

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/B/2022/36124048430033924

RIADENIE PODNIKU SLUŽIEB V KRÍZOVOM OBDOBÍ

Bakalárska práca

2022

Matej Fecko

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

RIADENIE PODNIKU SLUŽIEB V KRÍZOVOM OBDOBÍ
Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v cestovnom ruchu a službách
Študijný odbor: 8. ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra cestovného ruchu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Viera Kubičková, PhD.

Bratislava 2022

Matej Fecko

Vyhlásenie

Vyhlasujem, že som bakalársku prácu spracoval sám a podľa uvedenej literatúry.

Svojím podpisom potvrdzujem, že odovzdaná elektronická verzia je identická s tlačnou verziou, a som oboznámený so skutočnosťou, že sa práca bude archivovať v knižnici SEK, a bude prístupná tretím osobám prostredníctvom databázy elektronických vysokoškolských prác.

V Bratislave, dňa

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcem sa pod'akovať svojej školiteľke prof. Ing. Viere Kubičkovej, PhD. za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní mojej práce, za cenné rady a informácie a v neposlednom rade za ochotu.

ABSTRAKT

FECKO, Matej: *Riadenie podniku služieb v krízovom období*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Viera Kubičková, PhD. Bratislava: OF, 2022, počet strán 52.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť účinnosť vybraných nástrojov krízového manažmentu vo vybraných podnikoch služieb a navrhnúť sumár opatrení pre podniky pohostinských služieb. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 6 grafov, 5 tabuliek a 5 príloh. Prvá kapitola je venovaná definovaniu odborných pojmov ako manažment, krízový manažment (ďalej ako KM) a jeho nástroje, KM cestovného ruchu a služieb, KM na podnikovej a nadnárodnej úrovni a nástroje KM, ktoré aplikovali podniky služieb na Slovensku. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce a stručne popíšu čiastkové ciele analytickej časti bakalárskej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá porovnávaním vybraných podnikoch služieb na základe porovnávania ich finančných ukazovateľov. Výsledkom riešenia danej problematiky je zodpovedanie výskumných otázok a vyhotovenie sumáru opatrení pre podniky pohostinských služieb.

Kľúčové slová: krízový manažment, finančné ukazovatele, nástroje krízového manažmentu

ABSTRACT

FECKO, Matej: Management of a service company in a period of crisis. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Tourism. - Thesis supervisor: prof. Ing. Viera Kubičková, Ph.D. Bratislava: FC, 2022, number of pages 52.

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the effectiveness of selected crisis management tools in selected service companies and to propose a summary of measures for hospitality companies. The work is divided into 4 chapters. It contains 6 graphs, 5 tables and 5 appendices. The first chapter is devoted to the definition of technical terms such as management, crisis management (next as KM) and its tools, KM tourism and services, KM at the corporate and transnational level and KM tools applied by service companies in Slovakia. The next part characterizes the aim of the work and briefly describe the partial goals of the analytical part of the bachelor thesis. The final chapter deals with the comparison of selected service companies based on the comparison of their financial indicators. The result of solving this problem is to answer research questions and prepare a summary of measures for hospitality companies.

Key words: crisis management, financial indicators, tools of crisis management

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Podstata a význam manažmentu	10
1.2 Obsah manažmentu a jeho funkcie	11
1.3 Krízový manažment	12
1.3.1 Nástroje krízového manažmentu	14
1.3.2 Krízový manažment v cestovnom ruchu	17
1.3.3 Strategické opatrenia krízového manažmentu.....	19
1.3.4 Nástroje krízového manažmentu v cestovnom ruchu.....	20
1.3.5 Krízový manažment na nadnárodnej úrovni.....	22
1.3.6 Krízový manažment na podnikovej úrovni	24
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 Charakteristika objektov skúmania	31
3.1.1 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Dublin Cafe&Pub	32
3.1.2 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Caffé Trieste	34
3.1.3 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Raffaello Caffè.....	37
3.1.4 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Nico Caffè.....	39
4 Výsledky práce a diskusia	42
4.1 Výsledky realizovaného výskumu a odporúčania pre objekty pozorovania.....	42
Záver	48
Zoznam použitej literatúry	50
Prílohy.....	53

Úvod

Pandémia nového koronavírusu spôsobujúceho COVID-19 predstavuje celosvetovú zdravotnú hrozbu s priamym vplyvom aj na ekonomiku. Keďže vírusy nepoznajú hranice, vlády zasiahnutých krajín museli prijať tvrdé opatrenia, aby šírenie COVID-19 spomalili.

Tento druh krízy sa vyskytol aj u nás v polovici marca minulého roku (2020). Od prvého dňa až do súčasných dní sú mnohé podniky nie len cestovného ruchu, sužované následkami krízy a vládnymi opatreniami, ktoré mnohým odborníkom a špecialistom neprídu ako vhodné či účinné.

Práve preto sme sa v našej práci zamerali na problematiku koronakrízy v podnikoch služieb. Výskumným problémom v našej téme, je porovnávanie vybraných podnikov pohostinských služieb v SR a zhodnotenie účinností a efektívnosti nástrojov, metód, opatrení a postupov, ktoré boli aplikované na tieto podniky.

Prvá kapitola sa zameriava hlavne na definovanie odborných pojmov ako je manažment, krízový manažment a jeho nástroje, krízový manažment a jeho nástroje v cestovnom ruchu, krízový manažment na nadnárodnej úrovni a na podnikovej úrovni a aké nástroje aplikovali na ich eliminovanie.

V druhej kapitole si vysvetľujeme cieľ našej bakalárskej práce a stručne popisujeme ciele analytickej časti práce, na čo konkrétne sa budeme v praktickej časti zameriavať a ako budeme danú problematiku skúmať, analyzovať a porovnávať.

V tretej kapitole analyzujeme a porovnávame konkrétne finančné ukazovatele vo vybraných podnikoch pohostinských služieb.

V poslednej kapitole hodnotíme výsledky našej bakalárskej práce, na základe ktorých navrhujeme opatrenia pre podniky pohostinských služieb, ktoré sú založené na výsledkoch z porovnávania finančných ukazovateľov a odpovedí z dotazníka.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pandémia COVID-19 vyvolala zmeny vo všetkých oblastiach života. Pandémia negatívne ovplyvnila nie len zdravie občanov, ale aj ekonomický a spoločenský život. Vlády po celom svete aplikovali množstvo opatrení v snahe eliminovať nepriaznivé dopady pandémie na aspekty osobného i pracovného života, ekonomiku, zdravie obyvateľov a zamedzenie ďalšieho šírenia ochorenia. Rovnako ako v ostatných krajinách Slovensko nie je výnimkou a vláda SR prijala opatrenia, ktoré rozdeľujeme do dvoch základných skupín:

- protipandemické;
- podporné¹.

Protipandemické opatrenia neboli pre všetky podnikateľské subjekty rovnaké. Napriek tomu, že všetky podnikateľské subjekty museli dodržiavať celoplošné opatrenia, časť opatrení sa týkala len vybraných skupín podnikateľských subjektov, ktoré pôsobili v týchto odvetviach:

- ubytovanie a stravovanie;
- ostatné služby;
- obchod;
- doprava².

Ubytovanie a stravovanie bolo jedným z najpostihnutejších a najrizikovejších odvetví v prvej vlne pandémie, v ktorom už v marci 2020 dochádzalo k obmedzovaniu alebo úplnému zákazu prevádzkovania činnosti. Ubytovanie a stravovanie sa zaradilo medzi odvetvia, ktorých sa opatrenia spojené s pandemiou COVID-19 dotkli ako prvé a uvoľňovanie obmedzení ich sprevádzalo ako posledné³.

¹ SAB. *Nepriaznivý vplyv pandémie koronavírusu na podnikovú ekonomiku SR* [elektronický zdroj]. Bratislava [2021] online. 9 s. [cit. 2022-18-02]. Dostupné na internete: <<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Nepriazniv%C3%BD-vplyv-pand%C3%A9mie-koronav%C3%ADrusu-na-podnikov%C3%BA-ekonomiku-SR.pdf>>

² SAB. *Nepriaznivý vplyv pandémie koronavírusu na podnikovú ekonomiku SR* [elektronický zdroj]. Bratislava [2021] online. 10 s. [cit. 2022-18-02]. Dostupné na internete: <<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Nepriazniv%C3%BD-vplyv-pand%C3%A9mie-koronav%C3%ADrusu-na-podnikov%C3%BA-ekonomiku-SR.pdf>>

³ SAB. *Nepriaznivý vplyv pandémie koronavírusu na podnikovú ekonomiku SR* [elektronický zdroj]. Bratislava [2021] online. 10 s. [cit. 2022-18-02]. Dostupné na internete: <<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Nepriazniv%C3%BD-vplyv-pand%C3%A9mie-koronav%C3%ADrusu-na-podnikov%C3%BA-ekonomiku-SR.pdf>>

1.1 Podstata a význam manažmentu

V dnešnej dobe existuje veľké množstvo definícií manažmentu. Pôvodne pojem manažment sa chápal ako „umenie riadiť podnikovú činnosť prostredníctvom ľudí“ (Mary Parker Follet). Chápal sa ako proces, ktorý začína predvídaním a pokračuje organizovaním, prikazovaním, koordinovaním a nakoniec kontrolou. V neskoršom období bol vnímaný ako „umenie dosiahnuť vytýčené ciele podniku“. Peter Drucker definoval manažment ako „proces koordinovania činností skupiny pracovníkov je realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosahovania určitých výsledkov, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnou praxou“⁴. Manažment je teda proces, kde prostredníctvom ľudí a efektívnej koordinácie zdrojov, dosahuje stanovené ciele⁵.

Manažment alebo aj riadenie patrí k ľudským činnostiam, ktorá zohráva veľmi dôležitú úlohu nie len v osobnom, ale aj v pracovnom živote. Môžeme ho definovať ako proces, ktorý prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov na želané výstupy, slúži na dosiahnutie cieľov organizácie. Manažment je teda ucelený súbor činností, ktorými manažér systematicky pôsobí na zamestnancov za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre zákazníkov, zamestnancov a vlastníkov. Poznáme dva prístupy manažmentu a to klasický prístup a moderný prístup manažmentu. Klasický prístup manažmentu bol zameraný na interné prostredie podniku, čo, kto a ako to robí, čiže môžeme povedať, že bol orientovaný na výkonnosť. Kdežto moderný prístup manažmentu ma za cieľ vytvoriť hodnotu pre zákazníka⁶.

Filozofia orientácie na zákazníka má neskutočne dôležitý význam, najmä v podnikateľskom priestore a jej logická postupnosť je nasledovná:

- Zákazník
- Produkt
- Výroba⁷

⁴ DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.

⁵ EUROEKONÓM. Manažment a základné manažérske funkcie [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2021-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/manazment/>>

⁶ MAJTÁN, M. Manažment. Bratislava: Spirit 2 s.r.o. 2016. 11 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁷ MAJTÁN, M. Manažment. Bratislava: Spirit 2 s.r.o. 2016. 11s. ISBN 978-80-89710-27-0.

1.2 Obsah manažmentu a jeho funkcie

Riadenie je proces uzatvorený a opakujúci sa. Začiatok riadiaceho procesu sa začína určením cieľov, realizáciou cieľov a na koniec dosiahnutím určitých výsledkov. Množstvo jedinečných riadiacich cyklov, ktoré sú od seba odlišné priestorovým zameraním, informačným zabezpečením, časovou dĺžkou trvania, ale aj používanými metódami a technikami, prebiehajú v každej organizácii. Cyklus riadenia môžeme rozdeliť na štádia a fázy, ktoré sú samostatné a nasledujúce za sebou. Funkciu riadenia teda budeme chápať ako samostatnú pracovnú činnosť, ktorá je účelovo vymedzená del'bou práce. Obsah procesu riadenia tvorí súhrn funkcií. Tieto funkcie nám poskytujú odpoveď na otázku, čo vlastne tvorí obsah riadenia. Je potrebné správne vymedziť funkcie riadenia, ktoré ovplyvňujú tvorbu organizačnej štruktúry, algoritmizáciu a formalizáciu riadiacich procesov, vzdelanie pracovníkov, využívanie manažérskych informačných systémov a iné oblasti systému riadenia⁸.

V literatúre manažmentu existuje rôzne vymedzenia obsahovej náplne a funkcií riadenia. Napríklad už v roku 1916 H. Fayol definoval päť funkcií riadenia – plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinácia a kontrola. Iní autori odporúčajú použiť dvojdimenzionálny prístup členenia funkcií riadenia, ktorý delí funkcie riadenia nasledovne: sekvenčné funkcie riadenia (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola), priebežné funkcie riadenia (analýza, implementácia, rozhodovanie). Podstata sekvenčných funkcií spočíva v tom, že sa realizujú chronologicky a sú prepletené s priebežnými funkciami riadenia. Je potrebné rešpektovať aspoň tieto zásady pri klasifikácii funkcií riadenia:

- Proces manažmentu ako celku by mali byť pokryté funkciami riadenia
- Jednotlivé funkcie riadenia by sa nemali prekrývať⁹

„Manažérske funkcie poskytujú užitočnú štruktúru na organizovanie vedomostí z oblastí manažmentu. Neexistuje žiadna nová myšlienka, záver výskumu alebo technika,

⁸ MAJTÁN, M. Manažment. Bratislava: Spirit 2 s.r.o. 2016 20 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁹ MAJTÁN, M. Manažment. Bratislava: Spirit 2 s.r.o. 2016. 20-21 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

ktorú by nebolo možné zaradiť pomocou klasifikácie plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola“ (H. Koontz a H. Weihrich, 2001)¹⁰.

