

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

6501R027

Sára MACOVÁ

RIADENIE PODNIKU POČAS PANDÉMIE

Crisis management during a pandemic

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Brno, 2022

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie a hotelnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Sára Macová

Osobní číslo: 14633278

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE: RIADENIE PODNIKU POČAS PANDÉMIE

TÉMA PRÁCE V AJ: CRISIS MANAGEMENT DURING A PANDEMIC

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: Vymezte problematiku krizového managementu v podniku. Vymezte teoreticky pojmy související s epidemií. Popište opatření, která byla prováděna v průběhu epidemie COVID-19 ze strany vlády.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část: Provedte analýzu krizového řízení vybraného podniku v době epidemie COVID-19.
 - Návrhová část: Cílem práce je, na základě analýzy, navrhnout postup krizového řízení v průběhu epidemie pro minimalizaci ztrát z podnikatelské činnosti.

Jméno a příjmení autora: Sára Macová

Název bakalářské práce: Riadenie podniku počas pandémie

Název bakalářské práce v AJ: Crisis management during a pandemic

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Anotace: MACOVÁ, Sára: Riadenie podniku počas pandémie [Bakalárska práca]. Vysoká škola obchodní a hotelová v Brne. Obor Manažment hotelierstva a cestovného ruchu. Vedúca bakalárskej práce: Eva Lukášková, Ph.D.: Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár. Brno, 2022, 58 s.

Annotation: MACOVÁ, Sára: Crisis management during a pandemic [Bachelor thesis]. College of Business and Hotel Management. Faculty of Hotel and Tourism management. Tutor: Eva Lukaskova, Ph.D.: Degree: Bachelor. Brno, 2022, 58 pages.

Klíčová slova: pandémie, riadenie, SWOT analýza, manažment

Key words: pandemics, managing, SWOT analyses, management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Riadenie podniku počas pandémie* vypracoval samostatně pod vedením *Ing. Eva Lukášková, Ph.D.* a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto mieste by som rada poďakovala pani Ing. Eve Lukáškovéj, Ph.D. za čas a informácie , ktoré som využila počas písania práce . Ďalej by som rada poďakovala mojej rodine, ktorá ma podporovala.

ABSTRAKT

Bakalárska práca „RIADENIE PODNIKU POČAS PANDÉMIE“ je zameraná na analýzu podniku pred a počas pandémie. Cieľom práce bude zistiť, či podnik svoje vystupovanie dostatočne zmenil na základe vonkajších vplyvov a ako sa prispôboval epidemiologickej situácii. Pre tieto zistenia bola využívaná SWOT analýza.

Prvá časť obsahuje základné pojmy o riadení, manažmente a sumarizovanie vládnych opatrení vytvorených v priebehu pandémie.

Druhá časť obsahuje dve analýzy SWOT. Prvá je vytvorená pred pandemiou a druhá počas pandémie, aby sa vedelo rozlíšiť správanie podniku. Je tvorená pomocou tabuliek a kvadrantov. Záver práce obsahuje návrhy na zlepšenie.

ABSTRACT

Bachelor thesis „CRISIS MANAGEMENT DURING A PANDEMIC“ focuses on analyses of business before and during pandemics. The aim of the thesis is to answer a question, if the business adapts enough and effectively to external situations. SWOT analyses are used for these purposes.

The first part of the thesis contains clarifying of fundamental terms of management and summarising of pandemic regulations created by Slovak government.

The second part concentrates on creating of SWOT analysis before and during pandemics and creating external and internal analyses as well. It is supported with charts and quadrants. The conclusion contains suggestions for improvements.

