

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti  
gastronomie**

**Bc. Tereza Šedivá**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Šedivá

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie**

Název anglicky

**Impacts of the Covid-19 pandemic on gastronomic businesses**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zpracování literární rešerše zaměřené na dopady pandemie Covid-19 na podnikatele v oboru gastronomie.

Další cíle práce:

1. Zjistit míru ekonomických dopadů na vybraný subjekt v oblasti gastronomie a zábavního průmyslu.
2. Zjistit míru sociálních dopadů na vybraný subjekt, jeho zaměstnance a zákazníky a také dopady na kulturní sektor.
3. Zjistit, jak se podnik s těmito dopady vypořádal / stále vypořádává.
4. Zjistit povědomí respondentů o podniku a informace o podpoře během pandemie.

### Metodika

Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní podnik, který svou činností podporuje jak gastronomickou, tak kulturní sféru města Kadaň. Tento úsek je složen ze dvou částí. Je zde využito kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum probíhá prostřednictvím rozhovorů s vybraným podnikatelem podnikajícím v oboru gastronomie a jeho jak současnými, tak bývalými zaměstnanci. Kvantitativní výzkum je prováděn formou dotazníkového šetření.

Dotazník se skládá ze tří částí: úvodní, demografické a věcné. Úvodní zahrnuje účel, demografická informace o respondentech a věcnou tvoří otázky týkající se dané problematiky. Šetření obsahuje odpovědi jak uzavřené, tak otevřené.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Covid-19, podnikání, podnikatel, pandemie, gastronomie, gastronomické služby, opatření, koronavirus, omezení provozu, krize podniku

---

**Doporučené zdroje informací**

- BUREŠOVÁ, Pavla., ZIMÁKOVÁ, Blanka., ČERTÍK, Miroslav., HÁN, Jan. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby. Praha: Wolters Kluwer, 2014.
- FIŠERA, Miroslav. Gastronomie: vybrané kapitoly. 1 vyd. Český Těšín: 2 Theta, 2016, 285 s. ISBN 9788086380780.
- INDROVÁ, J., M. VAŠKO a Z. PETRŮ, 1993. Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9291-4.
- PATŮŠ, Peter., GÚČIK, Marian., MARUŠKOVÁ, Jaroslava. Manažment prevádzky pohostinského zariadenia. Banská Bystrica: Univerzita Matěja Bela, 2011.
- ZUZÁK, Roman., KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2009.

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Josef Abrhám, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 21. 3. 2023

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne.....

.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Josefu Abrhámovi, Ph.D. za vedení, vřelý přístup a odbornou pomoc při vypracovávání této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat majitelce podniku Restaurant & Pub Lid'ák, paní Alexandře Okafor, za poskytnutí stěžejních informací pro tuto práci. Díky také patří jejím zaměstnancům a všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

# Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie

ŠEDIVÁ, Tereza. Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie. [Diplomová práce] Česká zemědělská univerzita v Praze. Praha: 2023. 111 stran.

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie. Cílem práce je zhodnocení ekonomických, sociálních a kulturních dopadů vládních restrikcí a opatření na konkrétní gastronomický podnik ve městě Kadaň. Dalším cílem je navrhnout kroky, které by zmírnily stále trvající dopady a zaměřily se na budoucí prosperitu podniku.

Teoretická část se věnuje problematice Covid-19 a opatřením zavedeným vládou na pomoc podnikatelům pro minimalizaci jejich ztrát. Dále se zabývá gastronomií a jejím postavením z hlediska kultury a národního hospodářství. Další úsek práce se zaměřuje na krizové řízení podniku, jeho průběh a nástroje. Také definuje jaká je funkce krizového managementu.

Pro zpracování praktické části diplomové práce je zvolena metoda analýzy dat z kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Bylo využito dotazníkových šetření a rozhovorů. Předpokládané výsledky předložené práce jsou následující: *Finanční obraty podniku za 2. a 3. čtvrtletí roku 2020 jsou aspoň o 30 % nižší než obraty 2. a 3. čtvrtletí za rok 2019. Ve zkoumaném podniku již před jeho uzavřením existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu. Pouze 30 % z dotazovaných podporovalo podnik během uzavření. Zákazníkům na podniku nejvíce chybí reklama/webové stránky.* Závěr práce obsahuje SWOT analýzu a autorem navržená opatření aplikovatelná na vybraný podnik. Cílem těchto opatření je zlepšit prosperitu podniku do budoucna a také pro případ nastání další nečekané krize.

**Klíčová slova:** Covid-19, podnikání, podnikatel, pandemie, gastronomie, gastronomické služby, opatření, koronavirus, omezování provozu, krize podniku

# Impacts of the Covid-19 pandemic on gastronomic businesses

ŠEDIVÁ, Tereza. Impacts of the Covid-19 pandemic on gastronomic businesses. [Diploma thesis] Czech University of Life Sciences in Prague. Prague: 2023. 111 pages.

## Abstract

The diploma thesis deals with the effects of the Covid-19 pandemic on gastronomic businesses. The main goal of this thesis is to evaluate the economic, social and cultural impacts of government restrictions and measures on a specific gastronomic business in the town of Kadaň. Another goal is to propose measures that would mitigate these impacts and also focus on the future prosperity of the business.

The theoretical part is devoted to the issue of Covid-19 and the measures introduced by the government to help entrepreneurs to minimize their losses. It also deals with gastronomy and its position in terms of culture and the national economy. The next part of the thesis focuses on the crisis management of the company, its process and tools, and also defines the function of crisis management.

The method of data analysis from qualitative and quantitative research is chosen for the development of the practical part of the thesis. Questionnaire surveys and interviews were used. The expected results for the presented work are: *The company's financial turnover for the 2nd and 3rd quarter of 2020 is at least 30% lower than the turnover of the 2nd and 3rd quarter of 2019. There existed some issue in the investigated company before its closure that caused its instability. Only 30% of respondents supported the business during the closure. What customers miss most about the business is advertising/websites.*

The conclusion of the thesis contains a SWOT analysis and recommendations proposed by the author, applicable to the selected company. The aim of these measures is to improve the company's prosperity in the future and also in the event of another unexpected crisis.

**Keywords:** Covid-19, business, entrepreneur, pandemic, gastronomy, gastronomic services, measures, coronavirus, restrictions, business crisis

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>Cíle práce a metodika</b> .....	<b>16</b>
Cíle práce .....	16
Metodika .....	16
<b>1 Teoretická část</b> .....	<b>17</b>
1.1 Covid-19 .....	18
1.1.1 Člověk a virus .....	18
1.1.2 Pandemie Covid-19 ve světě .....	20
1.1.3 Průběh pandemie Covid-19 v České republice .....	22
1.2 Gastronomie .....	31
1.2.1 Gastronomie jako součást kulturního bohatství .....	33
1.2.2 Gastronomické služby .....	34
1.2.3 Gastronomie jako součást národního hospodářství .....	36
1.2.4 Úpadek gastronomických služeb v době koronaviru .....	38
1.3 Krize a krizové řízení podniku .....	40
1.3.1 Krize podniku .....	40
1.3.2 Krizový management .....	45
1.3.2.1 Nástroje krizového managementu .....	46
1.3.3 Krizové řízení podniku .....	47
<b>2 Praktická část</b> .....	<b>49</b>
2.1 Cíle, předpokládané výsledky, výzkumné otázky .....	49
2.2 Výběr výzkumné strategie a metody práce .....	50
2.3 Výzkumný vzorek .....	51
2.4 Představení podniku .....	52



2.5	Výsledky .....	57
2.5.1	Podnik.....	60
2.5.2	Veřejnost.....	62
2.6	SWOT analýza.....	73
2.7	Návrhová část .....	77
2.8	Souhrn výsledků .....	82
	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>91</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>97</b>

## Seznam grafů

Graf 1: Epidemiologická situace ve světě od 31. 12. 2019 do 31. 10. 2022 (počet osob s prokázaným onemocněním COVID-19).....	21
Graf 2: Přehled počtu osob s aktuálně probíhajícím onemocněním Covid-19 v ČR ke dni 06. 03. 2023 .....	23
Graf 3: Kumulativní počet vyléčených osob a kumulativní počet úmrtí v důsledku onemocnění Covid-19 v České republice, od 14. 03. 2020 do 30. 10. 2022 .....	23
Graf 4: Fáze krizového řízení podniku (krizového managementu).....	47
Graf 5: Organizační struktura podniku.....	52
Graf 6: Příjmy v období 2019-2022 za jednotlivé kvartály.....	59
Graf 7: Celkové příjmy za jednotlivé roky v období 2019-2022 .....	59
Graf 8: Pohlaví respondentů.....	62
Graf 9: Věk respondentů.....	63
Graf 10: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	63
Graf 11: Zaměstnání respondentů.....	64
Graf 12: Bydliště respondentů.....	65
Graf 13: Jak často konzumujete jídlo v restauracích v Kadani?.....	66
Graf 14: Změnila se tato frekvence během pandemie Covid-19? .....	66
Graf 15: Pokud jste restaurace v Kadani před pandemií Covid-19 a omezení navštěvovali, budete je navštěvovat i nyní když omezení skončila?.....	67
Graf 16: Během pandemie Covid-19 byla v Kadani založena služba „Taxi-food“. Využili jste tuto službu?.....	68
Graf 17: Měli byste o službu „Taxi-food“ zájem i nyní, kdy jsou provozovny plně otevřené bez omezení? .....	68
Graf 18: Znáte Restaurant & Pub Lid'ák - Kadaň?.....	69
Graf 19: Jak jste se o restauraci dozvěděli?.....	69
Graf 20: Navštívili jste někdy tuto restauraci? .....	70
Graf 21: Za jakým účelem jste restauraci navštívili? .....	70
Graf 22: Jak jste byli spokojeni s následujícími aspekty (%)? .....	71
Graf 23: Podporovali jste restauraci během pandemie? .....	72

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Varianty hodné pozornosti SARS-CoV-2 .....	19
Tabulka 2: Dříve sledované VOI.....	20
Tabulka 3: Počet vyléčených a úmrtí v důsledku onemocnění Covid-19 v ČR.....	24
Tabulka 4: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v CR v ČR v období 2003-2020 .....	36
Tabulka 5: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v NH v ČR v období 2003–2020 ....	36
Tabulka 6: Vývoj počtu firem (s.r.o. a a.s.) v oblasti stravování a pohostinství.....	39
Tabulka 7: Příjmy podniku za rok 2019 .....	57
Tabulka 8: Příjmy podniku za rok 2020 .....	57
Tabulka 9: Příjmy podniku za rok 2021 .....	58
Tabulka 10: Příjmy podniku za rok 2022 .....	58
Tabulka 11: Příjmy v období 2019-2022 za jednotlivé kvartály.....	58
Tabulka 12: Rozbor dotazníků zaměstnanců podniku.....	61
Tabulka 13: Věk respondentů.....	62
Tabulka 14: Jak jste byli spokojeni s následujícími aspekty? .....	71
Tabulka 15: SWOT analýza .....	74
Tabulka 16: Návrhová opatření .....	78

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Počet nakažených na osobu .....	24
Obrázek 2: Restaurant & Pub Lid'ák .....	54
Obrázek 3: Hlavní část restaurace (soukromá akce) .....	55
Obrázek 4: Sál (soukromá akce).....	55
Obrázek 5: Zahrádka restaurace .....	56
Obrázek 6: Nejbližší nadcházející události .....	56
Obrázek 7: Prozatímní podoba nových webových stránek .....	86

## **Seznam použitých zkratek**

CR – cestovní ruch

ČR – Česká republika

ČSÚ – český statistický úřad

EET – elektronická evidence tržeb

HDP – hrubý domácí produkt

ICM – Institute for Crisis Management

NH – národní hospodářství

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MZČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

SARS – Severe Acute Respiratory Syndrome / Syndrom Akutního Respiračního Selhání

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VOC – Variant of Concern / Varianta hodna pozornosti

VOI – Variant of Interest / Varianta hodna pozornosti

VUM – Variant under monitoring / Sledované varianty

WHO – World Health Organization / Světová zdravotnická organizace

## Úvod

Cestovní ruch hraje velkou roli v životě nás všech. Pohostinství spolu s hotelnictvím jsou jeho nedílnou součástí a tím pádem se podílí na fungování české ekonomiky. Gastronomie byla v době pandemie velmi ohrožena v rámci státem nařízených nouzových stavů, které byly v České republice v rámci epidemiologické situace několikrát vyhlášeny a prodlouženy. Předložená diplomová práce se nazývá „*Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie*“ a jejím cílem je zhodnotit ekonomické, sociální a kulturní dopady vládních opatření, které vznikaly v důsledku pandemie na našem území v roce 2020 na konkrétní gastronomický subjekt.

V teoretické části se práce věnuje třem hlavním tématům, kterými jsou pandemie Covid – 19 a s ní související opatření, dále gastronomie jako součást kulturního bohatství a národního hospodářství a třetím je podniková krize a krizové řízení.

Epidemiologická situace v České republice si v roce 2020 vyžádala zavedení mnoha opatření, která omezila provoz hotelnictví a gastronomických služeb. První kapitola se zabývá pandemií Covid-19 a dopadem restrikcí s ní souvisejících. Zaměřuje se na téma člověk a virus a zabývá se také pandemií ve světě a v České republice. Odpovídá na otázky týkající se opatření přijatých vládou a na to, která z nich nejvíce postihla gastronomické služby. Dále také jakou pomoc stát podnikatelům v rámci uzavření jejich podniků nabídl za účelem minimalizování ztrát.

Gastronomie je oborem, který se neustále vyvíjí, vytvářejí se nové moderní technologie za účelem rychlejší a chutnější přípravy pokrmů. Spolu s vývojem člověka, lidské společnosti a životních podmínek se vyvíjela i gastronomie. Do této oblasti se zahrnuje dostupnost surovin, objevování zdrojů a v první řadě snaha o přežití.

K pochopení významu role stravovacích služeb pro národní hospodářství je nutné znát co je to gastronomie, pochopit problematiku podnikání v tomto oboru a seznámit se s vybranými ekonomickými ukazateli. Druhá kapitola této části se zaměřuje na samotnou gastronomii a její roli jako součást kulturního bohatství a národního hospodářství. Cílem je poukázat na úpadek gastronomických služeb v době tzv. „koronakrize.“

Výše zmiňovaná pandemie Covid-19 měla za důsledek zavádění nouzových stavů. Tyto stavy zahrnují mnoho nepříznivých opatření, která mohou vést k podnikové krizi. Poslední kapitola teoretické části se zabývá krizovým řízením, které je potřeba aplikovat pro zvládnutí probíhající krize. V této části práce autor definuje pojem krize podniku a zaměřuje se na to, kdy se podnik již v krizi nachází a co ovlivňuje její pohyby. Také se věnuje úkolům krizového řízení, jeho procesům a nástrojům a krizovému managementu.

Pro účel praktické části práce si autor vybírá konkrétní podnik Restaurant & Pub Lid'ák, který sídlí v jeho rodném městě Kadaň v Ústeckém kraji. Pro diplomovou práci jsou stanoveny předpokládané výsledky, které zní:

**Předpoklad 1:** Finanční obraty podniku za 2. a 3. čtvrtletí roku 2020 jsou aspoň o 30 % nižší než obraty 2. a 3. čtvrtletí za rok 2019.

**Předpoklad 2:** Ve zkoumaném podniku již před jeho uzavřením existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu.

**Předpoklad 3:** Pouze 30 % z dotazovaných podporovalo podnik během uzavření.

**Předpoklad 4:** Zákazníkům na podniku nejvíce chybí reklama/webové stránky.

Ve výše uvedeném subjektu budou předpokládané výsledky ověřovány pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Metody, které autor bude využívat, jsou následující: analýza primárních dat podniku, rozhovory a dotazníková šetření.

V rámci diplomové práce si autor stanovuje také hlavní výzkumné otázky:

**Výzkumná otázka 1:** Jaké byly ekonomické dopady vládních opatření na podnik?

**Výzkumná otázka 2:** Jaké byly sociální a kulturní dopady vládních opatření na podnik?

**Výzkumná otázka 3:** Udělal podle zaměstnanců majitel všechny potřebné kroky k vyvedení podniku z krize?

**Výzkumná otázka 4:** Disponuje podnik reklamou, která by přilákala více nových zákazníků?

Po získání odpovědí na všechny výše uvedené otázky a provedení výzkumu následuje SWOT analýza, která zobrazuje pozitivní vlivy a negativní vlivy působící na podnik. Mezi pozitivní vlivy řadíme silné stránky a příležitosti. Mezi negativní vlivy patří slabé stránky a hrozby. Silné stránky a slabé stránky dále spadají do vnitřních faktorů a příležitosti a hrozby do faktorů vnějších. Vnitřní faktory jsou takové, které podnik může kontrolovat. Naopak nad vnějšími faktory nemá subjekt kontrolu žádnou.

Dále následuje část návrhových opatření. Zde jsou na základě informací získaných z literární rešerše a výzkumu navržena opatření pro vylepšení prosperity podniku a opatření pro překonání případné další krize.

Finální částí diplomové práce je samotné představení výsledků majiteli podniku, přednesení návrhů a souhrn výsledků, zda majitel některá z těchto doporučení využije.

## **Cíle práce a metodika**

### **Cíle práce**

Hlavním cílem této práce je zpracování literární rešerše zaměřené na dopady pandemie Covid-19 na podnikatele v oboru gastronomie

Další cíle práce:

- Zjistit míru ekonomických dopadů na vybraný subjekt v oblasti gastronomie a zábavního průmyslu.
- Zjistit míru sociálních dopadů na vybraný subjekt, jeho zaměstnance a zákazníky a také dopady na kulturní sektor.
- Zjistit, jak se podnik s těmito dopady vypořádal / stále vypořádává.
- Zjistit povědomí respondentů o podniku a informace o podpoře během pandemie.

### **Metodika**

Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní podnik, který svou činností podporuje jak gastronomickou, tak kulturní sféru města Kadaň. Tento úsek je složen ze dvou částí. Je zde využito kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum probíhá prostřednictvím rozhovorů s vybraným podnikatelem podnikajícím v oboru gastronomie a jeho jak současnými, tak bývalými zaměstnanci. Kvantitativní výzkum je prováděn formou dotazníkového šetření.

Dotazník se skládá ze tří částí: úvodní, demografické a věcné. Úvodní zahrnuje účel, demografická informace o respondentech a věcnou tvoří otázky týkající se dané problematiky. Šetření obsahuje odpovědi jak uzavřené, tak otevřené.



# 1 Teoretická část

## Pojmy

### **Podnikatel**

Osoba, která „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“<sup>1</sup>

### **Zaměstnanec**

Jedná se o fyzickou osobu, „která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“<sup>2</sup>

### **Zaměstnavatel**

Osoba, „pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“<sup>3</sup>

Zaměstnanec a zaměstnavatel jsou účastníky pracovněprávního vztahu.

### **Pandemie**

„Epidemie velkého rozsahu zasahující celé kontinenty. Jedná se o výskyt onemocnění s vysokou incidencí na velkém území za určité časové období.“<sup>4</sup>

### **Pandemický zákon**

Zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 byl přijat 26. února 2021 a následně do 28. února 2022 schválen. Byl vytvořen k nahrazení nouzového stavu během pandemie a jeho účelem bylo poskytnout vládě a ministerstvu zdravotnictví širší pravomoci k řešení pandemické situace.

---

<sup>1</sup> § 420 zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: Sběrka zákonů České republiky.

<sup>2</sup> § 6 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>3</sup> § 7 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>4</sup> Pandemický plán ČR, 2011 (aktualizováno 2020)

## 1.1 Covid-19

Covidem-19 se označuje infekční onemocnění, které způsobuje koronavirus SARS-CoV-2. Nemoc se rozšiřuje pomocí kapének a index nakažlivosti je podle Světové zdravotnické organizace mezi 1,4 – 2,5. Poprvé se objevil na konci roku 2019 v Čínském Wu-chanu. Během krátké doby se toto onemocnění rozšířilo do celého světa. WHO dne 11. března 2020 prohlásila šíření nemoci Covid-19 za pandemii. (Státní zdravotní ústav, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022)

### 1.1.1 Člověk a virus

Podle některých odborníků se na Zemi vyskytuje až několik bilionů virů. Nová a neznámá virová onemocnění nejsou zvláštností a objevují se jednou za několik let.

Ve 21. století můžeme pozorovat dvě respirační onemocnění, která si jsou podobná. První z těchto nemocí je SARS (Severe Acute Respiratory Syndrom / Syndrom akutního respiračního selhání). Poprvé byl hlášen v roce 2002 v Číně – konkrétně v provincii Guangdong. Tato epidemie je způsobena virem SARS-CoV, který pochází od netopýřů, ze kterých se dále přenáší na malé šelmy. Tyto šelmy se prodávaly na zvířecím trhu. O přibližně 10 let později se objevuje vir MERS (Middle East Respiratory Syndrom Coronavirus). Jedná se o koronavirus, který se vyskytoval na Blízkém Východě. Ten se projevoval zápallem plic, který provázelo selhání ledvin. V tomto případě se vir přenášel z netopýra na velbloudy. Obě tyto nemoci – jak SARS, tak i MERS – jsou vážného rázu. Na první z nich zemřel každý desátý člověk a v případě druhého dokonce každý třetí. (PharmaNEWS, 2020)

Všechny viry časem začnou mutovat, a to včetně SARS-CoV-2. Většina těchto změn má malý vliv na vlastnosti viru, ale velký vliv na jeho šíření, průběh nebo větší odolnost vůči vakcínám. WHO ve spolupráci s vnitrostátními orgány, institucemi a sítěmi odborníků monitoruje a hodnotí vývoj SARS-CoV-2 od ledna roku 2020. Koncem toho roku vznikl jednoduchý popis variant – ten rozděluje mutace do dvou oblastí:

- Varianty hodné pozornosti (VOC – Variant of Concern)
- Varianty hodné zájmu (VOI – Variant of Interest)

Podle národního zdravotnického informačního portálu existuje ještě další, třetí oblast.

- Sledované varianty (VUM – Variants under monitoring)

Vir SARS-CoV-2 je označován za variantu hodnou pozornosti. Je spojen s jednou nebo více následujícími změnami, a to na globální úrovni veřejného zdraví:

- zvýšená přenositelnost
- škodlivá změna epidemiologie COVID-19
- zvýšení virulence
- změna klinického projevu nemoci
- snížená účinnost opatření v oboru veřejného zdraví
- snížení účinnosti sociálních opatření
- snížení účinnosti dostupné diagnostiky, vakcín a terapie

Následující tabulka č. 3 ukazuje varianty hodné pozornosti viru SARS-CoV-2 dle rozdělení WHO. Jako první byly na konci prosince roku 2020 pojmenovány varianty Alfa a Beta. V lednu 2021 po nich následovala varianta Gamma, která se poprvé objevila v Brazílii. Další mutací byla varianta Delta objevená v Indii a poslední zaznamenanou variantou je Omicron, který se objevil naráz v několika státech v listopadu 2021. Poslední zaznamenaná mutace Omicron má ke dnešnímu datu několik subvariant. Patří mezi ně například označení Kentaur a Kraken.

**Tabulka 1: Varianty hodné pozornosti SARS-CoV-2**

označení	Místo a rok objevení	Datum označení
<b>Alpha</b>	Velká Británie – srpen, 2020	18. prosinec 2020
<b>Beta</b>	Jižní Afrika – květen, 2020	18. prosinec 2020
<b>Gamma</b>	Brazílie – listopad, 2020	11. leden 2021
<b>Delta</b>	Indie – říjen, 2020	11. květen 2021
<b>Omicron</b>	více zemí – listopad 2021	24. listopad 2021

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů WHO, data k 03. 02. 2023<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Tracking SARS-CoV-2 variants. World Health Organization (WHO) [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.who.int/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants>

Varianta SARS-CoV-2 označující se jako „hodna zájmu,“ je spojena s jednou nebo více následujícími změn:

- příčina komunitního přenosu
- způsobuje více případů COVID-19
- byla zjištěna ve více zemích

Následující tabulka č. 4 ukazuje dříve sledované varianty SARS-CoV-2, které byly hodny zájmu.

**Tabulka 2: Dříve sledované VOI**

označení	Datum a rok objevení	Datum označení
Epsilon	USA – březen, 2020	5. březen 2021
Zeta	Brazílie – duben, 2020	17. březen 2021
Eta	více zemí – prosinec, 2020	17. březen 2021
Theta	Filipíny – leden, 2021	24. březen 2021
Iota	USA – listopad 2020	24. březen 2021
Kappa	Indie – říjen, 2020	4. duben 2021
Lambda	Peru – prosinec 2020	14. červen 2021
Mu	Kolumbie – leden 2021	30. srpen 2021

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů WHO, data k 03. 02. 2023<sup>6</sup>

### 1.1.2 Pandemie Covid-19 ve světě

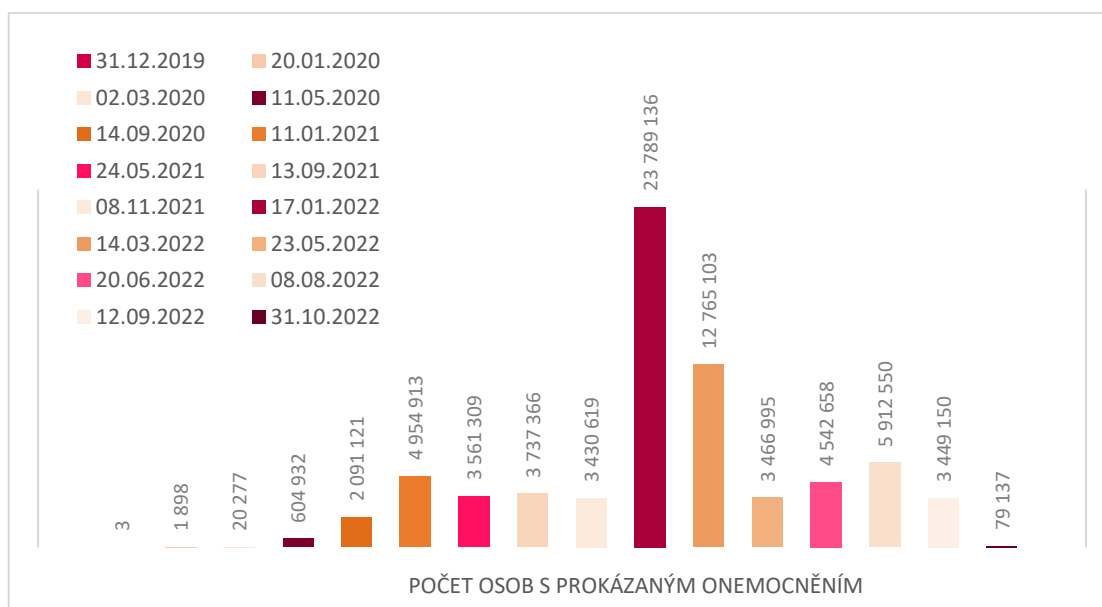
První oficiální případy onemocnění nejasného původu byly hlášeny 31. 12. 2019 z města Wu-chan, které se nachází ve střední Číně a jedná se o hlavní město čínské provincie Chu-pej. U těchto případů se u lidí vyskytly pneumonie nejasného původu a způsobu přenosu. Onemocnění se objevilo u lidí, kteří se v určité době nacházeli na trhu, kde se prodávají živé ryby, mořské plody, kuřata, ptáci a jiné živočišné produkty, které zde jsou zpracovávány i konzumovány. Nemoc se rychle rozšířila do dalších částí Číny. (Státní zdravotní ústav, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022)

<sup>6</sup> Tracking SARS-CoV-2 variants. World Health Organization (WHO) [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.who.int/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants>

Případy stejného onemocnění byly brzy odhaleny i v několika dalších zemích. Nejprve se jednalo o Asii a Austrálii, postupně se toto onemocnění rozšířilo i do Evropy, Ameriky a Afriky.

