

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Krizový management podniku v oblasti turismu

Bc. Sabina Lutonská

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sabina Lutonská**
Osobní číslo: **E19623**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Krizový management podniku v oblasti turismu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vyhodnotit jednak aplikaci krizového managementu vybraných podniků v oblasti turismu v případě pandemie COVID 19 (SARS CoV-2), jednak jeho ekonomické dopady na tyto podniky. Východiskem pro naplnění cíle bude zachycení postavení a významu turismu pro ekonomiku světa, jeho supraregionů i samotné České republiky.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury a dalších pramenů.
- Stanovení cílů práce a hypotézy, volba metod.
- Význam cestovního ruchu v ekonomice a ekonomické dopady pandemie v roce 2020 na cestovní ruch.
- Krizový management a jeho uplatnění v cestovním ruchu.
- Analýza vybraných podniků cestovního ruchu a jejich krizové řízení s vazbou na pandemii COVID-19.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BERÁNEK, J. a kolektiv. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-86724-46-1.
BHATIA, A., K. *International Tourism Management*. New Delhi: Sterling Publishers Pvt.Ltd, 2006. ISBN: 8120724127.
LUKASZEWSKI, J., E. *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management*. Connecticut USA: Rothstein Associates Inc., 2013. ISBN: 978-1-931332-576.
MCKEE, K., GUTHRIDGE, L. *Leading People Through Disasters: An Action Guide: Preparing for and Dealing with the Human Side of Crises*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, INC. ISBN: 1458777472.
PALÁTKOVÁ, M. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.
ZUZÁK, R., FEJFAROVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem **Krizový management podniku v oblasti turismu** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2020

Bc. Sabina Lutonská v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ivaně Kraftové CSc. za odborné vedení, pomoc a cenné rady, které mi pomohly tuto práci vypracovat. Dále bych chtěla poděkovat majiteli hotelu Gerbi ve Švýcarsku a majiteli firmy Harmony Club Hotely, a. s. v České republice za umožnění zpracování informací o jejich podniku. Také děkuji všem subjektům cestovního ruchu, které se zúčastnily dotazníkového šetření.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje krizovému managementu u subjektů cestovního ruchu v době pandemie Covid-19. Jejím cílem je zhodnocení aplikace systému managementu rizik podniků působících v oblasti turismu a využití nabízených státních podpor pro svoji činnost. Metodou dotazníkového šetření a případových studií je analyzována situace subjektů cestovního ruchu v době pandemie včetně ekonomických dopadů vládních restrikcí na vybrané subjekty. Dále formou případových studií se zabývá situací ve dvou podnicích, jeden ze Švýcarska a jeden z České republiky. Práce vyhodnocuje závěry z dotazníkového šetření v oblasti systému managementu rizik a porovnává ekonomické dopady vládních opatření v jednotlivých státech na vybrané subjekty. Závěr diplomové práce se zaměřuje na návrhy a opatření pro jednotlivé typy podniků tohoto sektoru a zhodnocení vládních opatření uvedených států.

KLÍČOVÁ SLOVA

pandemie, cestovní ruch, krizový management, rizika podniku, vládní opatření, regiony cestovního ruchu

TITLE

Crisis management of a company in the field of tourism

ANNOTATION

The diploma thesis deals with crisis management in tourism entities during the pandemic Covid-19. Its aim is to evaluate the application of the risk management system of companies operating in the field of tourism and the use of state aid for their activities. Using the method of questionnaire survey and case studies, it analyses the situation, including the economic impacts of the government restrictions on tourism entities during the pandemic. In the form of case studies, it deals with the situation in two companies, one from Switzerland and one from the Czech Republic. The thesis evaluates the conclusions of a questionnaire survey in the field of the risk management system and compares the economic impacts of the government measures in individual countries on the selected entities. The conclusions of the diploma thesis focus on proposals and measures for individual types of companies in this sector and the evaluation of the government measures of these countries.

KEYWORDS

pandemics, tourism, crisis management, business risks, government measures, tourism regions

OBSAH

SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
SEZNAM ZKRATEK.....	11
ÚVOD.....	10
1 CESTOVNÍ RUCH A JEHO VÝZNAM V EKONOMICE	13
1. 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TURISMU	13
1. 2 VYMEZENÍ TURISMU DO REGIONŮ A SUBREGIONŮ	14
1. 2. 1 Turistické regiony České republiky	15
1. 2. 2 Turistické regiony světa	16
1. 3 INFRASTRUKTURA CESTOVNÍHO RUCHU.....	17
1. 3. 1 Klasifikace turismu a jeho podniků.....	18
1. 4 EKONOMICKÝ VÝZNAM SVĚTOVÉHO TURISMU.....	20
1. 5 REAKCE VLÁD A MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ NA PANDEMII.....	28
1. 6 VLIV VLÁDNÍCH OPATŘENÍ NA CESTOVNÍ RUCH V ČR V DOBĚ PANDEMIE.....	32
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	36
2. 1 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	36
2. 2 MANAGEMENT RIZIK	38
2. 3 KLASIFIKACE KRIZÍ VE FIRMÁCH	40
2. 4 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V AKUTNÍ FÁZI KRIZE	42
3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ CESTOVNÍHO RUCHU V DOBĚ PANDEMIE.....	46
3. 1 METODIKA ANALÝZY ŘÍZENÍ PODNIKŮ CESTOVNÍHO RUCHU V DOBĚ PANDEMIE.....	46
3. 2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	51
3. 3 VÝSLEDKY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ SUBJEKTŮ CESTOVNÍHO RUCHU.....	66
3. 3. 1 Harmony Club Hotely, a.s. v ČR	67
3. 3. 2 Wellness hotel Gerbi Weggis ve Švýcarsku	75

3. 4 SHRnutí A Závěry VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZ	80
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SUBJEKTY CESTOVNÍHO RUCHU V DOBĚ PANDEMIE	83
ZÁVĚR.....	86
POUŽITÁ LITERATURA.....	88
SEZNAM PŘÍLOH	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Členění světového turismu do jednotlivých regionů	16
Tabulka 2: Typologie turismu podle klasifikačních hledisek.....	18
Tabulka 3: Členění vlastních podniků cestovního ruchu.....	20
Tabulka 4: Přehled zaměstnaných celkově a v odvětví cestovního ruchu v roce 2019.....	26
Tabulka 5: Stanovení jednotlivých proměnných ve vzorku a jeho velikost	47
Tabulka 6: Počet omezení jednotlivých subjektů cestovního ruchu.....	56
Tabulka 7: Počty subjektů vzhledem k žádosti o podporu	59
Tabulka 8: Celkem vyplacené podpory z veřejných rozpočtů za rok 2020.....	61
Tabulka 9: Výpis z obchodního rejstříku firmy Harmony Club Hotely, a. s.....	68
Tabulka 10: Rentabilita aktiv firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020	71
Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020.....	71
Tabulka 12: Rentabilita tržeb firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020	72
Tabulka 13: Rentabilita nákladů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020.....	72
Tabulka 14: Produktivita práce z tržeb firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020.....	72
Tabulka 15: Výpis ze Switzerland Company Register hotelu Gerbi	75
Tabulka 16: Rentabilita aktiv hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020	78
Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020.....	78
Tabulka 18: Rentabilita tržeb hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020	78
Tabulka 19: Rentabilita nákladů hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020.....	79
Tabulka 20: Produktivita práce z tržeb hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020.....	79
Tabulka 21: Vybraná data z výroční zprávy roku 2021 firmy Harmony Club Hotely, a. s.....	102
Tabulka 22: Vývoj obrátů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2017–2020	102
Tabulka 23: Vybraná data z výroční zprávy roku 2021 hotelu Gerbi	103
Tabulka 24: Vývoj obrátů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2017–2020	103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vymezení turistických regionů ČR.....	15
Obrázek 2: Vývoj mezinárodních turistických příjezdů ve vybraných letech.....	17
Obrázek 3: Vývoj celosvětového příjmu do HDP ze sektoru cestovního ruchu	22
Obrázek 4: Meziroční změna podílu turismu v roce 2020 na HDP.....	23
Obrázek 5: Podíl jednotlivých odvětví na HPH v %	25
Obrázek 6: Počet zemí, které uzavřely hranice ve vybraných měsících roku 2020	29
Obrázek 7: Změna restrikcí v mezinárodním turismu v roce 2020	30
Obrázek 8: Systém podnikového managementu rizik	39
Obrázek 9: Přehled počtu subjektů dle jednotlivých druhů z dotazníkového šetření.....	51
Obrázek 10: Subjekty, které využívají systému managementu rizik.....	53
Obrázek 11: Změny v řízení podniku v době pandemie	54
Obrázek 12: Způsob řízení podniků v době pandemie	55
Obrázek 13: Podíl subjektů ovlivněných konkrétním vládním omezením.....	58
Obrázek 14: Subjekty čerpající přiznanou podporu v %	60
Obrázek 15: Podíl vyplacení subjektů dle žádosti o podporu.....	64
Obrázek 16: Propouštění zaměstnanců z důvodu pandemie Covid-19.....	65
Obrázek 17: Obraty firmy Harmony Club Hotely, a. s. za období 2017-2020.....	70
Obrázek 18: Obraty hotelu Gerbi za období 2017-2020.....	77

SEZNAM ZKRATEK

AHR	Asociace hotelů a restaurací
a. s.	akciová společnost
CEO	výkonný ředitel
CK	cestovní kancelář
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	Hrubá přidaná hodnota
CHF	švýcarský frank
Kč	koruna česká
MF	Ministerstvo financí
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
Sb.	sbírky zákonů
SIDS	malé ostrovní rozvojové státy
SMR	system managementu rizik
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu
USD	americký dolar
WHO	Světová zdravotnická organizace

WTTC Světová rada cestování a cestovního ruchu

WTO Světová obchodní organizace

ÚVOD

V roce 2020 se ekonomika nejen v České republice, ale na celém světě změnila téměř z měsíce na měsíc. Začátkem ledna 2020 ekonomika vypadala příznivě a zdálo se, že je v pozitivním očekávání a žádnou krizi nikdo nepredikoval. Nezaměstnanost v České republice byla nejnižší v celé Evropské unii. K radikální změně došlo v únoru a začátkem března, kdy se veškeré ekonomické odhady změnily v návaznosti na rychlé rozšíření koronaviru (Covid-19) z Číny do Evropy a USA. Pokud by byla Česká republika brána z pohledu vývoje hrubého domácího produktu jako klíčového ukazatele vývoje ekonomiky, tak dle analýzy „Vývoje ekonomiky České republiky“ ČSÚ (2021b) se hrubý domácí produkt v roce 2020 reálně propadl o 5,6 %, což bylo označeno jako nejhlubší propad za dobu existence ČR. Analýza dále uvádí, že tento propad v Evropské unii činil 4,8 %. Tyto významné propady byly způsobené pandemií Covid-19, která se stala celosvětovým problémem. Pandemie Covid-19 postupně donutila snad všechny státy na světě uzavřít hranice a zastavit značnou část hospodářství. Došlo k rychlému propadu nejen na finančních trzích, ale dopady se začaly promítat do každodenního života organizací, firem i každého člověka. Řada společností se reálně obávala o budoucnost. Mezi nejrizikovější oblasti se řadil cestovní ruch, letecké společnosti, cestovní kanceláře, ubytovací zařízení, restaurace a automobilový průmysl. Koronavirus začal být označován jako černá labuť pro ekonomiku. Označení černá labuť se dle teorie profesora financí a spisovatele Taleba (2011) používá pro mimořádné nepředvídatelné a vysoce nepravděpodobné události s významným dopadem na společnost. V určitých časových intervalech vždy přichází nějaká krize, kterou není možné ovlivnit, ani ji nelze předcházet, ale ona maximálně ovlivní život. Každý subjekt by měl mít připravenou strategii pro případ krize a umět se přizpůsobit změnám, aby byl i nadále životaschopný.

Cílem práce je vyhodnotit jednak aplikaci krizového managementu vybraných podniků v oblasti turismu v případě pandemie COVID 19 (SARS CoV-2), jednak jeho ekonomické dopady na tyto podniky. V návaznosti na cíl práce je zjišťováno, jakým způsobem využily subjekty cestovního ruchu krizové řízení v době pandemie, jaký ekonomický dopad měla vládní opatření na jejich další činnost. Následně jsou navržena možná řešení dané situace a doporučení k dalšímu výzkumu.

V návaznosti na celosvětovou situaci vyvolanou pandemií Covid-19 spojenou s ekonomickými dopady se diplomová práce zaměřila na tři základní oblasti, k nimž se pojí výzkumné otázky.

První oblast se zabývá systémem managementu rizik v podnicích cestovního ruchu. Výrobní podniky mají předepsané normy, které musí dodržovat. Převážně velké, střední a malé podniky mají zavedený celý systém řízení jakosti a na to navazující systémem managementu rizik. Je však otázkou, jak systém managementu rizik funguje v terciární sféře, tedy ve sféře služeb. Věnují se podniky cestovního ruchu systému managementu rizik? Jsou na případné krize připraveny? Také malé výrobní podniky do 20 osob nemají vždy personální kapacity ani potřebu vytváření systémů řízení jakosti a managementu rizik. U podniků cestovního ruchu bude otázka položena analogicky. Zabývají se podniky cestovního ruchu, ve kterých pracuje více než 20 osob, systémem managementu rizik?

Druhá šetřená oblast je zaměřena na využití státních podpor, které podniky měly možnost čerpat na zmírnění dopadů vládních restrikcí vyhlášených na základě aktuální pandemické situace v České republice. V době pandemie vláda České republiky na základě vyhlášení nouzového stavu vydávala opatření, která výrazně omezila ekonomickou a hospodářskou aktivitu různých subjektů. Nebylo však pro ekonomiku státu žádoucí, aby postižené podniky ukončily svoji činnost a vládní restrikce měly nežádoucí dopady na ekonomiku státu jako je například rostoucí nezaměstnanost. V návaznosti na vládní opatření omezující subjektům jejich činnost byla vyhlášena řada podpor, které jim měly pomoci překonat ekonomické ztráty způsobené pandemií. Základní šetření řeší otázku využití podpor od státu. Využily všechny šetřené subjekty cestovního ruchu podpory od státu?

Třetí a poslední řešená oblast je zaměřena na ekonomické dopady vybraných subjektů v České republice a ve Švýcarsku. Pandemie má celosvětový dopad. Jednotlivé státy však vydávají rozdílné vládní restrikce, které mají rozdílný vliv na jednotlivé subjekty. Řešená otázka se zaměřila na ekonomické dopady na jednotlivé podniky v různých státech. Má v obou vybraných státech dopad pandemie negativní vliv na hospodářské výsledky vybraných subjektů?

Jako metoda výzkumu byla zvolena analýza dat z dotazníkového šetření a případových studií. První část analýzy pomocí dotazníkového šetření řeší celkovou orientaci širokého spektra subjektů cestovního ruchu v krizovém řízení a mapuje dopad koronavirové krize na dané subjekty v České republice. Druhá část metodiky je zaměřena na případové studie, které podrobněji analyzují dva podniky – jeden z České republiky a druhý ze Švýcarska a řeší ekonomické dopady pandemie na vybrané subjekty ve dvou různých státech.

1 CESTOVNÍ RUCH A JEHO VÝZNAM V EKONOMICE

Tato kapitola seznamuje se základními pojmy a vymezením turismu. Zaměřuje se na jeho ekonomický význam jak celosvětově, tak v České republice. Jedná se o souhrn informací, jak se význam turismu změnil z důvodu pandemie Covid-19, která zasáhla celý svět. V poslední části této kapitoly jsou uvedeny restriktce a dotace, které byly zavedeny v období pandemie ve vybraných státech a následně jsou porovnány.

1.1 Vymezení základních pojmů turismu

V první řadě je důležité vymežit několik vybraných pojmů, které se v diplomové práci budou objevovat. První část této kapitoly je zaměřena na druhy cestovního ruchu a v druhé části jsou vysvětleny pojmy, které se týkají účastníků cestovního ruchu.

Prvním pojmem je **turismus**, který je dle Kotlíkové (2013) mezinárodním ekvivalentem pro cestovní ruch. Pro **cestovní ruch** existuje řada definic, jež se lehce liší. První vybraná definice cestovního ruchu je od Palátkové (2011), která říká, že cestovní ruch je činnost konkrétní osoby, která cestuje na přechodnou dobu mimo její trvalé bydliště a za účelem, který je jiný než vykonávání výdělečné činnosti. Další definici vysvětluje Jakubíková (2012), která vymezuje cestovní ruch jako pohyb lidí za různými účely mimo migraci a výkonu práce na místa, která nejsou jejich vlastním prostředím, do míst, která jsou vzdálena od jejich bydliště. Třetí vybraná definice je od Kotlíkové (2013), která popisuje cestovní ruch jako cestování s motivem na omezenou dobu s doprovázejícími službami a specifickými produkty, které jsou poskytovány podnikatelskými a neziskovými podniky. V diplomové práci je pojem cestovní ruch chápán jako cestování konkrétní osoby mimo místo trvalého bydliště na přechodnou dobu za účelem jiným než pracovním či migračním s využitím doprovázejících služeb a produktů, které jsou poskytovány veřejnými a soukromými subjekty.

Mezinárodní turismus znamená, že účastník cestovního ruchu překročí hranici národního státu. Jak vysvětluje Palátková (2011a) jedná se o obecnější pojem z hlediska územní realizace turismu mezi jednotlivými státy a není u něj určeno přesné teritoriální vymezení. **Světový turismus** zahrnuje jak výjezdový, tak příjezdový turismus, tedy vždy když účastník turismu překročí hranice. Zahrnuje všechny státy světa. **Turismus světa**, tento pojem by se mohl zdát stejný jako předchozí, ovšem do tohoto pojmu se zahrnuje k příjezdovému a výjezdovému i domácí turismus.

V pojetí Palátkové (2011b) je **destinace turismu** uváděna jako místo určení nebo geografický prostor (stát, místo, region), který si klient určí jako cíl cesty. Destinace se představuje jako souhrn různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti. V jistém slova smyslu se jedná o produkt, který má uspokojit klientovo očekávání. Destinace se snaží o kvalitní a co nejlepší organizaci celého řetězce služeb. Nejedná se zde pouze o existenci předpokladu pro rozvoj turismu, ale i o navázání na sekundární nabídky jako je infrastruktura. Propojení primární nabídky jako je atraktivita daného místa s nabídkou sekundární utváří vnímání klienta dané destinace, která se v případě kladného hodnocení stává skutečnou destinací turismu. Destinace může být vnímána jako produkt složený z mnoha dalších produktů. Návštěvníci tento rekreační produkt turismu spotřebovávají na různých úrovních a různým způsobem.

Výjezdový turismus, jedná se o občany dané země, kteří odjíždějí do zahraničí. **Příjezdový turismus** představuje opak výjezdového turismu, tedy účastníci turismu přijíždí do sledované země. **Účastníci domácího turismu** nepřekračují hranice daného státu.

Druhá část této kapitoly je zaměřena na účastníky cestovního ruchu. Prvním kategorií je návštěvník, který je zároveň **účastníkem** cestovního ruchu. Dle Beránka (2013) je **návštěvník** osoba, která cestuje mimo své trvalé bydliště, může to být buď v daném státu, tedy v rámci domácího cestovního ruchu, nebo mimo něj. Může cestovat maximálně na dobu šesti měsíců či jednoho roku a nesmí cestovat za vykonáváním výdělečné činnosti. **Turista** je návštěvník, u kterého je zahrnuto minimálně jedno přenocování v dané lokalitě. **Výletník** nebo také jednodenní návštěvník, jak sám název napovídá, představuje osobu, která do dané destinace cestuje na méně než 24 hodin a na daném místě nepřenocovává. **Rezident** je stálým obyvatelem daného státu, musí zde pobývat alespoň 6 po sobě jdoucích měsíců u domácího turismu a u mezinárodního je to déle než jeden rok. **Nerezidenti** jsou potom ti, co v daném státu nepobývají. Posledním termínem, který zde bude uveden, je **tranzitní návštěvník**, jedná se o návštěvníka, který se v dané lokalitě zastaví na své cestě do jiného cíle.

1. 2 Vymezení turismu do regionů a subregionů

Hranice turistických regionů a subregionů jsou zpravidla vymezené, ale ne vždy musí respektovat územně-administrativní členění určitého celku. Hamernehová (2012) uvádí, že lokalizační předpoklady konkrétní oblasti rozhodují o jejím funkčním využití turismem, a to s ohledem na přírodní možnosti, ale také z hlediska charakteru, kvality společenských

a kulturně-historických podmínek a aktivit. Jedná se o faktory, jež určují rozvoj turismu na daném místě. Území celosvětově i v České republice je členěno na menší celky nazývané regiony nebo subregiony.

1. 2. 1 Turistické regiony České republiky

Česká republika se z pohledu cestovního ruchu dělí na turistické regiony. Jakubíková (2012) uvádí, že v České republice jsou v cestovním ruchu dva typy regionů. Jeden typ tvoří administrativně správní regiony – kraje, kterých je celkem 14 a druhým typem jsou turistické regiony, územní jednotky rozvoje cestovního ruchu. Turistický region je definován jako území, ve kterém je určitý druh cestovního ruchu, který dané oblasti sjednocuje, ale zároveň jsou zde prvky, které jej činí odlišným a specifickým. K rozdělení na tyto územní jednotky rozvoje cestovního ruchu došlo v roce 2010 a na území České republiky se nachází celkem 17 turistických regionů, které jsou znázorněny na obrázku č. 1. Oblast cestovního ruchu má odlišné dělení, než jsou kraje. Turismus nezajímá administrativní členění, ale určitá lokalita, která může mít přesah do různých krajů. Turistické regiony se dále člení do turistických oblastí, kterých je celkem 40. Nejpodrobnější členění je do mikroregionů, kterých je dohromady 564. (Okulus, 2021)



Obrázek 1: Vymezení turistických regionů ČR

Zdroj: *mojetrasy.cz* (2021)

1. 2. 2 Turistické regiony světa

Pro možnost porovnání a vyhodnocování analýz cestovního ruchu je světový turismus rozdělen do celkem pěti regionů, které jsou následně rozděleny na celkem osmnáct subregionů. Každému subregionu jsou přiřazeny konkrétní země. Toto rozdělení využívá světová organizace UNWTO¹ při porovnávání světového turismu.

Tabulka 1: Členění světového turismu do jednotlivých regionů

Regiony	Subregiony	Země/ destinace
Evropa	Západní Evropa	Rakousko, Belgie, Francie, Německo, Nizozemsko, Švýcarsko
	Jižní Evropa	Albánie, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko, Řecko, Itálie, Slovinsko, Španělsko
	Střední a východní Evropa	Arménie, Bělorusko, ČR, Polsko, Moldávie, Tádžikistán, Uzbekistán
	Severní Evropa	Dánsko, Finsko, Island, Irsko, Norsko, Švédsko, Velká Británie
	Východní Středomoří Evropy	Kypr, Izrael, Turecko
Afrika	Severní Afrika	Alžírsko, Maroko, Tunisko
	Subsaharská Afrika	Uganda, Tanzánie, Keňa, Muricius, Jihoafrická republika
Amerika	Severní Amerika	USA, Kanada, Mexiko
	Střední Amerika	Kostarika, Guatemala
	Jižní Amerika	Brazílie, Argentina, Chile
	Karibská oblast	Portoriko, Dominikánská republika, Kuba
Asie a Tichomoří	Severo-východní Asie	Čína, Honkong, Macao
	Jižní Asie	Indie, Írán, Pákistán
	Jiho-východní Asie	Malajsie, Thajsko, Singapur
	Oceánie	Austrálie, Nový Zéland, Guam
Střední východ		Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty, Egypt, Bahrajn, Sýrie, Jordánsko

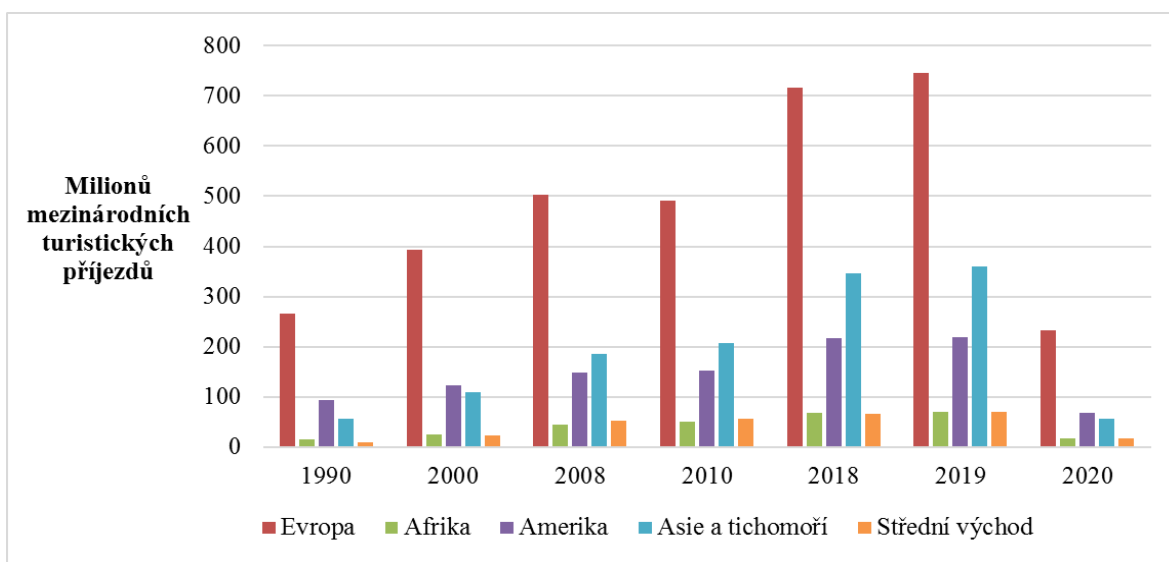
Zdroj: vlastní zpracování podle Palátkové (2011)

Tabulka č. 1 člení světový turismus do jednotlivých regionů a subregionů. Vyplývá z ní, že Česká republika spadá do regionu Evropa a subregionu Střední a východní Evropa, kam také spadá Polsko, Bělorusko, Arménie atd. Nejmenším regionem je Střední východ, který se již nečlení do subregionů a spadá do něj Saudská Arábie, Egypt, Bahrajn, Spojené Arabské Emiráty, Jordánsko, Sýrie atd. Dle Beránka (2013) jsou největším tahounem turistů

¹ UNWTO je Světová organizace turismu, která vznikla v roce 1975, kdy vystupovala pod názvem WTO. Nynější název organizace získala až v roce 2003, kdy se stala specializovanou organizací OSN. Hlavním sídlem je Madrid. Členy organizace je 154 zemí a přidruženými členy jsou asociace, turistické kanceláře, soukromé a vzdělávací instituce. Jejím hlavním cílem je rozvoj turismu a jeho pozitivní efekt na ekonomickou, sociální a kulturní sféru, kde daná organizace působí. (Palátková, 2011)

Spojené Arabské Emiráty, kteří dojíždějí do země za luxusními službami. V tomto regionu je také zajímavé, že do něj spadá zmíněný Egypt, který i přes geografické umístění nespadá pod Afriku, ale do Středního východu.

Na obrázku č. 2 je znázorněn vývoj mezinárodních turistických příjezdů od roku 1990. Na grafu je vidět zřejmý nárůst do roku 2008. Počátek roku 2009 byl pro mezinárodní cestovní ruch ve znamení pokračujících dopadů hospodářské recese a trh cestovního ruchu se začal propadat. Na grafu je viditelný pokles příjezdů ještě v roce 2010. Po roce 2010 následoval celosvětový růst ekonomiky, což se začalo odrazet i v cestovním ruchu. V roce 2018 je již vidět výrazný nárůst turistických příjezdů do všech regionů. Růst pokračoval i v roce 2019. V roce 2020 zasáhla celý svět pandemie Covid-19, která významně ovlivnila odvětví cestovního ruchu. Tato skutečnost se odrazila na vývoji mezinárodních turistických příjezdů do všech regionů, což je viditelné na datech uvedeného grafu.