Obsah

Úvod.....	9
1 Manažment.....	10
1.1 Druhy manažmentu:.....	10
1.1.1 Manažér a jeho funkcie.....	11
1.1.2 Úrovne manažérov.....	13
1.2 Kríza.....	13
1.3 Riziko a kríza.....	15
2 Krízový manažment.....	17
2.1 Krízový manažment v podniku.....	17
2.2 Účinné manažérske riadenie počas krízovej situácie.....	18
3 Teoretické pojmy súvisiace s epidémiou.....	20
3.1 Opatrenia, ktoré boli zavedené vládou počas pandémie zo strany vlády.....	21
3.2 Označenie prevádzok.....	23
3.3 Kontrola zákazníkov.....	23
3.4 Aplikácia OverPass.....	24
4 Metodika práce.....	26
5 Charakteristika vybraného podniku.....	28
5.1 Interná analýza podniku pred pandemiou.....	29
5.2 Externá analýza podniku pred pandemiou.....	31
5.3 SWOT analýza pred pandemiou.....	32
5.4 INTERNÉ PROSTREDIE POČAS PANDÉMIE.....	39
5.5 EXTERNÉ PROSTREDIE POČAS PANDÉMIE.....	41

5.6	SWOT analýza počas pandémie	43
6	Návrhy na zlepšenia.....	49
	Záver	52
	Použité zdroje.....	53
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	56
	Seznam zkratok	57

ÚVOD

Vo veľmi rýchlo sa meniacom svete sú ľudia vedení k neustálym zmenám. Ide o politické, legislatívne, inovatívne či spoločenské zmeny, ktoré sa stali súčasťou každodenného života. V roku 2020 však pribudla ďalšia, zdá sa, že neoddeliteľná súčasť nášho života – pandémia.

Chod gastronomických prevádzok bol zasiahnutý obdobím pandémie. Na Slovensku sa stali pohostinské podniky a športoviská najviac obmedzenými sektormi počas pandémie. Pomoc štátu týmto prevádzkam je považovaná predstaviteľmi gastronomických združení za veľmi slabú, nedostačujúcu a nepresne interpretovanú. Počas pandémie sa stal biznis v gastronómii veľmi nestabilný a veľa podnikov už po prvom polroku tejto spoločenskej krízy zaniklo.

Výber témy priamo súvisí s novým aspektom objavujúcim sa na každodennej báze, covidom - 19, pretože mu populácia musela prispôbiť značnú časť nášho bytia. Bakalárska práca sa zaoberá riadením podniku počas pandémie, pretože veľká časť gastronomických prevádzok bola nútená svoje podniky zatvoriť. V období rozšíreného vírusu nešlo o manažovanie gastronomických prevádzok ako doposiaľ, ale o krízové riadenie, aby podniky nezanikli.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti bude cieľom definovať pojmy v manažmente, jeho funkcie a typy, pričom je zameriavaná najmä na krízový manažment. Ďalším cieľom tejto časti bude vymedzenie pojmov súvisiacich s pandemiou a objasniť pandemické opatrenia na Slovensku. V praktickej časti bude cieľom zistiť, či podnik zmenil správanie a zameranie počas pandémie. Čiastkové ciele tejto časti je vytvorenie komplexnej analýzy pred pandemiou a počas pandémie, aby mohlo byť zhodnotené jeho postavenie a riadenie počas krízy. Výsledkom práce bude zhodnotenie, či podnik pandemickú situáciu zvládol.

1 MANAŽMENT

Vznik manažmentu je datovaný do obdobia, v ktorom bol vybudovaný aj kapitalizmus. S vyvíjajúcim sa kapitalizmom sa zmnohonásobilo riadenie a jeho význam sa postupne zvyšoval. Začiatky riadenia sú úzko späté s deľbou pracovných činností počas priemyselnej revolúcie, ktorá sa diala v druhej polovici devätnásteho storočia. Za kolísku manažmentu sú považované Spojené štáty americké. Na prelome devätnásteho storočia sa uskutočnili prvé experimenty o rozpracovaní teórie a praktických otázok ohľadom riadenia. Za podstatné centrum rozvoja manažmentu sa považuje Americká spoločnosť strojných inžinierov. Prvá vec, ktorú sa snažili vyriešiť, bola produktivita. Zovšeobecňujúce závery poznáme najmä od praktikov, ktorí zhromažďovali poznatky o manažmente a vytvárali zovšeobecňujúce závery.