Dne 30. ledna 2020 Světová zdravotnická organizace (WHO) vyhlásila globální stav zdravotní nouze a o dva měsíce později prohlásila šíření onemocnění za pandemii. V březnu byla vyhlášena epicentrem nákazy Evropa. Dále WHO vyzvala všechny státy k zavedení mimořádných opatření, která měla za cíl snížit možnost dalšího šíření koronaviru. V České republice byl první případ evidován 1. března 2020. (WHO, 2020)

**Graf 1: Epidemiologická situace ve světě od 31. 12. 2019 do 31. 10. 2022 (počet osob s prokázaným onemocněním COVID-19)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů WHO – Coronavirus (COVID-19) Dashboard: Overview.<sup>7</sup>

Graf č. 1 zobrazuje počet osob s prokázaným onemocněním Covid-19 ve světě v období od 31. prosince 2019 do 31. října 2022. Můžeme vidět konkrétně 4 získaná data z roku 2020, 4 data z roku 2021 a 7 dat z roku 2022. K počátečnímu datu v grafu byly pouze 3 osoby s prokázaným onemocněním Covid-19. Největší počet prokázaných onemocnění byl 17. ledna 2022 s četností 23 789 136 osob. K 31. říjnu 2022 číslo kleslo pod 80 tisíc.

<sup>7</sup> WORLD TRADE ORGANISATION: Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard: Overview. *Www.who.int* [online]. 2022. Dostupné z: <https://covid19.who.int/table>

### 1.1.3 Průběh pandemie Covid-19 v České republice

Závažná situace se týkala každého obyvatele České republiky, kdy začala zasahovat všechny oblasti, včetně podnikání. K zamezení šíření nákazy Covid – 19 přistoupila vláda České republiky tak, že začala zavádět a přijímat mimořádná opatření, která by účinně vedla k zamezení šíření viru. Mezi ně z počátku patřilo například používání ochranných pomůcek, zavedení 14denní karantény pro osoby vracící se ze specifických částí světa a vymezení určité časové doby na nákup potravin v obchodech pro osoby v důchodovém věku. Vláda České republiky dne 12. března 2020 vyhlásila poprvé v historii na celém území naší země nouzový stav. Toto opatření následoval takzvaný „lockdown“<sup>8</sup> a „shutdown.“<sup>9</sup> To znamená, že došlo k omezení volného pohybu občanů na našem území a k uzavření státních hranice (zakázán vstup cizinců na území ČR a výstup občanů ČR).

Vyhlášení nouzového stavu zahrnovalo také spoustu dalších opatření k zabránění šíření onemocnění. Došlo k řadě zákazů, jako například: zákaz shlukování lidí, zákaz pořádání veřejných akcí, zákaz provozu provozoven (posilovny, solária, sauny, kluby, galerie atd.). Dále došlo k uzavření škol a restaurací.

Mezi důležitá opatření patřila hlavně ta týkající se osobní hygieny. Byla zavedena povinnost nošení roušek a respirátorů a musely se dodržovat rozestupy minimálně 2 metry. Dalším opatřením bylo důsledné používání dezinfekce. Veškerá opatření vedla od března 2020 k odstavce významné části domácí ekonomiky.

V září roku 2020 došlo k dalšímu masivnímu nárůstu pozitivně testovaných a tím začala druhá vlna pandemie Covid-19. Situace v této fázi byla kritická a opatření ke zpomalení šíření nemoci přicházela s velkým zpožděním. Právě v této vlně došlo k povinnosti nošení ochranných pomůcek dýchacích cest ve vnitřních prostorách. (ČTK, 2020)

Celkově pandemie v České republice proběhla v pěti vlnách. Poslední pátá nastala s příchodem varianty Omikron, který u nás nejvíce propukl v roce 2022.

---

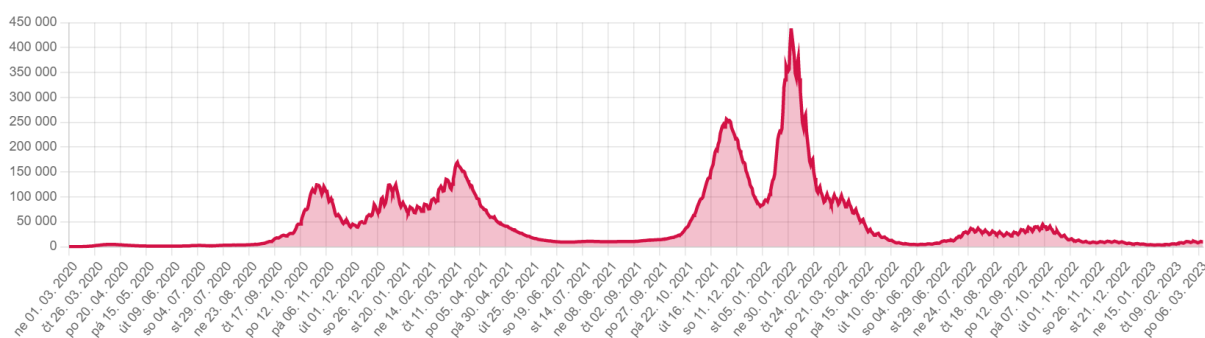
<sup>8</sup> Lockdown označuje omezení pohybu obyvatel a celostátní karanténu.

<sup>9</sup> Shutdown označuje zmražení/výpadek ekonomiky.

## Průběh onemocnění v ČR

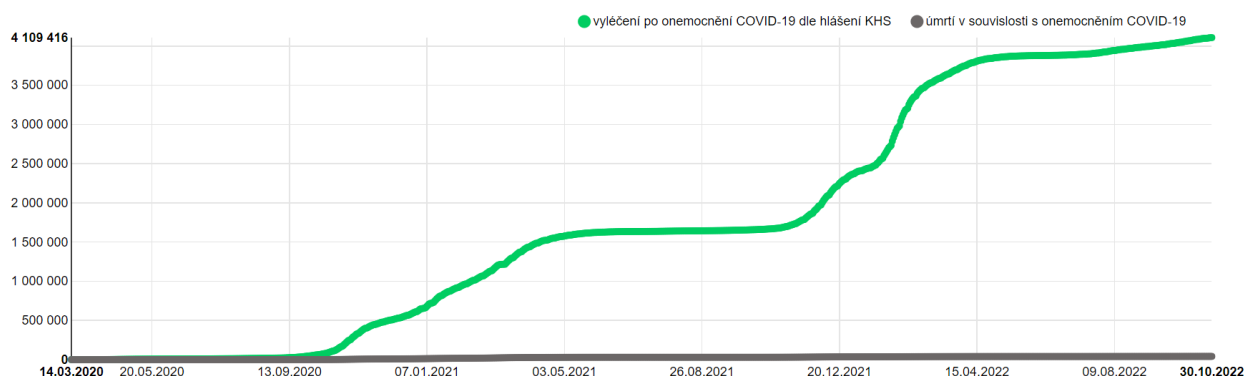
V níže uvedeném grafu č. 2 (Přehled počtu osob s aktuálně probíhajícím onemocněním Covid-19 v České republice) je zobrazen vývoj počtu osob s prokázaným onemocněním Covid-19 na základě hlášení krajských hygienických stanic a laboratoří. V následujícím grafu č. 3 je poté zobrazen kumulativní počet vyléčených osob a také počet úmrtí v důsledku tohoto onemocnění od 14. března 2020 do 30. října 2022. Tabulka č. 3 ukazuje tento vývoj v konkrétních číslech.

**Graf 2: Přehled počtu osob s aktuálně probíhajícím onemocněním Covid-19 v ČR ke dni 06. 03. 2023**



Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR – onemocnění aktuálně.<sup>10</sup>

**Graf 3: Kumulativní počet vyléčených osob a kumulativní počet úmrtí v důsledku onemocnění Covid-19 v České republice, od 14. 03. 2020 do 30. 10. 2022**



Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR – onemocnění aktuálně.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. Ministerstvo zdravotnictví. 2023. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

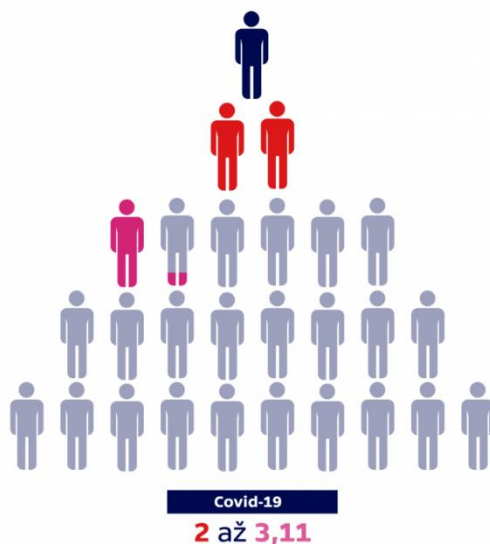
<sup>11</sup> Tamtéž.

**Tabulka 3: Počet vyléčených a úmrtí v důsledku onemocnění Covid-19 v ČR**

	Vyléčení ●	Úmrtí ●
ke dni 14. 03. 2020	1	0
ke dni 20. 05. 2020	7 185	307
ke dni 13. 09. 2020	25 311	472
ke dni 07. 01. 2021	676 544	13 146
ke dni 03. 05. 2021	1 577 704	29 818
ke dni 26. 08. 2021	1 644 624	30 504
ke dni 20. 12. 2021	2 239 030	35 582
ke dni 15. 04. 2022	3 807 436	40 039
ke dni 09. 08. 2022	3 945 265	40 660
ke dni 30. 10. 2022	4 109 416	41 580

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z Ministerstvo zdravotnictví ČR – onemocnění aktuálně<sup>12</sup>

**Obrázek 1: Počet nakažených na osobu**



Zdroj: VOX<sup>13</sup>

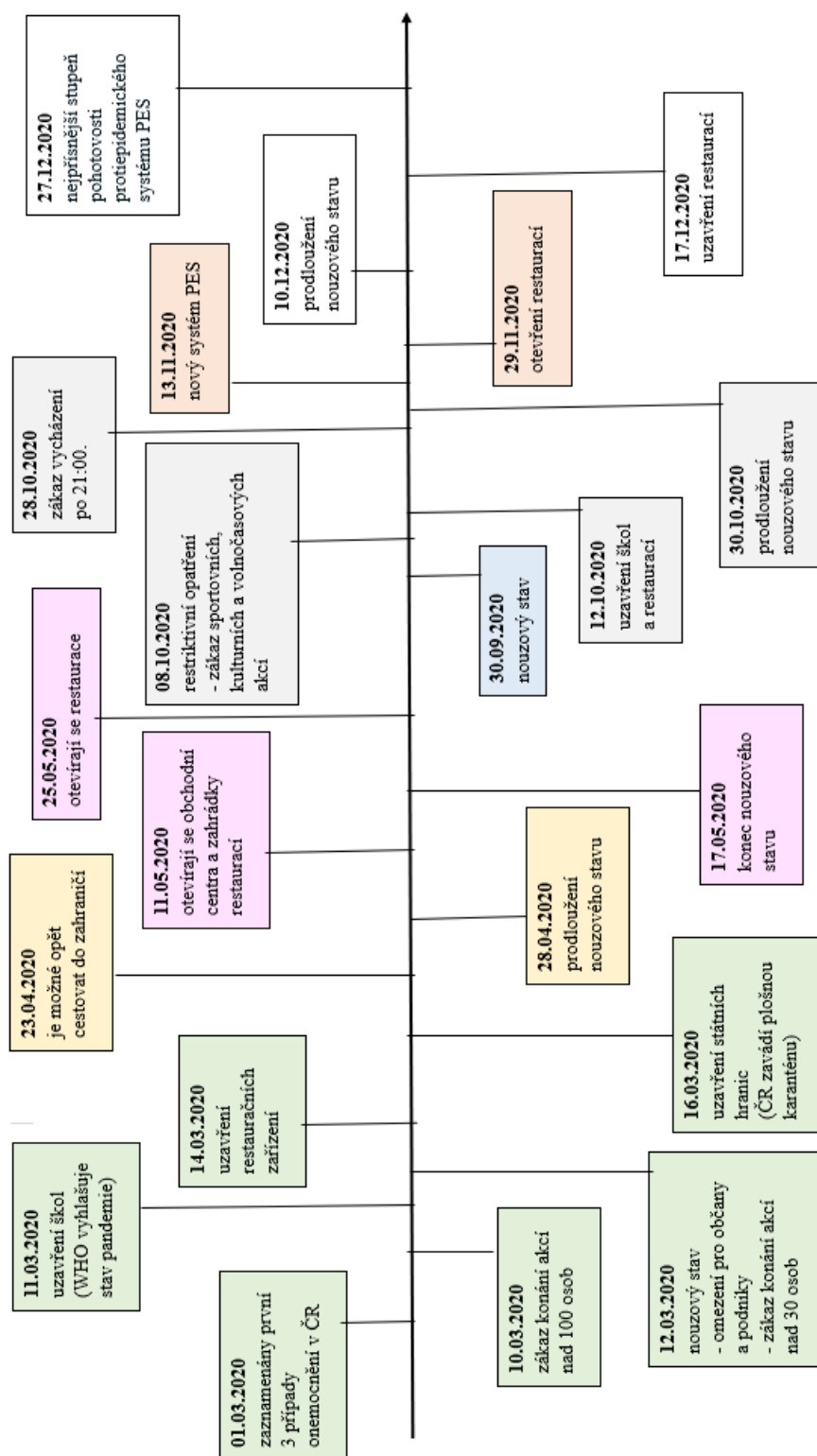
Vědci pro nakažlivost používají zkratku  $R_0$  – ta říká, kolik osob může jeden infikovaný nakazit. Toto číslo je 2 až 3,11. Za běžných okolností tedy jedna infikovaná osoba nakazí v průměru 2,5 osoby. Tento počet se v průběhu 30 dnů zvedne až na 406 nakažených.

<sup>12</sup> COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. Ministerstvo zdravotnictví. 2023. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

<sup>13</sup> Coronavirus: How does Covid-19 spread? These new studies offer clues. - Vox. Vox Understand the News. 2020. Dostupné z: <https://www.vox.com/2020/2/20/21143785/coronavirus-covid-19-spread-transmission-how>

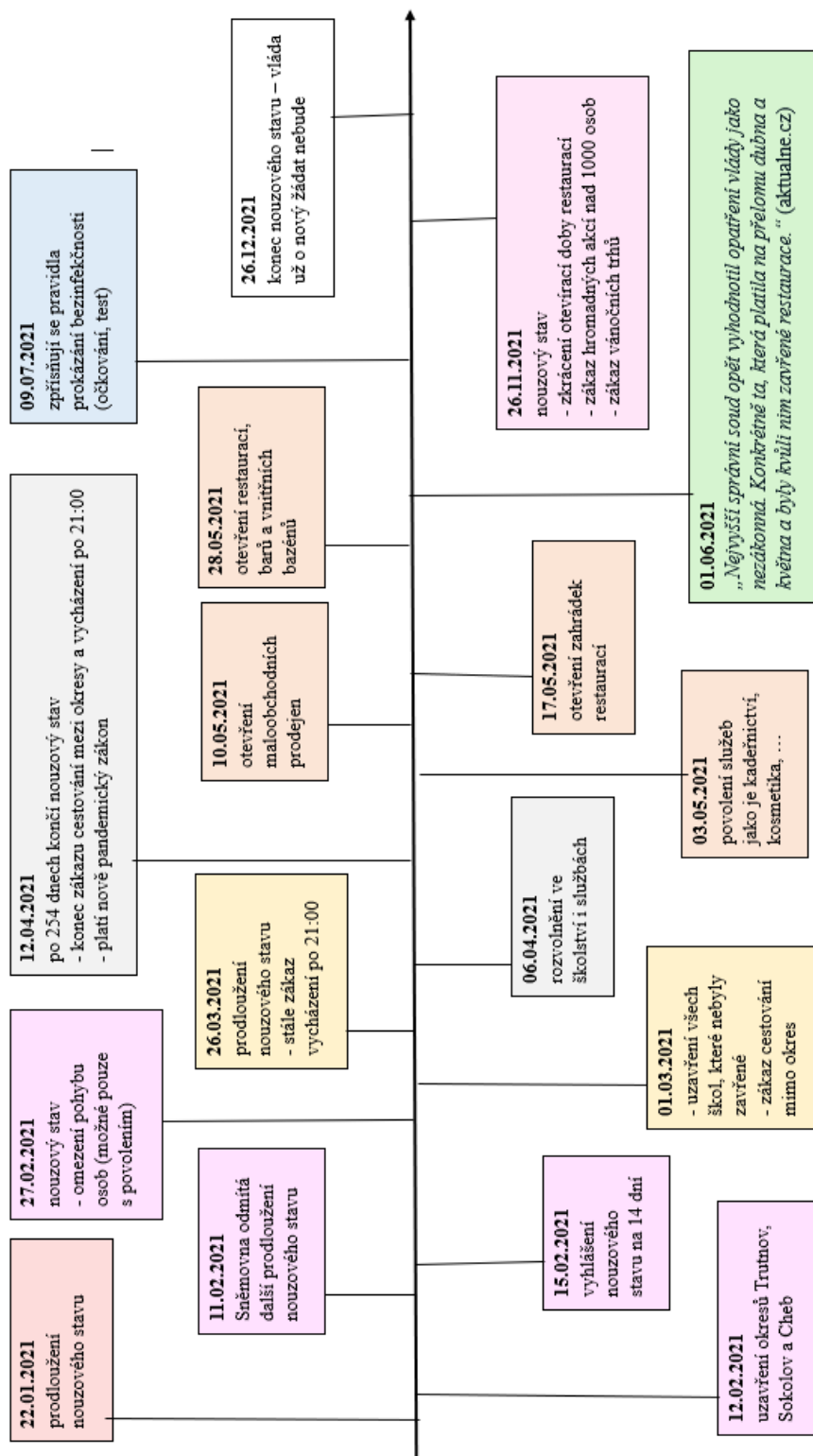


## Časová osa průběhu pandemie Covid-19 v České republice (2020)



Zdroj: vlastní zpracování

## Časová osa průběhu pandemie Covid-19 v České republice (2021)



Zdroj: vlastní zpracování

Zpracované časové osy zobrazují nejdůležitější data a události týkající se pandemie Covid-19, a to hlavně v rámci omezování podniků a podnikání.

První osa začíná od 01.02.2020, kdy byly v České republice zaznamenány první případy onemocnění. Postupně se v měsíci březen začaly uzavírat školy, podniky a hranice. V květnu téhož roku došlo k rozvolňování opatření. Začátkem října ovšem začalo opět docházet ke zpřísnění a k dalším omezením. Další větší rozvolňování začalo až v dubnu roku 2021, kdy byl po 254 dnech ukončen nouzový stav a podniky se začaly pomalu znovu otevírat. V listopadu ovšem došlo k dalším omezením spolu s nouzovým stavem – ten skončil koncem prosince 2021.

#### Shrnutí nouzových stavů:

12.03.2020 – nouzový stav  
28.04.2020 – prodloužení nouzového stavu  
17.05.2020 – konec nouzového stavu  
30.09.2020 – nouzový stav  
30.10.2020 – prodloužení nouzového stavu  
10.12.2020 – prodloužení nouzového stavu  
22.01.2021 – prodloužení nouzového stavu  
15.02.2021 – vyhlášení nouzového stavu na 14 dní  
27.02.2021 – nouzový stav  
26.03.2021 – prodloužení nouzového stavu  
12.04.2021 – po 254 dnech konec nouzového stavu  
26.11.2021 – nouzový stav  
26.12.2021 – konec nouzového stavu (o nový vláda už nepožádá)

#### Co se týká následujícího roku 2022:

- 02.02.2022 došlo ke zrušení povinnosti prokazovat se dokladem o očkování nebo prodělané nemoci.
- 19.02.2022 bylo povoleno konání hromadných akcí až s 500 účastníky.
- 21.02.2022 prezident podepsal novelu pandemického zákona.
- 24.02.2022 oznámil ministr zdravotnictví, že zruší protiepidemická opatření související se vstupem ukrajinských uprchlíků do ČR.

### Zavedená opatření Vlády České republiky

Podnikatelé i zaměstnanci potřebovali finanční pomoc. Nejen z důvodu přežití, ale také aby mohli znovu nastartovat své podniky. Z toho důvodu tedy vláda v době legislativní nouze přijala řadu zákonů a vydala nová nařízení na podporu podnikatelů, jejich podniků a pracovníků. Tato opatření byla přijímána v co nejrychlejším časovém úseku a postupně upřesňována příslušnými úřady. Jednalo se o určité druhy úlev, kdy vláda tato opatření distribuovala do několika sfér. Mezi ty hlavní patřila:

#### **A) Plošná podpora podnikatelů.**

Bylo spuštěno několik programů na pomoc podnikatelům pod jednotným názvem „COVID.“ Programy COVID I a II měly živnostníkům, malým a středním podnikatelům, usnadnit přístup k provoznímu financování v návaznosti na zmírnění hospodářských následků, které způsobily opatření proti šíření koronavirové nákazy. Program COVID II byl vyhlášen Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou a Ministerstvem průmyslu a obchodu. Cílem bylo ručit za úvěry komerčních bank a přispět až milion korun na úhradu úroků. (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2022)

Program Covid III byl založen jako program Národní rozvojové banky pro podporu velkých společností, jejichž podnikání bylo kvůli koronaviru omezeno. Záruky na investice jsou poskytovány až do roku 2027. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022)

Dalším programem byl *COVID – nepokryté náklady*. Ten měl za cíl zabránit riziku úpadku stanovenému okruhu subjektů z nejvíce postižených sektorů, ochranu pracovních míst a zachování podnikatelské činnosti. V tomto případě musel podnik klesnout obrát za určité období aspoň o 50 %. (Vláda ČR, 2021)

Program *COVID – kultura* mohli využívat podnikatelé z oblasti kulturního a kreativního odvětví. Bylo možné zažádat o finanční podporu, která dokázala pokrýt 50 % nákladů za zrušené kulturní akce. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

*COVID – sport* měl pomoci sportovním organizacím s pokrytím výpadků příjmů ke kterým došlo během pandemie. (Vláda ČR, 2020)

*COVID – nájemné* bylo určeno podnikatelům nuceným dočasně ukončit svoji maloobchodní činnost – prodej zboží nebo poskytování služeb spotřebitelům. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

Dalším programem byl *COVID – gastro – uzavřené provozovny*, který měl poskytnout podporu podnikatelům dotčeným uzavřením provozoven ve výši 400 Kč na zaměstnance. Podpora měla nahradit náklady na udržení podnikatelské činnosti a provoz. Podmínkou byl pokles tržeb aspoň o 30 %. (Vláda ČR, 2021)

Ministerstvem financí ČR byla spuštěna podpora formou jednorázového příspěvku pro OSVČ ve výši 25 tisíc Kč. Podnikatelům také byla přiznána náhrada za ušlý zisk z podnikatelské činnosti z důvodu setrvání v domácnosti s dětmi, kterým byla uzavřena škola, nebo v případě péče o osobu se zdravotním postižením, a to rámci programu Ošetřovné pro OSVČ. (Ministerstvo financí, 2020)

#### B) **Podpora udržení zaměstnanosti.**

Vláda se rozhodla podniky podpořit vyplácením částečných náhrad mzdy zaměstnancům těchto podniků ze státního rozpočtu. Jednalo to takzvaný „*kurzarbeit*“<sup>14</sup> *program Antivirus*,“ který cílil na podporu zaměstnanosti a zmírnění negativních dopadů pandemie. Hlavní myšlenkou byla kompenzace mzdových nákladů prostřednictvím náhrad pro zaměstnance, aby je zaměstnavatelé nemuseli propouštět. Program realizoval Úřad práce České republiky a vztahoval se pouze na zaměstnance v pracovním poměru, kterým se v té době platilo důchodové a sociální pojištění. (Ministerstvo práce a sociálních věd, 2021)

Výše příspěvku byla stanovena na 80 % uznatelných nákladů, které tvořila náhrada mzdy vyplacená zaměstnavatelem. V případě karantény pobíral zaměstnanec náhradu mzdy 60 % redukovaného výdělku. Program Antivirus byl prodloužen až do 30. června 2022. (Vláda ČR, 2021)

---

<sup>14</sup> Kurzarbeit je nástroj pro zachování pracovních míst. Místo propouštění zaměstnanců je zaměstnavatel pošle domů a část jejich mzdy zaplatí stát.

**C) *Daňové úlevy.***

Daňoví poplatníci, jejichž činnost byla zakázána (nebo omezena), mohli podat daňové přiznání o 3 měsíce později. Schváleny byly i Liberační balíčky I a II, se kterými bylo plošně upuštěno od pokut za pozdní daňové přiznání. Povinnost evidovat tržby elektronicky (EET) byla pozastavena. Dále byly prominuty platby záloh za měsíc červen z příjmů fyzických i právnických osob. (Ministerstvo financí, 2020)

**D) *Podpora a úlevy pro firmy a občany.***

V rámci podpory úlev pro občany a firmy bylo plošně odpuštěno DPH u diagnostických zdravotnických prostředků pro testování na onemocnění Covid-19 a očkovacích látek, a to konkrétně do konce roku 2022. (Vláda ČR, 2021)

Byla spuštěna finanční pomoc MOP Covid-19, která byla určena na pomoc lidem, kteří se ocitnou kvůli pandemii ve finanční nouzi. Ti mohli po prokázání požádat o jednorázovou dávku mimořádné okamžité pomoci. (Vláda ČR, 2021)

Dalším programem bylo Krizové ošetřovné, kdy mohli zaměstnanci zůstávající doma se svými dětmi z důvodu karantény získat nárok na ošetřovné ve výši 80 % redukovaného denního vyměřovacího základu (minimálně 400 Kč na den). (Vláda ČR, 2021)

**E) *Mimořádný dotační program pro poskytovatele lůžkové péče pro rok 2023.***

Ministerstvo zdravotnictví ČR vyhlásilo v listopadu roku 2022 mimořádný dotační program pro poskytovatele lůžkové péče s cílem prevence fyzické zátěže a obnovy psychických a fyzických sil pro pracovníky ve zdravotnictví v souvislosti v epidemiích Covid-19. (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2022)

## 1.2 Gastronomie

Gastronomie je znalost člověka porozumět všem věcem, které souvisí s jídlem. Účelem je zajistit přežití lidstva díky nejvhodnějšímu a také možná co nejchutnějšímu stravování.

