MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Veřejné reakce cestovních kanceláří na krizový stav

Diplomová práce

BC. MICHAELA STOKLASOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková ekonomika a management

Brno 2021

MUNI
ECON

MUNI
ECON

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

Studentka:	Bc. Michaela Stoklasová
Program:	Ekonomika a management
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Veřejné reakce cestovních kanceláří na krizový stav
Název práce anglicky:	Public Responses of Travel Agencies to the Crisis State
Cíl práce, postup a použité metody:	**Cíl práce:** Cílem práce je analyzovat a vzájemně porovnat veřejnou reakci na internetu a zejména na sociálních sítích vybraných cestovních kanceláří na koronavirovou krizi v roce 2020. **Postup práce a použité metody:** V práci bude představena problematika krizového managementu a krizové komunikace. Následně budou sesbírána data v podobě veřejných prohlášení vybraných cestovních kanceláří na jejich sociálních sítích nebo webových stránkách. Tato prohlášení budou analyzována s využitím teorií probraných v předchozí části práce a následně srovnána. Dílčím výstupem práce bude úvaha o adekvátnosti daných komunikačních strategií.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	*Collaborative crisis management : inter-organizational approaches to extreme events*. Edited by Fredrik Bynander - Daniel Nohrstedt. First published. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. xiii, 165. ISBN 9780367148522. ANTHONISSEN, Peter. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. Kogan Page, 2008. 240 s. ISBN 978-0-7494-5400-5. FAGEL, Michael J. *Crisis management and emergency planning : preparing for today's challenges*. Boca Raton: CRC press, 2014. xlvii, 502. ISBN 9781466555051. *Crisis management in tourism*. Edited by K. S. Chon - Eric Laws - B. Prideaux. Cambridge, MA: CABI Pub., 2007. xvii, 392. ISBN 1845930479. HEATH, Robert a Dan O'HAIR. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge, 2008. 696 s. ISBN 0-8058-5777-X. COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Fifth edition. Los Angeles: Sage, 2019. xvii, 235. ISBN 9781544328690. *Theorizing crisis communication*. Edited by Timothy L. Sellnow - Matthew W. Seeger. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2013. vii, 272 p. ISBN 9781118485934.

STRANA 1 Z 2

	Tourism business frontiers : consumers, products and industry. Edited by Dimitrios Buhalis - Carlos Costa. 1st ed. Amsterdam: Elsevier, 2006. xix, 273. ISBN 0750663774.
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 13. 3. 2019

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 12. 5. 2021

Bibliografický záznam

Autor:	Bc. Michaela Stoklasová Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství
Název práce:	Veřejné reakce cestovních kanceláří na krizový stav
Studijní program:	Podniková ekonomika a management
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.
Rok:	2021
Počet stran:	134
Klíčová slova:	pandemie Covid-19, krize, krizový management, krizová komunikace, krizová strategie, cestovní kancelář, sociální sítě, Facebook

Bibliographic record

Author: Bc. Michaela Stoklasová
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Public Responses of Travel Agencies to the Crisis State

Degree Programme: Business Management

Supervisor: Mgr. et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.

Year: 2021

Number of Pages: 134

Keywords: pandemic Covid-19, crisis, crisis management, crisis communication, crisis strategy, travel agency, social media, Facebook

Anotace

Předmětem diplomové práce je obsahová analýza krizové komunikace vybraných cestovních kanceláří. Cílem je analyzovat a vzájemně porovnat jejich veřejnou reakci na sociálních sítích na koronavirovou krizi v roce 2020. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a charakteristika krize. Následně je vymezena problematika krizového managementu a krizové komunikace. Praktická část se věnuje empirickému výzkumu s využitím obsahové analýzy realizované na 165 facebookových příspěvcích vybraných cestovních kanceláří. Na základě výsledků jsou v závěru práce formulovány návrhy a doporučení pro praxi.

Abstract

This master's thesis investigates crisis communication content analysis of selected travel agencies. The main objective is to analyze and compare agencies' public responses on social networks to the coronavirus crisis in 2020. The theoretical part defines the basic concepts and characteristics, as well as the initial understanding of the crisis. Next, the issue of crisis management and communication is defined. The practical part is devoted to empirical research using content analysis derived from a sample of 165 Facebook posts from selected travel agencies. Based on the results of the analysis, best practice recommendations are formulated in the conclusion of the thesis.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Veřejné reakce cestovních kanceláří na krizový stav vypracovala samostatně pod vedením Mgr. et Mgr. Tomáše Ondráčka, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 12. května 2021 .....

Bc. Michaela Stoklasová

Poděkování

Děkuji panu Mgr. et Mgr. Tomáši Ondráčkovi, Ph.D za trpělivost, cenné rady, vstřícnost a odborné vedení při psaní této diplomové práce. Ráda bych poděkovala také mým rodičům za možnost studia, jejich podporu, povzbuzení a za to, že vždy stáli při mně.

Obsah

Seznam obrázků 17

Seznam tabulek 18

Seznam pojmů a zkratek 19

Seznam příloh 20

1 Úvod 21

2 Rešeršní část 22

2.1 Vymezení cestovní kanceláře a agentury ... 22

2.1.1 Cestovní kanceláře v České republice ... 25

2.1.2 Shrnutí ... 25

2.2 Pandemie Covid-19 ... 26

2.2.1 Pandemie Covid-19 v České republice ... 27

2.2.2 Shrnutí ... 35

2.3 Krizový management ... 35

2.3.1 Krizová typologie ... 37

2.3.2 Krizový management v cestovním ruchu ... 41

2.3.3 Shrnutí ... 43

2.4 Strategie krizové komunikace ... 44

2.4.1 Strategie podle William Benoit ... 45

2.4.2 Strategie podle Thomas Coombs ... 48

2.4.3 Typologie podle Wenzel et al. ... 51

2.4.4 Shrnutí ... 52

2.5 Krizová komunikace v médiích ... 53

2.5.1 Sociální sítě ... 53

2.5.2 Webové stránky ... 59

2.5.3 Shrnutí ... 60

3 Praktická část **62**
3.1 Význam výzkumu ... 62
3.2 Cíl práce ... 64
3.3 Výzkumné otázky ... 65
3.4 Metodika ... 66
3.4.1 Výzkumný vzorek ... 67
3.4.2 Obsahová analýza ... 70
3.4.3 Sběr dat a jejich zpracování ... 72
3.5 Výsledky ... 74
3.5.1 Kategorizace a operacionalizace ... 74
3.5.2 Analýza podle obsahu ... 74
3.5.3 Analýza vybraných reakcí ... 78
3.5.4 Analýza podle zvolených strategií ... 79
3.5.5 Analýza četnosti odkazů ... 88
3.5.6 Shrnutí ... 89
3.6 Vyhodnocení provedených analýz ... 91
3.6.1 Analýza podle obsahu ... 91
3.6.2 Analýza vybraných reakcí ... 99
3.6.3 Analýza podle zvolených strategií ... 101
3.6.4 Analýza četnosti odkazů ... 108
3.6.5 Shrnutí výsledků ... 110
3.7 Zhodnocení a doporučení ... 113
3.7.1 Shrnutí doporučení ... 118
3.8 Limitace a diskuze ... 119

4 Závěr **123**

Použité zdroje **125**

Seznam obrázků

Obrázek 1: Právní formy cestovních kanceláří 25
Obrázek 2: Ochranné opatření o omezení překročení státních hranic.. 31
Obrázek 3: Vývoj vybraných omezení v průběhu roku 34
Obrázek 4: Příčiny krizí 42
Obrázek 5: Počet aktivních uživatelů sociálních sítí 55
Obrázek 6: Výzkumné otázky 66
Obrázek 7: Postup obsahové analýzy 72
Obrázek 8: Schéma kategorizace dat 90
Obrázek 9: Porovnání počtu příspěvků 92
Obrázek 10: Srovnání příspěvků konkrétních CK 93
Obrázek 11: Poměr příspěvků týkající se krize vzhledem k ostatním ... 95
Obrázek 12: Počet příspěvků během roku 96
Obrázek 13: Rozdělení příspěvků CK dle obsahu 98
Obrázek 14: Rozdělení příspěvků konkrétních CK dle obsahu 99
Obrázek 15: Zastoupení krizových strategií v příspěvcích CK 102
Obrázek 16: Preferované krizové strategie 103
Obrázek 17: Zastoupení kategorie Popření 105
Obrázek 18: Zastoupení kategorie Minimalizace 106
Obrázek 19: Zastoupení kategorie Náprava 107
Obrázek 20: Zastoupení kategorie Posílení 108
Obrázek 21: Četnost zdrojů v příspěvcích CK 109

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vymezení cestovní kanceláře a cestovní agentury 24
Tabulka 2: Vývoj pandemie Covid-19 29
Tabulka 3: Typologie krizí podle Olteanu et al. (2015) 39
Tabulka 4: Typologie krizí podle Coombs a Holladay (2002) 41
Tabulka 5: Model krizové komunikace 45
Tabulka 6: Pokyny pro uplatnění správné krizové strategie 48
Tabulka 7: Původní vzorek výzkumu 68
Tabulka 8: Seznam vybraných CK 69
Tabulka 9: Výzkumná data a jejich zdroj 73
Tabulka 10: Počet příspěvků týkajících se krize 94
Tabulka 11: Krizová komunikace CK v průběhu roku 97
Tabulka 12: Komunikované vládní opatření 100
Tabulka 13: Krizové strategie konkrétních CK 104
Tabulka 14: Počet příspěvků obsahující zdroje 109
Tabulka 15: Specifikace zdrojů v příspěvcích 110

Seznam pojmů a zkratek

ACCKA	–	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
ECDC	–	European Centre for Disease Prevention and Control (přel. Evropské středisko pro prevenci a kontrolu nemocí)
EU	–	Evropská unie
IATA	–	The International Air Transport Association (přel. Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
Lex Voucher	–	zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu
SCCT	–	Situational crisis communication theory (přel. Teorie situační krizové komunikace)
WHO	–	World Health Organization (přel. Světová zdravotnická organizace)

Seznam příloh

Dokument 1: Příspěvky cestovních kanceláří na Facebooku v roce 2019
Dokument 2: Příspěvky cestovních kanceláří na Facebooku v roce 2020
Dokument 3: Obsahová analýza vybraných facebookových příspěvků

1 Úvod

Národní ekonomiky opakovaně procházejí krizemi a čelí řadě problémů. V posledních letech prošly řadou globálních krizí od hospodářské a finanční krize v roce 2008, přes migrační krizi či odchod Spojeného království z Evropské unie po obchodní války, klimatickou krizi a v neposlední řadě zasáhla svět právě pandemie Covid-19. Všechny tyto krize mohou způsobit rozpad firem či celých průmyslových odvětví, ztráty pracovních míst, sociální nejistotu, přírodní škody či mít závažné dopady na celou společnost (Wenzel et al. 2020). V těchto situacích je pro organizace zcela stěžejní zapojení krizového managementu a volba vhodných komunikačních nástrojů.

Pandemická krize v roce 2020 výrazně ovlivnila stabilitu organizací po celém světě, přičemž jedním z nejvíce zasažených odvětví se stal cestovní ruch a turismus. Tento výzkum je zaměřen na krizovou komunikaci cestovních kanceláří, jejichž obchodní činnosti byly z velké části zastaveny a znemožněny na základě nových vládních opatření. Práce se zabývá především možnými krizovými strategiemi v rámci komunikace na sociálních sítích a dále poukazuje na důležité aspekty, které by organizace měly v rámci krizového managementu zvážit.

V globálním stavu nouze je vyžadována včasná a přesná reakce (Wang et al., 2020), což jsou kritéria, která umožňují právě sociální sítě. Přestože se rostoucí role sociálních sítí objevuje v několika aspektech cestovního ruchu, organizace stále nevyužívají jejich plný potenciál při krizové komunikaci (Lin et al., 2016). Výzkum tak poukazuje na existenci různých krizových strategií a jejich možné uplatnění při komunikaci na internetu. Cílem této práce je analýza a vzájemná komparace veřejné reakce na sociálních sítích vybraných cestovních kanceláří na koronavirovou krizi.

Teoretická část práce přibližuje vývoj a dopady pandemické krize v roce 2020 a věnuje se problematice krizového managementu spolu s krizovou komunikací. Zároveň jsou zde představeny vybrané krizové strategie a možnost jejich využití v praxi. V praktické části v rámci empirického výzkumu je poté zkoumána krizová komunikace jednotlivých cestovních kanceláří. Následně je provedena obsahová analýza 165 příspěvků, které cestovní kanceláře zveřejnily na svých oficiálních facebookových stránkách v průběhu pandemie. Na závěr jsou diskutovány výsledky výzkumu a předložena doporučení. Tato práce tak může přispět do souboru studií, a pomoci podnikům zasaženým nejen pandemickou krizí v oblasti krizové komunikace na sociálních sítích.

2 Rešeršní část

V první části práce je provedena teoretická rešerše, která zahrnuje vymezení základních pojmů a přibližuje čtenáři kontext výzkumu. Jelikož je celá práce zaměřena na krizovou komunikaci cestovních kanceláří na sociálních sítích, v první kapitole je stručně představen rozdíl mezi cestovní kanceláří a agenturou spolu se současným náhledem na aktuální informace ohledně zastoupení cestovních kanceláří v České republice.

Následuje kapitola blíže zkoumající vývoj pandemie Covid-19 obsahující veškeré informace, které významně ovlivnily odvětví cestovního ruchu. Jsou zde zdůrazněny zejména události, které měly zásadní dopad na obchodní činnosti a chod cestovních kanceláří.

Další kapitoly se již věnují tématu krizového managementu a krizové komunikace. Pro účely výzkumu v rámci empirické části práce je věnována pozornost zejména komunikaci v prostředí sociálních sítí. Jsou zde popsány odlišné typologie krizí a vymezeny krizové strategie, které jsou následně využity v obsahové analýze.

2.1 Vymezení cestovní kanceláře a agentury

Pro účely práce a pochopení často zmiňovaných výrazů je v této kapitole vymezen pojem cestovní kanceláře a cestovní agentury. Před samotnou empirickou částí je nutné definovat činnost cestovních kanceláří a vymezit rozdíly, kterými se odlišují od cestovních agentur. Tato kapitola zároveň obsahuje aktuální informace o zastoupení cestovních kanceláří v České republice.

Specifika **cestovní kanceláře** i jednotlivá její oprávnění jsou uvedena v zákoně č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Jedná se o koncesovanou živnost, díky které je podnikatel oprávněn sestavovat a poskytovat služby cestovního ruchu, nabízet a prodávat zájezdy. Dále mohou cestovní kanceláře zprostředkovávat prodej služeb cestovního ruchu pro další cestovní kancelář či agenturu. Ministerstvo pro místní rozvoj musí z výše zmiňovaného zákona (zákon č. 159/1999 Sb.) vést veřejný seznam cestovních kanceláří v České republice, kde je mimo jiné uveden i údaj, zda má daná kancelář sjednané pojištění záruky či bankovní záruku pro případ úpadku.

Produktem cestovních kanceláří je **zájezd**, který je v české legislativě pevně definován. Podle zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách

podnikání v oblasti cestovního ruchu, je zájezd označován jako kombinace alespoň dvou různých typů služeb cestovního ruchu, která je nabízena k prodeji za souhrnnou cenu. Za zájezd se dále považuje služba, která zahrnuje ubytování přes noc nebo trvá déle než 24 hodin. Kombinace poté může sestávat z dopravy, ubytování a jakékoliv jiné služby cestovního ruchu, která tvoří významnou část zájezdu, nebo jejíž cena tvoří alespoň 20 % celkové ceny zájezdu.

Důležitým aspektem pro účely této práce jsou také povinnosti cestovních kanceláří v případě jeho **stornování**. Odškodnění klientů při odstoupení cestovní kanceláře od zakoupeného zájezdu upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník"). Pořadatel zájezdu může na základě § 2536 občanského zákoníka odstoupit od smlouvy pouze ve dvou případech, a to v případě, že počet osob přihlášených na zájezd je nižší než nejnižší počet uvedený ve smlouvě, a dále pokud uskutečnění zájezdu brání nevyhnutelné a mimořádné okolnosti. V obou situacích je podle § 2536a občanského zákoníka pořadatel povinnen, nejpozději do čtrnácti dnů po ukončení závazku ze smlouvy, vrátit veškeré platby za zájezd uhrazené zákazníkem.

V souvislosti s pandemií Covid-19 byl v tomto ohledu v průběhu roku 2020 vydán nový zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu tzv. Lex Voucher, který za určitých podmínek umožňoval cestovním kancelářím vydávat poukazy na zájezdy (vouchery) namísto vrácení již uhrazených záloh[1].

V této práci je analyzována krizová komunikace cestovních kanceláří, nikoliv cestovních agentur. **Cestovní agentura** je zprostředkovatelem, jehož hlavní činností je realizace zájezdu či jiného produktu cestovního ruchu vytvořeného cestovní kanceláří. Za uskutečnění těchto zprostředkovaných operací je jí vyplácena provize (Beránek, 2016). Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, přímo zakazuje cestovním agenturám zprostředkovávat prodej zájezdu pro osobu, která není cestovní kanceláří.

Na rozdíl od cestovních kanceláří nepotřebují cestovní agentury ke své činnosti koncesi. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, řadí činnost cestovních agentur pod živnosti volné, není tedy potřeba vydání koncese. Zároveň tak není možné dohledat přesný seznam všech agentur

[1] Více informací viz kapitola 2.2.1 Pandemie Covid-19 v České republice.

v České republice. Nejzásadnější rozdíly mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou jsou níže shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1: Vymezení cestovní kanceláře a cestovní agentury

Cestovní agentura	Cestovní kancelář
volná živnost s předmětem podnikání výroba, obchod a služby, obor činnosti provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu	**koncesovaná** živnost s názvem *provozování cestovní kanceláře*
nabízí a prodává jednotlivé služby cestovního ruchu, **nemůže prodávat zájezdy**	organizuje, nabízí a prodává zájezdy i jednotlivé služby
organizuje kombinace služeb, nabízí je a prodává CK	organizuje kombinace služeb, nabízí je a prodává
nemůže zprostředkovávat prodej zájezdu pro osobu, která není CK (smlouva vždy s CK)	prodává služby pro jinou kancelář nebo agenturu příp. dopravci atd.
zprostředkovává prodej zájezdu pro jinou CK	prodává zájezd pro jinou CK
nemusí být pojištěna proti úpadku	musí být pojištěna pro případ úpadku

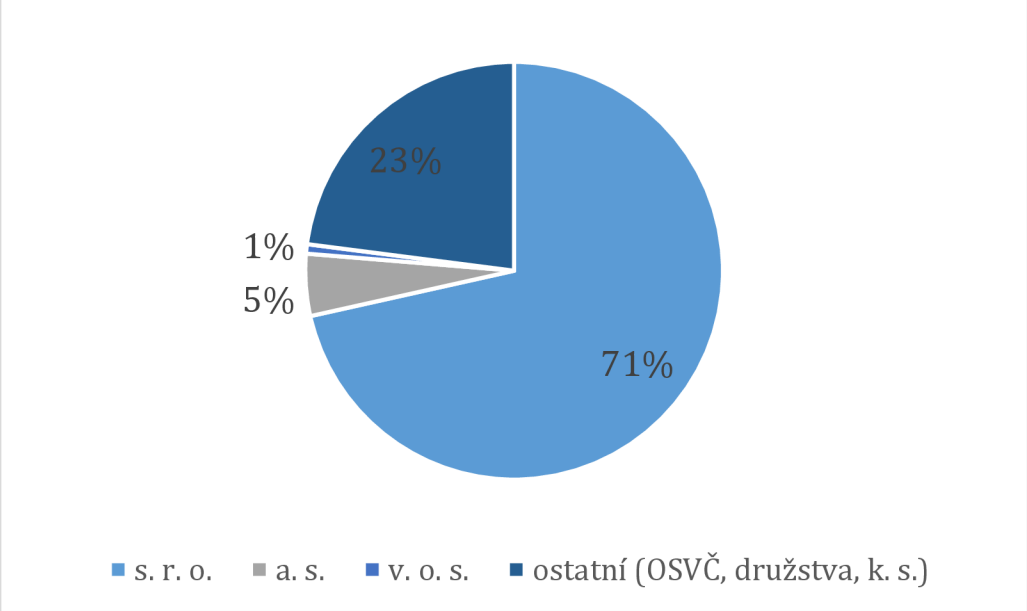
Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.1 Cestovní kanceláře v České republice

Mimo jiná odvětví se krize, způsobená koronavirem SARS-CoV-2, velmi negativně projevila na odvětví cestovního ruchu, a ne všem cestovním kancelářím se podařilo na trhu udržet. Podle informací poskytnutých Ministerstvem pro místní rozvoj činil počet cestovních kanceláří k 1. 1. 2020 celkem 856. Během roku 2020 přerušilo činnost 133 cestovních kanceláří a dalších 22 úplně zaniklo. Zároveň však navzdory nepříznivým podmínkám 20 cestovních kanceláří nově vzniklo.

Aktualizovaný seznam ze dne 4. 2. 2021 zahrnuje celkem 688 cestovních kanceláří, což je o 168 cestovních kanceláří (necelých 20 %) méně než na začátku roku 2020. Jelikož neexistuje žádná oficiální evidence cestovních kanceláří podle jejich právních forem, následující graf alespoň přibližně znázorňuje jejich poměr dle zveřejněného seznamu ministerstva na webových stránkách (MMR, 2021). Z grafu je zřejmé, že největší zastoupení (zhruba 70 %) tvoří společnosti s ručením omezeným.

Obrázek 1: Právní formy cestovních kanceláří



Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.2 Shrnutí

Úvodní kapitola této práce je zaměřena na definici základních pojmů a přiblížení obchodní činnosti cestovních kanceláří. Zároveň bylo nutné vymezit

rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou, jelikož se tato práce zabývá pouze krizovou komunikací cestovních kanceláří. V důsledku krize musely cestovní kanceláře výrazně omezit své aktivity a zrušit plánované zájezdy, z tohoto důvodu je v kapitole také nastíněn postup, jaký musejí kanceláře dodržovat, při stornování svých produktů. Informace jsou podloženy platnou českou legislativou.

Následně je krátce popsána aktuální situace v cestovním ruchu s ohledem na počet cestovních kanceláří v České republice dle dostupných informací na webových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. Nejvíce zastoupenou právní formou v rámci tohoto podnikání je společnost s ručením omezeným.

2.2 Pandemie Covid-19

Pro účel této práce, kterým je analýza krizové komunikace, a pro bližší specifikaci a uchopení globální situace, je v této kapitole popsán stručný vývoj pandemické krize.

Nový typ koronaviru SARS-CoV-2, příčina pandemie Covid-19, se poprvé objevil ke konci listopadu 2019 ve městě Wuhan v Čínské lidové republice (Das et al., 2020; Ngai et al., 2020). V lednu a únoru roku 2020 byla celosvětová pozornost zaměřena na Čínu, kde se s každým dnem zvyšoval počet nakažených osob a úmrtí. Podle statistik Světové zdravotnické organizace (dále jen „WHO“) bylo ke konci ledna na celém světě zaznamenáno 6 125 potvrzených případů Covid-19, z toho 5 999 případů a 132 úmrtí právě z Číny. Ve stejnou dobu bylo identifikováno pouze 126 případů v 15 zemích mimo pevninskou Čínu. Zhruba o 30 dní později, tedy 28. února, bylo hlášeno dohromady 83 969 potvrzených případů Covid-19 z 51 zemí na všech kontinentech (WHO, 2020a). Od konce února, po zavedení rozsáhlých opatření v oblasti sociálního distancování, počty nakažených v Číně výrazně poklesly. Nemoc se však rozšířila zejména do Evropy, která se stala novým epicentrem. Nejvíce zasaženou zemí byla Itálie, následovalo Španělsko, Nizozemsko a další (Steffens, 2020). Dne 10. března Itálie překonala hranici 10 000 potvrzených případů a 19. března celkový počet úmrtí v Itálii přesáhl hodnotu 3 000, čímž překonal celkový počet hlášených úmrtí v Číně (WHO, 2020b).

Světová zdravotnická organizace označila dne 30. ledna 2020 nový typ koronaviru Covid-19 jako naléhavou událost mezinárodního zájmu v oblasti veřejného zdraví a později dne 11. března ji prohlásila pandemií (WHO,

2020c). Pandemii obecně WHO definuje jako celosvětové šíření nové nemoci. V případě chřipkové pandemie se objeví nový virus, proti kterému většina lidí není imunní (WHO, 2010).

V reakci na pandemii Covid-19 začaly země z celého světa přijímat širokou škálu opatření, která měla původně omezit, později zmírnit její dopad. Hlavním cílem bylo zejména omezit šíření viru sociálním distancováním, díky kterému vlády mohly získat čas na přípravu kritických služeb, jako je zdravotní péče. Sociální distancování dále mělo za cíl chránit nejzranitelnější skupiny obyvatelstva a zdravotní pracovníky. Opatření v Evropě zahrnovala uzavření hranic, vzdělávacích institucí, obchodů a restaurací, muzeí i divadel, omezení pohybu a pozastavení veřejných shromáždění. Je zřejmé, že tato opatření měla velký dopad jak na jednotlivce, tak společnost jako celek. Zároveň různá opatření byla zeměmi přijímána v různých dobách a v jiném měřítku v závislosti na epidemiologické, geografické, politické i společenské situaci (Steffens 2020).

Rozšíření pandemické krize významně ovlivnilo hospodářské činnosti a vyvolalo nedůvěru v některá odvětví, zvláště potom v odvětví cestovního ruchu. Pandemie v jednom roce kompletně změnila způsob, jakým turistický průmysl funguje a přinesla s sebou velmi ničivé dopady. Ve srovnání s rokem 2019 zaznamenal v letošním roce sektor cestovních kanceláří a agentur, na které je tato práce zaměřena, propad o 85–90 % (Škrabánek, 2020).

2.2.1 Pandemie Covid-19 v České republice

První tři případy onemocnění Covid-19 v České republice byly potvrzeny 2. března 2020 (WHO, 2020d). Ještě ten den Bezpečnostní rada státu pozastavila všechna letecká spojení s oblastmi v severní Itálii a v Jižní Koreji, a to na dobu 14 dnů. V tu dobu již byly zakázány všechny přímé lety z Číny na mezinárodní letiště v Česku. Cestování také velmi zkomplikovala 14denní karanténa pro všechny osoby vracející se z rizikových zemí, mezi které byla zařazena Čína, Jižní Korea, Írán, Itálie, Španělsko, Rakousko, Německo, Švýcarsko, Švédsko, Nizozemsko, Belgie, Velká Británie, Norsko, Dánsko a Francie.

Krátce na to Česká republika přijala první opatření v oblasti ochrany vnitřních hranic a byl vyhlášen **nouzový stav**. Dne 12. března vláda vydala **usnesení č. 198, kterým zakázala vstup na území České republiky cizincům** přicházejícím z rizikových oblastí a zároveň zakázala českým občanům vycestovat do rizikových zemí. Toto usnesení bylo ale den na to upraveno krizovým **opatřením č. 203, které již zakazovalo vstup na území**

České republiky všem cizincům a českým občanům prakticky zakazovalo vycestovat.

Dne 14. března byl na základě usnesení vlády České republiky č. 211 **zakázán maloobchodní prodej** a prodej služeb v provozovnách, což se dotklo mimo jiné i cestovních kanceláří, které byly donuceny zavřít své pobočky a klientům se věnovat pouze telefonicky či elektronicky skrz různá média.

Následovalo několik dalších usnesení, jako například zákaz volného pohybu osob, a nejisté prodlužování již stanovených omezení. Díky včasné reakci vlády České republiky a nastavení striktních krizových opatření na začátku roku, lze i z dostupných dat Zdravotnické světové organizace WHO vyčíst, že Českou republiku pandemie mnohem více zasáhla až v druhé vlně, která udeřila v září (WHO, 2021d).

Podrobnější časový sled událostí a vývoje pandemie relevantní vzhledem k záměru této práce je znázorněn v tabulce 2.

Tabulka 2: Vývoj pandemie Covid-19

LEDEN	
30.1.	WHO vyhlásila globální stav nouze a označila propuknutí koronaviru jako naléhavou událost ohrožující veřejné zdraví
ÚNOR	
3.2.	Zákaz přímých letů z Číny na mezinárodní letiště v ČR
25.2.	Bezpečnostní rada státu nedoporučuje cestovat
BŘEZEN	
1.3.	ČR potvrzuje první tři případy nakažených
2.3.	Pozastavení leteckých spojení s oblastmi v severní Itálii
7.3.	Mimořádné opatření 14denní karantény pro osoby vracející se z Itálie
10.3.	14denní karanténa pro všechny osoby vracející se z rizikových zemí
11.3.	WHO označila vypuknutí koronaviru za pandemii
12.3.	Usnesení č. 194: Vyhlášení nouzového stavu Usnesení č.198: Krizové opatření o zákazu vstupu do ČR a cestování do rizikových zemí
13.3.	Usnesení č. 203: Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů ČR do zahraničí Usnesení č. 209: Krizové opatření o karanténě po návratu z rizikových oblastí
14.3.	Usnesení č. 211: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb
15.3.	Usnesení č. 215: Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob
17.3.	Asociace cestovních kanceláří ČR vydala prohlášení a vyjádřila se k situaci Sdělení Evropské komise k uzavření vnějších hranic EU po dobu 30 dní
DUBEN	
6.4.	Usnesení č. 387: Krizové opatření o podmínkách cestování z a do České republiky
8.4.	Evropská komise schválila prodloužení platnosti omezení vstupu na vnějších hranicích
23.4.	Usnesení č. 443: Krizové opatření o zákazu vstupu na území České republiky
24.4.	Zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu
ČERVEN	
1.6.	Usnesení č. 605: Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU
11.6.	Evropská komise doporučila členským státům otevřít vnitřní hranice
ŘÍJEN	
21.10.	Usnesení č. 1078: Krizové opatření o zákazu volného pohybu osob Usnesení č. 1079: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb
LISTOPAD	
9.11.	Doporučení Rady o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu

Zdroj: Vlastní zpracování

Dne 17. března 2020 se k situaci vyjádřila Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, kdy nepřímo upozorňovala vládu na nutnost stanovení legislativního rámce, a doporučovala všem cestovním kancelářím vydat na dotčené zájezdy poukazy na odložené čerpání služeb v hodnotě uhrazené

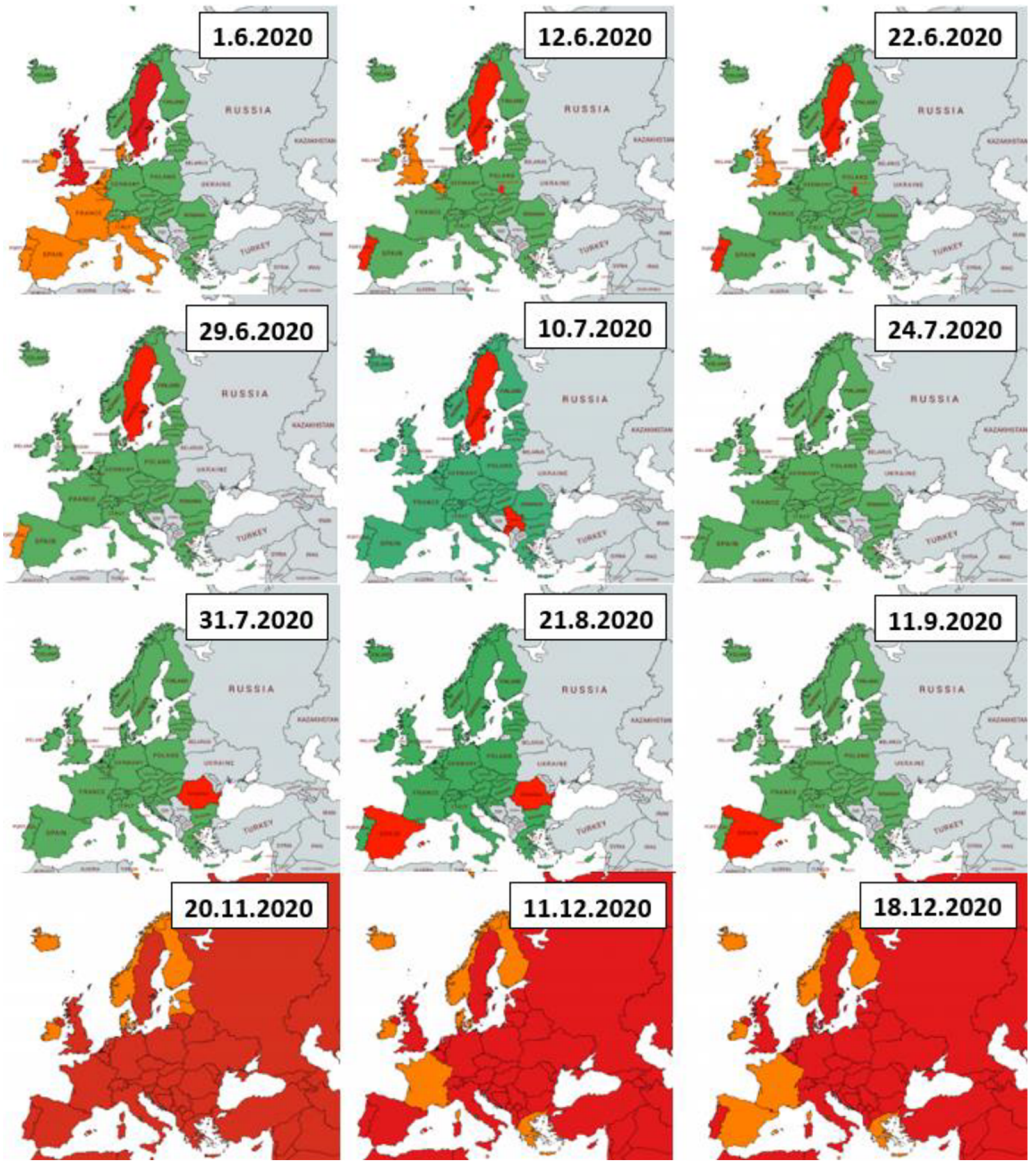
částky. Zákazník tak nepřichází o vložené prostředky, jeho vklad je ochráněn pojištěním záruky pro případ úpadku, a zároveň má jistotu čerpání služeb v budoucím období (ACCKA, 2020).

Nové legislativy se cestovní kanceláře dočkaly ke konci dubna, kdy vláda po vzoru ostatních evropských zemí, jako například Belgie či Francie, schválila takzvaný Lex Voucher, **zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu**. Tento zákon umožňoval cestovním kancelářím odložení vrácení plateb za uhrazené zájezdy v období od 20. února do 31. srpna formou vydání náhradního poukazu. Všechny cestovní kanceláře byly povinny o tom informovat své zákazníky a v případě, že zákazník nevyužije náhradního zájezdu, veškeré uhrazené platby musely být vyplaceny nejpozději do 14 dní od skončení ochranné doby. Ta podle zákona č. 185/2020 Sb. začala dnem doručení poukazu na zájezd a byla ukončena 31. srpna nebo 30 dní ode dne, kdy klient požádal o náhradní poukaz, ale pořadatel jej nevydal (Ministerstvo vnitřních věcí, 2020).

