídek z menu, či dalších výhodných cenových nabídek. Po počátku pandemie, se charakter příspěvků poněkud proměnil. Například informace o Pub quizech však nezmizely, protože quiz přešel do online prostředí. I tímto způsobem se dařilo restauraci udržovat kontakt se zákazníky. Příspěvky v průběhu pandemie se věnovaly spíše organizačním záležitostem, jako je změna otevírací doby, či parafráze pandemických opatření. S rozvolněním pandemických opatření po konci první části pandemie na jaře roku 2020 došlo k zintenzivnění komunikace se zákazníky skrze příspěvky. V tomto období podnik sdílel průměrně 9 příspěvků za týden. V této intenzitě příspěvky pokračovaly až do počátku druhé vlny pandemie na podzim roku 2020. V průběhu měsíc a půl dlouhého uzavření restaurací došlo k absolutní odmlce sdílení na sociálních sítích. To se změnilo až s dočasným otevření restaurací v prosinci roku 2020, kdy podnik začal produkovat příspěvky v počtu průměrně 4 za týden. V období dalších restrikcí podnik až na malé výjimky neprodukoval žádné příspěvky. Jen občas se objevovaly příspěvky za účelem aktivizace zákazníků s pozitivními výhledy do budoucna. Po konci nejhorší části pandemie podnik sdílel příspěvky opět ve velké intenzitě a to více, než před pandemií. Intenzita příspěvků se jen postupně zmenšovala a v současnosti je zhruba ve stejném počtu jako před počátkem

pandemie v roce 2020. Charakter příspěvků je podobný, častěji však podnik ke své prezentaci využívá skutečných pracovníků, kteří prezentují svou práci. Podnik se tak snaží následovat současné trendy. Po založení Instagramového profilu, na kterém dodnes mají podstatně méně sledujících dochází k přidávání duplikovaných příspěvků ze sociální sítě Facebook.

7 Shrnutí výsledků

Tato kapitola představuje shrnutí dat, ve vztahu k výzkumným otázkám. Data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se dvěma vybranými respondenty - provozovateli gastronomických podniků a prostřednictvím analýzy sociálních sítí těchto podniků.

Výzkumná otázka č. 1: *Jaké alternativní cesty se v průběhu krize ukazovaly jako nejefektivnější?*

Podnik respondenta číslo jedna zahájil svůj provoz těsně před začátkem pandemie Covid-19. Respondent, nový provozovatel podniku, neměl s vedením gastronomických podniků v období před pandemií, žádné další zkušenosti. V počátku fungování nového podniku, tak musel čelit výzvám, které pramení jednak ze zahájení nového provozu, tak z omezení způsobených pandemií Covid-19. Z odpovědí na otázky je zřejmé, že se s nastalou situací snažil nejlépe vypořádat a hledal nové cesty, jak zpřístupnit své cesty zákazníkům a udržet ziskovost svého nového podniku. Tato skutečnost se ukazuje například v odpovědi, ve které uvádí, že v úplném počátku pandemie pružně zřídili **výdejové okénko**, ve kterém distribuovali čepované pivo a další produkty, často vlastní produkce.

Před výdejové okénko zřídili vzhlednou vitrínu, jakožto **veřejnou prezentaci**, ve které nabízeli produkty k zakoupení - domácí zákusky, domácí paštiky, nakládané utopence a hermelíny. Právě to považuje provozovatel za postup, který byl v jistém smyslu zásadní. Z jeho odpovědí totiž vyplývá, že právě to upozornilo zákazníky na nově fungující podnik a napomohlo tak k vytvoření propojení mezi podnikem a zákazníky. Kromě vystavených produktů a prodeje alkoholových nápojů podnik nabízel jídla, zejména obědy v rámci obědových menu, které se postupně, i díky postupnému vrůstání do místní komunity, staly čím dál více populární a podnik si tak v relativně krátké době nalezl stálou klientelu, zejména z obyvatel přilehlé oblasti.

V návaznosti na potřeby zákazníků v průběhu pandemie a také ve snaze o zvýšení tržeb přistoupil podnik také k rozvozu. **Rozvoz** realizovali jak prostřednictvím existujících platforem, tak vlastními prostředky.