Z historického hlediska jsou restaurační služby považovány za nejstarší. Presumpce pro jejich rozvoj se se začaly objevovat již v období středověku. Tehdy lidé podnikaly cesty za účelem obchodu.

Hlavní základní potřebou člověka je utišit hlad a žízeň – je tedy potřeba výživy. Tuto potřebu lze uspokojit formou stravování, a to jak společného, tak individuálního. Pojem „společné stravování“ se v současnosti často nahrazuje právě pojmem „gastronomie.“ (Fišera a kol., 2016)

Dle Burešové a kolektivu je gastronomie „*vědou, která se zaobírá souvislostmi, jež ovlivňují stravování lidstva, a to od výběru surovin po přípravu pokrmů a nápojů až po jejich konzumaci.*“<sup>15</sup> Zařazujeme do ní procesy a prvky jako je vhodnost výběru surovin společně s jejich kombinacemi, technika přípravy jídel, kulturní tradice, estetika, aranžování a prezentace pokrmů. (Burešová a kol., 2014)

Stravování jako součást gastronomie je spojeno s požitekem. Tento požitek je ovlivněn společnostmi a jejím vývojem. V současné době žijeme pod tlakem módních trendů, které se prolínají také do toho, jak samotnou gastronomii vnímáme. V uplynulých desítkách let došlo k velkým změnám v tomto oboru a také ke vzniku mnoha nových trendů. V současnosti se uplatňuje gastronomie globální, lokální, různých etnik, kombinovaná globální, enogastronomie<sup>16</sup>, Fusion<sup>17</sup> a LOHAS<sup>18</sup> gastronomie, molekulární<sup>19</sup> gastronomie a jiné. Trendy současnosti vychází z digitální gastronomie, kdy se využívá mobilních technologií, které ovlivňují finální kvalitu a nabídku v oboru. (Fišera a kol., 2016)

---

<sup>15</sup> BUREŠOVÁ, P. a kol. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby. Praha: Wolters Kluwer, 2014. str. 39.

<sup>16</sup> Enogastronomie je stolování při kterém se podává i víno.

<sup>17</sup> Fusion gastronomie kombinuje prvky rozdílných tradic, a tudíž ji nelze zařadit do jedné specifické kuchyně.

<sup>18</sup> LOHAS = Lifestyles of Health And Sustainability. Do této gastronomie spadají bio produkty.

<sup>19</sup> V molekulární gastronomii se propojují chemické a fyzikální poznatky spolu s přípravou pokrmů.

Také Zimáková dělí stravování podle formy na individuální (příprava pokrmů v domácnostech) a společné. Do společného stravování se zahrnují veřejné provozy a účelová stravování. Jedná se o úsek ekonomických činností. Hlavními funkcemi tohoto stravování jsou: stravovací funkce (uspokojení potřeb a hladu – jídelny, restaurace), doplňková funkce (stravovací zařízení s touto funkcí, jako jsou bistra a stánky) a funkce společensko-zábavní (bary, pizzerie, noční kluby, kavárny, vinárny). Dělení forem společného stravování je různé, avšak mnoho autorů se v něm shoduje. Mlejnková společné stravování dělí do následujících skupin:

- Veřejné stravování – restaurační. Jedná se o typ stravování s dlouholetou tradicí. Vždy se jednalo o řemeslnou živnost založenou na zručnosti kuchařů, doplněnou o profesionalitu a vstřícnost obsluhujícího personálu.
- Účelové stravování – hromadné. Tento druh stravování je určen velkým skupinám osob. Jeho nejčastější formou je catering – dodávka komplexních služeb za základě zadání objednavatele.

Podle Zimákové se formy společného stravování dělí na:

- Veřejné stravování – restaurační. Jedná se nejrozšířenější formu stravování a je úzce spojeno s rozvojem obchodu a cestovního ruchu.
- Závodní stravování – zajišťuje poskytování základního stravování zaměstnanců během pracovního procesu.
- Školní stravování – stravování dětí, žáků, studentů a zaměstnanců předškolních zařízení, škol a školských zařízení. Jedná se o stravování ve školních jídelnách mateřských, základních a středních škol a také v menzách na vysokých školách.
- Stravování v lázních – jedná o součást pobytu a také o nedílnou složku. Podle lékařské diagnózy návštěvníků se stravování individuálně upravuje. Hosté zde musejí dodržovat speciální diety a po celou dobu musí dodržovat předem stanovené časy podávání jídel.
- Ostatní stravování – do této kategorie řadíme stravování v nemocnicích. Pro tato zařízení je charakteristické velké množství připravovaných jídel a zajištění celodenní stravy (včetně svačin a druhých večeří). Jsou zde kladeny vysoké nároky na hygienické předpisy a skladbu surovin. Spadají sem dále také domovy pro seniory, věznice a armáda.



### 1.2.1 Gastronomie jako součást kulturního bohatství

Náboženství, tradice, vzdělání, postoje, hodnoty, způsob myšlení a historické souvislosti jsou součástí národního způsobu myšlení projevujícím se v cestovním ruchu. Jednotlivé mentality jsou jedinečné a odlišné. Tyto odlišnosti je potřebné znát pro orientování se v cizím prostředí. Nejvíce rozdílů lze pozorovat v oblasti kultury, zvyků, tradic a stravování. (Rusková, 2009)

„Kulturu jídla“ lze definovat jako přesvědčení, postoje a praktiky související s výrobou a konzumací potravin. Jídlo je důležitou součástí dědictví a etnického původu. V kultuře jídla hrají klíčovou roli tradiční jídla a recepty.

Gastronomická kultura je na celém světě ovlivněna faktory, jako je krajina a počasí. Může tedy být odlišná i v rámci jedné země. Příkladem je severní část Itálie, kde se v pokrmech využívá máslo vyrobeného z mléka. Naopak na jihu země lidé využívají olivového oleje.

*„Jídlo je kultura, která vzniká, když se připravuje a když se konzumuje. Je plodem naší identity a prostředkem, jak tuto identitu vyjádřit a sledovat.“<sup>20</sup>*

Jídlo je víc než jen palivo. Sdílení jídla se stalo tím, co z nás dělá lidi. V dnešní době je snadné si vychutnat jídlo z různých částí světa. Mnoho kulturních tradic se vyvinulo kolem oslav jídla při náboženských svátcích a rodinných setkání. (Lush, E., 2022)

**Česká republika:** Dochované tradice a zvyky jsou nedílnou součástí české kultury. Jedním z neznámějších produktů je české pivo. Dlouhou tradici má na našem území také víno a tradiční likér (Becherovka).

---

<sup>20</sup> BUREŠOVÁ, P. a kol. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, str. 38.

## Gastronomie jako součást kulturního dědictví UNESCO

UNESCO je organizace spojených národů pro vzdělání, vědu a kulturu. Jedná se o jednu z mezinárodních odborných organizací. Zahrnuje 193 členských států a 11 přidružených členů. Jejich hlavním cílem je šíření vzdělání a sdílení kulturního bohatství jednotlivých národů.

V roce 1972 UNESCO zveřejnilo Úmluvu o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví. V ní se členské státy zavázaly k věnování zvláštní péče unikátním místům zapsaným na Seznamu světového dědictví. Seznam v současnosti obsahuje více než tisíc položek.

Od roku 2001 existuje Reprezentativní seznam nehmotného kulturního dědictví lidstva. Tento seznam obsahuje například pokrmy z mexické, středomořské a francouzské kuchyně. Dál zde můžeme najít perníkářství v severním Chorvatsku, tureckou kávu a přípravu neapolské pizzy. V roce 2022 byly na seznam zapsány: ukrajinský boršč, kultura bagetových chlebů ve Francii, Jordánský Al-Mansaf a čínská čajová kultura. (UNESCO, 2022)

### 1.2.2 Gastronomické služby

*„Stravovací služba je výroba, příprava, a rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu.“<sup>21</sup>*

Podle Burešové jsou gastronomické (neboli stravovací) služby „kombinací výroby, servisu, prodeje a poradenství, zahrnují kromě kuchařské přípravy pokrmů také umění nabídky, se kterou je spojen prodej, vhodné prostředí, ale také odborné podávání gastronomických produktů.“<sup>22</sup> Definují se jako služby sloužící k uspokojení stravovacích potřeb lidí.

Na základě Beránka se dá stravovacím službám rozumět jako výrobě, přípravě a rozvozu pokrmů s úmyslem jejich prodávání v rámci provozování hostinné živnosti.

---

<sup>21</sup> BERÁNEK, J. Provozujeme pohostinství a ubytování. Praha: Grada, 2004. Hotely a restaurace.str. 15.

<sup>22</sup> BUREŠOVÁ, P. a kol. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluver, 2014, str. 39.

Tuto službu může poskytovat osoba, která ji vykonává výhradně v provozovně, která je vhodná z hlediska hygienických požadavků.

Podle Zimákové jsou gastronomické služby kombinací hmatatelného výrobku (jídlo) a nehmatatelné služby. Není možné je skladovat. Přípravují se, nabízejí, distribuují a spotřebovávají se na jednom místě. V případě například cateringu se příprava, nabídka a spotřeba místně nekryjí. Burešová k těmto specifickým ještě doplňuje, že produkt a služba působí jako jeden komplet a jeden bez druhého se nemůžou obejít. Klient je tím pádem intenzivně vtahován do tvorby produktu – hodnotí a kritizuje jak jeho obsah, tak i službu.

Gastronomické služby jsou propojeny spolu s hotelnictvím a společně tvoří nedílnou součást cestovního ruchu. Tento druh služeb slouží k uspokojování klientů. Stravovací služby i klienty můžeme dělit do dvou skupin. (Burešová a kol., 2014)

Stravovací služby můžeme rozdělit z hlediska jejich dostupnosti:

1. „Veřejné stravování“ – je dostupné všem obyvatelům.
2. „Institucionální stravování“ – je dostupné vymezené skupině osob. Jedná se o systémové stravování – firemní, školní, režimové (lázně), ústavní (nemocnice) atd.

Skupiny klientů můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. „Místní klienti“ - služby jim jsou nabízeny v místě jejich působení a nejsou součástí služeb cestovního ruchu.
2. „Přespolní klienti“ – služby jim jsou nabízeny v rámci cestovního ruchu (mimo jejich působení). Tyto služby jsou často kombinovány se službami hotelovými.

Kotíková uvádí, že si mnoho lidí spojuje gastronomii pouze s konzumací jídla. Ovšem za tímto slovem se skrývá komplex činností. Gastronomické zážitky mohou mít trvalejší charakter než zážitky kulturní. Jedná se o takzvaný „gastro-turismus“, kdy je motivem zážitek gastronomický i cestovatelský. Gastronomické služby tedy ovlivňují účast v cestovním ruchu, protože plní i společenskou a zábavní funkci.

Na základě těchto informací je patrné, že je gastronomie velkou součástí cestovního ruchu, který se v moderním světě podílí na vytváření národních ekonomik.

Z výše uvedeného členění je také zřejmé, že pohostinství je nejen důležitou součástí cestovního ruchu, ale zaujímá i významné postavení v národohospodářském systému.

### 1.2.3 Gastronomie jako součást národního hospodářství

O tom, jaký význam mají gastronomické služby pro národní hospodářství vypovídají také určité ekonomické ukazatele.

**Tabulka 4: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v CR v ČR v období 2003-2020**

Rok:	2003	2010	2015	2018	2020
<b>Počet pracovních míst v cestovním ruchu</b>	233 507	232 073	228 885	237 093	219 977
<i>– z toho počet pracovních míst v restauracích a podobných zařízeních</i>	64 399	69 766	67 646	70 950	61 255
<b>Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu</b>	237 753	235 569	229 197	240 591	222 012
<i>– z toho počet zaměstnaných osob v restauracích a podobných zařízeních</i>	66 209	71 121	66 266	71 431	60 365

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu – Modul zaměstnanosti cestovního ruchu.<sup>23</sup>

**Tabulka 5: Počet pracovních míst a zaměstnaných osob v NH v ČR v období 2003–2020**

Rok:	2003	2010	2015	2018	2020
<b>Počet pracovních míst v národním hospodářství</b>	4 928 259	4 085 725	5 124 002	5 320 015	5 235 542
<i>– z toho počet pracovních míst v restauracích a podobných zařízeních</i>	140 662	161 301	156 061	163 845	141 303
<b>Počet zaměstnaných osob v národním hospodářství</b>	4 965 559	5 054 538	5 181 913	5 418 117	5 340 167
<i>– z toho počet zaměstnaných osob v restauracích a podobných zařízeních</i>	144 602	169 245	152 863	164 904	139 261

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu – Modul zaměstnanosti cestovního ruchu.<sup>24</sup>

<sup>23</sup>ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: TSA – Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003 - 2020. [www.czso.cz](http://www.czso.cz) [online]. 2020. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr)

<sup>24</sup> Tamtéž.

Tabulky číslo 4 a 5 se týkají počtu pracovních míst a zaměstnanosti osob v cestovním ruchu a národním hospodářství, které zobrazují data v rozmezí let 2003 až 2020.

Z hlediska počtu pracovních míst v restauracích a podobných zařízeních v rámci cestovního ruchu i národního hospodářství docházelo od počátku sledovaného období až do roku 2010 k pomalému a postupnému zvyšování. Do roku 2015 došlo opět k mírnému poklesu, který se ovšem opět v roce 2018 obrátil a počet pracovních míst se zvýšil. Mezi roky 2018 a 2020 došlo však k dalšímu poklesu.

Co se týká počtu zaměstnaných osob v restauracích a podobných zařízeních v rámci cestovního ruchu i národního hospodářství, docházelo ke stejnému postupu jako v případě počtu pracovních míst.

Z obou tabulek vyplývá, že počet pracovních míst i zaměstnanost v cestovním ruchu byla v roce 2020 nižší než v roce 2003. Naopak počet pracovních míst i zaměstnanost v národním hospodářství byla v roce 2020 vyšší než v roce 2003.

Tabulky využívají nejnovějších údajů k 30. listopadu 2022.

Pokud si na základě předchozích tabulek vypočítáme podíly počtu pracovních míst a počtu zaměstnaných osob v národním hospodářství, vyjde nám podíl počtu pracovních míst v cestovním ruchu na počet osob zaměstnaných v národním hospodářství v rozmezí 4,2 – 5,7 %. Podíl zaměstnaných osob v cestovním ruchu na počtu zaměstnaných osob v národním hospodářství poté činí 4,2 – 4,8 % za sledované období.

Stejně jako můžeme odvodit význam cestovního ruchu ve stravování z tvorby pracovních míst a poptávky po pracovních místech, můžeme hodnotit význam oblastí také na základě finančních ukazatelů. Podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu byl dlouhodobě 2,9 procenta. V roce 2020 tento podíl klesl na 1,5 procenta. (ČSÚ, 2022) Na základě Ministerstva financí ČR byl mohlo HDP za rok 2023 klesnout o dalších 0,5 procent.

Význam gastronomických služeb je jak v zajišťování nutričních potřeb obyvatel, tak ve vytváření pracovních příležitostí, ovlivňování životní úrovně obyvatel a přispívání k tvorbě hrubého domácího produktu.

#### 1.2.4 Úpadek gastronomických služeb v době koronaviru

Informace z prvního úseku teoretické části (viz kapitola 1.1.3) nasvědčují tomu, že se podnikatelům dostala od státu určitá forma podpory. Otázkou však je, zda tato podpora stačila k přežití podniků. V mnoha ohledech se zdá, že ne. Některé společnosti musely ukončit své podnikání a opustit trh. Celkově pandemie a následná opatření nejvíce zasáhla cestovní ruch a gastronomické služby. (Ministerstvo financí ČR, 2020)

V tiskových zprávách vydanými Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR stojí, že každý desátý podnik musel kvůli první vlně vládních protiepidemiologických opatření ukončit svoji činnost. V roce 2020 fungovaly podniky bez omezení pouhé 4 měsíce. Ve zbývající části roku měly buď omezenou kapacitu, zkrácenou provozní dobu nebo fungovaly pouze přes výdejní okénko. Tato skutečnost má za následek rostoucí adaptaci gastronomických podniků a jejich změny do podoby, která před pandemií Covid-19 byla nemyslitelná.

Většina firem v gastronomii a hotelnictví nebyla spokojena s podpůrnými vládními opatřeními. Jednalo se o firmy malé, střední i velké. Toto tvrzení potvrdili i další restauratěři, kteří by považovali například dočasné snížení DPH za dostatečnou podporu ze strany státu. (Horeka, 2020)

Gastronomie patří mezi jednu z nejvíce zasažených oblastí, co se týká pandemie. To s sebou přináší dlouhodobé důsledky a změny (B. Reinstein, 2020):

Změny chování u provozovatelů:

- Snížení počtu provozoven. Mnoho restaurací ukončilo svůj provoz. Restaurační řetězce uzavřely méně výkonné pobočky.
- Dopady na jednotlivé segmenty gastronomie. Některé úseky byly zasaženy krizí více než jiné. Nejvíce zasaženou oblastí bylo hotelnictví, protože se kvůli pandemii pozastavilo cestování, turistika a kulturní akce. Další zasaženou oblastí bylo školní stravování z důvodu úplného uzavření škol. Byly ovlivněny i formy závodního stravování jako například kantýny.

- Růst využívání lokálních zdrojů. Snížení závislosti na zahraničních zdrojích z toho důvodu, že byly považovány za rizikovější.
- Menší výběr v restauracích. Zjednodušení jídelních menu. Nakupování méně ingrediencí.
- Větší investice do rozvozu. Očekává se, že provozovatelé chtějí být připraveni na případné opakování se situace.

Změny chování u spotřebitelů:

- Zvýšení podílu rozvozu na celkových tržbách. Zákazníci zjistili, že rozvozové služby jsou pro ně pohodlnější.
- Bezpečnost potravin. Spotřebitelé se začali více zajímat o to, odkud jídlo, které konzumují pochází.

**Tabulka 6: Vývoj počtu firem (s.r.o. a a.s.) v oblasti stravování a pohostinství**

Rok	Počet založených	Počet zrušených	Celkový počet
2016	2558	294	17496
2017	2152	396	19354
2018	1722	467	20725
2019	1445	621	21592
2020	1311	521	22320
2021	1004	524	22874
2022*	716	424	23211

Zdroj: Dun & Bradstreet Czech republic<sup>25</sup>

\*data k 28. 11. 2022

Tabulka č. 6 ukazuje vývoj počtu firem v oblasti stravování a gastronomie. Po roce 2018 se výrazně zvedla hodnota zrušených firem. Toto číslo se začalo postupem času snižovat. Zakládání nových gastronomických firem začalo klesat již před propuknutím onemocnění Covid-19 a stále klesá. Ke dni 28. 11. 2022 byl počet založených firem o 729 menší než v roce 2019 a o 18412 menší než v roce 2016. Co se ale týká celkového počtu firem, ten od roku 2016 do roku 2022 postupně mírně stoupal.

<sup>25</sup> Letos bude založeno nejméně gastrofirem za poslední dekádu. DNB. [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/letos-bude-zalozeno-nejmene-gastrofirem-za-posledni-dekadu/>

## 1.3 Krize a krizové řízení podniku

Definice podnikové krize je složitá. Krizové řízení podniku je soubor řešení, jehož cílem je omezit a popřípadě zastavit krizi. Jedinci mohou vnímat definici krize odlišně. Na jedné straně stojí skupina lidí, kteří si myslí, že je jeho podnik v krizi, i když jsou výsledky jen o trochu horší. Druhá skupina na jednu a tu samou situaci reaguje pouze zamyšlením se nad změnami.

Podle Raise „stejně tak jako u lidí, také u firem existuje individuální míra odolnosti a senzitivity na potíže.“<sup>26</sup> Krizi podniku můžeme chápat jako „takové stádium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výrobního potenciálu, poklesu tržeb.“<sup>27</sup>

### 1.3.1 Krize podniku

Krizí podniku se značí nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím nebo špatné fungování systémů uvnitř subjektu, které ohrožuje dosažení obchodních cílů nebo dokonce jeho existenci do budoucna. Jedná se o „situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, popřípadě jeho další existence. Jedná se o složitou situaci podniku, ve které se objevuje soubor rozporů rostoucích do té míry, že se promítají do celého systému a ohrožují fungování firmy.“<sup>28</sup>

Podle Umlaufové a Pfeifera je podnikatelská krize definována jako „situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě (nároky, možnostmi) na straně druhé. Další prosperita firmy tak vyžaduje zásadní akci k znovunabytí rovnováhy.“<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: KEY Publishing, 2007, str. 15.

<sup>27</sup> Tamtéž.

<sup>28</sup> ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 30.

<sup>29</sup> UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha Victoria Publishing, 1995.



Pro propuknutí krize existují předvídatelné a nepředvídatelné důvody. V případě předvídatelných příčin ke krizi dochází postupně a krizová situace nastává pomalu. U krizí, které předvídat nemůžeme se jedná o krizi náhlého typu. Tento druh krize se dá snadno identifikovat, ovšem vyžaduje okamžitou reakci, na kterou podnik nemusí být připraven. (Rais, 2007) Podle průzkumu Institute for Crisis Management je téměř 50 % krizí způsobeno samotným rozhodnutím managementu, dalších 30 % zaměstnanci a zbylá procenta tvoří vlivy vnější. Další příčinou krize může být také její úmyslné vyvolání ze strategických důvodů. (Zuzák a Königová, 2009)

Zuzák s Königovou rozlišují v odborné literatuře čtyři druhy krize, a to konkrétně: krize osobní, krize sociální a společenská, krize v důsledku přírodních vlivů a havárií a krize ekonomického charakteru.

- *Osobní krize.* Tato krize se týká jedince, který může být například lékařem označen za pacienta v kritickém stavu. Může se také jednat o krizi psychického rázu například v případě ztráty blízké osoby nebo neúspěchu, deprese, ztráty zaměstnání a únavy.
- *Sociální a společenská krize.* V případě této krize dochází k ohrožení společenských a sociálních norem. Zasahuje jednotlivce, rodinu, organizaci, stát a může mít i globální charakter. Za důsledek takové krize může být považován mezinárodní terorismus spojený s obchodem se zbraněmi.
- *Krize v důsledku přírodních vlivů a havárií.* V případě přírodních vlivů se jedná hlavně o živelné pohromy, mezi které patří stavy jako jsou: povodně, zemětřesení, prudké větrné poryvy, sucho, laviny, vulkány, požáry atd.
- *Krize ekonomického charakteru.* Tento druh krize můžeme rozdělit na makroekonomickou a mikroekonomickou. Z hlediska makroekonomie se jedná o ekonomiku celého národa jako celku, kdy může docházet k následkům jako je snižování příjmů a snižování výdajů spotřebitelů. Makroekonomická krize nejvíce postihuje podniky produkující zboží, které není nutné pro zajištění základních lidských potřeb. Na mikroekonomické krize mají vliv vnitřní prvky podniku.

Podle Vondrušky rozlišujeme také vnitřní a vnější příčiny krize. Vnitřní příčiny krize bývají následkem neřešení dlouhodobých problémů uvnitř podniku, kdy je potřeba hledat příčinu ve zkolabování některého z faktorů v rámci organizace. V takovém případě se může jednat o příčiny jako je: technika (ekologická havárie, výpadek elektrického proudu), nedostatečná kvalita, finanční situace podniku (pokles tržeb, platební neschopnost) a selhání lidského faktoru.

V případě vnějších příčin krize dochází ke krizovému stavu mimo podnik. Taková situace ovšem v malé míře zasahuje i podnik samotný. Mezi situace můžeme řadit: přírodní jevy (zemětřesení, záplavy, sucha, požáry, laviny, sesuvy půdy), nepříznivé ekonomické podmínky (náhlé změny trhů, změna kurzovních měn) a jiné faktory (výpadek dodávky energií a hackerské nebo teroristické útoky)

Krizová situace se z časového hlediska může vyvíjet dvěma způsoby. Může to být v rámci několika dní (například v případě povodní), nebo několika měsíců (příkladem může být likvidita, která postupuje pomalu).

Krize gastronomických podniků zapříčiněná pandemií Covid-19, nouzovými stavy a zavedenými opatřeními v České republice může být hodnocena jako náhlá krize způsobená vnějšími faktory. Podle Zuzáka a Königové na takové krizové situace reagují hůře podniky, které byly nestabilní již před jejím vypuknutím. Takovou situací se dostávají do dalších nerovnováh a reagování na legislativní opatření státu se pro ně stává nezvladatelné.

Synek v praxi rozlišuje čtyři hlavní stádia krize:

1. V první fázi dochází k poklesu objemů výkonu, který způsobují hlavně vnější faktory.
2. V druhé fázi klesá rentabilita. To je způsobeno růstem nákladů bez zvýšení výnosů.
3. Ve třetí fázi nastupuje zvýšení potřeby pracovního kapitálu z důvodu potřeby krytí krátkodobých závazků.
4. Ve čtvrté fázi dochází ke zhoršení kapitálové struktury a dochází k úplné platební neschopnosti.

Také podle Antušáka a Viláška se může podniková krize rozdělit do čtyř vývojových stádií. Ty jsou následující:

1. *Stádium symptomů krize.* V tomto stádiu se více či méně projevují příznaky toho, že se chod podniku stává nestabilním. Charakter symptomů dovoluje krizi v této fázi přehlédnout nebo ignorovat, ovšem dovoluje také ji postřehnout a připravit se na ni, případně ji dokonce odvrátit. V tomto stádiu můžeme rozlišit několik stupňů symptomů:
  - Nepatrné symptomy – unikají pozornosti, jsou neúplné, jeví se jako nahodilé a jsou schopni je rozlišit pouze vysoce zkušené specialisté.
  - Slabé symptomy – jedná se o nejednoznačné zprávy rozlišitelné pouze odborníky. Krizový potenciál zde narůstá pomalu, takže je možné se proti němu účinně bránit.
  - Silné symptomy – jsou to jednoznačné zprávy fungující jako informace o možné blížící se krizi. Krizový potenciál zde narůstá rychle a je nutné odezvu vyvolat okamžitě.
  - Velmi silné symptomy – úplné a jednoznačné zprávy o blížící se krizi, které je schopen rozlišit i laik. Potenciál krize je v kritickém bodě.
2. *Akutní stádium krize.* Tato fáze nastupuje ve chvíli, kdy dochází k poškozování zájmu podniku a ohrožení jeho existence. Je nutné vytvořit a aplikovat protikrizová opatření. Cílem tohoto stádia je najít příčinu (těžiště) krize a v co nejkratší době dostat krizi pod kontrolu. V tuto chvíli již určitá škoda na subjektu vznikla, a proto je nutné začít okamžitě jednat. Dle Bělohlávka se podnik dostává do nebezpečné spirály, kdy klesá produkce a prodej produktů. Tato fáze se promítá také do účetnictví.
3. *Chronické stádium krize.* Tato fáze nastává v případě, že první pokus o zvládnutí krize nebyl účinný. Došlo k utlumení krize, ale příčina nebyla správně lokalizována. Intenzita krize se tedy opět začíná zvyšovat.
4. *Stádium vyřešení krize.* Jedná se o stabilizování systému v podniku. Odráží účinnost krizového řízení. Výsledkem tohoto kroku může být překonání krize nebo vynucené ukončení existence podniku. (Bělohlávek, 2006)

Rais a také Zuzák v odborné literatuře poukazují na to, jak podle nich vypadá vývojové schéma krize.