V každom podniku musí byť riadiaci systém, ktorý zabezpečuje v organizácii veľké množstvo činností aby sa zabezpečil stanovený cieľ. Riadiaci systém musí byť správne usporiadaný, organizovaný a kontrolovaný. Práve preto si celý tento proces vyžaduje manažérske činnosti, ktoré nazývané aj základné manažérske funkcie. Medzi tieto základné funkcie riadenia patrí:

- Plánovanie
- Organizovanie
- Personalistika
- Vedenie
- Kontrola¹¹

Napríklad manažérske činnosti môžeme prirovnať k výrobnjej dielni. Ak chceme aby v dielni prebiehala usporiadaná výrobná činnosť musí mať riadiaceho pracovníka (manažéra), ktorý bude prevádzku riadiť a usmerňovať jej ciele. Práve preto musí byť v prevádzke riadiaci organizovaný systém. Ak manažér prevádzky má byť schopný usmerňovať činnosti v dielni, musí zabezpečiť porovnanie reálneho výkonu a plánu. Ak dôjde k situácii, že reálny výkon práce sa bude odlišovať od plánu, bude potrebné vykonať regulačný zásah. Existuje množstvo variantov riešenia pri každom riadiacom kroku. Preto je dôležité aby sa vedúci prevádzky rozhodol pre najvhodnejšie riešenie problému. Riadiaci systém musí byť vhodne usporiadaný, organizovaný a kontrolovaný¹².

1.3 Krízový manažment

Je systematickou odozvou na neočakávané udalosti, ktoré sú ohrozujúce pre ľudí, ich majetok, ale aj operačnú a finančnú stabilitu podnikov. Krízový manažment (ďalej ako KM) sa stáva v podnikateľskom prostredí súčasťou manažérskej práce. V širšom slova zmysle, krízový manažment predstavuje nástroj riadenia, ktorý je určený na zvládnutie krízového

¹⁰ KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing 2008. 31 s. ISBN 80-85605-45-7.

¹¹ EUROEKONÓM. Základné manažérske funkcie [elektronický zdroj]. 2021], online. [cit. 2021-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/zakladne-manazerske-funkcie/>>

¹² PAPULA, J. a PAPULOVA, E. Manažment pre OA, SNP Bratislava : Mladé letá s.r.o. 2013. ISBN 978-80-10-01882-6

stavu v podniku. V klasickom ponímaní sa začína rozoznaním krízových schopností podniku a nastavením postupov pomocou ktorých podnik predíde kríze. Procesné vnímanie krízového riadenia, predstavuje prítomný a nekončiaci sa postup riadenia podnikov, ktorý tvorí časť podnikového manažmentu. K základným črtám krízového riadenia môžeme zaradiť nízku možnosť predpovedať budúce javy a potrebu rýchlej adaptácie na zmenené podmienky. Krízový manažment sa snaží vysporiadať s negatívnymi vplyvmi ktoré prináša kríza a neustále pracuje s negatívnym vplyvom na fungovanie podniku a jeho zamestnancov, psychologickým stresom v podniku a kritickou pozornosťou obchodných partnerov, konkurentov a spoločenského okolia¹³.

„Krízový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako dôsledok priemyselných havárií, ekonomických kríz, podnikateľských rizík a neefektívnych rozhodnutí podnikového manažmentu. V podnikovo - hospodárskej základni sa konštituovala osobitná forma manažmentu, ktorá sa uvedenými problémami komplexne zaoberá, a ktorá sa vo svete bežne označuje ako krízový manažment“ (Butorácová, Šindlerová, Butorác, 2007)¹⁴.

Krízové riadenie teda predstavuje ucelený súbor názorov, prístupov, skúsenosti, metód, odporúčaní a opatrení, ktoré riadiaci pracovníci (manažéri), ale aj krízoví manažéri využívajú k zvládnutiu špecifických činností, resp. manažérskych funkcií pri:

- **Minimalizácií príčin vzniku krízových situácií** (napríklad zabezpečenie strojov proti vzniku požiaru ich skratom)
- **Príprava na činnosti v krízových situáciách** (rozposielanie varových SMS zložkám manažmentu podniku)
- **Bránenie vzniku a rozširovania krízových situácií** (Pravidelné kontroly výrobných zariadení podniku, tak aby horľavé látky boli v minimálnom styku so strojom)
- **Redukcia zdrojov krízových situácií** (výmena starých alebo opotrebovaných strojov, ich dielov, častí, ktoré môžu zapríčiniť požiar)
- **Odstraňovanie dôsledkov krízovej situácie** (koordinácie jednotiek záchranného systému podniku, spolupráca s hasičmi, distribúcia pomoci)¹⁵

¹³ MIHOK, J. a KADÁROVÁ, J. Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov. Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2012. 54 s. ISBN 978-80-553-1255-2.

¹⁴ BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. a BUTORAC, D. Crisis Management. 2007. 54 s.

¹⁵ HÁLEK, V. KRIZOVÝ MANAGEMENT - teorie a praxe: DonauMedia, s. r. o. 2008. 55 s. ISBN 978-80-89364-33-6.

Krízový manažment alebo aj krízové riadenie podniku je teda súčasťou všeobecného podnikového riadenia, je len jeho špecifickou formou uplatňovanou v dvoch stavoch:

- **V bežnom stave** – tvorí súčasť manažmentu daného podniku a prejavuje sa predovšetkým len v oblastiach prevencie a korekcie krízových situácií
- **Počas krízových situácií najmä po vyhlásení niektorého krízového stavu** – tvorí špecifický postup manažmentu daného podniku, ktorý je uplatňovaný v rámci protikrízovej intervencie a redukcie dôsledkov negatívneho pôsobenia krízy, ktorý má manažérom riešiacich krízové situácie, poskytnúť nové kompetencie, poskytnúť im ďalšie doplňujúce zdroje a prostriedky, ktoré sú nevyhnutné pre zvládnutie krízovej situácie¹⁶

Pod pojmom krízová situácia môžeme rozumieť situáciu, v ktorej sa žiaden podnik nechce ocitnúť a žiaden krízový manažér ju nechce riešiť, pokiaľ to nie je nevyhnutné. Poznáme štyri krízové situácie:

- Prírodné (povodeň, lavína, zemetrasenie, záplavy),.
- Antropogénne (zapríčinené ľudským faktorom napr. požiar, výbuch, požiar, letecká havária,...),.
- Podnikovo-hospodárske (úpadok spoločnosti, dlhodobá nízka pôrodnosť, Sociálno-spoločenské (rasové konflikty, nepokoje, protesty,...) pády na kapitálových trhoch).

1.3.1 Nástroje krízového manažmentu

V súčasnosti jestvuje veľké množstvo teoretických poznatkov a nástrojov ako odstrániť negatívne dôsledky krízy. Nástroje krízového manažmentu sú rôzne a každý podnik ich môže používať individuálne a na základe svojich potrieb.

V procese riešenia kríz vstupuje krízový manažment ako sféra rozhodných preventívnych a prípravných programov, nástrojov, riadiacich činností a rozhodnutí, za

¹⁶ HÁLEK, V. KRIZOVÝ MANAGEMENT - teorie a praxe: DonauMedia, s. r. o. 2008. 56 s. ISBN 978-80-89364-33-6

konkrétny úsek a zároveň účelnej a účinnej obnovy. Hlavnou úlohou krízového manažéra je reagovať na riziko pohotovo, a snažiť sa zmeniť „reálne“ riziko na „možné“¹⁷.

„Krizový manažment sa od manažmentu v podnikateľskom prostredí odlišuje svojimi cieľmi, štruktúrou i používanými metódami a nástrojmi a i z tohto dôvodu sú jeho jednotlivé manažérske funkcie čiastočne modifikované“ (Novák L. 2005)¹⁸.

Vrcholový manažment a krízový štáb využíva rad nástrojov v priebehu riešenia krízových situáciách, ktoré sa sústreďujú na individuálne činnosti podniku alebo sa snažia aplikovať podmienky vytvorené štátnou správou, ktoré majú formu noriem legislatívy, hospodárskej politiky a sú určené na makroekonomickej úrovni. Nástroje, ktoré slúžia na riešenie ekonomických kríz sú rozdelené na dve skupiny. Prvá skupina a jej nástroje sú využívané štátom na makroekonomickej úrovni a na mikroekonomickej úrovni je druhá skupina, ktorá je tvorená nástrojmi využívané právnickými osobami (podnikmi).

Nástroje, ktoré využíva štát na **makroekonomickej úrovni**:

- **Fiskálne nástroje** – zákony (hospodárske a sociálne), dane z príjmov (p.o.,f.o.), zamestnanecká a mzdová regulácia, štátny rozpočet, clá, dovozná prirážka
- **Ekonomické nástroje** – cenová regulácia (priama, nepriama), štátne podniky (odvody zo zisku a predaj podnikov), štátne investície, zahraničné investície
- **Finančné nástroje** – sociálne dôchodky, domáce úvery, subvencie a dotácie do podnikov, domáce a zahraničné úvery

Nástroje, ktoré využívajú právnické osoby na **mikroekonomickej úrovni**:

- **Výroba a služby** – nové výrobky, nové technológie a inovácie, výrobné spojenia so zahraničným výrobcom
- **Odbyt** – nové predajné podmienky (ceny, tarify, čas), obnova trhov, nové odbytové priestory
- **Financie** – získavanie domácich a zahraničných úverov, oddĺženie, platby za tovary (spôsoby a termíny), kapitálové spojenia
- **Zánik podniku** – konkurz a vyrovnanie¹⁹

¹⁷ NOVÁK, L. a KOLEKTÍV Krízové plánovanie : vydavateľstvo ŽU 2005. 27 s. ISBN 80-8070-391-4.

¹⁸ NOVÁK, L. a KOLEKTÍV Krízové plánovanie : vydavateľstvo ŽU 2005. 50 s. ISBN 80-8070-391-4.

¹⁹ ŠIMÁK, L. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : EDIS 2016. 211-212 s. ISBN 80-88829-13-5.

Základné nástroje krízového manažmentu podľa Nováka a kol. sa považujú:

- **Krízové myslenie** – najvýznamnejší nástroj riešenia kríz, ktorý berie do úvahy nevyhnutnosť vzniku krízových situácií a akceptuje nevyhnutnosť finančných prostriedkov na zabezpečenie preventívnych opatrení, ale aj odstraňovania negatívnych dôsledkov samotnej krízy.,
- **Krízová komunikácia** – zohráva dôležitú úlohu pri úplnom a pravdivom informovaní obyvateľov o krízových situáciách a príprave na nich. Súčasťou krízovej komunikácie je systém vyrozumenia a varovania, ale aj informačný a komunikačný systém krízového manažmentu.,
- **Krízové plánovanie** – je nástroj, ktorý slúži na riešenie kríz. Hlavnou úlohou krízového plánovania je zhrnúť potreby a požiadavky, ktoré sú nevyhnutné pre riešenie krízy a vytvoriť prehľad o dostupných zdrojoch a porovnávať ich s požiadavkami. Krízové plánovanie teda vytvára podmienky na úspešný zásah a minimalizovanie negatívnych dôsledkov krízy.,
- **Krízový manažment** – je realizovaný vertikálnou a horizontálnou štruktúrou výkonných a riadiacich orgánov, ich pôsobnosťou a funkciami, činnosťami, väzbami a vzťahmi, ktoré sú realizované legislatívnym základom, ktorý im vyjadruje podporu a taktiež aj technologickým a technickým vybavením a nástrojmi²⁰.

Ďalšími nástrojmi krízového manažmentu, ktorých úlohou je ozdraviť podnik a zabezpečiť ďalšiu existenciu podniku v budúcnosti sú tzv. záchranné metódy, ktorých podstatou je dostať peňažné toky podniku pod kontrolu a riadiť ich tak, aby minimalizovali záporné peňažné toky zároveň maximalizovali kladné peňažné toky, ktoré prichádzajú do podniku. K týmto metódam patrí:

- **Sanácia** – je súbor činností a opatrení, ktoré sa zameriavajú na prekonanie dlhšej stratovosti podniku ale aj na dlhodobú neschopnosť podniku platiť svoje záväzky. Cieľom sanácie je predísť likvidácií podniku.
- **Konsolidácia** - uskutočňuje sa pomocou vyhotoveného konsolidačného programu. V podniku sa zachováva rozsah, organizačná štruktúra a predmet podnikania sa. Zvyčajne sa mení štýl riadiacej práce, manažment podniku, metódy kontroly a hľadajú sa opatrenia, ktoré sú úsporné a slúžia na zlepšenie hospodárnosti podniku.

²⁰ NOVÁK, L. a KOLEKTÍV Krízové plánovanie : vydavateľstvo ŽU 2005. 27-29 s. ISBN 80-8070-391-4.

- **Revitalizácia** – Predstavuje dlhodobé investície, ktoré smerujú do podniku a zariadení, školenie personálu a rozbiehanie nových podnikateľských činností. Zameriava sa hlavne na podniky, ktorých výkonnosť klesá. Dochádza k zmenám doterajších parametrov podniku, stratégie, štruktúry, podnikovej kultúry, s cieľom naštartovania vývoja zdravého podniku²¹.

1.3.2 Krízový manažment v cestovnom ruchu

Krízový manažment cestovného ruchu predstavuje riadenie operácií počas priebehu podnikovej krízy v rozsahu, v akom je možné tieto negatívne udalosti riadiť. Krízový manažment je aj súbor opatrení, ktoré sú orientované na minimalizáciu potencionálnych škôd, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku krízy zároveň musí byť efektívny ako pri preventívnej eliminácii hroziacej krízy, tak aj pri zvládaní jej následkov. Krízový manažment v podniku je postavený na dvoch pilieroch tvorených z:

- plánom krízového riadenia,
- plánom krízovej komunikácie.