Kromě těchto cest, které se snažil podnik v průběhu vládních opatření o omezení provozu hledat, využívali také **státní podpory**, konkrétně COVID - Gastro, COVID - Nájemné, Program Antivirus. Tyto druhy podpory využívaly oba podniky na něž se tato práce zaměřuje. Oba provozovatelé podniků považují právě tuto podporu za velmi významnou pomoc v překonání největších pandemických výzev.

Oba podniky využívali také **sociálních sítí**, třebaže každý z nich jiným způsobem. Podnik respondenta č. 1, který své působení započal těsně před pandemií využíval sociální sítě po celou dobu pandemie konstantně a četně, stejně jako podnik respondenta č. 2 v počáteční fázi pandemie. Od těchto úsilí podnik č. 2 v dalších fázích pandemie upustil, protože nebyl v obdobích omezení provozu žádným způsobem otevřen pro zákazníky. Podnik respondenta č. 1 zaznamenal postupné zvyšování zájmu zákazníků o jejich sociální sítě a webové stránky. Respondent uvedl, že se v krátkém časovém období dostali z 500 unikátních návštěv webu za měsíc na 1000 návštěv za měsíc. Podnik respondenta č. 1 také využíval placené reklamy na sociálních sítí, kterou hodnotí pozitivně a uvádí, že mu to umožnilo propojit se s lidmi v okolí a získat tak nové zákazníky z blízkých oblastí.

Provozovatel podniku č. 1 o omezení provozu v důsledku pandemie neuvažuje jen v negativním světle. V rozhovoru sdělil, že díky nepřítomnosti zákazníků v prostoru podniku a celkově většímu klidu v počátcích provozu, měli více času na optimalizaci prostředí podniku a nastavení funkčních procesů podnikání. Spíše jen na okraj je nutné uvést, že ziskovost se u obou podniků velmi lišila. Podnik respondenta č. 2, který omezení provozu mohl finančně kompenzovat z jiných zdrojů podnikání provozovatele, neměl v průběhu nejtvrdších období vládních opatření žádné tržby, jak je zřetelné v tabulce, kterou poskytl a která je uvedena ve Shrnutí rozhovoru č. 2. Naproti tomu podnik respondenta č. 1, určité tržby vykazoval. Dle slov provozovatele se jednalo o částky, které ačkoliv nebyly vysoké, k provozu a udržení podniku v jeho začátcích dostačovaly.

Výzkumná otázka č. 2: *V čem spočívají hlavní dlouhodobé benefity implementace sociálních sítí do propagačních strategií vybraných gastronomických podniků?*

Z dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a prostřednictvím analýzy sociálních sítí vyplývají následující zjištění.

Oba respondenti uvažují o sociálních sítích jako o prostředku navazování kontaktu se zákazníky, respektive jako o možnosti získávání nových zákazníků. Prostřednictvím sociálních sítí sdíleli v obou případech po pandemii, v případě respondenta č. 2 i před pandemií, příspěvky, jejichž obsahem byly informace například o nadcházejících akcích a o speciálních nabídkách. Obsahem byla dále fotodokumentace proběhlých akcí.

Během pandemie se oba podniky snažily o propojení se zákazníky a udržení jejich povědomí o podniku, zejména prostřednictvím příspěvků, jejichž obsahem byly pozdravy, či naděje na pozitivní vývoj situace v budoucnu. Podnik č. 1, který provoz nikdy zcela nepřerušil, i během pandemie konstantně informoval své zákazníky o denních, či týdenních menu, speciálních nabídkách i produktech, které si zákazníci v podniku mohou zakoupit. V obdobích, kdy pandemická opatření umožňovala částečnou návštěvu zákazníků v provozovnách, sdílely oba podniky informace o otevírací době, dalších organizačních záležitostech či nutnosti dodržovat specifická hygienická opatření.

Právě přímá komunikace se zákazníkem je dominantním benefitem využívání sociálních sítí, kteří si oba provozovatelé primárně uvědomují.