1. *Potencionální fáze krize.* V této fázi se nachází podnik neustále. Firmy jsou v permanentním ohrožení vzniku nestabilní situace. Každé jejich rozhodnutí a činnost tedy může zapříčinit problém, který podnik dostane do krizového procesu.
2. *Latentní fáze krize.* Do této fáze se podnik dostává v případě, kdy nedokáže včas identifikovat problém v předchozí potencionální fázi. Pozorují se zde negativní změny ve výsledcích, omezují se firemní výdaje a klesá kvalita výrobků. Časové období této části může trvat i několik let. Podnik je v tuto chvíli schopen řešit situaci samostatně a zamezit tak existující krizi.
3. *Akutní fáze.* Firma v této fázi nemá dostatek financí a není schopná splácet své závazky. Symptomy krize se zde začínají dramaticky projevovat. Podnik už není schopen splácet úvěry, vyplácet mzdy a hradit faktury.
4. *Chronické stádium* se objevuje v případě, kdy byla krize v akutní fáze nedostatečně potlačena. Podnik se z krize dostává, ale její příčina nebyla stále kompletně odstraněna.
5. *Fáze ukončení krize.* V této fázi může dojít buď k vyřešení krize nebo nezvládnutí krize. Pro vyřešení je nutné podnik stabilizovat, minimalizovat negativní důsledky a vypracovat plán preventivních opatření na základě zkušeností. V případě nezvládnutí krize by měla firma co nejrychleji ukončit svou činnost. Její další trvání by bylo na úkor jejího majetku.

### 1.3.2 Krizový management

Jako krizový management můžeme chápat utvoření činností, postupů a systémů vzájemně provázaných s cílem minimalizovat výskyt a dopad rizik. Jedná se o uspořádání nástrojů a principů uplatňovaných managementem společnosti k řízení krizové situace a vedení společnosti k dalšímu rozvoji.

Krizový management je neustálý proces zahrnující preventivní opatření, která eliminují negativní dopady krize. Jedná se o vytvoření systémů pro detekci krizových situací a zmírnění jejich dopadů a systémů pro rychlé zvládnutí krize. Podle Zuzáka a Königové se jedná o zahájení vyvedení podniku z krize v době, kdy se dá na základě projevů identifikovat. Tento soubor činností tedy slouží k omezení nebo zastavení krize. Mezi opatření, která omezují účinky působení krize patří:

1. Analýza rizik.
2. Vypracování krizových scénářů.
3. Vypracování krizových plánů a jejich průběžná aktualizace.
4. Vyhodnocení výstupů z předešlých krizí.
5. Soustavná eliminace ohnisek krizové situace.

Cílem krizového managementu je zvládnout náročné úkony za co nejkratší čas. Mezi takové úkoly patří: včasné zachycení příznaků příchodu krize, minimalizace příčin krize, včasná příprava podniku na krizi, zajištění snížení následků krize, stabilizace podniku a příprava na situaci, která bude následovat po krizi a vyhodnocení nových získaných znalostí a jejich aplikace do řízení podniku

K zvládnutí krize je potřeba, aby se podnik zaměřil na příčinu krize, zhodnotil analýzu podniku, potencionálního trhu a zákazníků. K tomu je potřeba, aby se tým zorientoval, specifikoval cíle a aktivně se zaměřil na původ krize.

K základním funkcím krizového managementu podle Raise patří:

- Prevence (příprava podniku na omezení negativního působení krize)
- Korekce (přijetí norem vedoucích k minimalizaci krizového zdroje)
- Protikrizová intervence (konkrétní proaktivní opatření)
- Redukce (uskutečnění opatření uvedených v krizových plánech)

### 1.3.2.1 Nástroje krizového managementu

Nástroji krizového managementu jsou krizové scénáře a krizové plány. Ty jsou charakteristickým nástrojem fáze přípravy a prevence krizových situací.

#### Krizový scénář

Jedná se o popis konkrétní situace a jejího možného vývoje v čase a prostoru. Využívá se ve fázi prevence a přípravy krizového managementu. Tyto scénáře mohou manažerům pomoci v porozumění budoucí situace. Jsou využívány jako vhodný podklad pro vytvoření krizového plánu. (Zuzák a Königová, 2009) Jejich tvorba se skládá z: popis konkrétního rizika a rizikové analýzy, popis možného vývoje situace v čase a prostoru a hlavní symptomy, které budou situaci charakterizovat.

#### Krizový plán

Jedná se o soubor pokynů pro řešení očekávaných krizových situací. Vytváří se na základě krizových scénářů. Stejně jako scénáře, se i plán využívá ve fázi prevence a přípravy. Krizové plány zahrnují popis zásahů proti krizi, využití prostředků pro zvládnutí a definici krizového týmu. (Zuzák a Königová, 2009) S přípravou krizového plánu se musí zacházet důsledně a měl by být aktualizován. Jeho tvorba se skládá z: sestavení variant postupů s časovými, věcnými a finančními zásahy, kde nalézt potřebné prostředky a jak zabezpečit jejich dosah a jak je aktivovat a pokyny pro sestavení krizového týmu.

Krizové plány a scénáře jsou připravovány na základě matice rizik, která je výchozím bodem pro analýzu rizik. To se posuzuje na základě četnosti a velikosti důsledku (viz příklad matice rizik, příloha 1). Nejedná se jen o jednorázovou nebo krátkodobou věc. Záleží na tom, kolik času každá společnost věnuje této sadě problémů. V praxi spousta krizových scénářů a plánů vzniká na základě minulých zkušeností. (Smejkal a Rais, 2013)

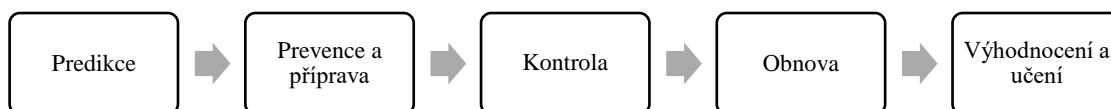
#### Krizový tým

Jedná se o seskupení odborníků na vedoucích pozicích podniku. Jeho úkolem je řešení krizové situace, vyhodnocení průběhu tohoto řešení, tvorba a aktualizace krizového plánu, zajištění školení zaměstnanců atd. Krizový tým by měl být aktivován po odhalení prvních symptomů krize. (Zuzák a Königová, 2009)

### 1.3.3 Krizové řízení podniku

Součástí krizového řízení jsou logické kroky, jejichž účelem je analyzovat krizi a připravit plán řešení situace, který se následně realizuje. Jedná se současně o jeden z dílčích cílů krizového managementu.

**Graf 4: Fáze krizového řízení podniku (krizového managementu)**



Krizovým řízením podniku se zabývá několik autorů (např. autoři Sahin a Liff), kteří tvrdí, že první fáze krizového řízení může nastat ještě před samotnou krizí, a to konkrétně:

#### *1. Fáze predikce.*

Tato fáze může zásadně ovlivnit, zdali krize podnik zasáhne a pokud ano, jaké mohou být její následky. Podnik by zde měl sledovat a vyhodnocovat varovné signály, které jsou ovšem pouze nepatrnými a slabými symptomy. Pokud management tuto fázi zanedbá, vystavuje se nebezpečí nečekaného výskytu krize se kterou se bude muset potýkat (Sahin, 2015)

Fází, která zaujímá místo také ještě před vypuknutím samotné krize, je:

#### *2. Fáze prevence a přípravy.*

Jedná se o procesní fázi, kdy si podnik vytváří přípravná opatření pro minimalizaci dopadu krize a jejího co nejrychlejšího odvrácení v případě, že nastane. Jedná se tedy o tzv. „fázi krizového plánování“ nebo „tvorbu krizové strategie.“ Preventivními opatřeními může být: vytváření pozitivního přístupu ke krizovému řízení, formování silného krizového týmu, zdokonalování politiky podniku, vyvíjení strategií a taktik, pojmenování typů krizí atd. Ve chvíli, kdy je krize už nevyhnutelná, můžou tato opatření pomoci ke zvládnutí krizové situace. (Sahin, 2015)

Preventivní a přípravná fáze je etapou, která by měla být provedena před krizí – tedy mimo krizové období. Pro některé společnosti to však může být první fáze řešení ihned po vzniku krize.

V případě, že krize skutečně nastane, následuje:

### *3. Fáze kontroly.*

V této fázi je hlavním úkolem kontrolovat stav a vývoj krize. Je zde kladen důraz na motivaci pracovníků. (Sahin, 2015)

### *4. Fáze obnovy.*

V této fázi se realizují vytvořené strategie o nejúčinnějších faktorech pro konkrétní typ krize. Cílem této etapy je vyřešit krizi a zajistit oživení podniku. Případně se vyhnout bankrotu a po ukončení krize začít vytvářet zisky. Dochází k postupnému omezování opatření. (Sahin, 2015)

Po fázi implementace krizové strategie v praxi probíhá, respektive by měla proběhnout, ještě poslední fáze:

### *5. Fáze hodnocení a učení se z krize.*

V této fázi se podnik musí poučit z překonání krize a na základě nových informací vytvořit podnikovou strategii, která mu pomůže v budoucím vývoji. V tomto okamžiku má společnost dobrou příležitost přezkoumat stávající vztahy. Může například přehodnotit zaměstnávání nevykonných pracovníků nebo spolupráci s nespolehlivými dodavateli. Dle Sahina by v tuto chvíli mělo proběhnout: vytvoření školicího programu pro zaměstnance, ohodnocení pracovníků, příprava strategických reportů atd.



## 2 Praktická část

### 2.1 Cíle, předpokládané výsledky, výzkumné otázky

Cílem diplomové práce je zhodnocení míry ekonomických, sociálních a kulturních dopadů na konkrétní vybraný gastronomický podnik. Jedná se o dopady vládních nařízení a opatření, která byla zavedena v rámci epidemiologické situace v České republice v roce 2020. Dalším cílem je zjistit, jak se podnik s těmito dopady vypořádal a jaké jsou možnosti jeho prosperity do budoucna. Na základě získaných výsledků je autorovým záměrem navrhnout opatření, která by pomohla podniku více prospívat.

K cílům jsou stanoveny 4 předpokládané výsledky a 4 výzkumné otázky.

**Předpoklad 1:** Finanční obraty podniku za 2. a 3. čtvrtletí roku 2020 jsou aspoň o 30 % nižší než obraty 2. a 3. čtvrtletí za rok 2019.

**Předpoklad 2:** Ve zkoumaném podniku již před jeho uzavřením existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu.

**Předpoklad 3:** Pouze 30 % z dotazovaných podporovalo podnik během uzavření.

**Předpoklad 4:** Zákazníkům na podniku nejvíce chybí reklama/webové stránky.

**Výzkumná otázka 1:** Jaké byly ekonomické dopady vládních opatření na podnik?

**Výzkumná otázka 2:** Jaké byly sociální a kulturní dopady vládních opatření na podnik?

**Výzkumná otázka 3:** Udělal podle zaměstnanců majitel všechny potřebné kroky k vyvedení podniku z krize?

**Výzkumná otázka 4:** Disponuje podnik reklamou, která by přilákala více nových zákazníků?

## 2.2 Výběr výzkumné strategie a metody práce

Hlavní částí diplomové práce je empirické šetření. Cílem bylo zjistit, jaké mají respondenti povědomí o podniku Restaurant & Pub Lid'ák. Dalším cílem bylo zjistit fungování restaurace před pandemií, během pandemie a nyní. Před zahájením vypracování práce si autor vytvořil předpokládané teze, na které se v průběhu zpracovávání snaží najít odpovědi. V rámci šetření autor vytváří návrhová řešení pro budoucí úspěšnost podniku.

### **Metoda sběru dat**

Data jsou sbírána dvěma způsoby. Pro diplomovou práci bylo zvoleno jak kvantitativního, tak kvalitativního šetření. Dotazovanými respondenty jsou lidé, kteří žijí na území města Kadaň, nebo v jeho blízkosti, nebo podnik minimálně jednou navštívili.

Pro sběr dat jsem zvolila metodu anonymního dotazníku. Jedná se o metodu, která je určena ke kvantitativnímu výzkumu veřejného mínění. Dotazník je tvořen otázkami a výroky. Dotazník se skládá ze tří částí, a to úvodní, demografické a věcné. V úvodní části dotazníku autor popisuje jeho účel a pokyny k vyplnění. Demografická část zahrnuje pohlaví respondentů, věk a dosažené vzdělání. Věcná část je tvořena otázkami, na které respondent odpovídá. Znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

Vytvořený dotazník se skládá z 20 otázek, z toho 17 uzavřených a 3 otevřené. Šetření bylo realizováno v období 20. 12. 2022 – 10. 02. 2023. Cílem bylo získat 100 responzí.

Další metodou, kterou autor v tomto šetření využívá, je rozhovor. Rozhovory mohou mít tři podoby. První podobou je standardizovaný rozhovor, kdy jsou dané otázky přesně řazeny. Další podobou je nestandardizovaný rozhovor. Ten umožňuje zaznamenat širší souvislosti. Jediné, co je během tohoto interview dané, je záměr rozhovoru a jeho cíl. Mezi těmito dvěma typy je polo-standardizovaný rozhovor, ve kterém mohou být některé části plně strukturované a jiné naopak nestrukturované. (Pergler, 1969)

Pro tento druh šetření bylo využito rozhovoru polostrukturovaného. V případě rozhovoru v bývalém zaměstnancem bylo využito nestrukturovaného rozhovoru, který probíhal formou emailové korespondence. V rámci tohoto kvalitativního šetření bylo využito také dotazníku pro současné zaměstnance. Dotazník pro zaměstnance se skládá z 12 otevřených otázek. Snaží se zjistit, jak to v podniku fungovalo před jeho uzavřením a během uzavření a také názor na vyvedení podniku z krize a budoucí prosperity restaurace.

## 2.3 Výzkumný vzorek

Výběr výzkumného vzorku byl proveden na základě stanovených předpokládaných výsledků a výzkumných otázek.

### Kvantitativního výzkumu se účastnili:

Sto respondentů, kteří žijí ve městě Kadaň, v jeho blízkém okolí nebo podnik alespoň jednou navštívili.

### Kvalitativního výzkumu se účastnili:

**Alexandra Okafor** (majitelka) – podnik vlastní devátým rokem. Má na starost dohled a dodržování kvality služeb v restauraci, stará se o chod podniku a plánování směn zaměstnanců. Udržuje kontakt s dodavateli, provádí administrativu a plánování, rozhoduje o investicích, důležitých záležitostech podniku a také kontroluje zisky a ztráty.

**Dáša** (šéfkuchař) – působí v podniku 6 let, takže je s jeho provozem velmi dobře seznámena. Je odpovědná za samostatnou přípravu, úpravu a podávání studených a teplých pokrmů. Spolu s majitelem sestavuje jídelní lístek. Také zajišťuje objednávky, přijímání a skladování zboží.

**Jana, Lalinka a Jiří** (servírky/číšník) – Jana a Lalinka působí v podniku 3 roky. Jiří v podniku působí necelý 1 rok. Základní činností je servírování jídel a nápojů. Inkasují platby od zákazníků.

**Kateřina** (servírka) – bývalá zaměstnankyně.

## 2.4 Představení podniku

Restaurant & Pub Lid'ák je rodinný podnik s dlouholetou tradicí zaměřený na čepované pivo, pochutiny a večere (přes letní sezónu také obědové menu). V zimních měsících je provoz omezený a je upravená pracovní doba.

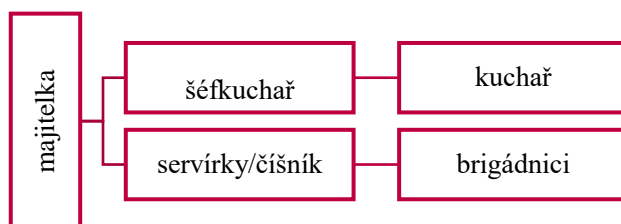
Podnik je tvořen hlavní restaurací a sálem. V letním období je využívána i zahrádka s kapacitou až 120 osob. Sál je využíván na různé veřejné kulturní akce spojené i s živou hudbou. Kapacita tohoto sálu je 500 lidí na stání. Dá se také pronajmout k soukromým účelům, jako je například pořádání oslav nebo svateb. Nově od roku 2022 se v podniku nachází i zrekonstruovaný salónek, který se využívá pro menší soukromé akce. Podnik nabízí i svůj catering a catering včetně rozvozu.

Informace o podniku, akcích, jídelním menu a nabídkách můžete zjistit nejvíce po telefonu. Na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram se nachází spíše jen strohé informace. Webovými stránkami restaurace nedisponuje.

Subjekt svou činností ve velké míře přispívá i ke kulturní sféře města Kadaň. Jedná se o jediný podnik, který pořádá veřejné kulturní akce. Samotné město ho také zapojuje do svých akcí, které pořádá. Jedná se o akce jako je Vysmáté léto nebo Foodfestival.

Vysmáté léto je hudební festival konající se u Kadaňských hradeb a řeky Ohře v letních měsících. Foodfestival je „gastronomický svátek“ konající se na Kadaňském náměstí. Letos v květnu proběhne již pátý ročník této události, při které hlavním cílem jsou ukázky světových kuchyní v čele se známými kuchaři. Při konání obou těchto festivalů město oslovuje podnik Restaurant & Pub Lid'ák a ten se akcí účastní formou vlastního postaveného stánku.

### Graf 5: Organizační struktura podniku



### Z rozhovoru s majitelkou podniku

Vedení bylo během pandemie Covid-19 nuceno podnik uzavřít. S tím přišly vysoké finanční ztráty, kdy majitel vynaložil veškeré peněžní rezervy na výplaty zaměstnanců (před možností si zažádat o pomoc od státu). Také výnosy podniku klesly dle slova majitele na nulu. Podnik pro stabilizování finanční situace využil dotací (konkrétně programu Antivirus a Covid-Gastro) a také odklad zálohových plateb na energie.

*„Žádala jsem o dotace Antivirus a Covid – gastro. Nebylo jednoduché se k tomu dostat. Nikde nebylo vyloženě popsané, jak a co máme dělat. Hledala jsem si různé informace a musela studovat různé výzvy. Třeba 6 hodin denně jsem studovala materiály, abych se dostala k těm penězům. Byl to boj a bylo to docela pozdě, ale potom už to bylo dobré. Jakmile jsem si zažádala, a žádost byla v pořádku, tak peníze vyplatili. Myslím si, že to bylo postavené dobře, ale mělo to být přístupnější a jednodušší pro lidi. Bylo to velmi komplikované.“*

Během uzavření se podnik snažil udržet stále v povědomí zákazníků, kteří ho dříve navštěvovali. Také se vedení snažilo přicházet na způsoby, jak by mohl i během uzavření prosperovat. Vymysleli tedy „taxi-food“ a Aloha Poké. V případě „taxi-food“ se jednalo o rozvoj jídla – tím vedení podpořilo i malé gastronomické podniky v okolí. Aloha Poké byla jídelní nabídka, která byla hned od začátku velmi úspěšná. Výnosy díky této nabídce začaly být vyšší než před uzavřením – ale s tím začaly být mnohonásobně vyšší i výdaje na suroviny. Aloha Poké skončilo spolu se znovuootevřením podniku.

Lidé o tuto nabídku postupně začali ztrácet zájem. Souvisí to i s tím, že lidé byli zvyklí si nechávat poké dovážet, ale s otevřením skončilo také „taxi-food.“ Tuto rozvozovou službu by rádi začali opět provozovat, ale pouze v případě, že by bylo pracovní místo dotované od Úřadu práce.

Nyní začátkem roku 2023 je podnik plně stabilizován, dokonce je na tom lépe, než byl před vypuknutím pandemie. Lidé začali chodit hned, jakmile se otevřelo. Nevadili jim ani omezení, jako bylo prokazování se o bezinfekčnosti, nutnost používání dezinfekcí a omezená kapacita. Podnik stále jede ve stejných kolejích jako před pandemií. Vše se stále snaží držet na stejné úrovni. Jediná změna, která během nuceného uzavření

nastala, je obnovení jídelního lístku. Také se nyní v podniku dělají menší zásoby surovin, aby v případě nějakého dalšího nečekaného uzavření nedošlo opět k tak velkým ztrátám.

Již před krizí, během ní i nyní způsobují podniku nestabilitu jeho zaměstnanci. Ti si v restauraci buď budují zbytečnou autoritářskou pozici, kvůli které poté nestíhají plnit svoje povinnosti, nebo jednoduše svoji práci neplní, jak by měli. Zaměstnanci nechápou, proč by měli zákazníkům při příchodu nabízet nápojový a jídelní lístek a nechápou princip up-sellingu.

Do budoucna se majitelka plánuje zaměřit na zjednodušení si manažerských úkonů. V plánu je příprava na letní sezónu, která se v roce 2022 zanedbala a podnik na ni nebyl vůbec připraven. Dalším projektem je také rekonstrukce zahrádky, protože ta je pro restauraci velkou výhodou.

#### **Obrázek 2: Restaurant & Pub Lid'ák**



Zdroj: Restaurant & Pub Lid'ák

**Obrázek 3: Hlavní část restaurace (soukromá akce)**



Zdroj: Restaurant & Pub Lid'ák

**Obrázek 4: Sál (soukromá akce)**



Zdroj: Restaurant & Pub Lid'ák

Obrázek 5: Zahrádka restaurace



Zdroj: Restaurant & Pub Lidák

Obrázek 6: Nejbližší nadcházející události



Zdroj: Restaurant & Pub Lidák



## 2.5 Výsledky

Následující čtyři tabulky (tabulka č. 7-10) ukazují měsíční příjmy podniku v období let 2019–2022. Tedy období před pandemií a uzavření podniku až po současnost.

V tabulce č. 8 můžeme vidět pokles v konkrétním měsíci březen, kdy začala pandemie Covid-19 a omezující opatření. Ovšem instantním opatřením podniku bylo založení Aloha poké, rozvoz jídel a fungování přes okénko. I přes to, že výnosy byly od května vyšší než v roce 2019, zvýšily se i výdaje. V případě Aloha poké to byly vysoké výdaje na kvalitní a čerstvé suroviny. Přineslo to ale podniku nové zákazníky, kteří do té doby o podniku například ani nevěděli. V listopadu roku 2020 začaly příjmy opět velmi klesat a první čtyři měsíce roku 2021 byly nulové (tabulka č. 9). Poté se podnik začal opět zvedat a spolu s ním i rapidně příjmy.

**Tabulka 7: Příjmy podniku za rok 2019**

měsíc	příjmy (Kč)
leden	147 308,00
únor	132 888,00
březen	146 038,00
duben	121 004,00
květen	138 578,00
červen	124 336,00
červenec	120 239,00
srpen	117 887,00
září	183 227,00
říjen	223 468,00
listopad	137 687,00
prosinec	162 574,00
<b>celkem</b>	<b>1 755 234,00</b>

**Tabulka 8: Příjmy podniku za rok 2020**

měsíc	příjmy (Kč)
leden	169 574,00
únor	286 690,00
březen	116 614,00
duben	90 000,00
květen	278 308,00
červen	377 298,00
červenec	389 782,00
srpen	331 117,00
září	301 087,00
říjen	125 605,00
listopad	4 931,00
prosinec	52 081,00
<b>celkem</b>	<b>2 523 087,00</b>

**Tabulka 9: Příjmy podniku za rok 2021**

měsíc	příjmy (Kč)
leden	0
únor	0
březen	0
duben	0
květen	168 176,00
červen	476 719,00
červenec	466 062,00
srpen	422 461,75
září	340 291,50
říjen	315 605,90
listopad	235 988,00
prosinec	138 760,00
<b>celkem</b>	<b>2 564 064,15</b>

**Tabulka 10: Příjmy podniku za rok 2022**

měsíc	příjmy (Kč)
leden	3 128,00
únor	212 547,00
březen	220 514,00
duben	282 233,00
květen	288 736,00
červen	325 995,00
červenec	262 561,00
srpen	370 579,00
září	340 369,00
říjen	257 337,00
listopad	216 493,00
prosinec	231 682,00
<b>celkem</b>	<b>3 012 174,00</b>

Tabulka 11 ukazuje součty příjmů za jednotlivé kvartály v období 2019-2022. Z ní je očividné, že nejvyšší příjmy bývají ve třetích kvartálech – to odpovídá letní, pro podnik silnější, sezóně. Tabulku přehledněji zobrazuje graf č. 7, ve kterém můžeme vidět, že i přes to, že pandemie začala v roce 2020, tak nejslabším rokem pro podnik byl rok 2019.

První kvartál roku 2021 ukazuje nulové příjmy, a i s tím se dokázal podnik zvednout a vytvořit příjmy vyšší než v předchozích dvou letech. Ve všech letech je viditelné, že se křivka ve třetím kvartálu velmi zvedne.

**Tabulka 11: Příjmy v období 2019-2022 za jednotlivé kvartály**

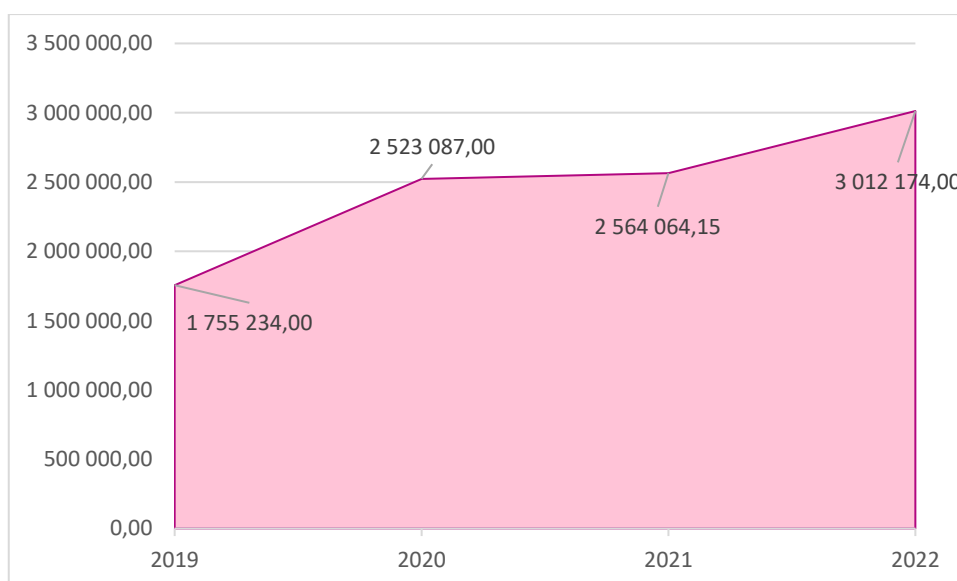
rok	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>2019</b>	426 234,00 Kč	383 918,00 Kč	421 353,00 Kč	523 729,00 Kč
<b>2020</b>	572 878,00 Kč	745 606,00 Kč	1 021 986,00 Kč	182 617,00 Kč
<b>2021</b>	0,00 Kč	644 895,00 Kč	1 228 815,25 Kč	690 353,90 Kč
<b>2022</b>	436 189,00 Kč	896 964,00 Kč	973 509,00 Kč	705 512,00 Kč

**Graf 6: Příjmy v období 2019-2022 za jednotlivé kvartály**



Následný graf č. 8 zobrazuje postup příjmů v letech. V roce 2020 se oproti roku 2019 zvedly o 42 %. V roce 2021 došlo opět k mírnému poklesu a v současnosti jsou obraty o necelých 70 % vyšší než v roce 2019 a o 19 % vyšší, než byly v období začátku pandemie, zavedených opatřeních a uzavření podniku.