Krízový manažment je súbor premyslených postupných krokov, procesov a nástrojov, ktoré slúžia na predvídanie komplexnej podstaty krízy. Jeho podstata závisí aj od uhla pohľadu a má svoju reálnu, ale aj vnímanú podobu. Má v zásade štyri ciele:

- znižovať napätie počas krízy,
- osvedčiť podnikové odborné znalosti a záväzky,
- riadiť presnosť a tok informácií,
- efektívne riadiť zdroje²².

Riadiaci pracovníci podnikov služieb a cestovného ruchu musia denne čeliť problémom, stanovovať ciele, konať rozhodnutia a musia dávať pozor kam podnik smeruje.

²¹ MIHOK, J. a KADÁROVÁ, J. Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov. Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2012. 105,106,107,215 s. ISBN 978-80-553-1255-2.

²² KADÁROVÁ, J. Krízové riadenie podnikov: Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2018. 12-13 s. ISBN 978-80-553-2935-2.

Komunikácia je nesmierne dôležitá na všetkých úrovniach podniku cestovného ruchu. Cestovný ruch je odvetvie kde úroveň komunikácie ovplyvňuje vzťah medzi pracovníkmi a manažérmi, ale ovplyvňuje aj vzťah medzi zákazníkmi a zamestnancami podniku. Prácu s ľuďmi môžeme zaradiť k najkrajším, ale zároveň aj k najťažším zamestnaniam. Manažment cestovného ruchu sa podobne ako manažment akéhokoľvek sociálneho systému riadi určitými pravidlami a predstavuje vzájomné väzby, funkcie a úlohy, ktoré sa neustále opakujú. Črtou manažmentu v cestovnom ruchu je systematickosť. Môžeme teda skonštatovať, že predstavuje proces systematického plánovania, organizovania, riadenia a kontroly.

Krízový manažment cestovného ruchu sa podobne ako manažment iného sociálneho typu stretáva s krízovými situáciami a musí ich riešiť. Najčastejšie ide o tieto krízové situácie:

- Frustrácia – ak nastane v podniku dlhodobé absentovanie úspechu a zároveň veľké finančné zaťaženie, môže nastať zúženie podnikateľského priestoru.,
- Know-how – riadiaci pracovníci sú povinní nepretržite sledovať trendy, zlepšovať svoje schopnosti a vzdelanie v oblasti manažmentu, controlling, marketingu a to aj za predpokladu, že to bude vyžadovať veľa úsilia a voľného času. Cestovný ruch na rozdiel od iných odvetví ohrozuje preberanie akýchkoľvek dobrých nápadov. V cestovnom ruchu konkurenčná výhoda nemá dlhodobú perspektívu a je to hlavne preto, pretože podniky cestovného ruchu väčšinou nedisponujú veľkým množstvom finančných prostriedkov potrebných na obstaranie patentu či ochrannej známky. Práve preto manažment cestovného ruchu musí neustále vymýšľať nové nápady a inovácie ponúkaného produktu.,
- Súlad vo vedení – tendencia šetriť náklady za každú cenu, a presadzovanie kvality zo strany manažmentu nie je dostačujúce. Zamestnanci sa musia stotožniť s cieľom a nariadeniami a určité opatrenia musia akceptovať aj zákazníci.
- Zle určenie cieľov – manažéri podnikov cestovného ruchu musia disponovať adekvátnym množstvom informácií, prostredníctvom ktorých majú určiť smerovanie podniku a definovať reálne ciele.
- Preťaženie – manažérov a pracovníkov v cestovnom ruchu ohrozujú okrem pracovnej vyťaženia aj zdravotné a súkromné problémy, ktoré sa môžu značne ovplyvniť aj ich pracovný výkon.

Ako sme už spomínali, cestovný ruch nazývame aj „ľudské odvetvie“ čo vyjadruje, že ľudský faktor v tejto oblasti je nenahraditeľný²³.

1.3.3 Strategické opatrenia krízového manažmentu

Všetci tí, ktorí nesú zodpovednosť za úspechy a neúspechy organizácie sa musia vysporiadať s rôznymi aspektami ich podnikovej stratégie ak chcú dosiahnuť trvalý úspech. To zahŕňa včasnú analýzu potencionálnych následkov, ktoré negatívne udalosti majú na tieto stratégie. Hlavným cieľom generických stratégií je vybudovať základy pre dlhodobý úspech organizácie. Konkurenčná výhoda, ktorú treba zvážiť z pohľadu zákazníka, zhmotňuje zmysluplného zákazníka, ktorý zabezpečuje, že spoločnosť alebo produkt sa jasne odlišuje od svojich konkurentov. Konkurenčné výhody aby boli strategicky významné, musia splniť tri základné požiadavky:

- musia poskytovať dôležitú funkciu výkonu pre zákazníka,
- musia byť skutočne vnímané zákazníkom,
- musia byť udržateľné, čo znamená, že sú ťažko napodobiteľné konkurenciou²⁴.

Okrem prispôsobenia generických stratégií generických stratégií môžeme zvážiť ďalšie štyri strategické akcie. Tieto strategické akcie nevylučujú, ale skôr rôzne smery potencionálnych opatrení. Keďže skutočný úspech je v zásade určený typom udalosti a špecifickou situáciou, nasledujúce variácie môžu prispieť k rozhodnutiu o výbere, ale nie sú všeobecne platné. Štyri variácie sú:

- **Diverzifikácia** – ide o preventívne opatrenia, ktoré sú určené na rozloženie aktivít spoločnosti s cieľom rozptýlenia a udržiavania nízkych dôsledkov negatívnych udalostí.,
- **Prevod** – aktivity transferu sa zameriavajú na iný ekonomický subjekt ešte pred vznikom negatívnych následkov udalostí. To v podstate vyžaduje, aby existoval ako cieľ pre komplet alebo čiastočné uvoľnenie rizika.,

²³ KUBÁTOVÁ, J. Ekonomické znalosti pro tržní praxi: Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci 2006. 192 s. ISBN 80-244-1468-6.

²⁴ GLAESSER, D. Crisis Management in the Tourism Industry : Great Britain 2003. 150-151 s. ISBN 0 7506 5976 9.

- **Poistenie** – tvorí osobitnú formu prenosu rizík. Základná úvaha o poistení je kombinácia rizík, ktoré ohrozujú jednu osobu alebo spoločnosť v zmluvnom výbore solidarity v ktorom je poistenie vyrovnané.
- **Samostatnosť** – napriek všetkým opatreniam, ktoré môže spoločnosť zaviesť, tam zostáva oblasť, ktorá nie je v konečnom dôsledku pre novinku podujatia bude a môže znášať len samotná spoločnosť. Na strane firmy bezpečnosť opatrenia je možné vykonať vytvorením likvidných a neodstrániteľných zásob²⁵.

1.3.4 Nástroje krízového manažmentu v cestovnom ruchu

Krízu môžeme definovať ako udalosť v akejkoľvek forme, ktorá spôsobí šok pre podniky v cestovnom ruchu, čo má za následok náhly vznik nepriaznivej situácie. Krízový manažment v tomto odvetví môžeme chápať ako súbor stratégií, procesov a opatrení, ktoré sa plánujú a uvádzajú do platnosti aby podnik mohol predísť kríze a vyrovnať sa s ňou. Tento proces zahŕňa pochopenie ako podniky reagujú na krízu, aké opatrenia potrebujú prijať a aký to bude mať vplyv. Väčšinu kríz nevieme predvídať a zároveň nemožno sa im vyhnúť. To znamená, že žiadne prostredie či už podnikateľské alebo iné nie je voči kríze imúnne. Krízoví manažéri a výskumní pracovníci cestovného ruchu preto potrebujú pochopiť potenciálnu povahu, pravdepodobný vývoj a možný rozsah krízy.

Je dôležité podotknúť, že dĺžka trvania kríz sa môže líšiť. Niektoré môžu byť rýchle a nečakané napríklad zemetrasenie alebo iný typ prírodnej katastrofy, kdežto iné sa môžu vytvárať a pretrvávajú oveľa pomalšie, napríklad spoločenské, politické krízy. Samozrejme v oboch prípadoch môžu byť dôsledky krízy trvalé, napríklad v prípade prírodných katastrof môže obnovenie poškodenej fyzickej infraštruktúry trvať niekoľko rokov, zatiaľ čo v prípade spoločenských a politických kríz narušenie fyzickej infraštruktúry až tak nehrozí na rozdiel od „mäkkej“ infraštruktúry inštitúcií a obchodných sietí, kde sú významne ohrozené a obnovenie jej základných funkcií si vyžaduje nesmierne veľké množstvo úsilia a času.

²⁵ GLAESSER, D. Crisis Management in the Tourism Industry : Great Britain 2003. 156-164 s. ISBN 0 7506 5976 9.

Plánovanie krízového manažmentu zahŕňa vytvorenie štruktúry na rozvoj politík, postupov, procesov a nástrojov, ktoré sa majú prijať v prípade výskytu krízy. Plánovanie krízového manažmentu zahŕňa postupy a opatrenia podľa šiestich fáz vývoja krízy a to:

- **Pred krízou** – pohotovostné plánovanie.,
- **Predzvest' krízy** – spustenie pohotovostného plánu.,
- **Núdz**a – ochranné opatrenia počas krízy
- **Medziprodukt** – riešenie krátkodobých potrieb, zavedenie komunikačnej stratégie.,
- **Zotavenie** – obnova infraštruktúry (zariadenie a turistické atrakcie).,
- **Zhodnotenie** – prieskum prijatých opatrení počas krízy, sumarizovanie poznatkov a opatrení, ktoré boli nápomocné počas krízy a následne ich aplikovanie do pohotovostného plánu.

Opatrenia, ktoré musí podnik prijať spadajú do troch celkových fáz:

- **Prevenia (orgán krízového manažmentu, plán, procedúry)** – hoci mnohé krízy sú neočakávané (najmä prírodné katastrofy), vlády a podniky sa môžu chrániť pred dôsledkami krízy zriadením multireprezentatívneho orgánu, ktorého úlohou bude posúdiť potencionálne riziká na základe ktorých stanoví zásady a postupy na riešenie akýchkoľvek následkov krízy. V tejto fáze sa pripraví plán reakcie na krízu a to v písomnej forme postupov a zaškolením personálu.,
- **Reakcia (dodanie plánu a postupov)** - keď dôjde ku krízovej udalosti, v počiatočných štádiách krízy sú kľúčovými faktormi rýchla koordinovaná reakcia destinačných úradov a prevádzkovateľov cestovného ruchu, najmä pokiaľ ide o hodnotenie závažnosti krízy a zaistenie bezpečnosti turistov a obyvateľov, následne opatrenia na minimalizovanie strednodobých až dlhodobých dôsledkov krízy, ktoré majú uľahčiť zotavenie z nepriaznivej situácie.,
- **Stimulácia zotavenia** – dokonca aj keď kríza pominie, trh môže zotrvať skeptický. Pokiaľ ide o bezpečnosť destinácie alebo zariadenia cestovného ruchu, preto je

potrebné, aby sa pozitívne akcie po určitý čas zachovali prostredníctvom dlhodobej obnovy infraštruktúry a marketingu uistenia²⁶.

Pre podniky cestovného ruchu je nevyhnutné aby aplikovali vhodné zásady krízového riadenia, ktoré im dopomôžu k odstráneniu krízového stavu a vytvoreniu základných predpokladov pre začatie strategických krokov novej podnikovej orientácie. Konkrétne sa jedná o pravidlá a nástroje krízového manažmentu.

Pravidlami krízového manažmentu rozumieme usmerňujúce opatrenia, ktoré sú konkrétne aplikované pri riešení nežiadúcich podnikových situácií.

Nástroje krízového manažmentu sú disponibilné techniky, spôsoby a postupy pre odstránenie, identifikovanie a riešenie podnikových kríz. Tieto nástroje pomáhajú krízovému manažmentu podniku nastoliť pôvodný stav podniku a obnoviť podnikovú prosperitu. Uplatňujú sa počas celého procesu výskytu krízových javov. Rozlišujeme ich na:

- preventívne nástroje krízových situácií,
- nástroje slúžiace na riešenie vlastnej krízovej situácie,
- ozdravovacie a konsolidačné nástroje.

Z efektívneho hľadiska sú rozhodujúce nástroje, ktoré sú schopné eliminovať potencionálne krízové situácie a predchádzať im²⁷.

1.3.5 Krízový manažment na nadnárodnej úrovni

Nadnárodná úroveň krízového manažmentu slúži na riešenie krízových javov, ktoré sú rizikové a ohrozujúce pre územie viacerých štátov. Krízové javy môžu byť aj potencionálnym ohrozením okolitých štátov, aj keď dôsledky krízy zatiaľ ohrozujú krajinu v ktorej kríza vznikla. Medzinárodné organizácie a inštitúcie sú zriaďované za účelom riešenia krízových situácií eliminovania krízy a jej dôsledkov. Medzi nadnárodnú úroveň krízového manažmentu patria napríklad:

- **Medzivládne organizácie** – k týmto organizáciám patrí organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe, Západoeurópska únia, Severoatlantická aliancia

²⁶ Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries ,COMCEC COORDINATION OFFICE, Turkey August 2017. 19-21 s.

²⁷ KÁDÁROVÁ, J. Krízové riadenie podnikov : Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2018. 12 s. ISBN 978-80-553-2935-2.