Oba respondenti byli navíc i díky sociálním sítím schopni nalákat relativně nové zákazníky (v případě podniku č. 1), ale i dlouhodobé zákazníky, zpět do prostor podniku. V případě nového podniku se jednalo o první momenty, kdy zákazníci začali podnik navštěvovat v pravém slova smyslu a vytvoření tohoto návyku v zákaznickém chování tak bylo pro budoucnost podniku klíčové. I respondent č. 2, kterému se podařilo obnovit návštěvnost takřka ve stejné míře jako před pandemií, si uvědomoval význam sociálních sítí právě v těchto momentech.

Oba provozovatelé nadále cíleně využívají sociální sítě. Respondent č. 1 dominantně sociální síť Instagram, protože se domnívá, že se mu prostřednictvím ní daří přilákat

nové zákazníky. Respondent č. 2 pak využívá sociální sítě k udržení aktivních zákazníků a k propagaci své činnosti, stejně jako před pandemií.

Třebaže každý z provozovatelů podniků využívá sociální sítě jiným způsobem, oba se shodují na jejich nepopiratelném významu v přiblížení se novým i stávajícím zákazníkům.

8 Závěr

Teoretická část této práce přednesla základní poznatky vztahující se k problematice řízení gastronomických podniků, ale také k pandemii Covid-19. Představeny byly jak hlavní výzvy, kterým podniky musely v průběhu pandemie čelit, tak důsledky těchto rizik v podobě zanikajících podniků. Prostor byl věnován také státní podpoře, kterou podniky za určitých podmínek mohly čerpat pro udržení svých provozů v těchto obtížných obdobích. V závěru teoretické části byl představen možný význam využívání sociálních sítí jakožto prostředku, který podnikům umožňuje vlastní propagaci, ale také, zejména významně v průběhu pandemie, zachovávat kontakt se zákazníky a udržovat jejich vztah k podniku.

Praktická část práce představila hlavní cíle a výzkumné otázky, stejně jako metodologii kvalitativního výzkumu a designem výzkumu, který má podobu více-případové studie. Případy jsou v kontextu této práce rozuměny dva vybrané gastronomické podniky středně velkého města - Hradce Králové. Tyto podniky, třebaže jsou si v mnohém podobné - cílí na podobný typ klientely, umožňují zákazníkům další vyžití kromě konzumace jídla a nápojů, disponují rozsáhlou kapacitou, vstoupili do pandemie na různých startovních čarách. Zatímco se podnik respondenta č. 1 otevřel svým zákazníkům jen chvíli před začátkem pandemie a musel tak čelit zásadním výzvám, které se týkají všech nově otevřených podniků, spolu s ohromnou zátaží způsobenou pandemií Covid-19, podnik respondenta č. 2 má dlouholetou tradici, vybudovanou popularitu a stálou klientelu. To však neznamená, že byla pandemie Covid-19 pro některý z podniků minoritním problémem. Naopak. Každý z podniků se však se s důsledky pramenícími zejména z vládních opatření zavedených v souvislsoti s pandemií, vypořádával jinak. Postupy, které vybrané podniky volily jsou podrobně představeny v rámci shrnutí rozhovorů, ale také analýzy činnosti na sociálních sítích.

Praktická část této práce si kladla dva hlavní cíle, jejichž zhodnocení bude v následující stati následovat.

1. cíl: Zmapovat alternativní způsoby fungování gastronomických podniků v důsledku krize spojené s Covid-19.