**Graf 7: Celkové příjmy za jednotlivé roky v období 2019-2022**



### 2.5.1 Podnik

Následující část obsahuje rozbor dotazování zaměstnanců. Autor se zde zaměřuje na porovnávání jednotlivých odpovědí zaměstnanců. Využívá k tomu i informací získaných z rozhovoru s majitelem.

Ze 6 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnili 4, kdy pouze jeden z nich pracoval v podniku již před pandemií. Dva další zaměstnanci působí v podniku již třetím rokem, což znamená, že do zaměstnání v této restauraci museli nastoupit v průběhu pandemie, a tedy v průběhu různých omezení.

Zaměstnankyně Dáša, která působí v podniku nejdéle nikdy neuvažovala o změně oboru, stejně tak jako Lalinka, která do restaurace nastoupila v roce 2020.

Číšník Jiří o změně oboru uvažoval a také tak učinil. Před vypuknutím onemocnění Covid-19 pracoval v gastronomii, ovšem kvůli omezením a uzavíráním podniků byl nucen tento obor opustit a najít si po tu dobu jinou práci (ve strojním průmyslu). Stejně tak o změně oboru uvažovala Jana, která do podniku nastoupila v roce 2020, ale nakonec ho nezměnila.

Všichni zaměstnanci i majitel se ve svých odpovědích shodli na tom, že komunikace mezi nimi byla dostatečná a také, že majitel učinil všechna potřebná opatření, která byla nutná, aby se podnik dostal z krize.

Podle majitele před krizí existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu a byli to právě zaměstnanci. To je na základě šetření něco, co podniku způsobuje nestabilitu stále. Ovšem zaměstnanci si nejsou ničeho takového vědomi.

Tabulka 12: Rozbor dotazníků zaměstnanců podniku

	dobu v podniku	Práce v podniku před Covidem-19?	Uvažování o změně oboru?	Dostatečná komunikace s majitelem?	Byly učiněny všechny potřebné kroky?	Existovalo před krizí něco, co způsobovalo jeho nestabilitu?	Jaký by měl být budoucí soubor opatření?
majitel	9 let	ANO	NE	ANO	ANO	ANO - zaměstnanci	Vytvoření větší rezerv.
zaměstnanci							
Jirí	1 rok	NE	ANO	X	ANO	NE	Těžko říct.
Dáša	6 let	ANO	NE	ANO	ANO	NE	Snad nebude potřeba.
Jana	3 roky	NE	ANO	ANO	ANO	NE	X
Lalínka	3 roky	NE	NE	ANO	ANO	NE	Větší lidskost.
Kateřina*	7 let	ANO	ANO	X	ANO	X	X

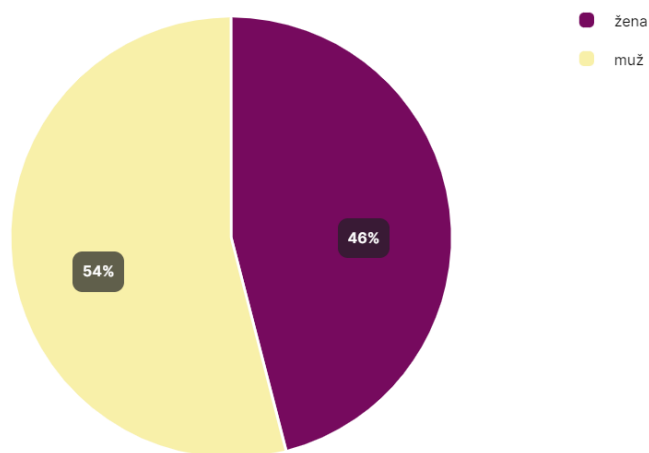
X = nezodpovězeno

\*bývalá zaměstnankyně

## 2.5.2 Veřejnost

Graf č. 7 zobrazuje rozdělení respondentů dle pohlaví. Z celkové počtu 100 dotazovaný (100 %) je 46 žen (46 %) a 54 mužů (54 %).

**Graf 8: Pohlaví respondentů**

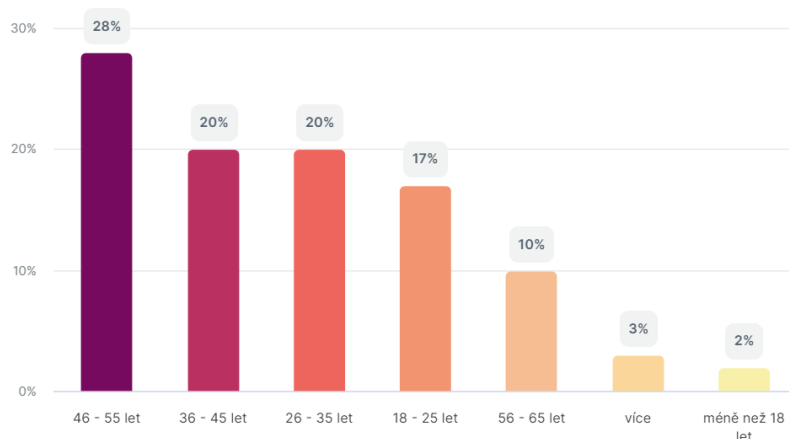


Tabulka č. 13 shrnuje počet responzí a procentuální zastoupení (%) věkového rozpětí dotazovaných. Nejvíce respondentů spadá do kategorie 46-55 let a to konkrétně 28 (28 %). Podařilo se získat i názory respondentů, kteří jsou starší 66 let, ale i respondentů, kteří jsou mladší 18 let. Počet lidí nad 66 let byl 3, což činí 3 % a ve věku pod 18 let činí se 2 respondenty 2 % (viz graf 8).

**Tabulka 13: Věk respondentů**

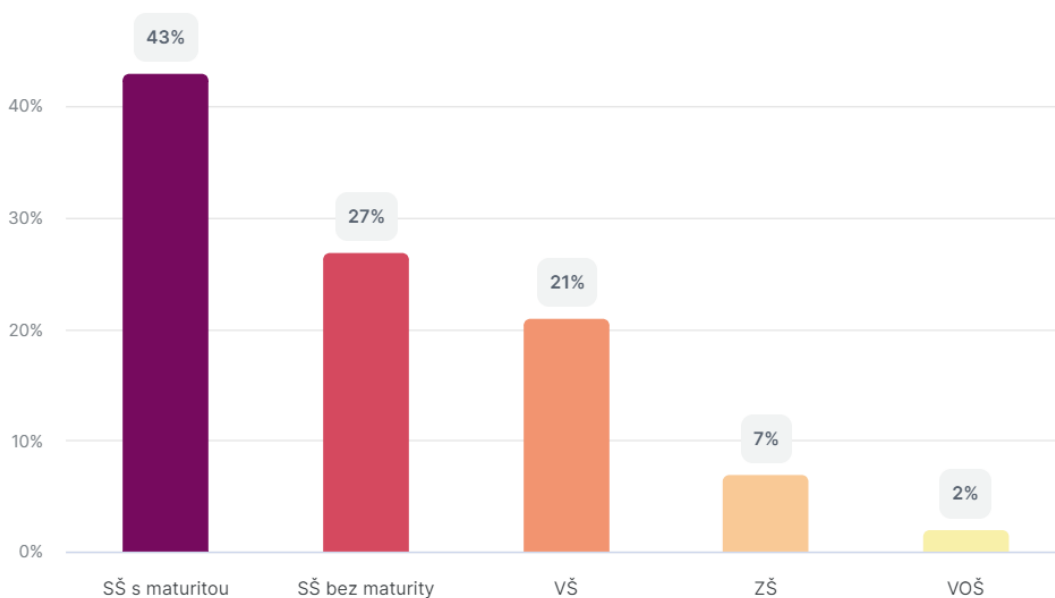
věk	počet	%
méně než 18	2	2
18 – 25 let	17	17
26 – 35 let	20	20
36 – 45 let	20	20
46 – 55 let	28	28
56 – 65 let	10	10
více	3	3

**Graf 9: Věk respondentů**



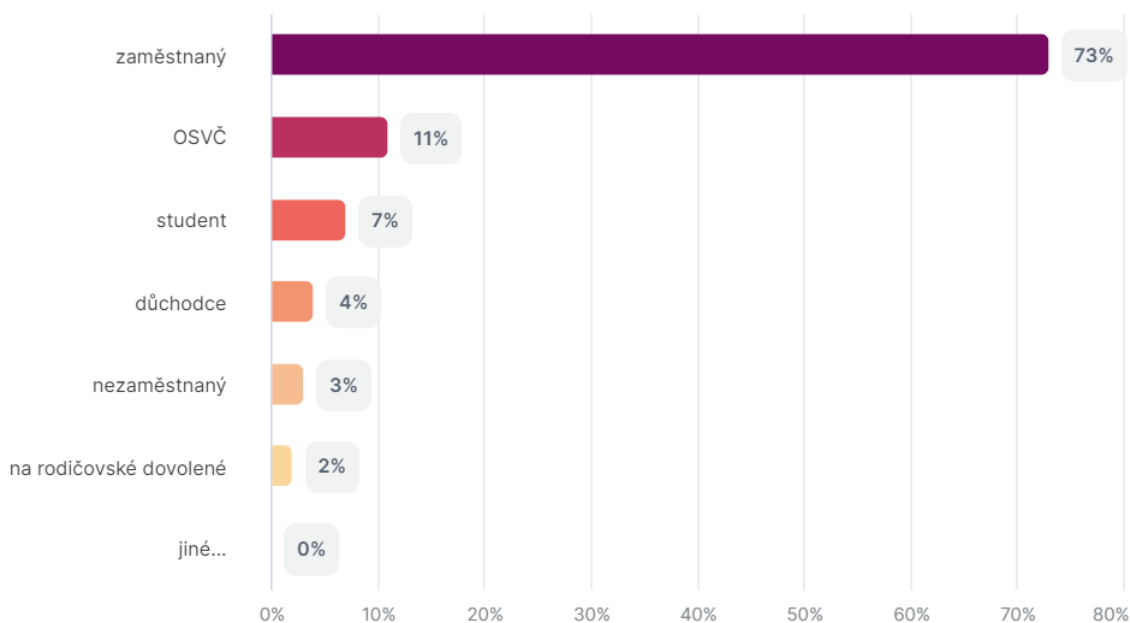
Graf č. 9 zobrazuje počet responzí v procentuálním zastoupení (%) nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných. Nejvíce respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, což tvoří s počtem 43 responzí 43 % ze všech dotazovaných. Pouze 7 respondentů uvedlo jako jejich nejvyšší vzdělání základní, což činí 7 %.

**Graf 10: Nejvyšší dosažené vzdělání**



Graf č. 10 zobrazuje procentuální zamětnání respondentů (%), respektive zda je respondent zamětnaný, nezamětnaný, student, důchodce, ... Nejvíce z dotazovaných jsou zamětnaní, konkrétně s počtem 73 (73 %). Nejmenší zastoupení respondentů je na rodičovské dovolené. Dále pak nezamětnaní, důchodců, studenti a osoby samostatně výdělečně činné.

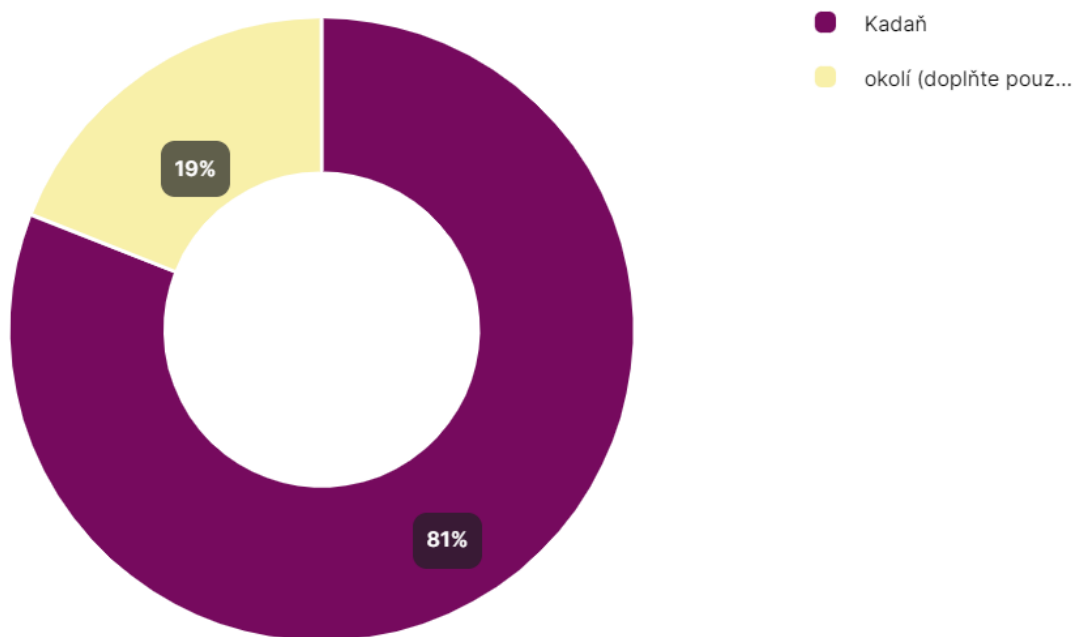
**Graf 11: Zamětnání respondentů**





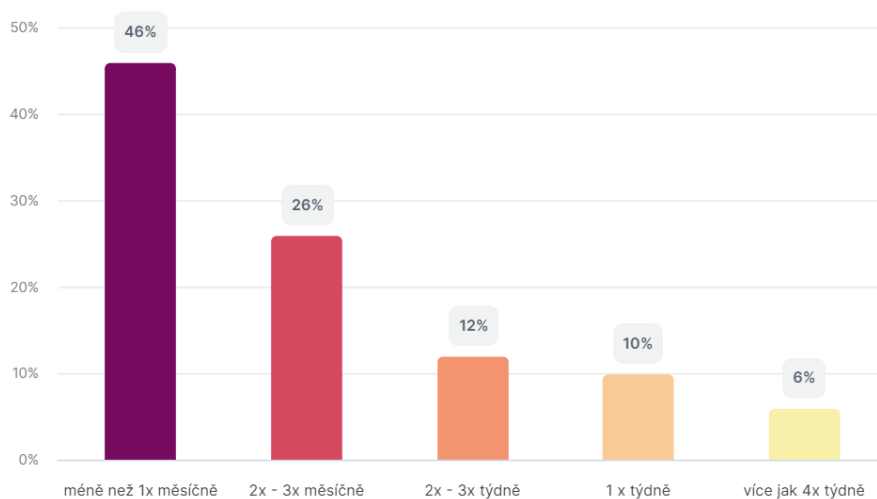
V grafu č. 11 lze vidět procentuální (%) zobrazení bydliště respondentů. 81 % ze 100 dotazovaných žije v Kadani, kde se nachází i samotný podnik Restaurant & Pub Lidák. Co se týká 19 respondentů, kteří žijí v okolí, zde hovoříme o vzdálenosti v průměru 15–25 kilometrů od Kadaně. Nejvzdálenější respondent (1) žije 100 kilometrů od umístění restaurace.

**Graf 12: Bydliště respondentů**



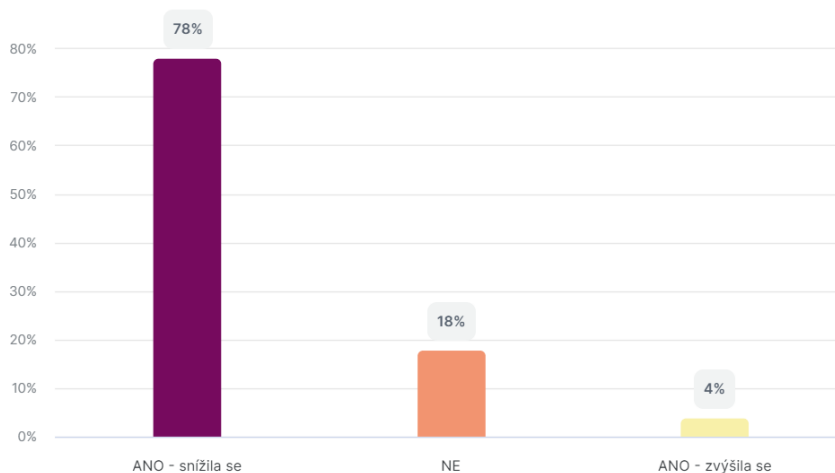
Dle grafu č. 12 nejvíce respondentů 46 (46 %) konzumuje jídlo v restauracích v Kadani méně než 1x měsíčně. Spolu s četností měsíční/týdenní konzumace jídla v Kadaňských restauracích se snižuje počet respondentů. Nejméně (6) jich navštěvuje restaurace více jak 4x týdně.

**Graf 13: Jak často konzumujete jídlo v restauracích v Kadani?**



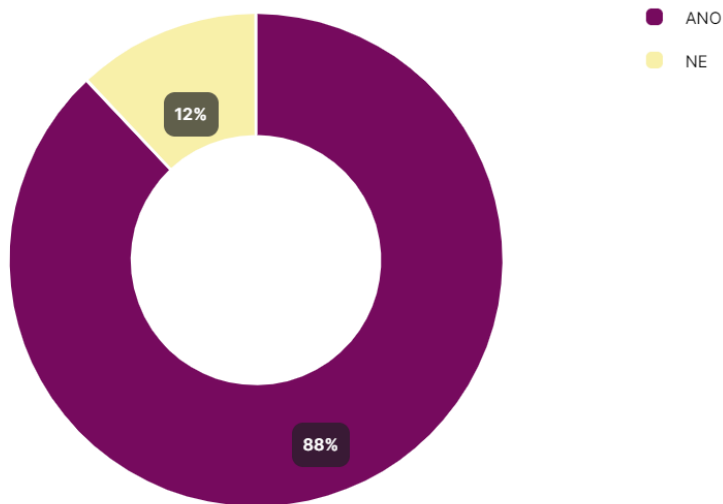
Během pandemie Covid-19 se frekvence konzumace jídel ve městě Kadaň velmi změnila. Jak je patrné z grafu č. 13, tak u 78 (78 %) respondentů se jejich frekvence návštěv podniků snížila. Pouze u 4 se zvýšila a u 18 dotazovaných se tohoto pandemie nedotkla.

**Graf 14: Změnila se tato frekvence během pandemie Covid-19?**



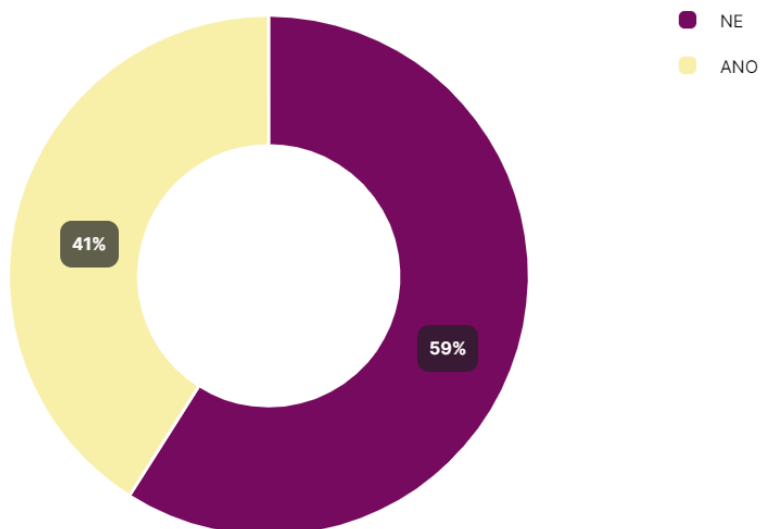
Ze 100 respondentů, kteří před pandemií Covid-19 navštěvovali restaurace v Kadani se jich zpátky vrací pouze 88 (88 %). 12 dotazovaných nyní nechce restaurace navštěvovat z důvodů jako jsou: finanční důvody a obavy se stálého šíření nemoci. Dále respondenti uváděli jako důvody také přestěhování se a nespokojenost s kvalitou jídla a obsluhy.

**Graf 15: Pokud jste restaurace v Kadani před pandemií Covid-19 a omezeními navštěvovali, budete je navštěvovat i nyní když omezení skončila?**

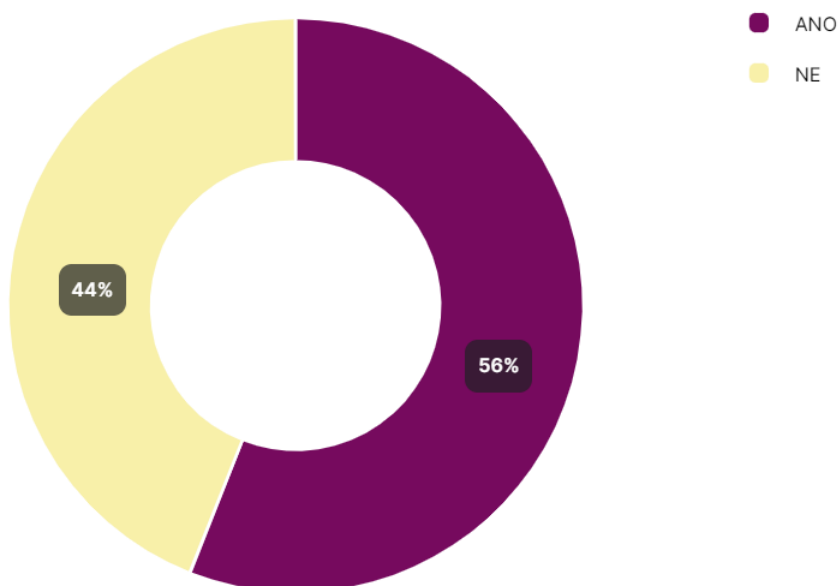


Během pandemie Covid-19 byla v Kadani založena služba „Taxi-food.“ Téměř polovina dotazovaných (42) tuto službu v době omezení využívala (graf 15). Ovšem více jak polovina všech respondentů (56) by o tuto službu měla zájem nyní v době, kdy jsou restaurace otevřené bez jakéhokoli omezení (graf 16).

**Graf 16: Během pandemie Covid-19 byla v Kadani založena služba „Taxi-food“. Využili jste tuto službu?**

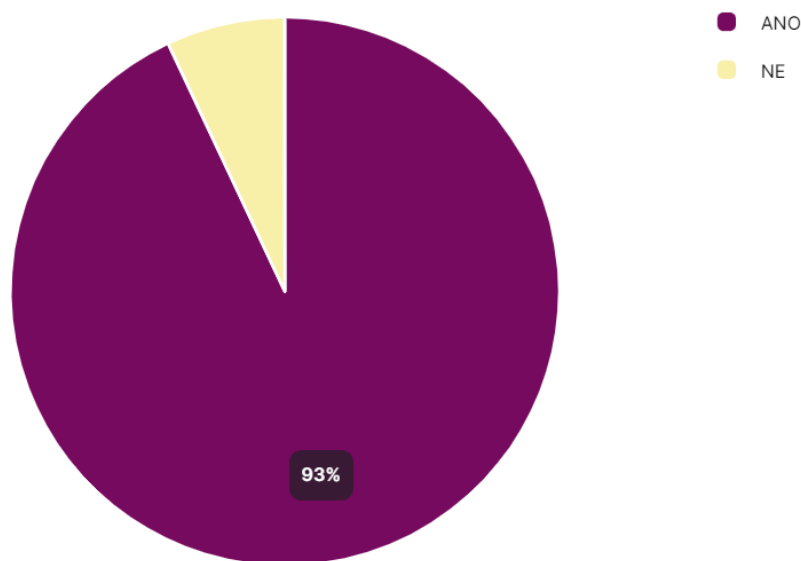


**Graf 17: Měli byste o službu „Taxi-food“ zájem i nyní, kdy jsou provozovny plně otevřené bez omezení?**

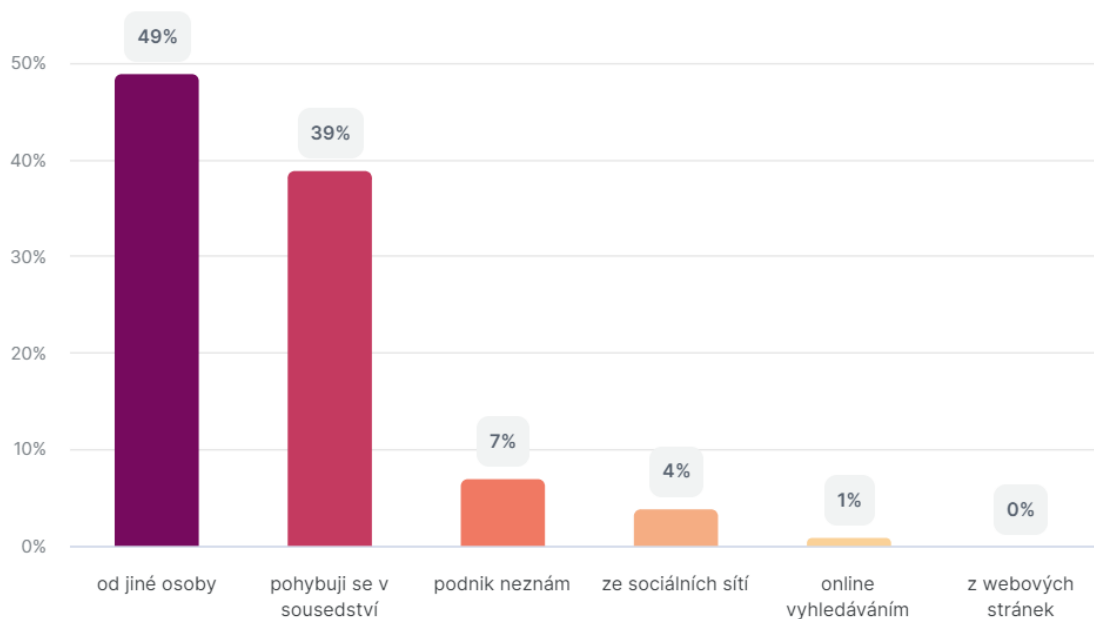


Ze 100 dotazovaných zná Restaurant & Pub Lid'ák – Kadaň 93 respondentů (graf 17). Nejvíce se jich o restauraci dozvědělo od jiné osoby nebo se pohybují v sousedství. To v součtu činí 88 osob. Nejnižší zastoupení má online vyhledávání a sociální sítě. (graf 18). Dle grafu č. 21 nezná podnik 7 % dotazovaných, což odpovídá i informaci z grafu č. 20.