Vedná disciplína, manažment, je stará približne sto rokov. Snahy o predpovedanie, koordinovanie ľudí, plánovanie a dohliadanie na vykonávané práce boli primárnou funkciou manažmentu na jeho počiatku. (Cole, 2010). Manažment je tok udalostí medzi skupinou ľudí, ktorí sa riadia podľa riadiaceho subjektu. Ciele sú vytýčené riadiacim subjektom (Blažek, 2014, s.12). Manažment je taktiež charakterizovaný ako disciplína, ktorá usmerňuje procesy a diania v organizáciách, takpovediac v jednom systéme, ktorý je dynamický. Avšak toto riadenie nemá len jednu zložku a manažment v 21. storočí je rozdeľovaný do niekoľkých kategórií. Rozdelenie bolo vytvorené podľa funkcií, na ktoré by sa malo zameriavať. Veber a kol. (2009, s.26) vymedzili druhy manažmentu nasledovne:

1.1 Druhy manažmentu:

- operačný manažment,
- produktový manažment,
- projektový manažment,
- finančné riadenie,
- manažment kvality, environmentu, bezpečnosti práce,
- manažment rizika.

Manažment ako praktická činnosť je označovaný ako systém činností, ktoré sú vykonávané manažérom na dosiahnutie cieľa. Systémy, ktoré sú zavedené v organizáciách, sú intelektuálnym výsledkom ľudí v organizácii a ten vyplýva z ich teoretických vedomostí

a praxe. Manažment ako praktická aktivita je súbor manažérskych schopností, ktorý je využívaný pri pracovnej činnosti manažéra. Význam týchto schopností sa mení z hľadiska pozície manažéra:

1. Technické schopnosti, ktoré predstavujú zbehosť v procesoch a postupoch. Patrí sem aj práca so strojmi a inými technikami.
2. Ľudské schopnosti, v ktorých je zahrnutá práca s ľuďmi a vytváranie priestoru, kde sa zamestnanci neboja prejavíť svoj názor.
3. Konceptné schopnosti, v ktorých si vieme vytvoriť správny pohľad na vec, schopnosť rozoznať významné prvky v rôznych situáciách.
4. Projekčné schopnosti predstavujú schopnosť vyriešiť problém, ale aj nájsť riešenie. (Alexy, Mečár, 2006, s.18).

Tak ako sa zmenili časy, keď bol manažment ešte len v začiatkoch, tak sa zmenili aj ľudia, organizácie, dynamickosť trhu a znalosti ekonómie sú taktiež neporovnateľné. Manažment sa vyvíja tak, ako naša spoločnosť napreduje. (Cole. 2010).

Funkcie manažmentu sú definované z rôznych uhlov, ale ide najmä o funkciu plánovania. V tejto funkcii ide o výber činností a stanovenie menších cieľov. Tie sú nevyhnutné na dosiahnutie úloh, ktoré si organizácia či firma vytýčila. Aby sme vedeli, aké činnosti sa majú vo firme vykonávať, je dôležitá funkcia rozhodovania. Táto funkcia formuluje ciele a metódy využívané na dosiahnutie vybraných úloh a toho, čo má byť docielené. Organizovanie ako ďalšia funkcia nás vedie k symbióze na pracovisku, vytváranie súladu a snaží sa tým limitovať chaos na pracovisku. Vytvára systém funkčný, prispôsobuje poradie vykonávaných prác, aby boli čo najefektívnejšie. Ďalšou potrebnou funkciou je operatívne riadenie, ktoré sa úzko spája s komunikáciou medzi nadriadenými a podriadenými pracovníkmi vo firme, kedy nadriadení delegujú prácu a výzvy svojim podriadeným. Operatívna funkcia je veľmi prepojená s funkciou kontroly, ktorú využíva manažment na správne smerovanie firmy, organizácie. (Šefčík, Jerábek a kol. 2017, s. 31)