Další významnou změnou pro cestovní kanceláře bylo usnesení č. 605 (Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU) s účinností od 15. června, které se týkalo **přeshraničního pohybu**. Jednotlivé země byly rozděleny do třech kategorií na základě rizika přenosu onemocnění Covid-19 vycházející z dat poskytnutých Evropským střediskem pro prevenci a kontrolu nemocí (ECDC). Do zemí s nízkým rizikem nákazy onemocněním Covid-19 (označených zelenou barvou) mohli Češi cestovat bez omezení. Jednalo se o všechny sousední země a dále například Estonsko, Finsko, Litva, Lucembursko, Chorvatsko, Bulharsko nebo Řecko. Toto rozdělení bylo důležité zejména pro zmiňované jižní státy Evropy, pro které je turismus klíčovou ekonomickou oblastí. Pro cestování do zemí vyznačených oranžovou barvou, tedy do těch se středním rizikem nákazy onemocnění, jako bylo například Španělsko, Francie či Itálie, pro Čechy neplatilo žádné omezení. Naopak po občanech těchto zemí při cestě do České republiky byl vyžadován negativní výsledek testu na SARS-CoV-2, případně absolvování čtrnácti dnů v izolaci. Nejpřísnější opatření platila pro státy označené červeně, v tu dobu Švédsko a Velká Británie, kde byl pro cestování tam či zpět vyžadován negativní test či pobyt v karanténě pro všechny bez výjimky. Tento takzvaný **semafor** se průběžně měnil podle vývoje situace v daných oblastech, což situaci s cestováním a krátkodobou turistikou cestovním kancelářím neulehčovalo.

Následující obrázek 2 zachycuje průběžné změny semaforu během roku 2020.

Obrázek 2: Ochranné opatření o omezení překročení státních hranic



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že ke konci roku došlo k výrazným změnám. Na začátku listopadu Ministerstvo zdravotnictví vydalo nové ochranné opatření o omezení překročení státních hranic na základě doporučení Rady EU 2020/1475 ze dne 13. října 2020 o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii COVID-19. Tento nový „**mezinárodní semafor**“ sjednotil kritéria a přístup k omezování volného pohybu v reakci na koronavirovou pandemii v zemích Evropské unie. Barevné kódování zůstalo stejné,

seznam zemí s nízkým rizikem nákazy onemocnění Covid-19 byl stanoven na základě třech hlavních kritérií:

- míra hlášení případů (celkový počet nově hlášených případů Covidu-19 na 100 000 obyvatel za posledních 14 dnů na regionální úrovni)
- míra pozitivity testů (procentní podíl pozitivních testů ze všech testů na infekci Covid-19 provedených během posledního týdne)
- míra testování (počet testů na infekci Covid-19 na 100 000 obyvatel provedených během posledního týdne).

Zároveň se země EU dohodly na společném přístupu pro cestující z „červených oblastí" (testování a karanténa) a dále na poskytování jasnějších a včasných informací veřejnosti (Evropská komise, 2020a). Cestovní kanceláře se tak musely řídit těmito pokyny, přizpůsobovat jim své zájezdy a informovat zákazníky o podmínkách pro vstup do příslušných zemí, případně poté o podmínkách pro návrat z dané země zpět do České republiky.

Některá z výše uvedených opatření byla během roku několikrát prodloužena či obnovena. Nouzový stav, který je vyhlašován vládou České republiky pouze v případě živelných pohrom, průmyslových či ekologických havárií, nehod nebo jiného nebezpečí ohrožující životy, zdraví, majetkové hodnoty nebo vnitřní pořádek a bezpečnost (ústavní zákon č. 110/1998 Sb.) byl během celého roku prodloužen celkem šestkrát. V roce 2020 proběhlo dohromady 155 dní za nouzového stavu a celkem 93 dní musely mít cestovní kanceláře uzavřené své pobočky. Mimo tato krizová opatření, která zasáhla všechna odvětví, se zejména cestovní ruch potýkal s omezením vycestovat ze země.

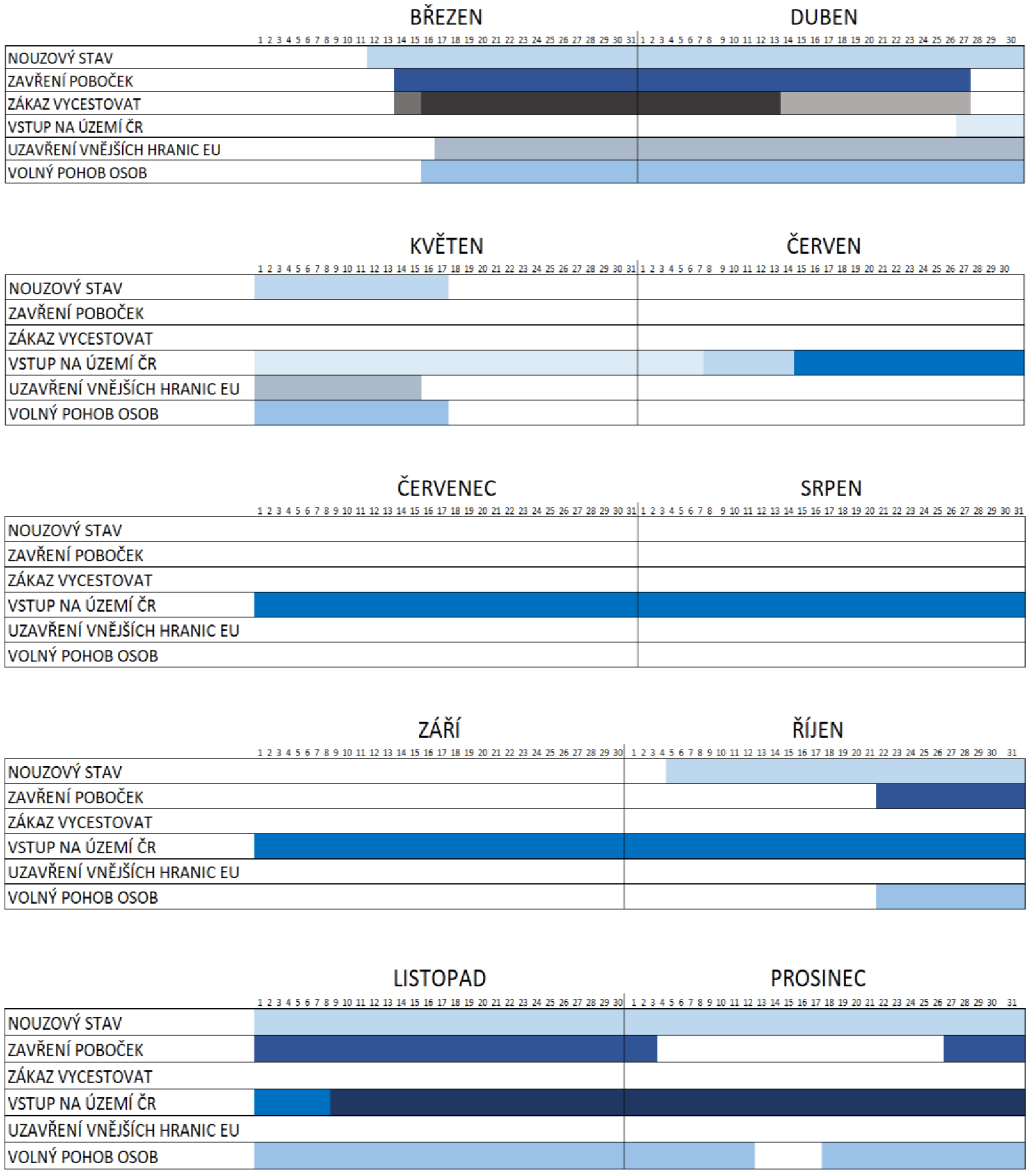
Ve schématu níže jsou uvedena vybraná omezení, která zásadním způsobem zasáhla do obchodních činností cestovních kanceláří, a které bylo potřeba komunikovat. Kromě **nouzového stavu** a **uzavření prodejen** je zde samotný **zákaz vycestovat**. Ten je barevně rozlišen podle stupně závažnosti, kdy první dva dny platil zákaz cestovat do rizikových oblastí (zemí s velkým rozšířením nemoci Covid-19). Od 16. 3. 2020 platil úplný zákaz vycestovat mimo území České republiky až do 14. 4. 2020, kdy bylo možné vycestovat pouze v nezbytných případech v souladu s výjimkami ze zákazu volného pohybu. Všechny osoby, které v tomto období vstoupily na území ČR musely tuto skutečnost oznámit hygienické stanici a setrvaly po dobu 14 dní v karanténě. Zákaz vycestování nahradilo dne 27. 4. 2020 nové usnesení vlády České republiky č. 443, ve kterém již nebyly uvedeny podmínky pro vycestování, ale opatření související se **vstupem či návratem zpět do**

ČR. Od tohoto data až do 8. 6. 2020 byl od osob, které vstoupily na území ČR, vyžadován negativní výsledek testu nebo 14denní karanténa. Následující barevné rozlišení představuje období, kdy byly tyto podmínky vyžadovány pouze v případě, kdy se jednalo o příjezd z rizikových oblastí. Poté byly podmínky sjednoceny již výše zmíněným semaforem, který rozděloval jednotlivé země dle míry rizika nakažení. K dalším změnám poté došlo 9. 11. 2020 při úpravě semaforu dle ochranných opatřeních o omezení překročení státních hranic na základě doporučení Rady EU.

Omezení v rámci cestování nebyla projednávána pouze na území jednotlivých států, ale také v rámci celé Evropské unie. V schématu je tak zaznačeno i **uzavření vnějších hranic Evropské unie**, na kterém se shodli premiéři a prezidenti členských zemí. Jejich překračování bylo možné jen v nejnutnějších případech a bylo po 30 dnech prodlouženo až do 15. 5. 2020 (Evropská komise, 2020b), což pro cestovní kanceláře znamenalo další výrazné omezení.

V neposlední řadě je ve schématu zaznačeno i **omezení volného pohybu** osob, které bylo za rok 2020 vyhlášeno celkem třikrát a v průběhu bylo několikrát upraveno dle aktuální situace. Změny se týkaly především shromažďování, vycházení či zákazu různých aktivit.

Obrázek 3: Vývoj vybraných omezení v průběhu roku



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož cestovní kanceláře poskytují zájezdy do různých států i kontinentů, bylo pro ně velmi důležité orientovat se nejenom v opatřeních vztahujících se k pandemii Covid-19 vydávaných v Česku, ale stejně tak sledovat i vývoj, vstupní restrikce a krizová opatření v zahraničí. Během pár dní došlo k zastavení celosvětového pohybu osob, kdy byla v zemích zavedena více či méně přísná opatření týkající se omezení vstupu na svá území.

Většina zemí omezila vstup pouze na nezbytné cesty jako je návrat občanů, mezinárodní doprava či pohyb přeshraničních pracovníků. Zároveň byly zavedeny zdravotní i hraniční kontroly pro vstup do jednotlivých zemí. Každá země ze začátku uplatňovala vlastní vstupní restrikce, což situaci dělalo velmi nepřehlednou.

Častým omezením byl například i zákaz příchozích letů. Mezinárodní nevládní organizace sdružující přes 290 leteckých dopravců The International Air Transport Association (IATA) ve své výroční zprávě z listopadu 2020 uvedla, že na rozdíl od roku 2019, kdy počet letů dosáhl 38,9 milionů, v roce 2020 počet letů propadl o více než polovinu na 16,4 milionů. Ztrátu za celý rok 2020 organizace odhaduje na 118,5 bilionů dolarů (IATA, 2020).

2.2.2 Shrnutí

V kapitole je stručně popsán vývoj pandemické krize a nejdůležitějších událostí, které do velké míry narušily hospodářskou činnost a ekonomický vývoj v globálním měřítku. Tento úvod je důležitý zejména pro pochopení a porozumění zaváděných opatření a plošných restrikcí. V navazující části byl poté rozepsán vývoj situace v České republice, který již podrobněji přibližuje jednotlivá opatření, která měla dopad na podnikání v rámci cestovního ruchu. S ohledem na vyhlášení nouzového stavu byla jednotlivá vládní nařízení schvalována velmi rychle a cestovním kancelářím tak znemožnila provozovat jejich činnost.

Problematika krizové komunikace cestovních kanceláří v souvislosti s pandemickou krizí v roce 2020 byla v této práci zvolena především pro aktuálnost celé situace, nevyhnutelnost dopadů a nedostatečnost poznatků týkajících se krizové komunikace na sociálních médiích, zejména na Facebooku. Z uvedeného přehledu těch nejzásadnějších událostí vyplývají klíčová rozhodnutí, která zasáhla cestovní kanceláře a výrazně omezila jejich obchodní aktivity. Mezi ně patří zejména vyhlášení nouzového stavu, omezení volného pohybu, uzavření maloobchodních prodejen, vydání nového zákona č. 185/2020 Sb. tzv. Lex Voucher či sestavení cestovatelského semaforu, který určoval podmínky pro cestování. S těmito opatřeními je dále pracováno v empirické části této práce v rámci obsahové analýzy.

2.3 Krizový management

Rok 2020 zasáhla rozsáhlá pandemie Covid-19 a téměř každá organizace musela zapojit krizový management a včasně reagovat na opatření, omezení

či změny nejen v českém, ale i globálním prostředí. Santana (2004) definuje **krizový management** jako průběžné integrované a komplexní úsilí, které organizace efektivně zavádí, aby dokázaly pochopit a předejít potencionálním krizím, a zároveň, pokud krize nastane, co nejefektivněji ji zvládnout s ohledem na zájem všech zúčastněných stran. Podobně definuje krizový management i Coombs (2019), a dále doplňuje, že se jedná o soubor faktorů určených k boji proti krizím a zmírnění skutečně způsobených škod. Jinými slovy krizový management usiluje o prevenci nebo zmírnění negativních dopadů krize, a tím chrání organizaci a zúčastněné strany před poškozením. Krizový management je zároveň zodpovědný za implementaci plánu krizového řízení a udržitelnou komunikační kampaň (Parsons, 1996).

Krizové řízení je rozhodovací proces, a i když jde o samostatný druh řízení podniku, má podobné charakteristiky jako principy strategického řízení. Cílem krizového řízení je zajistit, aby organizace byly připraveny na krize a zároveň přijaly nezbytná opatření k jejich zotavení po krizi s minimálními náklady a maximálním ziskem (Cesta et al., 2014).

Coombs (2019) dělí krizové řízení do čtyř vzájemně souvisejících fází: prevence, příprava, reakce a revize. Prevence představuje kroky, které organizace podnikne k zabránění krizím, kdy se krizoví manažeři snaží detekovat varovné signály, a přijímat opatření určená k prevenci krize. Příprava zahrnuje krizový plán řízení, sestavení krizového týmu a jeho zaškolení, identifikaci nejzranitelnějších míst a zdokonalování krizového komunikačního systému. Ve fázi reakce je příprava a celý krizový plán řízení uplatňován na nastalou krizi, dochází tak k naplnění cílů krizového řízení. Je dokonce možné, že výsledky této fáze budou vést k vylepšení reputace společnosti, posílení značky a změnám v organizaci vedoucí k větší bezpečnosti vzhledem k zúčastněným stranám. Součástí reakce je také zotavení, které zahrnuje pokusy organizace vrátit se co nejdříve k běžnému provozu před krizí. Tento proces obnovení provozu Coombs (2019) nazývá kontinuitou podnikání. Čtvrtou krizovou fází je revize, kde společnost hodnotí svou reakci na krizovou situaci a své poznatky se snaží zařadit do svého krizového plánu do budoucna. V ideálním případě tak může organizace předejít chybám a nahradit je správnějšími postupy. S ohledem na účel práce a okolnosti související s typem krize je největší pozornost věnována zejména třetí části tohoto procesu, kterou je reakce.

Knih a vědeckých studií o krizovém managementu bylo napsáno několik, stejně tak existuje i nespočet definicí **krize**, které podle kontextu nabývají různých významů. Seeger et al. (1998) definují krizi jako konkrétní, neočekávanou a nerutinní událost nebo sled událostí, které vytvářejí vysokou

míru nejistoty a ohrožují nejdůležitější cíle organizace. Tyto nepředvídatelné události vyžadují úmyslné a okamžité reakce, jejichž ústředním bodem je komunikace (Lin et al., 2016). Na krize však nelze reagovat podle nějakého předem stanoveného a striktního postupu. Rutinní řešení krizových situací má tendenci celou situaci spíše zhoršit (Santana 2004). Coombs (2019) se ve své definici krize pokusil sjednotit různé pohledy mnohých autorů a nejčastěji používané rysy, které používají při popisu krize. Definuje krizi jako vnímání nepředvídatelné události, které ohrožuje očekávání všech zúčastněných stran, souvisí se zdravím, bezpečností, životním prostředím či ekonomickými otázkami, a může vážným způsobem ovlivnit výkonnost organizace a vyústit v negativní výsledky.

Krize jsou dále charakterizovány nadměrným množstvím neúplných a konfliktních informací. Jsou to vysoce emotivní situace, které vyvíjejí obrovský psychologický tlak na osoby odpovědné za jejich řešení. Tyto aspekty také často ovlivňují rozhodovací proces a implementaci strategií, a činí celý proces zranitelným a náchylným k chybovosti (Santana 2004). Závažnosti krize, která se vyznačuje zejména tím, jak velké jsou způsobené škody, se věnuje Lerbinger (2011). Tyto škody se podle něj mohou projevit okamžitě, ale i v dalších časových úsecích, jako jsou dny, týdny, měsíce či roky a nevyvrací ani škody trvalé. Média typicky poukazují na závažnost krize uvedením počtu mrtvých či zraněných, ztrátě na majetku nebo dalších ztrátových finančních ukazatelích jako je například pokles prodejů. Závažnost krize, zapříčiněné pandemickým onemocněním Covid-19, se promítne nejen v ekonomických, ale především zdravotních ukazatelích.

Tak jako mají krize potenciál způsobit rozsáhlé a systematické narušení, mohou také vyústit v konstruktivní změnu, růst a obnovu. Některé krize přetvářejí instituce, vytvářejí demografické a populační posuny, mění ekosystémy, naráží na ekonomickou stabilitu a mění široce uznávané názory. Pochopení těchto událostí je proto zásadní (Sellnow a Seeger 2013).

2.3.1 Krizová typologie

Seznam potenciálních krizí pro podnik je hned několik. Ať už se jedná o soudní spory, stávky, nehody, úniky chemikálií, požáry, zemětřesení, poškození produktů, sexuální obtěžování, terorismus, úmrtí či aktivistické akce nebo bojkoty, je jasné, že organizace může čelit hned několika zcela odlišným krizím. Každá krize může být řešena jinými členy krizového týmu, zahrnuje odlišné zúčastněné strany a vyžaduje různé krizové strategie (Coombs, 2019).

Parsons (1996) dělí krize na bezprostřední, vznikající a trvalé. Bezprostřední krize nastanou bez jakéhokoli varování a velmi důležitou roli zde hrají vztahy s veřejností a krizová komunikace. Organizace na takový typ krize zpravidla není nachystaná a nemá pro ni připraven podrobný plán, který by byl dobře nacvičen. Vznikající krize nastupují pomalu a jsou velmi nepředvídatelné. I kdyby bylo možné identifikovat nastupující krizi v začátcích, je velmi těžké přesvědčit vrcholový management, že organizaci hrozí zásadní problém. Třetí skupinou jsou krize trvalé, které mohou trvat týdny, měsíce nebo často i roky, bývají neustále podněcovány pověstmi a fámami v médiích. Pandemie se bezpochyby řadí mezi krize bezprostřední.

Fredline et al. (2003) obecnou představu o krizi dělí na krizi organizační a katastrofu. Na rozdíl od organizačních krizí, jsou katastrofy rozsáhlé, a často vyžadují reakci více vládních jednotek. Zároveň pokud mají katastrofy špatný dopad na provoz konkrétních podniků, mohou vyústit v krizi organizační (Coombs, 2019). Toto rozdělení podporují i Seeger et al. (1998), podle kterých je organizační krize většinou způsobena lidskými chybami, přehlédnutím či systémovými nedostatky, zatímco katastrofy bývají spojeny s přírodními jevy. Hlavním rozdílem je tedy míra, která určuje, zda lze situace přičíst samotné organizaci, nebo pochází z vnějšího prostředí (Fredline et al., 2003).

Autoři Olteanu et al. (2015) dělí krize podle stupně a typu nebezpečí na dvě základní skupiny, a to na krize přírodní a ty, které jsou vyvolány člověkem. Dále dané skupiny rozdělují do podkategorií a uvádí příklady, které jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Typologie krizí podle Olteanu et al. (2015)

Kategorie	Subkategorie	Příklady
Přírodní	meteorologické	tornádo, hurikán
	hydrologické	záplavy, sesuvy půdy
	geofyzikální	zemětřesení, vulkanismus
	klimatologické	lesní požáry, extrémní sucha
	biologické	epidemie, mor
Vyvolány člověkem	úmyslné	střelba, bombardování
	neúmyslné	dopravní nehody, zhroucení budovy

Zdroj: Olteanu et al. (2015)

Odlišnou typologii organizačních krizí dále uvádí například Coombs a Holladay (2002), kteří rozdělili krize do třech hlavních skupin podle míry odpovědnosti a reputační hrozby. Do té první patří krize, kdy je organizace obětí krize, míra odpovědnosti za krizi je velmi slabá a je zde pouze mírné riziko ohrožení reputace podniku. Jedná se v první řadě o:

- situace, kdy je organizace nucena zcela pozastavit svou činnost nebo významně omezit dosavadní provoz v důsledku katastrof, jako jsou tornáda, hurikány, sopečné činnosti, záplavy nebo nouzové situace týkající se zdraví,
- násilí na pracovišti,
- fámy, tady úmyslné šíření nepravdivých nebo zavádějících informací o organizaci nebo jejích produktech s cílem poškození jejího dobrého jména,
- neočekávaná ztráta některého z vedoucích pracovníků (vážná nemoc nebo úmrtí klíčového pracovníka),
- malevolence, kdy se jedná o taktiku či snahu jedince mimo organizaci poškodit či zaútočit na organizaci (patří zde například únos, terorismus nebo narušení informačních systémů tzv. hacking).

Další krize jsou označovány za náhodné a jsou to zejména činnosti organizace, které vedou ke krizi zcela neúmyslně. Míra odpovědnosti je minimální a poškození reputace organizace je pravděpodobnější než u první skupiny. Do této skupiny patří:

- výzvy vyvolané nespokojeností stakeholderů a jejich poukazování na nevhodné činnosti organizace,
- technické chyby, kdy jde především o průmyslové havárie způsobené selháním technologií využívaných nebo poskytovaných organizací,
- technické poškození produktu, tedy vadné nebo škodlivé produkty v důsledku selhání technologií využívaných nebo poskytovaných organizací.

Poslední nejzávažnější skupinou jsou krize, kdy organizace vědomě vystavovala své stakeholdery určitému riziku, podnikla nevhodná opatření nebo porušila zákon. Odpovědnost je přičtena společnosti a narušení reputace je vážné. Jsou to:

- nehody způsobené lidskou chybou,
- poškození produktu lidskou chybou (vadné nebo škodlivé produkty),
- organizační přestupky, kdy management organizace přijme opatření, o kterých ví, že mohou uvést stakeholdery do rizikové situace, nebo vědomě porušuje zákon.

Pro větší přehlednost je typologie znázorněna v tabulce 4 níže.

Tabulka 4: Typologie krizí podle Coombs a Holladay (2002)

Rozdělení	Odpovědnost	Reputační hrozba	Typ krize
Oběť	Slabá	Mírná	Přírodní katastrofa
			Násilí na pracovišti
			Fámy
			Malevolence (únos, terorismus, hacking)
Náhoda	Minimální	Střední	Výzvy (poukázání na nevhodné činnosti)
			Technické chyby (průmyslové havárie)
			Technické poškození produktu
Vědomé riziko	Silná	Vážná	Nehody
			Poškození produktu
			Organizační přestupky

Zdroj: Vlastní zpracování dle Coombs (2007) a Coombs a Holladay (2002)

2.3.2 Krizový management v cestovním ruchu

Z pohledu dopadu krize je odvětví cestovního ruchu bezpochyby jedním z nejcitlivějších a nejzranitelnějších (Biggs et al., 2012). Zejména krizové situace jako jsou přírodní katastrofy, epidemie či teroristické útoky nejsou vyhrazeny žádnými kulturními nebo politickými hranicemi, a stejně tak nejsou omezeny žádnou geografickou oblastí (Santana, 2004). Globalizace v odvětví cestovního ruchu vedla k rychlému rozmachu podniků v mezinárodním měřítku, což sebou nese i nová rizika. Krize v jedné části světa tak může mít významný dopad na celý svět (Ritchie, 2004).

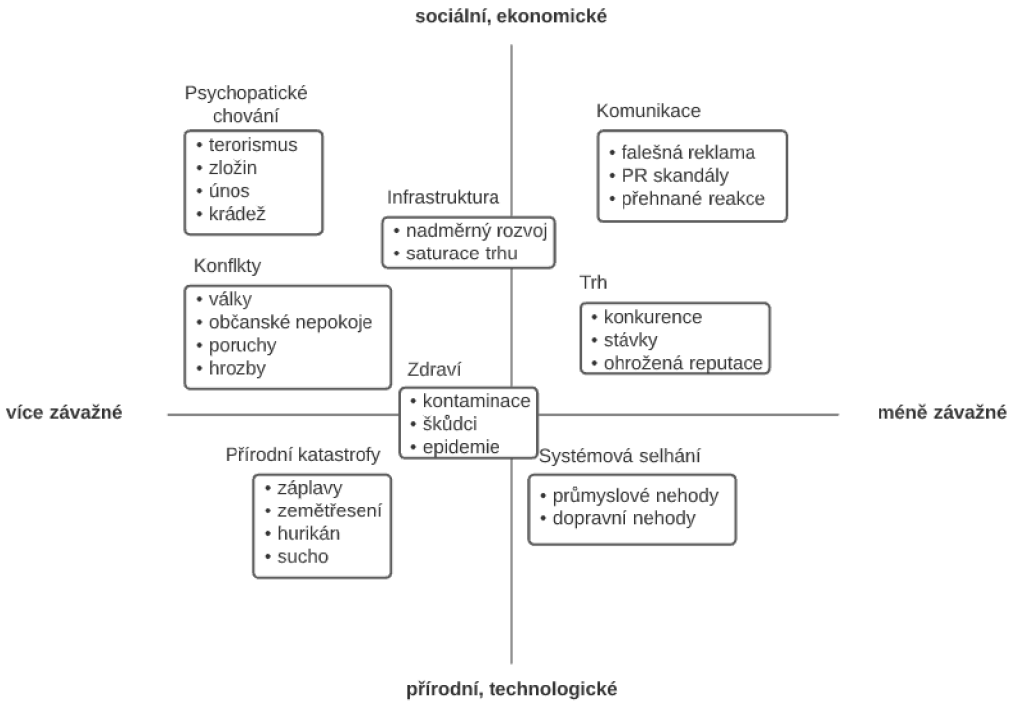
Právě zeměpisná vzdálenost od epicentra infekce spolu s rychlostí jejího šíření patří mezi nejvýraznější faktory ovlivňující dopady epidemie na

poptávku po cestovním ruchu. Dalším stěžejním faktorem je pozornost médií, která může v lidech vyvolat strach vycestovat (Škare et al., 2021).

Zejména pro některé země je cestovní ruch jedním z nejdůležitějších hospodářských odvětví, což vytváří tlak na manažery. Ti by měli zvážit možná rizika, dopad krizí či katastrof a zařadit mezi své činnosti i tvorbu krizových strategií (Ritchie, 2004).

Santana (2004) ve své studii uvádí několik faktorů, které mohou způsobit nebo přispět ke vzniku krize v cestovním ruchu. Tyto faktory seskupil na základě podobnosti a rozmístil mezi dvě osy vyznačené v následujícím schématu. Jedna z os popisuje závažnost daných krizí, na ose druhé jsou typy krizí rozmístěny podle charakteru na sociální, ekonomické, přírodní a technologické. Dále uvádí, že se krizové situace mohou navzájem vyvolávat, ovlivňovat a připouští i jev, kdy se zcela běžná krize stane velmi závažnou. Epidemie Santana umístil do kategorie zdraví, která se nachází uprostřed schématu a prolíná tak všechny osy. Je však zřejmé, že největším dílem zasahuje do závažných přírodních krizí.

Obrázek 4: Příčiny krizí



Zdroj: Santana (2004)

Porozumění krizím a katastrofám, jejich životního cyklu a potenciálním dopadům může organizacím značně pomoci při vývoji krizových strategií (Ritchie, 2004). Fredline et al. (2003) ve své studii uvedli rámec životního cyklu krize, který popisuje zvládání katastrof specifických pro cestovní ruch. U dlouhodobých a rozsáhlých katastrof, jakou je například pandemie, je však velmi obtížné identifikovat přesnou fázi krize. Některé země mohou být ve fázi předkrizové, zatímco jiné země mohou procházet fází nouzovou (Ritchie, 2004).

V posledních letech svět zasáhla virová onemocnění podobná pandemii Covid-19, jako například SARS či Ebola, která závažným způsobem poškodila odvětví cestovního ruchu na regionální i mezinárodní úrovni (Laws et al., 2006). Sellnow a Seeger (2013) uvádí španělskou chřipku SARS spolu se zemětřesením v Číně v roce 1976 za vůbec nejtěžší krize v historii.

Přesto existuje jen málo studií, které se zabývají krizemi cestovního ruchu v oblasti zdraví (Škare et al., 2021; Wang et al., 2020; Mair et al., 2016). Většina z nich se poté soustředí na dopad epidemií na turismus či ekonomické ukazatele, nikoliv na jejich komunikaci v médiích či ještě přesněji na sociálních médiích (Ritchie a Jiang, 2019). Tato práce tak může přispět k výzkumu doposud málo zkoumané oblasti a pomoci krizovým manažerům při volbě vhodné krizové komunikace. Ti by měli pečlivě posoudit dopady epidemií na konkrétní podnikání a vyvinout nové metody řízení pro řešení krize (Škare et al., 2021).

2.3.3 Shrnutí

V této části práce byl definován krizový management, který je pro jednání, reakce a činnosti organizace v rámci jakékoliv krize zcela zásadní. Jelikož pandemické krize přicházejí zpravidla nečekaně a náhle, tato práce je v rámci krizového řízení zaměřena zejména na fázi reakce. Zároveň byl v této kapitole vymezen pojem krize. Na základě zmíněných definic je v dalších částech práce uvažováno o krizi jako o konkrétní, nečekané události, která ohrožuje nejdůležitější cíle organizace a vyžaduje okamžité reakce.

Jelikož typů krizí je několik a každý typ krize vyžaduje jiné krizové strategie, důležitým aspektem pro empirickou část práce je specifikace krize a pochopení typologií. Na základě uvedených typů krizí byla pandemie zařazena mezi bezprostřední přírodní krizi či katastrofu, avšak s dlouhodobými dopady v podobě organizačních krizí na konkrétní podniky, mezi které patří i cestovní kanceláře.

2.4 Strategie krizové komunikace

Podle Edworthy et al. (2015) je v rámci krizového řízení nejdůležitější celý komunikační proces a řízení vztahů s veřejností. Organizace, které čelí krizi, musí být schopny rychle reagovat, být v komunikaci upřímné a pravidelně o situaci informovat své stakeholdery. V případě přírodních krizí může být krizová komunikace pro organizace ještě složitější.

Velmi problematickým aspektem virových pandemií je jejich nepředvídatelnost (Fagel, 2013). Po propuknutí onemocnění Covid-19 začaly jednotlivé země na tuto situaci reagovat v podobě zavádění opatření, která se týkala především omezení mezilidského kontaktu a pohybu na různých úrovních. Tato opatření měla zabránit rychlému šíření nemoci a zajistit účinnost vnitrostátních zdravotních systémů. Velmi tvrdě a rychle se však promítla nejen do odvětví cestovního ruchu a pohostinství, a způsobila vážné problémy. U tak mimořádné krize má jakákoliv organizace jen velmi málo času na plánování krizové strategie a reakce (Wenzel et al., 2020).

Při zmírňování dopadů krize v oblasti veřejného zdraví hraje důležitou roli zejména informovanost ohledně možných rizik, usměrňování zpráv a spolupráce s médii. V těchto krizích navíc neexistuje jedno řešení či předem daná strategie, a přístupy organizací tak musí být flexibilní a pohotové (Steffens, 2020).

Krize je událost, která kazí dobrou pověst organizace, ohrožuje její budoucí ziskovost, růst a stabilitu (Lerbinger, 2011). Právě reputace podniku je ústředním konceptem v oblasti krizové komunikace (Heath a O'Hair, 2020; Benoit, 1997), a je ohrožena jakoukoliv krizí (Coombs, 2019; Dean, 2004; Coombs a Holladay, 2002). Dobrá reputace zvyšuje finanční hodnotu společnosti, a s ní i hodnotu samotných poskytovaných produktů a služeb (Lerbinger, 2011). Je to způsob, jakým zúčastněné strany vnímají organizaci (Coombs, 2019).

V případě, že se společnost dostane do krize, velmi často bývá celá její hodnota i vize do budoucna přehodnocována, a to nejen investory, ale i veřejností a dalšími stakeholdery (Lerbinger, 2011). Pokud jsou očekávání stakeholderů narušena, zúčastněné strany vnímají organizaci méně pozitivně a dochází k poškození reputace (Coombs, 2019). Proto je důležité si v každé krizové komunikaci uvědomit a respektovat veškeré vztahy, které společnost udržuje (Anthonissen, 2008).

V oblasti marketingu a public relations existuje několik výzkumů, které se zabývají tím, jak by měly podniky reagovat v krizových situacích, a jaké strategie použít, aby ochránily dobrou pověst podniku (Dean, 2004; Benoit,

1997). Klíčem v úspěšné krizové komunikaci je zvolení správné strategie pro danou krizovou událost. Skutečné reakce organizací na řešení krizí odrážejí krizové strategie (Coombs, 2019). V následujících kapitolách práce jsou krátce rozepsány strategie krizové komunikace podle autorů Benoit (2014), Coombs (2019) a Wenzel et al. (2020).

2.4.1 Strategie podle William Benoit

William Benoit (2014; 1997) navrhl model krizové komunikace obsahující pět různých strategií, které podnik může zvolit v případě, že čelí krizi. Jedná se o pět různých možností, jak může podnik zareagovat na danou situaci a pokusit se tak docílit napravení poškozené reputace společnosti. Odvrácení útoků na pověst podniku a zachování dobré reputace je podle něj hlavním cílem krizové komunikace. Strategie zachycuje tabulka 5.