**Graf 18: Znáte Restaurant & Pub Lid'ák - Kadaň?**

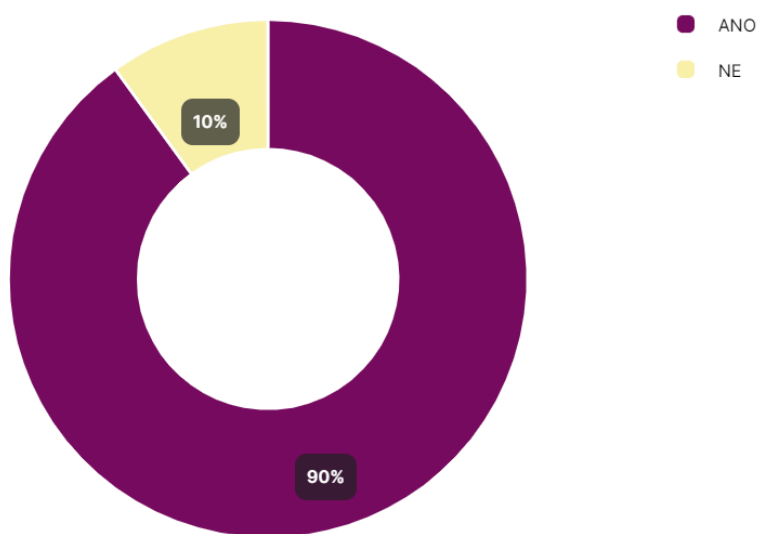


**Graf 19: Jak jste se o restauraci dozvěděli?**

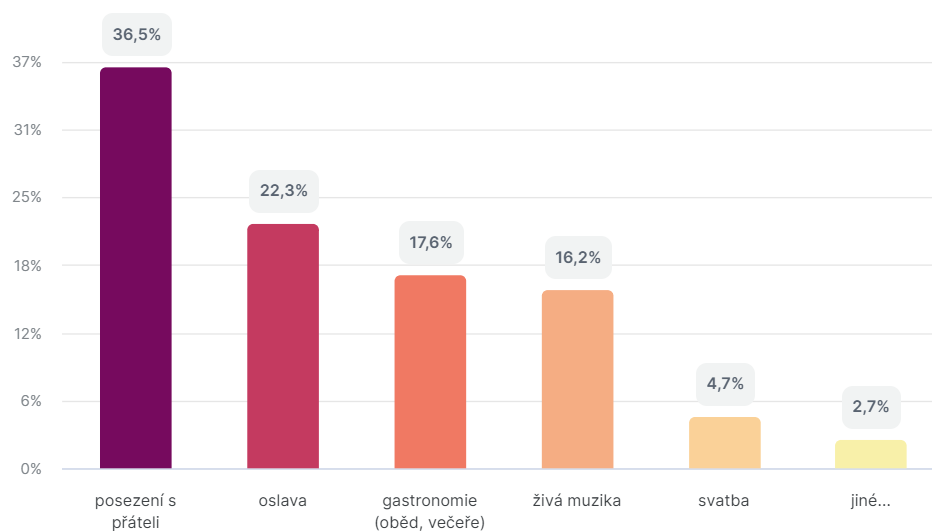


90 respondentů ze 100 tuto restauraci již někdy navštívilo (graf 19). Důvodem této návštěvy bylo v nejvyšší míře posezení s přáteli. Dále pak také oslava, gastronomie, živá muzika a svatba. Mezi jiné dotazovaní řadili rozlučku se svobodou a návštěvu podniku pracovně (graf 20). Osoby, které tento podnik nenavštívily (10) jako důvod uvedly, že restauraci neznají nebo je dostatečně nezaujala.

**Graf 20: Navštívili jste někdy tuto restauraci?**

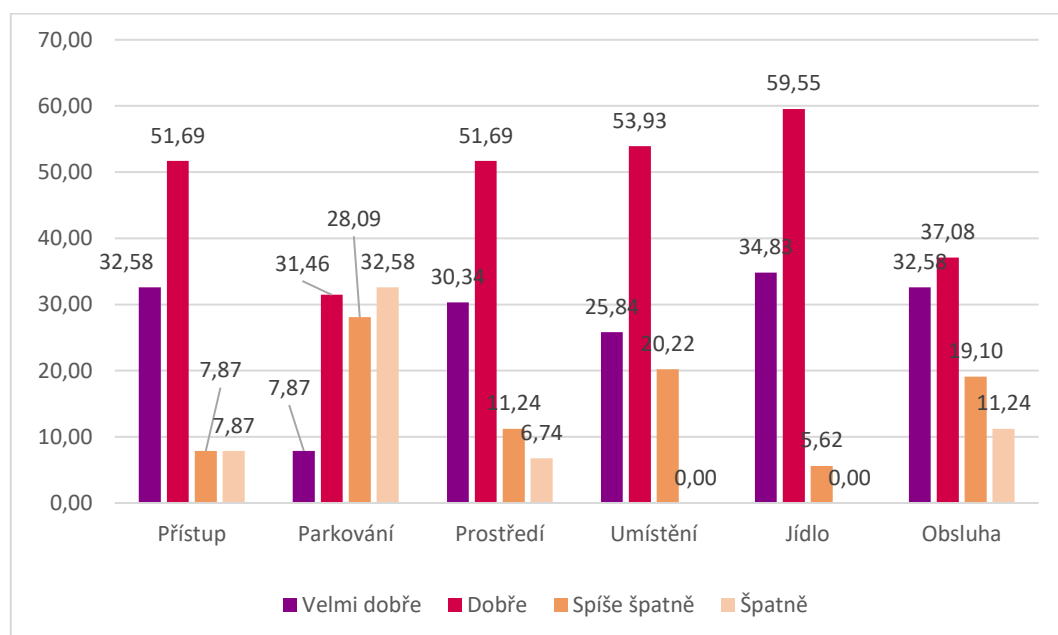


**Graf 21: Za jakým účelem jste restauraci navštívili?**



Následující graf č. 21 zobrazuje procentuální (%) spokojenost s jednotlivými aspekty. Mezi tyto aspekty patří přístup, parkování, prostředí, umístění, jídlo a obsluha. Z grafu je patrné, že největší zastoupení má hodnocení „dobře“ u všech těchto aspektů. Nejlépe si podnik dle dotazovaných vede, co se týká jídla, přístupu, umístění a prostředí. Nejhorše hodnocené je parkování v okolí umístění restaurace. V součtu „spíše špatně“ a „špatně“ to činí více jak polovinu respondentů (54). Tabulka č. 14 zastoupení zobrazuje v číslech.

**Graf 22: Jak jste byli spokojeni s následujícími aspekty (%)?**



**Tabulka 14: Jak jste byli spokojeni s následujícími aspekty?**

	Velmi dobře	Dobře	Spíše špatně	Špatně
<i>Přístup</i>	29	46	7	7
<i>Parkování</i>	7	28	25	29
<i>Prostředí</i>	27	46	10	6
<i>Umístění</i>	23	48	18	0
<i>Jídlo</i>	31	53	5	0
<i>Obsluha</i>	29	33	17	10

V dotazníkovém šetření se autor pokoušel také zjistit, co by na podniku dotazovaní změnili/zlepšili. Z jednotlivých odpovědí je patrné, že respondentům nejvíce chybí reklama.

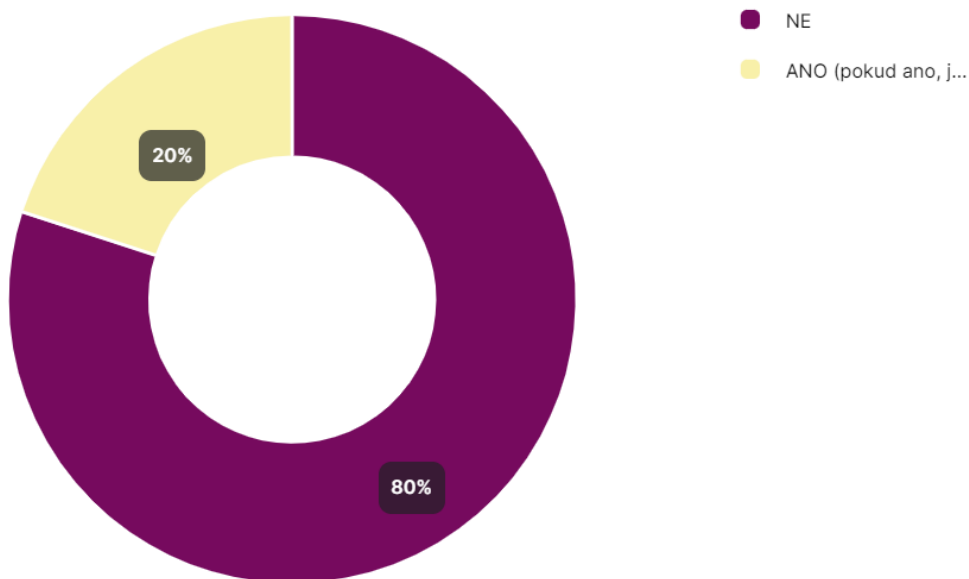
Další velmi opakovanou změnou by dle respondentů byla výměna obsluhy. Ta si v podniku dle některých odpovědí řeší své osobní spory. Dále by od obsluhy uvítali příjemnější zacházení se zákazníky a celkovou změnu přístupu k hostům. Často se v odpovědích opakoval také požadavek na více společenských akcí a více koncertů.

Mezi další odpovědi patří například: větší nabídka jídel, odvětrávání kuchyně, nabídka jídel pro firmy na zónách, rozvoz po Kadani a změna interiéru.

Objevilo se ovšem i několik pozitivních responzí, kdy by dotazovaní na podniku nic neměnili. „Nemyslím si, že by bylo něco, co na podniku zlepšit, na každém podniku je nějaká chyba, ale nemyslím si, že je tak zásadní, aby se musel měnit celkový vzhled nebo cokoli jiného, každý, kdo tento podnik zná tak ví, jak proč tam zajde, každý si na podniku najde to své.“

Z grafu č. 22 je patrné, že pouze 20 % respondentů podporovalo restauraci během pandemie a uzavření podniku. Nejčastějším způsobem bylo: jídlo s sebou nebo dovoz piva.

### Graf 23: Podporovali jste restauraci během pandemie?





## 2.6 SWOT analýza

Vhodným nástrojem v rámci situační analýzy podniku je SWOT analýza. Jedná se o zkratku tvořenou počátečními slovy čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, oportunities a threats. V českém překladu poté hovoříme o silných stránkách, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Poprvé tuto analýzu využil americký poradce v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humprey v letech 1960-1970. SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků interní a externí analýzy – tedy vztahy vnitřního a vnějšího prostřední podniku. (Srpová, 2011).

### Pojmy

*Vnitřními faktory* podniku jsou ty, které může podnik kontrolovat. Souvisí s vnitřním prostředním podniku. Patří mezi ně silné a slabé stránky.

*Vnějšími faktory* jsou ty, nad kterými má podnik malou nebo žádnou kontrolu. Zde řadíme příležitosti a hrozby.

*Silné stránky* jsou schopnosti, které umožňují podniku vykonávat dobré funkční vlastnosti.

*Slabé stránky* se vyznačují tím, že brání podniku v dobrém fungování a je potřeba je řešit.

Mezi *příležitostmi* řadíme trendy, možnosti, nápady a příhody, které může podnik využít.

*Hrozby* jsou nekontrolovatelné možné události nebo změny, které podnik musí předvídat a poté rozhodnout, jak je zmírnit. (Nadine, Richter, 2007)

**Tabulka 15: SWOT analýza**

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní faktory	<b>S</b>	<b>W</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• největší zahrádka v celé Kadani</li> <li>• největší výběr alkoholu</li> <li>• podpora lokálních umělců</li> <li>• vzhled restaurace</li> <li>• prostředí</li> <li>• rodinný podnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanci</li> <li>• žádná reklama</li> <li>• žádné webové stránky</li> <li>• vyšší ceny</li> <li>• neznámost</li> <li>• malé prostory k vaření</li> <li>• neodvětrávání kuchyně</li> </ul>
Vnější faktory	<b>O</b>	<b>T</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propagace – reklama</li> <li>• lokální suroviny</li> <li>• úpadek konkurence</li> <li>• pořádání firemních akcí</li> <li>• rozvoz</li> <li>• přilákání nových zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence</li> <li>• další možná krize</li> <li>• sezónnost</li> <li>• struktura návštěvníků</li> <li>• špatná možnost parkování</li> </ul>

### **Silné stránky – S**

K silným stránkám podniku můžeme na základě výzkumu zařadit zahrádku, kterou podnik disponuje a tím je restaurace také podnikem s největší zahrádkou v Kadani. Také sem patří velký výběr alkoholu, a to od levných značek až po velmi drahé méně známé značky.

Dalším velkým plus pro tento podnik je prostředí a vzhled restaurace. Restaurace se sice nenachází v centru města jako většina ostatních, ale zato se nachází v klidné části Kadaně. Výhodou také může být, že se jedná o rodinný podnik a tím pádem nám může připadat prostředí ještě příjemnější.

Podnik se také snaží podporovat lokální umělce v rámci pořádání veřejných kulturních akcí. Tím zviditelňuje jak sebe, tak umělce, které moc lidí nezná.

### **Slabé stránky – W**

Mezi slabé stránky vzhledem k výzkumu řadíme zaměstnance (viz kapitoly 2.5.1 podnik a 2.7 návrhová část). Dále sem také spadá vyšší cena. Cena je vzhledem k inflaci pochopitelná a podnik s ní musí držet krok, ale lidé byli zvyklí na ceny před pandemií a tím pádem si nyní hledají jiné formy zábavy (například scházení se v garážích s vlastními sudy a pípou – tím pádem se zpátky do podniku nyní po otevření ani nevrací).

Další slabou stránkou je neznámost podniku, která se úzce pojí s tím, že podnik nedisponuje webovými stránkami ani reklamou, která by do restaurace přilákala více nových zákazníků. Z výsledků kvantitativního šetření reklama chybí respondentům u podniku nejvíce. Do slabých stránek můžeme také zařadit malou kuchyň a tím pádem velmi malý prostor pro vaření a následné špatné odvětrávání tohoto prostoru.

### **Příležitosti – O**

K příležitostem, které podnik může využít patří propagace v případě, že začnou pracovat na reklamě. S tímto se pojí také přilákání nových zákazníků. Podnik může benefitovat z toho, že v důsledku pandemie a uzavírání sužeb došlo k úpadku konkurence. Některé restaurace v okolí po uzavření zkrachovaly a tím pádem nebylo možné jejich znovuotevření.

Další příležitostí je využití lokálních surovin, ke kterým má restaurace přístup a o žádném jiném podniku v Kadani není známo, že by tyto suroviny využíval.

Také podnik může zdokonalit pořádání firemních akcí (pořádat jich více, zaměřit se na ně) nebo opět zprovoznit rozvozové služby, které by lidé na základě výzkumu využívali i nyní.

### **Hrozby – T**

Mezi hrozby pro podnik patří jednoznačně sezónnost, která má za důsledek velmi slabé výdělků v zimním období. Podnik se proto musí více zaměřovat a připravovat na sezónu letní, aby se poté během zimy dokázal udržet.

I přes to, že konkurence v okolí upadla, silné podniky se udržely a dále prosperují. Tím pádem je konkurence stále hrozbou. Dalším problémem je špatná možnost parkování a struktura návštěvníků (tato struktura se ovšem může změnit při lepší propagaci podniku).

Velkou budoucí hrozbou může být také možná další krize, kterou podnik nemůže nijak ovlivnit, ale může se na ni lépe připravit.

## 2.7 Návrhová část

Při zpracování návrhů autor vychází z poznatků získaných na základě vypracování empirického šetření a jeho výsledků. Návrhová část spočívá v představení vlastních způsobů zlepšení a posílení situace podniku.

V průběhu zpracování diplomové práce bylo použito několik výzkumných metod. V první části teoretická metoda, provedená rešerší potřebných informací, které slouží jako podpůrné materiály pro pochopení tématu práce. Analytická část je poté charakterizována z větší části kvalitativní technikou. Je v ní ovšem využito i kvantitativního šetření. Návrhy se opírají o získané výsledky.

Výzkumné práce poukázaly na záležitosti, které nejsou v podniku řešeny a do budoucna subjekt nedisponuje žádnými opatřeními, která by se těchto záležitostí týkala. Řešení těchto prostředků by mohlo přispět ke zlepšení prosperity podniku a ke zmírnění dopadů v případě, že by nastala další krize.

V následující části práce autor doporučuje soubor opatření, která se dají aplikovat na jím vybraný konkrétní subjekt. V následující tabulce (tabulka č. 16) je uvedeno, s jakými dopady se podnik Restaurant & Pub Lid'ák potýká. Jedná se o překážky, které by mohly podniku uškodit do budoucna a v případě další krize.

**Tabulka 16: Návrhová opatření**

Oblast dopadu	Navrhované řešení
<p><b>Finanční problémy</b> (v důsledku omezování provozu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>financování podniku</b> (vlastní zdroje, dotace, finanční prostředky z vládních programů)</li> </ul>
<p><b>Pokles tržeb v důsledku další krize, ztráta zákazníků</b> (neochota lidí utrácet peníze, strach z nakažení, změna zákaznických preferencí) <b>nebo žádné povědomí o podniku</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>rozšíření nabídky podniku</b> (rozvožové služby, posílení nabídky pořádání soukromých akcí, více veřejných akcí)</li> <li>• <b>krizové řízení podniku</b> (přehled ekonomické situace, tvorba prognóz budoucího vývoje, zahájení krizového plánování, tvorba finančních rezerv)</li> <li>• <b>zkoumání požadavků potenciálních zákazníků</b> (zavést systém hodnocení zákazníků)</li> <li>• <b>zavedení reklamy a webových stránek</b></li> </ul>
<p><b>Hrozba rozpadu kolektivu, nespokojenost, frustrace a ztráta motivace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>péče o zaměstnance</b> (motivační schůzky, teambuildingy, finanční odměna pro zaměstnance za zprostředkování většího obchodu, školení zaměstnanců)</li> <li>• <b>propouštění zaměstnanců</b> (v krajním případě)</li> </ul>

## **Zajištění financování podniku**

Zajištění financování podniku je důležitým krokem, který vede k přežití podniku v období krize. Z výzkumu vyplývá, že podnik byl během uzavření financován pouze podporou ze strany státu. Po vyčerpání rezerv byl tedy podnik téměř na nule. Je důležité, aby měl podnik vytvořenou rezervu a popřípadě byl schopný dosáhnout na úvěr, který by mu pomohl krizi přežít. Vedení se nemůže spoléhat pouze na podporu ze strany státu. Není jisté, zda by nějaká byla a zda by přišla včas.

## **Krizové řízení podniku**

Z rozhovoru s majitelkou bylo patrné, že krizového řízení podniku je něco, o čem nemá mnoho informací. Jedná se však o jeden z nejdůležitějších faktorů pro přežití firmy v období krize. Řízení rizik je důležitý proces pro minimalizaci ztát a byl by vhodný pro případné nastání další krize.

Majitel by měl mít přehled o finanční situaci a hospodaření a o jejich vývoji. Doporučuji vytvářet předpoklady pro budoucí vývoj podniku (jak v klidném stavu, tak v krizové verzi). Pro případ krize je nutné vytvořit krizový plán, který by mohl pomoci k minimalizaci dopadů nějaké velmi nepříznivé situace.

Na základě rozhovoru s majitelkou, je součástí krizového řízení podniku tvorba finanční rezervy. Tu si majitel dle jejích slov tvoří. Ovšem ze zbylé části rozhovoru je očividné, že reálně vedení nemá z čeho tyto rezervy vytvářet.

## **Rozšíření nabídky podniku**

Uzavření podniku vedlo ke ztrátě částí původních zákazníků, kteří podnik navštěvovali před pandemií. Je potřeba, aby se podnik přeorientoval na jiného zákazníka a pokusil se si zajistit další zdroje finančních příjmů. Z výzkumu vyplynulo, že by zákazníci požadovali konání více společenských veřejných akcí. Tyto akce zákazníky přilákají jak na jídlo, tak na hudbu, tak i na závěrečnou tzv. „afterparty.“ Doporučuje se také posílit nabídku pořádání soukromých akcí a dát zákazníkům vědět, co vše jako podnik dokáže v tomto směru nabídnout.

## **Zkoumání požadavků potenciálních zákazníků**

Podnik nemá žádný vlastní systém hodnocení zákazníky. Názory svých klientů zjišťuje na základě náhodných recenzí, kterých je minimum. Pokud by se podnik zaměřil na pozorování toho, co by zákazníci od něj očekávali, mohlo by mu to pomoci v případě další krize.

Doporučuji vytvořit formu krátkého dotazníku pro zjišťování spokojenosti zákazníků a jejich připomínek. Jednalo by se o elektronickou podobu distribuovanou prostřednictvím sociálních sítí. Dotazníková metoda je typickou formou nepřímého styku se všemi svými přednostmi. Struktura dotazníku by měla umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. Bylo by také vhodné zavést dotazník i v papírové formě, který by sloužil pro zjišťování potřeb zákazníků navštěvujících restauraci. Při jeho přípravě je nutné se zaměřit na délku jeho vyplňování. Jako poděkování za jejich čas a ochotu může být nabídnuta malá pozornost podniku – nápoj nebo malý dezert zdarma. Hlavním smyslem takové analýzy zákazníků je odhalit mezery v uspokojení potřeb a požadavků zákazníků a příležitosti k zdokonalení nabídky a obsluhy zákazníků.

## **Zavedení reklamy a webových stránek**

Podnik nedisponuje žádnou reklamou, která by přilákala nové zákazníky a ani webovými stránkami, které by určitě využili i zákazníci stálí.

Navrhuji vytvořit webové stránky, na kterých bude kontakt, stručné informace o podniku, jídelní lístek, seznam blížících se akcí. Také rozpis toho, co podnik nabízí, jako je: pronájem sálu, catering, uspořádání svatební hostiny a pořádání oslav.

Také doporučuji zaměstnat někoho, kdo by se věnoval marketingu podniku. Vytvořil by reklamu a staral by se o ni, spravoval by také sociální sítě restaurace a její nově vytvořené webové stránky.

Tyto změny by přivedly nové zákazníky, kteří o podniku neví. Podnik se nenachází v centru města. Bylo by vhodné mít reklamní plakáty vyvěšené v různých částech města, popřípadě v okolních městech.



## **Péče o zaměstnance**

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnance práce v podniku naplňuje, ale situace během pandemie pro ně byla velmi frustrující. Měli strach, zda se do práce někdy vrátí a nevěděli, co bude dál.

Majitel by mohl zaměstnance motivovat ke shánění nových klientů, kdy každý zaměstnanec, který sežene klienty, kteří by využili pronájmu prostorů podniku, bude za tuto aktivitu finančně odměněn. Zaměstnance by také mohly motivovat benefity nefinančního charakteru. Například bonusy zaměřené se za vzdělávání se zaměstnanců, kdy by jim podnikl mohl poskytovat pravidelná školení. Dalším příkladem je poskytnutí prostoru podniku zaměstnancům pro rodinné oslavy.

Jako další navrhuji na základě výzkumu také právě povinné školení zaměstnanců, kde by se naučili „up-selling“, správnou reprezentaci podniku, jak zacházet se zákazníky a jak se v pracovní době chovat. Z rozhovoru s majitelem vyplývá, že právě zaměstnanci jsou momentálně největším problémem podniku a způsobovali jeho nestabilitu již před pandemií.

## **Propouštění zaměstnanců**

V případě, že se zaměstnanci nenaučí komunikovat se zákazníky ani na základě případného školení, navrhuji jako krajní řešení propuštění zaměstnanců.

## 2.8 Souhrn výsledků

Následující část práce se věnuje souhrnu odpovědí na výzkumné otázky a potvrzení nebo vyvrácení předpokládaných výsledků.

### **Výzkumná otázka 1:** Jaké byly ekonomické dopady vládních opatření na podnik?

Z kvalitativního šetření – konkrétně z rozhovoru s majitelkou vyplynulo, že z ekonomického hlediska byl podnik kompletně bez příjmů po uzavření podniku. Vedení se snažilo udržet své zaměstnance. Byla snaha o provozování rozvozu jídel. Co se týká výtěžku, jednalo se asi o 3–5 % z toho, co si podnik před uzavřením běžně vydělal.

Z měsíčních i ročních příjmů podniku za období od roku 2019 až po rok 2022 to sice vypadá, že i po uzavření podnik stále prosperoval, ale musí se zde brát v potaz to, že se restaurace stále snažila si nějakým způsobem udržet zákazníky. Vymyslela tedy pro toto období nový jídelní koncept – Aloha poké. To vyžadovalo vysoké výdaje na suroviny. Dále také během uzavření založili rozvážkovou službu „taxi-food“, kde byli nuceni také vynaložit výdaje, ať už na výplaty nových zaměstnanců nebo auto a pohonné hmoty.

Ovšem po znovuotevření podniku nastal rychlý obrat, který ani samotné vedení restaurace nečekalo. Zákazníci se začali vracet již během rozvolňování. Stále bylo nutné dodržovat určitá pravidla v rámci hygieny a ochrany zdraví – jako například prokazování o bezinfekčnosti, rozestupy mezi sebou, používání dezinfekce atd. Tím se podniku začaly opět vracet příjmy, které byly dokonce vyšší než v době před pandemií a nuceným uzavřením.

## **Výzkumná otázka 2:** Jaké byly sociální a kulturní dopady vládních opatření na podnik?

Nikdo z podniku najednou neměl práci, přišla nejistota a nikdo nevěděl, co bude dál. Z 5 zaměstnanců (z toho 1 bývalá zaměstnankyně) pracovali před pandemií v podniku pouze dva, z toho jedna v průběhu uzavření restaurace kvůli nejistotě odešla do jiného v té době jistějšího zaměstnání. Dva další zaměstnanci v podniku začali pracovat v období pandemie.

Všichni byli bez sociálního kontaktu, který jim chyběl. Zákazníci, kteří dříve podnik navštěvovali to začali, i přes zákaz, řešit scházení se ve svých domovech/zahradách/garážích (po znovuotevření už se do restaurace nevrátili). Vyplývá z toho, že se vytratila vazba mezi bývalými stálými zákazníky a podnikem, která už se znovu po otevření neobnovila.

Co se týká dopadů na kulturní sektor, všechny akce konané městem, kterých se podnik aktivně účastnil, byly kvůli pandemii zrušeny. Restaurace musela také rušit své akce a nemohla logicky pořádat žádné další. Tím se utlumila celkově kultura ve městě. Z výzkumu vyplývá, že i kulturní vyžití je něco, co lidem chybí. V responzích se ukázalo, že by zákazníci ocenili více takových pořádaných akcí, jako jsou například koncerty. To dokazuje, že lidem to během uzavření podniku chybělo a nyní by ocenili, kdyby se takových akcí mohli účastnit více.