1.1.1 Manažér a jeho funkcie

Riadenie ako iné ľudské činnosti je mnohokrát nazývané umením. Je potvrdené, že manažérom sa pracuje lepšie, keď sú využívané systematické vedomosti z riadenia. Sú to vedomosti prameniace z vedy. Takýto typ informácií je možné zdieľať a manažéri si tieto informácie

a poznatky vedia naštudovať. Šefčík, Jeřábek a kol. (2017, s.33) charakterizujú vedu ako: „organizovanú znalosť, ktorej metóda práce je používanie vedeckých metód.“

Za prácu manažéra sa považujú funkcie, ktoré priamo ovplyvňujú vývoj firmy alebo organizácie. Hlavnou úlohou manažéra je rozhodovanie, organizovanie, plánovanie a kontrolovanie. Jeho rozhodovanie má firmu približovať k stanoveným cieľom a tým ju posúvať vpred. Chod a smerovanie firmy je ovplyvňované manažérskymi funkciami a rozhodnutiami, preto by mali byť prerozdelené správne. (Míka, Hudáková, Šimák, s.13). Veber a kol. (2009, s.38,39) rozdelili základné kompetencie a zručnosti, ktoré by mal mať človek, ktorý rolu manažéra vo firme obsadzuje:

1. Odborné vedomosti - tento typ „zručnosti“ je nadobúdaný prevažne vzdelávaním. Hlavný podiel na odborných znalostiach predstavuje školská príprava. Tieto znalosti by však nemali byť nadobúdané len počas študentského života, pretože doba napreduje a vzdelávanie by malo byť kontinuálne, aby sme vedeli nasledovať a chápať trendy spoločnosti.
2. Sebavzdelávanie - patrí sem najmä vlastná iniciatíva napredovať, snaha o to stať sa lepším. Na trhu je oveľa väčšia konkurencia ako kedykoľvek predtým, a preto sebavzdelávanie a sebarozvoj je dobrá vlastnosť, ako si udržať nielen funkciu manažéra, ale aj miesto na trhu ako podnik.
3. Praktické vedomosti - „skills“ vieme nadobudnúť iba praxou a tréningom. Patrí sem uvádzanie odbornej znalosti do praxe pri vytváraní rozhodnutí, delegovaní práce, plánovaní a organizácii. Praktické znalosti nadobúdame skúsenosťami.
4. Ľudská dimenzia- okrem vedomostí, ktoré vieme nadobudnúť počas štúdia a práce v teréne, je taktiež hlavnou úlohou manažéra práca s ľuďmi. Za jeho hlavnú úlohu je považovaná komunikácia a motivovanie pracovníkov. Taktiež ide o sociálnu zrelosť, ktorá vytvára rad osobnostných vlastností, ako je etickosť a mravnosť. Tie človek nadobúda nielen výchovou, ale aj osobnostným rozvojom. Minimálnymi požiadavkami na dosiahnutie sociálnej zrelosti je dodržiavanie zákonov. Ľudská dimenzia a sociálna zrelosť sú súčasťou vlastností manažéra a jeho osobnosti.

1.1.2 Úrovne manažérov

Manažéri sa pokladajú za dôležité osoby vo firme, pretože priamo ovplyvňujú jej chod a vývoj. Od ich riadenia závisia podnikateľské zámery, hospodárska situácia a spôsob riadenia organizácie. V 21. storočí sa manažéri najčastejšie rozdeľujú do troch kategórií:

1. Manažéri prvej línie - patria sem majstri, vedúci dielne a pod. Ide o riadiacich pracovníkov, ktorí sú len o stupeň vyššie nad pracovníkmi a radovými zamestnancami.
2. Stredná úroveň manažérov - niekedy označovaný ako výkonný manažment. Sú tu manažéri rôznych skupín, vedúci útvarov. Zbieranie informácií tvorí 40% ich času. Ich úlohou býva vedenie podriadených, priebežné monitorovanie ich útvaru, hodnotenie výsledkov.
3. Vrcholoví manažéri- nazývaní ako „top“ manažéri. Ide o manažérov, ktorí kontrolujú, monitorujú a usmerňujú všetky činnosti. Majú úzke naviazanie na majiteľov podniku. (Veber a kol., 2009, s.28).