Tabulka 5: Model krizové komunikace

Hlavní strategie	Taktika	Příklad
Popření		
	Popření	Nezpronevěřil jsem peníze.
	Přenesení viny	Steve vzal tvou peněženku, ne já.
Vyhýbání se odpovědnosti		
	Provokace	Urazil jsem tě, ale až poté, co jsi mě kritizoval.
	Proveditelnost	Přišel jsem pozdě kvůli provozu na silnici.
	Náhoda	Naše srážka byla nehoda.

	Dobré úmysly	Neřekl jsem ti to, protože jsem doufal, že ten problém vyřeším.
Snižování agresivity		
	Posílení	Vzpomeň si, kolikrát jsem ti pomohl.
	Minimalizace	Rozbil jsem vázu, ale naštěstí nebyla drahá.
	Diferenciace	Půjčil jsem si tvůj notebook, aniž bych se zeptal, ale neukradl jsem ho.
	Přesah	Prohledávání turistů na letišti je nepříjemné, ale je to ochrana proti terorismu.
	Důvěryhodnost	Joy viděl, jak jsem zpronevěřil peníze, ale je to lhář.
	Odškodnění	Protože na Vás číšnice vylila nápoj, dáme Vám dezert zdarma.
Nápravná opatření		Protože na Vás číšnice vylila nápoj na oblek, necháme jej vyčistit.
Omluva		Omlouvám se, že jsem tě urazil. Lituji toho.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Benoit (2014).

Popření

Podnik daný čin **popírá** nebo prostřednictvím krizové komunikace **přenese vinu** a odpovědnost na někoho jiného. Strategie se často odkazuje na nedostatek podpůrných důkazů, a zároveň odvádí pozornost veřejnosti na jiný subjekt.

Vyhýbání se odpovědnosti

V rámci této strategie krizové komunikace, může podnik reagovat čtyřmi různými způsoby. Prvním z nich je určitá forma **provokace**, kdy podnik svůj

čin obhajuje jako nezbytnou a nejrozumnější reakci na špatný a provokativní čin jiného podniku. Další formou vyhýbání se odpovědnosti je přenesení pozornosti na samotnou **proveditelnost** dané akce. Podnik se snaží své chování zastřít nedostatkem informací nebo kontroly nad důležitými prvky dané situace. Třetí možností je přesvědčit veřejnost, že k dané situaci došlo zcela **náhodně**, a podnik z ní tedy nemůže být vinen, což by mělo výrazně snížit dopad na dobré jméno firmy. Se čtvrtým způsobem vyhýbání se odpovědnosti přichází přistoupení a přiznání činnosti, ale pod záminkou **dobrých úmyslů**.

Snižování agresivity

Tato strategie zahrnuje šest různých přístupů k tomu, jak zmírnit vnímání agresivity nebo špatnosti dané krize. Podnik se například snaží primárně zdůraznit své **pozitivní vlastnosti** nebo činnosti, které vykonal doposud a upozadit tak stávající situaci. Další možností je snaha **minimalizovat** nastalý problém a přesvědčit veřejnost, že situace není tak vážná, jak se zdá. Třetím způsobem je **diferenciace**. Společnost se v krizové komunikaci zaměřuje na jiné situace podobného charakteru, které ale představovaly mnohem větší problém. V tomto světle potom daná situace vypadá méně kritická. Dalším způsobem, jak snížit agresivitu události, je upozornění na její **přesah**, tedy na to, že situace má i příznivé dopady, které převažují ty negativní. Podniky se také v rámci této strategie mohou obrátit na toho, kdo situaci označil za krizovou a zaútočit na **důvěryhodnost** tohoto tvrzení. Posledním přístupem je přijetí viny a poskytnutí **odškodnění** obětem krize.

Nápravná opatření

Při této strategii podnik přiznává krizovou situaci a slibuje její vyřešení. Většinou se jedná o **napravení** situace do podoby, která byla před krizí nebo zavedení určitých změn, které zabrání vzniku stejného problému v budoucnu.

Omluva

Jak již název dané strategie napovídá, tato strategie obsahuje především **omluvu**. Způsoby omluvy však mohou být různé a společnost tak může přiznat vinu, projevit soucit nebo žádat a doufat o odpuštění.

2.4.2 Strategie podle Thomas Coombs

Thomas Coombs (2019) navrhl Teorii situační krizové komunikace (Situational crisis communication theory, SCCT), která by měla krizovým manažerům usnadnit volbu vhodné krizové reakce podle úrovně odpovědnosti a reputační hrozby, kterou pro podnik krize představuje. Pro tento účel Coombs (2019) identifikoval deset nejčastějších strategií krizové komunikace, které rozděluje do čtyř oddílů se stejnými rysy. Oddíly se poté odlišují mimo jiné v tom, zda je záměrem komunikační strategie změnit vnímání krize, nebo pochopit a vysvětlit postavení dané organizace v krizi. V porovnání se strategií Williama Benoit (2014; 1997) lze pozorovat několik shodných prvků.

Tabulka 6: Pokyny pro uplatnění správné krizové strategie

STRATEGIE KRIZOVÉ KOMUNIKACE	PŘÍNOS	NEJVHODNĚJŠÍ SITUACE
ÚTOK NA ŽALOBCE	Vyvrací tvrzení, že krize existuje.	Fámy
POPŘENÍ	Vyvrací tvrzení, že krize existuje.	Fámy
OBĚTNÍ BERÁNEK	Eliminuje zodpovědnost za krizi.	Nejlépe vůbec neuplatňovat.
VÝMLUVA	Zdůrazňuje minimální zodpovědnost za krizi.	Krize s nízkou úrovní odpovědnosti.
ODŮVODNĚNÍ	Zdůrazňuje minimální škody krize.	Krize s nízkou úrovní odpovědnosti.
KOMPENZACE	Naznačuje, že organizace přebírá odpovědnost za krizi.	V krizích, kdy jsou známy oběti.
OMLUVA	Organizace přebírá odpovědnost za krizi.	Pokud lze dokázat, že je společnost odpovědná za krizi.
UZNÁNÍ	Upozorňuje na pozitivní informace.	Jakákoliv krize, která zahrnuje pomoc dalších subjektů.

POSÍLENÍ	Upozorňuje na pozitivní informace.	Pokud má organizace příznivou předchozí pověst.
OBĚŤ	Buduje soucit s organizací.	Hacking, násilí na pracovišti, přírodní katastrofy.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Coombs (2019).

Popření

Stejně jako Benoit (2014; 1997) Coombs (2019) považuje za jednu z nezbytných strategií popření zavinění krize. Uvádí, že podnik není zasažen krizí, pokud za ní není zodpovědný nebo není jejím účastníkem. Tuto strategii poté dělí na tři kategorie, přičemž dvě z nich jsou velmi podobné těm podle Benoit (2014; 1997). První z nich je **útok na žalobce**, kdy krizový manažer konfrontuje osobu nebo skupinu osob, která viní podnik z krize. V takovém případě často dochází i k zahrnutí různých hrozeb, jako je například podání žaloby proti žalobci. Druhou odpovědí je samotné **popření**, kdy manažer popírá existenci krize a často doplňuje tuto reakci důvodem, proč tomu tak je. Třetí reakcí je strategie **obětního beránka**, kdy je z krize viněna nějaká další osoba mimo daný podnik.

Minimalizace

Obě strategie, které spadají do této kategorie mají za cíl přesvědčit veřejnost, že daná krize není tak závažná a snížit tak ohrožení reputace podniku. Patří zde **výmluva**, kdy se manažer snaží minimalizovat odpovědnost podniku za krizi. Tato odpověď může zahrnovat popření jakékoli snahy někoho poškodit, a zároveň přesvědčení o tom, že podnik neměl kontrolu nad situací, která vyústila v krizi. Druhým typem strategie je **odůvodnění**, která má za cíl minimalizovat negativní dopady, škody či ublížení způsobené krizí. Velmi často tato odpověď poukazuje na fakt, že poškození dostali pouze to, co si zasloužili.

Náprava

Strategie nápravy se snaží o zlepšení reputace podniku. Vyjádření manažera je sestaveno ve prospěch podniku a jeho stakeholderů tak, aby klady vyvážily negativní dopady krizové situace. Prvním způsobem nápravy je **kompenzace**, kdy podnik daným obětem nabídne peníze či jiné dary jako odškodnění. Druhou odpovědí je potom omluva. Podnik veřejně přizná a přijme veškerou odpovědnost za krizi a žádá o odpuštění.

Posílení

Poslední část seskupuje tři strategie, které Coombs (2019) považuje spíše za doplňkové. Zaměřují se na posílení vztahu mezi organizací a jejími stakeholdery. Manažer v rámci těchto strategií **chválí** své stakeholdery či jim projevuje určitou vděčnost, upozorňuje je na úspěšné a **dobré věci**, které se podniku podařily v minulosti a snaží se co nejlépe vysvětlit, jaké to je, být **obětí** krizové situace.

Krizové strategie jsou podle Coombs (2019) popsány v pořadí určující stupeň vstřícnosti tzn. čím více je organizace za vzniklou krizi odpovědná, tím vstřícnější komunikační strategii vůči svému publiku musí volit. Za tu nejméně vstřícnou se považuje strategie popření.

Benoit (2014) i Coombs (2019) se shodují na tom, že velmi často dochází ke kombinaci výše zmíněných strategií, pokud se vzájemně nevylučují. Aby však mohl krizový manažer zvolit správnou komunikační strategii, je potřeba, aby dobře porozuměl povaze krizové situace, znal její závažnost a veškerá obvinění vznesená proti podniku. Klíčem k pochopení uvedených strategií je zejména zvážení okolností, které vedou k dané krizové situaci (Benoit, 1997).

Coombs (2019) v rámci Teorie situační krizové komunikace upozorňuje na důležité prvky při volbě krizové komunikace a těmi jsou typ krize, historie krize a předchozí reputace podniku. Na tom nejdůležitějším aspektu se spolu s Benoit shodují – je jím posouzení **odpovědnosti podniku** za vzniklou situaci. Tato odpovědnost může mít různé podoby. Podnik může být obviňován za vykonané činnosti, ale i za ty, které pouze umožnil, urychlil, nějakým způsobem k nim přispěl nebo za činnosti, kterým mohl předejít či jim zabránit. V opačném případě není podnik z tohoto pohledu ohrožen. Otázkou potom však může být, zda je podnik skutečně odpovědný za vzniklou situaci nebo na něj veřejnost vinu pouze svaluje (Benoit, 1997). Mnoho organizací následně využívá nástroj persuaze, tedy přesvědčení publika a pokus změnit jeho postoj. V takovém případě, ale daná organizace musí velmi dobře znát své publikum, tedy ty, kterým bude dané informace předávat (Benoit, 2014).

Coombs a Holladay (2002) uvádějí, že u každého typu krize je míra odpovědnosti předvídatelně přiřazena mezi stakeholdery. Pandemie jsou stejně jako přírodní katastrofy nebo násilí na pracovišti zařazeny do kategorie s velmi malou odpovědností za krizi, kdy stakeholdeři pohlíží na organizaci jako na oběť krize, nikoli její příčinu.

2.4.3 Typologie podle Wenzel et al.

Pro srovnání s předchozími krizovými strategiemi je v této kapitole uvedena třetí poměrně nová typologie, kterou uvedl Matthias Wenzel spolu s autory Sarah Stanske a Marvinem B. Liebermanem ve svém článku *Strategic responses to crisis* (2020). Tato studie se zaměřuje na strategické reakce organizací na pandemickou krizi Covid-19 a identifikuje čtyři typy odpovědí, kterými je omezení, vytrvalost, inovace a ukončení.

Omezení reflektuje zavedení opatření, která vedou ke snížení celkových nákladů a zúžení rozsahu podnikových činností. Tato strategická reakce může podnikům pomoct přežít krátkodobou krizi, protože částečně kompenzuje ztracené výnosy. Wenzel et al. (2020) však ve své studii uvádí, že názory na omezení činností podniku jsou rozporuplné. Zatímco někteří vědci tvrdí, že pozastavení některých procesů je nezbytné pro následující obnovu (Benner a Zenger, 2016), jiní (Barker a Duhaime, 1997) varují před nenahraditelnými škodami, jako je například ztráta synergií.

Vytrvalost souvisí se zachováním stávajících obchodních aktivit po celou dobu krize. Podnik tak využívá například dluhové financování a spotřeby dostupných zdrojů. Pokud by došlo k příliš včasné reakci a změně činností podniku, mohlo by později dojít k nepředvídatelným změnám, které by podnik mohly nepříznivě ovlivnit. Pokud ale krize trvá delší dobu, hrozí později nedostatek finančních zdrojů pro případnou obnovu podnikových činností.

Dlouhotrvající krize mají velký ekonomický i sociální dopad na podnikatelské prostředí a je prakticky nemožné navrátit veškerou aktivitu do stavu před krizí. Pro dlouhodobé přežití a udržení se na trhu je pro podnik obzvláště důležitá a nevyhnutelná **inovace**. V rámci inovace se podnik snaží obnovit stávající strategie pomocí krizových plánů. Inovací prochází i společnosti s dlouholetou a stabilní strategií. Podle Wenzel et al. (2020) totiž v krizi dochází k reflexi, která umožňuje manažerům i zaměstnancům posunout hranice toho, co považují za proveditelné. To potvrzuje i Reymen et al. (2015), který poukázal na nejistotu během krize, která u podniků vedla k rozšiřování činností. Podniky v takových situacích začínají rozšiřovat své aktivity směrem k dalším odvětvím, přicházejí s novými mnohdy kreativními způsoby a myšlenkami.

Čtvrtou reakcí může být **ukončení** podnikatelských aktivit, což nemusí vždy nutně znamenat neúspěch. I když je ukončení podnikání většinou považováno za nevyhnutelný výsledek neziskových činností, mnohdy to nemusí být zdaleka poslední možnost, i přesto, že ostatní strategické reakce selhávají. Po ukončení dochází k uvolnění vázaných finančních prostředků,

které mohou být znovu použity na prosazení nových obchodních příležitostí, které vycházejí z krizové situace.

Albers a Rundshagen (2020) ve své studii analyzovali krizovou komunikaci leteckých společností, a mezi zmíněné reakce uvedli ještě obnovení. Tato reakce představuje znovu zavedení a **obnovení** některých podnikatelských činností, které musely být během pandemie zrušeny.

2.4.4 Shrnutí

Tato část práce identifikovala základní vlastnosti a předpoklady krizové komunikace. Stejně jako existuje několik typů krizí, bylo identifikováno i několik krizových strategií, které mohou organizace aplikovat. Vždy je ale nutné zhodnotit celou situaci a vybrat takovou strategii, která bude vzhledem k vývoji krize nejvhodnější. Každá strategie však zahrnuje dva zásadní faktory, kterými je reputace organizace a její odpovědnost za vzniklou krizi. V tomto výzkumu není odpovědnost organizace rozhodujícím či řídícím faktorem, jelikož krizi vyvolala pandemie, která zasáhla všechny sektory v globálním měřítku.

V kapitolách byly postupně představeny tři strategie krizové komunikace, a to podle autorů Benoit (2014), Coombs (2019) a Wenzel et. al. (2020). První dvě typologie strategií se shodují hned v několika aspektech. V obou je zmíněno popření vzniklé situace, což úzce souvisí s již zmíněnou odpovědností. Dále se v obou strategiích objevuje minimalizace situace, upřednostnění pozitivních dopadů, přijetí viny, určitá forma kompenzace a omluva. Pro účely této práce byla pro následující analýzu v empirické části vybrána strategie krizové komunikace podle Coombs (2019). Důvody, které vedly k volbě této strategie jsou popsány v kapitole 3.5.4 Analýza podle zvolených strategií. V rámci výzkumu jsou zkoumány jednotlivé veřejné reakce cestovních kanceláří a posuzovány jejich zvolené komunikační strategie, které se postupně různě vyvíjejí a mění.

Jako poslední byla představena novější typologie krizové komunikace podle autorů Wenzel et. al. (2020). Tyto strategie se od dvou předchozích typologií výrazně liší, jelikož dle mého názoru nabízejí komplexnější možné činnosti, které může organizace podniknout, v případě vzniklé krize. V rámci koronavirové krize došlo k výraznému omezení činností cestovních kanceláří, což souvisí i s vytrvalostí obchodních aktivit, kdy většinu těchto činností cestovní kanceláře nemohly provozovat. Nabízí se tedy otázka, zda cestovní kanceláře měly dostatek finančních prostředků či jiných zdrojů pro rozšíření svých aktivit v rámci inovací. Bohužel u několika cestovních kanceláří

nastala i čtvrtá reakce, kterou je ukončení činnosti, případně jejich následné obnovení[2].

2.5 Krizová komunikace v médiích

Ve stavu jakékoli nouze je nanejvýš důležitá efektivní a transparentní komunikace (Fagel, 2013). V posledních letech se kanály krizové komunikace rozšířily o sociální média, a reakce na události se staly mnohem komplikovanějšími (Coombs, 2019). Zvládnutí krizové komunikace v online prostředí během tak dlouhé doby a nejistého vývoje, jaký je u pandemie Covid-19, je historicky novou výzvou pro všechny společnosti. V tomto globálním stavu nouze je od nich vyžadována zvláště včasná a přesná reakce (Wang et al., 2020).

Porozumění důležitosti práce s médii v případech nouzového stavu je zcela klíčový. To, jak se společnost, zejména management, k dané situaci veřejně vyjádří může být jedním z nejdůležitějších záchranných prvků, ale zároveň také velkým selháním (Fagel, 2013). V případě, že organizace na vzniklou krizi reaguje příliš **obranným vyjádřením**, je často veřejností posuzována za vinnou. Naopak pokud je organizace připravena otevřeně o krizi mluvit, bude na ni pohlíženo s respektem a důvěrou (Parsons, 1996).

2.5.1 Sociální sítě

Coombs (2019) vnímá internet jako důležitý evoluční krok v krizové komunikaci, kdy došlo ke změně shromažďování informací a zároveň způsobu, jakým jsou tyto informace zpracovány. Díky dostupným technologiím a možnostem sdílení obsahu s širokým okruhem lidí je skoro až nemožné zabránit oběhu informací týkajících se světových problémů či krizí. Žádná společnost však není vůči rychlému šíření informací a krizovým situacím imunní, což by mohl být i jeden z důvodů, proč by se každá organizace měla snažit takovým situacím předcházet, a v případě problému co nejlépe zvládnout krizovou komunikaci. Oproti chřipkovým i jiným pandemiím, které zasáhly svět v minulosti, je v roce 2020 sdílení informací mnohem rychlejší právě díky sociálním sítím (Steffens, 2020).

Rostoucí role sociálních sítí se stále více objevuje v mnoha aspektech cestovního ruchu, zejména při vyhledávání dostupných informací a rozhodování zákazníků, v marketingové oblasti, prodeji produktů či přímé

[2] Viz kapitola 2.1.1 Cestovní kanceláře v České republice

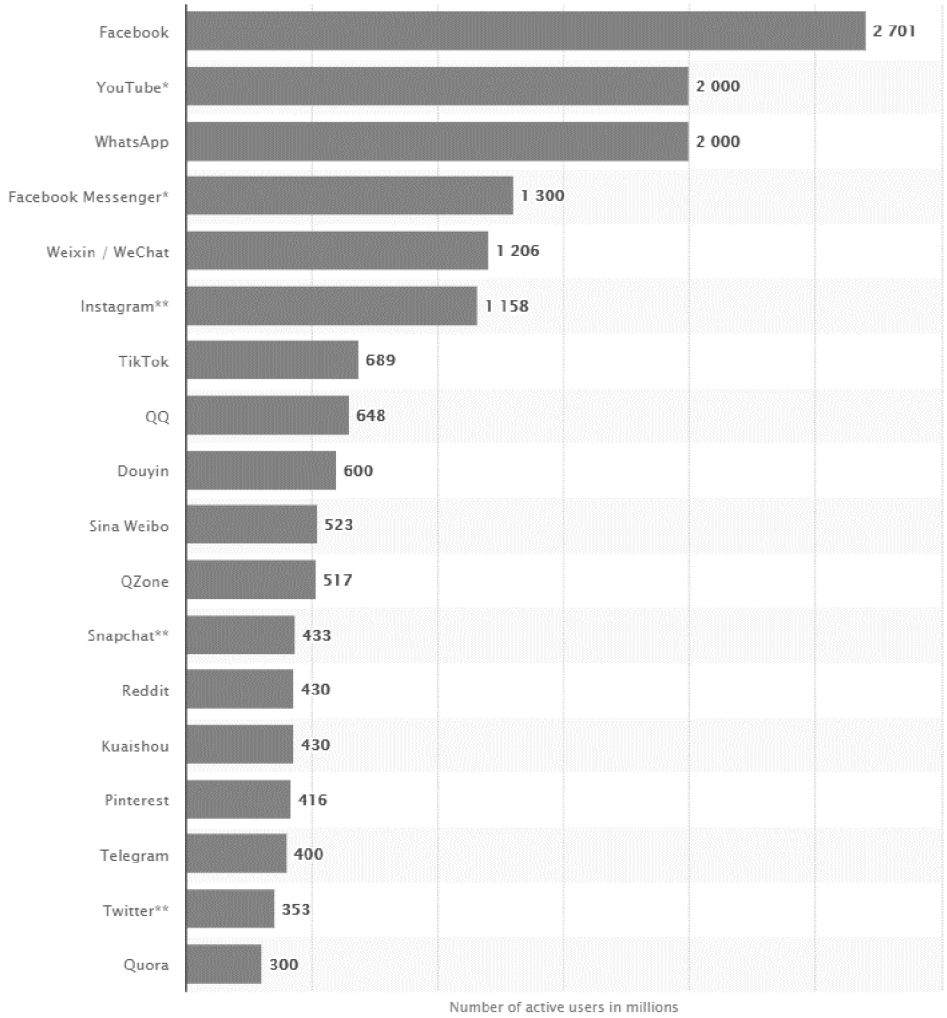
interakci se spotřebiteli (Zeng a Gerritsen, 2014; Buhalis et al., 2006). Ačkoli sociální média umožnila organizacím přímou komunikaci se zúčastněnými stranami, zároveň právě díky rychlému šíření zvýšila jejich zranitelnost (Ngai et al., 2015). Jedním z důvodů, proč krizoví manažeři nevyužívají plný potenciál sociálních médií, zejména jako nástroj krizové komunikace, je nejistota ve volbě nejlepšího způsobu jejich využití (Lin et al., 2016). Nejistotu může vyvolávat především možnost stakeholderů na danou situaci bezprostředně reagovat, kdy často může jít i o velmi přehnanou reakci nebo dokonce reakci namířenou proti dané společnosti (Lin et al., 2016; Gruber et al., 2015). V případě pandemie Covid-19 jsou navíc reakce a vnímání zúčastněných stran ovlivňovány sociálními faktory, naléhavostí situace, nejistotou, strachem o bezpečnost, absencí vědeckých poznatků či nedůvěrou v instituce (Malecki et al. 2020).

Tak, jako se sociální média a jejich využití neustále vyvíjí, mění a rozšiřuje se i jejich definice (Zeng a Gerritsen, 2014). Nejčastěji se ve vědeckých studiích objevuje definice dvojice autorů Kaplan a Haenlein (2010). Dle nich se jedná o skupinu aplikací, která je založena na fungování Webu 2.0 umožňujícího vyměňovat či vytvářet uživatelsky generovaný obsah. Ve své studii dělí sociální média dále na kolaborativní projekty, blogy, obsahové komunity, virtuální herní světy, virtuální sociální světy a online sociální sítě. Jako největší sociální síť následně uvádí Facebook. Kapoor et al. (2018) definuje sociální sítě jako různé platformy řízené uživateli, které usnadňují šíření působivého obsahu, tvorby a komunikace s širším publikem na různých úrovních (například osobní, profesionální, obchodní, politické či marketingové).

Německá společnost Statista (2020a) na svém webu uvedla, že v roce 2020 používalo sociální média po celém světě více než 3,6 miliardy lidí. V průměru na nich uživatelé internetu stráví 144 minut denně, což je oproti roku 2015 nárůst o více než půl hodiny. To, že má smysl zařadit sociální média mezi hlavní nástroje komunikace podporuje i predikce společnosti, kdy by se počet uživatelů v roce 2025 měl zvýšit na téměř 4,41 miliard. Dále na webu uvádí, že nejpopulárnější sociální sítí na světě je **Facebook**, který v současné době využívá přibližně 2,7 miliard aktivních uživatelů měsíčně[3]. Jen v Česku bylo v prosinci 2020 zaznamenáno 6 250 000 uživatelů Facebooku, což je necelých 60 % celkové populace (Statista, 2020b). Tyto informace potvrzuje i následující graf, který zahrnuje i další často využívané sociální sítě.

[3] Aktivní uživatelé jsou ti, kteří se přihlásili na Facebook během posledních 30 dnů (Statista, 2020a).

Obrázek 5: Počet aktivních uživatelů sociálních sítí



Zdroj: Statista, 2020b

Navzdory předchozím statistikám je pro podniky stále obtížné využívat sociální média pro krizovou komunikaci. Zároveň existuje jen málo studií či strategií, které by podniky mohly ke komunikaci využít (Ngai et al., 2020; Roshan et al., 2016; Li a Li, 2014). Většina z dosavadních studií však jednomyslně uznává účinnost a efektivnost sociálních médií při sdílení a výměně informací zejména při přírodních katastrofách a krizových událostech (Kapoor et al., 2018).

Ať už se jedná o jakoukoliv krizi, organizace by se vždy v rámci krizové komunikace měla zaměřit především na poselství, strukturu a obsah zpráv, a dále na samotné publikum, tedy komu má být zpráva komunikována

(Derani a Naidu, 2016; Parsons, 1996). Organizace by měla zvážit i to, kdo všechno si zprávu může zobrazit, a jak by na ni ostatní uživatelé či zúčastněné strany mohli reagovat (Derani a Naidu, 2016). Krizovou komunikaci na sociálních médiích však zastupuje i několik dalších aspektů, které je třeba neopomínat. V následující části práce jsou tyto důležité faktory a nejlepší principy nastíněny.

Nejprve je třeba zmínit dva důležité kroky, které by měla organizace podniknout nejlépe ještě předtím, než krize nastane. Lin et al. (2016) zdůrazňují nutnost **začlenění využívání sociálních médií do rozhodovacích procesů** o rizicích a krizích tak, aby podniky zlepšily své schopnosti reagovat na mimořádné události. Je nezbytné vytvořit politiku používání těchto médií pro různé situace, poskytovat pravidelné školení s aktualizovanými verzemi nástrojů, technologiemi a strategickými plány pro krizovou komunikaci (Gruber et al., 2015; Veil et al., 2011). Celkově by měla být krizová komunikace v souladu s cíli a politikou společnosti (Derani a Naidu, 2016). Připravenost na pandemii není pouze výsadou vlády, ale i všech nevládních organizací, které by se měli v dané chvíli plně zapojit do procesu zmírňujícího dopady a urychlení obnovy (Fagel, 2013).

Zároveň je třeba **sestavit tým členů** za účelem krizové komunikace v čele s mluvčím, ke kterému by měly směřovat veškeré informace ohledně vzniklé situace (Lin et al., 2016; Parsons, 1996). Tento tým by měl mít přístup k oficiálnímu účtu organizace a být proškolen v poskytování neustálých aktualizacích (Lin et al., 2016). Celý krizový tým si musí být vědom toho, že prostřednictvím krizových reakcí organizace vyjadřuje svůj postoj k dané situaci, může snížit nejistotu svých zákazníků, řešit potřeby stakeholderů a reagovat na opatření vládními agenturami (Taylor a Kent, 2007).

Jedním z nejdůležitějších faktorů v rámci krizové komunikace je čas (Wang et al., 2020; Coombs, 2019). Prvotní reakcí mohou krizoví manažeři prokázat organizační kontrolu nad událostí a vyjádřit soucit s poškozenými osobami. **Včasná reakce** navíc může zabránit nepravdivým zprávám a spekulacím, které by mohly mít velmi negativní dopad na celý průběh krize (Coombs, 2019).

Organizace by se měla maximálně zapojit do online komunikace s veřejností, naslouchat obavám stakeholderů, a reagovat na jejich žádosti o pomoc (Lin et al., 2016; Veil et al., 2011). Častým nedostatkem při komunikaci je právě malá angažovanost organizací v rámci **oboustranné komunikaci**. Zapojení se do reakcí a komentářů navíc může povzbudit veřejnost k nepřetržitému sledování sociálních médií jako primárního zdroje informací (Lin et al., 2016). Krizová komunikace by měla probíhat **po celou dobu trvání**

krize, a krizové týmy by měly zůstat v kontaktu se všemi zúčastněnými stranami (Bynander a Nohrstedt, 2019; Coombs, 2019).

V efektivní krizové komunikaci je nezbytný vztah s různými zúčastněnými stranami, jako jsou vládní instituce, zaměstnanci, v některých případech příbuzní zaměstnanců, investoři či spotřebitelé (van der Meer a Verhoeven, 2014). Po prvotním vyjádření je potřeba, aby organizace svou komunikaci zaměřily na **jednotlivé stakeholdery** a přizpůsobily svou komunikaci tak, aby odpovídala jejich potřebám (Malecki et al., 2020; Coombs, 2019). I když se typ komunikace pro každou skupinu liší, hlavní sdělení musí být konzistentní pro všechny (van der Meer a Verhoeven, 2014).

Kromě odpovědí na veškeré dotazy a komentáře zahrnuje komunikace i dodržení přislíbených informací a **aktualizace** o novém vývoji situace, a to i v případě, že by se jednalo o doposud nedostupné či neznámé informace (Coombs, 2019). Díky rychlosti aktualizací jsou dostupná data uživateli vnímaná jako relevantnější, uživatelé vývoj situace na konkrétních sociálních médiích více sledují a více se zapojují do diskusí. I v tomto případě však musí být krizoví manažeři opatrní, protože pokud jsou aktualizované informace chybné, neúplné, nepřesné nebo zavádějící, reakce uživatelů může být velmi negativní (Lachlan et al. 2014). V případě nedostatku informací a interakce však organizace ztrácí důvěryhodnost a poškozuje vztahy se stakeholdery (Coombs, 2019).

Právě **důvěryhodnost zdrojů** je považována za klíčovou proměnnou při přijetí informací veřejností. Příspěvky na sociálních médiích v rámce krizové komunikace by měly poskytovat informace z důvěryhodných zdrojů a **na tyto zdroje odkazovat** (Spence et al., 2013; Veil et al., 2011). Nedostatek důvěryhodnosti informací brání úsilí o krizovou komunikaci, což vede k většímu poškození a závažnosti dané události (Glik, 2007). Sociální sítě se zde však často rozchází. Na jedné straně jsou vzhledem k nízkým nákladům, snadnému přístupu a rychlému šíření ideální pro vyhledávání informací. Na druhou stranu se zde velmi často objevují takzvané **falešné zprávy** s nízkou kvalitou a záměrně nepravdivými informacemi, které mají extrémně negativní dopad na jednotlivce i společnost (Shu et al., 2017). Ať už tyto dezinformace vznikají úmyslně či z důvodu absence důvěryhodných zdrojů, krizový tým by si měl všechny informace před zveřejněním ověřit a být si jimi jistý (Lin et al., 2016).

Krizová komunikace by měla obsahovat jen pravdivé informace. Čemu by se měly organizace naopak vyhnout jsou sebevědomé výroky a veřejné spekulace o dopadech či vyústění krize (Parsons, 1996). Veškerá komunikace by měla být nanejvýš **transparentní a upřímná** (Derani a Naidu,

2016; Veil et al., 2011), a to zvláště v krizových situacích jakou je celosvětová pandemie (Malecki et al., 2020). Je v pořádku uznat nejistý vývoj událostí. Taková reakce může naopak podpořit důvěru stakeholderů (Malecki et al., 2020) a zároveň dává krizovému týmu větší prostor pro vyjádření při poskytování následujících informací (Veil et al., 2011).

Krizový tým by měl komunikovat se soucitem, znepokojením a zároveň **empatií** (Veil et al., 2011; Parsons, 1996). Pokud organizace očekává pochopení a lidské přijetí ze strany stakeholderů, musí projevit **znepokojení** nad celou situací a zájem o konkrétních případy zúčastněných stran (Veil et al., 2011).

Aby lidé byli schopni dohledat potřebné informace během extrémních krizových situací, jako je například pandemie, mimo aktuálnost musí být **příspěvky sdíleny dostatečně často** a nejlépe v pravidelných intervalech (Lin et al., 2016). Je třeba neustále hodnotit nové informace, jejich přesnost a účinnost v čase (Malecki et al., 2020). Časté příspěvky a aktualizace informací mohou v uživatelích zmírnit nejistotu a strach o budoucí vývoj (Veil et al., 2011).

V rámci krize je potřeba plně **spolupracovat s vládními agenturami a světovým organizacemi**, což napomáhá k uklidnění situace a ujištění třetích stran o tom, že má organizace přehled (Parsons, 1996). Aby mohla být krizová komunikace efektivní, je zapotřebí rychlá reakce na zveřejněné informace z oficiálních stránek vládních či jiných autoritativních organizací (Lin et al., 2016).

Manažeři krizové komunikace by kromě spolupráce a budování vztahů s ostatními agenturami a organizacemi měli také **sledovat trendy** v sociálních médiích, aby byli schopni rozlišit vlivné **osobnosti či stránky, a zapojit je do komunikace** (Lin et al., 2016; Gruber et al., 2015). Velmi důležité je definovat a stanovit si rámec takovýchto spoluprací. Na podobné agentury či veřejnost by se mělo nahlížet jako na partnery, nikoliv jako na konkurenty (Lin et al., 2016).

Jedním z nástrojů sloužících k vyhledávání potřebných informací souvisejících s nějakým tématem, situací či krizí je **hashtag** (Potts et al., 2011). Jedná se o slovo, kombinaci slov nebo zkratku, která vždy začíná znakem „#“ a slouží k označení tématu daného textu. Zjednodušeně fungují jako interní odkazy, které chronologicky slučují zprávy či příspěvky se stejným tématem pro snadné vyhledávání informací (Murzintcev a Cheng, 2017). Uživatelé internetu mají všechny informace přehledně na jednom místě a příspěvky s hashtagem tak dosahují mnohonásobně vyššího počtu zobrazení, což je pro krizovou komunikaci žádoucí (Lachlan et al., 2016). Jako příklad uvádí

Murzintcev a Cheng (2017) zemětřesení v Japonsku v roce 2011, kdy nejvyhledávanějšími hashtagy byly #Japan, #earthquake, #prayforjapan, #japanquake a #tsunami. Příspěvky s hashtagem však mohou sdílet i samotní uživatelé a často tak dochází k již zmiňovaným dezinformacím, kdy se jedná o příspěvky humorné, málo praktické či nemístné (Lachlan et al., 2016). Pokud se organizace rozhodne používat ve své komunikaci hashtag, měla by považovat za svou odpovědnost udržovat jeho přesnost a užitečnost, to znamená hlídat, zda příspěvky s tímto hashtagem skutečně poskytují relevantní informace, a pokud ne, tak se na to snažit v příspěvku upozornit. Po celou dobu krize by pak měly organizace používat stejný hashtag a zmiňovat jej na všech médiích (Murzintcev a Cheng, 2017; Lachlan et al., 2016).