(Severoatlantická rada NATO, výbor ministrov obrany NATO, súčasti krízového manažmentu NATO), organizácia spojených národov (bezpečnostná rada), Európska únia (rada ministrov EÚ, Európska komisia – Úrad rýchlej reakcie) a rada Európy (Parlamentné zhromaždenie RE),

- **Mimovládne organizácie** – patrí tu Medzinárodná zdravotnícka organizácia (WHO) a Medzinárodný výbor Červeného kríža²⁸,
- **UNWTO - Svetová organizácia turizmu** – je profesionálna organizácia systému Organizácie Spojených národov (OSN) so schopnosťou podporovať a propagovať zodpovedný a udržateľný cestovný ruch pre všetkých. Svetová turistická organizácia OSN ako popredná medzinárodná organizácia cestovného ruchu podporuje cestovný ruch ako hnaciu silu ekonomického rastu, regionálneho rozvoja a udržateľnosti životného prostredia, pričom poskytuje poradenstvo a podporu pre rozvoj technológií a politík cestovného ruchu na celom svete. Členmi UNWTO sú zástupcovia súkromného sektora, vzdelávacích inštitúcií a organizácií cestovného ruchu. UNWTO poskytuje príležitosť spojiť záujmy vlád a skupín produktov cestovného ruchu a nadviazať verejno-súkromné partnerstvá, keďže jej členmi nie sú len suverénne štáty, ale aj zástupcovia súkromného sektora. Slovenská republika ako suverénny štát sa stala 1. januára 1993 nástupníctvom riadnym členom Svetovej organizácie cestovného ruchu OSN²⁹.

Krízový manažment na nadnárodnej úrovni využíva dva elementárne nástroje a to:

- **Humanitárna pomoc** – napríklad materiálová pomoc, poskytnutie špecializovaných tímov, technická a technologická pomoc.,
- **Vojenská pomoc** – ide o mierové sily a monitorovanie vývoja krízy, materiálová pomoc, ale aj ozbrojený zásah³⁰.

Medzinárodné inštitúcie krízového manažmentu realizujú ochranné opatrenia, ktoré slúžia na riešenie konfliktov medzi štátmi a v nevyhnutnej miere využívajú aj ekonomické nástroje, ale aj vojenskú silu. Bezpečnostná rada OSN a jej Valné zhromaždenie, zohráva najdôležitejšiu úlohu v procese riešenia medzinárodnopolitických kríz, ale aj kríz vo vnútri

²⁸ ŠIMÁK, L. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : EDIS 2016. 91-92 s. ISBN 978-80-554-1165-1.

²⁹ UNWTO. Unwto and the un system [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-09-01]. Dostupné na internete : <<https://www.unwto.org/>>

³⁰ ŠIMÁK, L. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : EDIS 2016. 91-92 s. ISBN 978-80-554-1165-1.

štátov, ktoré ohrozujú územie danej krajiny a predstavujú hrozbu pre medzinárodnú bezpečnosť. Medzinárodné inštitúcie krízového manažmentu sa na druhej strane zameriavajú čoraz viac ako riešiť krízy humanitárneho typu, ktoré môžu vzniknúť ako druhoradé krízy v dôsledku prírodných katastrof, rozsiahlych priemyselných nehôd (havária jadrového energetického zariadenia, únik chemikálií a toxických látok atď.), vojnových konfliktov, ale aj dôsledkom epidémií (napríklad v súčasnosti sužuje svet COVID-19), alebo dokonca aj hladomoru. Tieto krízy môžu viesť k potenciálnemu ohrozeniu bezpečnosti okolitých štátov alebo aj celých okresov a regiónov. Medzinárodné inštitúcie a organizácie vznikli za účelom eliminovania spomenutých krízových situácií. Pri riešení týchto problémov ľudskej populácie zohrávajú významnú úlohu aj mimovládne inštitúcie a organizácie ako sú napríklad Medzinárodný červený kríž, Svetová zdravotnícka organizácie a ďalšie³¹.

1.3.6 Krízový manažment na podnikovej úrovni

Krízový manažment by nemal byť iniciovaný až vyskytnutím krízovej situácie v podniku. V profesionálne riadenom podniku musí krízový manažment zahŕňať prvky prevencie vzniku krízových situácií. Svetový odborník na krízové riadenie v podniku, Mitroff, kladie dôraz na preventívne opatrenia, ktoré sa zameriavajú hlavne na predvídanie krízových situácií. Mitroff vychádza zo záverov, že krízy sú permanentným a zároveň nevyhnutným znakom životného cyklu modernej spoločnosti. Práve preto je nevyhnutné priebežne zistiť pôvod a vyhodnotiť existujúce varovné signály, ktoré väčšinou bývajú predzvesťou krízy. Krízovú situáciu je možné efektívnejšie riadiť a riešiť prostredníctvom účinných nástrojov. K týmto nástrojom môžeme zaradiť mäkké formy riadenia podniku, ktorými sú osobnostné kvality, podniková kultúra a netradičné spôsoby uvažovania³².

Krízový manažment vo všeobecnosti ale aj na podnikovej úrovni rieši krízové javy v konkrétnych časových a obsahových štádiách a vie podrobne popísať a vysvetliť ich súvislosti. Krízové plánovanie a fázy prevencie pred krízou sa súčasne prelínajú. Čím komplexnejšia a účinnejšia je prevencia, tým je menší rozsah krízového plánovania. Ak chceme predísť krízovým situáciám musí byť absolútne účinná prevencia a krízové

³¹ ŠIMÁK, L. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : EDIS 2016. 92 s. ISBN 978-80-554-1165-1.

³² KADÁROVÁ, J. Krízové riadenie podnikov : Košice 2018 63 s. ISBN 978-80-553-2935-2.

plánovanie v okamihu účinnosti prevencie nemá zmysel. Okamžitá a efektívna reakcia na krízu je nástrojom na zníženie škôd a strát. Obnova systému nie je úlohou, ktorou sa musí zapodievať len krízový manažment. Rozhodujúcu úlohu v tom musia zohrať právnické osoby narušené alebo priamo ohrozené krízou. Krízový manažment však musí proces krízy podrobne vyhodnotiť a vyvodiť závery pre úpravu preventívnych opatrení, čo platí aj pre krízové plánovanie³³.

Z nadobudnutých teoretických poznatkov vieme, že počas krízy sa musíme riadiť základným modelom riadenia krízy, ktorého zložky sú nasledovné:

- **Prevencia** – ide o dominantnú ideu krízového manažmentu, ktorá reaguje na analyzované riziká a zároveň využíva nástroje krízového manažmentu na ich minimalizovanie alebo eliminovanie. Prevencia zvyšuje úroveň bezpečnosti systémov a realizuje systém, ktorý slúži na monitorovanie, vyhodnocovanie rizikových faktorov, znižuje pravdepodobnosť vzniku krízy a redukuje náklady spojené s eliminovaním negatívnych dôsledkov krízy.,
- **Krízové plánovanie** – realizuje podmienky a možnosti na spracovanie podrobných plánov na riešenie a eliminovanie krízy. Zároveň pripravuje krízové riadenie podniku na všetky potencionálne krízové javy a realizuje podmienky pre riešenie kríz v danom priestore a čase a následne sumarizuje požiadavky a potreby, ktoré sú nevyhnutné pre riešenie kríz a konfrontuje ich s možnosťami podniku, určuje sily, prostriedky a zdroje nevyhnutné na eliminovanie krízových situácií.,
- **Reakcia na krízu a jej riešenie** – má charakter jednoznačného a bez problémov prebiehajúceho procesu vykonávaného na základe kvalifikovaného rozhodnutia. Je vykonávaná prostredníctvom záchranných, lokalizačných a likvidačných prác a zároveň je charakterizovaná osobnou zodpovednosťou, odvahou a rozhodnosťou výkonných i riadiacich pracovníkov krízového manažmentu, ale predpokladá aj so zavedením účinného systému varovania a vyznenia.

³³ KADÁROVÁ, J. Krízové riadenie podnikov : Košice 2018. 60-61 s. ISBN 978-80-553-2935-2.

- **Obnova** – hlavným cieľom obnovy je návrat podniku do stabilizovaného stavu v ktorom sa podnik nachádzal pred krízou. Obnova sa v drvivej väčšine vykonáva v niekoľkých etapách a krízový manažment podniku sa na nej podieľa len čiastočne. Prostredníctvom obnovy má podnik možnosť návratu podmienok, ktoré boli pred krízou³⁴.

V súčasnosti čelí krízový manažment podnikov služieb a cestovného ruchu novému typu krízy a to v dôsledku pandémie COVID-19. Špecifikum tejto krízy je, že spotrebitelia služieb cestovného ruchu disponovali z počiatku krízy v roku 2020 finančnými prostriedkami, ale hlavným faktorom prečo návštevnosť podnikov služieb bola nízka bol strach, ktorý bol vyvolaný práve pandemiou. V súčasnosti už je situácia odlišná. Ľudia nie len, že sa boja, ale mnohí prišli aj o prácu, a tým návštevnosť podnikov služieb je znova nízka. Kríza priniesla tak ako svoje negatíva tak aj pozitíva, konkrétne v nových nástrojoch krízového manažmentu v cestovnom ruchu. Ide o nástroj tzv. novej spolupráce medzi podnikmi služieb, konkrétne podnikmi pohostinských služieb, a podnikmi donáškových služieb. Spolupráca medzi spomenutými typmi podnikov vytvorila nové formy distribúcie jedla.³⁵

Kreativita je v čase krízy jednou z najdôležitejších ľudských schopností, pretože núti ľudí, v našom prípade majiteľov alebo manažérov podnikov služieb, vytvárať nové nástroje, ktoré by mali byť založené na empirických poznatkoch, ktoré by podnikom slúžili na udržanie ziskovosti a zákazníkov aj v krízovom období. Vo všeobecnosti podniky pohostinských služieb začali vytvárať a využívať tieto nástroje krízového manažmentu:

- Redukcia zamestnancov.³⁶,
- Zmena distribučného reťazca.,
- Spolupráca s inými podnikmi.,

³⁴ KADÁROVÁ, J. : Krízové riadenie podnikov : Košice 2018. 61-62 s. ISBN 978-80-553-2935-2.

³⁵ TOP HORECA. Peter Chovančík: Každá reštaurácia môže byť úspešná v rozvoze jedál s minimálnymi nákladmi [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/hotelove-a-restauracne-vybavenie/1933-peter-chovancik-kazda-restauracia-moze-byt-uspesna-v-rozvoze-jedal-s-minimalnymi-nakladmi>>

³⁶ TOP HORECA. Ak nepomôže štát, prepúšťanie bude pokračovať [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/aktuality/1675-ak-nepomoze-stat-prepustanie-bude-pokracovat>>

- Redesign pracovných pozícií - zmena pracovnej náplne alebo jej doplnenie (napríklad kuchár musel hygienicky zabaliť jedlo a posunúť ho na ďalšiu distribúciu),
- Online reklama – v týchto časoch je nesmierne dôležitá verejná mienka o gastronomických podnikoch. Veľa podnikov počas pandémie začalo využívať online priestor na vytvorenie reklamy za účelom prilákania spotrebiteľov³⁷.

³⁷ TOP HORECA. V období momentálnej krízy je správna chvíľa na online reklamu. [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/technologie-sofтвер/1637-v-obdobi-momentalne-krizy-je-spravna-chvila-na-online-reklamu>>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť účinnosť vybraných nástrojov krízového manažmentu vo vybraných podnikoch služieb a navrhnúť opatrenia pre podniky pohostinských služieb v oblasti KM. V teoretickej časti bolo cieľom charakterizovať a popísať teoretické pojmy, ktoré sú úzko späté s témou bakalárskej práce, ktorou je riadenie podnikov služieb v krízovom období. Išlo najmä o pojmy ako manažment, krízový manažment a jeho nástroje, KM v cestovnom ruchu a jeho nástroje, strategické opatrenia KM a KM na nadnárodnej úrovni a na podnikovej úrovni. Na základe charakterizovaných teoretických poznatkov môžeme porovnávať nástroje krízového manažmentu v podnikoch pohostinských služieb, ktoré sme si zvolili.

Následne v praktickej časti bakalárskej práce je cieľom analýza a porovnávanie zmien tržieb, zisku a iných finančných ukazovateľov medzi podnikmi služieb. Prioritne budeme tieto informácie čerpať zo stránky Finstat. Hlavnou ideou nášho výskumu je porovnanie konkrétnych finančných ukazovateľov medzi vybranými podnikmi pohostinských služieb v centre mesta a podnikmi, ktoré sa nachádzajú mimo centra.

Podniky porovnáваме aj na základe aplikovaných krízových opatrení a nových trendov, ktoré by podnikom zaručili akúsi istotu príjmu aj počas protipandemických opatrení. Ide predovšetkým o opatrenia a možnosti, ktoré majitelia a manažéri prevádzok zaviedli aby si udržal ziskovosť a aby bol schopný platiť svoje záväzky.

Následne porovnáваме finančné ukazovatele ako sú tržby, zisk po prípade stratu podnikov služieb, ktoré sa nachádzajú v centre mesta a mimo neho. Naším cieľom bude zistiť, či by sa viac oplatilo prevádzkovať podnik služieb v centre mesta, kde sú vyššie náklady na podnik, napríklad nájomné, alebo či by sa podnikom oplatilo prevádzkovať podnik mimo centra mesta, napríklad niekde na sídlisku alebo v mestskej časti.

Na základe odpovedí, grafov a tabuliek z vyhotoveného dotazníka, ktorý sa hlavne zameriaval na využívanie nových trendov v podnikoch služieb spotrebiteľmi, vyhodnocujeme, ktoré nové trendy spĺňajú podmienky krízového manažmentu a ktoré trendy naši respondenti považujú za kľúčové počas pandémie COVID-19.