1.2 Kríza

„Kríza vzniká ako vyvrcholenie rizika“ . (Bednárík, 2010, s.6). Môže byť tiež chápaná ako nestála situácia, ktorá nevyhnutne potrebuje pozornosť manažéra a zväčša si vyžaduje aj o reformy vo firme. Nie každý problém vo firme býva označovaný krízou. Podľa Smejkalu a Raisa (2010, s. 27) rozdeľujeme krízy podľa závažnosti na:

- závažné, pri ktorých firma čelí existenčným problémom,
- menej závažné, ktoré ohrozujú primárne úlohy a ciele firmy.

Vývoj krízy je delený na pomaly vyvíjajúcu sa krízu, ktorej príchod sme schopní si všimnúť, vieme sa na ňu pripraviť a vytvoriť opatrenia. Kríza, ktorá sa objaví bez žiadneho signálu, nazývame náhle vyvíjajúca sa kríza, ktorej sa čelí oveľa ťažšie.

Každá kríza má svoj zdroj a pôvod. Pôvod krízy môže byť nájdený vo vnútri firmy alebo bývajú príčinou externé faktory, ktoré na firmu pôsobia. Medzi interné pôvody krízy bývajú zaradované nasledovné:

- surovinová kríza,

- výrobná kríza,
- kríza financií,
- personálna kríza,
- know-how kríza.

Medzi externé pôvody krízy zaraďujeme:

- odbytové krízy v okolí,
- výrazné zmeny v cenovej politike dodávateľov,
- legislatíva, ktorá umožňuje nelegálnu konkurenciu,
- odcudzenie,
- mechanické uplatňovanie byrokratických predpisov EÚ,
- zákaznícka kríza.

Medzi konkrétne príčiny krízy patria: prírodné príčiny, technické vady, ľudský faktor(aby sa stále neopakovalo slovo príčina) a manažérske rozhodnutia.

Kríza sama o sebe zažíva päť fáz, v ktorých sa môže nachádzať. Týchto päť etáp na seba nadväzuje. Predkrízová situácia, ako prvá fáza, definuje ohrozenia a následne organizácia sú zhotovené projekty riadenia. Ako druhé nasleduje varovné obdobie, ktoré sa prejavuje varovnými správami, udalosťami, ktoré informujú o zvyšujúcich pravdepodobnostiach naplnenia hrozieb. V tejto etape je nutné aktivovať sily proti možným hrozbám. Tretia etapa, séria tiesňových udalostí, je charakteristická vyhláškami krízových opatrení. Prechodný stav sa týka obnovovania základných činností a snaženie sa o zamedzenie rozširovania krízy. Posledná fáza, pokrízová, zariaďuje obnovu funkčnosti, vytváranie analýzy o kríze a prijatia nových opatrení. (Smejkal, Rais, 2010, s. 335)

Aj keď je každá kríza jedinečná a neopakovateľná, používame tri kroky, ktoré sú uplatniteľné vo všetkých typoch krízy:

1. Analýza ohrozenia – najlepším spôsobom, ktorým sa vieme uchrániť od krízy, je eliminovanie tých potencionálnych. Najdôležitejšie je vytvoriť čo najprecíznejšiu prognózu vzniku potencionálnych kríz.
 - i. potencionálne zdroje

- ii. špecifické javy ako príznaky
 - iii. časový horizont
 - iv. miera pravdepodobnosti
 - v. stanovenie účinku
2. Stanovenie krízovej stratégie- krízová matica nám dáva predstavu o všeobecnom stupni ohrozenia firmy alebo organizácie. Týmto spôsobom nám zľahčuje rozhodnutie pri vyberaní stratégie.
 3. Realizácia krízovej stratégie. Ku každému typu krízovej situácie existujú rôzne stratégie:
 - i. stratégia eliminovania ohniska
 - ii. stratégia odvrátenia vzniku krízy
 - iii. stratégia úspešného zvládnutia krízy
 - iv. stratégia využitia krízy (Bednárík, 2010).