Ve střednědobém a dlouhodobém horizontu je v rámci krizových strategií a reakcí efektivní **vytrvalost** a **inovace**. Jen za těchto předpokladů bude krizová komunikace účinná a organizace si udrží pozornost svých stakeholderů. Oba faktory však závisí na dostupných prostředcích (Wenzel, 2020). V rámci inovací mohou organizace například motivovat zúčastněné strany možností zapojit se do **dobrovolnických aktivit** souvisejících s krizí (Veil et al., 2011).

Tyto faktory krizové komunikace napomohly k přesnější obsahové analýze veřejných reakcí jednotlivých cestovních kanceláří na jejich oficiálních facebookových stránkách v empirické části této práce a je s nimi pracováno i ve výsledcích.

2.5.2 Webové stránky

Mezi tradiční kanály krizové komunikace Coombs (2019) řadí také webové stránky. Přímé, nefiltrované a kontrolované informace, které lze poskytnout prostřednictvím webových stránek, jsou zvláště důležité v krizových situacích. To, jakým způsobem a za pomocí jakých komunikačních prostředků organizace poskytují informace, může hrát velkou roli v tom, zda podnik krizi překoná (Taylor a Kent, 2007).

Nevýhodou webových stránek oproti výše zmiňovaným sociálním sítím je jejich jednosměrnost, tedy nemožnost interagovat s příjemci daných sdělení (Roshan et al., 2016). Taylor a Kent (2007) však poukazují na fakt, že kromě tradičních tiskových zpráv, informačních článků, poznámek, odpovědí na často pokládané otázky či reakcí na tiskových konferencí, existují i novější mediální taktiky, které nabízejí interaktivnější způsoby komunikace s veřejností na webových stránkách. Těchto pět vhodných inovací popsali následovně:

- umístění interaktivních komunikačních funkcí (například v podobě automatizovaných odpovědí generovaných chatbotem),
- propojení odkazů, které umožňuje návštěvníky webu přesměrovat na relevantní stránky s dalšími informacemi,
- monitorování celé krize v reálném čase, aby mohla veřejnost sledovat krizi v co nejpřesnějším časovém sledu a získat nejaktuálnější dostupné informace,
- zveřejnění audio či video souborů, a
- zpřístupnění různých souborů či formulářů popisující stávající situaci s možností jejich stažení.

Kromě první taktiky je možné tyto procesy aplikovat i na krizovou komunikaci na sociálních sítích. I přes různé možnosti komunikace však mnoho organizací své webové stránky ke krizové komunikaci nevyužívá a samotnou krizi, či její řešení na nich nezmiňuje (Coombs, 2019).

Krizové komunikaci na webových stránkách se teoretická rešerše věnuje pouze okrajově, a to zejména kvůli specifikaci zaměření empirické části na sociální sítě. Z důvodu možné neaktuálnosti webových stránek v průběhu výzkumu a neposkytnutého přístupu k zálohám, se tato práce soustředí pouze na analýzu příspěvků zveřejněných na facebookových stránkách společností. Analýza krizové komunikace na webových stránkách by však mohla tento výzkum do budoucna rozšířit.

2.5.3 Shrnutí

Přestože jsou sociální sítě v cestovním ruchu využívány stále více, v souvislosti s krizovou komunikací už tolik spojeny nejsou. Avšak právě důležitost práce s těmito médii, včasná reakce a rychlost šíření jsou aspekty, které mají v nouzovém stavu zcela klíčovou roli. V kapitole byla definována sociální média a zároveň bylo poukázáno na nejpopulárnější sociální síť na světě, kterou je Facebook. Toto zjištění bylo zásadní i v rámci rozhodování při výběru vhodného média pro zhodnocení krizové komunikace v empirické části.

Dále byly identifikovány a doporučeny základní taktiky a principy pro krizovou komunikaci na sociálních sítích, se kterými pracuje i obsahová analýza v rámci empirické části této práce. Pro přehlednost jsou tato doporučení shrnuta v následujícím výčtu:

- začlenění využívání sociálních médií do rozhodovacích procesů,

- sestavení týmu pro krizovou komunikaci,
- včasná reakce,
- oboustranná komunikace,
- nepřetržitá komunikace po celou dobu krize,
- přizpůsobení komunikace jednotlivým stakeholderům,
- aktualizované informace o vývoji situace,
- odkazování na důvěryhodné zdroje,
- vyvarování se záměrně nepravdivým informacím,
- transparentnost a upřímnost,
- empatie, znepokojení a pochopení,
- sdílení příspěvků v pravidelných intervalech,
- spolupráce s vládními agenturami a světovými organizacemi,
- sledování trendů a zapojení vlivných osobností,
- vytvoření hashtagu souvisejícího s krizí,
- vytrvalost a inovace a
- zapojení dobrovolnických aktivit.

Kapitola obsahuje také možnost krizové komunikace na webových stránkách, která však není organizacemi příliš využívána. Jako hlavní nedostatek této komunikace je vnímána jednostrannost tohoto média, kdy příjemci nemohou reagovat na danou situaci a zjistit více potřebných informací. Pro účely výzkumu bude tato práce zaměřena na analýzu krizové komunikace na sociálních médiích, konkrétně přidaných příspěvků na sociální síti Facebook. Analýza konkrétních zvolených prostředků při krizové komunikaci na oficiálních webových stránkách cestovních kanceláří by však mohlo být téma pro rozšíření této práce, a tedy prostor pro další výzkum.

3 Praktická část

Tato část práce je zaměřena zejména na samotný výzkum, jeho vymezení a zdůvodnění, realizaci a v závěru také navržení vhodných doporučení. V následující kapitole je uvedeno několik důvodů, které poukazují na důležitost zvoleného tématu a možné využití výzkumu v praxi. S tím úzce souvisejí i stanovené cíle práce. K naplnění těchto cílů přispěla formulace výzkumných otázek, jejich kategorizace a operacionalizace. V kapitole 3.3 Výzkumné otázky jsou tyto otázky znázorněny pomocí schématu. Následně je vysvětlena a popsána metodika, která blíže specifikuje průběh samotné realizace výzkumu. Nejprve je blíže specifikován vybraný výzkumný vzorek, poté jsou zde vysvětleny a odůvodněny použité metody, průběh sběru dat a jejich zpracování.

Praktická část v závěru obsahuje výsledky výzkumu, které odpovídají na jednotlivé výzkumné otázky. Tím dochází také k naplnění stanovených cílů této práce. Doporučení pro praxi v návrhové části práce vycházejí ze zjištění v teoretické části a jejich srovnání se získanými výsledky. Tato doporučení byla záměrně umístěna před diskuzi, která reflektuje jak samotná výsledná data, tak i jejich návaznost na uplatnění v praxi.

3.1 Význam výzkumu

Efektivní krizová komunikace je zásadní pro úspěšné řešení podnikových krizí (Kádárová et al., 2015). To, jakým způsobem organizace reaguje na krizi, její chování a volba komunikačních prostředků určuje, jak je daná organizace vnímána veřejností (Papalová 2015). Důležitost zabývání se organizačními a přírodními krizemi, jejich předvídatelnost, připravenost reagovat a volbu adekvátní krizové strategie utvrzuje také opakovatelnost krizí či přímo pandemií.

Tento výzkum je aktuální reakcí na vývoj událostí v průběhu roku 2020, který vyústil v globální krizi. Hlavní motivací k napsání této práce byla především aktuálnost dané situace a analýza bezprostřední reakce konkrétních společností jednoho z nejvíce zasažených odvětví – cestovního ruchu. Výzkum je důležitý z hlediska pochopení různých typů krizových strategií, možnost jejich kombinace a implikace na konkrétní strukturu dané organizace.

Stejně tak, jako se díky médiím komunikace neustále zrychluje, čas na reakci či vyjádření organizace je výrazně zkracován (Papalová, 2015). Z

blogů, diskusních fór či sociálních sítí se stala přední místa, kde lidé očekávají nejnovější informace a rychlou interakci (Coombs, 2019). Přestože obecně z dosavadních studií vyplývá, že sociální média jsou obzvlášť v krizových situacích velmi účinným a efektivním nástrojem pro sdílení a výměnu informací (Kapoor et al., 2018), organizace je využívají zejména pro své marketingové strategie, prodej produktů nebo přímý kontakt se svými zákazníky (Zeng a Gerritsen, 2014). V případě krizových komunikací jejich plný potenciál většinou již nevyužívají (Lin et al., 2016). Tato práce by tak měla organizacím přiblížit možnosti ohledně krizové komunikace na sociálních sítích a zároveň představit způsoby, jakými cestovní organizace zareagovaly na nečekanou pandemickou krizi v roce 2020. Zajímavou přidanou hodnotou je také sled a vývoj komunikace v průběhu období vzhledem k neustále se měnícím okolnostem a nejistém prostředí.

Přestože je krizový management již zaužívaným pojmem, stále se projevuje rozpor v tom, jak úspěšně řešit krizovou komunikaci (Wang et al., 2020). Zároveň existuje jen málo studií či strategií, které by podniky mohly ke komunikaci využít (Ngai et al., 2020, Roshan et al., 2016; Li a Li, 2014). Stejně tak, není mnoho studií, které se zabývají krizemi cestovního ruchu v oblasti zdraví (Wang et al., 2020; Mair et al., 2016). Stávající studie týkající se krizové komunikace se zaměřují hlavně na zvládání katastrof a mimořádných událostí během přírodních nebo člověkem způsobených nebezpečí, jako jsou hurikány či zemětřesení (Wang et al., 2020). Většina z nich se poté soustředí zejména na dopad epidemií na turismus nebo ekonomické ukazatele, ale už zde není zmiňován způsob a využití krizové komunikace v médiích či ještě přesněji na sociálních médiích (Ritchie a Jiang, 2019). Tato práce tak může přispět k výzkumu doposud málo zkoumané oblasti a pomoci podnikům zasaženým nejen pandemickou krizí v oblasti krizové komunikace na sociálních sítích.

Unikátním přínosem této práce je pochopení jednotlivých strategií krizových komunikací a identifikace možných problematických oblastí v rámci krizového managementu v souvislosti s komunikací na sociálních sítích. Provedená analýza může být inspirací pro krizové manažery, kteří mohou na základě doporučení v návrhové části zefektivnit využití sociálních sítí a přenést tyto poznatky do tvorby vlastních krizových plánů a jejich následné implementace. Získané poznatky poté mohou být přínosné v případě, že nastane krizová situace, kdy organizace mohou být lépe připraveny a včasně reagovat. Po prostudování této práce mohou krizové týmy zvážit vhodné strategie pro různé typy krizí, které mohou danou organizaci

postihnout a zároveň začlenit využívání sociálních médií v těchto situacích do rozhodovacích procesů.

I v případě, že společnost již zařadila krizovou komunikaci v sociálních médiích mezi své rozhodovací procesy, má sestaven krizový plán i tým proškolených lidí, může být tato práce inspirací na zefektivnění komunikace a odhalení možných komplikací.

3.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je analyzovat a vzájemně porovnat veřejnou reakci na sociálních sítích vybraných cestovních kanceláří na koronavirovou krizi v roce 2020.

Pro analýzu veřejné reakce cestovních kanceláří byl vybrán Facebook, a to zejména pro svou globální popularitu. Zároveň však z provedeného předvýzkumu bylo zjištěno, že se jedná o jedinou sociální síť, na které jsou vybrané cestovní kanceláře aktivní, přidávají příspěvky v pravidelných intervalech a informují zde své zákazníky o své nabídce či novinkách. Předmětem výzkumu byly všechny příspěvky zveřejněné v průběhu roku 2020. Jednotlivá vyjádření byla dále analyzována dle konkrétních krizových strategií vymezených v teoretické části této práce.

Dílčím cílem bylo zjistit, zda cestovní kanceláře aktivně zapojují Facebook do jejich krizové komunikace a jaké strategie jsou nejvíce využívány. Díky této identifikaci bylo možné zjistit, zda jsou cestovní kanceláře ve svých strategiích jednotné nebo zda je v průběhu krize a s vývojem událostí mění.

Kromě již zmíněných hlavních cílů práce, bylo záměrem také vytvořit návrhovou část, ve které jsou zohledněny poznatky z teoretické části spolu s analyzovanými výsledky. Jedná se především o doporučení, která slouží k zefektivnění krizové komunikace. Na základě těchto dat jsou předložena doporučení pro organizace potýkající se s krizí, která mohou být implementována do rozhodovacích procesů v rámci krizového řízení a usnadnit tak volbu vhodné strategie.

Cílem bylo také zpracování úvahy o adekvátnosti daných komunikačních strategií, která je vložena do diskuze. Ta byla záměrně umístěna až po návrhové části, jelikož zohledňuje jak teoretickou část a výsledky výzkumu, tak i samotná doporučení.

Za účelem naplnění cílů práce byly zformulovány výzkumné otázky, které byly dále operacionalizovány tak, aby mohlo být provedeno jednotné

a přesné kódování použité v obsahové analýze. Formulace těchto otázek je blíže popsána v následující kapitole.

3.3 Výzkumné otázky

Tato kapitola se věnuje formulaci výzkumných otázek, které jsou v práci zkoumány. Otázky slouží jako pomocný nástroj k naplnění stanovených cílů výzkumu. Toho však může být dosaženo zejména díky kategorizaci a operacionalizaci možných odpovědí na otázky. Tento proces je pro obsahovou analýzu stěžejní zejména kvůli pochopení vymezených kategorií a porozumění celého procesu analýzy.

První výzkumná otázka se vztahuje k obecné komunikaci cestovních kanceláří na jejich facebookových stránkách. Je zacílena na všechny příspěvky vybraných cestovních společností v průběhu roku a snaží se identifikovat jak často a zda vůbec jsou facebookové stránky společnostmi využívány ke krizové komunikaci. Odpověď na tuto otázku by měla jasně specifikovat množství příspěvků, které se v daném roce věnovaly pandemické krizi.

HVO1: V jaké míře cestovní kanceláře využívají Facebook pro účely krizové komunikace?

Pro bližší identifikaci obsahu příspěvků a reakcí cestovních společností je první hlavní otázka následně rozšířena o vedlejší výzkumnou otázku. Ta cílí na konkrétní vládní opatření, která zásadním způsobem ovlivnila nejen obchodní činnost cestovních kanceláří, ale zároveň celkovou mobilitu občanů České republiky.

VVO1: Do jaké míry cestovní kanceláře ve svých příspěvcích na Facebooku informovaly o vybraných vládních opatřeních?

Následující výzkumná otázka se již zabývá konkrétními krizovými strategiemi podle teorie Coombs (2019), které společnosti využily v rámci své komunikace na sociální síti. Každý příspěvek týkající se koronavirové krize je analyzován a následně, pokud splňuje veškerá kritéria, zařazen do jedné či více strategií. Tyto strategie vycházejí z teoretické rešerše této práce a samotný popis procesu analýzy je popsán níže v kapitole 3.4.3 Sběr dat a jejich zpracování.

HVO2: Jaké strategie krizové komunikace cestovní kanceláře zvolily v příspěvcích na Facebooku?

Poslední výzkumná otázka byla zformulována na základě doporučených principů pro krizovou komunikaci v teoretické části této práce, kdy odkazování na zdroje informací zvyšuje důvěryhodnost zveřejněných informací ohledně krizové situace. Zároveň i tato výzkumná otázka vede společně s ostatními k naplnění cíle práce.

HVO3: Jaké zdroje informací uvedly cestovní kanceláře v rámci své krizové komunikace v příspěvcích na Facebooku?

Výzkumné otázky jsou následně znázorněny pomocí schématu.

Obrázek 6: Výzkumné otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné na zvolené výzkumné otázky odpovědět, pro každou z nich byla následně provedena specifická obsahová analýza. Tento metodický přístup je popsán v následující kapitole.

3.4 Metodika

V této části práce jsou podrobněji představeny a vysvětleny vybrané metody výzkumu a charakteristika zvoleného výzkumného vzorku. Práce analyzuje jednotlivé strategie krizové komunikace vybraných cestovních kanceláří za

rok 2020, který byl silně ovlivněn pandemickou krizí. K výzkumu byla použita kvantitativní i kvalitativní obsahová analýza, která je více popsána v kapitole 3.4.2 Obsahová analýza. Dále je zde blíže specifikován sběr dat a jejich následné zpracování.

Metodika práce byla sestavena tak, aby bylo možné zodpovědět zformulované výzkumné otázky a naplnit tak cíl práce.

3.4.1 Výzkumný vzorek

Předmětem výzkumu této práce jsou největší české cestovní kanceláře s pobočkami v Brně. Seznam všech cestovních kanceláří v České republice je pravidelně aktualizován na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. Ke dni 4. 2. 2021 tento seznam zahrnoval celkem 688 cestovních kanceláří, což je o necelých 20 % cestovních kanceláří méně než na začátku roku 2020 (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021).

Jednotlivé cestovní kanceláře byly vybrány na základě pevně stanovených kritérií tak, aby co nejlépe reprezentovaly mediální komunikaci českých cestovních kanceláří v reakci na dlouhé krizové období. Z výběru byly eliminovány cestovní agentury, a to zejména pro co nejpřesnější nabídku produktů, a tedy podobnou komunikaci ve vztahu ke svým zákazníkům.

Díky poznatkům z teoretické části byl analyzovaným komunikačním kanálem zvolen Facebook. Na základě předvýzkumu, který byl proveden s největšími cestovními kancelářemi v České republice, byl vyloučen Instagram, který cestovní kanceláře využívají spíše jako určitou vizuální prezentaci společnosti a nabízených produktů. Pro analýzu této práce tedy u většiny cestovních kanceláří Instagram neměl požadovaný informativní charakter, jelikož příspěvky nereagovaly na stávající krizi. Webové stránky cestovních kanceláří byly z obsahové analýzy vyřazeny pro širokou variabilitu a zcela odlišný způsob komunikace, než jaký je na sociálních sítích. Zároveň byl obsah webů v průběhu celého roku značně upravován a nebylo možné zpětně provést analýzu již odstraněných článků či celých kategorií.

Rozhodujícím kritériem tedy bylo, zda kanceláře využívají a sami si spravují oficiální facebookové stránky, na kterých dochází mimo sdílení obsahu z jiných stránek také k tvorbě vlastního obsahu. Zásadním kritériem pro výběrový vzorek byl poté počet fanoušků facebookové stránky, který byl nejprve stanoven v rozmezí od 20 000 do 70 000. Výzkumný vzorek tak zpočátku obsahoval jedenáct cestovních kanceláří uvedených v následující tabulce 7. Počet fanoušků byl aktuální k datu 14. března 2021.

Tabulka 7: Původní vzorek výzkumu

CK	Počet fanoušků
CK České Kormidlo s.r.o.	66 743
Čedok a.s.	64 559
EXIM TOURS a.s.	61 436
Cestovní kancelář FISCHER, a.s.	56 711
Blue Style k.s.	52 324
FIRO-tour a.s.	48 881
DELUXEA a.s.	29 462
Radynacestu, s.r.o.	28 085
DOVOLENÁ SNŮ s.r.o.	24 714
ALPINA cestovní kancelář s.r.o.	22 142
KUDRNA s.r.o.	20 495

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z facebookových stránek jednotlivých CK

Pro náročnost vyhodnocení každého jediného facebookového příspěvku byl však tento počet cestovních kanceláří následně zúžen na ty, které mají na svých facebookových stránkách více než 40 000 fanoušků. Tímto rozpětím bylo vyselektováno šest cestovních kanceláří, které se aktivně věnují komunikaci na sociálních sítích. Následující tabulka 8 obsahuje přehled vybraných společností spolu s počtem fanoušků facebookové stránky a celkovým počtem příspěvků v roce 2020.

Tabulka 8: Seznam vybraných CK

CK	Počet fanoušků	Počet příspěvků v roce 2020
CK České Kormidlo s.r.o.	66 743	699
Čedok a.s.	64 559	308
EXIM TOURS a.s.	61 436	184
Cestovní kancelář FISCHER, a.s.	56 711	222
Blue Style k.s.	52 324	262
FIRO-tour a.s.	48 881	293

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z facebookových stránek jednotlivých CK

Výzkumným vzorkem obsahové analýzy tedy bylo šest cestovních kanceláří a dohromady 1968 příspěvků zveřejněných na jejich oficiálních facebookových stránkách v roce 2020. Vybrané cestovní kanceláře jsou dále krátce charakterizovány.

Cestovní kancelář s největším počtem fanoušků na svých facebookových stránkách **České Kormidlo s.r.o.** byla založena v roce 2002 a specializuje se především na pobytové zájezdy do Chorvatska a Itálie. V nabídce jsou dále různě dlouhé poznávací zájezdy do známých evropských destinací, víkendové wellness pobyty nebo zájezdy do zahraničních lyžařských středisek. Kromě vlastních zájezdů poskytuje také služby v oblasti autokarové dopravy, a mimo Brno má pobočku ještě v Hranicích na Moravě (CK České Kormidlo s.r.o., 2021).

Rok založení 1920 dělá ze společnosti **Čedok a.s.** nejstarší cestovní kancelář v České republice. Společnost má 23 poboček rozmístěných po celé České republice a nabízí pobytové i poznávací zájezdy do více než 100 zemí po celém světě. U cestovní kanceláře lze zakoupit i zájezd do velmi specifických a exotických oblastí jako je například Zanzibar či Mexiko. Mimo to je jejím předmětem podnikání také příjezdová či kongresová turistika. V roce 2016 se majoritním vlastníkem společnosti stala polská cestovní kancelář Itaka (Čedok a.s., 2021).

Společnost **EXIM TOURS a.s.** působí na trhu od roku 1993 a to nejen v České republice, ale také na Slovensku, v Polsku, v Rumunsku a v Maďarsku. Jen v České republice má více než 130 poboček. V roce 2011 se stala součástí EXIM HOLDING a.s., což je jedna z největších středoevropských skupin v oboru cestovního ruchu. EXIM TOURS a.s. nabízí pobytové či poznávací zájezdy po světě, ale také exotické zájezdy do Senegalu, Thajska, Spojených Arabských Emirátů nebo Dominikánské republiky (EXIM TOURS a.s., 2021).

Další cestovní kanceláří vybranou pro tento výzkum je společnost **FISCHER, a.s.**, která poskytuje své služby od roku 1999. Je součástí cestovní skupiny FISHER GROUP a spolu s **EXIM TOURS a.s.** je členem také německé skupiny REWE a její divize cestovního ruchu DER Touristic. Po České republice má rozmístěno 58 poboček a nabízí zájezdy do 150 destinací v 76 zemích světa (FISCHER, a.s., 2021).

Česká cestovní kancelář **Blue Style k.s.** byla založena v roce 1997 a v současné době má celkem 31 poboček. V nabídce má pobytové i poznávací zájezdy a specializuje se zejména na dovolené v Řecku, Egyptě, Maroku, Turecku, Spojených arabských emirátech či Tunisku (Blue Style k.s., 2021).

Společnost **FIRO-tour a.s.** působí na českém trhu od roku 1990. Největší zastoupení v jejich nabídce mají letecké pobytové zájezdy do Řecka, Španělska, Bulharska či Itálie. Mimo to nabízí pobytové zájezdy s autokarovou či vlastní dopravou, lyžařskou dovolenou nebo poznávací zájezdy do exotických zemí. V současné době má po České republice rozmístěných 11 vlastních poboček. Na konci roku 2020 však společnost v důsledku složité situace související s pandemií Covid-19 neobnovila pojistnou smlouvu pro rok 2021 a dočasně pokračuje ve své činnosti jako cestovní agentura (FIRO-tour a.s., 2021).

3.4.2 Obsahová analýza

Pro účely a naplnění cílů této práce byla zvolena **metoda obsahové analýzy**. Reichel (2009) označuje obsahovou analýzu jako **kvalitativně-kvantitativní postup**, kdy jsou data nejprve vyhledána pomocí kvantitativního sběru dat, dále identifikována pomocí kvalitativního přístupu a následně je možné výsledky kvantifikovat. Kvantitativní přístup tedy bude využit pro určení výzkumného vzorku a analýzu množstevního či procentuálního zastoupení jednotlivých témat zveřejněných příspěvků. Výhodou metody obsahové analýzy je její aplikovatelnost na různorodé soubory a typy dat,

možnost přizpůsobení zvoleným výzkumným závěrům a využití komparace díky objektivnímu kvantitativnímu zhodnocení (Dvořáková, 2010).

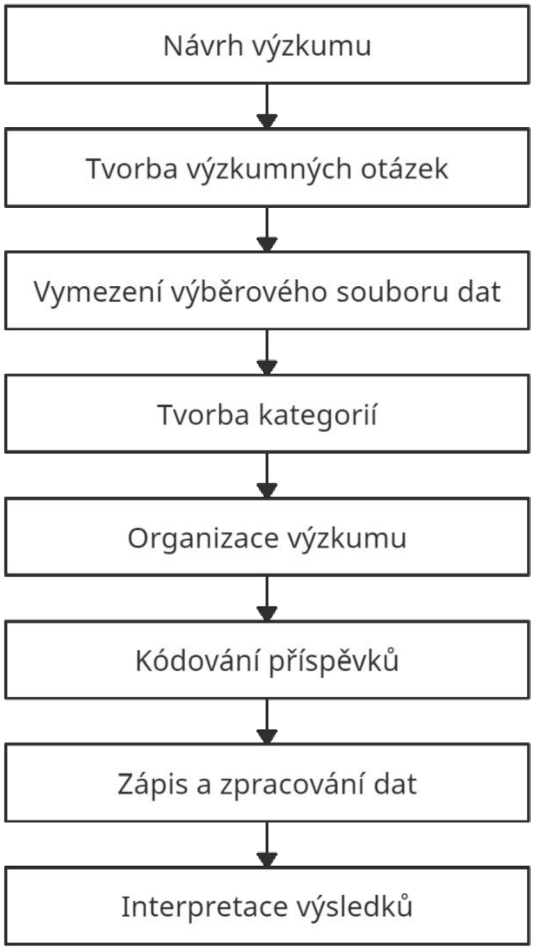
Kvalitativní postup bude naopak využit pro analyzování daných témat, využívaných strategií a způsobu krizové komunikace, samotného obsahu příspěvků a jejich relevance vzhledem ke zkoumaným událostem. Z důvodu využití kvalitativního přístupu může být tato analýza označována také jako **analýza interpretační**, kdy analyzování dat je závislé na osobě provádějící výzkum a závěry nelze zobecňovat či vydávat za absolutní tvrzení (Schreier, 2012). Kvalitativní přístup byl vybrán také z toho důvodu, že se využívá zejména v případě, kdy výzkumné otázky začínají slovy *Jak?* nebo *Do jaké míry?* (Trampota a Vojtěchovská, 2010).

Scherer et al. (2004) identifikoval základní pracovní rozvržení pro obsahovou analýzu, které sestává z návrhu výzkumu, organizace, fáze ověřování, získání dat a jejich vyhodnocení. V rámci návrhu výzkumu byla vymezena zkoumaná oblast a problematika. V tomto kroku byly využity poznatky z teoretické části této práce, které vycházely z již provedených studií a existujících výzkumných článků. Na základě této rešerše byly formulovány výzkumné otázky a určen výběrový soubor dat, tedy vybrány konkrétní cestovní kanceláře. Právě výzkumné otázky dále napomohly kategorizaci jednotlivých typů příspěvků sesbíraných v programu *Facepager 4.3.9*.

Následně byla provedena pilotáž obsahové analýzy pouze jedné z vybraných cestovních kanceláří. Na základě tohoto prvotního kódování byly charakteristiky jednotlivých kategorií operacionalizovány tak, aby co nejvíce odpovídaly krizové situaci a možným vyjádřením v rámci krizových strategií. V dalším kroku již mohla být provedena kvalitativní obsahová analýza všech sesbíraných příspěvků. Celý proces kódování byl průběžně zaznamenáván do záznamového archu v tabulkovém procesoru *Microsoft Excel*.

V průběhu obsahové analýzy neustále docházelo k porovnání jednotlivých výsledků a nalezení shody mezi jednotlivými vyjádřeními a přesným vymezením charakteristik krizových strategií. V rámci finálního kódování byl pomocí kvantitativního přístupu a **frekvenční analýzy** sečten počet příspěvků spadajících do jednotlivých kategorií. Takto zpracovaná data byla zapsána a následně interpretována. Jednotlivé kroky obsahové analýzy jsou znázorněny v následujícím schématu.

Obrázek 7: Postup obsahové analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato práce byla označena za **induktivní**, jelikož během probíhajícího výzkumu se situace týkající se pandemie Covid-19 neustále vyvíjela. Zároveň je celá práce omezena na určitou oblast časového rámce a nezahrnuje tak pozdější fáze vývoje.

3.4.3 Sběr dat a jejich zpracování

Prvním krokem důležitým pro sběr dat a jejich zpracování bylo určení výzkumného vzorku. Způsob, jakým byly pro výzkum vybrány jednotlivé cestovní kanceláře je popsán výše v kapitole 3.4.1 Výzkumný vzorek. Analyzované příspěvky vybraných šesti cestovních kanceláří byly získány z jejich

oficiálních facebookových stránek pomocí programu Facepager 4.3.9., který umožňuje sběr z různých platforem jako je například Youtube, Twitter nebo právě Facebook. Jednotlivá data získaná díky tomuto programu jsou uvedena v následující tabulce 9. Kvůli časové náročnosti výzkumu a analýze ostatních dat byla z výzkumu vyřazena data popisující počet sdílení a počet reakcí.

Tabulka 9: Výzkumná data a jejich zdroj

Typ dat	**Zdroj**
Počet fanoušků facebookové stránky	Manuální vyhledání na Facebooku
Počet příspěvků za rok 2019/2020	Facepager
Obsah příspěvků	Facepager
Datum zveřejnění příspěvků	Facepager
Typ příspěvků (link, picture, video, status)	Facepager
Počet sdílení	Facepager
Počet reakcí	Facepager
Obecné informace pro širší kontext	Manuální vyhledání na webových stránkách

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechna získaná data jsou obsažena v přílohách diplomové práce, konkrétně v dokumentu 1 jsou uvedeny facebookové příspěvky z roku 2019 a v dokumentu 2 jsou příspěvky, které cestovní kanceláře zveřejnily v průběhu roku 2020. Dalším krokem pro třídění dat bylo vybrání vhodných klíčových slov souvisejících s oblastí výzkumu. Tento krok měl eliminovat počet výsledných příspěvků, co nejvíce specifikovat oblast zkoumání a vyselektovat data, která vedou k co nejpřesnějšímu naplnění stanovených cílů práce. Různorodost klíčových slov však byla velká a počet příspěvků obsahující tato slova či slovní spojení nízký. Proto byl tento krok vynechán a předmětem výzkumu zůstalo všech 1968 příspěvků, které bylo potřeba kategorizovat.

Z prováděného výzkumu byly vynechány pouze tři příspěvky, které neobsahovaly žádný text. Předmětem těchto příspěvků byla v tomto případě pouze fotografie či video.

3.5 Výsledky

Tato část práce je věnována výsledkům uskutečněného výzkumu. Pro jejich dosažení byla provedena podrobná kvantitativní i kvalitativní obsahová analýza facebookových příspěvků cestovních kanceláří v období celého roku 2020. V kapitole je nejprve charakterizován kvalitativní přístup pomocí kategorizace a operacionalizace jednotlivých příspěvků a následně jsou získaná data znázorněna pomocí grafů či tabulek.

3.5.1 Kategorizace a operacionalizace

Tato kapitola obsahuje vymezení jednotlivých kategorií a slouží tak k pochopení kvalitativní obsahové analýzy a operacionalizaci zkoumaných příspěvků. Dvořáková (2010) definuje operacionalizaci dat jako převedení obecných pojmů do roviny analyzovaných znaků, kterými mohou být slova, fráze, celá témata či sémantické jednotky.

Jednotlivé kategorie byly vytvořeny s ohledem na formulaci výzkumných otázek tak, aby bylo možné na ně co nejpřesněji odpovědět a naplnit cíle výzkumu. Pro lepší pochopení kategorií jsou v této kapitole uvedeny i názorné příklady příspěvků. Většina z nich obsahuje emotikony, které se mohou zobrazit v různých podobách, což záleží na zařízení nebo programu, do kterého jsou vkládány. Pro tento výzkum ale zobrazení emotikonů není významným faktorem a jejich drobné odchylky nemají vliv na prováděnou obsahovou analýzu.

Na konci kapitoly je pro lepší přehlednost znázorněna kategorizace analyzovaných dat pomocí schématu.

3.5.2 Analýza podle obsahu

V první fázi kategorizace byly příspěvky rozděleny na dvě skupiny. První skupinou dat byly příspěvky týkající se zkoumané problematiky, tedy ty, které upozorňovaly na stávající situaci, reagovaly na ni, blíže specifikovaly vývoj událostí, zahrnovaly kompenzaci nebo se jednalo o samotné vyjádření cestovní kanceláře ke krizové situaci. Příspěvky velmi často obsahovaly v různých variacích tato klíčová slova *„Covid“, „koronavirus“, „opatření*

vlády", „nařízení", „nouzový stav", „test", „karanténa", „hygienické podmínky", „mimořádnost", „uzavření hranic", „zrušení zájezdu".

Níže jsou uvedeny dva příklady příspěvků, kdy druhý z příspěvků reflektuje skutečnost, že do této kategorie byly zahrnuty i takové příspěvky, které situaci pouze připouštěly či naznačovaly.

> Vážení klienti, na základě opatření Vlády ČR ze dne 12.3.2020 jsme byli nuceni zrušit všechny zájezdy s odjezdem do 11.4.2020. Máte-li zakoupený některý ze zájezdů s termínem odjezdu do tohoto data, pak vás budeme kontaktovat v nejbližší možné době. Prosíme o trpělivost všechny klienty, kterých se toto opatření týká. Děkujeme za pochopení Vaše CK FIRO-tour.
> (FIRO-tour a.s., 17. 3. 2020)

> Užijte si dovolenou bez COVID testu a s plným žaludkem! All inclusive je v Tunisku téměř povinností – tamější kuchyně je kořeněná, vyniká pestrostí a stoly se pod tíhou všech těch dobrot budou prohýbat. 🍗🍇 Přidejte zajímavé výlety po okolí, čisté moře a máte zážitek, na který jen tak nezapomenete. LAST MINUTE Tunisko již za 11 190 Kč.
> (EXIM TOURS a.s., 9. 10. 2020)

Předmětem druhé skupiny byly všechny ostatní příspěvky, které žádným způsobem nereagovaly na stávající krizovou situaci. Jejich obsah byl velmi podobný příspěvkům předcházejícím krizovému období. Tento typ příspěvků velmi často pouze informoval o nabídce zájezdů, nabídce práce, obsahoval vyhlašování soutěží, informace o cenách, akcích či letech. Specifickou kategorií poté byly příspěvky, které vyzívaly uživatele Facebooku k interakci v komentářích ohledně jejich nejlepšího zážitku z dovolené nebo destinace, která jim v nabídce chybí. Ukázkou takového příspěvku je například i informace o výročí založení společnosti, který je uveden níže.