## **Výzkumná otázka 3:** Udělal podle zaměstnanců majitel všechny potřebné kroky k vyvedení podniku z krize?

Z šetření vyplývá, že majitel učinil všechny potřebné kroky, které mohl udělat. Podnik je na tom z finanční stránky lépe než před samotnou pandemií. Mezi tyto kroky na základě šetření patřilo: vytížení zaměstnanců, vynaložení finančních rezerv na výplaty zaměstnanců, prodej přes okénko, zavedení Aloha poké, rozvoz jídel, využití dotací poskytnutých státem, rychlý návrat po znovuotevření.

**Výzkumná otázka 4:** Disponuje podnik reklamou, která by přilákala více nových zákazníků?

Podnik nemá ani reklamu, ani webové stránky. Informace o podniku se tedy dají získat pouze z osobního setkání, nebo telefonickým kontaktem. Také se pohybuje na sociálních sítích, ale tam se objevují spíše pouze fotografie z různých akcí než nějaké plnohodnotné informace.

Z kvantitativní části výzkumu je patrné, že reklama je něco, co zákazníkům chybí nejvíce, a to i přes to, že podnik znají. Potencionální zákazníci, kteří tento podnik neznají nebo se nepohybují v jeho blízkosti, nemají tak šanci restauraci navštívit.

**Předpoklad 1:** Finanční obraty podniku za 2. a 3. čtvrtletí roku 2020 jsou aspoň o 30 % nižší než obraty 2. a 3. čtvrtletí za rok 2019.

rok	2Q + 3Q (Kč)	%
2019	805 271	100
2020	1 767 592	219,5
rozdíl	+ 962 321	119,5

Předpokládaná hodnota výnosů za 2. a 3. kvartál v roce 2020 měla být aspoň o 30 % nižší než hodnota výnosů ve stejném období v roce 2019. Na základě výzkumu byl ovšem obrat v roce 2020 o 219,5 % vyšší než v roce 2019. Autorův předpoklad č. 1 se tedy nenaplnil.

**Předpoklad 2:** Ve zkoumaném podniku již před jeho uzavřením existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu.

Na základě rozhovoru s majitelkou i kvantitativního šetření, podniku způsobovali nestabilitu jeho zaměstnanci. I přes to, že během pandemie i po ní restaurace přijala minimálně 3 nové zaměstnance, stále tento problém přetrvává. Důvody jsou: řešení si soukromých sporů na pracovišti, okrádání majitele (např. drahý alkohol), často nepříjemné vystupování vůči hostům a neschopnost praktikovat formu up-sellingu. Předpoklad č. 2 byl tedy v šetření potvrzen.

**Předpoklad 3:** Pouze 30 % z dotazovaných podporovalo podnik během uzavření.

Pouze 20 % z dotazovaných podporovalo podnik v období pandemie, během jeho uzavření. Jednalo se o podporu, kdy si zákazníci kupovali jídlo s sebou, nebo si ho nechávali dovézt. (Graf k tomuto předpokladu viz 2.5.2 veřejnost). Předpoklad č. 3 se tedy stejně jako předpoklad č. 1 nenaplnil.

**Předpoklad 4:** Zákazníkům na podniku nejvíce chybí reklama/webové stránky.

Předpoklad č. 4 byl potvrzen na základě dotazníkové šetření, kdy se autor ptal dotazovaných, co by na podniku změnili/zlepšili. Téměř polovina respondentů v odpovědi uvedla, že by uvítala webové stránky, větší propagaci a reklamu. Spolu s „výměnou personálu“ se jednalo o nejvíce zmiňovaný krok, který by podle účastníku šetření mělo vedení učinit.

## Přednesení návrhů vedení podniku

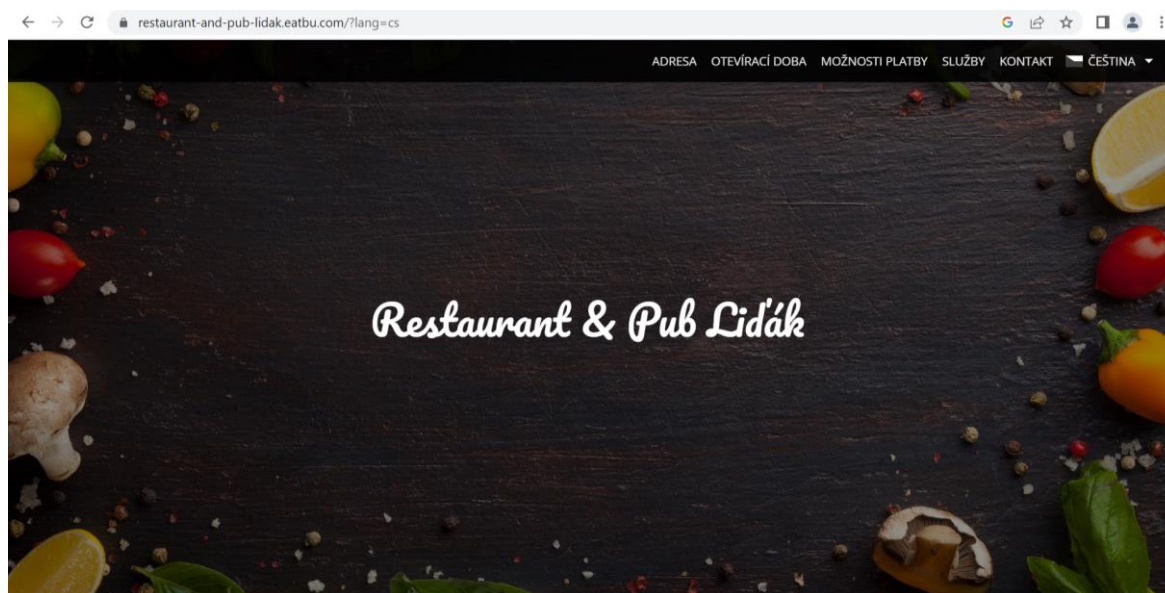
Veškeré poznatky a výsledky získané na základě kvalitativního i kvantitativního šetření spolu s návrhy přednesl autor majitelce podniku.

Na základě toho majitel učinil kroky týkající se zaměstnanců a propagace podniku.

Co se týká zaměstnanců, bylo jim majitelem zařízeno školení na duben 2023, kde by se měli naučit, jak správně jednat se zákazníky, jak se k nich chovat a jak přinést podniku co nejvyšší možné zisky.

Majitelka se dále také začala věnovat vytváření webových stránek. Ty jsou zatím jen v začátcích, ale časem se z nich snad dozvíme vše, co potřebujeme o podniku vědět (co nabízí, menu, ...). Nyní k datu 06. 03. 2023 webové stránky obsahují pouze stručný popis tohoto rodinného podniku, adresu, kontakt, rozpis otevírací doby a nabídku pořádání soukromých služeb.

### **Obrázek 7: Prozatímní podoba nových webových stránek**



Zdroj: <https://restaurant-and-pub-lidak.eatbu.com/?lang=cs>

V průběhu rozhovoru, který autor vedl s vedením restaurace, sama majitelka uznala, že by potřebovala pomoci s marketingem podniku. Někoho, kdo by vytvářel právě tyto webové stránky, věnoval by se sociálním sítím podniku a také by vytvořil reklamu, na kterou majitelka dle jejích slov nemá čas.

*„Když nad tím tak přemýšlím, tak by opravdu bylo dobré mít u sebe nějakého člověka, který by mi s marketingem pomohl.“*

*„Chtěla bych člověka, který by se o to staral. Tak jako platím paušálně účetního, který má více klientů a stará se o účetnictví více lidem, tak takhle bych si představovala někoho, kdo by se staral o reklamy. Někoho, kdo by se staral kompletně o reklamu, sdílení příspěvků, psaní příspěvků, editaci webových stránek a takových věcí. To by se mi líbilo, kdybych měla takového člověka k sobě, protože vím, že takové věci nezvládám a pokulhávám to. Abych ale dokázala vydělat peníze na výplaty, tak se musím věnovat jiným věcem. Je pravda, že někoho takového bych k sobě potřebovala.“*

Podnik si potřebuje udělat nové finanční rezervy z důvodu vynaložení těch původních v době pandemie a uzavření podniku. Z toho důvodu je dle autora nutné, aby se nyní podnik zaměřil na přilákání nových zákazníků (reklama, propagace) a vylepšení věcí a situací, které podnik může vylepšit (zaměstnanci). Podnik tím přijde k novým zákazníkům a zároveň nebude ztrácet ty současné z důvodu dle nich nevhodného chování zaměstnanců. Přilákání více zákazníků povede k vyššímu prodeji, a to k vyšším obrátům. Tím pádem si bude moci podnik začít dělat finanční rezervy. Ty jsou na základě šetření krizovým řešením v případě nastání další nečekané krize.

## Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie. Ze získaných výsledků ze zpracování rešerše lze konstatovat, že gastronomie je významnou součástí kulturního bohatství a z hlediska ekonomie i součástí národního hospodářství. Cílem práce bylo zodpovědět otázky týkající se informací o problematice pandemie Covid-19 ve spojení s gastronomií.

Teoretická část se věnovala tomu, jakým způsobem pandemie zasáhla Českou republiku a také jaká byla vládní opatření, která pomohla podnikatelům malých, středních i velkých podniků se snížením jejich ztrát. Práce se také věnovala tomuto předmětu v rámci gastronomie a jejích služeb. K tomu bylo nutné vymezit definici samotné gastronomie a podívat se na služby, které nabízí. Vzhledem k restrikcím, která byla zavedena Vládou České republiky, bylo nezbytné se podívat i na krizi, do které se mohly podniky dostat a následnému krizovému řízení, které musela řada z nich podniknout.

Výzkumná část práce potvrzuje fakt, že gastronomické podniky byly epidemiologickou situací a zavedenými opatřeními velmi postiženy. Autor si pro tento úsek práce vybral gastronomický podnik Restaurant & Pub Lid'ák, který se nachází v Ústeckém kraji ve městě Kadaň. Majitelkou tohoto podniku je Alexandra Okafor se kterou v rámci šetření proběhl osobní rozhovor, který se zaměřoval na konkrétní dopady na její restauraci a také na opatření poskytnutá státem na pomoc v této těžké době. Určitá forma komunikace proběhla také se zaměstnanci a jednou bývalou zaměstnankyní podniku, která ukončila pracovní poměr právě během nuceného uzavření z důvodu pandemie. V tomto případě se u zaměstnanců jednalo o dotazníky složené s otevřených otázek a u bývalé zaměstnankyně o e-mailovou korespondenci. Veškerá získaná data od podniku byla ještě proložena kvantitativním výzkumem, který byl proveden na základě veřejného dotazníku.

Autor si v úvodní části diplomové práce určil čtyři předpokládané výsledky a k tomu čtyři výzkumné otázky. Z předpokládaných výsledků se jich polovina naplnila. Jednalo se konkrétně: „Ve zkoumaném podniku již před jeho uzavřením existovalo něco, co způsobovalo jeho nestabilitu,“ a „Zákazníkům na podniku nejvíce chybí reklama/webové stránky.“ Oba tyto výsledky jsou opřeny jak o kvalitativní výzkum, kdy majitelka sama



uznala, že reklamou ani webovými stránkami nedisponuje a bylo to by to potřeba, tak i o kvantitativní výzkum, kdy byla „reklama“ v otevřené otázce uváděna veřejností nejvíce. Stejně tak se vedení i veřejnost shodli na nestabilitě, kterou způsobují v podniku zaměstnanci.

Hlavní výzkumné otázky se týkaly dopadů pandemie Covid-19 na autorem vybraný subjekt. Jednalo se konkrétně o dopady ekonomické, kdy podnik byl nucen svůj provoz pozastavit a tím pádem došlo k výraznému poklesu jeho obrátů, a to i přes to, že primární data empirického šetření ukázala, že si v některých měsících během uzavření vedl podnik lépe. Důvodem bylo zavedení nového jídelního menu a rozvozové služby, která sice podnik udržela aspoň v nějakém kontaktu se zákazníky a jejich povědomí, ale došlo tím k rapidnímu zvýšení nákladů.

Dalšími dopady byly dopady sociální a kulturní, kdy se lidé nemohli scházet a tím pádem nedocházelo k sociálnímu kontaktu. Zaměstnanci podniku přišli o příjmy, tím pádem se jejich životní úroveň změnila. Někteří stálí zákazníci zřetřhali vazby s podnikem a po znovuootevření se do něj již nevrátili. Z hlediska kulturního strádali jak zákazníci, tak samotné město a jeho obyvatelé. Restaurant & Pub Lid'ák je ve okolí jediným podnikem pořádajícím veřejné kulturní akce a také se účastní akcí konaných vedením města.

Další výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda majitel učinil všechny potřebné kroky na vyvedení podniku z krize. Na to, že se tak stalo se shodli jak majitel a zaměstnanci, tak i výsledky primárních dat, které ukazují, že si podnik nyní po finanční stránce vede lépe než před pandemií. Poslední výzkumná otázka, zda podnik disponuje reklamou, byla zodpovězena výše, v rámci druhého naplněného výsledku.

V další části si autor vytvořil SWOT analýzu skládající se ze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Za nejsilnější prvek podniku se může považovat zahrádka, kterou podnik disponuje. Naopak nejslabší stránkou jsou již výše zmiňovaní zaměstnanci. Největší příležitostí je pro subjekt také výše zmiňované zavedení reklamy a webových stránek, které by mohlo aspoň trochu snížit velmi obávanou hrozbu, kterou je konkurence.

Ve finálním úseku praktické části autor představil návrhová řešení pro budoucí prosperitu podniku, která by mu pomohla i v případě nastání další krize. Tyto návrhy byly pak samotnému subjektu předneseny a na základě toho vedení již učinilo určité patřičné kroky. Jedná se konkrétně o školení zaměstnanců v měsíci duben 2023 a také o zavedení webových stránek, které již jsou aktivní, ale nikoli ještě ve finální verzi.

## Seznam použitých zdrojů

ANTUŠÁK, E. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, E, a VILÁŠEK J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006.

BERÁNEK, J. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: Grada, 2004. Hotely a restaurace. ISBN 80-86724-02-6.

BUREŠOVÁ, P., ZIMÁKOVÁ, B., ČERTÍK, M., HÁN, J. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-498-9.

FÍŠERA, M. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2016. ISBN 9788086380780.

HÁLEK, V. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-248-8.

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

KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013.

LIFF, R., ERIKSSON, A. CH. and WIKSTRÖM, E. *Attending Weak Signals: The Prevention of Work-related Illnesses*. Nordic Journal of Working Life Studies [online]. 2017. ISSN 22450157. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=131583600&scope=site>

MLEJNKOVÁ, L., *Služby společného stravování*. Praha: Vysoká škola hotelnictví v Praze. 2005. ISBN: 80-245-0870-2.

NADINE, P and RICHTER, A. (2007). *SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach*. GRIN Verlag, Norderstedt. ISBN 978-3-640-30303-8

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

PATÚŠ, P., GÚČIK, M., MARUŠKOVÁ, J. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: Univerzita Matěja Bela, 2011.

PERGLER, P. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. Nakladatelství Svoboda, Praha. 1969

RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.

SAHIN, S., ULUBEYLI, S., KAZAZA, A. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship: Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015. Dostupné z: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 427 s., ISBN 978-80-247-3494-1

UMLAUFOVÁ M.; PFEIFER L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1

VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2014.

VONDRUŠKA, M. *Krizové řízení stavebních projektů: Crisis management in the construction projects*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-847-2.

ZAPLETALOVÁ, Š. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZIMÁKOVÁ, B. *Food & beverage management*. Vyd. 4. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011. ISBN 978-80-87411-28-5.

ZUZÁK, R. a KÖNIGOVÁ M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Sběrka zákonů České republiky.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Pandemický plán ČR, 2011 (aktualizováno 2020)

### **Internetové/Sekundární zdroje:**

Aktuální opatření na podporu ekonomiky | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. © 2021 [cit. 21.10.2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

Coronavirus: How does Covid-19 spread? These new studies offer clues. - Vox. Vox - Understand the News [online]. Copyright © 2023 [cit. 11.03.2023]. Dostupné z: <https://www.vox.com/2020/2/20/21143785/coronavirus-covid-19-spread-transmission-how>

Covid Portál | Vládní opatření lidskou řečí. Covid Portál | Vládní opatření lidskou řečí [online]. Copyright © Ministerstvo zdravotnictví. 2022. [cit. 23.11.2022]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/>

COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. Ministerstvo zdravotnictví. 2023. [cit. 30.10.2022] a [cit. 06.02.2023] Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost ... | NZIP. NZIP – Národní zdravotnický informační portál [online]. Copyright © Andrii Vodolazhskyi. 2022. [cit. 23.11.2022]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>

COVID-19 will forever change the foodservice industry | QSR Web. Quick Service & Fast Food Restaurant News, Trends and Insights | QSR Web [online]. REINSTEIN, B. Copyright © 2023 Network Media Group, LLC. All rights reserved. [cit. 11.03.2023]. Dostupné z: <https://www.qsrweb.com/articles/covid-19-will-forever-change-the-foodservice-industry/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: TSA – Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003 - 2020. *Www.czso.cz* [online]. 2020. [cit. 18.01.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_rucu\\_v\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_rucu_v_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: HDP, Národní účty. *Www.czso.cz* [online]. 2020. [cit. 18.01.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

HOREKA: Dopady koronaviru na ekonomiku: Potíže mají hlavně malé podniky a sektor služeb. [Www.horeka.cz](http://www.horeka.cz) [online]. 2020. [cit. 18.11.2022]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2020/04/21/dopady-koronaviru-na-ekonomiku-potize-maji-hlavne-male-podniky-a-sektor-sluzeb/>

IDNES: Hospody krachují. Zanikne až 30 procent restaurací, ohroženy jsou i pivovary. [Www.idnes.cz](http://www.idnes.cz) [online]. 2020. [cit. 11.12.2022]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/restaurace-hospody-podnikani-konec-penize-krachuji.A200430\\_121156\\_ekonomika\\_rts](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/restaurace-hospody-podnikani-konec-penize-krachuji.A200430_121156_ekonomika_rts)

Jařabáč, K. (2020). Management. Dostupné z <http://www.management.cz/koronavir-verzus-podnikani/>

Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní. Ministerstvo zdravotnictví ČR [online]. 2023. [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>

Letos bude založeno nejméně gastrofirem za poslední dekádu. DNB. [online]. 2022. [cit. 23.01.2023]. Dostupné z: <https://www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/letos-bude-zalozeno-nejmene-gastrofirem-za-posledni-dekadu/>

MF spouští přímou podporu pro zasažené OSVČ | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. 2020. [cit. 18.12.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-spousti-primou-podporu-pro-zasazene-o-38055>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Cílený Program podpory zaměstnanosti „Antivirus“. [mpsv.cz](http://mpsv.cz) [online]. 2021. [cit. 8. 1. 2023]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Manual\\_Program\\_Antivirus\\_v6.pdf](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Manual_Program_Antivirus_v6.pdf)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR: Úvěrové moratorium. [Www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) [online]. 2020. [cit. 11. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/sluzby-verejnosti/komunikace-s-verejnosti/casto-kladene-otazky/uverove-moratorium-38282>

MPO a ČMZRB vyhlašují záruční program COVID II. Svaz průmyslu a dopravy České Republiky [online]. Copyright © Copyright [cit. 02.03.2023]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/z-clenske-zakladny/13486-mpo-a-cmzrb-vyhlasuji-zarucni-program-covid-ii>

MZČR. Mimořádný dotační program pro poskytovatele lůžkové péče s cílem prevence negativních dopadů psychické a fyzické zátěže a obnovy psychických a fyzických sil pro pracovníky ve zdravotnictví v souvislosti s epidemií covid-19 pro rok 2023. [cit. 11. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradny-dotacni-program-pro-poskytovatele-luzkove-pece-pro-pracovniky-ve-zdravotnictvi-covid-2023/> .

O „ošetřovné“ pro OSVČ bude možné žádat od 1. dubna | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2020. [cit. 8. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/o- osetrovne -pro-osvc-bude-mozne-zadat-od-1--dubna--a-to-pres-zivnostenske-urady--253699/>

PHARMANEWS | Odborné konference pro farmaceutické asistenty, lékárníky a sestry. [online]. 2020. [cit. 8. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.pharmanews.cz/clanek/koronaviry-zname-a-nezname/>

Program COVID - Kultura [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2021 [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/kultura>

Tiskové zprávy: Reálná čísla z gastrotrhu: Letní uvolnění pomohlo jen částečně, restrikce jsou těžký zásah. Dotykačka [online]. 2020. [cit. 8. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.dotykačka.cz/tiskove-zpravy-2020/>

Tiskové zprávy: Už rok chodíme k okénkům: Tržby gastru meziročně spadly o 37 %. Dotykačka [online]. 2021. [cit. 8. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.dotykačka.cz/tiskove-zpravy-2021/>

Tracking SARS-CoV-2 variants. World Health Organization (WHO) [online]. 2023. [cit. 11.03.2023]. Dostupné z: <https://www.who.int/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants>

V ČR je druhá vlna epidemie, uvedl vládní zmocněnec Roman Prymula | e15.cz. e15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. [cit. 26.03.2023]. 2020. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/v-cr-je-druha-vlna-epidemie-hospitalizovanych-pribude-uvedl-vladni-zmocnenec-prymula-1373218#>

V ČR letos vzniklo 716 restaurací, nejméně za deset let - TTG – vše o cestovním ruchu. TTG – vše o cestovním ruchu [online]. Copyright © 2023 [cit. 11.03.2023]. Dostupné z: <https://www.ttg.cz/v-cr-letos-vzniklo-716-restauraci-nejmene-za-deset-let/>

Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020. Vláda České republiky. . [online]. 2020 [cit. 11.01.2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/>

Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020. Vláda České republiky. . [online]. 2021 [cit. 18.01.2023]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536/>

Úlevy v daňové oblasti se rozšíří | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. 2020. [cit. 11.12.2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ulevy-v-danove-oblasti-se-rozsi-37943>

UNESCO.org. Intangible cultural heritage. [online]. 2018 [cit. 22.03.2023]. Dostupné z: <https://ich.unesco.org/en/lists>

Vláda schválila záruční program pro firmy COVID III a uvolnila 2,5 miliardy na program Ošetřovné pro OSVČ | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. 2020. [cit. 11.10.2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-zarucni-program-pro-firmy-covid-iii-a-uvolnila-2-5-miliardy-na-program-osetrovne-pro-osvc-181524/>

Vláda schválila miliardu pro program COVID-Sport [online]. Praha: Vláda České republiky, 2020 [cit. 12.02.2022]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/mediacentrum/aktualne/vlada-schvalila-miliardu-pro-program-covid-sport-18177>

Všechny novinky – 73. stránka – Ministerstvo zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví [online]. 2022. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/vsechny-novinky/page/73/>

WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data [online]. 2022. [cit. 30.10.2022]. Dostupné z: <https://covid19.who.int/?mapFilter=cases>

WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19–11 March 2020. World Health Organization (WHO) [online]. 2022. [cit. 30.10.2022]. Dostupné z: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

WORLD TRADE ORGANISATION: Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard: Overview. *Www.who.int* [online]. 2022 [cit. 31.10.2022]. Dostupné z: <https://covid19.who.int/table>



## Přílohy

### Příloha 1: Ukázka matice rizik pro vyhodnocování rizika podniku

Závažnost důsledků		Frekvence				
		velmi častá	častá	příležitostná	řídka	vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda: E extrémně velké riziko  
V velké riziko  
M malé riziko  
N nevýznamné riziko

Zdroj: ZUZÁK, Roman., KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 47.

## Příloha 2: Dotazník

Diplomová práce: Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Šedivá a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma Dopady pandemie Covid-19 na podnikání v oblasti gastronomie.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku týkající se zařízení Restaurant & Pub Lid'ák – Kadaň.

Prosím o vyplnění pouze respondenty, kteří se pohybují nebo žijí v Kadani nebo jejím blízkém okolí, nebo restauraci navštívili.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut.

Předem děkuji za Vaše odpovědi.

1) Jste:

- Žena
- Muž

2) Věk:

- méně než 18
- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–65
- více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ZŠ
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

4) Aktuálně jste:

- zaměstnaný
- OSVČ
- student
- důchodce
- nezaměstnaný
- na rodičovské dovolené
- jiné...

- 5) Odkud jste?
- Kadaň
  - Okolí...
- 6) Jak často konzumujete jídlo z restaurací v Kadani?
- méně než 1x měsíčně
  - 2x – 3x měsíčně
  - 1x týdně
  - 2x – 3x týdně
  - více jak 4x týdně
- 7) Změnila se tato frekvence během pandemie Covid-19?
- ANO – snížila se
  - ANO – zvýšila se
  - NE
- 8) Pokud jste restaurace v Kadani před pandemií Covid-19 a omezeními navštěvovali, budete je navštěvovat stejně i nyní když omezení skončila?
- ANO
  - NE
- 9) Pokud Vaše odpověď na otázku 8 byla NE: Z jakého důvodu je navštěvovat nebudete?
- finanční důvodu
  - z obavy stálého šíření onemocnění Covid-19
  - jiné...
- 10) Během pandemie Covid-19 byla v Kadani založena služba „Taxi-food“. Využili jste tuto službu?
- ANO
  - NE
- 11) Měli byste o službu „Taxi-food“ zájem i nyní, kdy jsou provozovny plně otevřené bez omezení?
- ANO
  - NE
- 12) Znáte Restaurant & Pub Lid'ák – Kadaň?
- ANO
  - NE

13) Jak jste se o restauraci dozvěděli?

- online vyhledáváním
- z webových stránek
- ze sociálních sítí
- pohybují se v sousedství
- od jiné osoby

14) Navštívili jste někdy tuto restauraci?

- ANO
- NE

15) Pokud Vaše odpověď na otázku 14 byla NE: Z jakého důvodu jste restauraci nenavštívili? (např. neznám ji, nezaujala mě, ...)

16) Pokud Vaše odpověď na otázku 14 byla ANO: Za jakým účelem jste restauraci navštívili?

- gastronomie (oběd, večeře)
- posezení s přáteli
- oslava
- živá muzika
- svatba
- jiné...

17) Pokud Vaše odpověď na otázku 14 byla ANO: Jak jste byli spokojeni s následujícími aspekty?

	velmi dobře	dobře	spíše špatně	velmi špatně
přístup				
parkování				
prostředí				
umístění				
jídlo				
obsluha				

18) Co byste na restauraci změnili / zlepšili? (např. větší reklama, větší nabídka pokrmů, více koncertů, ...)

19) Podporovali jste restauraci během pandemie Covid? (např. jídlo s sebou, ...)

- ANO
  - jakým způsobem?
- NE

### **Příloha 3: Rozhovor s majitelkou podniku**

Jaké byly ekonomické dopady uzavření podniku? (co krize a uzavření s Vaším podnikem udělala po ekonomické/finanční stránce?)

*„Co se týká ekonomické stránky, byli jsme úplně bez příjmů. Snažili jsme se kompenzovat nebo vytížit zaměstnance a ten kdo mohl, tak jsme nějak vařili a dělali jsme rozvozy. Nevydělali jsme ale nic. Spíš to bylo pouze na přilepšení. Něco málo jsme vydělali, ale bylo to třeba 3–5 % z toho, co jsme dříve normálně vydělali.“*

Jak dlouho trvalo, než se podnik finančně stabilizoval? Je plně stabilizován nyní?