Obrázek 2: Vývoj mezinárodních turistických příjezdů ve vybraných letech

Zdroj: vlastní zpracování podle UNWTO (2021)

1. 3 Infrastruktura cestovního ruchu

Dříve byla infrastruktura cestovního ruchu známá pod pojmem materiálně – technická základna cestovního ruchu, jak vysvětluje Beránek (2013). Infrastruktura cestovního ruchu představuje přehled o hmotných nástrojích, díky kterým dochází k realizaci turismu a služeb, které jsou určeny pro jeho účastníky. Do této kategorie se zahrnuje dopravní infrastrukturu včetně letišť a terminálů, dále pak ubytovací, stravovací, zdravotní, kulturní a sportovní zařízení, také jsou zde zařazeny směnárny, cestovní agentury a kanceláře atd.

1. 3. 1 Klasifikace turismu a jeho podniků

Cestovní ruch se dá rozčlenit podle několika klasifikačních hledisek viz tabulka č. 2.

Tabulka 2: Typologie turismu podle klasifikačních hledisek

Klasifikační hlediska	Typy cestovního ruchu
Základní členění	Domácí Zahraniční (výjezdový, příjezdový, tranzitní)
Motivace účasti	Rekreační Kulturně poznávací Vzdělávací Společenský (přátelé, známí, společenské akce, klubový turismus) Sportovní Náboženský Zdravotní a léčebný Motivy: svatba, oslava výročí, dobrodružství, nevšední zážitky, nákupy, politické systémy, vojenské akce aj.
Platební bilance státu	Aktivní – zahraniční cestovní ruch Pasivní – zahraniční cestovní ruch
Délka pobytu	Krátká Střednědobý Dlouhodobá
Způsob organizace	Organizovaný Neorganizovaný
Počet účastníků	Individuální (1 osoba, rodina) Skupinový
Věk účastníků	Mládež Rodiny s dětmi, dospělí senioři
Způsob financování	Komerční Sociální
Prostředí	Město Venkov Střediska (areály) cestovního ruchu Lázně
Intenzita turistických proudů	Stálá Sezonní Mimosezonní
Způsob ubytování	Ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony, hostely, botely) Kempy Chaty a chalupy Ubytování v soukromí
Dopravní prostředky	Silniční individuální (automobil, motocykl, kolo) Autobusová, autokarová Železniční Lodní

Klasifikační hlediska	Typy cestovního ruchu
	Letecká Kombinovaná Vertikální Městská hromadná doprava
Stravování	Individuální Společné Intenzita: snídaně, polopenze, plná penze, all inclusive

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové (2009)

V diplomové práci je využita klasifikace od Dagmar Jakubíkové (2009), která klasifikuje cestovní ruch podle jednotlivých hledisek, kterými jsou motivace účastníků cestovního ruchu k návštěvě dané destinace, dále pak intenzita turistických proudů, která je na málokterých místech po celý rok stejná, dopravní prostředky (např. studenti budou preferovat autobusovou dopravu či dopravu vlakem na rozdíl od rodin s dětmi, které raději pojedou autem). Nad těmito hledisky je potřeba se pozastavit, protože i podle toho budou subjekty cestovního ruchu nabízet konkrétní služby a také si daný subjekt bude moci představit, kolik pravděpodobně bude chtít osoba v daném objektu utratit. V pětihvězdičkovém hotelu se budou očekávat jiné služby než v kempu a také cenová hladina zde bude jiná. Ze zmíněných důvodů je tedy nutné si typ cestovního ruchu dostatečně specifikovat.

Podle Jakubíkové (2009) jsou podniky cestovního ruchu rozděleny na vlastní podniky cestovního ruchu a ostatní podniky. Vlastní podniky cestovního ruchu jsou typické tím, že jejich služby jsou jednoznačně určeny po účastníky cestovního ruchu a jejich hospodářské výsledky jsou na realizaci výsledků cestovního ruchu závislé. Ostatní podniky zprostředkovávají služby, které jsou využívány účastníky cestovního ruchu, ale nejsou jim primárně určeny např. policejní, zdravotní, telekomunikační atd.

Tabulka 3: Členění vlastních podniků cestovního ruchu

Skupiny podniků v cestovním ruchu	Druhy podniků v cestovním ruchu
Podniky realizací služeb přímo uspokojující potřeby a poptávku účastníků cestovního ruchu	Hotelové podniky a ostatní ubytovací zařízení Rekreačně-sportovní zařízení Kulturní a společensko-zábavní podniky Lázeňské podniky Některé podniky dopravní, nekonvenční doprava – lanovky, vleky, rekreační lodní doprava Podniky zvláštních služeb např. horská služba, průvodcovské služby Podniky, které prodávají turistické předměty (např. turistické známky, pohledy, mapy atd.)
Podniky zprostředkovatelských služeb	Cestovní kanceláře Cestovní agentury
Podniky smíšené	Spojené dva podniky z předchozích dvou druhů např. hotel a cestovní kancelář nebo cestovní kancelář a dopravní podnik atd.

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková (2009)

Tabulka č. 3 ukazuje další členění subjektů cestovního ruchu, které jsou rozděleny do tří skupin. Do první skupiny jsou zařazeny subjekty, které poskytují služby, jedná se o ubytovací zařízení, ale i dopravu a zážitkové atrakce. Druhou skupinu tvoří cestovní kanceláře a cestovní agentury, které vytvářejí nebo přeprodávají zájezdy, ve kterých jsou zahrnuty subjekty z první skupiny. Zákazník přijde do cestovní kanceláře či agentury a řekne, kam chce jet a daný podnik mu vše zajistí. Třetí skupinou jsou smíšené podniky, kdy se spojí dva podniky z předchozích dvou skupin, např. v rámci hotelu je i cestovní kancelář či agentura, která z hotelu zprostředkovává jednodenní či vícedenní zájezdy pro své klienty.

1. 4 Ekonomický význam světového turismu

Z pohledu Vystoupila (2011) světový turismus ovlivňuje ekonomiky po celém světě nejenom z důvodu přínosu peněžních prostředků do daného státu a konkrétní oblasti v něm, ale také zvyšuje zaměstnanost, zvyšuje platební bilanci, hrubý domácí produkt a investiční činnost.

Ekonomické efekty turismu lze rozdělit do tří oblastí, a to přímé efekty, nepřímé efekty a indukované efekty. Důvodem tohoto rozdělení je přesah do více různých odvětví a je tedy těžké ho uchopit a zařadit pouze do jedné kategorie. Přímé efekty jsou ty, které jsou přímo spojené s turismem, např. zákazník si koupí dovolenou u cestovní kanceláře. Jedná se tedy o služby, které poptává účastník cestovního ruchu přímo od poskytovatele.

Další jsou efekty nepřímé, do kterých se zahrnují i ta odvětví, která neslouží přímo uživateli turismu, ale jsou nezbytné pro udržení daného poskytovatele, např. náklady na nájem a vybavení cestovní kanceláře, účetní služby. Jedná se o odběratelsko-dodavatelské vztahy, které nejsou na první pohled tolik viditelné, ale jsou nezbytné. Poslední efekty jsou indukované. Ty zachycují další uskutečnění příjmů ze soukromého a veřejného sektoru, ale i domácností.

V ukazatelích jsou zahrnuty přímé a nepřímé ekonomické efekty. V pojetí Palátkové (2011) u odvětvového členění národní ekonomiky hovoříme o průmyslu a ekonomice turismu. Průmysl turismu zahrnuje přímá odvětví turismu, jako jsou ubytovací, stravovací, kulturní, rekreační služby, pronájem osobních dopravních prostředků, služby osobní dopravy a další služby pro turisty. Ekonomika turismu zahrnuje průmysl turismu a další nepřímá odvětví, která jsou pro odvětví průmyslu jako dodavatelská. Zde můžeme zahrnout prodej cestovních potřeb, výrobu a dodávky potravin do restaurací, účetní služby, vybavení pro hotely a další.

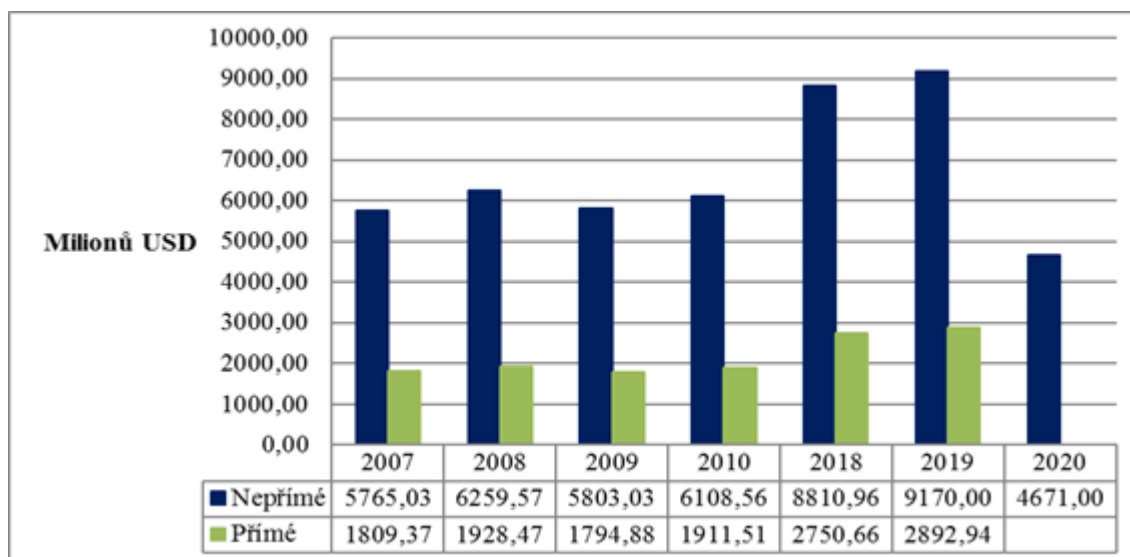
Pro posouzení významu turismu byly vybrány dva ukazatele, a to vliv turismus na HDP a vliv turismu na zaměstnanost. Data popisující zvolené ukazatele jsou brána od WTTC² (2020a), která do svých výzkumů zahrnuje 185 zemí a k tomu 25 geografických či ekonomických regionů na světě.

Vliv turismu na HDP

Základním ukazatelem sloužícím ke stanovení výkonnosti ekonomiky je hrubý domácí produkt. Beránek a kolektiv (2013) představuje hrubý domácí produkt jako peněžní vyjádření celkové hodnoty veškerých finálních statků za určité období zpravidla jednoho roku na určitém území. Turismus světa je třetím nejvíce přispívajícím sektorem do HDP, předním je například finanční sektor. V sektoru turismu světa je domácí turismus pod WTTC (2020a) zastoupen celkem ze 71,3 % a mezinárodní turismus představuje 28,7 %. Více uživatelů cestovního ruchu cestuje za zábavou a to celých 78,6 % a za obchodem cestuje 21,4 % uživatelů cestovního ruchu.

² WTTC neboli Světová rada cestování a turismu byla založena v roce 1990 v Londýně. Jedná se o mimovládní organizaci, která je druhá největší působící v mezinárodním turismu. WTTC má kolem 100 členů, kterými jsou většinou nadnárodní organizace, resp. prezidenti, předsedové a CEO, např. Marriott International, Hilton International, Continental Airlines, easyJet a další. Posláním organizace je zvýšení podvědomí o vlivu turismu na ekonomické, kulturní, životní a sociální prostředí a dlouhodobě sleduje růst a prosperitu turismu. (Palátková, 2011)

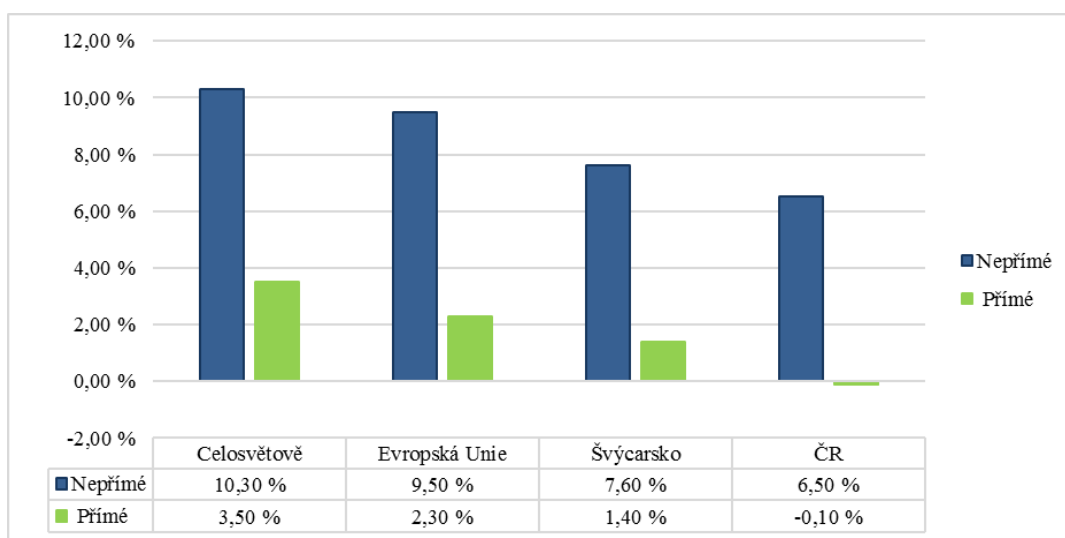
Z pohledu Beránka a kolektivu (2013) podíl cestovního ruchu na HDP vyjadřuje celkový dopad na ekonomiku v podobě přírůstku hodnot (přidané hodnoty), který vznikl působením faktorů v oblasti cestovního ruchu. Peněžním vyjádřením hodnoty statků se rozumí hodnota zboží a služeb. Tato hodnota je považována za významný ukazatele výkonnosti cestovního ruchu. Na obrázku č. 3 je průřezově od roku 2007 ukázán vývoj celosvětového příjmu do HDP ze sektoru cestovního ruchu, a to jak na průmyslu cestovního ruchu s přímým bezprostředním vztahem k cestovnímu ruchu (přímé), tak na celkové ekonomice cestovního ruchu, kde existuje mimo přímé i mnoho odvětví s nepřímým, zprostředkovaným vztahem (nepřímé). Z obrázku č. 3 je patrný celkový růst příjmů do HDP ze sektoru cestovního ruchu. Pouze v roce 2009, je vidět mírný pokles, který byl způsoben celosvětovou ekonomickou a hospodářskou krizí z roku 2008, ale již v roce 2010 se začal tento pokles opět vyrovnávat. Rok 2018 a 2019 ukazuje výrazný celosvětový nárůst příjmů do HDP. Za rok 2020 jsou doposud zveřejněny pouze předběžné výsledky, ale i z těchto je vidět v tomto roce výrazný pokles příjmů do HDP ze sektoru cestovního ruchu. Tento pokles způsobila celosvětová krize spojená s pandemií. Na počátku roku se očekávalo, že ekonomický růst bude v růstovém trendu pokračovat, ale po vyhlášení pandemie se ekonomické ukazatele na celém světě začaly den ze dne měnit a pandemie výrazně celosvětově postihla právě oblast cestovního ruchu. Což dokazují tyto předběžné výsledky.



Obrázek 3: Vývoj celosvětového příjmu do HDP ze sektoru cestovního ruchu

Zdroj: vlastní zpracování podle WTTC (2021b) a statista (2021)

Obrázek č. 4 ukazuje meziroční změnu podílu turismu na HDP na základě přímých a nepřímých ekonomických efektů. Toto porovnání je v obrázku č. 4 znázorněno celosvětově, v Evropské unii, ve Švýcarsku a v České republice. Švýcarská ekonomika je považována za jednu z nejvyspělejších ekonomik ve světě. Sektor služeb zde hraje významnou hospodářskou roli, zejména švýcarské bankovníctví a cestovní ruch. Z tohoto důvodu bylo Švýcarsko vybráno k porovnání. WTTC (2020a) uvádí, že v roce 2019 činilo HDP vyvolané turismem celkem 8,9 trilionů USD. Ukazuje se, že sektor cestovního ruchu na HDP zaznamenal meziroční růst o 3,5 % v roce 2019, čímž překonal růst globální ekonomiky již devátým rokem po sobě. Na obrázku č. 4 je patrný lehký pokles v ČR, kdy přímé odvětví cestovního ruchu na HDP zaznamenalo meziroční pokles a to - 0,1 %, přesto nepřímé odvětví navázané na cestovní ruch zaznamenalo meziroční změnu podílu na HDP v kladných hodnotách.



Obrázek 4: Meziroční změna podílu turismu v roce 2020 na HDP

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací WTTC (2020a)

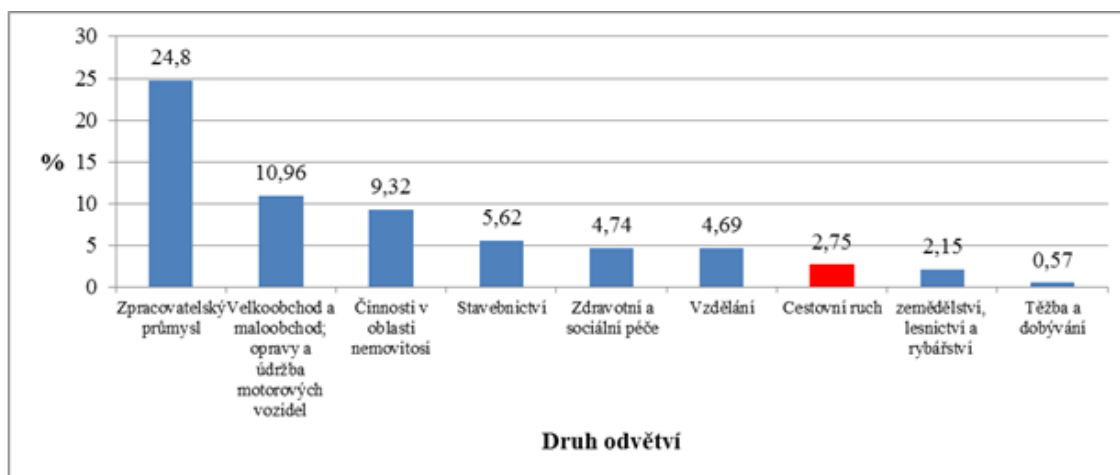
Dále jsou data z obrázku č. 4 srovnána s rokem 2020, kdy celosvětově zasáhla pandemie Covid-19 a velmi výrazně ovlivnila odvětví cestovního ruchu. Na stránkách UNWTO jsou uvedeny údaje z první poloviny roku 2020. Data jsou čerpána ze světového turistického barometru od OSN (UNWTO, 2020a). Tato data ukazují, že mezinárodní příjezdy turistů se v měsíci červnu 2020 snížily o 93 % vzhledem k roku 2019. V první polovině roku 2020 byl pokles mezinárodních příjezdů o 65 %. V tu dobu působila první vlna pandemie a státy uzavřely své hranice a zavedly několik dalších opatření. Přes léto se situace lehce uklidnila a na začátku září 2020 53 % destinací zrušilo omezení vstupu. Ekonomické ztráty jsou obrovské a v první polovině roku 2020, tedy od ledna do června, se mluví o ztrátě

přibližně 460 miliard USD z exportních příjmů z mezinárodního cestovního ruchu. Pro představu se jedná zhruba o pětinasobek ztráty z příjmu z mezinárodního cestovního ruchu, který byl zaznamenán v roce 2009 uprostřed světové hospodářské a finanční krize. (UNWTO, 2020a) Ze světových regionů byla nejvíce zasažena Asie a Tichomoří s poklesem turistů o 72 %, druhým regionem poté byla Evropa, která přišla o 66 % svých turistů. V druhé polovině roku 2020 ekonomické ztráty ještě narostly nejenom z důvodu druhé vlny koronaviru, ale také z důvodu nedůvěry spotřebitelů. Pandemie bude mít pravděpodobně ekonomický dopad v turismu několik let, odhaduje se od 2,5 až do 4 let, než se dostane zpět na úroveň roku 2019. (UNWTO, 2020a) Každopádně bude záležet i na tom, kdy se budou rušit cestovní omezení, kdy bude dostupná vakcína nebo léčba a samozřejmě svou roli hraje i návrat důvěry cestujících.

V Evropské unii je odvětví cestovního ruchu také velmi důležité, jak uvádí WTTC (2021a) v roce 2019 toto odvětví vyprodukovalo 9,5 % HDP, což odpovídá částce 1 319 miliard euro na celkovém hospodářství. Odvětví cestovního ruchu oproti roku 2018 vzrostlo o 2,3 %. Největší příspěvek na tom mělo Německo, následně pak Francie a Španělsko.

Švýcarsko bylo vybráno nejenom z důvodu, že má jednu z nejvyspělejších ekonomik světa, ale také z důvodu podstatného vlivu cestovního ruchu na HDP, jak již bylo dříve zmíněno. Jak uvádí na svých stránkách EHL Insights (2020) v posledních letech si oblíbili tuto destinaci čínští turisté, kteří tvořili 5 % z celkových příjezdů do Švýcarska. Čínskými turisty jsou nejvíce navštěvovány oblasti Luzern, Bern a Zürich, které v roce 2018 uvedly, že je navštívilo zhruba 160 000 čínských turistů. Luzern dokonce uvedl, že čínští turisté tvořili 20 % všech zahraničních turistů. Mohlo by se zdát, že cestovní ruch nemá velký vliv na HDP a že čínští turisté tvoří k tomu pouze 5 % z celkových příjezdů. Ovšem čínští turisté jezdí více do konkrétních oblastí, takže pro některé oblasti bude mít tento výpadek obrovské následky a na některé hotely to bude mít vliv minimální nebo žádný, tzn., že riziko není rovnoměrně rozděleno. Dalším problémem je, že čínští turisté obvykle cestují ve skupinách, zájezdy se tedy ruší hromadně. Navíc bylo počítáno s denní útratou 380 CHF na osobu a čínští turisté rádi nakupují luxusní suvenýry, což jsou další nezanedbatelné příjmy do rozpočtu Švýcarska.

Podle ČSÚ (2021) tvořil v České republice v roce 2019 cestovní ruch 2,9 % HDP, což bylo 165 miliard Kč. Celkem účastníci cestovního ruchu utratili v ČR 308 miliard Kč, z toho zahraniční návštěvníci utratili 176,9 miliard Kč a tuzemští návštěvníci zbylých 131,4 miliard Kč. Celkem navštívilo ČR 37,3 miliónů zahraničních návštěvníků, nejvíce jich přijelo z Německa, poté ze Slovenska. Nejvíce navštěvovaným krajem byl Středočeský a následně Jihočeský. Češi zrealizovali 86 milionů cest v tuzemsku a 13 milionů cest do zahraničí. Z České republiky se nejčastěji cestovalo na Slovensko a na druhém místě je Chorvatsko. Podle ČSÚ (2021a) se v cestovním ruchu nejvíce utrácelo za zboží a za služby osobní dopravy, o něco méně za stravování, ubytování a nejméně se utrácelo za služby cestovních kanceláří a agentur. Odvětví cestovního ruchu přispělo při tvorbě hrubé přidané hodnoty více než např. odvětví zemědělství, lesnictví rybnářství a odvětví těžby a dobývání, ale přispělo méně než zdravotní a sociální péče, vzdělání či stavebnictví. Přesné hodnoty podílu jednotlivých odvětví na HPH³ jsou znázorněny na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Podíl jednotlivých odvětví na HPH v %

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2021)

³ HPH neboli hrubá přidaná hodnota je rozdílem daní z produktů a dotací, které byly na tyto produkty vynaloženy. Jedná se o rozdíl mezi produkcí a mezispotřebou. HPH slouží k výpočtu HDP produkční metodou. (Palatková, 2013)

Vliv turismu na zaměstnanost

Turismus není důležitý jenom z hlediska tvorby HDP, ale také z důvodu budování pracovních příležitostí. WTTC (2020a) poukazuje na skutečnost, že celosvětově v cestovním ruchu pracuje zhruba 330 milionů zaměstnanců, což znamená, že jeden z deseti zaměstnanců pracuje v cestovním ruchu. V posledních pěti letech vytváří cestovní ruch jednu čtvrtinu ze všech nově vytvořených čistých pracovních míst. V následující tabulce č. 4 je znázorněno, jak velký má vliv cestovní ruch na zaměstnanost. Jedná se o data z roku 2019.

Tabulka 4: Přehled zaměstnaných celkově a v odvětví cestovního ruchu v roce 2019

Ukazatel	jednotka	Celosvětově	EU	Švýcarsko	ČR
Počet zaměstnaných celkem	tis. osob	3 300 000	195 200	4 970	4 425
Počet zaměstnaných v turismu	tis. osob	330 000	22 600	485	414
Podíl na celkové zaměstnanosti	%	10	11,2	9,5	8,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací WTTC (2020a)

Dle UNWTO (2020b) byla v roce 2020 nová pracovní místa v turismu z důvodu pandemie ohrožena a to až 120 milionů pracovních míst v přímém cestovním ruchu a dalších 144 milionů pracovníků v nepřímém cestovním ruchu po celém světě. Ohroženou skupinou jsou malé podniky. Nejvíce budou zasaženy ty destinace, které jsou závislé na cestovním ruchu, např. SIDS⁴, nejméně rozvinuté země a africké státy.

WTTC společně s G20⁵ navrhly plán na obnovení turismu a vytvoření 100 milionů pracovních pozic. Tento plán byl rozdělen do dvou částí, které byly rozčleněny do několika kroků. První část byla určena pro soukromý sektor a druhá část byla určena pro veřejný sektor, některé kroky byly propojeny, protože bez spolupráce těchto dvou sektorů by nebylo možné vytvořit tolik nových pracovních pozic.

⁴ SIDS je uskupení malých ostrovních rozvojových států. Uskupení bylo schváleno v roce 1992 na konferenci OSN v Brazílii. Státy SIDS mají společnou zranitelnost ve třech oblastech a to sociální, ekonomické a životního prostředí. Členové jsou ze tří zeměpisných oblastí, první je Karibik, druhou je Tichomoří a Atlantiku a třetí je Indický oceán a Jihočínské moře. Celková populace SIDS je 65 milionů obyvatel, což je o něco méně než 1 % světové populace. (UN-OHRLLS, 2021)

⁵ G20 je mezinárodní fórum, které sdružuje největší ekonomiky světa. Je představováno ministry financí a guvernéry centrálních bank. První oficiální fórum se konalo v Berlíně v roce 1999. Jeho členové tvoří více než 80 % světového HDP, 75 % světového obchodu a 60 % populace planety. G20 nemá stálé vedení, jednotlivé státy ve vedení rotují podle zavedených pravidel, které jsou v souladu s členstvím. V roce 2021 řídí G20 Itálie. (G20, 2021)

Pro soukromý sektor byly zformovány od WTTC (2020b), tyto kroky.:

- Vytvořit standardizovaný globální protokol o bezpečnosti a ochraně zdraví ve všech průmyslových odvětvích a geografických oblastí a díky tomu usnadnit konzistentní a bezpečné cestování.
- Spolupracovat s vládami ohledně testování cestujících na Covid-19, sledovat mezinárodní vývoj situace a podporovat zasažené turistické destinace.
- Využívat a přijímat nové digitální technologie, které umožní jednodušší cestování.
- Umožnit cestujícím zrušení či změnu rezervace bez poplatků z důvodu nákazy Covid-19.
- Zvýšit domácí i mezinárodní turismus pomocí cenových zvýhodnění pro cestující s ohledem na národní a mezinárodní zdravotní směrnice.
- Přizpůsobit se nové globální situaci a vytvářet nové produkty v domácím i mezinárodním cestovním ruchu.
- Poskytovat cestovní pojištění, které zahrnuje krytí Covid-19.
- Vypracovat programy ke školení zaměstnanců v cestovním ruchu a zlepšit jejich základní digitální dovednosti, aby se přizpůsobili vzniklé situaci.
- Spolupracovat s místními komunitami a pracovat na udržitelnosti turismu v dané oblasti.