> Tento rozsáhlý hotelový resort je situován v klidné lokalitě s vlastní písčito-oblázkovou pláží omývanou tyrkysově modrým mořem.🌊 Jen pár minut od hotelu se nachází centrum letoviska Roda se spoustou všemožných obchůdků, barů a kavárniček, kde Vás místní vřele přivítají.😊 Těšit se také můžete na vynikající kuchyni se spoustou specialit a několik bazénů včetně tobogánů a skluzavek.😎🏖️🫧 Takové Korfu ještě neznáte ➡️ https://bit.ly/RODA_BEACH.

(Blue Style k.s., 27. 7. 2020)

🎉 Právě dnes, 21. 7., byla v roce 1920 založena naše cestovní kancelář Čedok! 🍩 Děkujeme vám všem, našim klientům, kteří s námi už 💯 let cestujete! Celou historii Čedoku si můžete prohlédnout na ➡️ *https://www.100let-cedok.cz/historie.*
(Čedok a.s., 21. 7. 2020)

Vzhledem k vymezení oblasti výzkumu této práce bylo v další fázi obsahové analýzy pracováno pouze s první skupinou příspěvků, tedy s těmi, které reagovaly na pandemickou situaci. Ty byly dále kategorizovány do několika skupin.

Nejprve byly příspěvky rozděleny podle obsahu sdělení na tři subkategorie. První subkategorie zahrnovala příspěvky, které obsahovaly **informace o nových vládních nařízeních** týkajících se krize. Jednalo se především o nařízení mající dopad na činnosti cestovní kanceláře, která byla vymezena v teoretické části této práce. Cestovní kanceláře se v těchto příspěvcích odkazovaly na vládu, vládní opatření či vyjádření politiků.

Vážení zákazníci, jak jsme Vás již informovali, od půlnoci v pondělí 16. března 2020 začalo platit nařízení vlády České republiky o úplném uzavření hranic a zákazu vycestovat mimo území ČR. Za stávající situace je jisté, že po dobu trvání vládního nařízení, nebude možné Váš zájezd realizovat. Je to pro nás naprosto bezprecedentní a nová situace, se kterou jsme se nikdy v historii nesetkali. Protože je naším zvykem poskytovat Vám vždy aktuální informace, rádi bychom Vám sdělili, že intenzivně pracujeme na řešení nastalé situace. Chceme Vás požádat, abyste nám v tuto chvíli poskytli čas. Vyčkejte prosím, až Vás bude kontaktovat některý z našich prodejců. Postupujeme podle data Vašich zájezdů od nejbližších termínů po pozdější. Cestovní ruch s sebou přináší celou řadu nenadálých situací, které jsme zvyklí operativně řešit. Přesto musíme přiznat, že jsme si nikdy nemysleli, že bychom se mohli potýkat s takovou situací, jako je uzavření hranic. Věříme ale, že i tuto situaci společně zvládneme a najdeme pro Vás řešení, které Vám bude vyhovovat. Zároveň Vás chceme poprosit o trpělivost při administrativním řešení všech náležitostí. Děkujeme za pochopení a také za všechny vzkazy podpory.
(Cestovní kancelář FISCHER, a.s., 14. 3. 2020)

Druhou subkategorií byly **reakce cestovních kanceláří**, tedy všechny příspěvky, ve kterých společnosti informovaly o konkrétních opatřeních či aktivitách, které byly přijaty, ať už v reakci na vládní nařízení, nebo krizi jako takovou. Zjednodušeně v nich cestovní kanceláře sdělovaly, co podnikly za změny, jak a jakým způsobem změnily dosavadní procesy, jaké kroky udělaly, aby krizi minimalizovaly. Příspěvky obsahovaly především informace o uzavření poboček, zrušení zájezdů, kompenzaci, nabídce připojištění, možnosti storna či refundace.

> !!Vážení klienti, dle našich nejnovějších informací jednají zástupci ostatních italských oblastí o uzavření dalších lyžařských středisek. Vzhledem k celé situaci v italských Alpách jsme se rozhodli všechny zimní zájezdy naplánované od 9. 3. 2020 zrušit. Cestovní kancelář České kormidlo samozřejmě nabídne klientům možnost převodu celé částky na rezervaci jakéhokoliv jiného zájezdu (včetně zájezdů na zimní sezónu 2020/2021, které budou v prodeji nejpozději v srpnu 2020). Pokud budou klienti trvat na vrácení svých peněz za zrušené zájezdy, CK České kormidlo jim vyhoví. Podrobnosti zde: *https://nove.ceskekormidlo.cz/koronavirus/*.
> (CK České Kormidlo s.r.o., 9. 3. 2020)

Třetí subkategorie byla nazvána **Informace**. Do této skupiny patřily všechny ostatní příspěvky spojené s poskytováním cenných informací o krizi jako například informace ohledně bezpečnosti v jednotlivých destinacích, změně ohledně podmínek pro vstup do konkrétních zemí, tedy nutnost testování či povinné izolace, dále informace o dostupnosti zákaznické podpory, odkazy na nejčastěji kladené otázky či poděkování klientům za trpělivost a shovívavost. Specifickými příspěvky pak byly ty, ve kterých delegáti cestovních kanceláří popisovali situaci přímo z daných destinací a snažili se přiblížit, jak se místní lidé a potažmo majitelé ubytovacích zařízení vyrovnávají s pandemií, jaká zavádějí opatření a co všechno je třeba vědět před vycestováním do zmiňované lokality.

> Do Řecka opět bez testu! Povinnost občanů ČR prokázat se při vstupu do Řecka negativním PCR testem byla zrušena GR👍 *https://bit.ly/do_Řecka*.
> (FIRO-tour a.s., 14. 8. 2020).

> HR Jak to bude se stravováním? HR V Chorvatsku bude typ stravování normálně zachovaný, ale s ohledem na větší hygienu budou mít hotely upravené způsoby servírování. Např. u All inclusive, švédských stolů apod. bude obsluhovat číšník anebo bude obsluha jídlo roznášet ke stolům. Takže vlastně nic, co by mělo dovolenou jakkoliv omezovat, spíš dostanete víc péče :).
> (CK České Kormidlo s.r.o., 29. 5. 2020)

3.5.3 Analýza vybraných reakcí

Analýza na základě obsahu měla za cíl zjistit, kolik příspěvků jednotlivých cestovních kanceláří se svým obsahem věnovalo oznámení o vládních opatřeních, ale již blíže nespecifikovala, o která nařízení se jednalo. Proto bylo provedeno ještě dodatečné kódování příspěvků informujících o vládních opatřeních za účelem identifikace konkrétních nařízeních.

Díky teoretické části byla vymezena ta opatření, která nejvíce ovlivnila jak chod cestovních kanceláří, tak i všechny stakeholdery, mezi které patří i samotní zákazníci. V rámci tohoto zkoumání tedy byly mezi sděleními vyhledávány tyto specifické události:

- 12. března 2020 Usnesení č. 194: Vyhlášení nouzového stavu
- 13. března 2020 Usnesení č. 203: Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí
- 14. března 2020 Usnesení č. 211: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb
- 24. dubna 2020: Zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu (Lex Voucher)
- 1. června 2020 Usnesení č. 605: Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU s účinností od 15. června
- 9. listopadu: doporučení Rady o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii Covid-19

Uvedená opatření byla vyhledávána mezi příspěvky, které byly cestovními kancelářemi zveřejněny v den jejich vyhlášení a následně ještě deset dní poté.

3.5.4 Analýza podle zvolených strategií

V dalším kroku tohoto výzkumu byly příspěvky týkající se krizové situace analyzovány podle toho, jakou krizovou strategii cestovní kanceláře zvolily. Cílem bylo zjistit, jestli byly ve své komunikaci konzistentní a držely se stále stejných strategií, jakým způsobem volily strategie v průběhu krize a které ze strategií byly společnostmi využívány nejčastěji.

Po předběžném prostudování daného tématu se ukázalo, že vhodnějším nástrojem pro hodnocení krizové komunikace cestovních kanceláří je teorie podle Coombs (2019), která se více zaměřuje na podnikové ukazatele a důležitost odpovědnosti podniku za krizi. Teorie podle Benoit (2014) zahrnovala některé strategie, které se ve vyjádřeních cestovních kanceláří neobjevovaly nebo neodpovídaly konkrétním situacím, které souvisely s krizí. Jednalo se například o strategii *Náhoda*, kdy se organizace obhajuje, že k dané krizové situaci došlo zcela náhodně, nebo *Důvěryhodnost*, kdy společnosti upozorňují na toho, kdo situaci označil za krizovou a útočí na důvěryhodnost tohoto tvrzení (Benoit, 2014). Přesto byla do analýzy zahrnuta jedna strategie, kterou Coombs ve své teorii neuvádí, a to strategie *Nápravného opatření*. Jelikož je téma odškodnění pro tuto práci stěžejní, byla tato strategie zařazena jako subkategorie pod strategii *Kompenzace*.

Třetí teorií, která je uvedena v teoretické rešerši této práce, je typologie podle Wenzel et. al. Tato strategie je zde uvedena zejména pro srovnání s předchozími teoriemi, a protože se zabývá především strategickými reakcemi, nebyla do obsahové analýzy zahrnuta.

Pro lepší pochopení obsahové analýzy jsou následně jednotlivé strategie a jejich operacionalizace pro práci s textem detailněji popsány. Za každou strategií jsou také uvedeny příklady konkrétních příspěvků, které byly zveřejněny daným cestovními kancelářemi na facebookových stránkách.

Na strategii ***Popření*** je v této práci nahlíženo jako na popření pouze parciální, nikoliv úplné. V situaci jako je pandemická krize se neočekává, že by cestovní kancelář její existenci úplně popírala. Jedná se zejména o příspěvky, ve kterých cestovní kanceláře ujišťují své klienty, že zájezdy se dále prodávají, že v dané destinaci není nutnost testování na nemoc Covid-19 či setrvání v karanténě. Tímto typem příspěvků cestovní kanceláře vyzývají klienty k cestování bez omezení a k nahlédnutí na sestavení nabídky zájezdů. Velmi často se zde objevují příspěvky, které mají za účel uklidnit klienty tím, že v daných zemích vše probíhá jako obvykle. V příspěvcích jsou informace o pandemii pouze okrajové, mnohdy je celá situace nadlehčená. Do této kategorie jsou zařazeny i příspěvky, které pouze informují o otevření hranic určité země a možnosti vycestovat.

> Letní dovolená u moře? 🌞 Už nemusíte jenom snít! Léto u moře bude i letos a nejenom v Chorvatsku a Řecku. Jako jedni z prvních rozšiřujeme naši nabídku prázdninových zájezdů na španělskou Mallorcu, bulharskou Varnu a Burgas a Korfu s odlety již od 1. 7. 2020. 🕒 Bez testu na koronavirus. Právě teď za atraktivní LAST MINUTE ceny! 😍 O spuštění prodeje dalších oblíbených destinací vás budeme opět informovat. Podívejte se sami 👉 https://www.fischer.cz/last-minute.
> (Cestovní kancelář FISCHER, a.s., 9. 6. 2020)

> Podzimní zájezdy do Maďarska jsou v prodeji! 🌶️🥨 Do Maďarska bude od listopadu možné cestovat bez testu. 🍁🍂 V termínu 1.11. do 20.12. již od 750 Kč na osobu za noc. ➡️ https://bit.ly/3d4OezJ.
> (Čedok a.s., 9. 10. 2020)

> ES MALLORCA - Hranice se otevřely a Vy můžete vyrazit s námi na tento krásný ostrov. Rezervujete si Vaše místo na pláži nyní. ➡ Aktuální nabídku zájezdů naleznete na https://bit.ly/37itS2O.
> (EXIM TOURS a.s., 12. 6. 2020)

> Aktuálně: včera vyjely všechny naše autobusy do cílových destinací italských Alp, dorazily bez zpoždění, bez problému a dnes klienti normálně lyžují. Situace v Alpách je v klidu a ze všech středisek máme potvrzeno, že jsou v běžném provozu. Další aktuality a informace ohledně koronaviru v Itálii zde: https://nove.ceskekormidlo.cz/koronavirus/.
> (CK České Kormidlo s.r.o., 25. 2. 2020)

V rámci strategie ***Obětního beránka*** je z krize viněna nějaká další osoba mimo daný podnik. Cestovní kanceláře se nejčastěji ve svých příspěvcích snaží zbavit viny, přenáší ji na jiný subjekt a své činnosti obhajují jejich nevyhnutelností. V těchto příspěvcích se opakovaně vyskytují slovní spojení „*kvůli vládě*“, „*na základě vládních opatření*“ nebo „*kvůli pandemii*“.

> Vážení klienti, na základě nových vládních nařízení můžete od zítřejšího dne kontaktovat e-mailem nebo telefonicky dle standardní pracovní doby pouze následující pobočky: Cheb Ustí nad Labem Domažlice Hodonín Zlín Frýdek Místek Pobočku Ostrava

> Nádražní a Jindřišská pak můžete kontaktovat dle nové pracovní doby, a to: pondělí – pátek: 09:00 - 21:00. Všechny ostatní pobočky budou až do 3. 11. 2020 uzavřeny. Veškeré důležité informace o mimořádných situacích naleznete zde ➡ https://blstl.cz/BS_INFO.
> (Blue Style k.s., 21. 10. 2020)

> [...] Vláda pro cestovní kanceláře neudělala vůbec, ale vůbec nic. A neudělala nic ani pro klienty, kterým dle platné legislativy a smluvních podmínek propadnou peníze. Pan Babiš vyzývá cestovky, aby lidem vrátily peníze, čímž je posílá na smrt. Vláda se ohledem klientů a italských Alp zbavila veškeré odpovědnosti a všechno hodila na ty zlé nelidské cestovky [...]
> (CK České Kormidlo s.r.o., 6. 3. 2020)

> Mílí zákazníci, naprosto neočekávaně se všichni ocitáme v situaci, kdy došlo v důsledku pandemie COVID-19 k zásadním změnám a omezením v životě každého z nás. Uzavření hranic nejen České republiky a evropských států, ale i nemožnost vstupu do řady zemí celého světa si neuměl ještě před pár dny nikdo z nás představit [...]
> (EXIM TOURS a.s., 31. 3. 2020)

Jedinou strategií podle teorie Coombs (2019), která nebyla ve výzkumu ani jednou obsažena, byla strategie ***Útok na žalobce***. Osoby, které by v tomto případě mohly sehrát roli žalobce, jsou samotní zákazníci. V žádném z příspěvků se však cestovní kancelář neobrací na své zákazníky ve smyslu konfrontace či útoku.

Strategiemi, které naopak byly poměrně často zastoupeny byly ty, které spadají do kategorie *Minimalizace*. Cílem těchto strategií je přesvědčit veřejnost, že daná krize není tak závažná, plně či částečně se vyhnout odpovědnosti a snížit tak ohrožení reputace podniku. Do této skupiny podle Coombs (2019) patří dva typy strategií, a to *Výmluva* a *Odůvodnění*. V rámci ***Výmluvy*** se cestovní kanceláře snaží vysvětlit, že nebylo jejich úmyslem nikoho záměrně poškodit, a zároveň se odvolávají na fakt, že vývoj situace a její dopady nemohly ovlivnit. Jedná se o ovlivnění dosavadních činností cestovních kanceláří, respektive nemožnost provádět ty stejné činnosti jako doposud. Často se odkazují na uzavřené hranice, nemožnost cestovat či nedostatek informací. Opakují se zde slovní spojení „*vzhledem k situaci*“, „*vzhledem*

k zákazu“ nebo „*byli jsme nuceni*“. Do této kategorie jsou zařazeny i příspěvky, které svým charakterem uklidňují zákazníky a zavazují se k nějaké akci. V těchto příspěvcích společnost nepřebírá odpovědnost, ale dává najevo to, že o situaci ví a řeší ji.

> Vážení klienti, na základě opatření Vlády ČR ze dne 12.3.2020 jsme byli nuceni zrušit všechny zájezdy s odjezdem do 11.4.2020. Máte-li zakoupený některý ze zájezdů s termínem odjezdu do tohoto data, pak vás budeme kontaktovat v nejbližší možné době. Prosíme o trpělivost všechny klienty, kterých se toto opatření týká. Děkujeme za pochopení Vaše CK FIRO-tour.
> (FIRO-tour a.s., 17. 3. 2020)

> Vážení klienti, naším hlavním cílem je poskytovat vám co nejaktuálnější informace týkající se vycestování v současné situaci a zároveň jako cestovní kancelář bojovat za nejlepší podmínky pro vstup do jednotlivých destinací. Aktuálně ale stále čekáme na oficiální potvrzení a konkrétní podobu povinného testování na Covid při cestách do Řecka, které má být platné od 17. 8. Děláme maximum pro to, aby se tak nestalo a vaše cestování nebylo ničím omezeno. O aktuální situaci a všech našich dalších krocích vás budeme informovat. Váš Fischer.
> (Cestovní kancelář FISCHER, a.s., 11. 8. 2020)

Druhá strategie patřící do kategorie *Minimalizace* je ***Odůvodnění***. Tato strategie má za cíl minimalizovat škody a negativní dopady krize. Příspěvky zařazeny pod tuto strategii reagují na to, že situace není tak vážná, jak se může zdát. Cestovní kanceláře informují o stávající situaci v lokalitách, do kterých nabízejí své zájezdy, často upozorňují na slevy nebo nabízejí testování na Covid-19 zdarma.

> Do Řecka opět bez testu! GR Před pár okamžiky byla oficiálně zrušena povinnost občanů ČR prokázat se při vstupu do Řecka negativním PCR testem. 😉 Nyní tedy pro cestu do Řecka potřebujete už jen vyplněný vstupní formulář, takzvaný Passenger Locator Form (PLF) (nejpozději 48–36 hod před cestou). Po vyplnění formuláře obdržíte elektronicky individuální QR kód, kterým se prokážete při vstupu do země. Bližší informace k vyplnění elektronického formuláře najdete v aktualitách na našich webových stránkách *www.cedok.cz*.

(Čedok a.s., 13. 8. 2020).

Dnes pro vás máme pozdrav našich delegátů z Rhodosu: Kalispéra přátelé, přijeďte se za námi podívat na krásy ostrova Rhodos. Vzhledem k menšímu počtu turistů si letos můžete užít prázdné pláže i historické památky.😎 Pokud jsou vaše obavy silnější než touha po cestování, můžeme vás ubezpečit, že váš komfort a bezpečí jsou jak pro nás, tak pro personál hotelu tím nejdůležitějším. Zaměstnanci v hotelech nosí ochranné roušky a štíty a po celém areálu jsou k dispozici dezinfekční nádoby. Hotely mají omezenou kapacitu, aby bylo možné dodržet bezpečné rozestupy a v restauraci vám naservírují, na co budete mít chuť.😋 Rouška je povinná v letadle, transferech a vnitřních veřejných prostorách. Věříme, že i přes tato opatření si svou dovolenou užijete naplno a tak, jako nikdy předtím.😊 Těšíme se na vás!💙 Za tým CK BLUE STYLE Petra, Patrik a Katka Takový Rhodos ještě neznáte ➡️ *https://bit.ly/BS-RHODOS*.
(Blue Style k.s., 2. 8. 2020)

Další strategií je ***Kompenzace***, která zahrnuje informace ohledně poskytnutí odškodnění zákazníkům, kteří již měli zakoupené zájezdy, ale z důvodu krize se tyto zájezdy nemohly uskutečnit. Do kategorie kompenzace tedy patří všechny příspěvky cestovních kanceláří, ve kterých je obětem nabídnuto odškodnění již vzniklé ztráty. Jedná se zejména o vystavení voucherů na příští zájezdy nebo možnost vrácení peněz.

Vážení klienti, buďte, prosím, trpěliví a nerušte pobytové zájezdy na období léto 2020. Věříme, že společně najdeme řešení, které Vám bude vyhovovat. ◆ nabízíme bezplatnou změnu zájezdu na jiný termín nebo jinou destinaci ◆ můžete využít možnost převést zaplacenou zálohu na „poukaz na nečerpanou dovolenou“ a po uklidnění situace si tak vybrat v klidu termín i destinaci Vaší dovolené. ◆ současná výše stornopoplatků je stejná jako 45 dní před realizací zájezdu.
(FIRO-tour a.s., 17. 3. 2020)

[...] Vzhledem k této bezprecedentní a mimořádně náročné situaci Vás prosíme o shovívavost, v důsledku vládních opatření je kapacita cestovní kanceláře značně limitována. Pro ty z Vás, kteří

> máte odlety v období od 15.6. do 31.10. 2020, upravujeme a ve Váš prospěch měníme podmínky uzavřené Smlouvy o zájezdu: → Posun data splatnosti druhých záloh a doplatků (nejsou-li již uhrazeny), a to na období nejpozději 30 - ti dní před odletem. Toto však neplatí pro zájezdy na pravidelných linkách (ve Smlouvě o zájezdu je tato informace vždy uvedena v poznámce). → Změnu stornopoplatků, a to tak, že nejnižší stornopoplatek ve výši 1.500 Kč/osoba za zrušení zájezdu zákazníkem budeme účtovat až do doby 30 dnů před odletem. Od 29. dne před odletem platí stornopoplatky dle Všeobecných podmínek účasti na zájezdu. Toto se nevztahuje na zájezdy na pravidelných linkách (ve Smlouvě o zájezdu je tato informace uvedena v poznámce). Informace o poukazech na zájezd: → Poukaz na zájezd bude vystaven v souladu se zákonem o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS-CoV-2 na odvětví cestovního ruchu (tzv. „LEX VOUCHER“), který velice podrobně definuje podmínky vystaveného poukazu a související podmínky při vypořádávání vztahů se zákazníky.
> (EXIM TOURS a.s., 27. 4. 2020)

Jelikož je téma odškodnění pro tuto situaci stěžejním, byla do obsahové analýzy zahrnuta i strategie ***Nápravného odškodnění*** vycházející z teorie podle Benoit (2014). Tato strategie více rozvíjí problematiku nápravy a rozlišuje kompenzaci již vzniklé ztráty od zavedení určitých změn, které vedou k zabránění vzniku stejného problému v budoucnu. Tento typ příspěvků cestovních kanceláří zahrnuje informace o možnosti storna, připojištění či změně zájezdu v případě, že nastanou komplikace související s omezením cestování.

> Dobrý den přátelé. Před pár dny jsme zahájili prodej zimní dovolené na novou sezónu 2020/2021. Protože vím, že dnes je nejdůležitější ohledně cestování jistota, domluvili jsme s našimi zahraničními partnery nové podmínky, díky kterým vám můžeme dávat novou Záruku Českého kormidla. Jde o to, že si můžete dovolenou rezervovat včas jako každý rok, nově ale s nižší zálohou a zárukou, že pokud bude před odjezdem cílová destinace na seznamu nedoporučených zemí nebo budou nutné testy, karanténa, dostanete od kormidla možnost zájezd stornovat zdarma, tedy bez storno poplatků. Záruka Českého kormidla už teď platí

> na všechny zájezdy do Itálie a bude platit na všechny nebo většinu zájezdů do Slovinska (ještě ladíme smlouvy s partnery). Pevně věřím, že před sebou máme krásnou zimu a lyžařskou sezónu jak se patří. Letos jsme s ohledem na předchozí pokaženou sezónu pustili do prodeje méně autobusových zájezdů do Itálie a už další nebudou, celková kapacita bude letos menší. Ale vedle našich klasických lyžyřaských balíčků se soustředíme na pobyty s vlastní dopravou, kde si u nás můžete koupit zvýhodněný skipas, tahle nabídka bude naopak větší. Více o nové Záruce Českého kormidla zde: https://ceskekormidlo.cz/zaruka/ Díky za pozornost a držte nám pěsti ✊ Kapitán z kormidla.
> (CK České Kormidlo s.r.o., 28. 8. 2020).

> Vaše zdraví a spokojenost jsou pro nás na prvním místě. 🙏 Chceme, abyste si dovolenou i její plánování užili bez starostí, proto nabízíme nové cestovní připojištění EXTRA, které vám poskytuje nadstandardní ochranu pro případ onemocnění COVID-19 v průběhu vaší dovolené i před jejím nastoupením. Všechny potřebné informace najdete tady. ⬇️.
> (Cestovní kancelář FISCHER, a.s., 26. 6. 2020)

V rámci krizové strategie, kterou Coombs (2019) nazývá jako ***Omluva***, organizace přiznává vinu, přebírá odpovědnost a doufá v odpuštění. V příspěvcích cestovních kanceláří se však daná omluva projevuje spíše jako přijetí dané situace, projev soucitu a žádost o trpělivost. V příspěvcích se objevují fráze „omlouváme se“, „je nám líto“, „velice nás mrzí“ nebo „prosíme o shovívavost“.

> DO ŘECKA OPĚT BEZ TESTU! Vážení klienti, omlouváme se za neustálé změny, které provázejí Vaši přípravu na dovolenou v Řecku. Tentokrát však pro Vás máme dobrou zprávu. Povinnost prokázat se při vstupu do Řecka negativním testem na COVID-19 byla řeckou vládou zrušena [...]
> (Cestovní kancelář FISCHER, a.s., 13. 8. 2020)

> [...] Vážení zákazníci, ještě jednou Vám děkujeme za častá slova podpory a těm z Vás, jejichž požadavkům aktuálně nemůžeme vyhovět, se velice omlouváme. Věřte prosím, že za aktuální situace pro Vás děláme maximum. Přejeme Vám a Vašim blízkým

> v tomto nelehkém období zejména zdraví a pevnou vůli stávající situaci co nejlépe zvládnout. Tým cestovní kanceláře EXIM TOURS a.s.
> (EXIM TOURS a.s., 27. 4. 2020)

Zbývající tři strategie Coombs (2019) považuje jako sekundární, ale neméně důležité. Příspěvky, kde se cestovní kanceláře obracely na své stakeholdery ve smyslu uznání, projevení vděčnosti nebo poděkování, byly označeny strategií ***Uznání***. Takto označené byly příspěvky, ve kterých cestovní kanceláře děkovaly za trpělivost, ohleduplnost či vytrvalost. Z této kategorie byly vynechány příspěvky, které děkují za pozornost nebo sdílení, protože nesouvisí s předmětem zkoumání.

> UŽ JE TO ZASE MOŽNÉ!🙏 Letošní rok byl zatím pro každého z nás velkou zkouškou. Mimořádné události změnily naše životy a většina z nás si musela zvyknout na zcela jinou situaci. Všechno zlé je však pro něco dobré a Vaše letošní dovolená může být stále naprosto unikátní a příjemná. Jen si to představte: • Klidné romantické pláže🌴 • Čisté, průzračné moře🌊 • Gurmánské zážitky🍗 • Vřelá pohostinnost🤗 • Pohodová atmosféra💙 Touto cestou bychom Vám chtěli v prvé řadě poděkovat za svěřenou důvěru a zároveň s velkou radostí oznámit, že opět můžeme plnit Vaše cestovatelské sny [...]
> (Blue Style k.s., 4. 6. 2020).

> Věříme, že společně najdeme řešení, které Vám bude vyhovovat, v tuto chvíli ale musíme přednostně odbavit zákazníky, jejichž zájezdy nelze z důvodu opatření vlády České republiky realizovat. Děkujeme za Vaši trpělivost, spolupráci i podporu, kterou nám vyjadřujete. Pevně věříme, že Vám budeme moci opět brzy nabídnout Vaši vysněnou dovolenou [...]
> (EXIM TOURS a.s., 23. 3. 2020)

Méně častou strategií bylo ***Posílení***. V rámci této strategie organizace upozorňují na úspěšné a dobré věci, které se jim povedly v minulosti. Cestovní kanceláře této strategie využívaly především pro připomenutí stability společnosti, posílení důvěryhodnosti a uklidnění svých zákazníků.

> Cestování je pro nás srdcová záležitost a proto pro Vás děláme dovolenou jako pro sebe. S velkou radostí Vám rok co rok

> plníme Vaše cestovatelské sny a i přes mimořádnou situaci věříme, že Vám i letos zařídíme dovolenou plnou pohody a skvělých zažitků. 💙 Vaše zdraví a bezpečí je pro nás však nejpřednější a proto jsme připravili souhrn veškerých informací a bezpečnostních opatření, která letos můžete očekávat. ➡ https://bit.ly/LETOS-NA-DOVOLENOU.
> (Blue Style k.s., 16. 6. 2020)

> [...] Můžeme Vás však ujistit, že o své dovolené nepřijdete. Společnost EXIM TOURS a.s. je součástí skupiny německého turistického gigantu DER Touristik Group, potažmo součástí skupiny *REWE Group, vlastnící např. obchodní řetězce Penny Market a BILLA, a která patří k nejstabilnějším a největším společnostem a je také zároveň jedním z největších zaměstnavatelů. S upřímností a lidskostí přiznáváme, že momentálně čelíme naprosto* neznámé a nové situaci, o které přesně nevíme, jak dlouho ještě bude trvat [...]
> (EXIM TOURS a.s., 31. 3. 2020)

Poslední krizovou strategií podle teorie Coombs (2019) je ***Oběť***. Příspěvky obsahující tuto strategii většinou obsahovaly kratší popis toho, jaké to je, být obětí krize. Cestovní kanceláře zde zcela oprávněně upozorňovaly na fakt, že je tato situace nezvyklá a mimořádná.

> Vážení klienti, fanoušci a uživatelé Facebooku, jsme moc rádi, že se ptáte a komunikujete s námi. Vytvořili jsme proto pro Vás přehled často kladených otázek. Mimořádná situace, která letos cestovní ruch zasáhla, není jednoduchá pro nikoho z nás. Od počátku děláme maximum pro to, abychom ochránili Vaše prostředky s důvěrou vložené do naší cestovní kanceláře. Od pondělí do pátku jsme tady pro Vás a rádi Vám zodpovíme dotazy či pomůžeme vyřešit jakýkoliv problém. Obracet se na nás můžete do zpráv na Facebooku, emailu či na infolinku. Poprosíme Vás, abyste se v komentářích a příspěvcích zdrželi vulgárních, urážlivých a rasistických výrazů, se kterými se v poslední době setkáváme. Tyto komentáře jsou navíc v rozporu s pravidly Facebooku a uživatelům pak může být na jejich základě zablokován přístup k účtu. Chceme tímto s úctou apelovat na uživatele, kteří nevhodnými komentáři atakují

> naše kolegy a poprosit o trochu trpělivosti. Všem zákazníkům se postupně věnujeme a vyřizujeme jejich požadavky. Věříme, že společně s Vámi všechno zvládneme. Tým CK Blue Style https://bit.ly/CASTO_KLADENE_DOTAZY.
> (Blue Style k.s., 25. 6. 2020).

> [...] Jen do italských Alp odbavujeme kolem 20 tis. klientů ročně, hotely jsou zabookované, zaplacené, skipasy jsou nasmlouvané, autobusy tam pojedou i když budou poloprázdné, provize obchodním partnerům jsu vyplacené, do reklamy jsme nainvestovali miliony korun atd atd. Bohužel nám nezbývá nic jiného, než postupovat podle zákona a v očích všech na sebe házet obrovské množství špíny. Nezbývá nám nic jiného, než riskovat ztrátu našich klientů do budoucna, protože se zlobí na nás. Čelíme v diskuzích mnoha nařčením o tom, jak si tu mneme ruce a počítáme raketově rostoucí zisky. Ne, není to pravda. Každý den naskakují obrovské ztráty a my denně vysvětlujeme lidem to, co zjevně vláda a patřičné orgány nedokážou veřejnosti jasně vysvětlit sami. V tuhle chvíli má každý vracející se občan ČR z Itálie povinnost se nahlásit na hygienické stanici, která rozhodne o jeho případně karanténě.
> (CK České Kormidlo s.r.o., 6. 3. 2020)

3.5.5 Analýza četnosti odkazů

Jelikož jednou z možností, jak posílit krizovou komunikaci na sociálních sítích a zvýšit důvěryhodnost zveřejněných informací, je odkazování se na relevantní zdroje, poslední provedenou analýzou bylo vyhledávání externích odkazů v příspěvcích. Tato analýza měla za cíl odhalit, jak moc cestovní kanceláře odkazují na jiné zdroje, kterými jsou například další sociální sítě, blogy, webové stránky či různé formuláře ve formě PDF souborů. Účelem této analýzy bylo zjistit, zda cestovní kanceláře odkazují na své či cizí webové stránky a kolik z uvedených odkazů souvisí s pandemickou krizí. Příspěvky obsahující odkaz byly vyselektovány pomocí filtrů v tabulkovém procesoru *Microsoft Excel*.