1.3 Riziko a kríza

V podnikateľskom prostredí je rozhodovanie a konanie človeka istým spôsobom rizikové. Kríza vzniká neraz kombináciou náhod v jednom okamihu. Podnikanie je sprevádzané neustálymi rizikami. Ak by neexistovalo riziko, každý podnik by bol úspešný.

Pojem riziko je spájané s možnosťou straty. Je chápané ako výsledok aktivovanej škody. Šefčík, Jeřábek, Málek a spol. (2018, s. 63) charakterizujú riziko ako „kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrenie ohrozenia, vyjadrujúce mieru ohrozenia a stupeň ohrozenia.“ S týmto pojmom sa označuje pravdepodobnosť vzniku záporného javu a jeho dôsledky. Riziko je chápané v dvoch rovinách a to ako pravdepodobnosť vyústenia nežiaducej situácie a dosah možného následku. (Šefčík, Jeřábek, Málek kol., 2018, s. 63). V podnikateľskom svete sa riziko chápe ako možná strata. Podnikateľské riziko je zapríčinené:

- vonkajšie vplyvy, kde zohráva veľkú úlohu príroda,
- vnútorné vplyvy, ktoré sa dejú pri negatívnom konaní,

- hospodárske vplyvy,
- kapitálové vplyvy,
- prevádzkové vplyvy.

Neriešené riziká zvyčajne ústia ku kríze. Pretože kríza vzniknutá neriešením rizík sa nedeje náhodne. Každé riziko má potenciál aby z neho vypukla kríza. Riziká a krízy sa môžu diať cyklicky ale aj náhodne, zhlukom rôznych situácií. Proti neočakávaným krízam a rizikám sa ťažšie vytvárajú opatrenia, ale v konečnom dôsledku sa vždy snažíme eliminovať straty v podniku. (Bednárík, 2010, s. 16).

2 KRÍZOVÝ MANAŽMENT

V roku 1962 počas Karibskej krízy bol prvýkrát použitý termín krízový manažment. V tej dobe išlo o obmedzenie rizík, ktoré by mohli viesť k vzájomnej konfrontácii. Neskôr počas studenej vojny bol termín využívaný organizáciou NATO pri riešeníach krízových situácií, ktoré mali vojenskú formu. A onedlho, keď riziko vojny opadlo, krízový manažment ostal. Dnes je využívaný vo veľkej škále iných odvetví.

Krízový manažment je sústredený na zvládanie kríz, ktorým podnik čelí. Tento manažment býva využívaný tiež ako preventívny nástroj pri hodnotení rizík, ktoré častokrát vedú k vzniku krízy. (Bednárík, 2010, s. 8). Zväčša každý proces a rozhodnutie vo firme je rizikové. Nie vždy sa dosiahne požadovaný výsledok. Aj keď je riziko každodennou súčasťou firmy či organizácie, často sa mu nevenuje toľko pozornosti, koľko by bolo potrebnej. Krízový manažment je tvorený unikátnymi metódami a znalosťami, ktoré nám napomáhajú zvládnuť riadenie počas toho, ako na nás vplývajú negatívne sily. Fungovanie krízového manažmentu je pre firmu veľmi dôležité a prínosné, pretože proces riadenia vo všeobecnosti prebieha s neštandardnými podmienkami. (Šefčík, Jerábek, Málek a kol. 2018, s. 63). Veber a kol. (2009, s. 597) vníma manažment rizika ako veľmi dôležitý, pretože „zvyšuje tak odolnosť organizácie a pružnosť jej reakcie na možné zmeny.“ Avšak ani úspešné riadenie rizík nám nikdy neponúkne stopercentný úspech a fungovanie firmy. V krízovom manažmente ide o úspešné prevedenie firmy počas krízy s čo najmenšími stratami. (Özgür, 2019).