Porovnávaním finančných ukazovateľov podnikov služieb a odpovedí respondentov na vnímanie “staronových trendov“ vyhodnocujeme výskum a navrhujeme vlastné

odporúčania na základe teoretických poznatkov z oblasti krízového manažmentu pre podniky služieb, ktoré sa nachádzajú v krízových situáciách.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto časti bakalárskej práce sa zameriame na to ako sa v rokoch 2018 – 2020 vyvíjali tržby, zisk a iné finančné ukazovatele, ktoré sú nevyhnutné pre porovnávanie a analýzu nami vybraných podnikov služieb.

Zber informácií o podnikoch a o ich finančných ukazovateľoch budeme prioritne čerpať z internetovej stránky Finstat a z domovských stránok podnikov.

Prvá časť analytickej časti bakalárskej práce bola zrealizovaná prostredníctvom porovnávania finančných ukazovateľov, ktoré majú výpovednú hodnotu o minulom a aktuálnom stave podnikov služieb, čo nám poslúžilo na odpovedanie uvedených výskumných otázok:

- Ako ovplyvňuje lokalizácia prevádzky pohostinských služieb zvládnutie krízovej situácie?
- Aké nástroje krízového manažmentu boli uplatňované v oblasti pohostinských služieb manažérmi podnikov počas pandémie COVID-19 na Slovensku?
- Ako sa dotkli protipandemické opatrenia zavedené vládou SR podnikov služieb?
- Ktoré nové trendy v oblasti donáškových služieb uplatnili podniky pohostinských služieb na udržanie tržieb?
- Aké príležitosti priniesla COVID kríza pre podniky služieb?

Pre druhú časť analytickej časti bakalárskej práce sme sa rozhodli vybrať dopytovanie ako jednu z metód zberu údajov v kvantitatívnom výskume. Dopytovanie definujeme ako techniku prostredníctvom ktorej získavame údaje pri ktorých je respondent pomocou slovných alebo iných podnetov odpovedať o danom probléme (objekte zisťovania). Hlavnou úlohou dopytovania je získať všetky odpovede od respondentov, ktoré sú následne porovnávané.

Pri zbere údajov potrebných pre náš výskum použijeme:

- Dopytovanie pomocou anonymného online dotazníka CAWI – pri získavaní údajov budeme využívať internet a sociálne siete napr. FACEBOOK.,

- Prostredníctvom skupín na sociálnych sieťach, ale aj môjho profilu som zdieľal dotazník, ktorý bol vytvorený pomocou dostupných nástrojov GOOGLE.,
- Metódu dopytovania sme si zvolili preto, pretože ide o finančne nenáročnú a najrýchlejšiu alternatívu.

3.1 Charakteristika objektov skúmania

V praktickej časti bakalárskej práce je hlavným cieľom analýza a porovnávanie zmien tržieb, zisku a iných finančných ukazovateľov medzi podnikmi služieb. Informácie o finančných ukazovateľoch podnikov sme získavali prioritne zo stránky Finstat a doplnkové informácie z domovských stránok podnikov. Pre náš stanovený cieľ práce sme si zvolili tieto štyri podniky, ktoré sa nachádzajú v meste Prešov:

- **Dublin Cafe&pub** – PROVENKO s.r.o.
- **Caffé Trieste** – Caffé TRIESTE s.r.o.
- **Raffaello Caffè** – LE RAFFAELLO s.r.o.
- **Nico Caffè** – KAVEJO s.r.o.

Pre výber uvedených podnikov služieb sme sa rozhodli preto, pretože všetky štyri podniky spĺňajú kritéria, ktoré sú nevyhnutné pre realizáciu ideí výskumu našej bakalárskej práce. Ide o nasledovné kritéria:

- Porovnávanie medzi párom podnikov v centre mesta a mimo neho.,
- Dostupnosť informácií o finančných ukazovateľoch na webovej stránke Finstat.,
- Všetky spoločnosti musia mať právnu formu spoločnosti s ručeným obmedzeným.,
- Podniky mimo centra mesta, musia byť lokalizované v mestskej časti alebo na sídlisku.
- Musí ísť o podniky služieb, ktoré spadajú podľa SK NACE do skupiny 56 300 alebo 10 830.

Spoločnosť s ručením obmedzeným PROVENKO, ktorá nesie názov Dublin Cafe&pub sa nachádza na adrese Hlavná 103 v centre mesta Prešov. Spoločnosť spadá podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností (SK NACE) do skupiny 56 300 čo znamená

služby pohostinstiev, zamestnáva 9 zamestnancov a na trhu je známa od roku 2006. Príjmy spoločnosti sú tvorené v drvivej väčšine z pripravovania a predaja nápojov.

Ďalšou spoločnosťou, ktorou sa bude náš výskum týkať je Caffé TRIESTE s.r.o., ktorá bola založená v roku 2008. Prevádzka spoločnosti sa nachádza na adrese Metodova 7279/2 v historickom centre mesta Prešov a sídlo firmy sa nachádza v Košiciach, ulica Uršulínska 2. Podľa účtovnej závierky a Štatistického úradu SR sa spoločnosť zaraďuje do skupiny 10 830, čo znamená spracovanie čaju a kávy. Podnik má celkovo 9 zamestnancov a nosným príjmom tvorí príprava a predaj nápojov.

Tretím podnikom nášho výskumu je spoločnosť LE RAFFAELLO s.r.o., ktorá je všeobecne známa pod názvom Raffaello Caffé. Spoločnosť vznikla v roku 2015 a prevádzka firmy sa nachádza na ulici Exnárova 6831 na sídlisku Sekčov, zamestnáva dvoch pracovníkov. Zisk spoločnosti tvorí prioritne príprava a predaj nápojov.

Štvrtou a zároveň poslednou spoločnosťou je KAVEJO s.r.o., ktorá nesie názov Nico Caffé. Prevádzka spoločnosti sa nachádza na adrese 17 Novembra 8288, ktorá je zároveň aj sídlom firmy. Spoločnosť bola založená v roku 2016 a spadá podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností do skupiny 56 300. Príjmy spoločnosti sú tvorené v drvivej väčšine z pripravovania a predaja jedál a nápojov.

Výskumom chceme porovnať vývoj vybraných finančných ukazovateľov v rámci vybraných subjektov v krízovom období a následne zistiť, či podniky, ktoré sa nachádzali v centre mesta boli ziskové v porovnaní s podnikmi nachádzajúcich sa mimo centra. Zároveň chceme zistiť ako sa menili tržby, náklady podnikov v závislosti od pandémie COVID-19. Následne po realizácii porovnávania podnikov, chceme odpovedať na otázky, ktoré sme uviedli v 3. kapitole našej bakalárskej práce.

3.1.1 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Dublin Cafe&Pub

Ako prvý podnik si podrobnejšie analyzujeme Dublin Cafe&Pub. Ide o podnik, ktorý sa nachádza priamo v centre mesta prešov. Podnik bol vybratý na základe splnenia kritérií, ktoré sme uviedli v 3. kapitole. V podniku sme porovnávali finančné ukazovatele za roky 2018 až 2020. Prioritne sme sa zameriavali na ukazovatele ako výnosy, náklady a zisk.

Tabuľka č.1 výkaz zisku a strát spoločnosti PROVENKO s.r.o.

Výkaz zisku a strát			
Položka/Rok	2020	2019	2018
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	167 403,00 €	345 673,00 €	392 077,00 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	171 922,00 €	342 377,00 €	379 126 ,00 €
Osobné náklady	89 989,00 €	165 716,00 €	158 894,00 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	- 4 519,00 €	3 296,00 €	12 951,00 €
Pridaná hodnota	84 743,00 €	151 681,00 €	171 221,00 €
Náklady na finančnú činnosť spolu	1 723,00 €	2 389,00 €	1 564,00 €
Nákladové úroky	- €	64,00 €	303,00 €
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 1 723,00 €	- 2 389,00 €	- 1 564,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	- 6 242,00 €	907,00 €	11 387,00 €
Daň z príjmov	- €	301,00 €	2 256,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	- 6 242,00 €	606,00 €	9 131,00 €

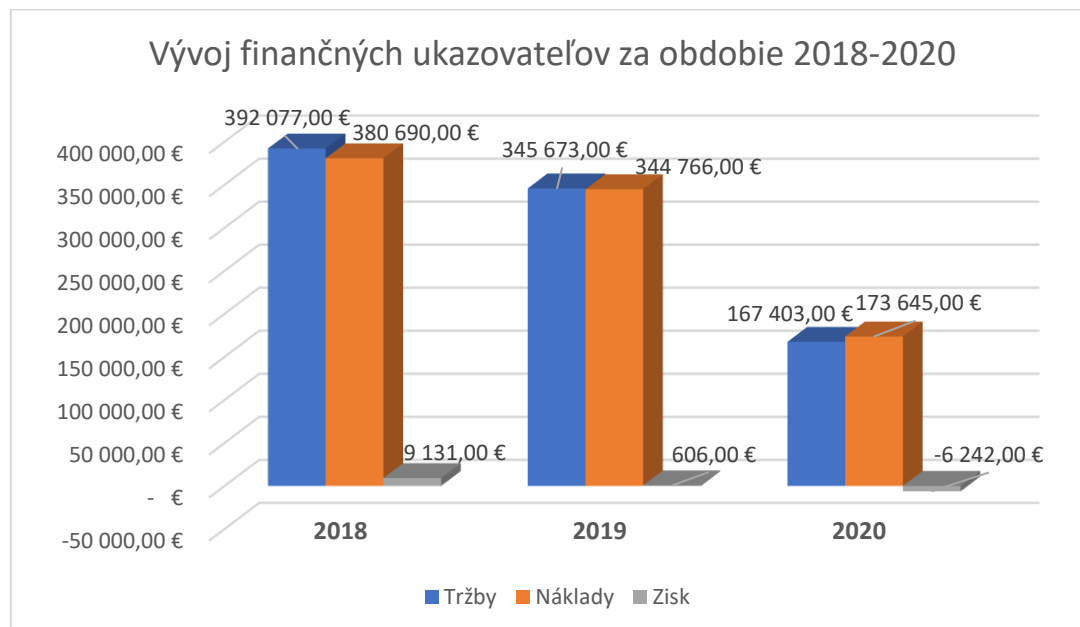
Zdroj: Vlastne spracovanie podľa <https://www.finstat.sk/36494399>

V roku 2019 dosiahla spoločnosť výnosy z hospodárskej činnosti respektíve tržby vo výške 345 673€, čo je o 11,84% menej ako v predchádzajúcom roku. Rok 2020, čo bol vlastne prvý rok pandémie COVID-19, spoločnosť dosiahla tržby len 167 404€ čo je oproti predchádzajúcemu roku o 51,57% menej. Výnosy spoločnosti klesli celkovo o 57,30% oproti roku 2018.

Ďalším dôležitým ukazovateľom sú celkové náklady (súčet nákladov na hospodársku a finančnú činnosť). Najvyššia hodnota nákladov za sledované obdobie bola v roku 2018 čo predstavuje hodnotu 380 690 €. V roku 2019 náklady dosiahli hodnotu 344 766 € čo je oproti predchádzajúcemu roku pokles o 9,44%. Najnižšia hodnotu nákladov spoločnosť dosiahla v roku 2020 a to vo výške 173 645 €. Oproti roku 2019 je to pokles o 49,63 % a oproti roku 2018 ide o zníženie nákladov o 54,39 %. Výsledok hospodárenia po zdanení (Zisk) spoločnosti sa vyvíjal negatívne. Najvyšší čistý zisk spoločnosť dosiahla v roku 2018, teda 9 131€. V 2018 bol Zisk spoločnosti PROVENKO nižší o 93,36%, teda 606 €. Aj keď pokles

zisku bol vysoký stále bol pre spoločnosť plusový. Rok 2020 dopadol pre podnik fatálne. Spoločnosť zaznamenala stratu vo výške 6 242 €.

Graf č.1 Vývoj finančných ukazovateľov v období 2018-2020



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://www.finstat.sk/36494399>

Z grafu vyplýva že v roku 2019 tržby spoločnosti boli o 46 404 € nižšie ako v predchádzajúcom roku a v poslednom sledovanom roku bol rozdiel tržieb oproti roku 2018 224 674 €. Náklady v rokoch 2018 a 2019 boli skoro rovnaké len s menším rozdielom a to v roku 2019 kde náklady klesli o 35 924 €. Zisk spoločnosti PROVENKO v roku 2020 klesol o 5 636 € čo je 10,3krát menej ako v predchádzajúcom roku a o 15 373 € menej ako v prvom sledovanom roku.

3.1.2 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Caffé Trieste

Druhou kaviarňou, ktorú si v tejto časti analyzujeme bude spoločnosť Caffé TRIESTE s.r.o.. Podnik sa nachádza v centre mesta Prešov. Kaviareň bola zvolená ako objekt analýzy preto, pretože spĺňa nami stanovené kritériá, ktoré sú nevyhnutné pre splnenie cieľa našej bakalárskej práce. V spoločnosti sme sledovali vývoj tržieb, nákladov, zisku a iných finančných ukazovateľov za obdobie rokov 2018 až 2020. Cieľom porovnávania

finančných ukazovateľov v tomto, ale aj ostatných podnikoch, je zistiť ako sa vyvíjali spomenuté ukazovatele pred a počas pandémie COVID-19.

Tabuľka č.2 výkaz zisku a strát spoločnosti Caffé TRIESTE s.r.o.