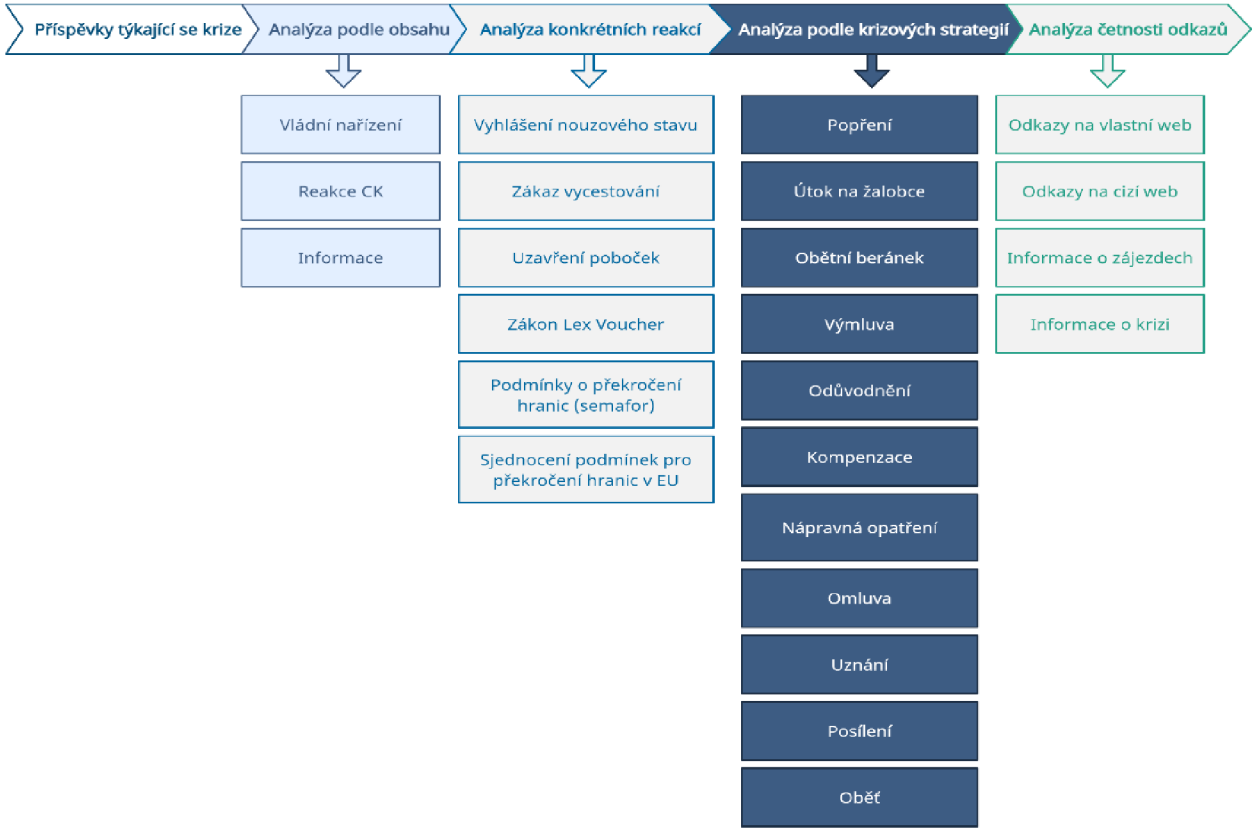
3.5.6 Shrnutí

V rámci naplnění cíle práce byla v této kapitole popsána kategorizace příspěvků cestovních kanceláří. Tento postup zahrnuje roztřídění příspěvků na ty, které se vztahují ke krizi a ostatní, které se žádným způsobem nevztahují k vymezené oblasti výzkumu. Poté byly příspěvky rozděleny na ty, které informují o vládních nařízeních, dále ty, které obsahují reakce cestovních kanceláří a příspěvky informující o krizi.

Další rozdělení příspěvků je na základě krizových strategií podle Coombs (2019) a v neposlední řadě jsou příspěvky rozřazeny podle konkrétních zdrojů, na které odkazují.

Jednotlivé kategorie zobrazuje následující schéma.

Obrázek 8: Schéma kategorizace dat



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Vyhodnocení provedených analýz

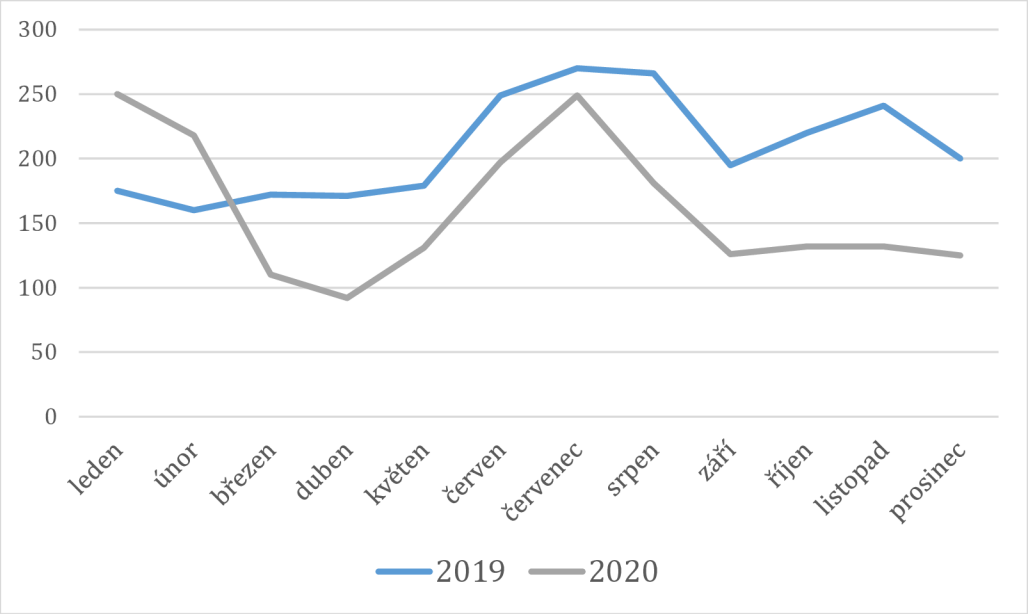
Tato kapitola zahrnuje výsledky z provedených analýz, které jsou vysvětleny slovně a následně pro lepší přehlednost a doplnění znázorněny graficky. Některé z výsledků se vztahují ke konkrétním cestovním kancelářím, jiné jsou pro zachycení dat v rámci širšího kontextu sumarizovány.

Vstupní data byla sesbírána pomocí programu Facepager 4.3.9. dne 13. března 2021. Není tedy vyloučeno, že od té doby příspěvky neprošly zpětnou editací cestovními kancelářemi a jsou stále zachovány ve stejném znění i počtu. Počet příspěvků také dohromady nemusí vždy nutně odpovídat celkovému počtu analyzovaných příspěvků, protože některé z nich mohou splňovat více kritérií a jsou započítány mezi více kategorií. Analyzované příspěvky zároveň většinou reprezentovaly více typů strategií či obsahovaly širší sdělení. Podrobná obsahová analýza všech vybraných příspěvků je obsažena v příloze dokument 3.

3.6.1 Analýza podle obsahu

Obecně lze říct, že cestovní kanceláře zveřejnily v průměru o 21 % méně facebookových příspěvků v době pandemie, tedy za celý rok 2020, než v předchozím roce. V grafu níže je znázorněn průměrný počet příspěvků zkoumaných šesti cestovních kanceláří v průběhu těchto dvou let. I přes opakující se viditelný trend znázorňující nárust počtu příspěvků během prázdnin a následný úpadek na začátku podzimu, je zde vidět výrazný pokles.

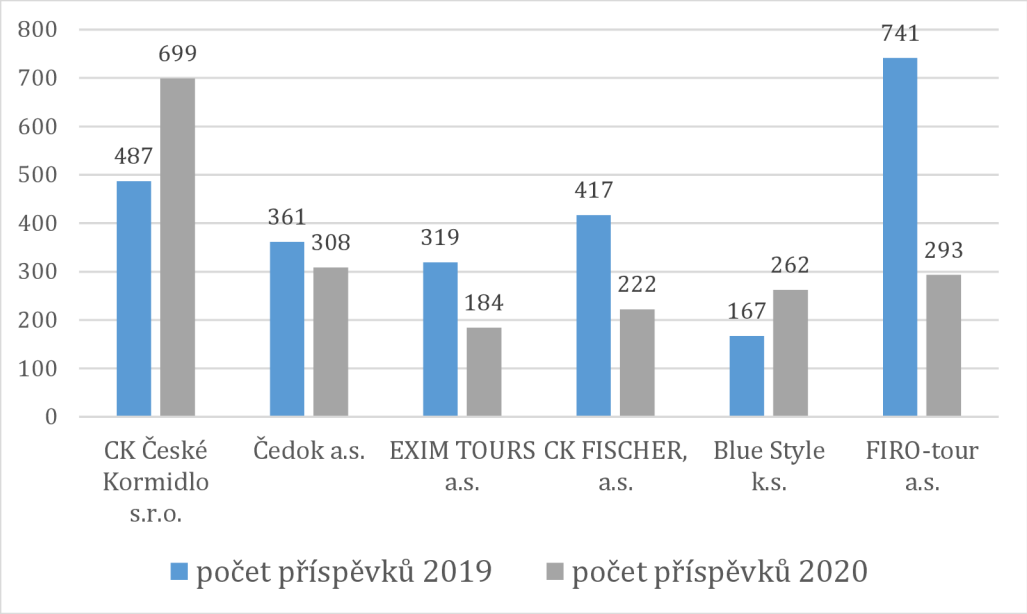
Obrázek 9: Porovnání počtu příspěvků



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je na cestovní kanceláře nahlíženo jednotlivě, pouze dvě z vybraných cestovních kanceláří byly na Facebooku, co se týče počtu příspěvků, aktivnější. Cestovní kancelář České Kormidlo s.r.o. v roce 2020 zveřejnila o 212 příspěvků (necelých 70 %) více, druhou společností byla Blue Style k.s., která v roce 2020 navýšila počet příspěvků o 95, což je o přibližně 64 % více než v předchozím roce. Výrazný pokles je zaznamenán u cestovní kanceláře FIRO-tour a.s., kdy počet přidaných facebookových příspěvků poklesl o 39,5 %, z toho více než 55 % příspěvků bylo zveřejněno během prvních dvou měsíců, tedy předtím, než pandemická krize naplno propukla v České republice.

Obrázek 10: Srovnání příspěvků konkrétních CK



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 10 obsahuje číselná vyjádření a slouží k přesnějšímu porovnání dvou po sobě jdoucích let. Zároveň je zde uveden i přesný počet příspěvků, které jednotlivé cestovní kanceláře využily v rámci své krizové komunikace. Po provedení obsahové analýzy bylo zjištěno, že z celkového počtu facebookových příspěvků cestovních kanceláří v roce 2020 (1 968) se jen 8,38 % z nich týkalo samotné krizové situace. Cestovní kanceláře se více soustředily na ostatní příspěvky, ve kterých, jak již bylo popsáno v kapitole 3.4.3 Sběr dat a jejich zpracování, především nabízely své zájezdy, vyhlašovaly soutěže, informovaly o letenkách nebo cenách. Největší poměr příspěvků vztahujících se ke krizi vzhledem k ostatním příspěvkům zveřejnila společnost EXIM TOURS a.s. I tak se však jednalo o pouze o necelých 16 %. Krizová situace byla prostřednictvím facebookových stránek komunikována velmi málo a v následujícím výzkumu je tedy analyzováno dohromady 165 příspěvků.

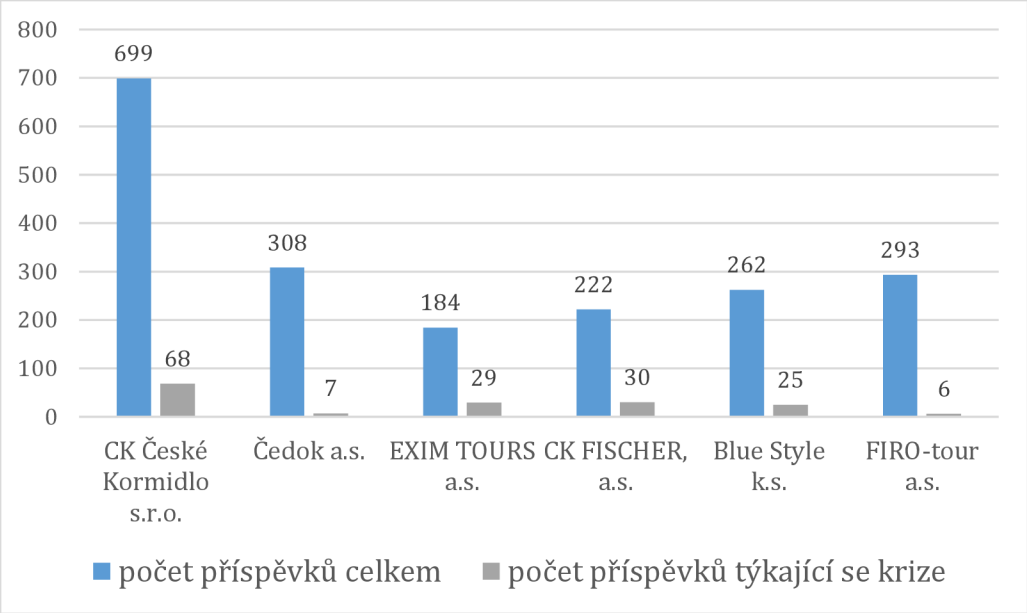
Tabulka 10: Počet příspěvků týkajících se krize

CK	počet příspěvků 2019	počet příspěvků 2020	počet příspěvků 2020 týkající se krize	% podíl příspěvků vztahujících se ke krizi
CK České Kormidlo s.r.o.	487	699	68	9,73 %
Čedok a.s.	361	308	7	2,27 %
EXIM TOURS a.s.	319	184	29	15,76 %
CK FISCHER, a.s.	417	222	30	13,51 %
Blue Style k.s.	167	262	25	9,54 %
FIRO-tour a.s.	741	293	6	2,05 %
celkem	**2492**	**1968**	**165**	

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu níže je pro lepší přehlednost uveden celkový počet facebookových příspěvků u konkrétních cestovních kanceláří za rok 2020 spolu s počtem příspěvků, kterými byla komunikována krizová situace. Jedná se tedy o počet příspěvků, které nějakým způsobem reflektovaly pandemickou situaci, její dopady či obsahovaly reakce konkrétních cestovních kanceláří. Největší počet příspěvků byl zaznamenán u cestovní kanceláře CK České Kormidlo s.r.o., naopak nejméně příspěvků ohledně krize zveřejnila společnost FIRO-tour a.s.

Obrázek 11: Poměr příspěvků týkající se krize vzhledem k ostatním

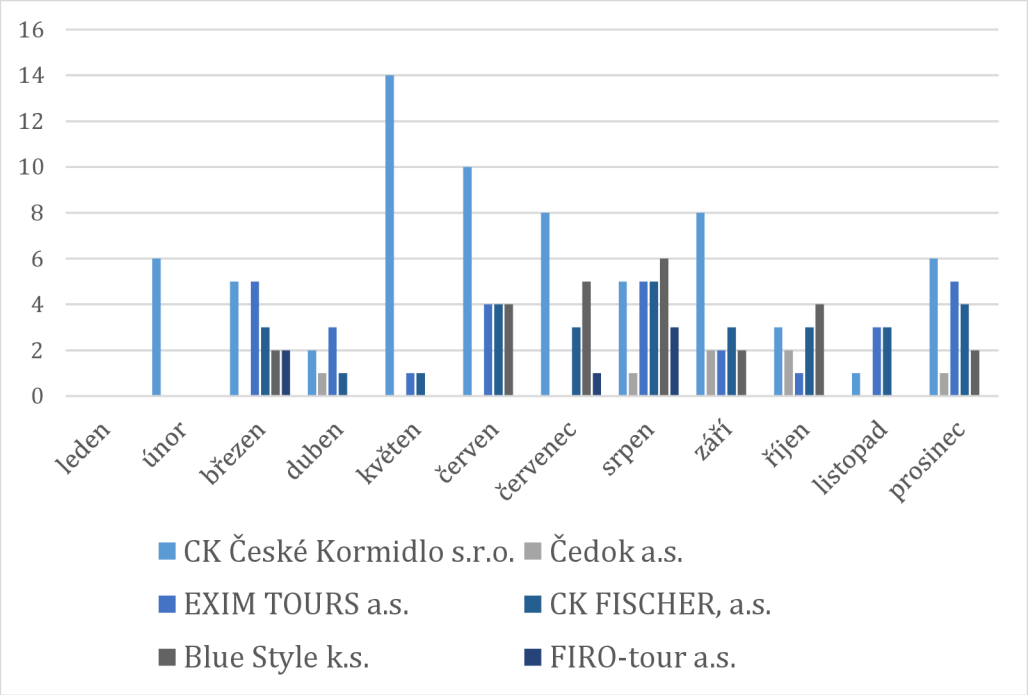


Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé je porovnání zveřejnění příspěvků v jednotlivých měsících. Největší počet příspěvků napříč všemi cestovními kancelářemi není v březnu nebo dubnu, tedy po vypuknutí pandemie v České republice, ale až v srpnu. Druhým nejaktivnějším měsícem byl poté červen. Cestovní kancelář České Kormidlo s.r.o. jako jediná informovala o pandemii již v únoru, a to v souvislosti s aktuálními informacemi ohledně výskytu koronaviru v Itálii kvůli pořádaným lyžařským zájezdům do Alp. Cestovní kancelář ohledně této situace zveřejnila v únoru celkem šest příspěvků, což je stejný počet, jaký zveřejnila cestovní kancelář FIRO-tour a.s. za celý rok. Pokud pomineme měsíc únor, nejméně příspěvků týkajících se krizové situace cestovní kanceláře zveřejnily v dubnu a listopadu. Přitom právě v dubnu česká vláda vydala

krizová opatření o podmínkách cestování z a do České republiky (usnesení č. 387: Krizové opatření o podmínkách cestování z a do České republiky), dále krizové opatření o zákazu vstupu na území ČR (usnesení č. 443: Krizové opatření o zákazu vstupu na území České republiky) a uzákonila Lex Voucher, tedy zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu. V listopadu mimo jiné došlo ke sjednocení přístupu k omezování volného pohybu v zemích Evropské unie (doporučení Rady 2020/1475 o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii Covid-19).

Obrázek 12: Počet příspěvků během roku



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce 11 je grafické znázornění doplněno o číselné hodnoty, kde je možné vidět, v kolika příspěvcích a ve kterých měsících se konkrétní cestovní kanceláře věnovaly krizové komunikaci.

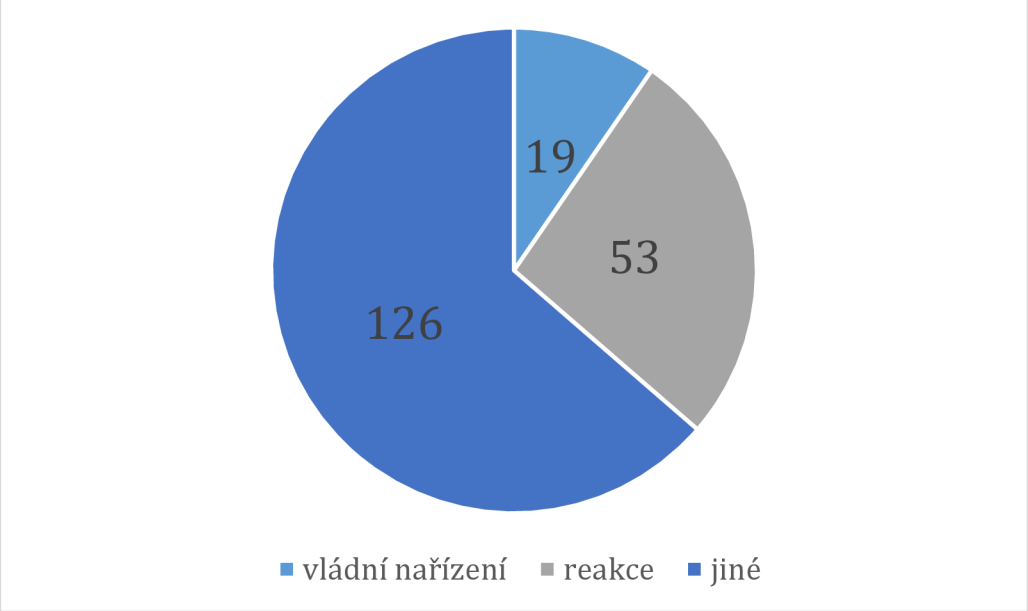
Tabulka 11: Krizová komunikace CK v průběhu roku

	CK České Kormidlo s.r.o.	Čedok a.s.	EXIM TOURS a.s.	CK FISCHER, a.s.	Blue Style k.s.	FIRO-tour a.s.	**celkem**
Leden	0	0	0	0	0	0	0
Únor	6	0	0	0	0	0	6
Březen	5	0	**5**	3	2	2	17
Duben	2	1	3	1	0	0	7
Květen	**14**	0	1	1	0	0	16
Červen	10	0	4	4	4	0	22
Červenec	8	0	0	3	5	1	17
Srpen	5	1	**5**	**5**	**6**	**3**	**25**
Září	8	**2**	2	3	2	0	17
Říjen	3	**2**	1	3	4	0	13
Listopad	1	0	3	3	0	0	7
Prosinec	6	1	**5**	4	2	0	18
Celkem	68	7	29	30	25	6	

Zdroj: Vlastní zpracování

Provedená analýza na základě obsahu jednotlivých facebookových příspěvků ukázala, že pouze 11,5 % příspěvků v rámci krizové komunikace informovalo o nových vládních opatřeních a zhruba 32 % příspěvků obsahovaly reakce cestovních kanceláří na probíhající krizi. Nejčastěji se cestovní kanceláře v rámci krizové komunikace vyjadřovaly ke skutečnostem, které byly zařazeny do třetí kategorie *Informace*. Jednalo se tedy zejména o informace ohledně bezpečnosti v jednotlivých destinacích, podmínek pro vstup do jednotlivých zemí, nutnosti testování či informace o zákaznické podpoře.

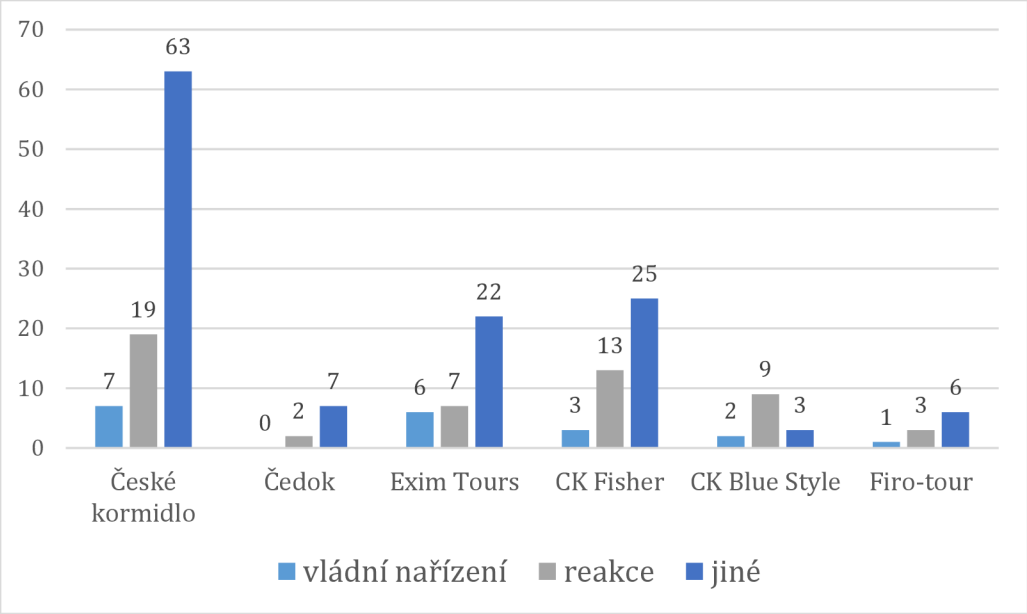
Obrázek 13: Rozdělení příspěvků CK dle obsahu



Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobnější informace o struktuře jednotlivých sdělení na facebookových stránkách cestovních kanceláří je znázorněno v následujícím grafu. U všech společností měly dostupné informace o vládních nařízeních a nových opatřeních vztahujících se k cestování během krize nejmenší zastoupení. Pouze cestovní kancelář Blue Style k.s. kladla větší důraz na informace ohledně činností a změn, které společnost provedla v návaznosti na krizi.

Obrázek 14: Rozdělení příspěvků konkrétních CK dle obsahu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Analýza vybraných reakcí

Na základě teoretické části bylo identifikováno šest zásadních opatření, která zásadním způsobem ovlivnila možnost vycestovat, změnila podmínky pro uskutečnění zájezdů či přímo narušila obchodní činnosti cestovních kanceláří. I když byla tato opatření velmi úzce spjata s poskytováním služeb zákazníkům, na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že v rámci krizové komunikace na Facebooku o těchto opatřeních společnosti dostatečně neinformovaly. Příspěvky byly analyzovány od data zveřejnění daného opatření a následně ještě po dobu dalších deseti dní. Některá z omezení následně cestovní kanceláře zmiňují pouze okrajově po delší době nebo na tyto události na svých facebookových stránkách neupozornila vůbec.

Nejvíce komunikované omezení v rámci vládních opatření byl zákaz vycestovat (usnesení č. 203: Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí) a uzavření prodejen (usnesení č. 211: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb), o kterém na svých facebookových stránkách informovaly celkem tři cestovní kanceláře z šesti – EXIM TOURS a.s., CK FISCHER, a.s. a Blue Style k.s. O vyhlášení nouzového stavu (usnesení č. 194: Vyhlášení nouzového stavu) informovaly na svém Facebooku pouze dvě cestovní kanceláře, stejně tak

tomu bylo i u nového zákona (zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu). U cestovních kanceláří Čedok a.s. a FIRO-tour a.s. nedošlo ke zveřejnění žádného z opatření.

Ani jedna ze zkoumaných cestovních kanceláří neupozornila na usnesení č. 605: Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU, a doporučení Rady 2020/1475 o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii Covid-19. Tato opatření nebyla vysvětlena ani v pozdějších příspěvcích. Alespoň nepřímý odkaz na zavedení těchto semaforů ve svých příspěvcích uvedla například společnost CK České Kormidlo s.r.o., která informovala o tom, že je daná země „zelená", a je tedy možné do této destinace vycestovat. Na druhou stranu cestovní kanceláře velmi často zmiňovaly, že již není potřeba testu nebo karantény nebo že se hranice daného státu otevřely. Právě tyto změny přitom většinou souvisely právě s roztříděním zemí podle barevnosti semaforu.

Tabulka 12: Komunikované vládní opatření

VLÁDNÍ OPATŘENÍ	nouzový stav (12.3.)	zákaz vycestovat (13.3.)	uzavření prodejen (14.3.)	Lex voucher (24.4.)	Semafor (1.6.)	EU semafor (9.11.)
CK České Kormidlo s.r.o.	ne	ne	ne	ano	ne	ne
Čedok a.s.	ne	ne	ne	ne	ne	ne
EXIM TOURS a.s.	ano	ano	ano	ano	ne	ne
CK FISCHER, a.s.	ne	ano	ano	ne	ne	ne
Blue Style k.s.	ano	ano	ano	ne	ne	ne
FIRO-tour a.s.	ne	ne	ne	ne	ne	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Analýza podle zvolených strategií

Výsledky obsahové analýzy ukázaly zajímavou skutečnost při posuzování volby vhodných strategií při krizové komunikaci, kdy zdaleka největší zastoupení mezi příspěvky měla strategie *Popření*. Z celkového počtu příspěvků 165 jich tuto strategii obsahovalo 64, což je necelých 39 %. Nejednalo se o popření úplné, jelikož žádná z cestovních kanceláří ve svých příspěvcích nepopírala existenci světové pandemie, ale o popření pouze částečné. V charakteru těchto příspěvků se shodly všechny ze zkoumaných společností. Cestovní kanceláře nejčastěji dále informovaly o nabídce zájezdů, jejich obsazenosti a slevách, přičemž pouze zmínily skutečnost, že není potřeba se nechat testovat či brát v úvahu jakékoliv omezení. Parciálně tak popíraly v té době stále probíhající virové onemocnění v zastoupených zemích a nutnost dbát přinejmenším na hygienické podmínky v daných destinacích či omezeních, která na zákazníky čekala v hotelových resortech.

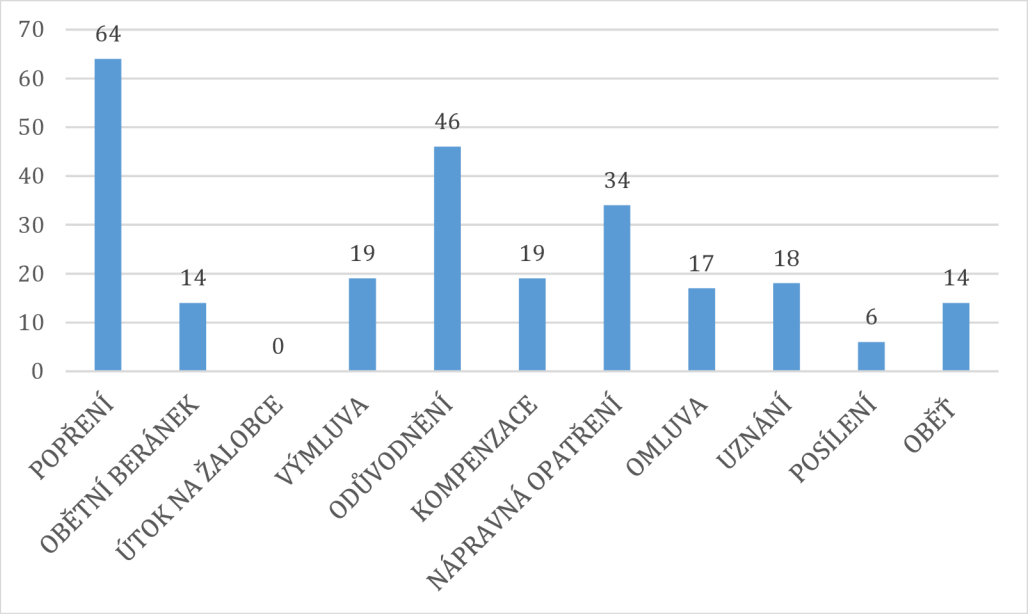
Druhou nejvýraznější krizovou strategií byla strategie *Odůvodnění*, která se objevila celkem v 46 příspěvcích (27,88 %). Cestovní kanceláře v tomto typu příspěvků již detailněji popisovaly podmínky, které v daných destinacích zrovna platí a snažily se vysvětlit, co je potřeba před odjezdem udělat. Velmi často však situaci zlehčovaly a vybízely zákazníky k cestování za ještě výhodnějších podmínek než doposud v podobě slev nebo různých akcí.

Následovala strategie *Nápravná opatření*, kterou obsahovalo 20,6 % příspěvků. Zařazení této strategie je pochopitelné, jelikož se cestovní kanceláře snažily co nejrychleji navrátit ke stavu podobnému před krizí a nabídnout svým zákazníkům co nejvlídnější podmínky pro uskutečnění zájezdu. S tím souvisí i strategie *Kompenzace*, kterou cestovní kanceláře využily v 11,5 % příspěvcích.

V podobném množství byly zastoupeny následující krizové strategie *Výmluva* (11,5 %), *Omluva* (10,3 %) a *Uznání* (10,9 %). O něco méně byly zastoupeny strategie *Obětní beránek* a *Oběť* (necelých 8,5 %). Nejméně byla prokázána strategie Posílení, kterou společnosti poukazují na své pozitivní činnosti v minulosti. Tuto strategii obsahovalo pouze 3,6 % příspěvků.

Výsledky odhalily zastoupení všech uvedených strategií, až na strategii *Útok na žalobce*, která ve smyslu této krize není relevantní.

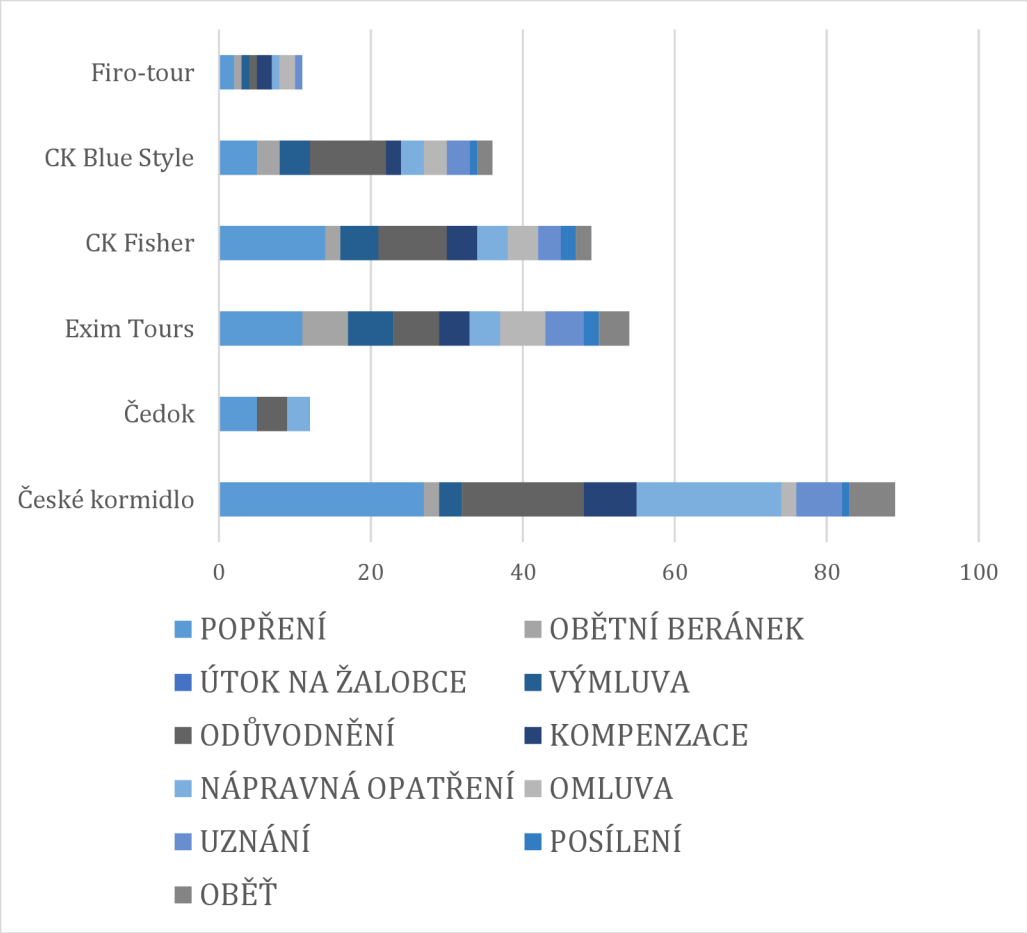
Obrázek 15: Zastoupení krizových strategií v příspěvcích CK



Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobnější zastoupení krizových strategií v příspěvcích jednotlivých cestovních kanceláří popisuje následující graf. Pouze dvě ze zkoumaných společností nevyužily všechny z možných strategií. Jednou z nich je cestovní kancelář Čedok a.s., která využila pouze strategií *Popření*, *Odůvodnění* a *Nápravná opatření*. Cestovní kancelář FIRO-tour a.s. ze své krizové komunikace kromě strategie *Útok na žalobce* vynechala také strategii *Posílení* a *Oběť*.

Obrázek 16: Preferované krizové strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

Zastoupení krizových strategií v rámci facebookových příspěvků cestovních kanceláří je pro lepší orientaci a znázornění uvedeno ještě i v číselných hodnotách v následující tabulce 13. Blue Style k.s. jako jediná cestovní kancelář nezvolila nejčastější strategii *Popření*, ale *Odůvodnění*.