Pro veřejný sektor byly zformovány od WTTC (2020b), tyto kroky.:

- Obnovit účinný provoz mezinárodního cestování pomocí mezinárodní koordinace mezi vládami.
- Koordinovat přístup k znovu otevření hranic a zohlednit mezinárodní standard podáváním zpráv, informací a ukazatelů týkající se hodnocení rizik.
- Sladit zdravotní a hygienické opatření a díky tomu zvýšit důvěru cestujících.
- Zajistit pro cestující rychlé, efektivní a cenově dostupné testy na koronavirus.
- Nahradit celoplošné karantény a nařídit karanténu pouze jednotlivým občanům s pozitivními testy.

- Podporovat sektor cestovního ruchu a nejvíce zasažené subjekty v dané oblasti.
- Podporovat propagační kampaně a zvyšovat podvědomí občanů i cestujících ohledně koronaviru a jeho vývoje v turistických destinacích.

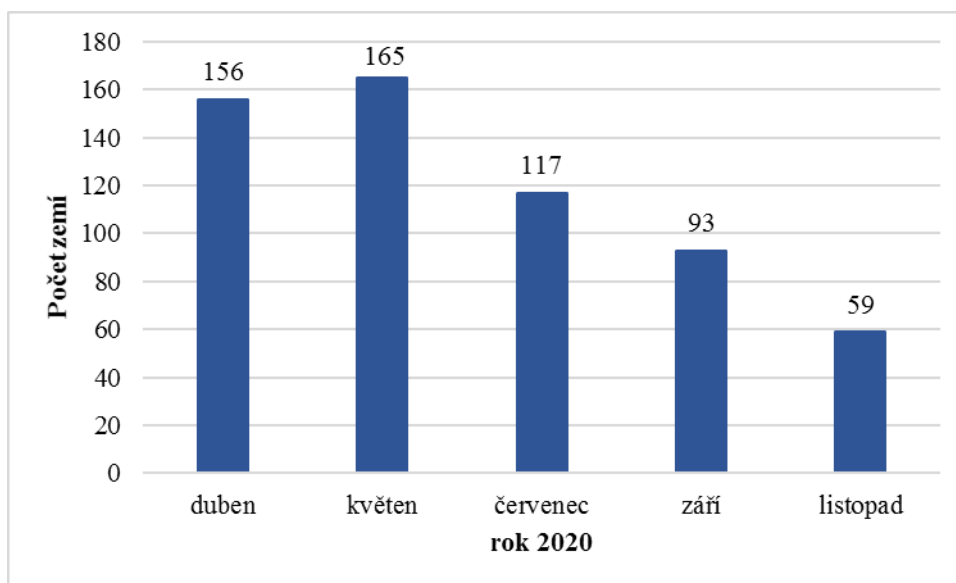
1. 5 Reakce vlád a mezinárodních organizací na pandemii

V průběhu roku 2020 bylo zavedeno mnoho restrikcí, a to nejenom v cestovním ruchu. Tato podkapitola uvádí nejdůležitější restrikce v rámci turismu v jednotlivých státech po celém světě. V kapitole jsou také uvedeny opatření a dotace na podporu cestovního ruchu od mezinárodních organizací.

Zdravotnická organizace WHO⁶ prohlásila Covid-19 za ohrožení veřejného zdraví mezinárodního významu 31. 1. 2020 a následně od 11. 3. 2020 byla vyhlášena pandemie. Restrikce v cestování byly a nadále jsou využívány jako jedny z nejúčinnějších pro zastavení šíření Covid-19. V průběhu března 2020 byla zaváděna omezení na místech převážně v Asii, Pacifiku a Evropě, zanedlouho se přidal i zbytek světa. K 18. květnu mělo 75 % států po celém světě zcela uzavřené hranice a tím se mezinárodní cestovní ruch téměř zastavil. Od té doby se restrikce v průběhu pandemie v jednotlivých zemích na celém světě mění, podle aktuálního vývoje. UNWTO vydává pravidelně zprávy o zaváděných restrikcích po celém světě, celkem bylo v roce 2020 vydáno 8 zpráv. Zprávy jsou pravidelně aktualizovány a slouží k tomu, aby usnadnily orientaci v možnostech cestování a tím podpořily cestovní ruch a zmírnily dopad pandemie na něj. Celkem jsou sledovány restrikce ve 217 destinacích po celém světě.

K 1. listopadu 2020 celkem 152 zemí, což odpovídá 70 % všech destinací, zmírnilo svá cestovní omezení v rámci mezinárodního cestovního ruchu. 59 destinací má stále zcela uzavřené hranice v rámci mezinárodního cestovního ruchu a 59 destinací má částečně uzavřené hranice. Nejvíce uzavřených hranic bylo v květnu s celkovým počtem 163 destinací. Všechny 217 destinací uplatňuje cestovní omezení.

⁶ WHO je světová obchodní organizace, která je jedinou globální mezinárodní organizací zabývající se pravidly obchodu mezi národy. Vznikla v roce 1995 a sídlo má v Ženevě. WHO má 164 členů, kteří tvoří 98 % světového obchodu. Jejím cílem je zajistit, aby obchodní toky probíhaly plynuleji, byly předvídatelnější a svobodnější. (WTO, 2021)



Obrázek 6: Počet zemí, které uzavřely hranice ve vybraných měsících roku 2020

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací UNWTO (2020c)

Na obrázku č. 6 jsou znázorněny konkrétní měsíce z roku 2020 a kolik zemí v nich mělo uzavřeno své hranice. Z obrázku 2 vyplývá, že v první vlně pandemie mnoho států uzavíralo své hranice, protože nevědělo, jak jinak zabránit šíření. V květnu mělo 165 zemí uzavřené hranice, což byl nejvyšší počet za dobu pandemie. V další vlně, která přišla na podzim, už tolik států nevolilo uzavření hranic, ale spíše volily jiná omezení např. testy, zavedení povinné karantény. V listopadu 2020 mělo uzavřené hranice pouze 59 zemí.

Všech 217 destinací, které jsou sledovány organizací UNWTO, uplatňovaly cestovní omezení. V některých zemích byly zavedeny pro zahraniční turisty povinné PCR testy⁷, aby mohli vstoupit do konkrétní destinace.

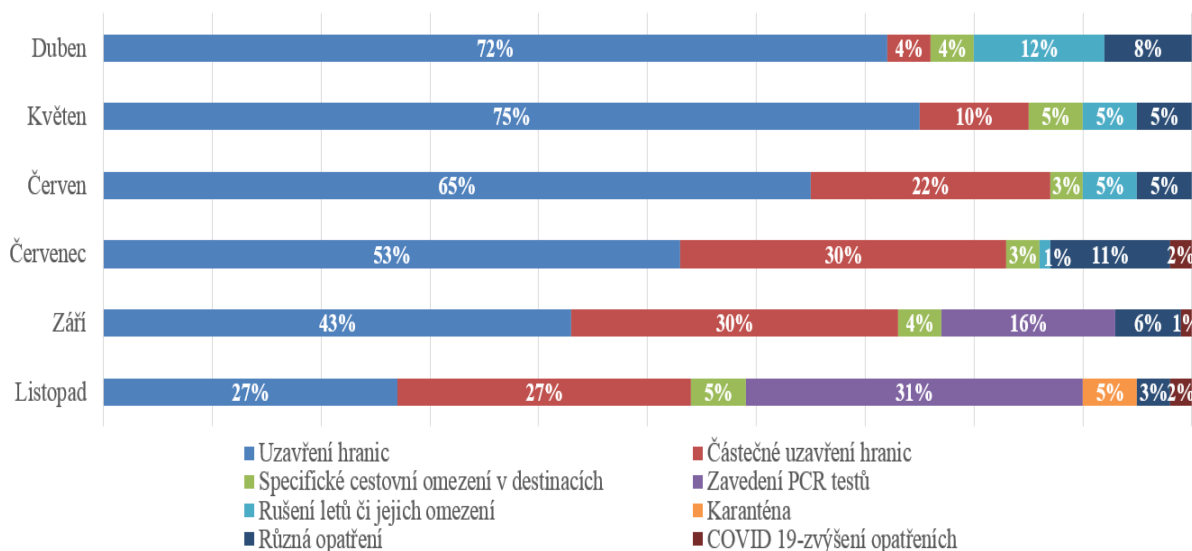
Počty destinací a druh opatření, která byla postupně zavedena na počátku pandemie.:

- 126 destinací požaduje daný test negativní po příjezdu zahraničních turistů,
 - o 67 destinací považuje daný test za hlavní opatření,
 - o 59 destinací jej považuje pouze jako jedno z dalších opatření.
- 12 destinací neumožňuje vstup účastníkům cestovního ruchu z konkrétních destinací.
- 10 destinací požaduje karanténu či sebe izolaci po příjezdu do dané destinace.

⁷ PCR testy jsou často využívány v lékařství, kde se využívají k zjištění přítomnosti konkrétního mikroorganismu ve zkoumaném vzorku. PCR testy jsou velice přesné. Test se provádí výtěrem z nosohltanu či krku. Výsledek PCR testu může odhadnout onemocnění ještě před propuknutím nákazy a je získán do 48 hodin od vyšetření. (AVENIER, 2021)

- 6 destinací má zavedena opatření, jako je potřeba víz při vstupu a další opatření, která jsou určena různým národnostem.
- 4 destinace v září zpřísnily svoje opatření.
- Celkem 152 destinací zmírnilo cestovní omezení v listopadu,
 - o 49 destinací v Evropě,
 - o 40 destinací v Americe,
 - o 40 destinací v Africe,
 - o 15 destinací v Asii a Tichomoří,
 - o 8 destinací na Středním východě.
- 75 destinací zavedlo další opatření, jako jsou zdravotní prohlášení či tzv. lokační formuláře cestujících, které jsou požadovány od zahraničních turistů, kdy některé destinace používají papírovou podobu a jiné již moderní technologie.

Na následujícím obrázku č. 7 jsou znázorněny výše zmíněné změny restrikcí v průběhu roku 2020 v jednotlivých destinacích.



Obrázek 7: Změna restrikcí v mezinárodním turismu v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací UNWTO (2020c)

Z předchozího odstavce je patrné, že díky restrikcím byly podniky cestovního ruchu velmi omezeny, a proto se většina vlád snaží těmto podnikům pomoci. Na obrázku č. 7 je patrné, jak vlády přistupovaly k opatřením na začátku pandemie. 72 % destinací uzavřelo své hranice, ale postupem času vlády volily raději jiná opatření a to např. zavedení PCR testů. Pokud je srovnán měsíc duben s listopadem, je změna velmi zřetelná, v dubnu žádné destinace nevyužívaly PCR testy a v listopadu to již bylo 31 %. V listopadu destinace také ve větší míře přistupovaly pouze k částečnému uzavírání hranic a začaly více zavádět karanténu pro zahraniční turisty. V září a listopadu začala přicházet druhá vlna pandemie, což se výrazně projevilo zaváděním PCR testů.

Na ukázkou, kolik vláda vyčlenila sektoru cestovního ruchu, bylo vybráno Švýcarsko. Informace na stránkách WTTC (2020c) uvádí, že pro sektor cestovního ruchu ve Švýcarsku bylo pro rok 2020 vyčleněno 530 milionů CHF. Ministr hospodářství a parlament následně vložili do národní marketingové organizace Switzerland Tourism dalších 40 milionů CHF pro nejvíce zasažené firmy. Federální rada také schválila 29. 4. 2020 podporu pro letecké společnosti Swiss a Edelweiss, a to do výše 85 % jejich ztrát, ne ovšem více než 1 275 bilionů CHF.

Velké mezinárodní organizace se k této krizi staví trochu jinak. V rámci podpory se snaží tento problém využít a přetvořit krizi v příležitost. Covid-19 ukázal, že ekonomika cestovního ruchu zasahuje do řady dalších odvětví. Daná krize také odhalila nedostatky ve vládní a průmyslové připravenosti a celkové koordinaci státu. UNWTO v návaznosti na pandemii hovoří o nutnosti přetvoření cestovního ruchu na udržitelnější, otevřenější a odolnější sektor. Obnovení cestovního ruchu musí zahrnovat transformaci sektoru, vytvořit nové turistické destinace a podniky, obnovit ekosystémy cestovního ruchu a investovat především do udržitelného cestovního ruchu.

UNWTO (2020d) připomíná, o čem je turismus a na co se nesmí zapomínat. Cestovní ruch je o zážitcích v místní gastronomii, poznávání dané krajiny a historických památek, ale především je o lidech. Lidé jsou ti, kteří danou cestu ozvláštňují a kteří pomáhají firmám dosáhnout až na mezinárodní trhy, z toho důvodu je třeba je postavit na první místo. Ze všech zmíněných důvodů byly vytvořeny tři pilíře k obnově cestovního ruchu. Za prvé je nezbytné posílit regionální a mezinárodní spolupráci a bezpečnost pro cestující i pracující. Druhým bodem k obnově je zapojení všech sektorů cestovního ruchu, což je soukromý, veřejný sektor a občanská společnost. Nesmí se ovšem opomenout žádné odvětví,

protože turismus ovlivňuje oblasti zdraví, dopravy, životního prostředí, zahraničních věcí a hospodářské politiky. Zapojení všech sektorů je nezbytné z důvodu řešení dlouhodobých výzev, jako je účinnost vložených zdrojů a získání schopnosti vyvarovat se stávajícím problémům, včetně přeplněnosti a tlaku na místní infrastrukturu, životní prostředí a komunity. Posledním třetím krokem je přetvoření cestovního ruchu k větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí. Výzkumy totiž ukázaly, že cestovní ruch produkuje až 8 % celosvětových skleníkových plynů. Pandemie odhalila příležitost pro diverzifikovanější, pomalejší, menší a autentičtější zážitky. Třetí krok poukazuje na silnou vazbu mezi turismem a životním prostředím.

1. 6 Vliv vládních opatření na cestovní ruch v ČR v době pandemie

Následující podkapitola se zaměřuje na konkrétní restrikce, dotace a dopady na subjekty cestovního ruchu v České republice.

V České republice se virus známý pod názvem Covid-19 začal šířit na začátku března roku 2020, kdy byly potvrzené první tři případy nákazy koronavirem. Z důvodu šíření viru v České republice se začala zavádět opatření, která ovlivnila i ekonomiku cestovního ruchu. Jedním z prvních opatření bylo vyhlášení nouzového stavu. Nouzový stav vyhláší vláda ČR. Vláda má povinnost tento stav ohlásit Poslanecké sněmovně, která může vyhlášení zrušit. Stav je možné vyhlásit nejdéle na dobu 30 dní a prodloužit se může pouze s předchozím souhlasem Poslanecké sněmovny. Dle ústavního zákona (ČR, 1998) při nouzovém stavu mohou být omezena některá práva a svobody na nezbytně nutný rozsah a dobu. Jedná se například o zákaz vstupu či pohybu ve vymezených objektech či rizikových oblastech z důvodu omezení šíření nákazy. (MV ČR, 2020) Při první vlně viru Covid-19, která vypukla v březnu, trval prodloužený nouzový stav 66 dní a v druhé vlně poté 79 dní od 5. října do 23. prosince 2020.

Při první vlně pandemie bylo jedno z krizových opatření usnesení o omezení vstupu do České republiky a cestování do rizikových zemí. Další den následovalo krizové opatření o zákazu vstupu cizinců na území České republiky a výjezdů občanů do zahraničí a po návratu z cizí země byla nařízena karanténa. Opatření, které také zasáhlo turismus, bylo zrušení pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí s účastí nad 30 osob. Krizové omezení o zákazu maloobchodního prodeje a služeb zasáhlo ubytovací a stravovací zařízení. Mnoho ze zmíněných omezení se několikrát za dobu první vlny pandemie Covid-19 prodloužilo. V období červen–srpen se opatření cestovního ruchu příliš netýkala

a v České republice došlo k rozvolnění. Následně udeřila druhá vlna pandemie a opatření se začala zpříšňovat. Vyhlásil se podruhé již zmíněný nouzový stav a nastala podobná opatření, jako při první vlně pandemie. Ta ovšem nezahrnovala zcela uzavření hranic, jako při první vlně, ale pouze omezení – byly omezeny ubytovací a stravovací služby, omezen volný pohyb osob a bylo nutné dodržovat podmínky pro vstup do České republiky. (Vláda ČR, 2020)

Všechny zmíněné restriktce stály subjekty cestovního ruchu mnoho peněz, a proto byla zavedena i státní podpora, a to nejen pro podniky cestovního ruchu. První pomoc, kterou mohou podnikatelé přijímat, je program Covid III. Dle informací zveřejněných na stránkách ČSOB (2020) se jedná o možnost sjednat si úvěr ze záručního programu Covid III u banky či spořitelních družstev pro OSVČ a firmy do 500 zaměstnanců. V tomto programu je vyčleněno na záruky 150 milionů Kč a je schválen do poloviny roku 2021.

Dalším programem je Antivirus A nebo také Antivirus Plus, který byl vyhlášen do konce roku 2020 a následně byl prodloužen v následujícím období do konce dubna 2021. Jak Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021) uvádí na svých stránkách, tento program hradí zaměstnavatelům mzdové náklady na zaměstnance, kteří jsou nuceni zůstat v karanténě, izolaci či na překážkách v práci. Také hradí mzdové náklady, pokud firma musela zavřít či omezit provoz z důvodu vládních nařízení, maximálně 50 000 Kč na jednoho zaměstnance. Tento program zahrnuje i proplacení 80 % mezd pro lidi v karanténě. Další příspěvek se týkal osob, které se musely starat o dítě mladší 10 let, pokud mělo zavřenou školu nebo bylo v karanténě. Tyto osoby pobíraly tzv. ošetřovné.

Podnikatelé, jejichž činnost byla přímo zasažena vládními opatřeními, měli možnost také zažádat o velký liberační balíček pro nejvíce zasažené obory. Jednalo se o odložení úhrad daní, jako je DPH, daň z příjmu a silniční daň. Firmy pouze musely zaslat email Finanční správě ČR, kde bylo uvedeno, že splňují všechny podmínky generálního pardonu ministryně financí. Ministerstvo financí odložilo povinnost elektronické evidence tržeb, které bude zavedeno od 1. 1. 2023. Pokud poplatník očekává ztrátu za zdaňovací období 2020, tak si bude moci snížit daňový základ z let 2018 a 2019 o vypočítanou ztrátu. Poplatník bude mít po vyplnění žádosti do 15 dní částku na účtu.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2021) specifikuje skutečnost, že firmy mohly žádat i o tzv. kompenzační bonus, jednalo se o 500 Kč na den pro nejvíce zasažené obory. O bonus bylo možné žádat přes webovou aplikaci nebo na místním finančním úřadě. Bonus byl

vyplácen za dny, kdy byl podnik zcela uzavřen, ne za dny, kdy byl podnik omezen. Covid-19 nájemné je příspěvek na nájemné firmám, které měly omezený či uzavřený provoz. Jednalo se o 50 % z celkového nájemného firem za období. Covid-19 ubytování byl příspěvek pro hotely, protože měly po dobu 2,5 měsíců zavřeno. Stát bude přispívat částkou od 100 do 330 Kč za pokoj a noc, kdy měla ubytovací zařízení zavřeno. Stát počítá s částkou 3,3 miliardy Kč, ale částka může být ještě navýšena.

Covid-kultura zahrnuje podporu pro umělce, ale také pro subjekty podnikající v oblasti kultury. O této podpoře informuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2021). Subjektům bude vyplacena částka 50 % z nákladů na organizaci kulturních akcí a různých projektů, které byly zrušeny či přesunuty v období od 10. 3. do 31. 12. 2020. Částka 80 % na uznatelné výdaje podnikajících bude vyplacena subjektům, které marně vynaložily finanční prostředky na organizaci kulturních akcí od začátku března do konce listopadu. Dotace jsou také připraveny pro zájezdové dopravce, kdy částky budou vyměřeny podle emisních tříd autobusů a jejich kapacity na sedačku a den.

Předpokládá se, že v roce 2020 po dvou vlnách uzavření z důvodu pandemie, přijde gastronomie o 40 % svých tržeb, což odpovídá částce 80 miliard Kč, jak predikuje AHR (2020). Dále uvádí, že podpora od státu byla zavedena, ale ne v dostatečné míře. Náklady podniků byly mnohem vyšší než souhrn jejich příjmů a podpory od státu. Průměrná nákladovost tohoto odvětví se odhaduje na 80-90 %, tedy podnikatelé budou muset uhradit ztráty z vlastních zdrojů ve výši 40 milionů Kč. Očekává se, že podniky se budou snažit vybalancovat tuto ztrátu snížením pracovních pozic až o 30 %. To by znamenalo propuštění cca 24 000 zaměstnanců. Po první vlně koronaviru zanikla pouze 2 % gastronomických provozoven, což neodpovídalo katastrofickým scénářům. Provozoven, které fungovaly i za vládních opatření ve druhé vlně, bylo pouze 40 %, je tedy otázkou následujících let, jak se situace bude vyvíjet dál. Václav Stárek, prezident AHR, řekl, že většina gastronomů bere podporu vlády za nedostatečnou v porovnání s Německem či Rakouskem.

V prosinci roku 2020 se začala rozvolňovat opatření, ovšem některé hotely a restaurace, které se soustřeďují na zahraniční turisty či korporátní klientelu, přesto zůstaly zavřené. Vzhledem k nedostatku klientů se jim nevyplatilo otevřít, protože by nezaplátily ani provozní náklady. Jak bylo zveřejněno Echo21.cz (2020) problém neměly pouze subjekty cestovního ruchu, ale i navazující obory, jako jsou prádelny, které nedostávaly žádné zakázky od hotelů.

U prádelen by mohlo zavřít až 50 %, což je cca 4 000 zaměstnanců. Prádelny neměly nárok na pomoc, protože nebyly nuceny zavřít, ale z důvodu nedostatku práce neměly dostatek finančních prostředků na udržení. Václav Stárek tvrdí, že by se cestovní ruch v České republice mohl obnovit na úroveň před pandemií nejdříve v roce 2023. Podle Stárka by bylo cestou k udržení podniků podpora od krajů, obnovení leteckých spojení, a hlavně odložení podnikatelských závazků.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krize má negativní důsledky jak na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí, proto se subjekt zasažený krizí snaží o minimalizaci rizika již před krizí, tak při zasažení krize o maximální eliminaci následků. Při krizi je rozhodujícím faktorem čas, proto je potřeba, aby firma byla na krizi předem připravena a škody a dobu trvání krize minimalizovala. K tomuto účelu se používá soubor přístupů, metod a opatření, které se nazývají krizový management, v němž je začleněna strategie, která firmě pomáhá krizovou situaci zvládnout bez větších ztrát. K nastavení těchto strategií firma využívá analýzy rizika a procesy řízení rizik. Kapitola pojednává o základních pojmech krizového managementu, o fungování managementu rizik, klasifikuje druhy krizí a možnosti řešení akutní fáze krize v podniku.

2.1 Základní pojmy krizového managementu

Pro pochopení krizového managementu je nutné si shrnout základní pojmy, které jsou s ním spojeny. **Managment** je překládán do českého jazyka jako řízení, ale to není zcela přesný překlad. Jak ve své knize uvádí Kruliš (2011), management zahrnuje mnohem víc než jenom řízení, jedná se o systém, který je tvořen organizací, kde jsou využívány strategie, metody, znalosti a dovednosti. Součástí jsou také instituce a osoby, které mají potřebné oprávnění k řízení podniku a také jsou odpovědné za jejich rozhodnutí. V neposlední řadě se pod pojmem management nacházejí funkce, činnosti a procesy, kam spadá rozhodování, plánování, kontrola, koordinování, tvorba analýz atd. V dnešní době je pojem management brán za běžnou součást češtiny. Dalším pojmem, který předchází krizovému managementu, ale je zde zřejmá souvislost, jak Kruliš (2011) navazuje ve svém výkladu, je management rizik. Nejedná se přímo o řízení samotných rizik, ale o řízení podniku a jeho procesů s cílem minimalizovat rizika. S druhem tohoto managementu je jednoznačně spojen pojem riziko.

Slovo **riziko** pochází pravděpodobně od námořníků, kdy námořníci takto označovali vyčnívající skalní útvary v moři a následně jakékoliv hrozby pro plavbu lodí. Podle Kruliše (2011) má riziko více významů a nemá přesnou definici. Význam rizika rozděluje celkem do čtyř kategorií. V prvním vymezení, přirovnává riziko k nebezpečí, kdy subjektu hrozí, že vznikne ztráta či škoda nebo se něco nepovede. Dalším jeho vyčleněním je potenciální příčina či zdroj nežádoucí události, které zapříčinilo vznik nebezpečí či ohrožující situace. Ve třetím významu poukazuje na dvě alternativy možností, přičemž alespoň jedna bude nepříznivou, tzn., že riziko je úzce spojeno s pojmem

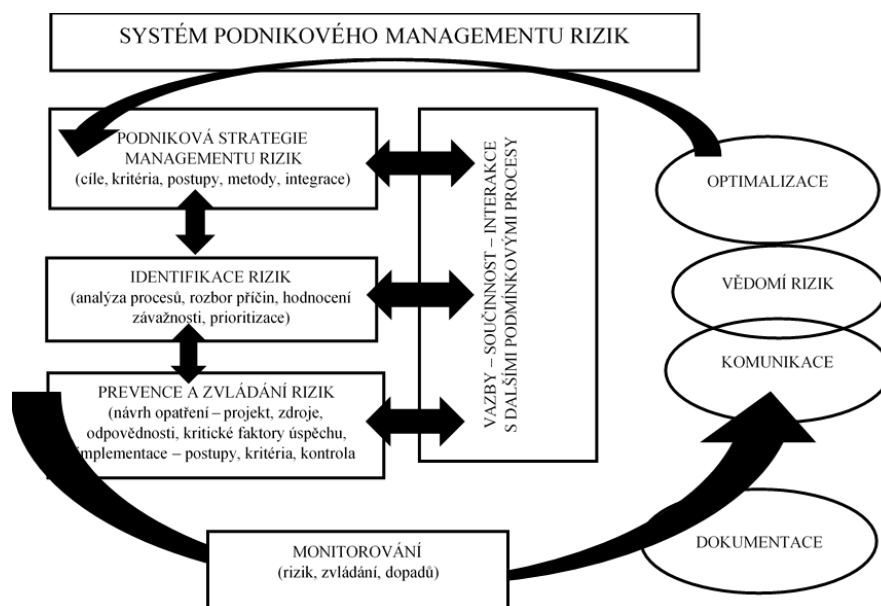
pravděpodobnosti, nejistoty a variability ve vztahu k předpovědi konečného výsledku. Posledním čtvrtým jeho vymezením jsou dopady a následky rizika, které nelze jednoznačně určit předem. Podle Ministerstva vnitra (2021) je riziko definováno jako možnost vzniku události, která je z bezpečnostního hlediska požadována za nežádoucí. Riziko je odvozené od konkrétní hrozby a míra rizika neboli pravděpodobnost nežádoucích následků je od hrozby odvozena. Míru rizika je možné posoudit na základě analýzy rizik, ze které bude vycházet i připravenost hrozbám čelit. V diplomové práci je riziko chápáno jako pravděpodobnost, že nastanou odchylky od předpokládaného stavu či vývoje, který se může projevit jak negativně, tak i pozitivně.

Dalším pojmem, který je jednoznačně spojen s krizovým managementem, je **krize**. Krize vzniká, pokud se osoba, organizace či subjekt, setká s problémem, který není schopna s danými zdroji a stanoveným časem překonat, aby dosáhla požadovaného cíle, jak uvádí Antušák a Vilášek, (2016). Zuzák a Fejfarová (2009) definují krizi jako situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí do situace před vznikem krize, zda se jedná o ohrožení podnikových cílů nebo o existenci podniku. Nelze specifikovat její časové trvání. Dále uvádí, že na krizi není nutné nahlížet pouze negativně, ale může být brána jako příležitost. Specifikují nespočet různých druhů krizí včetně různých druhů přístupů např. osobní krize, krize sociální a společenská, krize způsobená živelními pohromami, ekonomická krize. Zuzák a Fejfarová (2009) vysvětlují, že krize vzniklá na území jednoho státu, avšak propojením globálního světa se rozšíří na teritorium více zemí a je považována jako krize ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. Krize spojená s pandemií dopadá na společnost nejen České republiky, ale celého světa, lze ji tedy zařadit do této kategorie krize. V pojetí Lukaszewského (2013) lze krizi rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny se řadí 95 % krizí, které jsou způsobeny provozem dané organizace. Zbývajících 5 % spadá do druhé skupiny a nevznikají na základě organizačních, provozních a dalších činností spojených s podnikem. Těchto 5 % krizí je daleko náročnějších na zvládnutí. Klade náročné požadavky na všechny úrovně řízení, ale i na samotné zaměstnance i podnik jako celek. Tento druh krizí lze těžko předvídat a jejich další zvládnutí je závislé na zkušenostech managementu nebo externího subjektu, který má zkušenosti s řízením v době krize. Dle uvedené specifikace řadíme pandemii mezi uvedené 5 % krizí.