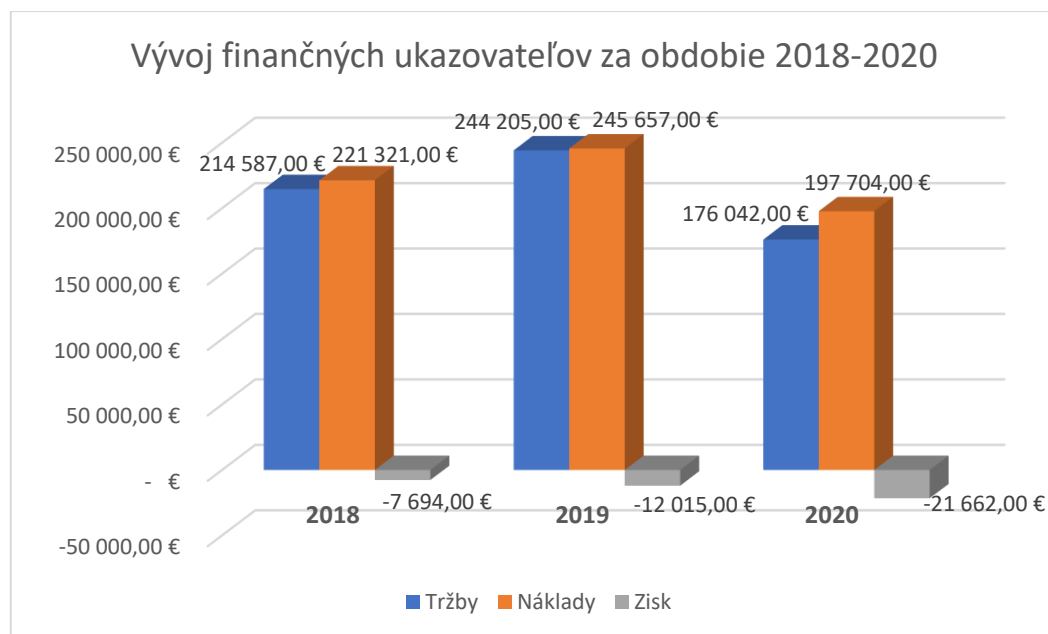
Výkaz zisku a strát			
Položka/Rok	2020	2019	2018
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	176 042,00 €	233 642,00 €	214 587,00 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	196 279,00 €	244 205,00 €	220 074,00 €
Osobné náklady	68 848,00 €	91 620,00 €	61 619,00 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	- 20 237,00 €	- 10 563,00 €	- 5 487,00 €
Pridaná hodnota	39 644,00 €	95 444,00 €	73 742,00 €
Náklady na finančnú činnosť spolu	1 425,00 €	1 452,00 €	1 247,00 €
Nákladové úroky	168,00 €	429,00 €	681,00 €
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 1 425,00 €	- 1 452,00 €	- 1 247,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	- 21 662,00 €	- 12 015,00 €	- 6 734,00 €
Daň z príjmov			960,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	- 21 662,00 €	- 12 015,00 €	- 7 694,00 €

Zdroj: Vlastne spracovanie podľa <https://finstat.sk/46583734>

V prvom roku sledovaného obdobia dosiahla spoločnosť výnosy z hospodárskej činnosti 214 587€. V roku 2019 sa tržby spoločnosti zvýšili na 233 642 € čo predstavuje nárast oproti minulému roku o 8,90 %. Prvý rok COVIDU-19 mal veľký dopad na vývoj tržieb podniku. Za rok 2020 tržby podniku klesli na 176 042 € čo predstavuje pokles oproti roku 2019 o 24,65 %. Druhým finančným ukazovateľom spoločnosti sú náklady. V roku 2018 mal súčet nákladov hodnotu 221 321 €. V roku 2019 celková suma nákladov dosiahla hodnotu 245 657 €. Podobne ako tržby, náklady spoločnosti vzrástli približne o 11 %. V poslednom roku sledovaného obdobia náklady klesli na 197 704 €, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu roku pokles o takmer 20 % a v porovnaní s rokom 2018 pokles o 10,67 %. Posledným ukazovateľom odzrkadľujúcim finančnú situáciu a stabilitu podniku je výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení, teda čistý zisk. Podnik bol počas

celého sledovaného obdobia stratový. V roku 2018 bola hodnota straty spoločnosti 7 694 €. Túto stratu spoločnosť v nasledujúcom roku takmer zdvojnásobila a strata dosiahla 12 015 € čo predstavuje navýšenie o 33,72 %. V roku 2020 dosiahla spoločnosť najvyššiu stratu od jej vzniku. Hodnota straty v poslednom 21 662 € čo je o 44,5 % viac ako v roku 2019 a o 172 % viac ako v prvom roku sledovaného obdobia.

Graf č.2 Vývoj finančných ukazovateľov v období 2018-2020



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://finstat.sk/46583734>

Graf vývoja finančných ukazovateľov v spoločnosti Caffé TRIESTE s.r.o. nám zobrazuje, aké rozdiely nastali vo finančných ukazovateľoch za sledované obdobie 2018-2020. V roku 2019 sa tržby spoločnosti zvýšili o 29 618 €. V roku 2020 tržby klesli oproti roku 2019 o 68 134 € a oproti roku 2018 o 38 545 €. Podobne ako tržby tak aj náklady sa v roku 2019 zvýšili a to o 24 336 €. Náklady klesli v roku 2020 o 47 953 € v porovnaní s predchádzajúcim rokom a o 23 617 € s rokom 2018. Strata v roku 2020 bola väčšia o 9 647 € v porovnaní s rokom 2019 a s rokom 2018 takmer trojnásobne vyššia.

3.1.3 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Raffaello Caffè

Ďalšou kaviarňou v ktorej budeme porovnávať finančné ukazovatele je spoločnosť LE RAFFAELLO s.r.o.. Tento podnik sa odlišuje od predošlých tým, že nie je lokalizovaný v centre mesta, ale mimo neho. Tento podnik sme si zvolili preto, pretože sa nachádza mimo centra mesta a spĺňa nami požadované kritéria. Tak ako aj v predošlých podnikoch tak aj v tomto sme sledovali vývoj finančných ukazovateľov v rokoch 2018 až 2020. Najviac nás bude zaujímať rok 2020 keďže sa jedná o prvý rok pandémie COVID-19.

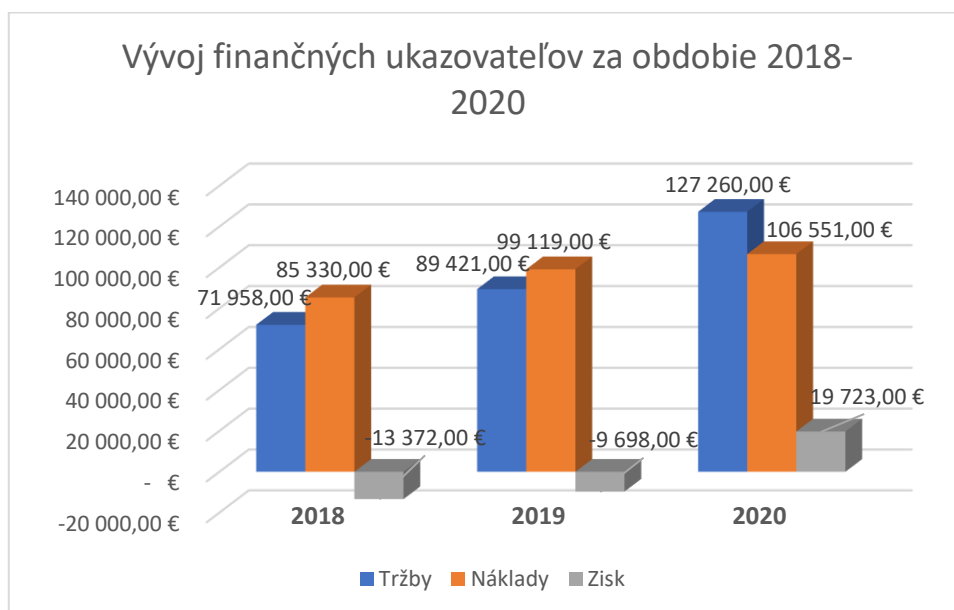
Z uvedenej tabuľky nižšie vyplýva, že tržby za rok 2018 dosiahli hodnotu 71 958 €, v roku 2019 tržby dosiahli 89 421 € čo je o 24,27 % viac. Najvyššie tržby spoločnosť dosiahla v roku 2020, kde sa suma vyšplhala až na 127 260 € čo je oproti roku 2019 nárast o 42,32 % a v porovnaní s rokom 2018 o takmer 80 %. Celkové náklady spoločnosti rástli priemerne 10 654 € každý rok. Súčet nákladov v roku 2018 dosiahol hodnotu 85 330 €. V roku 2019 suma nákladov dosiahla 99 119 € čo je o 16,16 % viac ako v predchádzajúcom roku. Najvyššia hodnota nákladov bola zaznamenaná v roku 2020, kde tento finančný ukazovateľ dosiahol hodnotu 106 551 € čo je o takmer 25 % viac ako v roku 2019 a o 7,5 %. Spoločnosť v roku 2018 bola stratová, konkrétne sa jedná o sumu 13 372 €. Za rok 2019 bola strata podniku 9 698 €. Spoločnosť bola schopná znížiť stratu o 27,5 %. V poslednom roku sledovaného obdobia zisk spoločnosti stúpol z predchádzajúcich strát na 19 723 € čo celkovo predstavuje takmer 150 % nárast zisku oproti roku 2019 a 168 € nárast v porovnaní s rokom 2018.

Tabuľka č.3 výkaz zisku a strát spoločnosti LE RAFFAELLO s.r.o.

Výkaz zisku a strát			
Položka/Rok	2020	2019	2018
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	127 260,00 €	89 421,00 €	71 958,00 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	104 896,00 €	97 264,00 €	83 588,00 €
Osobné náklady	18 280,00 €	26 390,00 €	20 720,00 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	22 364,00 €	- 7 843,00 €	- 11 630,00 €
Pridaná hodnota	41 993,00 €	20 033,00 €	9 734,00 €
Náklady na finančnú činnosť spolu	1 655,00 €	1 855,00 €	1 742,00 €
Nákladové úroky	327,00 €	458,00 €	591,00 €
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 1 655,00 €	- 1 855,00 €	- 1 742,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	20 709,00 €	- 9 698,00 €	- 13 372,00 €
Daň z príjmov	986,00 €	- €	- €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	19 723,00 €	- 9 698,00 €	- 13 372,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <https://finstat.sk/48099112>

Graf č.3 Vývoj finančných ukazovateľov v období 2018-2020



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://finstat.sk/48099112>

Graf vývoja finančných ukazovateľov spoločnosti LE RAFFAELLO s.r.o. nám zobrazuje zmeny týchto ukazovateľov. Ak si porovnáme tržby podniku v roku 2018 a 2019 vidíme, že sa tržby spoločnosti zvýšili oproti predchádzajúcemu obdobiu o 17 463 €. Náklady spoločnosti sa taktiež zvýšili v spomínanom období a to konkrétne o 27 161 €. Zisk spoločnosti v rokoch 2018 a 2019 bol mínusový, teda spoločnosť vykazovala stratu. Strata v roku 2019 klesla oproti roku 2018 o 3674 €. Oproti predchádzajúcemu roku zisk stúpol o 29 421 € a v porovnaní s rokom 2018 sa zisk zvýšil o 33 455 €.

3.1.4 Vývoj finančných ukazovateľov v podniku Nico Caffè

Poslednou analyzovanou kaviarňou v tejto kapitole bude spoločnosť s názvom KAVEJO s.r.o.. Kaviareň sa nachádza mimo centra mesta, konkrétne na sídlisku 2 v meste Prešov. Spoločnosť bola nami zvolená do výskumu na základe splnenia už nami vyššie spomínaných kritérií. Tak ako v predošlých spoločnostiach, tak aj v tejto budeme porovnávať a analyzovať finančné ukazovatele na základe ktorých budeme v nasledujúcej kapitole realizovať výsledky a zistenia porovnávaní.

Prvým ukazovateľom v poslednej analýze vybranej spoločnosti KAVEJO s.r.o. sú tržby, ktoré v roku 2018 dosiahli hodnotu 374 476 €. V nasledujúcom roku tržby podniku vzrástli na 663 880 € čo je takmer dvojnásobok výnosov z predchádzajúceho roku. V roku 2019 výnosy podniku boli o 77,28 % vyššie ako v predchádzajúcom účtovnom období. V roku 2020 tržby spoločnosti dosiahli hodnotu 847 828 €, čo je najviac za celé sledované obdobie. Nárast tržieb v porovnaní s rokom 2019 je 27,72 % a oproti roku 2018 je nárast tržieb väčší o 126,40 %. Náklady sa vyvíjali podobne ako tržby. Súčet nákladov na hospodársku činnosť a finančnú dosiahol v roku 2018 výšku 405 002 €. V roku 2019 celkové náklady podniku vzrástli na 690 195 €. Celkové náklady spoločnosti podobne ako tržby, sa v roku 2019 zvýšili o 70,42 % a v roku 2020 náklady dosiahli sumu 801 520 €, čo predstavuje nárast oproti roku 2019 o 16,13% a v porovnaní s rokom 2018 o takmer 100 %. Posledným ukazovateľom tak ako aj pri predchádzajúcich analýzach je výsledok hospodárenia respektíve čistý zisk. V prvom roku sledovaného obdobia bola spoločnosť, podobne ako predchádzajúce spoločnosti stratová. Strata v prvom roku dosiahla výšku 30 526 €. V roku 2019 strata podniku klesla na hodnotu 26 315 €, čo predstavuje zníženie

straty podniku o 13,80 %. V roku 2020 podnik dosiahol zisk a to vo výške 46 308 €. Zisk vzrástol o 151,95 % oproti roku 2019 a oproti roku 2018 takmer trojnásobne.