Tabulka 13: Krizové strategie konkrétních CK

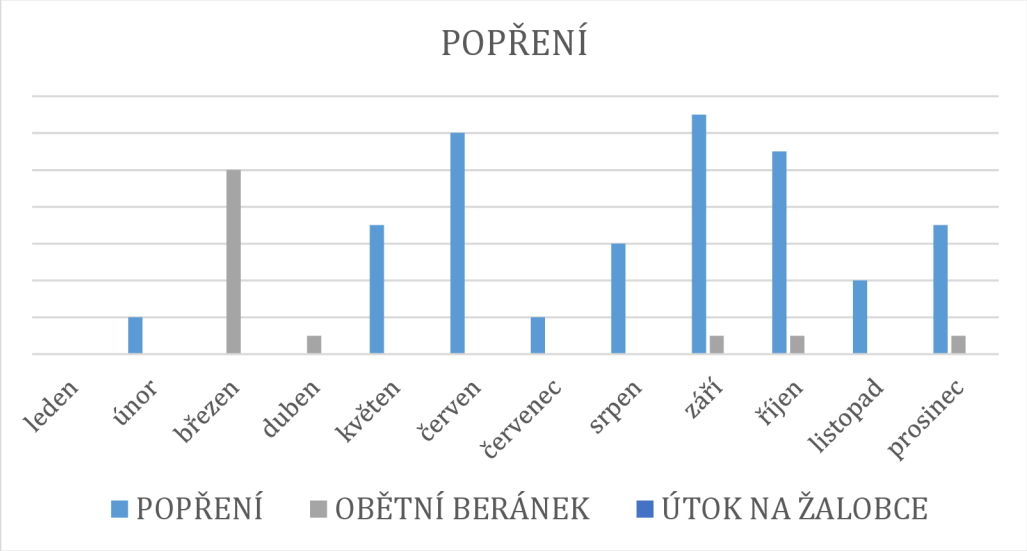
	České kormidlo	Čedok	Exim Tours	Fisher	Blue Style	Firo-tour	**celkem**
POPŘENÍ	27	5	11	14	5	2	64
OBĚTNÍ BERÁNEK	2	0	6	2	3	1	14
ÚTOK NA ŽALOBCE	0	0	0	0	0	0	0
VÝMLUVA	3	0	6	5	4	1	19
ODŮVODNĚNÍ	16	4	6	8	10	1	45
KOMPENZACE	7	3	4	4	2	2	22
NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ	18	0	4	4	3	1	30
OMLUVA	3	0	6	4	3	2	18
UZNÁNÍ	6	0	5	3	3	1	18
POSÍLENÍ	1	0	2	2	1	0	6
OBĚŤ	6	0	4	2	2	0	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé bylo také posoudit volbu jednotlivých strategií v čase. V následujících grafech jsou konkrétní strategie rozděleny pro lepší přehlednost do čtyř skupin tak, jak je ve své studii kategorizuje Coombs (2019). Grafy jsou průměrem hodnot všech cestovních kanceláří. První graf zachycuje nejvíce zastoupenou strategii *Popření*, kterou ale začaly cestovní kanceláře do své krizové komunikace zahrnovat až v květnu a nejvíce potom v září. Využití této strategie lze vidět i v malém zastoupení také v únoru, kdy se k začínající krizi začala vyjadřovat pouze CK České Kormidlo s.r.o., která v rámci příspěvků uklidňovala své zákazníky o podmínkách pro lyžařské zájezdy do Itálie. Strategie *Obětního beránka* byla naopak velmi intenzivně využívána na začátku pandemie v březnu, kdy společnosti přenášely vinu za krizovou situaci především na vládu a zavedená opatření. Strategie se dále v krizové komunikaci cestovních kanceláří objevuje ke konci roku, kdy

podmínky pro cestování byly zase zpřísněny. Třetí strategie, *Útok na žalobce*, se neobjevila v žádné z krizových komunikací.

Obrázek 17: Zastoupení kategorie Popření

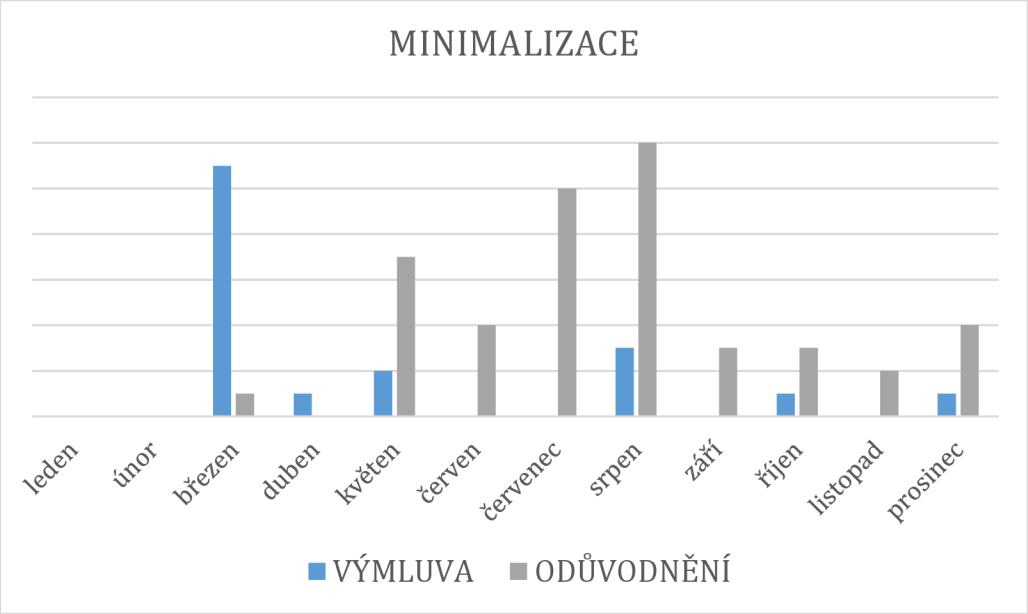


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf znázorňuje další dvě strategie, kterými jsou *Výmluva* a *Odůvodnění*. Jak již bylo zmíněno v této práci výše, jedná se o strategie, které mají za cíl minimalizovat negativní dopady, škody nebo ublížení, a především odpovědnost společnosti za stávající krizi. První z nich byla společnostmi uplatňována především na začátku krize, tedy v březnu, kdy cestovní kanceláře sdělovaly rušení zájezdů a odvolávaly se na nemožnost vycestovat, uzavřené hranice, nouzový stav nebo nutnost uzavření poboček kvůli vládním nařízením. Například v měsíci červnu, kdy se daná opatření rozvolnila a došlo ke sjednocení podmínek pro cestování v Evropské unii, tuto strategii cestovní kanceláře pro svou komunikaci na facebookových stránkách nevyužívaly.

Naopak strategie *Odůvodnění* se v příspěvcích cestovních kanceláří začala objevovat více až ve druhé části roku. Společnosti již měly alespoň nějaké informace z daných destinací a mohly přehledněji o podmínkách informovat i své zákazníky. Od května 2020 byla tato strategie v krizové komunikace cestovních kanceláří využívána kontinuálně až do konce roku.

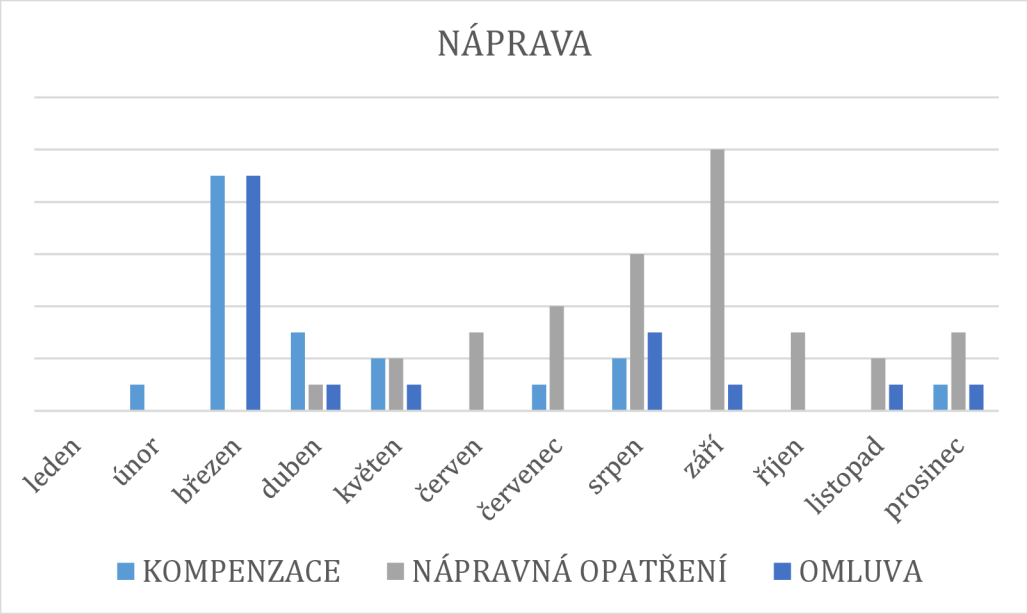
Obrázek 18: Zastoupení kategorie Minimalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Další skupinou strategií je *Náprava*, ve které se organizace snaží především o zlepšení reputace a vyvážení negativních dopadů krizové situace. Mezi základní dvě strategie, *Kompenzaci* a *Omluvu*, byla zařazena i strategie *Nápravného opatření* podle teorie Benoit (2014), jelikož téma odškodnění je pro tuto práci důležitým faktorem v souvislosti s danou krizí a omezení obchodních činností cestovních kanceláří. Ze začátku roku se společnosti, v rámci zachování co nejlepších vztahů se svými zákazníky, uchýlili ke strategii Kompenzace. Nejvíce ji zapojily právě v měsíci březnu a dubnu, tedy bezprostředně po zavedení opatření. Postupně byla tato strategie nahrazena *Nápravným opatřením*, což pro společnosti znamenalo zavést změny a zanést do podnikání nové procesy tak, aby bylo možné poskytnout klientům podmínky co nejvíce podobné těm před krizí. Třetí kategorií je Omluva, kterou společnosti začlenily do krizové komunikace v průběhu celého roku. Většinou se omluvy týkaly skutečností, že cestovní kanceláře nemohou poskytnout více informací nebo stále přemýšlejí nad co nejlepším řešením.

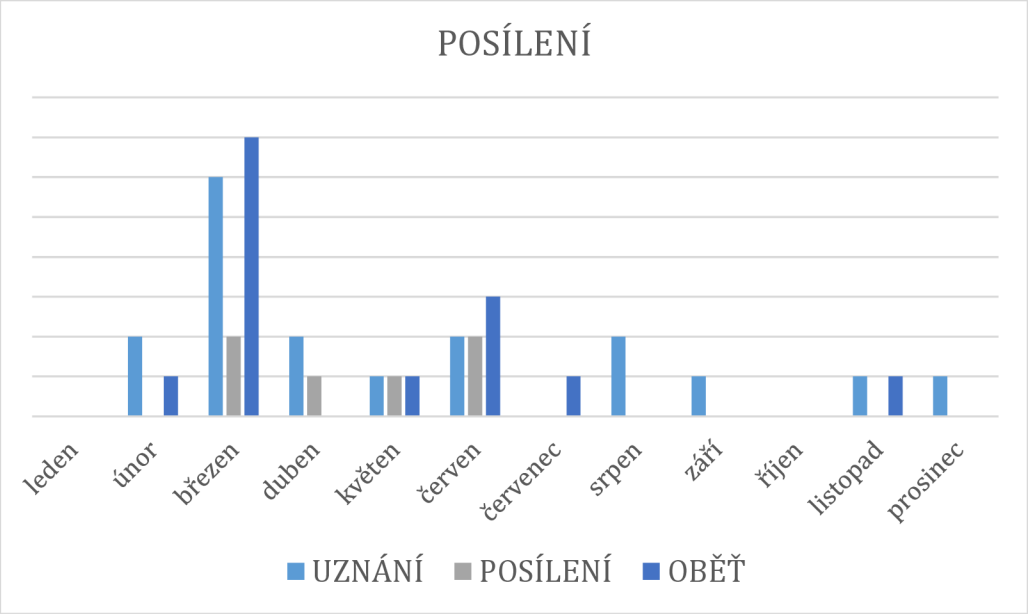
Obrázek 19: Zastoupení kategorie Náprava



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující strategie Coombs (2019) řadí mezi strategie sekundární a jsou to ty, které se zaměřují na posílení vztahu mezi všemi zúčastněnými stranami. Z grafu je zřejmé, že důraz na tyto strategie společnosti kladly zejména ze začátku roku, především potom v průběhu měsíce března. Nejvíce byla zastoupená strategie *Oběti*, do které se cestovní společnosti stavěly zejména v březnu a červnu. Naopak překvapivě nejméně využívaly pro svou krizovou komunikaci strategii *Posílení*, která by měla stakeholdery upozornit na dobré jméno společnosti a připomenout pozitivní zkušenosti z doby před krizí.

Obrázek 20: Zastoupení kategorie Posílení

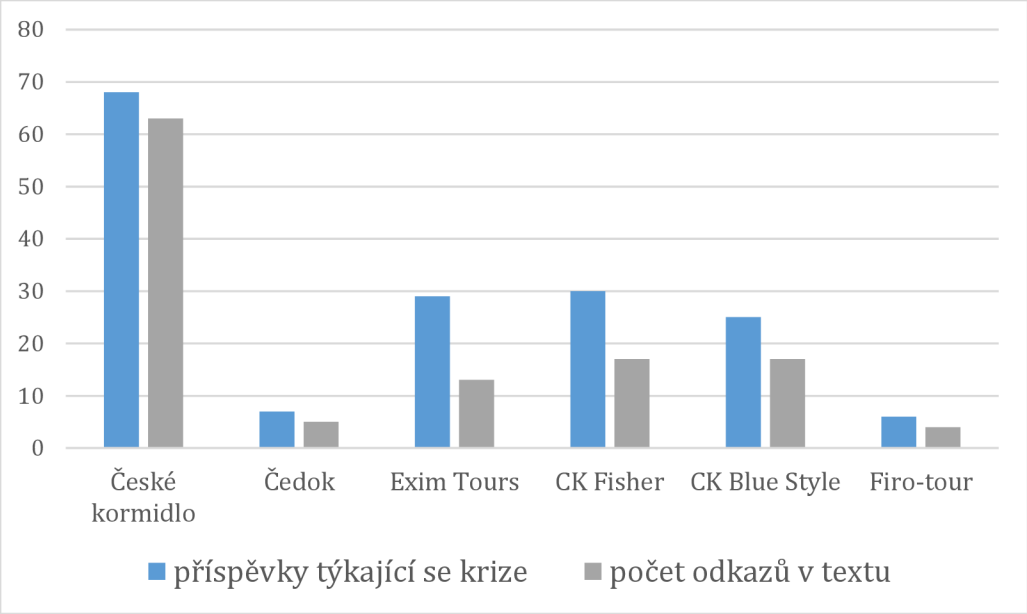


Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.4 Analýza četnosti odkazů

Shrnutí výsledků z poslední provedené analýzy je znázorněno na grafu a následně také číselně v tabulkách. Zahrnutí odkazů v příspěvcích na facebookových stránkách se ukázalo poměrně častým jevem, v průměru zhruba 72 % příspěvků všech cestovních kanceláří obsahovalo odkaz na weby s více informacemi. Ve většině případů společnosti odkazovaly na své webové stránky, kde podrobněji popisovaly nabízené zájezdy. Specifický typ odkazů obsahovaly příspěvky cestovní kanceláře Blue Style k.s., která odkazovala na vlastní webové stránky, kde uváděla aktuální souhrn všech bezpečnostních opatření.

Obrázek 21: Četnost zdrojů v příspěvcích CK



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Počet příspěvků obsahující zdroje

	příspěvky týkající se krize	**počet odkazů v textu**	% příspěvků obsahující odkaz
České Kormidlo s.r.o.	68	63	92,7 %
Čedok a.s.	7	5	71,4 %
EXIM TOURS a.s.	29	13	44,8 %
CK FISCHER, a.s.	30	17	56,7 %
Blue Style k.s.	25	17	68 %
FIRO-tour a.s.	6	4	66,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze tři cestovní kanceláře do svých příspěvků v rámci krizové komunikace zahrnuly odkazy na cizí weby, nejčastěji na oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví a oficiální stránky Ministerstva zahraničních věcí. Cestovní kancelář EXIM TOURS a.s. ve svých příspěvcích vícekrát odkazovala na vyplnění příslušného elektronického formuláře pro cestování do Řecka, zároveň sestavila i návod. Nejvíce různých odkazů se objevilo v příspěvcích CK České Kormidlo s.r.o., kdy se mezi již zmíněnými weby také objevilo například přesměrování na celé rozhovory s představiteli vlády, články o aktuální situaci či reportáže České televize.

Tabulka 15: Specifikace zdrojů v příspěvcích

	odkazy na vlastní web	odkazy na jiné weby	odkazy na zájezdy	odkazy na informace o krizi
České Kormidlo s.r.o.	54	9	38	25
Čedok a.s.	5	0	1	4
EXIM TOURS a.s.	9	4	5	8
FISCHER, a.s.	14	3	6	11
Blue Style k.s.	17	0	9	8
FIRO-tour a.s.	4	0	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.5 Shrnutí výsledků

V této kapitole jsou výsledky praktické části promítnuty do odpovědí na výzkumné otázky, které byly formulovány na začátku práce a zároveň tak dochází k naplnění cílů tohoto výzkumu. Nejprve je tedy vždy uvedena výzkumná otázka a pod ní stručné shrnutí nejzásadnějších zjištění výzkumu.

HVO1: V jaké míře cestovní kanceláře využívají Facebook pro účely krizové komunikace?

V rámci výzkumu bylo identifikováno 1 968 příspěvků šesti cestovních kanceláří zveřejněných v proběhu celého roku 2020. Po provedení obsahové analýzy bylo zjištěno, že pouze 165 (8,38 %) z nich se věnovalo komunikaci krizové situace. Cestovní kanceláře se více soustředily na ostatní příspěvky, ve kterých především nabízely své zájezdy, vyhlašovaly soutěže nebo informovaly o ceně letenek.

Po provedení analýzy podle obsahu se ukázalo, pouze 11,5 % příspěvků v rámci krizové komunikace informovalo o nových vládních opatřeních a zhruba 32 % příspěvků obsahovaly reakce cestovních kanceláří na probíhající krizi. Nejčastěji se cestovní kanceláře v rámci krizové komunikace vyjadřovaly ke skutečnostem, které byly zařazeny do třetí kategorie *Informace*. Jednalo se zejména o informace ohledně bezpečnosti v jednotlivých destinacích, podmínek pro vstup do jednotlivých zemí, nutnosti testování či informace o zákaznické podpoře.

VVO1: Do jaké míry cestovní kanceláře ve svých příspěvcích na Facebooku informovaly o vybraných vládních opatřeních?

Na základě teoretické části bylo identifikováno šest vládních opatření, které zásadním způsobem ovlivnily možnost vycestovat, změnily podmínky pro uskutečnění zájezdů či přímo narušily obchodní činnosti cestovních kanceláří. Ty však o většině z nich na svých facebookových stránkách neinformovaly.

Nejvíce komunikované omezení v rámci vládních opatření byl zákaz vycestovat (usnesení č. 203: Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí) a uzavření prodejen (usnesení č. 211: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb), o kterém informovaly celkem tři cestovní kanceláře z šesti. O vyhlášení nouzového stavu (usnesení č. 194: Vyhlášení nouzového stavu) informovaly na svém Facebooku pouze dvě cestovní kanceláře, stejně tak tomu bylo i u nového zákona (zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu). Ani jedna ze zkoumaných cestovních kanceláří neupozornila na usnesení č. 605: Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU, a doporučení Rady 2020/1475 o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii Covid-19.

HVO2: Jaké strategie krizové komunikace cestovní kanceláře zvolily v příspěvcích na Facebooku?

Výsledky obsahové analýzy ukázaly zajímavou skutečnost při posuzování volby vhodných strategií při krizové komunikaci, kdy zdaleka největší zastoupení mezi příspěvky měla strategie *Popření*. Z celkového počtu příspěvků 165 jich tuto strategii obsahovalo 64, což je necelých 39 %. Nejednalo se o popření úplné, jelikož žádná z cestovních kanceláří ve svých příspěvcích nepopírala existenci světové pandemie, ale o popření pouze částečné.

Druhou nejvýraznější krizovou strategií byla strategie *Odůvodnění*, která se objevila celkem v 46 příspěvcích (27,88 %). Následovala strategie *Nápravná opatření*, kterou obsahovalo 20,6 % příspěvků a s tím související strategie *Kompenzace*, kterou cestovní kanceláře využily v 11,5 % příspěvcích.

V podobném množství byly zastoupeny následující krizové strategie *Výmluva* (11,5 %), *Omluva* (10,3 %) a *Uznání* (10,9 %). O něco méně byly zastoupeny strategie *Obětní beránek* a *Oběť* (necelých 8,5 %). Nejméně byla prokázána strategie Posílení, kterou obsahovalo pouze 3,6 % příspěvků.

Výsledky odhalily zastoupení všech uvedených strategií, až na strategii *Útok na žalobce*, která ve smyslu této krize není relevantní.

HVO3: Jaké zdroje informací uvedly cestovní kanceláře v rámci své krizové komunikace v příspěvcích na Facebooku?

Zahrnutí odkazů v příspěvcích na facebookových stránkách se ukázalo poměrně častým jevem, v průměru zhruba 72 % příspěvků všech cestovních kanceláří obsahovalo odkaz na weby s více informacemi. Ve většině případů společnosti odkazovaly na své webové stránky, kde podrobněji popisovaly nabízené zájezdy. Pouze tři cestovní kanceláře do svých příspěvků v rámci krizové komunikace zahrnuly odkazy na cizí weby, nejčastěji na oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví a oficiální stránky Ministerstva zahraničních věcí.

3.7 Zhodnocení a doporučení

V této části práce je nejprve provedeno celkové zhodnocení výzkumu a interpretace zjištěných výsledků, následně jsou představena doporučení pro krizové týmy či manažery krizových řízení v rámci krizového managementu. Nepředvídatelnost krizových situací by měla vést organizace při nejmenším k zamyšlení se nad všemi rozhodovacími procesy v rámci krizového řízení, sestavení krizového plánu a komunikační kampaně.

Tato práce může společnostem pomoc při volbě a uplatnění vhodných krizových strategií v rámci jejich komunikace nejen na Facebooku, ale i na všech ostatních sociálních sítích či v mírné úpravě na webových stránkách. Implikace zjištěných dat a výsledků může organizaci upozornit na časté jevy v rámci krizové komunikace a alespoň částečně ji připravit na podobnou situaci v budoucnu. Zároveň tato práce může vést k revizi již sestaveného krizového plánu, identifikaci jeho nejzranitelnějších míst a jeho zdokonalení či proškolení krizového týmu. Pochopení krizové komunikace, řízení vztahu s veřejností a užití správných komunikačních strategií může zmírnit dopady krize a zachovat dobrou reputaci organizace, která přímo ovlivňuje její růst, ziskovost či stabilitu (Lerbinder, 2012).

Výzkum analyzuje krizovou komunikaci během pandemické krize v roce 2020, kterou cestovní kanceláře zvolily na svých oficiálních facebookových stránkách. V rámci výzkumu nebyly zohledněny jiné zdroje či komunikační kanály. Je tedy pravděpodobné, že cestovní společnosti pro svou komunikaci využily i jiná média, zejména své webové stránky nebo blog. Právě facebookové stránky však byly pro tuto obsahovou analýzu zvoleny mimo jiné i proto, aby bylo zjištěno, jak moc je využíván jejich potenciál pro komunikaci v rámci krizového období.

V návaznosti na teoretickou rešerši, ve které je kladen důraz na rychlou reakci ze strany zasažených společností směrem ke svým zákazníkům (Edworthy et al., 2015), se ukázalo, že ne všechny cestovní kanceláře reagovaly na krizi bezprostředně po jejím vzniku. Pouze jedna ze společností, CK České Kormidlo s.r.o., upozornila na začínající krizi již v únoru, což zákazníkům umožnilo včas zjistit aktuální situaci v Itálii, stávající podmínky pro vycestování či návrat zpět do České republiky. Zároveň společnost České Kormidlo s.r.o. byla na svých facebookových stránkách velmi aktivní a v průběhu roku 2020 zveřejnila o necelých 70 % více příspěvků než v předchozím roce. Svým klientům snažila během celého roku zprostředkovat co nejvíce informací, ať už se týkaly kompenzace za zrušené zájezdy nebo skutečnosti, že v důsledku nemoci Covid-19 byla nucena ukončit spolupráci s cestovní

agenturou Invia.cz. Taková informace může být považována za velmi transparentní a upřímnou, což je v krizové komunikaci vyžadováno (Fagel, 2014).

CK České Kormidlo s.r.o. jako jediná společnost spolu s cestovní kanceláří FISCHER, a.s., zveřejnila každý měsíc v průběhu celého roku alespoň jeden příspěvek s aktualizovanými údaji týkající se krize. I v případě, že se nejednalo o příspěvek ohledně nových opatření nebo kruciálních momentů v rámci vývoje pandemie, dávaly tyto společnosti svým zákazníkům najevo, že krizovou situaci neustále řeší a snaží se vyjednat ty nejlepší podmínky pro uvedení situace do stavu před krizí. Stejnou strategii zvolila i cestovní kancelář EXIM TOURS a.s., která nezveřejnila příspěvek týkající se krize pouze v průběhu července. Tato kontinuita se slučuje s teorií podle Coombs (2019), který říká, že by krizová komunikace měla probíhat po celou dobu krize a krizové týmy by měly zůstat v kontaktu se všemi zúčastněnými stranami.

Další speciální a inovativní kategorií příspěvků, kterými CK České Kormidlo s.r.o. vynikala, byly příspěvky psané formou deníku „kapitánem“, který prostřednictvím těchto zápisků velmi osobitě popisoval všechny události a vývoj samotné krize. Tyto příspěvky psané v první osobě velmi výstižně zahrnovaly empatii se všemi zúčastněnými stranami a projevovaly znepokojení nad celou situací, což vede k většímu pochopení a přijetí stávající krize ze strany zákazníků (Veil et al., 2011).

Společnost Blue Style k.s. našla také svůj způsob, jak prokázat soucit a zájem o konkrétní případy zúčastněných stran, a to prostřednictvím příspěvků, ve kterých nabádala své zákazníky k interakci. Dala jim možnost zeptat se v komentářích na cokoliv, co je v rámci stávající situace a krize zajímá a následně dala prostor svým delegátům, kteří během krize navštívili dané destinace, aby na dané dotazy odpověděli. Společnost blue sice v rámci své komunikace neodkazovala na jiné zdroje a webové stránky, ale poměrně často uváděla odkaz na vlastní web, kde uvedla souhrn hlavních bezpečnostních opatření a podstatných informací. Cestovní kancelář EXIM TOURS a.s. zase nabídla pomoc jiným způsobem. Pro lepší přehlednost a ulehčení situace sestavila vlastní návod na to, jak vyplnit elektronický formulář, který bylo potřeba mít před odletem do Řecka.

Několik cestovních kanceláří do své komunikace zapojilo příspěvky, ve kterých popisuje situaci v daných destinacích a snaží se co nejvíce přiblížit svým zákazníkům možnost vycestovat. V příspěvcích popisují hygienické podmínky v hotelových resortech, chování personálu možnosti stravování, využití atrakcí či probíhající kontroly na hraničních přejezdech. Díky tomu, že je organizace schopná o krizi mluvit otevřeně, je na ni pohlíženo

s respektem a důvěrou (Parsons, 1996). V případě společností CK České Kormidlo s.r.o. a Blue Style k.s. do některých z nabízených lokalit vycestovaly samotní delegáti cestovních společností, kteří tak měli možnost zachytit autentické fotografie a popsat probíhající situaci z konkrétní lokality, což mohlo vyvolat velkou důvěru u zákazníků.

Zcela odlišnou strategii od všech ostatních společností zvolila cestovní kancelář Čedok a.s., která sice za celý rok 2020 zveřejnila celkem 308 příspěvků, ale pouze sedm z nich se nějakým způsobem dotýkalo informací ohledně koronavirové krize. Všechny ostatní příspěvky informovaly o nabídce zájezdů, tipech na výlety, často obsahovaly zaslané recenze od klientů, vyhlašování soutěží nebo aktuální fotky z různých destinací, avšak bez jediné zmínky o probíhajících omezeních nebo nutnosti podstoupit před vycestováním test.

Jako jediná společnost zároveň ve své krizové komunikaci využila hashtag, který může být jedním z nástrojů sloužících k vyhledávání potřebných informací související s určitým tématem (Potts et al., 2011). Společnost Čedok a.s. jej však nepoužila v souvislosti s poskytováním informací ohledně krizové situace, ale jako podnět pro své klienty vycestovat navzdory stávající pandemii. Hashtag #nebudtedoma použila celkem u 169 příspěvků (X%) a první příspěvek s tímto hashtagem zveřejnila 22. dubna 2020. Tomuto hashtagu předcházel ještě jiný, a to #cestujemeonline. Ten cestovní kancelář použila celkem osmkrát u příspěvků, které prezentovaly oblíbené destinace z prodávaných zájezdů. V tomto případě je zde velký prostor pro diskuzi a zvážení vhodnosti využití hashtagu k těmto účelům.

Aby mohla být krizová strategie efektivní a organizace si udržela pozornost svých stakeholderů i ve střednědobém či dlouhodobém rámci, je nezbytná vytrvalost a inovace (Wenzel, 2020). V tomto ohledu byla úspěšná zejména strategie *Nápravná opatření*, a to konkrétně například u cestovní kanceláře CK České Kormidlo s.r.o., která zavedla v rámci své nabídky hned několik změn. V době, kdy nebylo možné vycestovat, sdílela na facebookových stránkách příspěvky ohledně rozšíření nabídky o jednodenní výlety po České republice i jednodenní zájezdy k moři, které se mohly uskutečnit pouze za předpokladu prokázání se negativním testem a návratem zpět do České republiky do 48 hodin. Dále upozornila také na možnost převedení platby za zrušené zájezdy na kredit, který je možné využít kdykoliv v budoucnu. V neposlední řadě potom informovala o zavedení Záruky Českého kormidla, kdy si klienti rezervují zájezd s nižší zálohou než obvykle a pokud bude před odjezdem cílová destinace zařazena na seznam nedoporučených

zemí, nebo bude před odjezdem nutné podstoupit testování či zůstat po příjezdu v karanténě, je možnost zájezd zdarma stornovat.

Nejčastější změnou, o které cestovní kanceláře na svých facebookových stránkách v rámci strategie *Nápravného opatření* informovaly, však bylo zejména již zmíněné rozšíření poznávacích zájezdů a s tím související nabídky ubytování v České republice.

V krizích, jakou je pandemie, neexistuje pouze jedno řešení nebo jedna předem promyšlená strategie (Steffens, 2020) a velmi často dochází ke kombinaci více komunikačních strategií, pokud se vzájemně nevylučují (Coombs, 2019; Benoit, 2014). I tento výzkum potvrzuje, že cestovní kanceláře v rámci komunikace zvolily několik strategií, které uplatňovaly v různém pořadí a časovém horizontu od začátku krize v závislosti na jejím vývoji.

To, že cestovní kanceláře nejčastěji volily strategii *Popření*, je na jednu stranu pochopitelné, jelikož vývoj krize byl nejistý a společnosti se snažily o uklidnění situace a pokračování ve své obchodní činnosti. Strategie byla navíc využívána zejména v druhé polovině roku, kdy již nebylo cestování striktně zakázáno. Na druhou stranu tuto strategii upřednostnily před samotným poskytováním relevantních informací a ostatními preferovanějšími strategiemi, kterými jsou například *Kompenzace*, *Omluva* či *Posílení*.

Strategiím, kterým by se organizace měly ve své krizové komunikaci vyhnout (Coombs, 2019), jsou *Obětní beránek* a *Útok na žalobce*. Tohoto pravidla se ve velké míře držely i cestovní kanceláře, kdy do své komunikace na Facebooku zahrnuly pouze jednu z nich (*Obětní beránek*), a to pouze bezprostředně po propuknutí pandemie.

I když Coombs (2019) řadí poslední tři strategie (*Uznání*, *Posílení*, *Oběť*) mezi sekundární, při komunikaci pandemické krize, při které není tolik kladen důraz na odpovědnost organizace, je důležité využít posílení postavení společnosti, zdůraznit co nejvíce úspěšných činností z minulosti a upozornit na její stabilitu a důvěryhodnost, jako to udělala například společnost EXIM TOURS a.s.. Obzvlášť v takové krizi je důležité projevit empatii, poděkovat svým stakeholderům za podporu a ujistit je, že daná organizace dělá maximum pro navrácení do stavu před krizí (Veil et al., 2011). Stejně tak je v pořádku zákazníkům připomenout, že se jedná o mimořádnou a zcela nečekanou situaci a požádat je v rámci strategie *Oběti* o shovívavost, jako to udělala většina cestovních kanceláří. Často totiž bývají organizace obviňovány i za ty činnosti, které umožnily, urychlily, nějakým způsobem k nim přispěly nebo za činnosti, kterým mohly předejít nebo jim naopak zabránit (Benoit, 1997).

Čemu cestovní společnosti nevěnovaly tolik pozornosti byla úplnost informací, rychlost a pravidelnost příspěvků týkající se krize nejen v rámci měsíců, ale mnohem kratších časových intervalech. Neúplné a konfliktní informace jsou bohužel z velké části velmi charakteristické pro extrémní krizové situace (Santana, 2004), avšak aktuálnost a pravidelnost poskytování informací je s ohledem na povahu krize zcela zásadní (Lin et al., 2016).

Bohužel nebyla cestovními kancelářemi využita ani příležitost sdílet veškeré aktuální dění v souvislosti s vládními nařízeními, aktuálními podmínkami pro cestování, doporučení Rady Evropské unie či sjednocení podmínek pro cestování v rámci takzvaného semaforu. Obecně se tyto zásadní informace objevovaly v příspěvcích velice málo. Sdílení vyjádření vládních institucí a světových organizací přitom napomáhá k uklidnění situace a ujištění zákazníků o tom, že daná společnost má o krizi přehled a disponuje ověřenými informacemi (Lin et al., 2016; Parsons, 1996).

Co naopak podpořilo důvěryhodnost příspěvků a zveřejněných informací bylo připojení odkazů na vlastní nebo cizí webové stránky, kde se zúčastněné osoby mohli dočíst více informací, ať už o bezpečnostních opatřeních, stávajících podmínkách ohledně vycestování či aktuální nabídce zájezdů. Právě připojení zdrojů je jedna z klíčových proměnných pro přijetí informací veřejností (Spence et al., 2013; Veil et al., 2011).

Jelikož se jedná o facebookové stránky, které si každá cestovní společnost spravuje sama, nabízí se zde možnost zpětné editace příspěvků či jejich úplné vymazání. Tuto skutečnost bohužel nebylo možné v rámci této práce prověřit. Obecně by však měla být sdělení organizace konzistentní (Meer a Verhoeven, 2014), jelikož jakákoliv zpětná úprava může působit velmi negativně a narušit již zmiňovanou důvěryhodnost společnosti (Coombs, 2019).