2. 2 Management rizik

Management rizik slouží k minimalizaci rizikovosti. Zavádí postupy, aby ochránil současný i budoucí majetek osoby a pomohl zamezení krize. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika. Tichý (2006) vysvětluje management rizika jako systematický iterativní proces závislý časově a prostorově, který mimo analýzu rizik obsahuje zejména rozhodování o riziku. Jeho zásadou musí být především proaktivní ovládní možných ztrát. Postupy managementu rizik jsou již specifikovány. Mezi hlavní kroky patří plánování managementu rizika. Dalším krokem je identifikace nebezpečí, kde se odhaduje závažnost nebezpečí. Zde se vyčlení nebezpečí, která lze běžně ovládat, ale i nebezpečí neobvyklá. Dalším krokem je kvantifikace rizika, zde se provádějí expertní analýzy a výpočet rizika pro nebezpečí. Po provedených analýzách, výpočtech a odhadech pravděpodobností se management rizika zaměří na rozhodování o riziku. Hlavním cílem je minimalizovat a optimalizovat náklady spojené se souborem nebezpečí, která jsou ohrožujícím faktorem. V závěrečném kroku se sleduje a hodnotí realizace scénářů nebezpečí. Provádí se analýzy průběhu, příčin a následků událostí, kterým se zabránilo. Provádí se hodnocení účinnosti managementu rizika.

Podle Kruliše (2011) bývá rozhodování podnikového managementu spojeno s rizikem. Může se jednat o oblasti strategické, personální, bezpečnostní, procesní nebo finanční. Někdy se jedná o aspekty zřejmé, jindy jsou na první pohled skryté, ale vždy je třeba, aby byly řešeny a zvažovány prostřednictvím systému managementu rizik. Nejnebezpečnější rizika bývají spojena s lidským faktorem. Je potřeba vnímat organizaci jako složitý systém lidských a technických prvků a jejich vzájemných vazeb. Jedná se komplexní socio-technicko-ekonomický systém. Většina rizik se týká různých oblastí života podniku a většinou potencionální důsledky dopadají na více z nich. Přínosy managementu rizik pro podniky se týkají všech segmentů managementu. Mluví se zde o systému, tj. o komplexním, celostním přístupu k analýzám rizik viz obrázek č. 8. Je třeba identifikovat všechny relevantní faktory – příčinné, přispívající a spouštějící. Systém managementu rizika má obecně stejné vlastnosti jako jiné systémy používané v organizaci. Jedná se o soubor poznatků o organizaci, který vede k optimalizaci činností za nejistoty a rizika.



Obrázek 8: Systém podnikového managementu rizik

Zdroj: vlastní zpracování podle Kruliš (2011)

Kruliš (2011) poukazuje na nutnost realizovat management rizik jako integrovaný systém, ve kterém jsou srozumitelně formulované cíle, má transparentní strukturu a vyhlášené postupy. Základem je zformulovaná podniková politika a strategie založená na znalosti potencionálních hrozeb. Vedení musí znát rizika, která mohou vážně ohrozit funkci důležitých procesů a na základě těchto znalostí rozhodnout, která rizika budou systematicky řešit. Koncepce SMR by měla být zpracována ve formě strategického dokumentu, na který budou navazovat jednotlivé akční plány. Strategie SMR je zaměřena na základní přístupy, principy, kritéria a postupy, jak organizace analyzuje a zvládá rizika. Tato strategie musí pokrýt všechny oblasti rizik – procesní, lidský faktor, oblast technologickou, finanční, bezpečnostní, enviromentální i zdravotní. Při stanovení strategie hodnotí vnitřní i vnější prostředí firmy, pomocí SWOT⁸ a PEST⁹ analýzy, vychází ze znalosti podnikových procesů a z formulace specifických podmínek a zohledňuje příslušné legislativní požadavky. Zohledněny musí být vazby na ostatní strategie, politiky cíle a procesy firmy. Součástí strategie je určení postupů a metod používaných při analýzách rizik, při formulování opatření a uvádění změn do života. Strategii SMR je nutné v organizaci vyhlásit a srozumitelně vysvětlit zaměstnancům firmy na všech úrovních hierarchie. Účinnost musí být stále kontrolována a v případě potřeby je nutné aplikovat potřebné inovace.

2. 3 Klasifikace krizí ve firmách

Krise ve firmě znamená, že se podnik negativně odchýlil od normálního stavu. Negativní odchýlení může být buď závažné, ohrožující budoucnost podniku, nebo méně závažné, které ale dlouhodobě ohrožuje základní cíle firmy.

V pojetí Smejkal, Raise (2010) se krize ve firmě může vyvíjet pomalu nebo rychle, tzn. náhle, bez předchozího upozornění. Na obě situace musí umět firma reagovat. U pomalu vzniklé krize má krizový management daného podniku reagovat nejlépe strategií zamezení. Pokud se jedná o rychle neboli náhle se vyvíjející krizi, tak krizový management použije strategii zvládnutí krize.

⁸ SWOT analýza vzniká na závěr všech analýz v podniku, kdy jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky, které zachycují vnitřní prostředí podniku a následně jsou vyvozovány příležitosti a hrozby, které charakterizují vnější okolí podniku. SWOT analýza slouží jako syntéza pro tvorbu firemní strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

⁹ PEST analýza zkoumá makrookolí podniku. Podnik zpravidla nemůže toto okolí nijak svým chováním ovlivnit, ale může na něj aktivně reagovat, připravit si konkrétní scénáře a tím i ovlivnit vývoj podniku. PEST analýza zkoumá makrookolí firmy ze čtyř oblastí a to politicko-právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou. Je možné se setkat i s názvem PESTEL analýza, kdy je analýza rozšířena ještě o oblast ekologickou a legislativní. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Krise může být členěna podle jejího zdroje, tedy uvnitř firmy nebo vně firmy. Mezi zdroje krize uvnitř firmy lze zařadit materiálové a surovinové krize, krizi ve výrobě, personální krizi nebo krizi know-how. Krizi vně firmy může způsobit odbytová krize, rychlé změny v cenové politice u dodavatelů, změna legislativy, mechanické uplatňování předpisů EU, odcizení duševního vlastnictví firmy, krize u zákazníka. Krizi ve firmě je možné také dělit podle konkrétního zdroje. Do těchto zdrojů můžeme zařadit přírodní příčiny – bouřky, zemětřesení, povodně, technické problémy, lidské poruchy nebo manažerské rozhodnutí, které neodpovídá momentální situaci ve firmě.

Krise ve firmě nemusí znamenat, že firma musí zkrachovat. Smejkal, Rais (2010) zdůrazňují, že v krizi je potřeba řídit podnik jinak než v bezkrizovém období. Pokles poptávky po výrobcích nebo po službách firmy je nejtypičtějším vnějším projevem hospodářské krize. Proto je potřeba využít všechny stávající zdroje firmy a maximálně omezit jakékoliv plýtvání jimi. V době krize je nutné dodržovat doporučení určitých aktivit, která musí manažer učinit pro zachování firmy.

Z pohledu Smejkal, Rais (2010) se mezi tyto aktivity se řadí.:

1. Zajistit dostatečné cash flow firmy – nedostatek finančních prostředků může přivést firmu k platební neschopnosti, která může následně vést k bankrotu firmy. Je tedy velmi důležité mít pod kontrolou finanční hotovost a tok firemních financí. Firma musí být schopna vyřešit problém nedostatku peněžních prostředků.
2. Řídit snižování nákladů – pokud přichází firma o příjem, je nutné omezení i na nákladové straně. Nemusí se hned jednat o propouštění zaměstnanců, i když se mzdové náklady za pracovníky mohou zdát vysoké. V první fázi se může jednat o různé formy snižování fondu pracovní doby, využití neplaceného volna. Zde musí manažer myslet i na budoucnost firmy a potřebné lidské zdroje udržet. Manažer může snížit náklady na cestování, zastavit investice do výpočetní a kancelářské techniky a na přechodnou dobu pozastavit i další investiční příležitosti.
3. Monitorovat platební schopnost odběratelů firmy – je potřeba monitorovat finanční situaci klíčových odběratelů výrobků nebo služeb. Zde lze uplatnit rozdělení dodavatelů a odběratelů podle Paretova principu (20:80), kde platí, že 20 % všech odběratelů nám vytváří 80 % celkového příjmu. Je tedy potřeba se zaměřit především na klíčové odběratele.

4. Přípravovat budoucnost firmy – krize může být pro firmu i výzvou k analýze firemních procesů a k následné restrukturalizaci firmy. Je nutné počítat s koncem krize a mít připravenou podnikatelskou strategii firmy, která by měla být zaměřena na rozvoj výroby nebo služeb s vysokou přidanou hodnotou. V případě, že po ukončení krize přijde firma s novou strategií, která je založena na inovacích nebo na unikátních řešeních, tak má velkou šanci získat nové trhy i nové zákazníky.

V době krize musí manažer identifikovat klíčová rizika a vybrat vhodné metody eliminace těchto rizik. Musí rozhodnout, která rizika firmu ohrožují, která lze transferovat mimo firmu a která může firma považovat za zanedbatelná. K jednotlivým rizikům přiřadit zdroje – lidské, finanční, materiální a začlenit je vhodným způsobem do procesu řízení klíčových rizik firmy. Navázat spolupráci se zájmovými skupinami se stakeholders firmy, s vládou, s regionální reprezentací a snažit se využít všech protikrizových opatření, která jsou výhodná pro region i firmu.

2. 4 Krizové řízení v akutní fázi krize

Pokud se firma nachází v akutní fázi krize, tak krize nebyla zjištěna v takzvané latentní fázi vývoje. V pojetí Zuzáka a Fejfarové (2009) v dané situaci firma nemá dostatek finančních prostředků pro zaměstnance, dodavatele či na bankovní úvěry atd. Firma se z krize může buď dostat, nebo může nastat bankrot. Záleží na tom, jak je vedení firmy schopno se se situací vypořádat. Subjekt nesmí krizovou situaci odkládat, ale co nejdříve s ní začít pracovat. V knize Krizové řízení podniku Zuzák a Fejfarová (2009) poukazují na výzkumy prováděné v Německu a USA, že odkládání krizové situace je dosti častým jevem.

Postup při zjištění akutní fáze krize je podle Zuzáka a Fejfarové (2009) následující:

1. provedení hrubé analýzy a zjištění hlavních a vedlejších příčin krize pomocí kauzálního řetězce,
2. provedení opatření, aby nadále nedocházelo ke zhoršování dané situace,
3. provedení základní diagnózy pomocí finanční analýzy, která bude obsahovat poměrové ukazatele – likvidity, rentability, řízení aktiv, dluhu a jejich vývoj v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu,
4. zpracování SWOT analýzy pro aktuální situaci, kdy je zjištěno, zda je podnik nadále životaschopný a následné rozhodnutí o budoucnosti firmy.

Firma má několik možností, jak řešit akutní krizi. Pro jakou možnost se firma rozhodne, záleží na závažnosti krize, ale také na rozhodnutí vlastníků, manažerů a dalších subjektů. Možnosti řešení aktuální krize popisují dle jednotlivých kroků řešení Zuzák a Fejfarová (2009).

K likvidaci podnik přistupuje, pokud se obává dalšího zhoršování situace a následného bankrotu. Další podnikatelská činnost by mohla vést ke ztrátě podnikových zdrojů. Vlastník se snaží zabránit dalším negativním důsledkům a vyhlášením konkurzů ze strany věřitelů. Činnost vlastníka směřuje k likvidaci jeho obchodního jmění, výsledkem by mělo být uspokojení věřitelů a vypořádání se s vlastníky. Posledním krokem je legislativní ukončení činnosti dle právních předpisů. Právní otázky upravuje obchodní zákoník. Likvidované společnosti vzbuzují zájem u jiných podniků či skupin manažerů, kdy je levně nakoupí a následně intenzivní činností opět zvýší její cenu, a nakonec ji znovu prodají za několikanásobně vyšší cenu.

V české legislativě je krizová situace **úpadku** řešena insolvenčním zákonem (ČR, 2006). Úpadek řeší situaci podniku v jeho pokročilé akutní krizi. Zákon upravuje řešení úpadku soudním řízením, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů a k co největšímu uspokojení dlužnickových věřitelů a dále zákon upravuje dlužnikovo oddlužení.

Konsolidace představuje jednu z jednodušších forem řešení akutní fáze krize, kdy je znám zdroj nerovnováhy v podniku, co způsobilo daný problém. Možným řešením je buď prodat ztrátovou část firmy, nebo zrušit část ztrátové výroby a tím se velká část krize odstraní. Tato situace se nemusí řešit bankrotem, ale vedení firmy musí zrušit problémový úsek a vymyslet následující postup pro vyvedení firmy z krize.

Fúzí se rozumí spojení dvou či více firem, kdy subjekty mají za cíl získat významnější postavení na trhu. Legislativně je fúze zpracována v občanském zákoníku (ČR, 2012), který rozlišuje splynutí a sloučení firem. Splynutí znamená, že předchozí firmy zanikají a vzniká úplně nová společnost. Pokud se jedná o sloučení, tak jedna firma se přidruží k druhé, tedy jedna zanikne a druhá se rozšíří. Fúzí se tedy rozumí zrušení podniku, ale bez likvidace. Zuzák a Fejfarová (2009) uvádí, že fúze je více využívána v USA než v Evropě, kde se více lpí na tradicích firmy. Výhodou fúze je vyřešení finanční krize firmy a negativem je složitost propojení podniků, kdy se musejí sloučit různé systémy z obou podniků, např. administrativní, personální, výrobní.

Sanace řeší problém, kdy se firma nachází ve stavu mezi konsolidací a likvidací firmy. Při možnosti sanace se snaží firma vyhledávat ziskové a perspektivní odvětví a podporovat je, což je opakem konsolidace. V sanaci se snaží firma dosáhnout růstu i v době, kdy její výkon klesá. Na zlepšení situace se musejí podílet všichni stakeholdeři podniku, tedy vlastníci, podnikový management, zaměstnanci, banky, dodavatelé, ale i zákazníci. Sanace je legislativně upravena občanským zákoníkem (ČR, 2012), jak to bylo již u fúze.

V pojetí Zuzáka a Fejfarová (2009) je sanace spojena s drastickými opatřeními a jedním z radikálních přístupů je i strategie turnaround, která je americkým pojetím. Tato strategie stojí na třech základních pilířích. Prvním pilířem je získání hotových peněz pomocí pozastavením výplat, pronájmem či prodejem nepotřebného majetku, prodejem pohledávek, prodejem hotových výrobků pod cenou, upsáním nových akcií, přizváním dalšího společníka atd. Možností, jak získat hotové peníze, je více a každý manažer si může zvolit jiný přístup, co mu přijde pro firmu v daný moment nejvhodnější. Nejméně vhodné je propouštění zaměstnanců, protože příjem peněz se projeví až pod delším časovým obdobím, navíc se musí vyplatit odstupné a působí to negativně na stávající pracovníky. Druhým pilířem je zásadní změna strategie podniku, kdy je přetvořena hlavní činnost podniku. Podnik se může zaměřit na nějaký výrobek, který začíná vyrábět. Již je vidět jeho potenciál, ale není příliš nákladný na větší výrobu. Tato fáze je pro podnik velmi náročná, protože se musí řešit více problémů najednou či v kratším časovém horizontu. Také se zde projevuje síla podnikové kultury. Nová strategie se ve firmě prosazuje lépe, když jsou zaměstnanci zvyklí realizovat změny. Posledním pilířem této strategie je silná vůdčí osobnost, která bude uvedena do čela krizového řízení. U krizového řízení je důležité vedení pracovníků. Musí být zvolen krizový manažer nebo vytvořen a aktivován krizový tým. Krizový manažer může být vybrán buď z podniku, či externí pracovník, popřípadě je přizvána poradenská firma. U krizového týmu je doporučeno 5-7 členů, pokud by jich bylo více, mohlo by to mít negativní vliv na komunikaci. U členů krizového týmu je důležitá odbornost, loajalita, důvěra v daný cíl, umění komunikace, tolerance, odolnost vůči stresu a zátěži, logické uvažování i pod tlakem atd. Centralizací rozhodování je myšleno zavedení autokratického stylu řízení, kdy vedení vyžaduje od zaměstnanců disciplínu a přesné řešení zadaných úkolů, aby se dosáhlo vyvedení firmy z krize. Krizový manažer zodpovídá za výsledky a k tomu je nezbytné, aby měl potřebné pravomoci.

Ovšem v pojetí McKee (2006), která se zabývá vedením lidí v době krize je důležité pomoci zaměstnancům zvládat jejich emoční reakce, jakými mohou být vztek, deprese, vina, ale také strach. Vedení podniku by mělo předem proškolit zaměstnance na všech úrovních, aby uměli v krizové situaci správně reagovat. Je důležité vybalancovat potřeby zaměstnanců při zachování firmy. Při všech typech vedení je důležité zachování zdravého profesionálního přístupu.

3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ CESTOVNÍHO RUCHU V DOBĚ PANDEMIE

V případě krizových situací a řešení mimořádných událostí je nutné identifikovat rizikové faktory. Je třeba určit příčiny, případně rozpoznat vztahy jednotlivých faktorů, které krizi způsobují. Při propuknutí krize je důležité nejen odstraňovat následky krize, ale primárně identifikovat příčiny krize, aby se zamezilo jejímu dalšímu rozvoji a mohl se zvolit správný krizový plán podniku nebo se upravila či vytvořila nová strategie podniku. Před nastavením nových nebo změnou stávajících postupů v podniku či organizaci se musí nejprve analyzovat současná situace, která se dle vyhodnocených výsledků prvotně zhodnotí a následně se rozhodne o dalším řešení dané situace. V případě krizového řízení podniků cestovního ruchu je třeba zhodnotit vliv a dopady pandemie na jednotlivá odvětví cestovního ruchu v České republice. Další možnou metodou k posouzení dopadů v době pandemie je vybrané odvětví cestovního ruchu porovnat s dopady pandemie v jiné světové ekonomice. Pro tento účel byly vybrány podniky ubytovacích služeb s restaurací jednak v České republice, jednak ve Švýcarsku.

3.1 Metodika analýzy řízení podniků cestovního ruchu v době pandemie

S ohledem na cíl práce, kterým je vyhodnotit aplikaci krizového managementu vybraných podniků v oblasti cestovního ruchu v době pandemie Covid-19, je jako základní metoda pro získání potřebných dat zvoleno dotazníkové šetření, ekonomické dopady na vybrané subjekty řeší metoda případových studií.

Oblast cestovního ruchu zahrnuje široké portfolio činností, proto se dotazníkové šetření uskutečnilo napříč různými odvětvími cestovního ruchu v rámci všech 17 regionů cestovního ruchu v České republice. Dotazníkové šetření mělo pomoci získat základní přehled o dopadech pandemie na jednotlivá odvětví cestovního ruchu a dále se zaměřit na způsob řízení organizací a firem v době nastupující krize způsobené pandemií Covid-19, aby byla zachována jejich činnost a nemusely být uzavřeny.

K získání potřebných dat byl využit internetový portál survio.cz. Jedná se o nástroj pro tvorbu dotazníků, kterým lze oslovit požadovanou cílovou skupinu. Jde o uživatelsky

přívětivý nástroj, ve kterém se lze snadno orientovat a nabízí různé možnosti při vyhodnocování.

V rámci šetření je nutné redukovat množinu zkoumaných objektů na určitý vzorek. Dle Reichel (2009) je vzorek nutné redukovat v těch případech, kdy počet osob nebo institucí je natolik vysoký, že z časových, finančních, kapacitních, logistických důvodů není efektivní zkoumat všechny prvky. Je tedy nutné vytvořit výběrový soubor, ve kterém je snaha pochopit zkoumanou situaci a její kontexty. Klíčovou podmínkou k dosažení reprezentativnosti je adekvátní rozsah výběru, tj. velikost vzorku. Výběr je kompromisem mezi snahou získat co nejpřesnější údaje a odpovídající efektivitou. Musí být brána v potaz možnost zvoleného postupu, ale také prostředky, které jsou pro realizaci k dispozici.

Při stanovení velikosti vzorku je třeba vzít v úvahu rizika, úroveň přípustných a očekávaných chyb. Ke stanovení velikosti vzorku je využito vzorce č. 1 s pomocí statistických tabulek.

K výpočtu spolehlivosti vzorku byl využit vzorec podle MF (2021a):

$$n = z^2 * \frac{d * (1 - d)}{(d - r)^2} \quad (1)$$

Tabulka 5: Stanovení jednotlivých proměnných ve vzorku a jeho velikost

Proměnné	Názvy proměnných	Zvoleno pro diplomovou práci
n	velikost vzorku	73
z	požadovaný stupeň jistoty (spolehlivost)	90 % = 0,1
d	přípustná míra odchyly (chybovost)	0,03
r	očekávaná míra odchyly	5 %

Zdroj: vlastní zpracování podle MF (2021a)

V odborné literatuře se doporučuje, aby byl vzorek alespoň na 90 % spolehlivý s očekávanou odchylkou 5 %. S těmito hodnotami by měl mít uvažovaný vzorek respondentů dotazníkového šetření minimálně 73 subjektů. Pokud se předpokládá, že na dotazník bude reagovat alespoň čtvrtina oslovených respondentů, tak minimální počet oslovených respondentů je 289. Vzhledem k 17 regionům cestovního ruchu v České republice byl dotazník zaslán pomocí platformy survio.com nejméně 16 subjektům z oblasti cestovního ruchu do každého z regionů.

Dotazník pod názvem Krizový management v podnicích cestovního ruchu v době pandemie obsahuje 13 otázek. Které jsou členěny do čtyř bloků. Do prvního bloku spadá prvních pět otázek a řeší systém krizového řízení u jednotlivých subjektů a zda se subjekty systémem managementu rizik zabývaly již před rokem 2020. Další z otázek v tomto bloku se věnovala využití krizového managementu v období před pandemií, tedy před rokem 2020. Poslední dvě otázky jsou zaměřeny na samotné krizové řízení v době pandemie. Další blok se věnuje vládním opatřením, která byla vyhlášena v souvislosti s pandemií a na podpory, které měly možnost některé subjekty čerpat. Další otázky se zaměřily na propouštění zaměstnanců v době pandemie a otevřená otázka zjišťovala další podstatné informace k pandemii z pohledu dotazovaných subjektů. Poslední blok se zaměřil na informace o subjektu. O jaký druh subjektu se v rámci cestovního ruchu jedná, kolik má zaměstnanců a ve kterém regionu cestovního ruchu v České republice působí. Dotazník tvoří přílohu č. 1.

Další zvolenou metodou jsou případové studie. Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu. Na dvou případových studiích byl analyzován postup krizového řízení a dopady pandemie v podmínkách krizových opatření České republiky a Švýcarska. Pro výzkum případových studií byly zvoleny dva obdobné subjekty z oblastí ubytovacích služeb a gastronomie v těchto zemích. V případových studiích jsou uvedeny základní informace o organizaci. V České republice jsou informace o podnikatelském subjektu k nalezení na portálu justice.cz, který vede Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Obdobný portál je i ve Švýcarsku. Základní informace o organizacích jsou čerpány ze zmíněných veřejných portálů. Dané subjekty působí v určitém turistickém regionu. V případové studii je daná lokalita popsána, aby bylo možné subjekt klasifikovat dle velikosti regionu i intenzity cestovního ruchu. Dalším bodem případové studie je historie subjektu, zda se jedná o subjekt, který působí v cestovním ruchu již delší dobu a má s řízením určité zkušenosti.

Další částí případové studie je zjišťování ekonomických dopadů na subjekty v době pandemie. Prostřednictvím analýzy vybraných finančních ukazatelů jednotlivých subjektů, aby bylo na základě zjištěných skutečností možné situaci vyhodnotit. Sedlák a kol. (2007) tvrdí, že úkolem finanční analýzy je popsat situaci podniku a na základě získaných informací doporučit vedení podniku potřebná opatření.

Finanční analýza je prvotně zaměřena na posouzení hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů pomocí absolutních ukazatelů. V rámci horizontální analýzy jsou porovnány změny absolutních ukazatelů v čase. V případové studii absolutní ukazatele řeší čistý obrat za účetní období jednotlivých subjektů za období 2017–2020. Při hodnocení subjektu dle absolutních ukazatelů je potřeba brát v úvahu i prostředí, ve kterém firma funguje, jedná se o vliv faktorů uvnitř i vně podniku.

Problematiku měření finanční výkonnosti podniku je možné dle Kiselákové a Šoltése (2018) rozdělit na dva modely:

- a) modely finanční analýzy ex post – analýza poměrových ukazatelů, jejichž prostřednictvím lze získat základní informace o finanční situaci podniku,
- b) modely finanční analýzy ex ante – kde se jedná o budoucí finanční situaci podnikatelské jednotky.

Za účelem získání informací o finanční situaci podniku se diplomová práce zaměřuje na analýzu ex post, kde se obecně využívá pět skupin poměrových ukazatelů – likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a tržní hodnoty, jak ve své knize Modely řízení finanční výkonnosti shrnuje Kiseláková a Šoltés (2018). Případová studie se zaměřila na ukazatele rentability a zadluženosti. Růčková (2019) vysvětluje ukazatele rentability jako ukazatele sloužící k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Při rostoucí ekonomice je nutné vnímat potřebu růstu efektivnosti podniku. V době krize však nelze hodnotit pokles efektivnosti podniku jako jednoznačně negativní událost, pokud pokles není větší, než je obecný pokles ekonomiky. Je potřeba si uvědomit, že jde o přirozený proces vývoje ekonomiky. Jedná se o popis stavů, které nastaly v minulosti, a lze z nich vyvodit, v jaké finanční kondici se podnik nacházel i v souvislosti s celkovým hospodářským vývojem.

Analýza finanční výkonnosti využívá klasických ukazatelů rentability, které byly zpracovány do vzorců podle Růčkové (2011):

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100\% \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100\% \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100\% \quad (4)$$

$$\text{Rentabilita nákladů (ROC)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} * 100\% \quad (5)$$

Pro podnik je důležitá celková produktivita. Dalším ukazatelem, který je v případové studii sledován, je produktivita práce počítaná z tržeb. Dle Beránka (2013) výkon zaměstnanců firmy z oblasti cestovního ruchu můžeme měřit podle vztahu tržby z realizace produktu cestovního ruchu k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců. Ukazatel udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za zvolený časový interval.