V reakcích na vládní opatření v důsledku pandemie Covid-19 můžeme nalézt dvě hlavní strategie, které vybrané podniky volily. Obě zvolené cesty vedly k cílům, které si dané podniku v souvislosti se svými charakteristikami a situací, ve které se nacházely, stanovily. V jednom případě k vytvoření zákaznické klientely podniku respondenta č. 1, který o tento stav cíleně v průběhu pandemie usiloval nejrůznějšími postupy. Nebo k udržení klientely na porovnatelné úrovni jako v období před pandemií, v případě zavedeného podniku respondenta č. 2. Právě podnik respondenta č. 2 zvolil cestu, která spočívala v určitém setrvání v minimálním režimu, a to z důvodu, jak uvádí sám respondent, pro přílišnou organizační náročnost, která by z pokusu o udržení provozu plynula. Respondent, který podniká i v dalších oblastech se tak rozhodl pro utlumení svého gastronomického podnikání v průběhu vládních opatření a soustředil svou pozornost na jiné zájmy, které mu zřejmě umožnily určitou kompenzaci ztrátovosti tohoto podniku. V jeho postupech můžeme nalézt dvě hlavní strategie, přičemž jedna z nich se však v porovnání s druhým podnikem jeví jako marginální. V první řadě se jedná o využívání finanční podpory ze strany státu, konkrétně Program Antivirus, COVID - Nájemné a COVID - Gastro, v druhé řadě pak o využívání sociálních sítí. Podnik však sociální sítě využíval podstatně méně než v předchozích i následných obdobích, možná i proto, že jeho provoz byl v průběhu nejhorších částí pandemie, zcela uzavřen. Občas, i v průběhu dočasného uzavření provozu - zejména na jeho začátku, navazoval kontakt se zákazníky, aktivizoval je, kupříkladu organizací online Pub quizu. Tyto snahy postupně utuchaly, dále občasně zdravil své zákazníky a sdílel víru v pozitivní vyhlídky do budoucna. V období omezeného provozu pak skrze sociální sítě informoval o vývoji organizačních záležitostí, jako je otevírací doba, či požadavků státu na dodržování konkrétních hygienických opatření.

Naproti tomu podnik respondenta č. 1 volil mnohé alternativní cesty pro své fungování v zájmu získání zákazníků a navázání vztahu s nimi. Z polostrukturovaných rozhovorů a analýzy sociálních sítí vyplynulo několik cest, které tento podnik pro zachování co nejvýnosnějšího provozu volil.

Mezi tyto cesty patří využití výdejního okénka, které fungovalo takřka po celou dobu uzavření podniků, prostřednictvím kterého podnik distribuoval pokrmy a nápoje různého druhu. Kromě využití okénka ve snaze o prezentaci podniku potenciálních zákazníkům využívali nejrůznějších vitrín, či jiných poutačů pozornosti a zájmu zákazníků, ve kterých před výdejovým okénkem prezentovali zákusky domácí výroby, stejně jako domácí paštiky, nakládané sýry, či utopence. Právě tuto strategii hodnotí sám provozovatel jako významnou pro získání prvních zákazníků. Kromě těchto ceste se restaurace otevřela také rozvozu, jak skrze existující platformy, tak prostřednictvím vlastních prostředků. Informace o rozvozu podnik pravidelně sdílel na svých sociálních sítích. Dalším nutným krokem bylo podle slov provozovatele snížení některých nákladů, jako bylo snížené vytápění, či významné omezení počtu zaměstnanců. Mezi zásadní postup patří také využívání dostupné státní podpory, jako je Program COVID - Gastro, Program Antivirus a Program COVID - Nájemné, která podniku finančně pomohla v překonání nejhlubších období krize. Poslední, avšak neméně významnou strategií bylo dále využívání sociálních sítí. Podnik velmi aktivně, zejména v obdobích, kdy se zákazníkům jeho prostory mohly částečně otevřít, působil na sociálních sítích. Během omezeného provozu bez možnosti přístupu zákazníků využíval sociální sítě pro sdílení informací o obědových menu a další nabídce produktů. Využití sociálních sítí za daných okolností sám provozovatel hodnotí jako postup, který byl v velmi přínosný, zejména pro komunikaci se zákazníky a získání jejich přízně.

2. cíl: Charakterizovat hlavní změny ve využití sociálních sítích při propagaci vybraných gastronomických podniků.

Každý z vybraných podniků využíval sociální sítě před pandemii, během pandemie i po ní, různým způsobem.