Dôležitým pojmom v krízovom manažmente je „nebezpečie“. Iným slovom, hazard. Ten je vnímaný ako reálna hrozba. Všetko od pracovnej sily, strojov a technológie dokáže vytvoriť nežiaduci dôsledok, či už je to ujma na zdraví, alebo na majetku.

2.1 Krízový manažment v podniku

Manažment je z funkčného hľadiska považovaný ako celok opatrení, názorov, metód, ktoré sú využívané manažérmi na zvládnutie rôznych činností. Krízový manažment je definovaný ako súbor opatrení pre prevenciu, ale aj pri náhlych situáciách pre zachovanie funkčnosti. Je zároveň chápaný ako súbor vedomostí, vedeckých postupov a technologických opatrení, ktoré pomáhajú vedúcim pracovníkom riešiť rôzne situácie, ale taktiež ide o havarijnú plány, ochrany životného prostredia, duchovných hodnôt a majetku. (Hálek, 2008, s. 54). Krízový manažment napomáha k zvládnutiu špecifických činností ako:

- minimalizovanie príčin vzniku krízových situácií,
- príprava na činnosť v krízových situáciách,
- bránenie vzniku krízových situácií,
- redukcia zdrojov krízových situácií,
- odstránenie následkov.

Podľa Alexyho a Mečára (2006, s.161) na tieto ciele nadväzujú ďalšie, a to ciele organizačného charakteru, akými sú monitorovanie interného a externého prostredia, vytváranie opatrení, ktorými zvládneme krízovú situáciu, realizácia konkrétnych potrebných zásahov a odstraňovanie dôsledkov krízovej situácie.

Krízové riadenie v podniku je teda prvok všeobecného riadenia firmy. Používaný býva v dvoch rovinách:

1. Bežný stav- je časťou každodenného riadenia firmy, kde sa prejavuje ako prevencia.
2. Krízový stav- po vyhlásení krízových stavov, využíva sa ako špecifický postup riadenia, v rámci protikrízových opatrení.(Hálek, 2008, s.56).

Pri akejkoľvek snahe zamedziť tvorbu rizík je nemožné ovplyvniť náhody a neočakávané skutočnosti, ktoré sú pokladané za najväčší problém riadenia rizík. Teória čiernych labutí, napísaná Nassimom Nicholasom Talebom, sa zaoberá udalosťami, ktoré majú širší dopad, ako sme si prvotne mohli myslieť. Úplne popierajú naše očakávania. Avšak čierna labuť sa spätne dá pochopiť a je vysvetliteľná. Mnohé z nich sú vlastne len obyčajné situácie, ktoré sa stali čiernymi labuťami iba pre ľudskú nepozornosť a nepripravenosť. Labute spôsobujú veľké úspechy alebo hlboké krachy. Taleb považuje za úspech predpokladať nepredpokladateľné a tým predbehnúť konkurenciu a okrem toho aj ochrániť vlastný podnik. Hlavným princípom ako dosiahnuť tento úspech, je vystúpenie z komfortnej zóny, nemyslieť priemerne a vidieť čierne labute ako príležitosti. (Smejkal, Rais, 2010, s.117).