Vzorec na produktivitu práce z tržeb byl zpracován dle Beránka (2013):

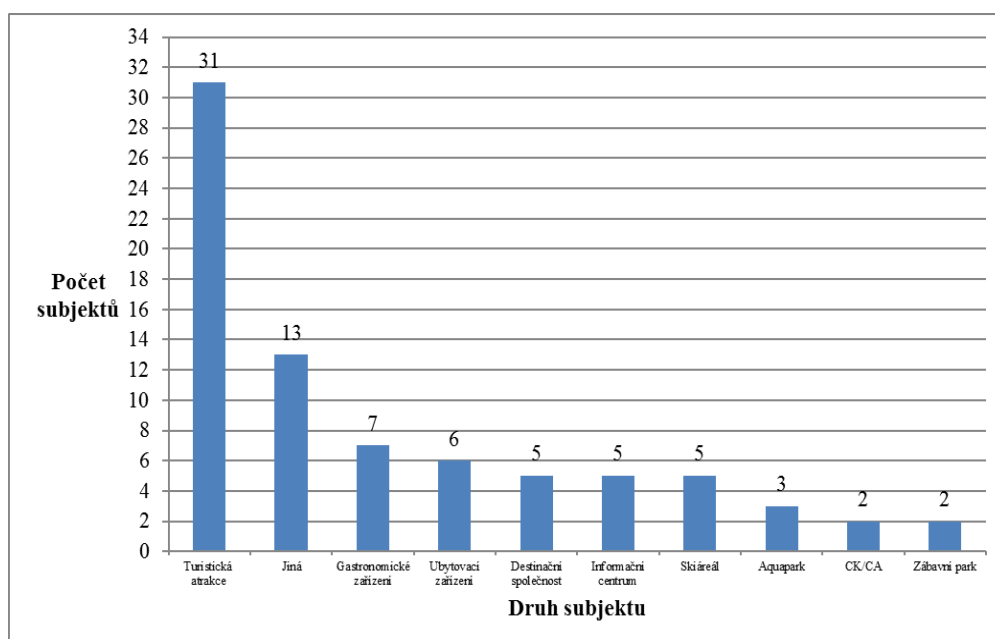
$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (6)$$

V případových studiích jsou meziročně srovnány výsledky let 2019 a 2020, díky kterým je znázorněna změna ekonomická situace sledovaných subjektů před pandemií a v jejím průběhu. V poslední části jsou zjišťovány dopady na podniky pomocí dotazníkového šetření a interní komunikace s majiteli. Plné znění dotazníků v českém i anglickém jazyce je uvedeno v příloze č. 1 a v příloze č. 2.

3. 2 Výsledky dotazníkové šetření

Z 289 oslovených subjektů jich na dotazník zareagovalo 79, což je 27 % z dotazovaného vzorku. Potvrdil se předpoklad návratnosti cca ¼ dotazníků z celkového počtu oslovených respondentů. Ke stanovení velikosti vzorku je využito vzorce č. 1. Vzorek zpracovaný v diplomové práci splňuje požadavek na jeho velikost.

Prvním deskriptorem respondentů je **druh podniku v rámci cestovního ruchu**. Z šetření vyplynulo, že nejvíce zastoupenou skupinou byly „turistické atrakce“ s celkovým počtem 31 subjektů, zahrnovaly hrady, zámky, jeskyně, doly, zoologické zahrady, muzea. Nejméně zastoupenou skupinou byly „zábavní parky“ a „cestovní kanceláře a agentury“, obě skupiny byly zastoupeny po dvou subjektech. Početnou skupinu tvoří subjekty, které se svojí činností řadí do více skupin, např. kombinace zábavního parku s restaurací či hotelem, lyžařský areál s hotelem, informační centra s kulturními památkami, zoologická zahrada se zábavním parkem, hotelem a restaurací. Tyto subjekty jsou zařazeny do skupiny „jiná“. Do zmíněné skupiny „jiná“ se také řadí jedno lázeňské zařízení a jedna botanická zahrada. Po 5 subjektech se do šetření zapojily destinační společnosti, informační centra a skiareály. 6 subjektů zastupovalo ubytovací zařízení a 7 subjektů zastoupilo gastronomické zařízení. Aquaparky byly zastoupeny celkem 3 subjekty a 2 subjekty zábavní parky. Pro jednodušší orientaci je struktura vzorku podle příslušnosti ke skupině znázorněna v sestupném pořadí podle četnosti na obrázku č. 9.



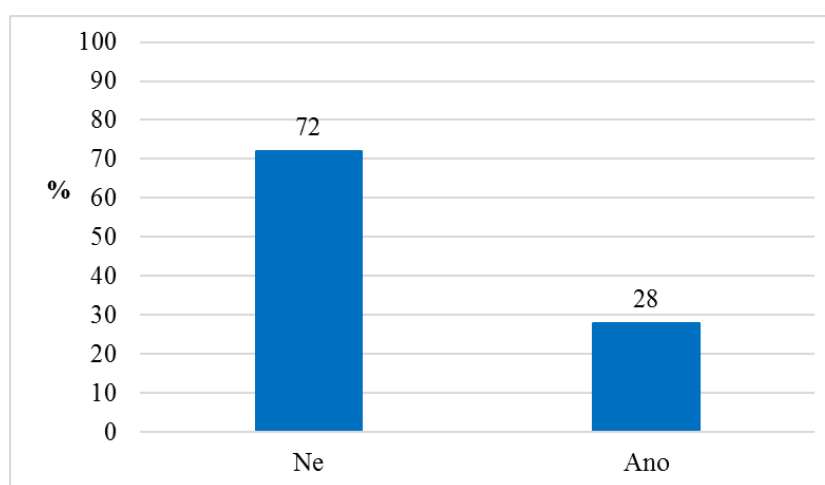
Obrázek 9: Přehled počtu subjektů dle jednotlivých druhů z dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování z vlastní dotazníkové šetření

Další rozdělení podniku bylo dle skutečnosti, **ve kterém regionu cestovního ruchu v České republice se daný podnik nachází.** Subjekty byly dotazovány napříč ČR. Nejvíce subjektů s celkovým počtem 11 odpovědělo z regionu Východní Morava. Nejméně vyplněných dotazníků se vrátilo z regionu Východní Čechy, jednalo se o 2 subjekty. Jeden subjekt se nacházel ve více krajích, a to v regionu Jižní Čechy a regionu Plzeňsko a Český les. Ostatní turistické regiony byly následně zastoupeny od 3 do 8 subjektů.

Dalším šetřeným ukazatelem byla velikost daného podniku, a to **kolik zaměstnanců daný podnik zaměstnává.** Subjekty byly rozděleny do pěti skupin dle počtu zaměstnanců. Nejvíce zastoupenou skupinou byly subjekty s počtem zaměstnanců 6–20, tuto skupinu zastupovalo 28 % respondentů. 24 % respondentů se zařadilo do skupiny 0–5 zaměstnanců. Pouze o dva respondenty méně, 22 % respondentů měla skupina s 21–50 zaměstnanci. V následující skupině 51–100 zaměstnanců bylo 10 % respondentů, tato skupina byla nejméně početná. Poslední skupina 101 a více zaměstnanců zahrnovala 16 % respondentů.

V dotazníkovém šetření bylo zkoumáno, **zda subjekty využívaly systém managementu rizik před rokem 2020**. Pro dotazníkové šetření byl systém managementu rizik chápán jako tvorba pravidelných analýz a vyhodnocování rizik a rozhodování o přístupu k nim v bezrizikových situacích. Větší část subjektů neaplikovala systém managementu rizik. Jednalo se celkem o 72 % respondentů, kteří byli napříč všemi kategoriemi, jak co do velikosti, tak do druhu. Záleželo na zkušenosti a přístupu jednotlivých manažerů, top managementu či podnikateli, zda se zabývali systémem managementu rizik či nikoliv. Na obrázku č. 10 jsou znázorněny počty subjektů podle (ne)využívání systému managementu rizik.



Obrázek 10: Subjekty, které využívají systému managementu rizik

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

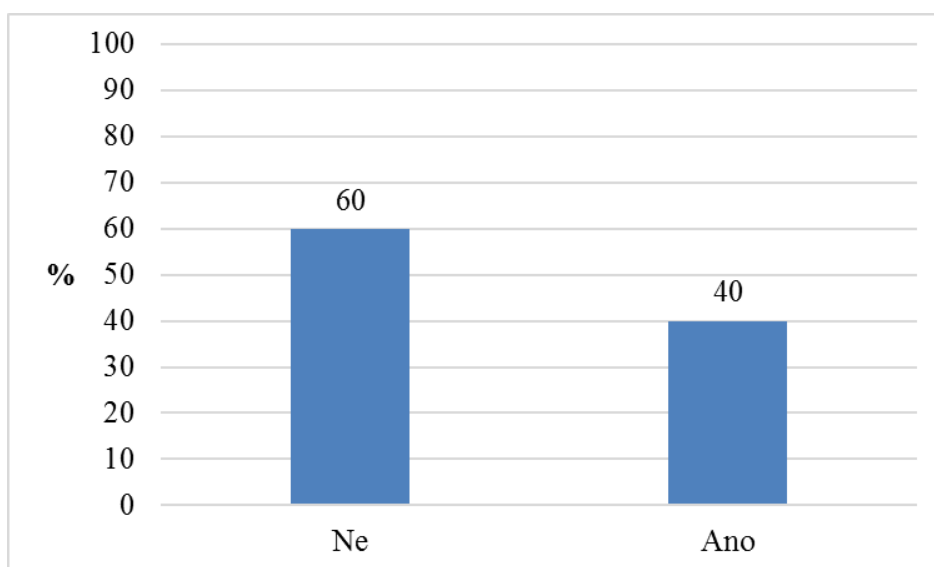
V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti dotazováni, **zda v období před pandemií zažili nějakou krizovou situaci, kterou museli řešit**. Většina respondentů se nesečkala s žádnou větší krizovou situací. Z celkového vzorku pouze 14 % subjektů krizovou situaci již řešilo v předešlém období. Podniky postihla finanční a hospodářská krize v roce 2008. Na základě vyjádření podniků v dotazníkovém šetření se některé podniky cestovního ruchu potýkaly většinou se ztrátou firemní klientely¹⁰. Firmy své výdaje v době krize omezily na skutečně nezbytné. Nyní se uvedené podniky potýkají jak se ztrátou firemní klientely, tak i se ztrátou turistické klientely¹¹. Další subjekty se musely vypořádávat s opravami na historických památkách po živelních pohromách. Subjekty, které se potýkaly s krizí v předchozím období, mají větší snahu identifikovat a zamezit krizím budoucím.

¹⁰ Firemní klientelou jsou myšleni zákazníci, kteří jsou vysíláni z firem, podniků nebo jiných organizací na služební cesty, konference, team buildingy a jiné podnikové akce.

¹¹ Turistickou klientelou jsou myšleni zákazníci, kteří jedou soukromě za relaxací, sportem nebo jinou soukromou aktivitou.

Pouze dva subjekty, které krizi před pandemií zažily, se systémem managementu rizik následně nezabývaly. Jednalo se o zábavní park a cestovní agenturu zaměřenou na destinační management, která organizuje různé akce, konference a schůzky pro organizace. Tyto odpovědi byly překvapivé, nebylo jasné, proč se subjekty z předešlého období nepoučily a na následné krize se dostatečně nepřipravily a své zkušenosti z předešlé krize nevyužily.

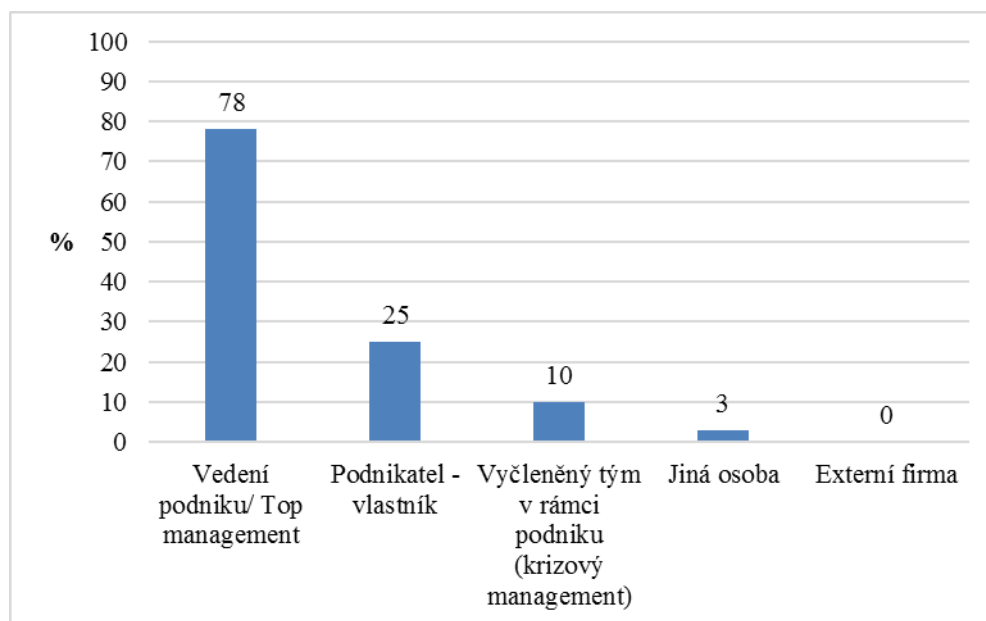
Další otázka byla zaměřena na řízení podniku v době pandemie. Otázka zněla: „**Bylo nutné ve vašem podniku změnit řízení v době pandemie?**“ Větší část respondentů odpověděla, že nemusela měnit řízení podniku a pokračovali ve stávající strategii podniku. Na obrázku č. 11 jsou znázorněny subjekty, které změnilы vedení a které naopak přistupovaly k řízení podniku i v době krize stejným způsobem.



Obrázek 11: Změny v řízení podniku v době pandemie

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti dotazováni, **kdo v době pandemie podnik vedl, kdo zastával funkci krizového manažera.** O krizovém řízení mohlo rozhodovat i více osob např. mimo majitele se vedením zabýval i speciálně vyčleněný tým. Proto respondenti mohli vybrat více možných odpovědí. Podniky řídil v době pandemie většinou top management. Následně pak kombinace top managementu s podnikatelem – vlastníkem. Další kombinace se vykytovala převážně u podniků s více než 50 zaměstnanci, kdy spolupracoval top management s vyčleněným krizovým týmem. Pouze v jednom případě spolupracoval podnikatel-vlastník s vyčleněným krizovým týmem. Žádný z respondentů si nenajal externí firmu na řízení podniku v krizové situaci. Menší podniky, které spadaly do kategorie 0-5 zaměstnanců, řídili podnikatelé-vlastníci. Některé z dotazovaných subjektů jsou organizace zřízené organizačními složkami státu, jedná se příspěvkové organizace, které se řídí zákonem o rozpočtových pravidlech (ČR, 2000). V těchto organizacích je určen statutární orgán, který je odpovědný za řízení. Způsob řízení podniku v době pandemie je graficky znázorněn na obrázku č. 12. Celkem 15 % subjektů zaškrtnulo dvě možnosti, proto je na obrázku č. 12 celkový součet více než 100 %.



Obrázek 12: Způsob řízení podniků v době pandemie

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

Následující otázky byly zaměřeny na dopady pandemie dle jednotlivých subjektů. V první řadě bylo důležité zjistit, která opatření od státu subjekty omezila v jejich činnosti. Na otázku: „**Která vládní opatření se Vašeho podniku nejvíce dotkla?**“ Bylo možné zvolit více variant. Všichni respondenti uvedli minimálně jedno státní opatření, které je omezilo. U většiny šetřených subjektů se však jednalo o více než jedno omezení. V průměru se dotýkalo 3,4 omezení na jeden subjekt. Vždy záleželo, o jaký konkrétní objekt se jednalo a jaké služby poskytuje.

Tabulka 6: Počet omezení jednotlivých subjektů cestovního ruchu

omezení / druh subjektu (celkový počet subjektů z dané kategorie)	Ubytovací zařízení	Gastro nomické zařízení	Cestovní kancelář/ agentura	Destinační společnost	Informační centrum	Skiareal	Turistická atrakce	Aquapark	Zábavní park	Jiná	Celkem
	6	7	2	5	5	5	31	3	2	13	79
Omezení vstupu cizinců do ČR	4	1		5	4	4	16			7	41
Omezení cestování do rizikových zemí	1		1	1			1		1		5
Nařízení karantény po návratu z cizí země			1				2				3
Zrušení kulturních, sportovních a dalších akcí (nad 30 osob)	3	5	1	5	5	4	27	2	2	10	64
Zákaz maloobchodního prodeje a služeb	2	2	1	1	3	5	14	2		7	37
Omezení ubytovacích a gastro-nomických zařízení	6	7	1	4	3	4	8		1	5	39
Omezení pohybu osob	2	6	2	3	4	4	26		2	9	58
Jiná				2		2	10			4	18

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

Tabulka č. 6 znázorňuje, která omezení byla pro subjekty cestovního ruchu nejzásadnější. Respondentů se nejčastěji dotklo omezení zrušení pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí nad 30 osob, toto omezení se dotýká téměř všech subjektů cestovního ruchu. Cestovní ruch je úzce na tyto aktivity navázán. Logicky tedy vyplývá, že zde subjekty utrpěly ztrátu nejčastěji. Celkem toto omezení ovlivnilo 82 % subjektů z dotazovaného vzorku. Toto omezení se nedotklo ve větší míře subjektů spadající pod skupinu cestovní kanceláře a cestovní agentury. V šetřeném vzorku jsou zařazeny pouze dva takto zaměřené subjekty. Nelze tedy tento závěr zcela zobecnit. Zde bude záležet na celkovém portfoliu poskytovaných služeb uvedené cestovní kanceláře nebo agentury. Pokud by hlavní činností takového subjektu bylo pořádání zájezdů do divadel, na koncerty, školní výlety apod. mohlo by toto opatření výrazně ovlivnit i tyto subjekty.

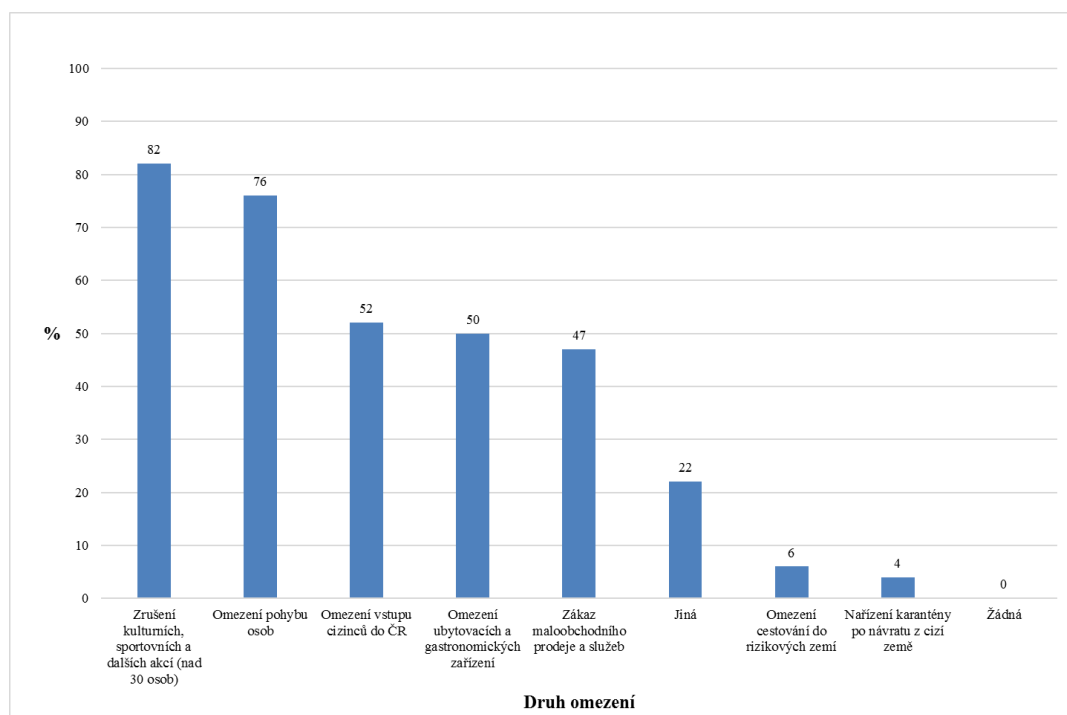
Jako druhé největší omezení považovaly subjekty cestovního ruchu omezení pohybu osob. V komentářích subjekty uváděly, že omezení pohybu osob snížilo jejich příjmy natolik, že se jim finančně nevyplatilo držet podnik v provozu, protože výše příjmů nepokryla ani nutné výdaje na provoz. Toto omezení ovlivnilo celkem 76 % subjektů ze sledovaného vzorku.

Třetím významným omezením, které zasáhlo subjekty cestovního ruchu, bylo omezení vstupu cizinců do ČR. Celkem to ovlivnilo 52 % subjektů cestovního ruchu. Toto omezení ovlivnilo nejvíce subjekty v regionech, které jsou na hranicích se sousedními státy. Do všech tří skupin omezení, které zásadně ovlivnily subjekty cestovního ruchu, patří i destinační společnosti. Všechny z dotazovaných destinačních společností uvedly, že je nepříznivě ovlivnilo omezení vstupu cizinců a zrušení pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí. Tři z pěti destinačních společností omezilo opatření o omezení pohybu osob. Destinační společnosti uváděly, že se jich tato omezení dotýkala sekundárně. Nebyly uzavřeny, ale vzhledem k významnému omezení počtu turistů neměly klienty pro svoje služby, musely významně omezit činnost místních průvodců.

Další omezení, kdy celkem 50 % subjektů odpovědělo, že se jich dotklo omezení ubytovacích a gastronomických služeb. Jedná se o skupinu, kde dochází ke kumulaci subjektů. Turistické atrakce, aquaparky nebo zábavní parky jsou většinou propojeny s další aktivitou, jako je ubytování, restaurace nebo občerstvení.

Zákaz maloobchodního prodeje a služeb uvádí 47 % subjektů. Toto omezení nejvíce ovlivnilo turistické atrakce, kde se dají nakoupit upomínkové předměty, turistické známky, pohledy, ale i místní tradiční oblečení apod.

Nejméně subjektů se dotýkalo nařízení povinné karantény po návratu z cizí země či omezení cestování do rizikových zemí. Pokud by se šetření zúčastnilo více cestovních kanceláří a agentur, tak by byl výsledek v této skupině pravděpodobně odlišný. V kolonce „jiné“ respondenti uváděli úplné uzavření daných subjektů, kdy byly zcela uzavřeny památky, muzea či skiareály. Grafický přehled na obrázku č. 13 znázorňuje podíl subjektů, které byly ovlivněny konkrétním omezením.



Obrázek 13: Podíl subjektů ovlivněných konkrétním vládním omezením

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

Následující otázka kladená respondentům zjišťovala, **jaké podpory podnik od státu žádal**. V jarních měsících roku 2020 subjekty přišly o příjmy od návštěvníků, turistů i klientů v ubytovacích zařízeních, ale v průběhu letních prázdnin se některé podniky dostaly na příjmy z roku 2019 někdy i vyšší. Jednotlivé subjekty měly rozdílné možnosti. Některé podniky měly možnost žádat kompenzace v podobě podpor od státu, ale určité oblasti tuto možnost neměly, i když je vládní opatření v jejich činnosti omezila. Záleželo na skutečnosti, o jaký právnický či fyzický subjekt se jedná, kdo je jeho zřizovatelem a jakým způsobem zajišťuje finanční prostředky na provoz.

Tabulka 7: Počty subjektů vzhledem k žádosti o podporu

podpory / druh subjektu (počet subjektů celkem v šetřené skupině)	Ubytovací zařízení	Gastro nomické zařízení	Cestovní kancelář/ agentura	Destinační společnost	Informační centrum	Skiareál	Turistická atrakce	Aquapark	Zábavní park	Jiná	celkem
	6	7	2	5	5	5	31	3	2	13	79
Firma o podporu nežádala				5	4		19			5	33
COVID III. - sjednání úvěru						4				3	7
Antivirus A/ Antivirus Plus - hrazení mzdových nákladů na zaměstnance	5	4	2		1	2	3	3	2	5	27
Velký liberální balíček - odklad daní										1	1
Kompenzační bonus	1	2	1				1			4	9
Covid 19 - nájemné	1	4	1			2	2			6	16
Covid 19 - ubytování (pro hotely)	5	1				2				3	11
Covid kultura							6			1	7
Dotace pro zájezdové dopravce											0
Jiné	1		1			5	3			2	12

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

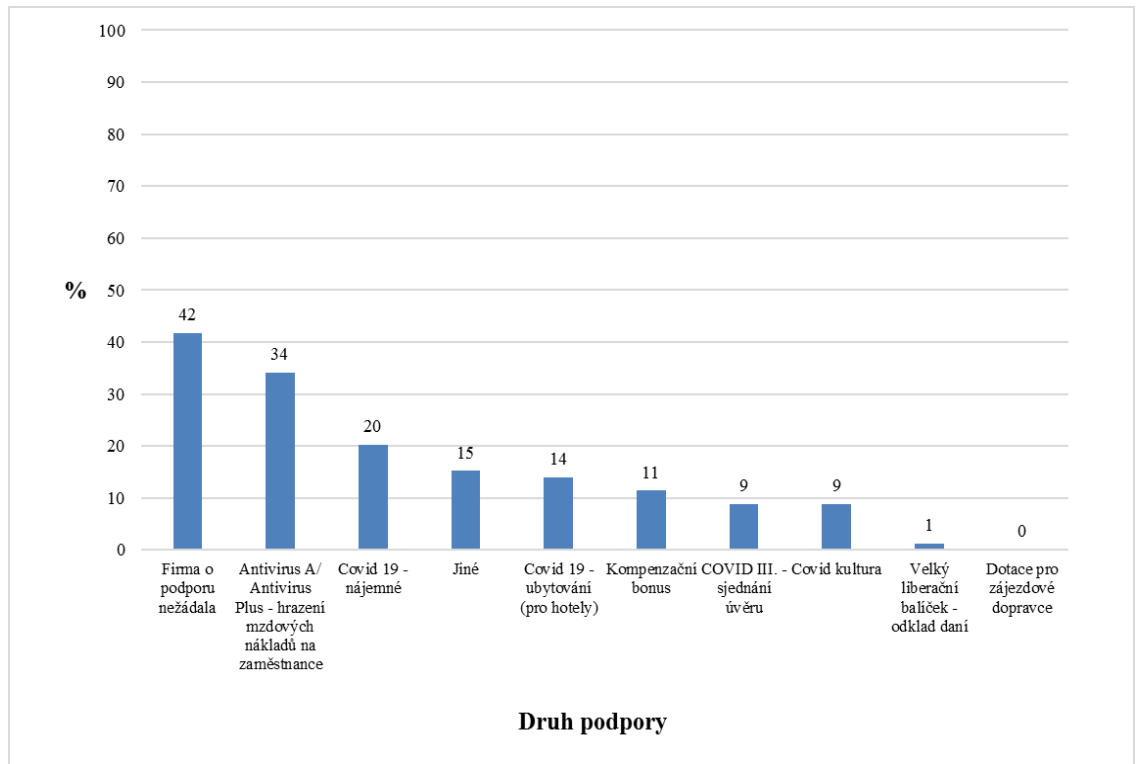
Tabulka č. 7 znázorňuje, o které podpory subjekty cestovního ruchu žádaly. Z šetřené skupiny bylo 42 % subjektů, které o podporu nežádaly. Jednalo se o nejpočetnější skupinu subjektů. Dotazníkového šetření se zúčastnily příspěvkové organizace, které jsou financovány dle Zákona 2018/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o dotace žádat nemohly. Ostatní podniky žádaly o podporu dle vypsanych podpor a odvětví, do kterých svou činností spadají.

Skiareály a podniky ve skupině jiné, které jsou sloučené z více podniků, nejčastěji využívaly Covid III, kde se jednalo o jistinu zaručovaného úvěru pro podniky.

34 % organizací ze šetřené vzorku mělo nárok na čerpání příspěvku Antivirus A/ Antivirus Plus, kdy žádaly náhradu mezd pro zaměstnance. Hlavním účelem tohoto programu je minimalizovat dopady krize na zaměstnanost. Pomáhá firmám zaplatit mzdy zaměstnanců v době nuceného omezení provozu nebo karantény zaměstnanců.

Jiné podpory, které subjekty cestovního ruchu čerpaly, byly Covid-lyžařské areály a dotace pro CK. V dotazníkovém šetření žádný podnik nežádal o dotace pro zájezdové dopravce. Do této kategorie žádný ze subjektů nespadal. Všechny další podpory byly čerpány minimálně jedním subjektem.

Nejméně využívanou podporou v daném vzorku byl takzvaný Velký liberační balíček, který umožňoval subjektům odložit daně. Pro lepší orientaci je přidán obrázek č. 14, který znázorňuje subjekty, které jednotlivé dotace využívalo, vyjádřeno v %.