Kupříkladu podnik respondenta č. 1, který započal své podnikání těsně před začátkem pandemie, a který si sociální sítě založil nově, byl v průběhu pandemie na

sociálních sítích Facebook a Instagram, aktivní. Využíval obě sociální sítě, aby cílil na co nejširší publikum různých sociálních a věkových skupin. Snažil se tak také o změnu reputace podniky, protože ve stejných prostorách se před založením jeho podniku nacházela restaurace s nedobrou pověstí. Od samého začátku tak prostřednictvím sociálních sítí dával vědět potenciálním zákazníkům o tom, že na místě je nový podnik, s novým konceptem, novým personálem a novou nabídkou. Intenzita sdílení příspěvků na sociálních sítích byla v případě tohoto podniku konzistentní, každotýdenně na sociálních sítích přibývaly jeden nejčastěji však více příspěvků, ve kterých se zákazníci mohli dočíst o týdenní nabídce, případně další speciální nabídce. V nastoleném využívání sociálních sítí podnik pokračoval i po konci jednotlivých vln, i po úplném konci pandemie, v těchto obdobích se počet sdílených příspěvků zvětšil a změnil se i jejich obsah. Příspěvky cílily na nalákání zákazníků zpátky do provozovny, informovaly o nabídce, konaných akcích, které bylo v těchto obdobích opravdu hodně, i o postupném rozvolňování opatření a pozitivních výhledech do budoucna. V průběhu dalších období až do současnosti, frekvence příspěvků poněkud ochabla a ustálila se na frekvenci jako v průběhu pandemie, tedy na jednom až dvou příspěvcích během týdne. Nejčastěji podnik informuje o týdenní nabídce a o speciálních akcích, kterých je stále několik za měsíc. I přes nelehký start se mu snad i díky vytrvalosti a úsilí svého provozovatele a dalších zaměstnanců podařilo vytvořit rozsáhlou klientelu zákazníků, kteří se do podniku opakovaně vrací.

Podnik respondenta č. 2 byl před pandemií a po ní na Facebooku velmi aktivní. Po pandemii také na Instagramu, který byl v průběhu roku 2021 založen. V průběhu pandemie však podnik sociální sítě využíval velmi omezeně, zřejmě i z důvodu svého kompletního uzavření provozu v obdobích nejtvrdšího průběhu pandemie. V obdobích před pandemií sdílel podnik nejčastěji informace o speciálních akcích, jako jsou Pub quizy, promítání sportovních utkání, ochutnávky vín či piv, ale také o nejrůznějších speciálních nabídkách, které jsou v tomto podniku časté. Během pandemie se obsah příspěvků omezil na sdílení organizačních záležitostí jako sdílení výhledů na otevření podniku v budoucnu, případně informace o otevírací době a bezpečnostních opatření v průběhu omezeného provozu. Ojediněle se také

vyskytovaly snahy o navázání kontaktu se zákazníky, v podobě sdílených pozdravů a naděje v pozitivnější budoucnost. V počátcích pandemie, kdy byla frekvence příspěvků vyšší, podnik častěji sdílel zajímavé příspěvky o dění v podniku zatímco je uzavřen, organizoval také Pub quiz online, který měl mezi zákazníky velký úspěch. Od těchto aktivit - jak od jejich organizace, tak od sdílení informací o nich, postupně z organizačních důvodů upustil.

Po pandemii se četnost příspěvků vrátila na úroveň před pandemií, ba ji dokonce předčila. Mimo to se proměnil i charakter příspěvků. Kromě výše zmíněných typů příspěvků na sociálních sítích z období před pandemii, se objevují také personálnější příspěvky, ve kterých jsou představováni samotní zaměstnanci - jejich vztah k podniku a produktům, které společně vytvářejí pro zákazníky. Podnik se tak zřetelně snaží o přiblížení zákazníkům a ukázání lidské tváře, podle reakcí sledujících na sociálních sítích, má tento typ příspěvků velký úspěch a zvolená strategie tak dobře funguje. Klientela, podle slov provozovatele, na podnik v průběhu odmlk v obdobích pandemie Covidu-19 nezanevřela a po rozvolnění pandemických opatření se do podniku začala s radostí vracet zhruba ve stejných počtech jako předtím.

Jako předmět zájmu dalšího zkoumání se nabízí zmapování fungování dalších podniků, třeba takových, které mají dlouhou historii svého fungování, jako podnik respondenta č. 2, ale své fungování v průběhu pandemie nepřerušily, ale hledaly alternativní cesty svého fungování, třeba za využití sociálních sítí. Zajímavé by mohlo být porovnání těchto dvou podniků - podobné historie a různých strategií v průběhu pandemie, třeba z hlediska zákaznické loajality, nebo finančních výnosů. Orientace podobného výzkumu směrem k finančním výnosům gastronomických podniků v průběhu pandemie v souvislosti s využíváním alternativních strategií a nalézání možných souvislostí mezi volenými strategiemi a finančními výnosy by bylo další možností rozšíření tohoto tématu pro další výzkumné bádání.