Co se v rámci tohoto výzkumu nepodařilo zjistit je zapojení cestovních společností do reakcí a komentářů v rámci svých příspěvků, což bývá častou chybou u krizových komunikací na sociálních sítí (Lin et al., 2016). Angažovanost organizací a oboustranná komunikace v krizi tak může být námětem pro budoucí zkoumání. Zároveň by bylo zajímavé provést hlubší analýzu interních procesů v rámci společností v cestovním odvětví a zjistit, zda je krizové řízení součástí rozhodovacích procesů, zda krizové plány konkrétních organizací obsahují některé z uvedených krizových komunikačních strategií a zda je dopředu určen tým členů za účelem krizové komunikace v případě, že nastane krizová situace.

Skutečnost, že cestovní kanceláře dostatečně neinformovaly o možnostech mobility, je paradoxem k vývoji celé situace. Pandemie je velmi

specifický druh krize a již několikrát v rámci této práce bylo uvedeno, že dosud neexistuje studie, která by mohla společnostem v cestovním ruchu pomoc s krizovou komunikací. Jedná se o krizi, kdy ze strany vlády dochází k omezení pohybu na různých úrovních, doporučuje se nevycházet ven, pracovat z domova a pohybovat se pouze na území daného státu, okresu či města. Naproti tomu stojí cestovní společnosti, jejichž předmětem podnikání je poskytování služeb spojených s cestováním nejen po České republice, ale především do různých světových destinací. Právě tyto společnosti však v době krize informují o podmínkách cestování minimálně, a naopak v rámci své krizové komunikace nejvíce využívají strategii *Popření* či *Odůvodnění*.

Podnikání cestovních společností se v takové chvíli dostává do rozporu s etickými pravidly, kdy je velmi obtížné určit, jak nejlépe by se měly cestovní kanceláře zachovat. Vyvstává otázka, co by měla organizace dělat a jak by se měla chovat v případě, že její předmět podnikání je v rozporu s vládními doporučeními, a především se zdravím společnosti. V případě podnětů k cestování ze strany cestovních kancelářích by se také mohlo mluvit o jejich selhání v rámci společenské odpovědnosti.

Jednou z možností je přeorientování cestovních kanceláří a vytvoření alternativních produktů a služeb. Při dlouhotrvajících krizích je často téměř nemožné vrátit veškerou aktivitu do stavu před krizí, a proto je inovace důležitá a nevyhnutelná (Wenzel et al., 2020). Snahu pružně reagovat na nová opatření v rámci norem bylo možné pozorovat například u cestovních kanceláří České Kormidlo s.r.o. a Čedok a.s., které rozšířily svou nabídku zájezdů o jednodenní zájezdy či výlety po České republice.

Možným východiskem této situace, které však není v působnosti společností, je zasažení státu, ať už normativně v podobě regulací toho, jak by se měly cestovní kanceláře vyjadřovat a co by mělo být obsahem jejich krizové komunikace, nebo poskytnutím určité formy podpory, což by mohla být například kompenzace při spolupráci a sdílení důležitých informací.

3.7.1 Shrnutí doporučení

Tato část obsahuje stručné shrnutí doporučení vycházející z teoretické části navazující na zjištěné výsledky výzkumu. Cestovní kanceláře by měly zařadit krizovou komunikaci na sociálních sítích do svých rozhodovacích procesů a sestavit či zrevidovat stávající krizový plán. V rámci tohoto plánu by měly identifikovat problematické oblasti a zaměřit se na jednotlivé

strategické reakce. Zvolení krizových strategií by se mělo odvíjet od míry odpovědnosti za krizi s ohledem na zachování dobré reputace společnosti.

Za účelem krizové komunikace by měl být sestaven krizový tým, který bude seznámen s celou problematikou v oblastí krizí a řízení vztahů s veřejností, stejně tak s použitím vhodných komunikačních prostředků a strategií.

Pro krizovou komunikaci na sociálních sítích je vyžadována rychlá, transparentní a upřímná reakce směrem k zákazníkům cestovních kanceláří. Dále je potřeba své klienty průběžně a často informovat o vývoji krizové situace, aktualizovat svá sdělení s ohledem na nová vládní opatření či doporučení ze strany světových organizací a dát tak najevo, že se cestovní kancelář krizovou komunikací zabývá a snaží se vyjednat nejlepší podmínky pro všechny zúčastněné strany.

Pro udržení chodu cestovních kanceláří je potřeba myslet i na inovace v oblasti poskytování služeb či produktů, které budou v souladu s omezeními. Větší pochopení ze strany zákazníků si cestovní kanceláře získají také zapojením inovativních příspěvků, sdílením znepokojení nad situací a projevením snahy pomoci, ať už se jedná o sestavení návodu pro vyplňování potřebných elektronických formulářů pro vycestování či přiblížení podmínek v zahraničí.

Poskytování co nejpodrobnějších informací a odkazování ve zveřejněných příspěvcích na zdroje zároveň vede k větší důvěryhodnosti a vyhnutí možným spekulacím ze strany zákazníků.

Dalším doporučením pro cestovní kanceláře v případě krizové komunikace je kombinace více vzájemně se nevylučujících krizových strategií v závislosti na vývoji situace a dostupných informací. Důležité je také připomenutí silného postavení společnosti na trhu, zdůraznění úspěchů z minulosti, projevení empatie a poděkování všem stakeholderům.

3.8 Limitace a diskuze

Cestovní ruch a turismus byl již v minulosti zasažen několika krizemi, které se týkaly válek, teroristických útoků nebo právě pandemiemi. Konkrétně cestovní kanceláře a jejich služby jsou navíc v poslední době stále méně využívané. Lidé si mnohem častěji místo hotelových resortů vybírají různé alternativní možnosti ubytování, jaké je poskytováno například prostřednictvím stránek Airbnb.com nebo Booking.com. Zároveň přibývá nízkonákladových leteckých společností a je jednoduché pořídit letenky za velmi nízkou cenu. Díky těmto variantám a možnostem výběru specifického data či

jednoduchého nákupu letenek si mohou lidé naplánovat a zorganizovat zájezdy podle svých preferencí (Zekanovic-Korona a Grzunov, 2014). Co také může přispívat k mobilitě lidí bez využití nabídky cestovních společností je větší znalost cizích jazyků. Nejen kvůli tomuto trendu je pro cestovní kanceláře velmi důležité správně využívat sociální média k co nejefektivnější komunikaci se svými zákazníky, a to zejména v krizových situacích. Přestože cestovní kanceláře čelí řadě zmíněných problémů, obecně jim v krizové komunikaci stále nebylo věnováno dostatek pozornosti a neexistuje žádná studie, která by se komplexně zabývala reakcemi těchto společností.

Tato práce se věnuje jednomu ze zmiňovaných problémů, kterým je stávající pandemická krize Covid-19. Tato pandemie značným způsobem ovlivnila chod cestovních kanceláří a bylo potřeba na tuto krizi bezprostředně reagovat. V rámci výzkumu bylo identifikováno dohromady 1968 příspěvků zveřejněných cestovními kancelářemi na jejich oficiálních facebookových stránkách. Záměrně byly vybrány takové společnosti, které jsou na Facebooku aktivní, pravidelně sdílejí informace a mají zde silnou fanouškovskou základnu s předpokladem, že tuto silnou pozici využijí i během pandemické krize. Po prvotní analýze příspěvků podle obsahu bylo zjištěno, že pouze 165 z nich se doopravdy nějakým způsobem dotýkalo krizové situace, což jen potvrzuje skutečnost, že cestovní kanceláře nevyužívají plný potenciál sociálních sítí. I tak je počet zkoumaných příspěvků považován za dostatečný, jelikož se studie týkající se krizové komunikace zpravidla věnují méně početnému vzorku. To lze pozorovat u podobných výzkumů zkoumajících krizovou komunikaci a volbu strategických reakcí, kde se výzkumný vzorek pohybuje v rozmezí 50 až 200 respondenty či zkoumaných článků nebo příspěvků, jako je tomu například u studie *Helping crisis managers protect reputational assets* od autorů Coombs a Holladay (2002), výzkumu How publics respond to crisis communication strategies od autorů Liu et al. (2011) nebo u studie *How social media is changing crisis communication strategies* od autora Cheng (2018).

Po vyhodnocení výzkumu a interpretaci výsledků jsou v této práci uvedena doporučení pro krizovou komunikaci cestovních kanceláří pro případ nejen pandemických, ale i jiných stejně závažných krizí. Tato obecná doporučení vycházejí z předem vybraných studií a výzkumů, které jsou uvedeny v literární rešerši a zároveň odrážejí výsledky provedených obsahových analýz. V každé krizové komunikaci je však nutné zohlednit kontext a povaha krizové situace jako takové. Některá z doporučení zároveň nemusí být nutně nejlepší pro jiná odvětví nebo jiný typ společností. Vždy je také nutné

brát v úvahu finanční situaci cestovní kanceláře a její možnosti například v oblasti inovací.

Jelikož v době výzkumu koronavirová krize stále probíhala, nebylo možné vyhodnotit účinnost těchto strategií nebo jejich vliv na výkonnost či ziskovost podniku. Tyto návrhy vycházejí z doporučení od samotných autorů strategií a následně z analýzy komunikace cestovních kanceláří a jejich společných a nejčastějších rysů.

Právě aktuálnost krizové situace je velkým přínosem a zároveň jednou z největších limitací této práce. Výzkum reaguje zcela bezprostředně na stále probíhající krizi, ale v důsledku neustálého vývoje se zaměřuje pouze na určitý časový rámec a nezahrnuje pozdější fáze krize. Na tuto skutečnost reagují Liu et al. (2011), kteří ve své studii došli k závěru, že sociální sítě hrají důležitější roli v pozdějších fázích krize nebo až v období po krizi. Oblast emoční podpory v sociálních médiích je podle nich mnohem lépe prozkoumaná oblast.

Během výzkumu byly analyzovány příspěvky na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku. S tím souvisí i specifičnost sdělení, kdy příspěvky obsahují různé grafické prvky, emotikony či zvýraznění některých slov, které v této práci nejsou rozlišovány a které by mohly být předmětem pro samostatný rozbor. Wendling et al. (2013) se ve svém výzkumu shodují na tom, že některá fakta mohou být společnostmi na sociálních sítích sdělována právě a pouze prostřednictvím emotikonů. Výhodou sociálních sítí, která je zároveň částečnou limitací této práce, je i možnost velmi rychlých úprav, jako je například zpětná editace příspěvků či úplné vymazání.

Dále je třeba zohlednit aspekty kvalitativní obsahové analýzy a operacionalizace jednotlivých kategorií. Tato operacionalizace byla co nejpřesněji vymezena a popsána v kapitole 3.5.1 Kategorizace a operacionalizace. Zároveň před samotnou analýzou proběhlo několik pilotáží, kdy byly jednotlivé příspěvky porovnávány a řazeny podle klíčových slov či témat pod příslušné kategorie. Ani tak však nelze zpracovat zcela objektivní a nezpochybnitelné výsledky, obzvlášť pokud se jedná o různé společnosti s různými styly vyjádření. Není vyloučeno, že by mohlo dojít k jiným závěrům v případě, že by kategorizace proběhla podle teorie Benoit (2014), jehož strategie nekladou tak velký důraz na odpovědnost a podnikové ukazatele. Zároveň i samotné vymezení krizových strategií je odlišná. Pro co nejpřesnější obsahovou analýzu a rozřazení příspěvků však bylo v rámci tohoto výzkumu operováno i se strategií Nápravná opatření, kterou identifikoval právě Benoit.

Během obsahové analýzy bylo objeveno několik námětů pro budoucí výzkum a rozšíření této práce o další poznatky. Jedním z nich je analýza

oboustranné komunikace v rámci komentářů pod zveřejněnými příspěvky a porovnání reakcí na konkrétní typy strategií. Tento typ výzkumu by mohl odhalit také nejvhodnější dobu na zveřejnění aktualizovaných informací v souvislosti s probíhající krizí.

Zároveň by bylo možné provést obdobnou analýzu na webových stránkách či porovnat krizovou komunikaci na jiných sociálních sítích, než je Facebook. Zajímavé by také bylo provést analýzu krizové komunikace konkrétního podniku v průběhu pandemie a zjistit, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují manažery a krizový tým při rozhodování v rámci krizového řízení. Tato analýza by mohla otestovat i další doporučené principy pro krizovou komunikaci navržené v teoretické části, na které v tomto výzkumu nebyl prostor. V tomto směru by bylo možné zkoumat interní pohled na důležitost krizového managementu, začlenění využívání sociálních médií do rozhodovacích procesů, postup při schvalování příspěvků, školení krizového týmu nebo vytváření krizového plánu pro různé typy krizových situací.

V neposlední řadě by na tuto práci mohl navázat obdobný výzkum identifikující krizové strategie cestovních kanceláří v pozdějších fázích koronavirové krize, případně její srovnání s krizemi stejného charakteru nebo jiným typem přírodní krize v minulosti.

4 Závěr

Tato diplomová práce se věnuje oblasti krizového managementu a krizové komunikace v návaznosti na pandemickou krizi v roce 2020. Cílem bylo analyzovat a vzájemně porovnat veřejnou reakci na sociálních sítích vybraných cestovních kanceláří. Za účelem naplnění cíle byly na základě literární rešerše formulovány výzkumné otázky, které pokryly následující oblasti zkoumání: využití oficiálních facebookových stránek cestovních kanceláří pro účely krizové komunikace, míra informovanosti o vybraných vládních opatřeních, specifikace zvolených strategií krizové komunikace cestovních kanceláří na Facebooku a zveřejnění zdrojů u jednotlivých příspěvků.

V praktické části byl proveden empirický výzkum s využitím metod obsahové analýzy, která byla provedena na 165 příspěvcích zveřejněných šesti cestovními kancelářemi na jejich facebookových stránkách. Vstupní data byla sesbírána pomocí programu Facepager 4.3.9. a dohromady byly provedeny čtyři různé analýzy, díky kterým bylo odpovězeno na stanovené výzkumné otázky a naplněn cíl práce.

Výsledky odhalily skutečnost, že cestovní kanceláře zveřejnily v průměru o 21 % méně facebookových příspěvků v době pandemie, tedy za celý rok 2020, než v předchozím roce. Po provedení obsahové analýzy bylo zjištěno, že z celkového počtu příspěvků v roce 2020 (1 968) se pouze 8,38 % týkalo samotné krizové situace. Vzhledem k celkovému počtu příspěvků lze tedy vyvodit, že krizová situace byla prostřednictvím facebookových stránek komunikována cestovními kancelářemi velmi málo.

Analýza obsahu jednotlivých facebookových příspěvků ukázala, že pouze 11,5 % příspěvků v rámci krizové komunikace informovalo o nových vládních opatřeních a zhruba 32 % příspěvků obsahovaly reakce cestovních kanceláří na probíhající krizi. Nejčastěji se cestovní kanceláře v rámci krizové komunikace vyjadřovaly ke skutečnostem, které byly zařazeny do třetí kategorie *Informace*, kdy se jednalo zejména o informace ohledně bezpečnosti v jednotlivých destinacích, podmínek pro vstup do jednotlivých zemí, nutnosti testování či informace o zákaznické podpoře.

Na základě teoretické části bylo identifikováno šest zásadních opatření, která zásadním způsobem ovlivnila možnost vycestovat, změnila podmínky pro uskutečnění zájezdů či přímo narušila obchodní činnosti cestovních kanceláří. I když byla tato opatření velmi úzce spjata s poskytováním služeb zákazníkům, na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že v rámci krizové komunikace na Facebooku o těchto opatřeních společnosti dostatečně

neinformovaly. Nejvíce komunikované omezení v rámci vládních opatření byl zákaz vycestovat (usnesení č. 203: Krizové opatření o zákazu vstupu cizinců a výjezdu občanů České republiky do zahraničí) a uzavření prodejen (usnesení č. 211: Krizové opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb).

V rámci analýzy zvolených strategií krizové komunikace cestovních kanceláří bylo postupováno podle teorie Coombs (2019), která byla na základě literární rešerše vybrána zejména pro vhodnou kategorizaci. Výsledky obsahové analýzy ukázaly zajímavou skutečnost, kdy zdaleka největší zastoupení mezi příspěvky (necelých 39 %) měla strategie *Popření*. Zajímavé bylo také posouzení volby jednotlivých strategií v čase, kdy jednotlivé cestovní kanceláře využívaly více strategií v souvislosti s vývojem krize.

V neposlední řadě bylo zkoumáno zahrnutí zdrojů v příspěvcích na facebookových stránkách. V průměru zhruba 72 % příspěvků všech cestovních kanceláří obsahovalo odkaz na weby s více informacemi. Ve většině případů však společnosti odkazovaly na své webové stránky, kde podrobněji popisovaly nabízené zájezdy.

Vzhledem k závažnosti dopadů krize je velmi pravděpodobné, že cestovní kanceláře poskytovaly více informací na jiných platformách, jako jsou webové stránky, tiskové zprávy nebo zákaznická linka. Toto zjištění však odráží skutečnost, že sociální média, jako je například Facebook, nejsou pro tyto společnosti hlavním komunikačním nástrojem a krizový plán v této oblasti není dostatečně rozvinut. Tato práce tak může přispět k výzkumu doposud málo zkoumané oblasti a pomoci společnostem pochopit důležitost krizových strategií na sociálních sítích.

V závěru práce je třeba zohlednit metodu kvalitativního výzkumu, kdy není zcela vyloučeno, že by mohlo dojít k odlišným závěrům, pokud by bylo postupováno podle jiných teorií strategických reakcí, jakou je například teorie podle Benoit (2014), která je vymezena v teoretické části práce. Zpracování obdobné analýzy podle jiných krizových strategií by mohl být jeden z námětů pro budoucí výzkum.

Přidanou hodnotou výzkumu a zároveň jednou z největších limitací této práce je poté aktuálnost pandemické krize, kdy je analyzován pouze určitý časový úsek krizové situace. Jedním z návrhů na rozšíření tohoto výzkumu v budoucnu je zpracování pozdějších fází pandemie a zhodnocení jejich dopadů na odvětví cestovního ruchu případně celou národní ekonomiku.

Použité zdroje

1. ACCKA, 2020. Stanovisko AČCKA – vydávání poukazů. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online] [cit. 2.1.2021]. Dostupné z: https://www.accka.cz/stranky/o-nas/novinky-z-deni-accka/aktualizovane-stanovisko-accka-vydavani-poukazu-2538
2. ALBERS, Sascha a Volker RUNDSHAGEN, 2020. European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*. 87, 101863. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2020.101863
3. ANTHONISSEN, Peter, 2008. *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-5553-8.
4. BARKER, Vincent L. a Irene M. DUHAIME, 1997. Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*. 18(1), 13–38. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X
5. BENNER, Mary J. a Todd ZENGER, 2016. The Lemons Problem in Markets for Strategy. *Strategy Science*. 1(2), 71–89. DOI: 10.1287/stsc.2015.0010
6. BENOIT, William L., 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*. 23(2), 177–186. DOI: 10.1016/S0363-8111(97)90023-0
7. BENOIT, William L., 2014. *Accounts, Excuses, and Apologies, Second Edition: Image Repair Theory and Research*. SUNY Press. ISBN 978-1-4384-5399-6.
8. BERÁNEK, Jaromír, 2016. *Ekonomika cestovního ruchu*. Grada Publishing a.s. ISBN 80-271-9361-3.
9. BIGGS, Duan, C. Michael HALL a Natalie STOECKL, 2012. The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*. 20(5), 645–665. DOI: 10.1080/09669582.2011.630080
10. BLUE STYLE K.S., 2021. O naší společnosti. *CK Blue Style* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://www.blue-style.cz/o-nas/
11. BUHALIS, Dimitrios, Carlos COSTA a Francesca FORD, 2006. *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. Routledge. ISBN: 0750663774.

12. BYNANDER, Fredrik a Daniel NOHRSTEDT, ed., 2019. *Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-14856-0.
13. CESTA, Amedeo, Gabriella CORTELLESSA a Riccardo DE BENEDICTIS, 2014. Training for crisis decision making – An approach based on plan adaptation. *Knowledge-Based Systems*. 58, 98–112. DOI: 10.1016/j.knosys.2013.11.011
14. COOMBS, W Timothy, 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 10(3), 163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049
15. COOMBS, W. Timothy, 2019. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5443-2869-0.
16. COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY, 2002. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*. 16(2), 165–186. DOI: 10.1177/089331802237233
17. ČEDOK A.S., 2021. Cestovní kancelář Čedok. *Cestovní kancelář Čedok | CEDOK* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://www.cedok.cz/cedok/
18. ČESKÉ KORMIDLO S.R.O., 2021. CK České kormidlo – O nás. *CK České kormidlo* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://ceskekormidlo.cz/spolehliva-cestovni-kancelar/
19. DAS, Sovik, Swati DAS a M. M. GHANGREKAR, 2020. The COVID-19 pandemic: biological evolution, treatment options and consequences. *Innovative Infrastructure Solutions*. 5(3), 76. DOI: 10.1007/s41062-020-00325-8
20. DEAN, Dwane Hal, 2004. Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *The Journal of Business Communication*. 41(2), 192–211. DOI: 10.1177/0021943603261748
21. DERANI, Nor Emmy Shuhada a Prashalini NAIDU, 2016. The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. *Procedia Economics and Finance*. 35, 650–658. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00080-0
22. Doporučení Rady (EU) 2020/1475 ze dne 13. října 2020 o koordinovaném přístupu k omezení volného pohybu v reakci na pandemii COVID-19

23. DVOŘÁKOVÁ, Ilona, 2010. Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin* [online]. 6(2), 95–99 [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: http://www.antropoweb.cz/webzin/index.php/webzin/article/view/97
24. EDWORTHY, Judy, Elizabeth HELLIER, Lex NEWBOLD a Kirsteen TITCHENER, 2015. Passing crisis and emergency risk communications: The effects of communication channel, information type, and repetition. *Applied Ergonomics*. 48, 252–262. DOI: 10.1016/j.apergo.2014.12.009
25. EVROPSKÁ KOMISE, 2020a. Společný přístup k cestovním opatřením v EU. *Evropská komise – oficiální internetové stránky* [online] [cit. 17.1.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic/common-approach-travel-measures-eu_cs
26. EVROPSKÁ KOMISE, 2020b. Koronavirus: Komise vyzývá členské státy, aby prodloužily do 15. května omezení cest, jež nejsou nezbytně nutné, do EU. *Evropská komise – oficiální internetové stránky* [online] [cit. 17.1.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/ip_20_616
27. EXIM TOURS A.S., 2021. EXIM TOURS – O naší společnosti. *EXIM TOURS - dovolená, zájezdy, last minute, eurovíkendy* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://www.eximtours.cz/o-nas/o-spolecnosti
28. FAGEL, Michael J., 2013. *Crisis Management and Emergency Planning: Preparing for Today's Challenges*. CRC Press. ISBN 978-1-4665-5506-8.
29. FIRO-TOUR A.S., 2021. FIRO-tour – O nás. *FIRO-tour, zájezdy za skvělé ceny* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://www.firo-tour.cz/o-nas/
31. FISHER A.S., 2021. O naší společnosti — CK FISCHER. *Dovolená a zájezdy CK FISCHER* [online] [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: https://www.fischer.cz/o-ck-fischer
32. FREDLINE, Liz, Leo K. JAGO a Chris COOPER, ed., 2003. *Progressing Tourism Research - Bill Faulkner*. Clevedon: Channel View Publications. ISBN 978-1-873150-48-1.
33. GLIK, Deborah C., 2007. Risk Communication for Public Health Emergencies. *Annual Review of Public Health*. 28(1), 33–54. DOI: 10.1146/annurev.publhealth.28.021406.144123

34. GRUBER, Daniel A., Ryan E. SMEREK, Melissa C. THOMAS-HUNT a Erika H. JAMES, 2015. The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*. 58(2), 163–172. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.10.006
35. HEATH, Robert L. a H. Dan O'HAIR, 2020. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge. ISBN 978-1-00-015308-8.
36. CHENG, Yang, 2018. How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 26(1), 58–68. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130
37. IATA, 2020. *Annual Review 2020.* Amsterdam: International Air Transport Association [online] [cit. 16.1.2021]. Dostupné z: https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf
38. KÁDÁROVÁ, Jaroslava, Bohuslava MIHALČOVÁ, Gabriel KÁDÁR a Marek VIDA, 2015. Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*. 23, 1119–1124. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00518-3
39. KAPLAN, Andreas M. a Michael HAENLEIN, 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53(1), 59–68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
40. KAPOOR, Kawaljeet Kaur, Kuttimani TAMILMANI, Nripendra P. RANA, Pushp PATIL, Yogesh K. DWIVEDI a Sridhar NERUR, 2018. Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*. 20(3), 531–558. DOI: 10.1007/s10796-017-9810-y
41. LACHLAN, Kenneth A., Patric R. SPENCE, Autumn EDWARDS, Katie M. RENO a Chad EDWARDS, 2014. If you are quick enough, I will think about it: Information speed and trust in public health organizations. *Computers in Human Behavior*. 33, 377–380. DOI: 10.1016/j.chb.2013.08.014
42. LACHLAN, Kenneth A., Patric R. SPENCE, Xialing LIN, Kristy NAJARIAN a Maria DEL GRECO, 2016. Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content. *Computers in Human Behavior*. 54, 647–652. DOI: 10.1016/j.chb.2015.05.027

43. LAWS, Eric, Bruce PRIDEAUX a Kaye CHON, ed., 2006. *Crisis Management in Tourism*. Wallingford, UK: CABI. ISBN 978-1-84593-047-9.
44. LERBINGER, Otto, 2011. *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-89231-5.
45. LI, Zongchao a Cong LI, 2014. Tweet or "re-tweet"? An experiment of message strategy and interactivity on Twitter. *Internet Research*. 24(5), 648–667. DOI: 10.1108/IntR-11-2013-0233
46. LIN, Xialing, Patric R. SPENCE, Timothy L. SELLNOW a Kenneth A. LACHLAN, 2016. Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*. 65, 601–605. DOI: 10.1016/j.chb.2016.05.080
47. LIU, Brooke Fisher, Lucinda AUSTIN a Yan JIN, 2011. How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*. 37(4), 345–353. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.08.004
48. MAIR, Judith, Brent W. RITCHIE a Gabby WALTERS, 2016. Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*. 19(1), 1–26. DOI: 10.1080/13683500.2014.932758
49. MALECKI, Kristen M C, Julie A KEATING a Nasia SAFDAR, 2020. Crisis Communication and Public Perception of COVID-19 Risk in the Era of Social Media. *Clinical Infectious Diseases: An Official Publication of the Infectious Diseases Society of America*. 72(4), 697–702. DOI: 10.1093/cid/ciaa758
50. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. Emailová komunikace prostřednictvím informačního centra MMR. Praha 17.2.
51. MMR, 2020. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Seznam cestovních kanceláří k 04.02.2021. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Domovská stránka* [online] [cit. 6.2.2021]. Dostupné z: https://mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/seznam-cestovnich-kancelari/seznam-cestovnich-kancelari
52. MURZINTCEV, Nikita a Changxiu CHENG, 2017. Disaster Hashtags in Social Media. *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 6(7), 204. DOI: 10.3390/ijgi6070204
53. NGAI, Cindy Sing Bik, Rita Gill SINGH, Wenze LU a Alex Chun KOON, 2020. Grappling With the COVID-19 Health Crisis: Content Analysis of Communication Strategies and Their Effects on Public

Engagement on Social Media. *Journal of Medical Internet Research*. 22(8), e21360. DOI: 10.2196/21360

54. NGAI, Eric W. T., Spencer S. C. TAO a Karen K. L. MOON, 2015. Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*. 35(1), 33–44. ISSN 0268-4012. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.09.004
55. OLTEANU, Alexandra, Sarah VIEWEG a Carlos CASTILLO, 2015. What to Expect When the Unexpected Happens: Social Media Communications Across Crises. In: *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*. Vancouver: ACM, s. 994–1009. DOI: 10.1145/2675133.2675242
56. PAPALOVÁ, Marcela, 2015. MEDIA IMPACT ON CRISIS COMMUNICATIONS. *Marketing Identity* [online]. 3(1/2), 448–459 [cit. 28.3.2021]. Dostupné z: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=477626
57. PARSONS, Will, 1996. Crisis management. *Career Development International*. 1(5), 26–28. DOI: 10.1108/13620439610130614
58. POTTS, Liza, Joyce SEITZINGER, Dave JONES a Angela HARRISON, 2011. Tweeting disaster: hashtag constructions and collisions. *ACM international conference on Design of communication - SIGDOC '11*. Italy: ACM Press. DOI: 10.1145/2038476.2038522
59. REYMEN, Isabelle M. M. J., Petra ANDRIES, Hans BERENDS, Rene MAUER, Ute STEPHAN a Elco van BURG, 2015. Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 9(4), 351–379. DOI: 10.1002/sej.1201
60. RITCHIE, Brent W., 2004. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 25(6), 669–683. DOI: 10.1016/j.tourman.2003.09.004
61. RITCHIE, Brent W. a Yawei JIANG, 2019. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*. 79, 102812. DOI: 10.1016/j.annals.2019.102812
62. ROSHAN, Mina, Matthew WARREN a Rodney CARR, 2016. Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*. 63, 350–361. DOI: 10.1016/j.chb.2016.05.016

63. SANTANA, Gui, 2004. Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing* [online]. 15(4), 299–321. DOI: 10.1300/J073v15n04_05
64. SEEGER, Matthew W., Timothy L. SELLNOW a Robert R. ULMER, 1998. Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*. 21(1), 231–276. DOI: 10.1080/23808985.1998.11678952
65. SELLNOW, Timothy L. a Matthew W. SEEGER, 2013. *Theorizing Crisis Communication*. Massachusetts: Wiley-Blackwell. ISBN 978-0-470-65930-4.
66. SHU, Kai, Amy SLIVA, Suhang WANG, Jiliang TANG a Huan LIU, 2017. Fake News Detection on Social Media: A Data Mining Perspective. *ACM SIGKDD explorations newsletter* 19(1), 15.
67. SCHERER, Helmut, Lutz HAGEN, Jakub KONČELÍK, Irena REIFOVÁ a Winfried SCHULZ, 2004. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0827-8.
68. SCHREIER, Margrit, 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-593-1.
69. SPENCE, Patric R., Kenneth A. LACHLAN, Stephen A. SPATES a Xialing LIN, 2013. Intercultural differences in responses to health messages on social media from spokespeople with varying levels of ethnic identity. *Computers in Human Behavior*. 29(3), 1255–1259. DOI: 10.1016/j.chb.2012.12.013
70. STATISTA, 2020a. Czechia: number of Facebook users 2021. Statista - The Statistics Portal for Market Data [online] [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/1029731/facebook-users-czechia/
71. STATISTA, 2020b. Most used social media 2021. *Statista - The Statistics Portal for Market Data* [online] [cit. 5.1.2021]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/
72. STEFFENS, Ines, 2020. A hundred days into the coronavirus disease (COVID-19) pandemic. *Eurosurveillance*. 25(14), 2000550. DOI: 10.2807/1560-7917.ES.2020.25.14.2000550
73. ŠKARE, Marinko, Domingo Riberio SORIANO a Małgorzata PORADA-ROCHOŃ, 2021. Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 163, 120469. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120469

74. ŠKRABÁNEK, Roman, 2020. Prohlášení AČCKA k dotačnímu titulu Covid-Cestovní ruch. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online] [cit. 3.1.2021]. Dostupné z: https://www.accka.cz/stranky/o-nas/novinky-z-deni-accka/prohlaseni-accka-k-dotacnimu-titulu-covid-cestovni-ruch-2673
75. TAYLOR, Maureen a Michael L. KENT, 2007. Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*. 33(2), 140–146. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.11.017
76. TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ, 2010. *Metody výzkumu médií*. PORTÁL s. r. o. ISBN 978-80-7367-683-4.
77. Usnesení vlády České republiky č. 194 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru/označovaný jako SARS CoV-2
78. Usnesení vlády České republiky č. 198 o přijetí krizového opatření
79. Usnesení vlády České republiky č. 203 o přijetí krizového opatření
80. Usnesení vlády České republiky č. 209 o přijetí krizového opatření
81. Usnesení vlády České republiky č. 211 o přijetí krizového opatření
82. Usnesení vlády České republiky č. 215 o přijetí krizového opatření
83. Usnesení vlády České republiky č. 387 o přijetí krizového opatření
84. Usnesení vlády České republiky č. 443 o přijetí krizového opatření
85. Usnesení vlády České republiky č. 605: Ochranné opatření o podmínkách vstupu do ČR a překračování hranic v EU s účinností od 15. června
86. Usnesení vlády České republiky č. 1078 o přijetí krizového opatření
87. Usnesení vlády České republiky č. 1079 o přijetí krizového opatření
88. Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky
89. VAN DER MEER, Toni G. L. A. a Joost W. M. VERHOEVEN, 2014. Emotional crisis communication. *Public Relations Review* [online]. 40(3), 526–536. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.03.004
90. VEIL, Shari R., Tara BUEHNER a Michael J. PALENCHAR, 2011. A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 19(2), 110–122. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
91. WANG, Yan, Haiyan HAO a Lisa Sundahl PLATT, 2020. Examining risk and crisis communications of government agencies and stakeholders during early-stages of COVID-19 on Twitter. *Computers in Human Behavior*. 114, 106568. DOI: 10.1016/j.chb.2020.106568

92. WENDLING, Cécile, Jack RADISCH a Stephane JACOBZONE, 2013. *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication* [online]. [cit. 3.5.2021]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication_5k3v01fskp9s-en
93. WENZEL, Matthias, Sarah STANSKE a Marvin B. LIEBERMAN, 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. 42(2), O16–O27. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3161
94. WHO, 2010. What is a pandemic? *WHO - World Health Organization* [online] [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/
95. WHO, 2020a. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. *WHO - World Health Organization* [online] [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: https://covid19.who.int/
96. WHO, 2020b. Italy: WHO Coronavirus Disease (COVID-19). *WHO - World Health Organization* [online] [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: https://covid19.who.int/region/euro/country/it
97. WHO, 2020c. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID. *WHO - World Health Organization* [online] [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020
98. WHO, 2021d. Czechia: WHO Coronavirus Disease (COVID-19). *WHO - World Health Organization* [online] [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: https://covid19.who.int/region/euro/country/cz
99. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
100. Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu
101. Zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu
102. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
103. ZEKANOVIC-KORONA, Ljiljana a Jurica GRZUNOV, 2014. Evaluation of shared digital economy adoption: Case of Airbnb. *International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*. 1574–1579. DOI: 10.1109/MIPRO.2014.6859816

104. ZENG, Benxiang a Rolf GERRITSEN, 2014. What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*. 10, 27–36. DOI: 10.1016/j.tmp.2014.01.001