Obrázek 14: Subjekty čerpající přiznanou podporu v %

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

V následující tabulce č. 8 jsou znázorněny možnosti podpory, které uvedli respondenti v dotazníkovém šetření, a kolik na ně bylo v České republice celkem z veřejných rozpočtů vyplaceno v roce 2020. Podpory byly vypláceny ze státního rozpočtu i z rozpočtu obcí.

Tabulka 8: Celkem vyplacené podpory z veřejných rozpočtů za rok 2020

Druh podpory	Vyplacená částka z veřejných rozpočtů v mil. Kč
Kompenzační bonus pro OSVČ	20 200
Kompenzační bonus pro společníky malých s.r.o.	1 700
Kompenzační bonus pro osoby na DPČ/DPP	100
Kompenzační bonus – podzimní bonusová období	2 400
Program Antivirus (A, A Plus, B)	23 700
Program Covid–Sport	100
Program Covid–kultura I, II	300
Program Covid–nájemné	4 100
Program Covid–lázně	100
Program Covid–ubytování	2 300
Program Covid–Bus	900
Program Covid–podpora cestovního ruchu	100
Covid III*	22 200
*odhad MF	

Zdroj: vlastní zpracování podle MF (2021b)

Z tabulky č. 8 vyplývá, že největší částka byla vyplacena na program Antivirus, tato dotace byla dostupná pro nejvíce respondentů. Dlouhodobě se v oblastech cestovního ruchu a gastronomie firmy potýkaly s nedostatkem kvalitních zaškolených pracovníků, proto se snažily své zaměstnance udržet i v době uzavření nebo omezení provozu. V tomto je také podpořilo Ministerstvo práce a sociálních věcí svým programem Antivirus A, A+, B, který slouží k zachování pracovních míst. Dle tiskové zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí (2021b) se díky programu Antivirus míra nezaměstnanosti drží v přijatelných mezích a riziko ztráty zaměstnání v podnicích zapojených do něj bylo mnohem nižší než u podniků, které do programu nevstoupily. Do programu se zapojila každá čtvrtá firma v soukromé sféře. Nejčastěji šlo o firmy z oblasti velkoobchodu a maloobchodu (23 %), ubytování a stravování (19 %) a zpracovatelského průmyslu (16 %). Dle zveřejněných statistik bylo z programu Antivirus A + B podpořeno 69 043 firem a 959 536 zaměstnanců. (MPSV, 2021a)

Další významnou položkou, která byla v rámci programů podpory čerpána je Covid III. K datu zpracování diplomové práce je k dispozici pouze předběžné vyčíslení za rok 2020. Jedná se o podporu v podobě úvěru, kdy se stát zaručí za provozní úvěr u soukromých bank.

Stát vyčlenil na tuto podporu 167 000 mil. Kč. Dle předběžných vyčíslení bylo vyčerpáno 22 200 mil. Kč. Z šetřené skupiny tuto podporu využilo 7 respondentů. 4 z 5 skiareálů a dále 3 ze skupiny „jiná“. Zde bylo potřeba zvážit, zda subjekt bude moci v budoucnu daný úvěr splácet. Této pomoci využívaly právě skiareály, aby udržely svoje areály v provozu a mohly je v případě uvolnění státních restrikcí otevřít. Jedná se o možnost zabezpečit své fungování a investice do rozvoje po odeznění pandemie koronaviru. K uvolnění v zimní sezoně nedošlo, tuto investici budou muset skiareály hradit z jiných zdrojů než z příjmů v zimní sezoně.

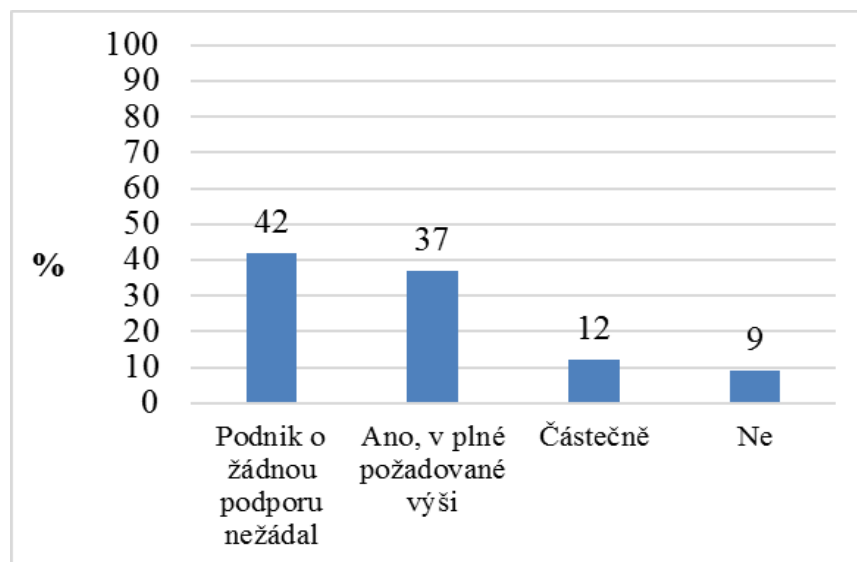
Celkem 16 respondentů využívalo podporu Covid-nájemné, na který bylo vyplaceno celkem 4 100 mil. Kč. Covid-nájemné měli možnost čerpat podnikatelé, kteří museli kvůli krizovým mimořádným opatřením dočasně uzavřít provozovny, které využívají pro maloobchodní podnikatelskou činnost – prodej zboží nebo poskytování služeb zákazníkům. V tomto programu z šetřené skupiny nečerpaly aquaparky a zábavní parky, informační centra a destinační společnosti. Jedná se o příspěvkové organizace zřízené organizačními složkami státu, jež do skupiny, která mohla o uvedený program žádat, nespádají.

Celkem bylo vyplaceno na kompenzační bonus pro OSVČ 20,2 mld. Kč, tuto podporu čerpalo celkem 7 respondentů. Ministerstvo financí vyplácí kompenzační bonus pro OSVČ a společníky malých společností s ručením omezeným s převažující činností podnikání v zavřených oblastech ekonomiky. Účelem kompenzačního bonusu je zmírnit dopady událostí spojených s koronavirem na OSVČ, jejichž činnost byla v důsledku těchto událostí úplně či částečně utlumena, a tedy došlo k zásadnímu nebo výraznému negativnímu zásahu do jejich podnikání.

V průběhu roku 2020 byly konkrétní subjekty na základě vládních restrikcí uzavírány. Problém nastal, když dotace a podpůrné programy od státu v určitých případech nepokryly ani základní provozní potřeby. Krátkodobě tuto finanční nerovnováhu lze pokrýt z rezerv, ale jedná se o dočasné řešení. Ne všechny subjekty měly možnost o podporu žádat. Záleželo na formě a struktuře podnikání. Konkrétním příkladem mohou být zoologické zahrady, kdy jako příspěvkové organizace jsou vyloučeny z možnosti požádat stát o finanční kompenzace.

Zákon o rozpočtových pravidlech (ČR, 2000, §53) uvádí, že příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a peněžními prostředky v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem a dalších zdrojů stanovených zákonem. Firmy uváděly, že finanční příjmy z hlavní činnosti dosahují až osmdesát procent. Zde jsou finanční ztráty způsobené propadem vlastních příjmů skutečně obrovské. Výdaje však příliš snižovat nelze, musí se platit krmivo, energie. Mají sice svoje zřizovatele, ale jak uvádějí respondenti, i oni zápasí se snížením příjmů, tedy přistupují ke snížení příspěvků na provoz zřizované zoologické zahrady. Pokud se zoologická zahrada uzavře, přichází tím o 95 % komerčních příjmů. Např. ZOO a zámek Zlín – Lešná, která se nachází ve Zlínském kraji, uvádí, že přichází každý měsíc o 7 milionů Kč. Z prostředků od zřizovatele a z vlastních úspor měla tato zoologická zahrada vydržet do konce dubna 2021 a následně by se musela uchýlit k větším krizovým opatřením. Za krizová opatření považují nahrazení kvalitnějšího krmiva méně kvalitním, snížením teploty u vytápěných expozic a pavilonů a v neposlední řadě také propouštění zaměstnanců. Prozatím se zlínská zoologická zahrada snaží vyhnout těmto razantním opatřením a snaží se hledat jiné způsoby, které by pomohly udržet subjekt v chodu. Snažili se získat finanční prostředky z různých aktivit, jako je sponzoring zvířat, nebo „zapůjčení“ zvířete na víkend, popřípadě si zákazníci mohou předplatit roční vstup, poobědvat či povečeřet se zvířátkem atd. Postupným jednáním s vládou bylo zoologickým zahradám v ČR vyčleněno 80 mil. Kč. Tato částka bude přerozdělena do jednotlivých zoologických zahrad dle počtu ohrožených druhů. Například ZOO a zámek Zlín – Lešná od vlády obdrží 4 mil. Kč. Vlastními aktivitami získala od občanů ČR 8 mil. Kč. Zoologická zahrada tedy nebude muset přistupovat k radikálním krizovým opatřením do konce května 2021.

V následující otázce bylo řešeno, **kolik bylo jednotlivým subjektům vyplaceno**, zda jim podpory byly vyplaceny v celé požadované výši, částečně nebo vůbec. Na obrázku č. 15 jsou znázorněny podíly vyplacení subjektů dle žádosti o podporu.



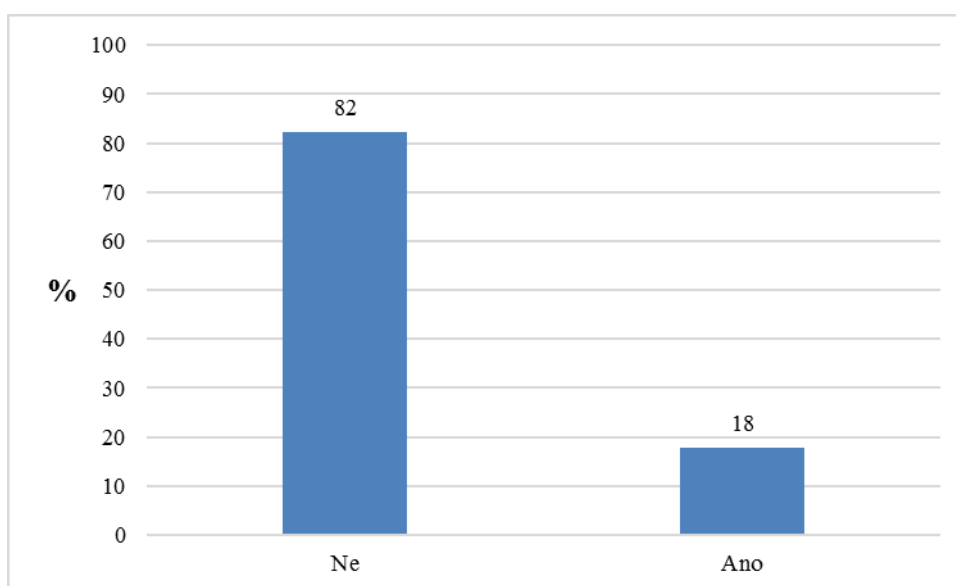
Obrázek 15: Podíl vyplacení subjektů dle žádosti o podporu

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

Z obrázku č. 15 je patrné, že 42 % respondentů z šetřené skupiny o žádnou podporu nežádalo, důvody již byly zmíněny dříve. Ze 46 zbývajících respondentů byla podpora v plné výši přiznána 37 % subjektům. Vůbec nebyla podpora schválena 9 % subjektům, z toho jeden subjekt neobdržel dotaci z důvodu chyby úředníka. Tento subjekt již neměl možnost si znovu o podporu požádat. Zbývajícím 12 % podnikům byla podpora přiznaná pouze částečně od 10 % do 75 %. Z jakého důvodu byla přiznána podpora pouze částečně, nebylo součástí dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že to není pro tuto práci stěžejní informace, nebude se následně ani tato skutečnost došetřovat.

Na vyplacení podpor navazuje otázka, **zda respondenti z důvodu pandemie museli propouštět zaměstnance či nikoliv**. Většina respondentů se snažila své zaměstnance udržet. Několik podniků muselo své zaměstnance propustit a v některých případech se jednalo až o 70 % zaměstnanců. Jiné podniky se musely rozloučit pouze se sezonními zaměstnanci. Dle statistik lze říct, že pandemii ovlivnila nezaměstnanost v ČR během roku 2020 méně, než by se dalo předpokládat. Dle zveřejněných údajů na ČSÚ (2021c) míra nezaměstnanosti v ČR na konci prosince vzrostla na 4 %, v lednu 2020 se nacházela na úrovni 3,1 %. V rámci EU se Česká republika drží stále velmi dobře. Významnou roli zde sehrávají vládní opatření na podporu zaměstnanosti, jedná se pouze o dočasné ad hoc řešení.

Mělo pomoci překonat období, kdy se ekonomika dočasně výrazně zpomalila. V tiskové zprávě Ministerstva práce a sociálních věcí (2021c) Výzkumný ústav práce a sociálních věcí uvedl, že se zaměřuje na vývoj zaměstnanosti v souvislosti s pandemií Covid-19 a v rámci modelu Kompas zveřejnil, že nejvýraznější meziroční pokles zaměstnanosti byl sledován v odvětvích ubytování, stravování a pohostinství (16 %; 30,8 tis. zaměstnanců), dále pak v kulturní, zábavní a rekreační činnosti (12 %; 12,5 tis. zaměstnanců), v dopravě a skladování (8 %; 29,2 tis. zaměstnanců). Nejvyšší absolutní meziroční pokles byl zaznamenán ve zpracovatelském průmyslu, zejména pak automobilovém (3 %; 48,7 tis. zaměstnanců). Předpokládá se, že v těchto odvětvích není předpoklad návratu na před pandemickou úroveň.



Obrázek 16: Propouštění zaměstnanců z důvodu pandemie Covid-19

Zdroj: vlastní zpracování z vlastního dotazníkového šetření

Na obrázku č. 16 je znázorněno, kolik subjektů bylo nuceno své zaměstnance propustit, zhruba 18 % z dotazovaného vzorku respondentů muselo z části propustit své zaměstnance. Celkem 82 % dotazovaných se povedlo nalézt možnost udržení si svých zaměstnanců.

Z šetření vyplynulo, že nebyl problém u mzdy zaměstnanců, která byla z podpory pokryta. U podnikatelských subjektů již podpora nepokryla ani náklady na provoz, refundaci odměny již žádná podpora neřešila, tuto situaci již podnikatel musel řešit z vlastních rezerv, pokud rezervy neměl dostatečné, musel ukončit svoji podnikatelskou aktivitu.

Informační centra uváděla z pohledu zaměstnanosti jako výrazně ohroženou skupinu průvodce. Vzhledem k úbytku zahraničních turistů se výrazně snížil počet prohlídek měst. Informačním centrům byl snížen i rozpočet na provoz, musela tedy tuto situaci aktuálně řešit.

V poslední otázce měli respondenti prostor pro své připomínky a možnost uvést podstatné informace a názory na vnímání pandemie pro jejich podnik. Pandemii některé firmy využily i jako příležitost ke zmodernizování různých technologií a zaměření se na novou strategii v podniku. V některých případech je možnost služby více převést do online světa. Teambuildingy a různé konference se také převedly z velké části do online světa s možností i zahraniční spolupráce. Destinační management Královehradeckého kraje pracuje na vypsání nového dotačního programu pro zlepšení webových stránek jednotlivých subjektů cestovního ruchu, které jsou důležitým informačním zdrojem pro turisty. V těchto oblastech jsou nové možnosti zaměstnanosti. V oblasti dalšího vzdělávání je především nutné nastavit prostředí napomáhající po pandemickému restartu ekonomiky. Je potřeba reflektovat skutečné potřeby zaměstnavatelů, aplikovat modularizované rekvalifikace na oblasti, které budou v budoucnu žádané.

3. 3 Výsledky případových studií subjektů cestovního ruchu

Další zvolenou metodou vyhodnocení aplikace krizového managementu ve vybraných podnicích v oblasti cestovního ruchu v době pandemie Covid-19 byla analýza formou případových studií. Na dvou případových studiích byl analyzován dopad pandemie na tyto podniky. Případové studie jsou zaměřeny na dva obdobné subjekty cestovního ruchu. Hlavní činností těchto společností je provozování ubytovacích zařízení a doprovodných služeb souvisejících s provozem hotelu a restaurace. Subjekty byly vybrány ze dvou různých destinací cestovního ruchu, první subjekt je z České republiky a druhý ze Švýcarska. Případová studie se věnuje mimo jiné konkrétním finančním dopadům pandemie na tyto subjekty i v návaznosti na rozdílné vládní restrikce v jednotlivých státech.

3.3.1 Harmony Club Hotely, a.s. v ČR

Firma Harmony Club Hotely, a. s. zahrnuje celkem 3 subjekty, dva hotely a jednu ubytovnu. Hotely se jmenují Harmony Club Hotel Špindlerův Mlýn a Harmony Club Hotel Ostrava. Uvedený subjekt provozuje i ubytovnu v Pardubicích. V diplomové práci jsou z důvodu specifikace na cestovní ruch uváděny a vyhodnoceny pouze hotely. Dle interních informací můžeme firmu rozčlenit s ohledem na účetní výkazy na 20 %, které vykazují ubytovací zařízení v Pardubicích a 80 % výnosových i nákladových položek se vztahuje k hotelům. V případové studii již dále jednotlivé hotely rozděleny nebudou, ale pokud by mělo být aplikováno podrobnější členění, tak tyto subjekty lze rozdělit na 75 % Harmony Club Hotel Špindlerův Mlýn a 25 % Harmony Club Hotel Ostrava. (Junek, 2021)

Harmony Club Hotel Špindlerův Mlýn má 114 pokojů s celkovou kapacitou 217 lůžek. Kapacitu lze rozšířit o 40 míst na přistýlkách. Hotel má v nabídce 6 jednolůžkových pokojů, 71 dvoulůžkových pokojů, 4 čtyřlůžkové pokoje, 3 čtyřlůžkové dělené, 12 studií tedy 24 dvoulůžkových pokojů, které jsou propojené dveřmi. 5 apartmá a 1 apartmá LUX. Hotel dále nabízí kongresové prostory, velký kongresový sál s kapacitou až 350 osob, 5 menších salonků, kinosál pro 200 osob, velký foyer i možnost výstavní haly. Salonky jsou určeny pro skupiny v rozmezí 10-90 osob. Dále se v hotelu nachází dvě restaurace, jedna slouží k bufetovému podávání, lounge bar, bowling bar a grill. V hotelu je k dispozici rozsáhlé wellness centrum, které zahrnuje bazén, hydromasážní whirlpools, sauny, kneippův chodník a relaxační část. Hotel také nabízí spoustu dalších aktivit a služeb, jako jsou dětské hřiště, půjčovna lyží atd.

Harmony Club Hotel Ostrava je zrekonstruovaný business hotel. Disponuje celkem 153 pokoji s celkem 215 lůžky v rozdělení 91 jednolůžkových pokojů, 53 dvoulůžkových pokojů a dalších 9 dvoulůžkových pokojů s manželskou postelí. Hotel v Ostravě také nabízí kongresové prostory, kongresový sál pro 150 osob, dále pak 5 kongresových salonků. Hotel má jednu restauraci s letní terasou a lobby bar. Hotel nabízí i možnost relaxace formou thajské masáže Sabai. (Harmony Club Hotely, a .s., 2021)

Identifikační údaje firmy Harmony Club Hotely, a. s. jsou uvedeny v tabulce č. 9. Celá společnost zaměstnávala v roce 2020 v průměru 92 pracovníků.

Tabulka 9: Výpis z obchodního rejstříku firmy Harmony Club Hotely, a. s.

Datum a vznik zápisu	1. ledna 1994
Spisovná značka	B 990 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma	Harmony Club Hotely, a.s.
Sídlo	Bedřichov 106, 543 51 Špindlerův Mlýn
Identifikační číslo	60108878
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	Hostinská činnost
	Provozování solárii
	Masérské, rekondiční a regenerační služby
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Silniční motorová doprava – osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
	Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Akcionář	Ing. Šárka Junková
Akcie	76 490 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 4 600,- Kč
Základní kapitál	351 854 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle firmy Harmony Club Hotely, a.s. (2021)

Historie hotelu

Historie Harmony Club Hotelu Špindlerův Mlýn (2021), jak uvádí na svých stránkách je spojena s rokem 1984, kdy v prostorách bývalé vojenské střelnice, se ve svahu Medvědína začal realizovat jeden z nejutajovanějších projektů v Československé republice. Jednalo se o protiatomový kryt pro 200 osob. Součástí hotelu byl podzemní kryt pro generální štáb tehdejší armády. Velikost čtyřpatrového podzemního labyrintu odpovídala kapacitě hotelu. Hotel byl dokončen v roce 1989 a od té doby je neustále rekonstruován a zvelebován. Z původních místností a chodeb bunkru se dochovalo pouze torzo. V současné době slouží tento podzemní objekt jako muzeum. Největší chloubou podzemí je kinosál pro dvě stě osob.

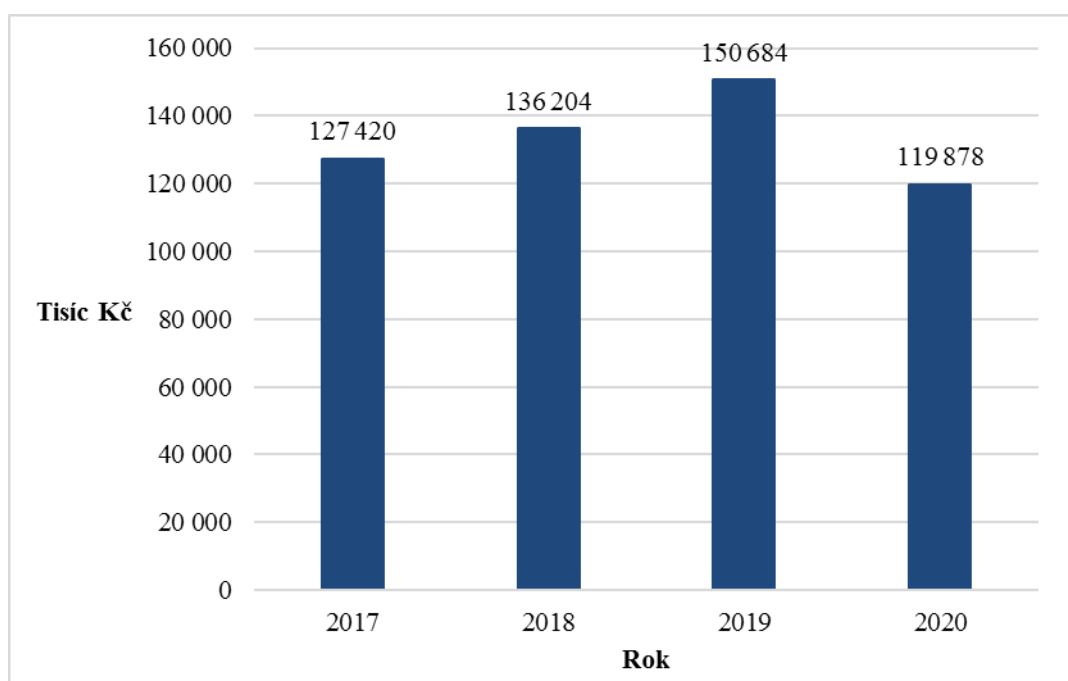
Lokalizace subjektu v turistickém regionu

Česká republika je rozdělena celkem do 17 turistických regionů, firma Harmony Club Hotely, a. s. vlastní několik subjektů, které jsou umístěny v různých regionech České republiky. První z hotelů Harmony Club Hotel Špindlerův Mlýn je umístěn v turistickém regionu Krkonoše a Podkrkonoší. Krkonoše leží v severovýchodních Čechách, západní část leží v Libereckém kraji, východní část v Královohradeckém kraji a část Krkonoš zasahuje za hranice do polské části Slezska. Špindlerův Mlýn je dle portálu Region-Krkonoše (2021) centrálním bodem středních Krkonoš. Jedná se o tradiční oblíbené místo milovníků hor, protože představuje strategický bod pro hřebenové túry a v zimě má vynikající dlouhodobě příznivé sněhové podmínky. Krkonoše jsou nejvyšší a nejznámější pohoří v České republice. Nachází se zde nejvyšší hora České republiky – Sněžka. Území Krkonoš bylo pro své mimořádné přírodní bohatství v roce 1963 vyhlášeno prvním národním parkem v České republice, který patří mezi jeden z největších národních parků v Evropě. Leží zde několik desítek rašelinišť, vodopádů a turisté zde najdou flóru z různých klimatických pásem. Mimo přírodní úkazy je zde řada historických a kulturních památek jako historická města, renesanční domy, kamenné zříceniny, v pohraničí turisté navštěvují dělostřelecké věže, pozorovatelný i pěchotní srub.

Další z hotelů Harmony Club Hotel Ostrava spadá do regionu Severní Morava a Slezsko. Ostrava je třetím největším městem v České republice, ležící v příhraničním trojúhelníku tří států České republiky, Polska a Slovenska. Jedná se o významné krajské a univerzitní město v Moravskoslezském kraji. Ostrava byla historicky vnímána jako město obchodní a tranzitní, za první republiky se jednalo o město s fungujícím obchodem a průmyslem. Jak uvádí portál Severní Morava a Slezsko (2021) byla Ostrava několik desetiletí vnímána jako ocelové srdce republiky, špinavé, nehostinné město s těžce a drsně pracujícím lidem, které v roce 1989 zaznamenalo obrovský přerod. Z provozu byly vyřazeny některé průmyslové závody a město se navrácí ke své původní podobě. Rychle se rozvíjí bankovníctví a terciární sféra. Ekonomicky se využívá geografická poloha Ostravy. Renovují se ubytovací a restaurační zařízení a Ostrava vytváří prostor pro realizaci výstav, kongresů, veletrhů, kulturních akcí či sportovních klání. Bývalý průmyslový areál Dolních Vítkovic byl v roce 2002 prohlášen za národní kulturní památku a jeho unikátní provozy jsou zpřístupněny pro veřejnost formou industriálního skanzenu. Ani z pohledu přírodního bohatství tato oblast nezaostává. Mezi Ostravou a Jeseníkem nad Odrou se rozprostírá chráněná krajinná oblast Poodří, kde jsou lužní lesy a mokřady mezinárodního významu.

Ekonomické ukazatele Harmony Club Hotely, a.s.

Cílem zhodnocení výkonnosti podniku je porovnat skutečnosti ve formě ukazatelů a tyto ukazatele a jejich vývoj analyzovat. Potřebná data k výpočtům jsou uvedena v příloze č. 3. Pomocí obrátu můžeme sledovat vývoj společnosti a sledovat její úspěšnost na trhu. Obratem rozumíme souhrn výnosů v daném období. Jedná se o výnosy z prodeje zboží, výrobků a služeb v rámci běžné činnosti firmy. Sledujeme vývoj společnosti Harmony Club Hotely, a. s, kde jsou na obrázku č. 17 uvedeny obraty společnosti v letech 2017–2020 v celých tisících Kč. Z uvedeného vývoje je zřejmé, že obraty společnosti měly v letech 2017–2019 rostoucí trend. V roce 2020 zaznamenala firma výrazný pokles.



Obrázek 17: Obraty firmy Harmony Club Hotely, a. s. za období 2017-2020

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021, 2019)

Dalším ukazatelem finanční analýzy byly vybrány ukazatele rentability. Rentabilita neboli výnosnost zahrnuje ukazatele poměřující zisk s dalšími veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Uvedené hodnoty v tabulkách č. 10, 11, 12, 13 a 14 jsou v celých tisících Kč.

Rentabilita aktiv (ROA) se používá pro měření a hodnocení výkonnosti podniku. Vypovídá o zhodnocení každé vložené koruny kapitálu. Tento ukazatel v roce 2020 výrazně klesl. Pokles je způsoben výrazně klesajícím ziskem. Zisk představuje hospodářský výsledek, jehož výše vypovídá o aktuálním výkonu, který reaguje na vnější podněty.