9 Seznam použité literatury

[1] AION CS - info@aion.cz. (n.d.). 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony Pro Lidi. http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

[2] Antivirus - podpora firem. (n.d.-b). https://www.mpsv.cz/antivirus

[3] Antivirus - podpora firem. (n.d.). https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Manual_Program_Antivirus_v6.pdf

[4] Beránek, J. (2013). Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac.

[5] Danielová, K. (2006). Jan Hendl: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Sociologicky Casopis-czech Sociological Review, 42(4), 104. https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2006/04/17.pdf

[6] Fryč, M. (2020). Pár rad pro restauratéry, jak na sociální sítě a komunikaci v čase pandemie - RESTAURANT GURU: Kompletní. https://restaurantguru.cz/par-rad-jak-na-socialni-site-a-komunikaci-v-dobe-pandemie/

[7] Globální podnikání. (2019b). Vysoká škola ekonomie a managementu.

[8] Jídlo a radost Ambi. (n.d.). Podzim a Covid aneb Jaká opatření zasahují gastronomii - Jídlo a radost. Jídlo a Radost Ambi. https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/podzim-a-covid-aneb-jaka-opatreni-zasahuji-gastronomii/

[9] Jídlo z restaurací si online objednává o polovinu více lidí než loni. (2021, November 23). ČSÚ. https://www.czso.cz/csu/czso/jidlo-z-restauraci-si-online-objednava-o-polovinu-vice-lidi-nez-loni

[10] Kotíková, H. (2013). Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Grada Publishing a.s.

[11] Křížek, F., & Neufus, J. (2014). Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s.

[12] MPO zveřejňuje druhou výzvu k programu COVID - Nájemné, žádosti mohou podnikatelé podávat od příštího týdne | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/mpo-zverejnuje-druhou-vyzvu-k-programu-covid---najemne--zadosti-mohou-podnikatele-podavat-od-pristiho-tydne--257381/

[13] Oupic, M. (2020). Jaký je aktuální vývoj české gastronomie? mistoprodeje.cz. https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/jaky-je-aktualni-vyvoj-ceske-gastronomie/

[14] Petr, M. (2021, June 30). Covidové ztráty gastro oboru: Pravděpodobně více než dva tisíce podniků | Téma | Lidovky.cz. Lidovky.cz. https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/covidove-ztraty-gastro-oboru-pravdepodobne-vice-nez-dva-tisice-podniku.A210625_113400_pozice-tema_lube

[15] Pomoc státu s nájemným: Dotační program MPO čeká evropská notifikace | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/pomoc-statu-s-najemnym-dotacni-program-mpo-ceka-evropska-notifikace--254704/

[16] Příprava na změny v gastronomii v důsledku koronaviru. (n.d.). Unilever Food Solutions. https://www.unileverfoodsolutions.cz/inspirace-pro-kuchare/COVID-19/covid-19-zm_ni-gastronomii-nav-dy--jake-budou-dopady-koronavirus.html

[17] Ryglová, K., & Rašovská, I. (2017). Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Grada Publishing a.s.

[18] Sagnelli, C., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. G., Wang, C. B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, 57(6), 365–388. https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198

[19] Služby - 4. čtvrtletí 2022. (2023). ČSÚ. https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2022

[20] Majerová, V., Kostelecký, T., Sýkora, L., & Kol. (2011). Sociální kapitál a rozvoj regionu: Příklad Kraje Vysočina. Grada Publishing a.s.

[21] Spilková, J. (2016) Alternativní potravinové sítě - česká cesta.

[22] Straková, J., & Váchal, V., & kol. (2020). Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. Grada Publishing a.s.

[23] Šafrová Drášilová, A. (2019). Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele. Grada Publishing a.s.

[24] Šupsáková, P. (2017) Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi.