*„Podnik je nyní zcela stabilizován. Mysleli jsme si, že návrat lidí bude pomalý, ale vůbec to tak nebylo. Jakmile se otevřelo, byl to velký boom. Lidé se těšili. Od té doby, co to bylo povolené, tak lidi chodili. I přes různé restrikce jako bylo dezinfikování, omezená kapacita, testy. Nic jim nevadilo. Chtěli chodit prostě za každou cenu, protože jim to chybělo. Pocitově jsme na tom líp než před covidem. Těm lidem to chybí být mezi lidmi. Je to možná různými vlivy. Hospodu mám nějakých 9 let a postupně to nějak spěje. Při lockdownu to lidem ale chybělo a pak začali chodit.“*

Jaké nástroje pro stabilizování finanční situace podniku jste využili? Tzn. z jakých zdrojů byly hrazeny ztráty? (úvěry, půjčky – jaké druhy, soukromé zdroje?)

*„Tak nějaké rezervy, co jsme měli. Potom od státu a z Evropské unie program Antivirus, poté se vypustil Covid-Gastro. Zařídila jsem si také odklad zálohových plateb na energie, protože jsem věděla, že na to už nebudu mít finance, když jsme vyčerpali rezervy na mzdy. Zboží se nekupovalo, ale potřebovali jsme vyplatit výplaty“*

Využili jste během krize nějakých vládních opatření při uzavření podniku? Jak byste ohodnotili jejich dostatečnost? Jak bylo složité se k čerpání nějaké pomoci dostat?

*„Žádala jsem o dotace Antivirus a Covid – gastro. Nebylo jednoduché se k tomu dostat. Bylo to velmi jednoduché, ale tím, že už jsem v minulosti žádala o dotované pracovní místo z Úřadu práce, tak už jsem věděla, jak se to dělá. Také to pro mě bylo jednodušší tím, že už nějakou dobu používám datovou schránku. Víím ale o lidech, kteří datové schránky nikdy nepoužívali a vůbec nevěděli, jak se to dělá. Pár lidem jsem s tím i pomáhala. Nikde nebylo vyloženě popsáno jak a co mám dělat. Vše jsem řešila i s účetním. Hledala jsem si různé informace a musela studovat různé výzvy. Třeba 6 hodin denně jsem studovala materiály, abych se dostala k těm penězům.“*

*Byl to boj a bylo to docela pozdě, ale potom už to bylo dobré. Jakmile jsem si zažádala, a žádost byla v pořádku, tak peníze vyplatili. Myslím si, že to bylo postavené dobře, ale mělo to být přístupnější a jednodušší pro lidi. Byl to velmi komplikované.“*

Byli jste nuceni snižovat náklady podniku?

*„Museli jsme úplně vše osekát. Jak jsem říkala, zastavili jsme zálohy na energie. Šetřili jsme, kde se dalo. Vůbec jsme nerozsvěcovali, když to šlo. Zaměstnanice jsem řešila až poté s Antivirusem. Jedny výplaty šli z rezerv a poté už jsem to musela řešit dotacemi. Museli čekat až to dorazí, takže také byli nějakou dobu bez peněz. Výplatní termíny se nedodržovaly. Byl to náročné.“*

Jaké byly sociální dopady uzavření podniku? Byly nějaké?

*„Byly. Jeden lockdown byl a nevědělo se vůbec, kdy se otevřela, takže mi skončila jedna zaměstnankyně. Celkově to na všechny padalo. Nikdo jsme neměli práci, přemýšleli jsme nad věcmi, byla to hrozná nejistota. Nikdo nevěděl, kdy zase do práce půjdeme. Byli jsme bez sociálního kontaktu. S covidem přišlo i zvyšování cen a starší stálí zákazníci chtěli být v nějakém sociálním kontaktu, tak se začali scházet v garáži. Koupili si pípou, narazili si sud a tam se scházeli i přes vládní nařízení. Chyběl jim sociální kontakt. Po znovuotevření podniku už se nevrátili. Zjistili, že jim to vyjde levněji. Načepují si to sami, mají to hned a složí se ve skupině na celý sud. Stejně tak jako před covidem chodili k nám, tak teď se schází v garáži a k nám už nechodí. Takže nás to připravilo i o stálé zákazníky. Pravda ale je, že po znovuotevření přišli i noví zákazníci, mladší generace.“*

Byla jste nucena během uzavření propouštět?

*„Propouštět ne. Tomu jsem se snažila vyvarovat, protože jsem věděla, že ty lidi budu potřebovat. Jedna zaměstnankyně skončila sama, jak jsem zmiňovala. Kvůli té nejistotě.“*

Jak jste během uzavření komunikovala se zaměstnanci?

*„Byli jsme skoro v denní kontaktu po telefonu. Řešili jsme rozvozy. Jsme parta a mezi sebou se známe, takže jsme si průběžně psali a volali. Řešili jsme, co bude po tom, až otevřeme.“*

Co dokázalo vaše zaměstnance v podniku během uzavření udržet?

*„Motivace, že se to snad otevře a pojedeme dál, že je ta práce baví. Na jednu stranu i ta myšlenka, že si odpočinou, když bylo zavřeno. Takové nechtěné volno. Ze začátku jim to vyhovovalo. Pak už se nudili. Tak už to bylo takové nepříjemné a nikdo nevěděl, co bude. Je to i tím, že jsme tam všichni jako kamarádi, jsme jedna parta. Vztahy máme takové, že bychom se asi úplně ani nechtěli rozejít kvůli tomuhle.“*

Změnila se vize podniku? Pokud ano, jaké kroky k tomu vedly? Co se v podniku po znovuotevření změnilo? Jaká konkrétní opatření jste zavedla?

*„Když jsme měli zavřeno, tak jsme se snažili vymyslet, co dělat, abychom vůbec něco vydělali. Vymysleli jsme tedy taxi-food a Poke, které jsme dělali na rozvoz. Chtěli jsme to naše jídlo dostat k těm lidem domu, aby se aspoň nějakým způsobem lidé dostali k jídlům z restaurace. Dělali jsme i míchané nápoje jako například Mojito, Cuba libre a Aperol. Vozili jsme to také k boxíkům, ale o to zájem moc nebyl. Byli také smoothies v rámci Poké. Lidé k nám hodně chodili i pro pivo do pet lahví. Jeden celý tank za 30 tisíc jsme museli celý rozdat, jinak by se zkazil.*

*Víc jsme si uvědomovali po otevření to, že to, že je otevřeno a zákazníci k nám můžou není samozřejmost. Začali jsme si jich více vážit a snažíme se více dbát na to, aby se u nás cítili dobře. Dali se dezinfekce a nějaké stojany, co byly potřeba. Nezměnilo se vlastně nic. Stále jedeme ve svých kolejích a snažíme se to držet stále na nějaké stejné úrovni. Samozřejmě, chceme to někam posouvat dopředu, ale furt se snažíme to držet na stejném místě, aby to byl ten koncept, co chceme – ta rodinná hospůdka v přátelském prostředí, kvalitní a dobře načepované pivo. Tak jak to skončilo před uzavřením, tak to pokračuje i po znovuotevření. Obnovili jsme v pár bodech jídelní lístek, nastavili jsme ho trochu jinak. Je pravda, že na nějaké věci, které mají krátkou spotřebu a takové abychom neměli velké ztráty, kdyby se zase zavřelo, tak takové věci jsme úplně vyřadili. Takže některé věci jsou mražené, některé věci jsou trvanlivé. Abychom přišli na co nejmenší ztráty.“*

Pokračujete s Aloha Poké, nebo to bylo pouze během uzavření podniku?

*Co se týká Poké, chtěli jsme s tím pokračovat, ale je problém se surovinami, které jsou velmi drahé. V nákladech při nějaké 60% marži by prodejní cena byla okolo 290 korun. My ho prodávali za 135 korun, takže to nebylo vůbec ziskové. Pokud by cena surovin padla aspoň trochu dolu, tak by to bylo fajn v tom pokračovat. Další věcí je to, že v tom musí být čerstvé ryby a skladovat je, je špatný. Dostalo se to ale aspoň k zákazníkům, které dříve náš podnik nevyužívali.*

*Koncept Poké se mi nelíbil v provozovně Restaurant & Pub Lid'ák. To je samostatný projekt. Mělo by to být na úplně jiném místě, jako samostatné bistro. Platit nájem a další věci pro mě není nyní úplně reálné. Během uzavření to z provozního hlediska bylo dobré, protože byla jedna kuchyně využita na dva koncepty. Jeden kuchař, který nebyl v dopoledních hodinách vytížen na burgery dělal na Aloha poké. Byli ale obrovské ztráty, protože jsme třeba museli vyházet 1/2 kg lososa. Dalším problémem bylo, že se dělalo 5 kg rýže denně a muselo se to také vyhodit, protože se to nezdělalo. Když byly stabilní objednávky, že se denně objednálo třeba 60 poké, tak to bylo dobré. Udělali se 2 rýže a poté jsme věděli, že večer už nebudeme dělat další. Když jsme ale udělali 5 kg rýže a prodalo se pouze 10 poké, tak to bylo špatně. Tato nestabilita nám dělala velký problém, protože se poté musela spousta surovin vyhazovat. Aloha poké začalo být nevýhodné až když se opět otevřel podnik. Vykompenzovalo se to ale tím, že se nám zase rozjela restaurace. Takže projekt Aloha poké ano, ale jako samostatná provozovna spolu i s doplňkovým zbožím jako jsou džus bar, smoothie bar, zdravé svačiny, ...“*

Spousta lidí by určitě využila taxi-food i nyní, budete službu obnovovat?

*„Delivery služba byla dobrá, když bylo zavřeno. Byli jsme na trhu s rozvozem Aloha Poké, rozváželo se ještě vietnamci a kebab. To bylo jediné, co v tu chvíli bylo na trhu a rozváželo se to. Takže jsme tím vlastně ještě podporovali ostatní podnikatele. Chtěli bychom taxi-food rozjet znovu, ale nedokážeme to bez pomoci. Představovala bych si to tak, že byl by dotované pracovní místo od Úřadu práce. Dotovat pracovní místo ze svých rezerv teď není možné. Je zima a nemáme tak vysoké příjmy. Kdyby to bylo dotované jako rozjezd nějakého nového startupu, tak by to bylo dobré. Software, knowhow i lidi, kteří by do toho chtěli být zapojení máme. Máme i lidi, kterým taxi-food chybí. Znáám restauraci, které teď nikdo nerozváží nebo musí rozvážet sám. Takže je sám na kase a sám musí rozvážet a nestihá. Delivery služba by byla dobrá, v Kadani je o to určitě zájem. Lidi se nám furt ozývají a když nám volají do restaurace na služební telefon a chtějí se objednat a pak teprve zjistí, že už s nerozváží, tak jsou naštvání. Chtěli to dovézt domů. Takže projekt taxi-food ano, zájem by o to byl. Chtěli jsme rozvor rozšířený do 25–30 kilometrů. Takhle jsme i začínali. Původně to bylo jen pro Kadaň a postupně jsme to rozšiřovali. Vše je ale o penězích. V tomhle bych si představovala, aby i dotace fungovali trošku jinak. Chtěla bych trochu větší podporu, aby ty podnikatele dokázali nakopnout. Ne každý do dokáže rozvozy během uzavření zajistit sám. Znamená to, že podnikatel musí přijmout dalšího člověka. Dotace fungovaly tak, že ten zaměstnanec, který je doma, má zaplacenou mzdu z Antivirusu, ale už nesmí jít do té práce. Takže zaměstnavatel si to musel dělat sám, ale tím pádem by si nemohl žádat výplatu na sebe. Nebo musel přijmout dalšího člověka, ale to je další výplata a tu musel podnikatel platit ze svého, protože ten člověk musel chodit do práce a nemohl tím pádem čerpat Antivirus.“*



*Takže to byl další náklad. Spousta lidí to stejně buď obešla nebo se toho báli a vůbec do toho nešli, protože se báli, že do toho zahučí ještě víc. “*

Existovalo už před krizí (zavřením podniku) něco, co podniku způsobovalo jeho nestabilitu?

*„Tak zaměstnanci, určitě. To je jedna velká nestabilita. Na lidi není spoleh. Kdybych si vše mohla dělat sama, dělám to úplně jinak. Když to chcete po někom cizím, nemá k tomu žádný vztah a je mu úplně jedno, jak to dělá, jak se chová, jak uklízí. Jsou i lidé, kterým na tom záleží, ale budují si autoritářskou pozici, aniž by museli, a berou si na sebe zodpovědnost kterou nemusí, kterou třeba vykonávám já. Zatěžují tím zbytečně sami sebe a pak nedělají práci, kterou mají. Práce s lidmi je těžká. Nápady mám, ale soustředit se na řešení věci a budování hospody je složité, když musím řešit zaměstnance a jejich nevycházení inventur. Nové zaměstnance se v této době sehnat nedají, protože se lidé bojí pracovat v gastronomii. Není v tom moc jistoty. Největším problémem je, že zaměstnanci nechápou, proč mají lidem při příchodu dávat jídelní a nápojový lístek. Nechápu princip up-sellingu. Nenabízejí lidem nabídky a tím pádem to nejde na odbyt. Když jsem na place, přijdu a dělám up-selling. Nabízím lidem budoucí akce, sezónní nabídku z jídelních lístků. Čím větší tržba, tím větší stabilita podniku. Nikdo se ale necítí na to jít pracovat do gastronomie. Motivuji je 25 dny dovolené, motivuju zaměstnance odměnami, ale noví zaměstnanci na hlavní pracovní poměr se špatně shání. Chtějí to dělat lidi, co si chtějí přivydělat brigádou. “*

Jak jste se z krize poučili?

*„Určitě si děláme větší rezervy. Hlavně skrz peníze. Šetří se. Zbytečně se nedělají velké nákupy, spíš se objednávky točí 2x – 3x do týdne. “*

Jaký by podle Vás měl být krizový plán pro případnou další krizi?

*„Asi podle nějakých nařízení, které by byli. Pokud bychom mohli být částečně otevření, tak bychom k tomu přizpůsobili úplně všechno, abychom aspoň takhle mohli být otevření. Udělali bychom všechno podle nařízeních. Pokud bychom ale byli zavření úplně, tak vyplatit výplaty, dát zaměstnancům prémie, aby měli na nějakou dobu peníze, a hlavně chuť se do té práce vrátit. Být se zaměstnanci v kontaktu, aby neztratili zájem. Poplatit co by šlo a zastavit veškeré platby a náklady. V podstatě to, co jsem udělala během této pandemické krize. Jen bych zaměstnancům dala o něco více peněz, aby mělo jistotu. Bylo to pro ně těžký. “*

Z dotazníku pro veřejnost vyplývá, že lidem od Vás nejvíce chybí reklama na podnik. Máte nějakou reklamu? Plánujete ji?

*„Reklamu nemáme. Já to časově nezvládám. Tím, že jsem na všechno sama, tak vše nestíhám. Soustředím se na věci, které mě v týdnu volají. Lidé potřebují udělat oslavu, potřebují zařídit catering a spousty dalších věcí. Já se starám o tyhle organizační věci okolo a vím, že nestíhám reklamu. Vadí mi to. Chtěla bych, aby to fungovalo. Představovala bych si nějakého markeťáka, který by se o toto staral, ale nedokážu sehnat nikoho, kdo by to dokázal udělat podle mých představ a nemám na to, abych mu platila 20 tisíc nebo nějaký paušál. Nechci platit za každý sdílený plakát, nebo za každý sdílený příspěvek. To mi přijde jako hloupost. Chtěla bych člověka, který by se o to staral. Tak jako platím paušálně účetního, který má více klientů a stará se o účetnictví více lidem, tak takhle bych si představovala někdo, kdo by se staral o reklamy. Někoho, kdo by se staral kompletně o reklamu, sdílení příspěvků, psaní příspěvků, editaci webových stránek a takových věcí. To by se mi líbilo, kdybych měla takového člověka k sobě, protože vím, že takové věci nezvládám a pokulhává to. Abych ale dokázala vydělat peníze na výplaty, tak se musím věnovat jiným věcem. Je pravda, že někoho takového bych k sobě potřebovala. V zimních měsících mám limitní finanční strop. Nechci se někde předvádět, že jsme top. Jsme obyčejný rodinný podnik.“*

V čem si tedy myslíte, že Váš podnik vyniká nejvíce?

*„Máme největší nabídku alkoholu. Za tím si myslím, že si můžu stát. Máme od levných druhů, přes střední třídy až po prémiové. Některé lahve, které máme my spousta lidí nezná a u nás se to stejně prodává. Chodí k nám lidi s nižšími příjmy, lidé pracující z firem i bohatí podnikatelé. Ti jsou rádi, že máme ten alkohol dražší. Máme panák 0,04 i za 240 korun a oni si ho dají a vrátí se. Máme to různorodé, a to se těm lidem líbí. Je velký výběr a každý si najde to své.“*

*Když má personál dobrou náladu, tak je tam dokonce i přátelská atmosféra. Když mají nějaké své osobní problémy, tak si to berou do práce, a to je prostě špatně. Jak jsem říkala v nestabilitě před covidem, problém jsou hlavně zaměstnanci.“*

Plánujete na příští rok nějaké další festivaly?

*„Už máme naplánované akce do června a budeme na zahrádce zase pořádat další muziku. Chtěla bych dělat více plánovaných a organizovaných akcí. Dříve jsme pořádaly i diskotéky, ale ty nejsou výdělečné. Více se zaplatí za personál a elektriku. Ta éra už je pryč. Lidé si jdou raději posedět k pivu nebo drinku, popovídat si a třeba si zatancovat. Proto si myslím,*

*že myslím, že jsou tyhle akce ideální. Ted' chceme dělat hlavně big beaty, živou hudbu a poté nějaká diskotéka. Kdo chce poslouchat big beat, tak si to poslechne a pak jde k baru posedět s přáteli. Kdo se tančit, tak může jít na parket a má tu after-party po koncertě. To je jediná dobrá varianta, jak to skloubit - živá hudba, popovídat si a nějaká diskotéka. To jsou akce, které chceme teď dělat. Nejbližší akci máme 11. února – Valentýnkou živou hudbu. Jsou to věci, které chceme dělat, protože to jsou lokální kapely. Chceme podpořit umělce, co se chtějí zviditelnit. Chtěla bych i lokální potraviny. Mám v plánu ochutnávku lokálních vín. Chtěla bych vše směřovat na lokální produkty. Chtěla jsem lokální produkty promítnou i do jídelního lístku, ale tím, že není velký odbyt, se bojím velkých ztrát. Dalším problémem je byrokracie u hygieny. Pokud chcete mít něco lokálního, potřebujete na to normy, receptury, certifikáty a papíry okolo. Mám nabídku na domácí sirupy, ale nemohu je mít, protože v případě hygieny je nemohu prokázat – dodavatelé to musejí mít schválené.“*

Takže v souhrnu, jaké jsou Vaše plány do budoucna?

*„Takže první je určitě zaměření se na marketing a zjednodušení si manažerských úkonů. Dalším plánem je příprava se na letní sezónu, na kterou jsme v loňském roce nebyli vůbec připraveni. Chceme zrekonstruovat zahrádku, protože to je naše velké plus. Máme největší zahrádku v Kadani a lidem se u nás dobře sedí. Na to je podstatné se připravit. Když nad tím tak přemýšlím, tak by opravdu bylo dobré mít u sebe nějakého člověka, který by mi s marketingem pomohl.“*

## **Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance**

### **DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE**

Váš podnik byl v době krize způsobené pandemií koronaviru uzavřen. Ráda bych se Vás zeptala, jaké toto uzavření mělo podle Vás na podnik dopady. Také bych ráda věděla, jakým směrem by se měl podle Vás podnik ubírat, jak byla vyřešena jeho krize a jak by měl dál postupovat

Děkuji za sdílení Vašich názorů se mnou.

Tereza Šedivá

- 1) Jak dlouho v restauraci pracujete? Pracovali jste v restauraci před Covidem-19?
- 2) Pokud jste v podniku pracovali již před krizí, co vás dokázalo v podniku udržet?
- 3) Jak pandemie ovlivnila Vaši práci?
- 4) Uvažovali jste vzhledem k situaci o zásadní změně, např. o změně oboru práce? (tedy mimo gastronomické služby)
- 5) Jak ovlivnila situace v podniku Vaši pracovní morálku a psychiku? Co bylo nejhorší?
- 6) Jaké sociální dopady s sebou přinášela krize a uzavření podniku pro Vás osobně?
- 7) Jak jste komunikovali s majitelem v době krize (během uzavření podniku, částečného uzavření podniku)? Byl podle Vás tento způsob komunikace dostatečný?
  
- 8) Učinil podle Vás majitel všechny potřebné kroky pro vyvedení podniku z krize?
- 9) Kdybyste Vy byli majitelem podniku, jaké byste podnikli kroky, abyste vyvedli podnik z krize? Co byste ve vašem podniku změnili? Jaká konkrétní opatření byste chtěli zavádět do praxe?
- 10) Existovalo podle Vás již před krizí (tedy před nuceným uzavřením podniku) něco, co způsobovalo jeho nestabilitu?
- 11) Jak jste se z krize poučili?
- 12) Jaký by podle Vás měl být soubor opatření pro případnou další krizi?

## **Jiří**

- 1) *„V restauraci pracuji od 1. května 2022. V době Covidu jsem v restauraci nepracoval.“*
- 3) *„Pandemie ovlivnila práci v restauraci celkem dost. Jedenáct měsíců jsem kvůli penězům pracoval ve fabrice.“*
- 4) *„Ano, v době Covidu, kvůli penězům. Neměl jsem jinou možnost.“*
- 5) *„Psychiku ovlivnila převážně kvůli penězům, kdy jsem potřeboval peníze na zaplacení určitých věcí, ale ty peníze jsem kvůli Covidu neměl.“*
- 6) *„Bylo to těžké, jelikož gastronomii miluju od mala, mrzelo mě, že musí být restaurace zavřené.“*
- 7) *„V době Covidu jsem v restauraci nepracoval, takže jsem s majitelem nekomunikoval.“*
- 8) *„Když jsem nastoupil do podniku až po krizi, tak si myslím, že majitel učinil i tak všechny potřebné kroky správně.“*
- 9) *„Tak jelikož majitelem nikdy nebudu, tak si myslím i tak, že určité věci by se měli v restauraci dodržovat pořád (například: hygiena, mít v restauraci pořád desinfekci na dohled), abychom se vyvarovali šíření nějaké nemoci dál.“*
- 10) *„Myslím si, že neexistovalo.“*
- 11) *„Nejde se z toho nějak poučit. Prostě musíme určité věci jako občané dodržovat společně, abychom předešli nějaké další nemoci.“*
- 12) *„Těžko říct. Tato krize také přišla strašně rychle a museli jsme s ní všichni nějak bojovat.“*

## **Jana**

- 1) *„V restauraci pracuji 3 roky. Před Covidem-19 jsem v gastronomii pracovala, jen v jiném podniku.“*
- 3) *„Při uzavření restaurace jsme se snažili dělat naši práci pořád skvěle.“*
- 4) *„V určitou chvíli, když i lidé se začali bát tak ano, o změně oboru jsem uvažovala. Nebylo to z toho důvodu, že mě tato práce nebaví, ale vzhledem k situaci, a to hlavně finanční stabilitě. Nakonec jsem tu ale zůstala a bylo to to nejlepší rozhodnutí.“*
- 5) *„Nejhorší bylo to, že jsem se nemohla vídat s lidmi a přáteli, co jsem vídala denně.“*
- 7) *„S majitelkou restaurace jsem komunikovala stále. Snažily jsme se více zlepšit naše dovednosti a další potřebné kroky k vyvedení podniku z krize.“*
- 9) *„Myslím, že v každém podniku až je to v jakémkoli, veškeré kroky k tomu, aby podnik dále fungoval a zlepšoval se nikdy těch kroků ke zlepšení není dost. Stále vymýšlíme další a další nové věci k tomu, aby nám vše klapalo.“*
- 11) *„Nikdy není nic tak, jak si v životě plánujeme. Vždy přijde něco, s čím se musíme poprat a vyřešit s čistou hlavou.“*

### **Lalinka**

- 1) „3 roky celkově.“
- 2) „dobrý kolektiv + peníze“
- 3) „nijak“
- 4) „vůbec“
- 5) „Nic jsem nepostřehla.“
- 6) „existenční“
- 7) „Telefonicky. Ano, byla dostatečná.“
- 8) „Učinil kroky ve prospěch celého kolektivu.“
- 9) „Nikdy bych podnik nevedla.“
- 10) „Nic“
- 11) „Začala jsem více šetřit.“
- 12) „Větší lidskost. Používat mozek.“

### **Dáša**

- 1) „V restauraci pracuji šestý rok. Pracovala jsem v restauraci i před Covidem.“
- 2) „Ráda pracuji v tomto podniku, mám to tu ráda. Pro mě je to rodinný podnik. Jsem ráda mezi lidmi.“
- 3) „Pandemie ovlivnila moji práci, úbytkem zákazníků a prodejem přes okénko.“
- 4) „Nikdy mě nenapadlo změnit obor.“
- 5) „Pandemie Covid ovlivnila asi psychiku všech. Strach a beznaděj. Nejhorší bylo uzavření restaurací a obchodů. Také Covid, který jsem prodělala.“
- 6) „Sociální dopady? Uzavření provozovny“ Ztráta příjmu. Strach z budoucnosti.“
- 7) „S majitelkou podniku nemám žádné komunikační problémy. Naopak – vždy si na mě udělá čas a vše řešíme společně.“
- 8) „Ano, majitelka učinila všechny potřebné kroky v době krize.“
- 9) „Na podniku bych nic neměnila.“
- 10) „Žádnou nestabilitu jsem nepocítila.“
- 11) „Ponaučení z krize? Vše bylo zbytečné, vyhrocené. Podle mě vůbec neměl být lockdown.“
- 12) „Nový soubor opatření? Snad nebude potřeba.“

## **Příloha 5: E-mailová korespondence od bývalé zaměstnankyně**

*„Dobrý den,*

*jmenuji se Kateřina Šátralová. V restauraci jsem pracovala 7 let na pozici servírky.*

*Pandemie zasáhla mopa práci silně, protože jako jiné gastronomické podniky jsme museli podnik uzavřít. Z důvodů vládních nařízení.*

*Sociální dopad na mne měla silný, protože jsme tak přišla o svou práci a finance. A celkově jako celý pracovní tým nás trápilo, co bude dál.*

*Pandemie ovlivnila mou osobnost díky nařízením, které jsme museli dodržet jsem se ze společenského člověka změnila na introverta, který nemá potřebu často trávit čas s lidmi.*

*Myslím, že vedení by můj názor na odchod nezměnilo.*

*Podle mého názoru každý majitel, který si prošel touto krizí udělal maximum, aby svůj podnik udržel a své zaměstnance. Ze strany státu podpora pro zaměstnance byla nepříznivá a zaměstnavatel nemohl sám pomoci, když každým dnem tratil díky uzavření svého podniku. Možná se jednou vrátím pořád je to obor, který je mně blízký.“*