Tabulka 10: Rentabilita aktiv firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{20\ 842}{623\ 041} * 100\% = 3,35\ %$	$\frac{11\ 534}{614\ 680} * 100\% = 1,88\ %$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), jak je zřejmé z tabulky č. 11 je velmi podobný předešlému ukazateli. V roce 2020 je zde pokles. Tento ukazatel má význam pro majitele, neboť ukazuje, kolik zisku vzešlo z peněz vložených do podnikání.

Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{20\ 842}{425\ 925} * 100\% = 4,89\ %$	$\frac{11\ 534}{437\ 458} * 100\% = 2,64\ %$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021)

V tabulce č. 12 je znázorněna rentabilita tržeb (ROS), tento ukazatel představuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik podnik vyprodukuje efektu na 1 Kč tržeb. Vzhledem k tomu, že se k výpočtu se využívá v čitateli zisk po zdanění, hovoří se o tzv. ziskové marži. Ukazuje procentuální výši marže na tržbách. I zde má ukazatel v roce 2020 klesající charakter.

Tabulka 12: Rentabilita tržeb firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{20\,842}{146\,818} * 100\% = 19,36\%$	$\frac{11\,534}{99\,485} * 100\% = 13,74\%$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021)

Rentabilita nákladů (ROC) je vypočítána v tabulce č. 13 a vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na jednu korunu vykazovaných nákladů. Čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím efektivněji zhodnocujeme položky vkládané do podnikatelské činnosti. Jako u předcházejících ukazatelů, tak i tento ukazatel vykazuje v roce 2020 nižší hodnoty.

Tabulka 13: Rentabilita nákladů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita nákladů (ROC)	$\frac{20\,842}{107\,649} * 100\% = 14,20\%$	$\frac{11\,534}{83\,922} * 100\% = 11,59\%$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021)

Výkon zaměstnanců firmy působící v cestovním ruchu byl meziročně porovnán dle vzorce č. 6. V roce 2020 firma snížila počet zaměstnanců o 6 osob. Tržby v uvedeném roce zaznamenaly pokles a dosahovaly úrovně 77 % předešlého roku. Výkon na jednoho zaměstnance se snížil o 28 %.

Tabulka 14: Produktivita práce z tržeb firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Produktivita práce z tržeb	$\frac{146\,818}{88} = 1\,668$	$\frac{99\,485}{82} = 1\,213$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s. (2021)

Dopady pandemie na firmu Harmony Club Hotely, a. s.

Činnost společnosti byla dle informací ve Výroční zprávě 2020 Harmony Club Hotely, a. s. (Harmony Club Hotely, a. s., 2021) významně ovlivněna nařízeními vydanými vládou ČR v souvislosti s pandemií Covid-19, což dokládají i účetní výkazy. Obrat firmy zaznamenal v roce 2020 výrazný pokles k předešlému roku. V současné době veškeré své plánované investice společnost odložila a zaměřila se na přípravu nových trendů podnikání v sektoru cestovního ruchu. Vedení firmy přijímá opatření především v nákladové oblasti a v maximální možné míře využívá vypsanych dotačních programů na podporu podnikání. V rámci krizového řízení byl upraven a schválen krizový rozpočet na rok 2021 včetně výhledů na roky 2022–2023.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že před rokem 2020 se subjekt managementu rizik systematicky nevěnoval. Krizový management ale již využil v době hospodářské krize v roce 2008, kdy si propad ekonomiky vynutil řadu opatření v obchodní i provozní činnosti. V době pandemie bylo nutné změnit řízení, jak je uvedeno i ve výroční zprávě (Harmony Club Hotely, a. s., 2021) S řediteli středisek byly pravidelně projednávány pravidelné měsíční rozborů hospodaření společnosti, byla změněna strategie do dalšího období. Na řízení podniku v době krize se podílel podnikatel-vlastník a vedení podniku. Z vládních opatření šetřený subjekt nejvíce ovlivnilo omezení vstupu cizinců do ČR, zrušení pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí s účastí nad 30 osob a omezení ubytovacích a gastronomických zařízení. Od státu žádal podporu na hrazení mzdových nákladů na zaměstnance Antivirus A a Covid–ubytování pro hotely. Podpora Antivirus A pomohla firmě udržet zaměstnance i v době uzavření jednotlivých provozů. V gastronomii i v oblasti cestovního ruchu se již před pandemií velmi těžko získávali kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci. Jak sám dotázaný respondent uvádí, udržet zaměstnance bylo jednou z hlavních priorit. Požadované podpory byly poskytnuty v plné výši, i když, jak v dotazníku uvádí, nebyli spokojeni s výší ani termínem finančního plnění od Ministerstva pro místní rozvoj. Z důvodu pandemie uvedený subjekt nemusel propouštět zaměstnance. Při telefonickém kontaktu bylo upřesněno, že více postiženým hotelem byl Harmony Club Hotel v Ostravě. Hotely byly rozhodnutím vlády ČR uzavřeny 13. 3. 2020 a znovu otevřeny 19. 5. 2020. Harmony Club Hotel v Ostravě byl znevýhodněn, protože ani po otevření se nepořádaly kongresy, byly pozastaveny téměř všechny služební cesty a turistiku do měst nikdo nevyhledával. Městský hotel zaměřený na tyto aktivity měl téměř nulovou možnost realizovat jakoukoliv aktivitu.

Harmony Club Hotel ve Špindlerově musel uzavřít své wellness centrum od 12.10.2020 a hotelu se nadále nevyplatilo nechat otevřeno. Následně 15.10. 2020 byl vyhlášen zákaz provozu ubytovacích i stravovacích služeb, a to znamenalo definitivní celkové uzavření hotelu. V prosinci 2020 byl hotel otevřen na 11 dní, ale následně na základě vládních restrikcí uzavřen a toto uzavření trvá až do současnosti (duben 2021). Objekt ve Špindlerově Mlýně měl v roce 2020 výhodnější postavení, protože turistika v létě normálně fungovala a lidé toho po první vlně pandemie hojně využívali. Majitelé předpokládají, že ztráty v roce 2021 budou pravděpodobně podstatně větší vzhledem ke skutečnosti, že celé první čtvrtletí byly hotely uzavřeny a doposud se neví, jak bude vývoj s pandemií dále pokračovat. (Junek, 2021)

Návštěvnost Harmony Club Hotel ve Špindlerově Mlýně klesla v roce 2020 o 37 %. Nejvíce navštěvoval hotel ve Špindlerově Mlýně v roce 2019 česká klientela, následně pak 35 % z celkové návštěvnosti tvořila německá klientela a zhruba 10 % z návštěvnosti tvořily ostatní národnosti. V roce 2020 se snížila německá klientela o 25 %. (Junek, 2021)

3.3.2 Wellness hotel Gerbi Weggis ve Švýcarsku

Hotel Gerbi je čtyřhvězdičkový hotel, který zaměstnává 25-30 pracovníků. Hotel má 4 apartmány pro 4-6 lidí a 32 hotelových pokojů. K hotelu patří dvě restaurace, kde je možné usadit až 70 hostů. Hotel svým hostům nabízí možnost využití rozsáhlého wellness centra, které provozuje ve spolupráci se sousedním hotelem Alexander. Identifikační údaje hotelu Gerbi jsou uvedeny v tabulce č. 15. Hotel vedou manželé Haslerovi.

Tabulka 15: Výpis ze Switzerland Company Register hotelu Gerbi

Datum a vznik zápisu	25.11.1985
Obchodní firma	Gerbi Hotel-Betriebs AG Weggis
Sídlo	Gerbi, 6353 Weggis
Identifikační číslo	CHE-103.866.203
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	Správa, prodej a výstavba hotelů a restaurací
	Poradenské a jiné služby v hotelovém průmyslu
	Nákup a prodej pozemků
	Výstavba, prodej a správa bytových a komerčních budov
	Financování jiných společností
Jednatelé	Michael Hasler
	Dagmar Karola Hasler-Aasman (každý jednatel může jednat za společnost samostatně)
Auditor	Refina Treuhand
Základní kapitál	200 000 CHF

Zdroj: vlastní zpracování podle Commercial register kanton Luzern (2021)

Historie hotelu

Hotel Gerbi vlastní a vedou majitelé Michael a Dagmar Hasler, tento hotel převzali od svých rodičů v roce 2005, avšak jeho historie sahá mnohem dál. Příběh hotelu začíná před více než 100 lety, kdy se na jeho místě rozkládal zemědělský statek Baumen. V roce 1795 statek koupil Hans a Vrena Hasler-Reis. V roce 1985 byla stará budova stržena a začalo se se stavbou nového Gerbi. Stavba trvala dva roky a hotel ve venkovském stylu byl otevřen 25. 6. 1987. Skládá se z 18 pokojů, 4 apartmá s kuchyňským koutem a 4 dvoupodlažních apartmánů s několika pokoji a kuchyní. Již po jednom roce užívání bylo potřeba přestavět dva přízemní pokoje na konferenční sál. V roce 2003 bylo ve spolupráci se sousedním hotelem Alexander vybudováno wellness. Mezi roky 2007–2010 probíhaly rekonstrukce pokojů a v následujícím roce 2011 došlo k přeměně konferenčního salonku na bistro restauraci Gerberai a současně byla rozšířena terasa restaurace. V roce 2016 byla terasa zmodernizována a upravena zahrada hotelu. 2020 byl vybudován venkovní hotelový bar Pier 87. (Hotels Alexander and Gerbi, 2021)

Lokalizace subjektu v regionu

Švýcarsko je rozděleno do 26 kantonů¹² a polokantonů. Hotel Gerbi se nachází v kantonu Luzern, který je velmi významnou oblastí pro turistický sektor Švýcarska. Daná oblast se nachází ve středním Švýcarsku. Hlavním městem kantonu je stejnojmenné město Luzern, které leží na severozápadním konci Luzernského jezera. Oblast nabízí mnoho turistických atrakcí, jako jsou plavby lodí přes jezero, historické památky a nespočetné množství turistických tras. Dle informací Switzerland (2021) se ve městě nachází jeden z nejstarších středověkých krytých dřevěných mostů v Evropě, který láká turisty z celého světa. Další známou historickou památkou v Luzern je do skály vytesaný umírající lev, který byl věnován Ludvíkem XVI na památku hrdinské smrti švýcarských strážců zabitých při útoku na Tuileries v roce 1792. Okolí jezera obklopují hory Pilatus, Rigi, Stanserhorn, Bürgenstock, které jsou důležitou součástí cestovního ruchu v této oblasti.

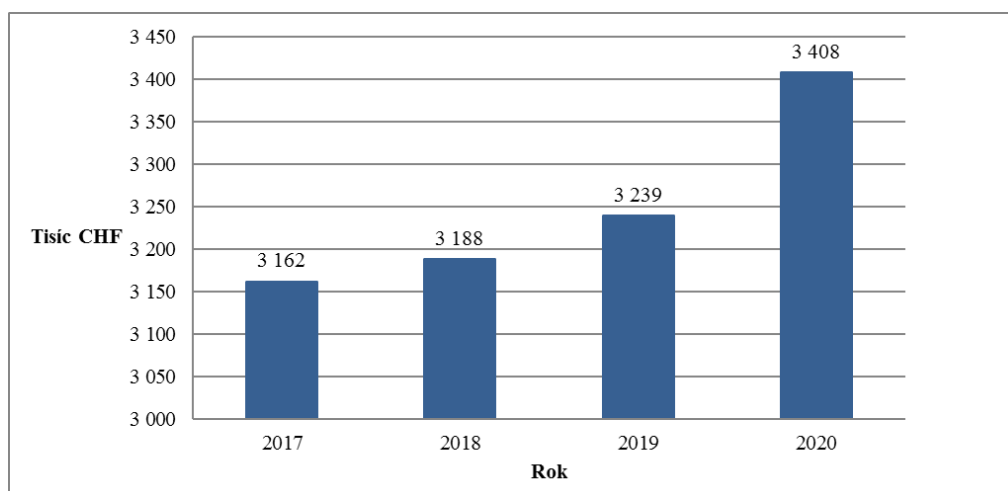
¹² Kanton je označení územní jednotky ve Švýcarsku, které je vyšší územní správní jednotka s určitou samosprávou. (Kroupová, Filipec, 2005)

Webové stránky Lucerne (2021) uvádí, že kanton Luzern registroval do roku 2020 v průměru 3,9 milionů turistů na jednu noc a v hlavním městě daného kantonu to bylo 1,3 milionů turistů na jednu noc. Data jsou brána z hotelového sektoru, nejsou zde počítána přenocování v soukromých objektech, jako je Airbnb. V celé oblasti se nachází 188 hotelů s 12 868 lůžky. Nejvíce navštěvují danou destinaci turisté ze Švýcarska, následně pak z Číny, Německa a Ameriky. Denní návštěvnost se pohybuje kolem 12 milionů návštěvníků, z čehož 10 milionů tvoří švýcarská klientela. Za přenocování v hotelu utratí turisté 140–450 CHF a za další služby 80–120 CHF. Od roku 2005 vzrostla hrubá přidaná hodnota o 19 %. Celkem cestovní ruch dané oblasti zaměstnává 11 239 lidí. V roce 2020 se předpokládá pokles cestovního ruchu v dané oblasti až o 60 %, jedná se o předběžné výpočty za daný rok.

Ekonomické ukazatele hotelu Gerbi v roce 2019 a 2020

I v této případové studii ve finanční analýze budou použity ukazatele rentability. Rentabilita neboli výnosnost zahrnuje ukazatele poměřující zisk s dalšími veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Potřebná data k výpočtům jsou uvedena v příloze č. 4. Uvedené hodnoty v tabulkách č. 16, 17, 18, 19 a 20 jsou ve švýcarských francích (CHF).

U ekonomických ukazatelů se stejně jako v první případové studii zaměříme na obraty společnosti v letech 2017–2020, které jsou ve švýcarských francích znázorněny na obrázku 24. Z uvedeného vývoje je zřejmé, že obraty v uvedené společnosti měly v letech 2017–2020 rostoucí trend. Ani světová krize spojená s pandemií tento vývoj neovlivnila a v roce 2020 měl hotel obrat vyšší než v předešlých letech.



Obrázek 18: Obraty hotelu Gerbi za období 2017-2020

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Rentabilita aktiv (ROA) znázorněna v tabulce č. 16, ukazuje zhodnocení každé vložené koruny kapitálu. I v případě pandemie byl ve švýcarském podniku vykázán vyšší zisk než v předcházejícím roce. Ukazatel ROA byl stoupající, zhodnocení kapitálu tedy lepší než v roce předchozím.

Tabulka 16: Rentabilita aktiv hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{230\ 340}{7\ 679\ 876} * 100\% = 3,00\ %$	$\frac{246\ 640}{7\ 546\ 765} * 100\% = 3,26\ %$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vypočítaná v tabulce č. 17, kde rok 2020 znázorňuje mírný pokles. Ukazatel poměruje čistý zisk k vlastnímu kapitálu, je žádoucí, aby podnik maximalizoval tento zisk při minimalizaci objemu vlastního kapitálu. Měl by tedy vykazovat rostoucí směr. Vzhledem k tomu, že zisk podniku měl rostoucí tendenci, ale rozdíl s předchozím rokem je velmi malý a zároveň došlo k výraznějšímu zvýšení vlastního kapitálu, vykazuje tento ukazatel mírný pokles.

Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{230\ 340}{3\ 564\ 775} * 100\% = 6,46\ %$	$\frac{246\ 240}{3\ 876\ 345} * 100\% = 6,35\ %$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Rentabilita tržeb (ROS) v tabulce č. 18 se v roce 2020 lehce zvýšila, konkrétně o 0,12 %. Ukazatel tržeb je považován za důležitý ukazatel posouzení úspěšnosti firmy. V době, kdy je všeobecně očekáván pokles, je i drobné navýšení tohoto ukazatele možné považovat za pozitivní.

Tabulka 18: Rentabilita tržeb hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{230\ 340}{3\ 239\ 480} * 100\% = 7,11\ %$	$\frac{246\ 240}{3\ 407\ 680} * 100\% = 7,23\ %$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

V tabulce č. 19 je znázorněna rentabilita nákladů (ROC), zde má ukazatel mírně klesající charakter. Dalo by se říct, že je téměř na hodnotách předešlého roku. Tedy stejné procento zisku připadá na 1 CHF vynaložených nákladů.

Tabulka 19: Rentabilita nákladů hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Rentabilita nákladů (ROC)	$\frac{230\,340}{2\,678\,544} * 100\% = 8,60 \%$	$\frac{246\,240}{2\,876\,600} * 100\% = 8,56 \%$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Výkon zaměstnanců firmy působící v cestovním ruchu byl meziročně porovnán v tabulce č. 20 dle vzorečku číslo 6. V roce 2020 hotel zvýšil počet zaměstnanců o 5 osob. Tržby v uvedeném roce byly vyšší než v roce předcházejícím. Výkon se dle tohoto výpočtu snížil o 14 % na jednoho zaměstnance.

Tabulka 20: Produktivita práce z tržeb hotelu Gerbi v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Produktivita práce z tržeb	$\frac{3\,239\,480}{22} = 147\,249$	$\frac{3\,407\,680}{27} = 126\,210$

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Dopady pandemie na hotel Gerbi

Před rokem 2020 se firma nevěnovala managementu rizik. Podnik doposud žádná velká krize, kterou by museli majitelé řešit, nepostihla. Samozřejmě řeší problém s nedostatkem zaměstnanců či museli vyřešit rozbité vybavení, ale to je v podnikání běžnou záležitostí. V roce 2020 byl podnik zasažen celosvětovou krizí spojenou s pandemií Covid-19, nejvíce od konce března do začátku května, kdy musel být z důvodů vládních nařízení zavřen. Dále byla omezena ve větší míře restaurace, kdy v prosinci roku 2020 byly uzavřeny restaurace. Hotely byly stále otevřeny včetně hotelových restaurací, ale ty byly zpřístupněny pouze hotelovým hostům. Hotelová restaurace tedy ztratila místní klientelu a tzv. „walk in“ neboli zákazníky, kteří procházeli kolem a zastavili se v restauraci na jídlo či pití. Jinak žádné větší omezení nenastalo, byly zavedeny pouze přísnější hygienická opatření, jako byla nutnost nošení roušek a více se dezinfikovaly hotelové pokoje a společné místnosti pro hosty, jako jsou recepce a restaurace. V průběhu pandemie vedli hotel majitelé, tedy žádná změna ve vedení hotelu nenastala.

V době pandemie hotel žádal od státu náhrady na zaměstnance v době, kdy nesměl provozovat svou činnost. Ve Švýcarsku bylo vypláceno od státu 80 % mzdy na každého zaměstnance. Celkem se jednalo o dva měsíce, kdy hotel o tuto podporu žádal. Za oba měsíce byla podpora na zaměstnance hotelu vyplacena a z hotelu tedy nebylo nutné propouštět žádné zaměstnance z důvodu pandemie a omezení provozu hotelu. (Hasler, 2021)

V průběhu roku 2020 se změnila návštěvnost hotelu v návaznosti na národnost klientů, kdy v roce 2019 přenocovalo v hotelu celkem 10 420 klientů a z toho bylo 420 klientů z Asie. V roce 2020 se zvýšil celkový počet přenocování na 11 790 klientů, ale pouze 58 klientů bylo z Asie. Snížení návštěvnosti hotelu klientů z Asie bylo z důvodu omezení cestování mezi jednotlivými zeměmi. Do oblasti Luzern přijíždí mnoho turistů z Asie. Ztrátu klientů z Asie vykompenzovalo zvýšení návštěvnosti švýcarské klientely, která stoupla o 26 % a německé klientely, která se zvýšila o 8 %. (Hasler, 2021)

3. 4 Shrnutí a závěry vyplývající z analýz

Pokud se vyhodnocuje aplikace krizového managementu vybraných podniků v oblasti turismu v případě pandemie Covid-19, je nutné nejprve analyzovat dopady této situace na jednotlivé subjekty a zjistit, jakou měly možnost se s danou situací vypořádat. Sektor cestovního ruchu zahrnuje širokou škálu subjektů, proto je prvotně potřeba získat základní přehled, které z nich a jak byly touto situací ovlivněny. K tomuto účelu sloužilo dotazníkové šetření, na jehož základě byly analyzovány základní problémy, které měly na organizace dopad.

První řešená oblast se zaměřila na systém managementu rizik v podnicích cestovního ruchu. Základní otázka zněla: „**Zabývají se podniky cestovního ruchu, ve kterých pracuje více než 20 osob, systémem managementu rizik?**“ Z šetření vyplynulo, že větší část subjektů se systému managementu rizik preventivně nevěnuje. Tato skutečnost není ovlivněna velikostí firmy. Šetření bylo zaměřeno na podniky cestovního ruchu, ve kterých pracuje více než 20 osob, kde se dalo očekávat, že se vzhledem k velikosti problematikou managementu rizik budou zabývat. Odpovědi v dotazníkovém šetření však ukázaly skutečnost, že na velikosti podniku nezáleží. V odpovědích bylo uvedeno, že i firmy do 5 osob se touto problematikou zabývají, a naopak i větší firmy nad 50 osob se tomuto systému nevěnují. Na toto zjištění navazuje další otázka, kde respondenti uváděli, že nemuseli měnit řízení podniku a pokračovali ve stávající strategii.

Pouze subjekty, které již krizovou situaci zažily např. v souvislosti s hospodářskou krizí v letech 2008–2011 nebo při opravách historických památek po přírodních pohromách se managementem rizik zabývaly více a snažily se případnou další krizi identifikovat a být na ni lépe připraveni. V případové studii Harmony Club Hotely, a. s. se uvádí, že hotely využily krizový management v době hospodářské krize v letech 2008-2011. Dle aktuálně získaných informací vyplynulo, že již v roce 2020, kdy pandemie vypukla, krizovému řízení hotely realizovaly. Vedení firmy přijalo opatření především v nákladové oblasti, v maximální míře využívá dotačních možností. V první řadě byl upraven a schválen krizový rozpočet na další období. Na vedení podniku se v té době podílel vlastník a top management, kteří na základě měsíčních rozborů řešili změnu strategie do dalšího období. Byly zde zřejmé zkušenosti z předešlého krizového období. I v dotazníkovém šetření bylo uvedeno, že většinu podniků řídil top management, vlastník a v několika případech byl vyčleněn tým pracovníků, který se krizovému řízení věnoval. Řízení podniku ale nebylo nutné měnit a podniky pokračovaly ve stávajících strategiích. Zde by zřejmě podrobnější šetření vysvětlilo, co dané podniky považují za změnu strategie nebo krizové řízení a zda opravdu k žádné významné změně nedošlo.

Na ekonomické propady firem reagoval stát a poskytl podporu nejvíce zasaženým odvětvím, aby zamezil nekontrolovanému růstu nezaměstnanosti i dalším negativním ekonomickým dopadům na jednotlivé subjekty. Na tyto skutečnosti se zaměřila druhá šetřená oblast, která řešila využití podpor od státu u jednotlivých subjektů. Základní otázka zněla: „**Využily všechny šetřené subjekty cestovního ruchu podpory od státu?**“. Dotazníkové šetření ukázalo, že 42 % firem o podporu od státu nežádalo. U ostatních firem nejvíce využívanou podporou byl Antivirus A /Antivirus plus, Covid-nájemné, Covid-ubytování pro hotely. Program Antivirus slouží právě k udržení zaměstnanců i v době uzavření jednotlivých provozů. V cestovním ruchu bylo vždy těžké nalézt kvalitní a kvalifikované síly, proto udržení zaměstnanců je jednou z priorit zaměstnavatelů. Také v dotazníkovém šetření respondenti uváděli, že zaměstnance v době pandemie nepropouštěli. Stejná informace vyšla i z případové studie Harmony Club Hotely, a. s.

Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že činnost podniků nejvíce ovlivnila opatření na základě vládních restrikcí – zrušení kulturních, sportovních a společenských akcí, omezení pohybu osob, ubytovacích a gastronomických zařízení, vstupu cizinců a zákaz maloobchodního prodeje.

Při porovnání s případovou studií ze Švýcarska je vidět, že dopady vládních restrikcí nebyly pro subjekty tak omezující. Provoz hotelových a gastronomických zařízení byl omezen velmi krátkou dobu. Celkové uzavření hotelu Gerbi bylo pouze v začátku pandemie od konce března do začátku května tedy cca 1 měsíc a omezení restaurace pro mimo hotelové hosty od prosince 2020.

Z případových studií vyplynuly rozdílné dopady státních restrikcí na subjekt v České republice a ve Švýcarsku, toto zkoumá poslední třetí řešená oblast, kde byla položena základní otázka: „**Má v obou státech dopad pandemie negativní vliv na hospodářské výsledky hodnocených subjektů?**“ Jak dokládá finanční analýza, švýcarský subjekt nezaznamenal finanční ztrátu v rámci obratu, naopak došlo k jeho růstu. Naproti tomu u českého subjektu je zřejmý značný ekonomický propad. Nejednalo se o podrobnou finanční analýzu, ale pouze o analýzu několika vybraných ukazatelů, které měly naznačit, jak daná situace ekonomicky ovlivnila oba subjekty. Ukazatele rentability sloužily k porovnání dvou zvolených let, a to pouze k orientaci, zda se již po prvním krizovém roce ekonomické dopady odrazily na výsledku podnikatelské činnosti. Vzhledem k tomu, že nepříznivá situace pokračuje i v roce 2021 bude mít větší vypovídající hodnotu porovnání následujících let i v souvislosti s ostatními firmami daného odvětví včetně sledování dalších ekonomických souvislostí.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SUBJEKTY CESTOVNÍHO RUCHU V DOBĚ PANDEMIE

Světová pandemie Covid-19 od základu proměnila byznys cestovního ruchu a významně zasáhla sektor gastronomických, rekreačních, kulturních, sportovních a ostatních služeb. Vládní opatření omezilo fungování ekonomiky v České republice na dlouhé měsíce. Na tak razantní omezení nebyl v České republice nikdo připraven. Subjekty se musely s novou situací vypořádat a krizovou situaci řešit. Analýza dotazníkového šetření a dvou případových studií ukázala, jak si jednotlivé podniky s uvedenou situací poradily. Z tohoto šetření bylo vyvozeno několik závěrů a doporučení.

Návrhy na další šetření

Dotazníkové šetření ukázalo, že na každý šetřený subjekt dopadlo minimálně jedno konkrétní vládní opatření, přesto 42 % subjektů uvedlo, že o podporu nežádaly a 12 % subjektů obdrželo podporu pouze částečně. U subjektů, které o podporu nežádaly, by bylo vhodné identifikovat jejich důvod. Důvody mohou být různé, pro daný subjekt nebyl vypsán vhodný dotační titul, subjekt je finančně soběstačný. Toto šetření by ukázalo, zda podpora od státu obsáhla všechny potřebné subjekty nebo některé subjekty neměly možnost dotace čerpat, i když podporu státu potřebovaly. Dále by šetření ukázalo, z jakého důvodu organizacím nebyla podpora přiznaná vůbec nebo pouze částečně. Zde se mohou identifikovat systémové chyby při vypisování dotačních podpor.

Zaměřit se na další období v roce 2021 a provést podrobnější finanční analýzu subjektů z konkrétního sektoru, aby bylo možné identifikovat, za jakých podmínek budou subjekty schopny udržet své provozy i v dalším období. Situace s pandemií byla nová pro všechny zúčastněné strany nejen pro firmy a organizace, ale i pro Vládu ČR, která nastavovala pravidla dotačních titulů. V roce 2020 Vláda ČR schválila řadu dotačních titulů, které bude možné poskytovat pouze určitou dobu. Firmy v počáteční fázi krize měly možnost čerpat i vlastní finanční rezervy, které v prvním roce na udržení podnikání využily. Je tedy otázka vývoje následujícího roku 2021, jak budou firmy fungovat v dalším období. Podrobnější finanční analýza by pomohla určit strategii, která firmu udrží na trhu.