[25] Štípek, V. (n.d.). Daně: Na jaké úlevy mají firmy kvůli koronaviru nárok. https://www.spcr.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/13445-dane-na-jake-ulevy-maji-firmy-narok-podle-liberacniho-balicku-ministerstva-financi

[26] Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/program-covid-_-gastro-_-uzavrene-provozovny--258742/

[27] Reinstein, B. (2020, July 11). COVID-19 will forever change the foodservice industry. www.qsrweb.com. https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/

[28] Restaurace mají nižší tržby než před pandemií. Chování zákazníků se mění | BusinessInfo.cz. (2021, August 7). BusinessInfo.cz. https://www.businessinfo.cz/clanky/restaurace-maji-nizsi-trzby-nez-pred-pandemii-chovani-zakazniku-se-meni/

[29] Vaníček, J., & Křesťan, V. (2007). Marketing cestovního ruchu. http://www.vzdelavanivcr.cz

[30] Vlachová, B. (2021). Právo v praxi.

[31] Vláda schválila nový program pro všechny uzavřené provozovny | MPO. (n.d.-b). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-novy-program-pro-vsechny-uzavrene-provozovny--258744/

[32] Výstupní objekt VDB. (2021). https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=31030&pvo=OBU04&str=v75

[33] Zákon o obchodních korporacích - BusinessCenter.cz. (n.d.). BusinessCenter.cz. http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/

[34] Zveřejňujeme Výzvu k programu COVID – Nájemné, žádat o podporu bude možné od 26. června 2020 | MPO. (n.d.). https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/zverejnujeme-vyzvu-k-programu-covid-_-najemne--zadat-o-podporu-bude-mozne-od-26--cervna-2020--255316/

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vymezení pojmu malých a středních podniků 6
Tabulka 2 Počet restaurací, kaváren a bister v letech 2010 - 2019 13
Tabulka 3 Údaje o podnicích ve stravování a pohostinství 2010 – 2019 15
Tabulka 4 Tabulka tržeb podniku za období 5 let 35

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor:	**Tomáš Novák**
Studium:	I1900621
Studijní program:	B0688A140001 Informační management
Studijní obor:	Informační management
Název bakalářské práce:	**Analýza fungování podniku v období krize**
Název bakalářské práce AJ:	Analysis of the company operation in times of crisis

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

S použitím zejména znalostí z managementu a finanční analýzy analyzovat činnost vybraného podniku v období krize způsobené epidemickou situací, zaměřit se na zjištění příčin a postupů, které vedly k současnému stavu podniku.

Cíl práce:

Široký cíl praktické části (nutné konkretizovat a zamyslet se nad výzkumnými otázkami):

Praktická část bude mít podobu mnohopřípadové studie. Podrobně budou prozkoumány tři až čtyři případy – gastronomické podniky a jejich fungování v době pandemie Covidu-19.

Konkrétně bude v praktické části prověřeno, jak podniky reagovaly na výzvy pramenící z krize a jaké postupy zvolily za účelem udržení zisků s akcentem na využití informačních technologií.

Osnova:

Teoretická část

- Úvod
- Malé podniky
- Podnikání v gastronomii
- Pandemie Covidu-19
- Státní podpora pro podniky při pandemii Covidu-19
- Krize jako šance
- Informační technologie jako propojení podniků s veřejností

Praktická část

- Cíle a výzkumné otázky/hypotézy
- Metodologie
- Výzkumný vzorek
- Popis průběhu sběru dat
- Vyhodnocení dat ve vztahu k Výzkumným otázkám
- Závěr
- Diskuze

BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-719-4.

GALLOWAY, Scott. *Svět po covidu*. Přeložil Petr KOTOUŠ. Praha: Tomáš Krsek, 2021. ISBN 978-80-907705-1-5.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

MICHL, Aleš. *Reset ekonomiky: po pandemii covidu-19 čekejte nečekané*. Praha: Euromedia Group, 2021. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-7689-2.

SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009. ISBN 978-80-7373-054-3.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.

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

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Zadávající pracoviště:	Katedra ekonomie, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	doc. Ing. Václav Janeček, CSc.
Datum zadání závěrečné práce:	15.10.2021