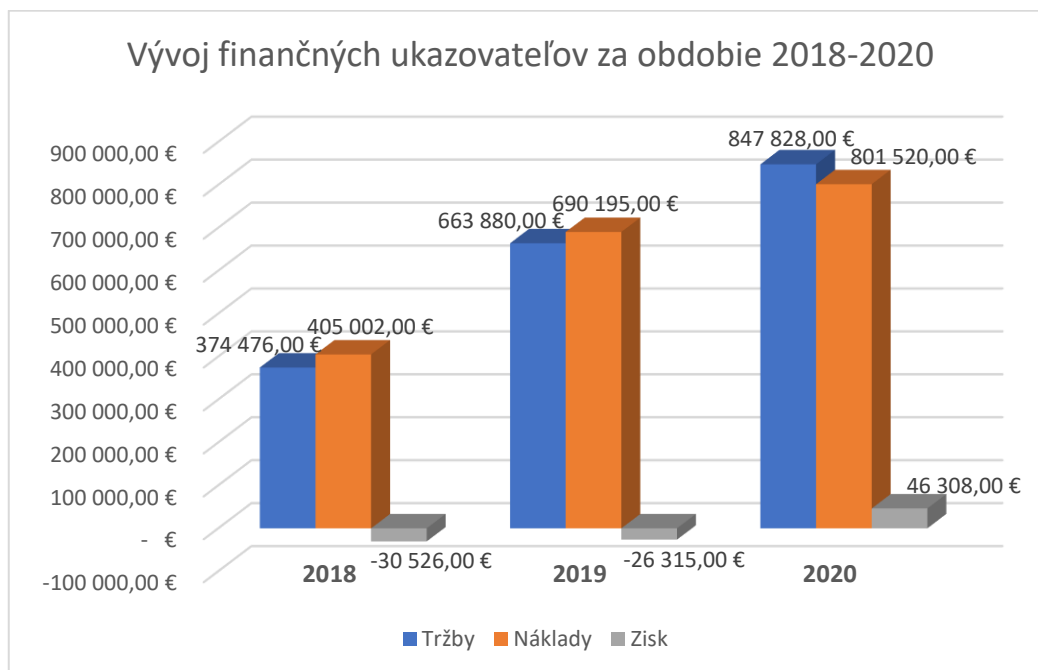
Tabuľka č.4 výkaz zisku a strát spoločnosti KAVEJO s.r.o.

Výkaz zisku a strát			
Položka/Rok	2020	2019	2018
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	847 828,00 €	663 880,00 €	374 476,00 €
Náklady na hospodársku činnosť spolu	799 364,00 €	688 630,00 €	401 506,00 €
Osobné náklady	207 551,00 €	163 343,00 €	64 993,00 €
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	48 464,00 €	- 24 750,00 €	- 27 030,00 €
Pridaná hodnota	280 928,00 €	166 553,00 €	35 840,00 €
Náklady na finančnú činnosť spolu	2 156,00 €	1 565,00 €	3 496,00 €
Nákladové úroky	1 429,00 €	1 008,00 €	929,00 €
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	- 2 156,00 €	- 1 565,00 €	- 3 496,00 €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	46 308,00 €	- 26 315,00 €	- 30 526,00 €
Daň z príjmov	6 249,00 €	- €	- €
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	40 059,00 €	- 26 315,00 €	- 30 526,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <https://www.finstat.sk/50301811>

V poslednom grafe finančnej analýzy podniku môžeme vidieť rozdiely vo vybraných finančných ukazovateľoch. Tržby spoločnosti v roku 2019 boli vyššie oproti roku 2018 o 289 404 €. V 2020 bol nárast tržieb oproti predchádzajúcemu roku o 183 948 € a oproti prvému roku analýzy o 473 352 €. Rozdiel nákladov medzi rokmi 2019 a 2018 je podobný ako pri tržbách teda 285 193 €. V roku 2020 rozdiel nákladov narástol v porovnaní s rokom 2019 o 111 325 € a s rokom 2018 o 399 518 €. Zisk spoločnosti v roku 2019 dosiahol stratu a síce podnik bol na tom lepšie ako v predchádzajúcom roku, konkrétne o 4 211 €. V roku 2020 bol podnik plusový a rozdiel oproti predchádzajúcemu roku je 72 623 € a oproti roku 2018 76 834 €.

Graf č.4 Vývoj finančných ukazovateľov v období 2018-2020



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <https://www.finstat.sk/50301811>

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto časti bakalárskej práce budeme hodnotiť porovnávanie konkrétnych finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch pohostinských služieb a zozbierané odpovede z dotazníka. Na základe týchto dvoch analytických častí práce sme schopní zodpovedať na nami stanovené výskumné otázky v 3. kapitole.

Ako prvú si rozoberieme časť práce, ktorá sa zaoberala porovnávaním finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch pohostinských služieb v meste Prešov.

4.1 Výsledky realizovaného výskumu a odporúčania pre objekty pozorovania

Prvou výskumnou otázkou, ktorú sme na základe porovnávania vybraných finančných ukazovateľov a odpovedí dotazníka zodpovedali, je:

- Ako ovplyvňuje lokalizácia prevádzky pohostinských služieb zvládnutie krízovej situácie?

Porovnávaním finančných ukazovateľov, môžeme skonštatovať, že lokalizácia prevádzky naozaj ovplyvňuje zvládnutie krízovej situácie (konkrétne pandémie COVID-19.). Porovnávali sme podniky, ktoré sa nachádzali v centre mesta a mimo neho, napr. na sídlisku. Na základe finančných ukazovateľov podnikov sme došli k záveru, že podniky, ktoré boli lokalizované mimo centra mesta Prešov mali lepšie výsledky hospodárenia (ďalej ako VH) ako podniky, ktoré sa nachádzajú v centre.

Keď si porovnáme podnik Dublin Cafe&Pub s podnikom Raffaello Caffè, vidíme, že VH spoločnosti PROVENKO s.r.o. dosiahol v roku 2020 hodnotu - 6 242 €, teda stratu a spoločnosť LE RAFFAELLO s.r.o. dosiahla za rok 2020 zisk v hodnote 19 723 €. Ak si porovnáme ďalšie podniky na základe tých istých kritérií vidíme, že podnik Caffè Trieste, ktorý sa nachádza mimo mesta dosiahol VH za posledný rok sledovaného obdobia – 21 662 € a podnik Nico Caffè, ktorý sa nachádza mimo centra dosiahol zisk za rok 2020 40 059 €.

Na základe odpovedí z dotazníka tak isto vyplýva, že aj pre respondentov v čase pandémie COVID-19 zohrala lokalizácia podnikov dôležitú úlohu pri výbere pohostinských služieb.

Zo 100 respondentov 64 z nich navštevovalo podniky pohostinských služieb mimo centra, teda v oblasti miesta bydliska. 32 respondentov navštevovalo počas pandémie podniky lokalizované v centre mesta a zvyšný počet respondentov zvolil možnosť iné (viď príloha 1 graf č.1).

Na základe porovnávania finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch pohostinských služieb, odpovedí dotazníka, ale aj z teoretických poznatkov získaných z teoretickej časti bakalárskej práce, sme boli schopní zodpovedať nasledujúcu výskumnú otázku:

- Aké nástroje krízového manažmentu boli uplatňované v oblasti pohostinských služieb manažérmi podnikov počas pandémie COVID-19 na Slovensku?

Podniky pohostinských služieb, ktoré sme porovnávali sa nachádzali na rôznych miestach v meste Prešov. Či už z teoretických poznatkov, porovnávania finančných ukazovateľov, ale aj z informácií o podnikoch, ktoré sú voľne dostupné na internete, vieme, že nástrojov uplatňovaných podnikmi pohostinských služieb bolo niekoľko. Teda po podrobnej analýze dostupných a zozbieraných informácií môžeme skonštatovať, že nasledovné nástroje boli prioritne uplatňované v oblasti pohostinských služieb manažérmi podnikov počas pandémie COVID-19 na Slovensku:

- Redukcia zamestnancov – bohužiaľ aj tento menej pozitívny nástroj bol aplikovaný manažérmi hlavne, kvôli tomu, aby sa znížili finančné náklady podniku.,
- Zmena distribučného reťazca – napr. zmena dodávateľa surovín.,
- Spolupráca s inými podnikmi – počas pandémie vznikli spolupráce podnikov pohostinských služieb s podnikmi donáškových služieb. Ide hlavne o podniky ako Wolt, Bolt food, food panda, donest to a mnohé iné. Aj na základe odpovedí z dotazníka vieme, že väčšina respondentov využívala donáškové služby najmä počas pandémie. Konkrétne 56 respondentov nevyužívalo donáškové služby pred pandemiou (viď príloha graf č.3) a 63 respondentov tvrdí, že podniky pohostinských služieb v ich okolí nespolupracovali s podnikmi donáškových služieb (viď príloha graf č.5).,
- Redesign pracovných pozícií – zmena pracovnej náplne alebo jej doplnenie (napríklad kuchár musel hygienicky zabaliť jedlo a posunúť ho na ďalšiu

distribúciu, ak doplní svoje služby o donáškové tak čašník môže pracovať ako kurier),.

- Online reklama – veľa podnikov počas pandémie začalo využívať online priestor či už na spoluprácu s aplikáciami podnikov donáškových služieb alebo na vytvorenie reklamy za účelom prilákania spotrebiteľov.
- Zmena lokalizácie prevádzky – Z porovnávaní finančných ukazovateľov medzi vybranými podnikmi pohostinských služieb nám vyplýva, že podniky, ktoré sa nachádzajú mimo centra mesta, zvládali vlny pandémie lepšie ako tie v centre.

Ďalšou výskumnou otázkou, ktorá úzko súvisí s témou našej bakalárskej práce, je:

- Ako sa dotkli protipandemické opatrenia zavedené vládou podnikov služieb?

Nie len podniky pohostinských služieb, ale aj ostatné podniky boli a ešte naďalej sú sužované pandemiou COVID-19. Nie ani samotná pandémia, ale aj niektoré nelogické opatrenia ovplyvňovali vývoj situácie v podnikoch na Slovensku.

Po vypuknutí pandémie boli obmedzenia pre prevádzky cestovného ruchu a služieb v SR veľmi komplikované a podnikatelia si prešli od obmedzení, lockdownov a dokonca poniektorí až k bankrotom. Práve preto boli majitelia (v našom prípade podnikov pohostinských služieb) nútení vymyslieť iné alternatívy, ako si zabezpečiť zisk. Aj z realizovaného porovnávaní finančných ukazovateľov medzi podnikmi nám vyplýva, že pre niektoré podniky, boli vtedajšie obmedzenia fatálne. Väčšina podnikov pohostinských služieb musela kvôli prísnyim opatreniam fungovať na “čierno“ aby aspoň z časti pokryli finančné náklady. Podniky pohostinských služieb museli aplikovať aj nanútené krízové nástroje, pretože nemali na výber. Máme na mysli nástroje ako redukcia zamestnancov, redesign pracovných pozícií a zmena distribučného reťazca.

Neskôr bol povolený vstup do podnikov cestovného ruchu a služieb len pre očkovaných a prekonaných čiže v tak zvanom režime OP+, ale mnoho podnikov vstup do prevádzky ani nekontrolovalo, pretože počas lockdownov prišli o finančné prostriedky a aj napriek nariadeniam vlády, púšťali aj nezaočkovaných klientov³⁸.

³⁸ ÚRAD VEREJNÉHO ZDRAVOTNÍCTVA SR. Podrobnejšie informácie k režimu pre prevádzky verejného stravovania od 3.1.2022 [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-10-03]. Dostupné na internete:

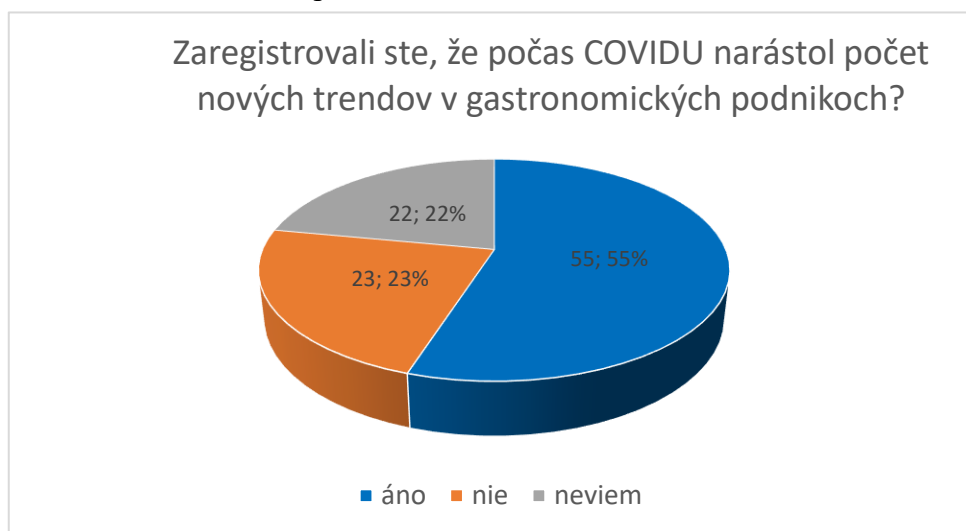
Len pred nedávnom sa zrušili všetky opatrenia a podnikatelia si môžu znova vydýchnuť a naštartovať svoj podnik od znova.