Podniky a krizové řízení

Firmy a podniky by se měly zaměřit na krizový management. V době, kdy se firmy nenacházejí v krizi, tak se touto otázkou nezabývají. Neidentifikují možná rizika a nejsou na krizi připraveny. Jak se ukázalo v dotazníkovém šetření, firmy, které již krizové řízení zažily a identifikaci možných rizik se začaly věnovat již v předchozím období, se dokázaly s uvedenou situací lépe vypořádat. Dokázaly nastavit krizové řízení a změnit strategii firmy, aby ji udržely v provozu i v době krize. Jako vhodné se jeví vyčlenit tým lidí, kteří se věnují krizovému řízení a dle aktuální situace korigují strategii firmy, řeší finanční záležitosti firmy, hledají vhodné dotační možnosti a věnují se otázkám udržení zaměstnanců. Již v této době by se další vyčlenění pracovníci měli věnovat možnostem rozvoje firmy a zvažovat nové kreativní činnosti, které firmě mohou pomoci krizi překonat a lépe nastartují firmu i po období krize. Firma by neměla pouze vyčkávat a hledat dotační tituly, ale je potřeba hledat nové cesty i nové směry. Jako příklad dobré praxe lze uvést příklad virtuální restaurace, kdy kamenné restaurace přešly do online prostředí. Virtuální restaurace nabízí konkrétní menu či produkty, které přináší zážitek z jídla. Pandemie ukázala provozovatelům nové možnosti, které se budou snažit udržet i po době pandemie a tím rozšíří svoje portfolio služeb.

Zaměstnanci

V době krizového řízení je důležité, aby se podniky cestovního ruchu věnovaly i zaměstnancům. Zaměstnavatelé se snaží své zaměstnance udržet. V oboru cestovního ruchu, a zvláště v gastronomii a hotelnictví, je na trhu práce dlouhodobě obtížné sehnat kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu. Práce v oboru je nyní nejistá, zaměstnanci mají obavu z budoucnosti, a proto hledají uplatnění v oborech, kde budou mít větší jistotu. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na motivaci zaměstnanců. Nabídnout jim vhodné školení nebo rekvalifikaci například ve zlepšení dovedností v online prostředí, které bude v budoucnosti potřebné a žádané. Vše se postupně přenáší do online prostředí, tedy i pořádání konferenci, školení, seminářů nebo školení na zlepšení kulinářských dovedností pro kuchaře. Dovednosti v této oblasti budou pro zaměstnance přínosné, například pořádání online kurzů pro zákazníky restaurace. V případě uzavření provozu je důležité zůstat s pracovníky v kontaktu, pořádat pravidelné online porady, na kterých zaměstnanci navrhnou zlepšení a aktivity, které může firma realizovat v krizovém období, a dávají návrhy na nové projekty, které firma bude moci realizovat v budoucnosti.

Hotely

Subjekty v době krize hledaly možnosti nového dalšího uplatnění. Některé hotely v době krize využily svoje ubytovací kapacity jako karanténní hotely, v nichž bylo možné ubytovat lidi v karanténě. Jsou zde podstatně větší náklady na dezinfekci prostorů a zabezpečení doprovodného servisu. V době home office mohou být také hotelové pokoje využívány jako kanceláře, ne každá rodina má možnost zabezpečit pro všechny členy domácnosti ideální pracovní a studijní podmínky. Dále lze hotelové objekty využít k dlouhodobému pronájmu, a to převážně v turisticky zajímavých lokalitách.

Vládní opatření v ČR a ve Švýcarsku

Vláda ČR vydala řadu opatření, které mělo pomoci firmám překonat období krize spojené s pandemií Covid-19. Na udržení zaměstnanosti byl vyhlášen program Antivirus A/B a Antivirus plus. Jedná se o kompenzaci nákladů zaměstnavatelům, jejichž zaměstnancům byla nařízená karanténa, nebo byl jejich provoz úplně nebo částečně uzavřen. Tento program byl hlavně pro oblast cestovního ruchu účinný, zaměstnavatelům se pomocí tohoto programu dařilo udržet své zaměstnance. Dalším využívaným programem byl Covid-nájemné a Covid-ubytování pro hotely. Na některé subjekty měly vládní restrikce druhotný vliv. Tyto subjekty neměly možnost čerpat žádné podpory a dotace. Jednalo se například o prádelny, které vlivem uzavření hotelů a restaurací přicházely o značnou část svých zisků. Problém měly i organizace, které svým organizačním zařazením neměly na žádnou podporu nárok. Některé organizace si stěžovaly a uváděly, že dotace a podpory přicházely pozdě. Z Ministerstva pro místní rozvoj přicházela přiznaná podpora se zpožděním.

Nejvíce zatěžující pro organizace byla skutečnost, že Vláda ČR svá nařízení vydávala poměrně chaoticky a se značným zpožděním. Firmy neměly možnost se na jednotlivá vládní opatření nijak připravit a zvolit strategii ani na nejbližší období. Nebylo zřejmé, jak dlouho bude dané opatření v platnosti a rozhodnutí Vlády ČR se poměrně rychle měnila. Tyto subjekty utrpěly tímto chaotickým řízením značné ztráty, u restaurací a hotelů to byl nákup zásob, které následně nemohly využít, lyžařské areály celou zimu udržovaly své areály, které se vůbec neotevřely, aquaparky a bazény měly obdobnou zkušenost jako lyžařské areály. Ve Švýcarsku nebyly restrikce tak velké, po vypuknutí pandemie byla nastavena opatření, která se dodržovala po celou dobu pandemie. Nedochovalo k uzavírání ani rozvolňování jednotlivých opatření. Drobné úpravy v nařízeních při zhoršení epidemiologické situace byly i zde, ale jednalo se pouze o nutná krátkodobá opatření.

ZÁVĚR

Cestovní ruch v posledních letech patřil mezi nejrychleji se rozvíjející sektory světové ekonomiky. Ekonomické výhledy ukazovaly na stejný vývoj i v roce 2020, kdy se začala nekontrolovatelně šířit pandemie Covid-19, ale došlo k radikální změně. Státy po celém světě musely na danou situaci reagovat a zavedly drastická opatření formou restrikcí a omezení, která měla zamezit dalšímu šíření pandemie. Právě tato opatření měla za následek negativní dopad na globální ekonomiku. Jednotlivá odvětví nereagovala stejně a ekonomické propady nebyly rovnoměrné. Za nejhůře postiženou oblast je všeobecně považován sektor služeb. V návaznosti na tuto skutečnost státy nejvíce postiženým sektorům začaly poskytovat různé druhy podpor na zmírnění ekonomických dopadů.

Hlavním cílem této práce bylo vyhodnocení jednak aplikace krizového managementu vybraných podniků v oblasti turismu v případě pandemie Covid-19 jednak jeho ekonomické dopady na tyto podniky. Pro naplnění cíle práce bylo nutné zejména zjistit, zda se podniky cestovního ruchu zabývaly systémem managementu rizik již před vypuknutím krize spojené s pandemií Covid-19, jaké podpory od státu tyto firmy využily, a jaké byly dopady pandemie na hospodářské výsledky subjektů ve dvou různých státech.

V první kapitole diplomové práce byly vymezeny základní pojmy turismu, na které navázalo rozdělení turismu do regionů jak ve světě, tak v České republice. Určení jednotlivých regionů je důležitou součástí k zařazení ekonomické výkonnosti dané oblasti i jednotlivých subjektů, které zde působí. Při rozvoji regionů hraje cestovní ruch důležitou roli. Pro účely cestovního ruchu se buduje infrastruktura, která dále přispívá k místnímu rozvoji měst a obcí, jsou zde vytvářeny a udržovány pracovní příležitosti i další aktivity, které pomáhají ekonomickému růstu celé oblasti. Navazující kapitola popisuje infrastrukturu cestovního ruchu a její členění, které ovlivňuje hospodářský a sociální rozvoj regionu. Dopady celosvětové krize v podobě pandemie Covid-19 měly významný vliv na ekonomiku jednotlivých států. Práce se následně zaměřuje na ekonomické efekty turismu, které ovlivňují hospodářské ukazatele státu. Pandemie tyto ukazatele výrazně ovlivnila. Vlády a mezinárodní organizace reagovaly řadou vládních restrikcí, které měly zamezit dalšímu šíření pandemie. Proto bylo potřeba identifikovat restriktce, které ovlivnily cestovní ruch v regionech světa. V návaznosti na tyto restriktce jednotlivé státy nabízely nejvíce postiženým ekonomickým subjektům různé podpory, které měly subjektům pomoci překonat

finanční ztráty. Diplomová práce tyto podpory identifikuje a v samostatné kapitole se podrobněji věnuje podporám, které bylo možné čerpat v České republice.

Teoretická část se věnuje krizovému řízení a jeho základním pojmům. Podrobněji je popsán systém managementu rizik, na který navazuje klasifikace krizí ve firmách. Dále práce rozebírá postupy krizového řízení v akutní fázi krize a možnosti řešení podniků v této situaci.

Pro získání přehledu o situaci dopadu pandemie Covid-19 u subjektů cestovního ruchu bylo využito dotazníkové šetření. Analýzou dat získaných dotazníkovým šetřením se ukázalo, že v období před pandemií se subjekty cestovního ruchu systémem managementu rizik vůbec nezabývaly, a to bez ohledu na velikost podniku. Další šetřenou oblastí bylo využití podpor od státu, kde se ukázalo, že téměř polovina subjektů vůbec o podporu nežádala.

Druhá část analýzy je zaměřena na případové studie, kde jsou podrobněji rozebrány dva podniky – jeden z České republiky a druhý ze Švýcarska. Oba subjekty působí ve stejné oblasti cestovního ruchu. Jedná se o hotely s wellness zónou, kdy jejich hlavní činností je ubytování a gastronomie včetně doprovodných služeb. Pomocí rozhovorů s majiteli, dotazníkovým šetřením a informací z výročních zpráv byla identifikována jejich činnost a zařazení do regionu. Z účetních závěrek byly vypočítány výkonnostní ukazatele podniků a byl zjištěn dopad pandemie na hospodářské výsledky v roce 2020. Tato analýza primárně odpověděla na poslední šetřenou oblast, která se zaměřila na skutečnost, zda v obou státech měla pandemie negativní dopad na hospodářské výsledky vybraných podniků. Dle výsledků ekonomických ukazatelů bylo zřejmé, že subjekt ve Švýcarsku nezaznamenal negativní ekonomické dopady. Při porovnání obrátů Hotelu Gerbi v posledních letech, byl v roce 2020 zaznamenán mírný nárůst v obrátu hotelu nikoliv očekávaný pokles. Subjekt v České republice zaznamenal výrazný pokles ve všech finančních ukazatelích. Zde byly dopady vládních restrikcí velmi výrazné.

V závěru lze podotknout, že krize na subjekty nemusí působit pouze negativně, některé subjekty to přijaly jako výzvu a daná situace je přiměla ke změně koncepce, případně rozšíření portfolia svého podnikání. Záležitost s krizí v době pandemie není uzavřená, další dopady se projeví v následujících letech.

POUŽITÁ LITERATURA

- AHR. 2020. *Koronakrizí tvrdě zasažený gastro sektor se potácí na pokraji zkázy*. [online]. [cit. 12. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.ahrcr.cz/novinky/koronakrizi-tvrde-zasazeny-gastro-sektor-se-potaci-na-pokraji-zkazy-tydenni-ztraty-jdou-do-miliard/>.
- ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK. J. 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- AVENIER. 2021. *Logika testování koronaviru (Rapid test vs. PCR)*. [online]. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.ockovacentrum.cz/cz/rapid-test-vs-pcr/>.
- BERÁNEK, J. a kolektiv. 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING.
- BHATIA, A., K. 2006. *International Tourism Management*. New Delhi: Sterling Publishers Pvt.Ltd.
- ČR. 1998. Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. *Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky*. [online]. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110?text=/>.
- ČR. 2000. Zákon č. 218/2000 Sb. *Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. [online]. [cit. 20. 4. 2021]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218/>.
- ČR. 2006. Zákon č. 182/2006 Sb. *Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)*. [online]. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182/>.
- ČR. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*. [online]. [cit. 8. 3. 2021]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89/>.
- ČSOB. 2020. *Druhá vlna pandemie: Jakou státní podporu můžete ještě čerpat?* [online]. [cit. 5. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/druha-vlna-pandemie-statni-podpora/>.
- ČSÚ. 2021a. *Satelitní účet cestovního ruchu*. [online]. [cit. 28. 2. 2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu/.

- ČSÚ. 2021b. *Vývoj ekonomiky České republiky – 4. čtvrtletí 2020*. [online]. [cit. 15. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2020/>.
- ČSÚ. 2021c. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2020*. [online]. [cit. 16. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2020/>.
- EHL Insights. 2020. *COVID-19: Impact on Switzerland's Tourism and Hotel Industry*. [online]. [cit. 30. 11. 2020]. Dostupné z: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/coronavirus-switzerland-hospitality/>.
- Echo24.cz. 2020. *Krachy, propouštění. Hotelům se bez turistů nevyplatí otevřít*. [online]. [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SxQNq/krachy-propousteni-hotelum-se-bez-turistu-nevyplati-otevrit/>.
- G20. 2021. *About G20*. [online]. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.g20.org/en/il-g20.html/>.
- HAMARNEHOVÁ, I. 2012. *Geografie turismu: mimoevropská teritoria*. Praha: Grada.
- Harmony Club Hotely, a.s. 2019. *Výroční zpráva roku 2018*. [online]. [cit. 17. 4. 2021]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Harmony+club+hotely/](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Harmony+club+hotely/).
- Harmony Club Hotely, a.s. 2020. *Výroční zpráva roku 2019*. [online]. [cit. 17. 4. 2021]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Harmony+club+hotely/](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Harmony+club+hotely/).
- Harmony Club Hotely, a.s. 2021. *Výroční zpráva roku 2020*. [online]. [cit. 17. 4. 2021]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Harmony+club+hotely/](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Harmony+club+hotely/).
- Harmony Club Hotely. 2021. *Hotely*. [online]. [cit. 17. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.harmonyclub.cz/>.
- Harmony Club Špindlerův Mlýn. 2021. *Historie hotelu*. [online]. [cit. 17. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.harmonyclub.cz/hotel-spindleruv-mlyn-krkonose-historie.html/>.
- HASLER, M. 2021. *Krizový management v podnicích cestovního ruchu v době pandemie* [zvukový záznam]. 30. 3. 2021. Archiv autora.
- HASLER, M. 2021. Re: Business Performace [emailová komunikace]. 5. 4. 2021, 12:23 CET [cit. 15. 4. 2021]. Osobní komunikace.

Hotels Alexander and Gerbi. 2021. *Over 100 years of family history*. [online]. [cit. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.alexander-gerbi.ch/en/hotels/History/>.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada.

JUNEK, V. 2021. Re: *Výkonnost firmy Harmony Club Hotely, a.s.* [emailová komunikace]. 10. 4. 2021, 16:40 CET [cit. 17. 4. 2021]. Osobní komunikace.

JUNEK, V. 2021. Re: *Dotazníkové šetření – Krizový management v podnicích cestovního ruchu v době pandemie* [emailová komunikace]. 15. 4. 2021, 16:40 CET [cit. 20. 4. 2021]. Osobní komunikace.

Kanton Luzern. 2021. *Commercial register*. [online]. [cit. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://lu.chregister.ch/>.

KISELÁKOVÁ, D. ŠOLTÉSE, M. 2018. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada.

KOTLÍKOVÁ, H. 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

KROUPOVÁ, L. FILIPEC, J. 2005. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky*. 4. vydání. Praha: Academia.

KRULIŠ, J. 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde.

LUKASZEWSKI, J. E. 2013. *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management*. Connecticut USA: Rothstein Publishing.

Luzerne. 2021. *About Lucerne Tourism*. [online]. [cit. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.luzern.com/en/about-us/about-lucerne-tourism/>.

MCKEE, K. GUTHRIDGE, L. 2006. *Leading People Through Disasters: An Action Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, INC.

- Ministerstvo financí ČR. 2021a. *Metodiky, doporučené formy žádostí a kodexy využívané Ministerstvem financí.* [online]. [cit. 25. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky?p=1&t1_4=finan/.
- Ministerstvo financí ČR. 2021b. Plnění státního rozpočtu ČR za leden až prosinec 2020. [online]. [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/pokladni-plneni-sr-40434/>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2021a. *Antivirus-podpora zaměstnanosti.* [online]. [cit. 15.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus/>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2021b. *Tisková zpráva – Program Antivirus v březnu neskončí! Pracovní místa bude chránit dál.* [online]. [cit. 15. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus/>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2021c. *Statistiky o trhu práce.* [online]. [cit. 28. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statistiky/>.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2021. *Všechna opatření a pomoc MMR při pandemii Covid-19.* [online]. [cit. 5. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/vsechna-opatreni-a-pomoc-mmr-pri-pandemii-covid-19/>.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2021. *Program COVID – Kultura.* [online]. [cit. 5. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/kultura/>.
- Ministerstvo vnitra ČR. 2020. *Nouzový stav.* [online]. [cit. 8. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zpravodajstvi-nouzovy-stav.aspx/>.
- Ministerstvo vnitra ČR. 2021. *Riziko.* [online]. [cit. 8. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx/>.
- Mojetrasy.cz. 2021. *Turistické regiony.* [online]. [cit. 9. 4. 2021]. Dostupné z: <http://mojetrasy.miloslavkostir.cz/lokality/>.
- Okulus. 2021. *Turistické regiony.* [online]. [cit. 9. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.okulus.cz/turisticke-regiony/>.
- PALÁTKOVÁ, M. 2011a. *Mezinárodní cestovní ruch.* Praha: Grada Publishing, a.s.

- PALATKOVÁ, M. 2011b. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada.
- PALÁTKOVÁ, M. 2013. *Mezinárodní turismus*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Region Krkonoše. 2021. *Centrální Krkonoše*. [online]. [cit. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.region-krkonose.cz/centralni-oblast/>.
- REICHEL, J. 2009 *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing.
- RŮČKOVÁ, P. 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing.
- SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praze: C.H. Beck.
- SEDLÁK, M. a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o.
- Severní Morava a Slezsko. 2021. *Severní Morava a Slezsko*. [online]. [cit. 13. 4. 2021]. Dostupné z: <http://www.severnimoravaaslezsko.tourism.cz/encyklopedie/objekty1.phtml?id=74205/>.
- SMEJKAL, V. RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Statista. 2021. *Direct and total contribution of travel and tourism to GDP from 2006 to 2019*. [online]. [cit. 16. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>.
- Switzerland. 2021. *Lucerne*. [online]. [cit. 10. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.myswitzerland.com/en-au/destinations/lucerne/>.
- TALEB, N. 2011. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Litomyšl: Paseka.
- TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika*. Praha: C.H.Beck.
- UN-OHRLLS. 2021. *About the Small Island Developing States*. [online]. [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <http://unohrlls.org/about-sids/>.

UNWTO. 2020a. *International tourist numbers down 65 % in first half of 2020*. [online]. [cit. 21. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/news/international-tourist-numbers-down-65-in-first-half-of-2020-unwto-reports/>.

UNWTO. 2020b. *Tourism and covid-19 – unprecedented economic impacts*. [online]. [cit. 21. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts/>.

UNWTO. 2020c. *COVID-19 Related Travel Restrictions*. [online]. [cit. 3. 12. 2020]. Dostupné z: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/201202-Travel-Restrictions.pdf/>.

UNWTO. 2020d. *Stepping up support and coordination for a safe and sustainable recovery of tourism*. [online]. [cit. 5. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/news/stepping-up-support-and-coordination-for-a-safe-and-sustainable-recovery-of-tourism/>.

UNWTO. 2021. *Global and regional tourism performance*. [online]. [cit. 14. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance/>

Vláda ČR. 2020. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru*. [online]. [cit. 8. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/prehled-vladnich-usneseni-od-vyhlasi-nouzoveho-stavu-180608/>.

VYSTOUPIL, J. ŠAUER, M. 2011. *Geografie cestovního ruchu České republiky*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

WTTC. 2020a. *Economic Impact Reports*. [online]. [cit. 21. 11. 2020]. Dostupné z: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/>.

WTTC. 2020b. *G20's Public & Private Sector Recovery Plan*. [online]. [cit. 21. 11. 2020]. Dostupné z: <https://wttc.org/COVID-19/G20-Recovery-Plan/>.

WTTC. 2020c. *Government COVID-19 Policies*. [online]. [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné z: <https://wttc.org/COVID-19/Government-Policies/>.

WTTC. 2021a. *EU Travel & Tourism sector will be critical to the EU's economic recovery, says WTTC*. [online]. [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: <https://wttc.org/News-Article/EU-Travel-and-Tourism-sector-will-be-critical-to-the-EUs-economic-recovery-says-WTTC/>.

WTTC. 2021b. *Economic impact reports*. [online]. [cit. 16. 4. 2021].
Dostupné z: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/>.

WTO. 2021. *About us*. [online]. [cit. 21. 2. 2021].
Dostupné z: https://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm/.

ZUZÁK, R. FEJFAROVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Plné znění dotazníku v českém jazyce	96
Příloha 2: Plné znění dotazníku v anglickém jazyce	100
Příloha 3: Vybraná data z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s.....	102
Příloha 4: Vybraná data z výročních zpráv hotelu Gerbi.....	103

Příloha 1: Plné znění dotazníku v českém jazyce

Krizový management v podnicích cestovního ruchu v době pandemie

Jmenuji se Sabina Lutonská a studuji na Univerzitě Pardubice. Chtěla bych Vás poprosit o několik minut Vašeho času a vyplnění následujícího dotazníku, který použiji ke zpracování diplomové práce na téma Krizový management podniků v oblasti turismu.

Cílem práce je zejména vyhodnotit aplikaci krizového managementu vybraných podniků v oblasti turismu v případě epidemie COVID 19 (SARS CoV-2).

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas.

- 1. Aplikoval Váš podnik systémem managementu rizik (tj. systémovou pravidelnou analýzu a vyhodnocování rizik a rozhodování o přístupu k nim v bezkrizové situaci) již před rokem 2020?**

- Ano
- Ne

- 2. Nastala již před rokem 2020 ve Vašem podniku krizová situace, kdy bylo nutné využít krizového managementu?**

- Ano
- Ne

- 3. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, prosím stručně popište, co bylo příčinou krize.**

- 4. Bylo nutné ve Vašem podniku změnit řízení v době pandemie?**

- Ano
- Ne

5. Kdo řídil podnik v době pandemie? / Kdo zastával funkci krizového manažera?

(Můžete zvolit více variant.)

- Podnikatel – vlastník
 - Vedení podniku/ Top management
 - Vyčleněný tým v rámci podniku (krizový management)
 - Externí firma
 - Jiná osoba:
-

6. Která vládní opatření se Vašeho podniku nejvíce dotkla?

(Můžete zvolit více variant.)

- Žádná
 - Omezení vstupu cizinců do ČR
 - Omezení cestování do rizikových zemí
 - Nařízení karantény po návratu z cizí země
 - Zrušení pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí s účastí nad 30 osob
 - Zákaz maloobchodního prodeje a služeb
 - Omezení ubytovacích a gastronomických zařízení
 - Omezení pohybu osob
 - Jiná:
-

7. Jaké podpory Váš podnik od státu žádal?

(Můžete zvolit více variant.)

- Firma o podporu nežádala
 - COVID III. – Sjednání úvěru
 - Antivirus A/ Antivirus Plus – hrazení mzdových nákladů na zaměstnance
 - Velký liberační balíček – odklad daní
 - Kompenzační bonus
 - Covid 19 – nájemné
 - Covid 19 – ubytování (pro hotely)
 - Covid kultura
 - Dotace pro zájezdové dopravce
 - Jiné:
-

8. Byla Vám podpora od státu poskytnuta?

- Ano, v plné požadované výši
- Ne
- Podnik o žádnou podporu nežádal
- Částečně, uveďte prosím, kolik procentuálně: _____

9. Museli jste z Vašeho podniku propustit zaměstnance z důvodu pandemie?

- Ne
- Ano, uveďte prosím, kolik procentuálně: _____

10. Pokud byste chtěl/a uvést ještě něco podstatného z hlediska vnímání pandemie na Váš podnik, předem Vám děkuji a zde je prostor pro Vaše vyjádření:

11. O který druh podniku se v rámci cestovního ruchu ve Vašem případě jedná?

- Ubytovací zařízení
- Gastronomické zařízení
- Cestovní kancelář/ agentura
- Destinační společnost
- Informační centrum
- Skiareál
- Turistická atrakce (hrad, zámek, skanzen, jeskyně, důl, ZOO atd.)
- Zábavní park
- Aquapark
- Jiné: _____

12. Ve kterém kraji se Váš podnik nachází?

- Hlavní město Praha
- Střední Čechy
- Českolipsko a Jizerské hory
- Český ráj
- Krkonoše a Podkrkonoší
- Královéhradecko
- Východní Čechy
- Severozápadní Čechy
- Západočeské lázně
- Plzeňsko a Český les
- Šumava
- Jižní Čechy
- Vysočina
- Jižní Morava
- Střední Morava a Jeseníky
- Severní Morava a Slezsko
- Východní Morava
- Jiný: _____

13. Kolik má Váš podnik zaměstnanců?

- 0-5
- 6-20
- 21-50
- 51-100
- 101 a více

Příloha 2: Plné znění dotazníku v anglickém jazyce

Crisis management in tourism industry during a pandemic

My name is Sabina Lutonská and I study at University of Pardubice. I would like to ask you for a few minutes of your time to fill in a new questionnaire, which is used for the elaboration of my diploma thesis on a topic of cross-management in tourism industry.

The aim is to evaluate an application of crisis management within selected companies in the field of tourism, during COVID-19 epidemic (SARS CoV-2).

Thank you very much in advance for your time.

1. Did your company apply any risk management system (i.e. systemic regular analysis and evaluation of risks and decisions and access to them in a crisis-free situation) before 2020?

- Yes
- No

2. Did a crisis occur in your company before 2020, when it was necessary to use crisis management?

- Yes
- No

3. If you answered yes to the previous question, please briefly describe what caused the crisis.

4. Was it necessary to change the management of your company during the pandemic?

- Yes
- No

5. Who was in charge of the business during the pandemic? / Who held the position of crisis manager?

(You can choose multiple variations.)

- Entrepreneur – owner
- Company management / Top management
- Dedicated team within the company (crisis management)
- External company
- Another person:

6. Which government measures have affected your company the most?

7. What aid has your company requested from the state?

8. Have you received state support?

- Yes, in the full required amount
- No
- The company did not request any support
- Partially, please indicate what percentage:

9. Did you have to dismiss employees from your company due to a pandemic?

- No
- Yes, please indicate what percentage:

14. If you would like to state something more important regarding the perception of the pandemic situation in your company, thank you in advance and here is a space for your opinion:

Příloha 3: Vybraná data z výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a. s.

Tabulka 21: Vybraná data z výroční zprávy roku 2021 firmy Harmony Club Hotely, a. s.

	2019	2020	Jednotka
Zisk	20 842	11 534	Tisíc Kč
Celková aktiva	623 041	614 680	Tisíc Kč
Vlastní kapitál	425 925	437 458	Tisíc Kč
Tržby	146 818	99 485	Tisíc Kč
Celkové náklady	107 649	83 922	Tisíc Kč
Pracovníci	88	82	Počet osob

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a.s. (2021)

Tabulka 22: Vývoj obrátů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2017–2020

	2017	2018	2019	2020	Jednotka
Obrat	127 420	136 204	150 684	119 878	Tisíc Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv firmy Harmony Club Hotely, a.s. (2021, 2019)

Příloha 4: Vybraná data z výročních zpráv hotelu Gerbi

Tabulka 23: Vybraná data z výroční zprávy roku 2021 hotelu Gerbi

	2019	2020	Jednotka
Zisk	230 340	246 240	CHF
Celková aktiva	7 679 876	7 546 765	CHF
Vlastní kapitál	3 564 775	3 876 345	CHF
Tržby	3 239 480	3 407 680	CHF
Celkové náklady	2 678 544	2 876 600	CHF
Pracovníci	22	27	Počet osob

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)

Tabulka 24: Vývoj obrátů firmy Harmony Club Hotely, a. s. v letech 2017–2020

	2017	2018	2019	2020	Jednotka
Obrat	3 162	3 188	3 239	3 408	Tisíc CHF

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv hotelu Gerbi (Hasler, 2021)