Nasledujúcou výskumnou otázkou, ktorú sme zodpovedali na základe odpovedí z dotazníka, je :

- Ktoré nové trendy v oblasti donáškových služieb uplatnili podniky pohostinských služieb na udržanie tržieb?

Tieto trendy jestvovali už aj pred pandémiou COVID-19, ale neboli natoľko využívané zákazníkmi a ani podnikmi pohostinských služieb. Aj keď respondenti v dotazníku uviedli, že registrujú nárast nových trendov v gastronomických podnikoch.

Graf č.5: Zobrazenie odpovedí z dotazníka



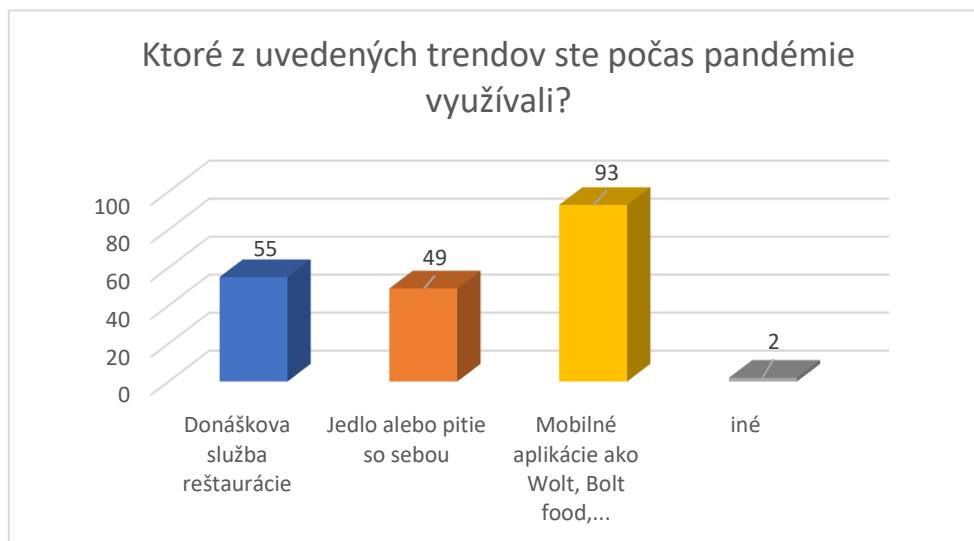
Zdroj: vlastné spracovanie

Na túto otázku odpovedalo 100 respondentov, z toho 55 z nich uviedlo, že zaregistrovali nárast počtu nových trendov, 23 respondentov uviedlo, že nezaregistrovali nárast trendov a zvyšných 22 respondentov uviedlo možnosť neviem.

Ďalšou otázkou v dotazníku, ktorá súvisí s výskumnou otázkou bola:

- Ktoré z uvedených trendov ste počas pandémie využívali?

Graf č.6: Zobrazenie odpovedí z dotazníka



Zdroj: vlastné spracovanie

Odpovede v otázke boli nastavené na viacero odpovedí. Zo 100 respondentov 93 využívalo najviac počas pandémie mobilné aplikácie donáškových služieb, zároveň 49 respondentov využívalo možnosť jedla a pitia so sebou a 55 zvolilo možnosť donáškovú službu reštaurácie.

Na základe všetkých odpovedí respondentov vieme povedať, že podniky, ktoré naši respondenti navštevovali najviac využívali donáškové služby Wolt, Bolt food a iné, vlastné donáškové služby a poskytovanie služby jedla a pitia so sebou.

Poslednou výskumnou otázkou našej bakalárskej práce, je:

- Aké príležitosti priniesla COVID kríza pre podniky služieb?

Pandémia COVID-19 priniesla veľa možností pre podniky služieb a to najmä vo forme spolupráce medzi podnikmi. Ide hlavne o spolupráce medzi podnikmi pohostinských služieb a podnikmi donáškových služieb, ktoré využívalo veľa ľudí počas prísnych opatrení a lockdownov.

Samozrejme nie len spolupráce podnikov sú jediným prínosom pandémie. Môžeme tu zaradiť aj využívanie online priestoru napríklad na tvorbu reklám a oslovovanie prípadných zákazníkov, ale aj redesign pracovných pozícií, kde má podnikateľ možnosť ponechať si zamestnancov s tým, že náplň ich práce sa mierne pozmení.

Zo zodpovedaných výskumných otázok, ale aj na základe porovnávania finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch a z odpovedí dotazníka sme schopní navrhnúť opatrenia, ktoré môžu podniky pohostinských služieb v krízovom období aplikovať.

Tabuľka č.5: opatrenia pre podniky pohostinských služieb v krízovom období

Krízové opatrenia	Popis opatrení	Výhody	Nevýhody
Vytvorenie spolupráce s inými podnikmi	spolupráca s podnikmi donáškových služieb (Wolt,...)	väčšie tržby, získanie nových klientov, udržanie klientov, udržanie zamestnanosti	mierne zvýšenie nákladov, zvýšenie cien
Zmena lokalizácie prevádzky	premiestnenie prevádzky mimo centier navštevovaných prevažne turistami napr. na sídlisko	zníženie nákladov, menšia konkurencia, lojalita spotrebiteľov	ťažšie začiatky v novom prostredí
Redesing pracovných pozícií	zmena pracovného miesta napr. z čašníka balič potravín	Udržanie pracovníkov, nové zamestnanecké zručnosti	nespokojnosť zamestnanca
Angažovanie v online priestoroch	vytvorenie online reklám, využívanie sociálnych sietí	prilákanie novej klientely	konkurencia na sociálnych sieťach
Zavedenie možnosti jedla a pitia so sebou	umožnenie zákazníkovi vziať si nápoj alebo jedlo so sebou	väčšie tržby, využitie aj počas lockdownu, udržanie zákazníkov	nákup jednorazových pohárov, tanierov, generovanie odpadu...

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Na základe teoretických poznatkov z prvej kapitoly, porovnávania konkrétnych finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch pohostinských služieb v meste Prešov, ktoré boli zvolené ako objekt výskumu na základe splnenia zvolených kritérií, ktoré sú uvedené v tretej kapitole a na základe odpovedí nášho dotazníka, ktorého témou bolo vnímanie spotrebiteľov o nových trendoch gastronomických podnikov, ktoré priniesla pandémie COVID-19, sme boli schopný splniť zadané ciele bakalárskej práce.

Bakalársku prácu sme rozdelili na 3 kapitoly. V prvej kapitole sa venujeme vymedzeniu teoretických pojmov, ktoré úzko súvisia s témou bakalárskej práce, ktorou je riadenie podnikov služieb v krízovom období.

Prvá kapitola sa zaoberá stručným úvodom do manažmentu následne krízovým manažmentom a jeho nástrojmi, KM v cestovom ruchu a jeho nástrojmi, KM na nadnárodnej a podnikovej úrovni.

V druhej kapitole sme si určili primárny cieľ a sekundárne ciele bakalárskej práce a aj metódy a postupy ako sa k týmto cieľom hodláme dopracovať. Zadali sme si výskumné otázky, ktoré sme zodpovedali pomocou porovnávania konkrétnych finančných ukazovateľov vo vybraných podnikoch pohostinských služieb, ale aj pomocou odpovedí z dotazníka.

Tretia kapitola sa zameriava na metodiku práce a metódy skúmania. Charakterizujeme objekty skúmania a uskutočňujeme ich finančnú analýzu na základe konkrétnych finančných ukazovateľov.

V poslednej kapitole našej bakalárskej práce sa venujeme výsledkom, ku ktorým sme dospeli vďaka postupom a metódam uvedených v druhej kapitole a na záver v poslednej kapitole sme navrhli sumár opatrení, ktorý má svoje výhody, ale na druhú stranu aj menšie nedostatky, pre podniky pohostinských služieb, ktoré sa nachádzajú v krízovom období, alebo môže tento sumár opatrení poslúžiť podniku len ako akési preventívne opatrenie voči potencionálnym krízovým situáciám.

Prínos našej bakalárskej práce vidíme v tom, že sme uskutočnili analýzu vývoja finančných ukazovateľov, ktorá poskytla informácie o podnikateľskej činnosti v sledovaného krízového obdobia s akcentom na lokalizáciu prevádzok. Výsledky analýzy

poukazujú na dôležitosť lokalizácie prevádzky ako dôležitého faktora ovplyvňujúceho zvládanie krízy.

Cieľ našej práce sme naplňali postupne. Na základe odbornej literatúry sme syntetizovali poznatky o krízovom manažmente v cestovnom ruchu a službách. Následne sme v analytickej časti uskutočnili analýzu finančných ukazovateľov, ktoré sme graficky spracovali a to nám umožnilo porovnávať jednotlivé výsledky vybraných subjektov v čase. Súčasťou aplikačnej časti je aj štúdia spotrebiteľského správania uskutočnená metódou dopytovania. Tieto postupy viedli k navrhnutiu opatrení krízového manažmentu pre podniky pohostinských služieb: vytvorenie spolupráce s inými podnikmi, zmena lokalizácie prevádzky, redesign pracovných pozícií, angažovanie v online priestoroch, zavedenie možnosti jedla a pitia so sebou.

Zoznam použitej literatúry

Bibliografia

- [1] DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954
- [2] MAJTÁN, Miroslav. Manažment. Bratislava: Spirit 2 s.r.o. 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
- [3] KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: Victoria Publishing 1993. 659 s. ISBN: 80-85605-45-7.
- [4] PAPULA, Jozef a PAPULOVA, Emília. Manažment pre OA, SNP Bratislava : Mladé letá s.r.o. 2013. 116 s. ISBN: 978-80-10-01882-6.
- [5] MIHOK, Jozef a KADÁROVÁ, Jaroslava. Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov. Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2012. 272 s. ISBN 978-80-553-1255-2.
- [6] BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, Ivana a BUTORAC, Dušan. Crisis Management. 2007. 54 s.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. Krízový management - teorie a praxe: DonauMedia, s. r. o. 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-33-6.
- [8] NOVÁK, Ladislav a kolektív. Krízové plánovanie: vydavateľstvo ŽU 2005. 208 s. ISBN 80-8070-391-4.
- [9] ŠIMÁK, Ladislav. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina : EDIS 2016. 263 s. ISBN 978-80-554-1165-1.
- [10] KADÁROVÁ, Jaroslava. Krízové riadenie podnikov: Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach 2018. 224 s. ISBN 978-80-553-2935-2.
- [11] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. Ekonomické znalosti pro tržní praxi: Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci 2006. 310 s. ISBN 80-244-1468-6.
- [12] GLAESSER, Dirk. Crisis Management in the Tourism Industry: Great Britain 2003. 269 s. ISBN 0-7506-5976-9.

[13] COMCEC. Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries, COMCEC COORDINATION OFFICE, Turkey August 2017. 170 s.

Online dokumenty

[14] SAB. *Nepriaznivý vplyv pandémie koronavírusu na podnikovú ekonomiku SR* [elektronický zdroj]. Bratislava [2021] online. 71 s. [cit. 2022-18-02]. Dostupné na internete: <<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Nepriazniv%C3%BD-vplyv-pand%C3%A9mie-koronav%C3%ADrusu-na-podnikov%C3%BA-ekonomiku-SR.pdf>>

[15] EUROEKONÓM. *Manažment a základné manažérske funkcie* [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2021-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/manazment/>>

[16] EUROEKONÓM. *Základné manažérske funkcie* [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2021-15-10]. Dostupné na internete: <<https://www.euroekonom.sk/zakladne-manazerske-funkcie/>>

[17] UNWTO. *Unwto and the un system* [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-09-01]. Dostupné na internete : <<https://www.unwto.org/>>

[18] TOP HORECA. Peter Chovančík: *Každá reštaurácia môže byť úspešná v rozvoze jedál s minimálnymi nákladmi* [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/hotelove-a-restauracne-vybavenie/1933-peter-chovancik-kazda-restauracia-moze-byt-uspesna-v-rozvoze-jedal-s-minimalnymi-nakladmi>>

[19] TOP HORECA. *Ak nepomôže štát, prepúšťanie bude pokračovať* [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/aktuality/1675-ak-nepomozestat-prepustanie-bude-pokracovat>>

[20] TOP HORECA. *V období momentálnej krízy je správna chvíľa na online reklamu.* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na internete : <<https://www.tophoreca.sk/servis-sluzby/technologie-softver/1637-v-obdobi-momentalnej-krizy-je-spravna-chvila-na-online-reklamu>>

[21] FINSTAT. *PROVENKO, s.r.o.* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-15-02]. Dostupné na internete : <<https://www.finstat.sk/36494399>>

[22] FINSTAT. *Caffé TRIESTE Prešov, s.r.o.* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-15-02]. Dostupné na internete : <<https://finstat.sk/46583734>>

[23] FINSTAT. *LE RAFFAELLO s.r.o.* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-17-02]. Dostupné na internete : <<https://finstat.sk/48099112>>

[24] FINSTAT. *KAVEJO s.r.o.* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-17-02]. Dostupné na internete : <<https://www.finstat.sk/50301811>>

[25] ÚRAD VEREJNÉHO ZDRAVOTNÍCTVA SR. *Podrobnejšie informácie k režimu pre prevádzky verejného stravovania od 3.1.2022* [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-10-03]. Dostupné na internete:

<https://www.uvzsr.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=4970:podrobnejie-informacie-k-reimu-pre-prevadzky-verejneho-stravovania-od-312022&catid=56:tlaove-spravy&Itemid=62>

Prílohy

Príloha č.1: Grafy