2.2 Účinné manažérske riadenie počas krízovej situácie

Na to, aby bolo manažérske riadenie krízových situácií účinné, je členené do rôznych princípov. Tieto zásady musia byť uskutočnené pred mimoriadnou situáciou, počas nej a po nej. Za najpoužívanejší systém proti krízovým situáciám je považovaná prevencia všetkých potenciálnych rizikových udalostí.. Krízový manažment sa skladá z prevencie krízových

udalostí a z reakcie na krízové situácie. Tieto reakcie na krízovú situáciu by mali byť najmä účinné. Sú to:

- Prijatie skutočnej situácie - veľa manažérov vidí mimoriadnu situáciu ako problém, ktorý sa ich netýka. Manažéri by mali mať vedomie , že je nutné premýšľať o problémoch, rizikách a náhodných situáciách. Veľmi výhodné je využívanie metód, ako manažérske hry a brainstorming. Je dôležité vytvoriť u manažérov uvedomenie, že každá situácia môže vytvoriť krízu.
- Plánovanie a koordinovanie - na to, aby boli krízové situácie zvládnuté úspešne, je potrebné plánovanie. Plánovanie, rozdelenie zodpovednosti a tímová hra sú tri piliere efektívneho riadenia. Ak nastane situácia, že jedna zložka sa bude spoliehať na druhú, je veľká pravdepodobnosť, že sa nikam nedostaneme.
- Identifikovanie nebezpečia- všetky krízové udalosti so sebou prinášajú aj nové možnosti. Pri riešení týchto nových krízových situácií je potrebné využívať nové možnosti na to, aby sme ich zvládli.
- Zamedzenie šírenia škôd- krízoví manažéri sa snažia eliminovať ujmy krízovej situácie.
- Vyriešenie udalosti- po tom, ako sa snažíme zamedziť šírenie situácie.
- Predchádzanie možnosti opakovania.
- Obnovenie funkčnosti (Smejkal, Rais, 2010, s. 334).

3 TEORETICKÉ POJMY SÚVISIACE S EPIDÉMIOU

Epidémia/ pandémia- Demko (2021) vo svojom Malom slovníku Covid-19 pod pojmom epidémia chápe: „výskyt“ (viacerých alebo mnohých) prípadov rovnakého ochorenia, špecifického správania sa v súvislosti so zdravím alebo iných javov spojených so stavom zdravia v komunite alebo v oblasti, v množstve, ktoré zrejme prevyšuje normálne „očakávanie“. Odborníci sa nie vždy dokážu zhodnúť, čo je „očakávanie“. Charakterizujúcou črtou epidémie je, že sa rozprestiera na veľkej oblasti ako napríklad štáty, kontinenty a zasahuje do životov väčšiny ľudí. Počas pandémie Covid-19 taktiež riaditeľ Svetovej zdravotníckej organizácie vyhlasuje núdzový stav ohrozenia zdravia obyvateľstva s medzinárodným dosahom.

Epidemiológ je odborník, ktorý skúma dôvody, pre ktoré vznikla epidémia, skúma vývoj a navrhuje opatrenia, ktorými by sa mali ľudia riadiť, aby sa čo najmenej vystavovali ohrozeniu. Najčastejšie je ním absolvent medicíny, verejného zdravotníctva alebo príbuzného odboru špecializovaného na túto problematiku.

Epidemiologická metóda predstavuje postupy, ktoré majú najmä kvantitatívny charakter. Epidemiologická metóda zisťuje výskyt ochorenia v populácii. Využíva na to vedomosti o pravdepodobnosti, štatistiky a iné výskumné metódy. Snaží sa tiež o zistenie príčin, a preto sa využívajú aj rôzne hypotézy. Ide o kombináciu vedeckých odborov ako fyzika, biológia alebo ergonómia.

Infekčné ochorenie je ochorenie zapríčinené infekciou. Toto ochorenie sa môže prenášať z človeka na človeka, ale nie je to pravidlom. Ochorenie, ktoré sa prenáša z človeka na človeka, sa nazýva prenosné ochorenie. Ľahkosť nákazy je vyjadrená infekčnosťou, vyjadrená číslom „efektívne reprodukčné číslo R_0 “. Toto číslo udáva, na koľko ďalších osôb môže byť choroba z jednej osoby prenesená. Pokiaľ obsahuje „R“ za sebou „1“ znamená to, že každý nakazený človek nakazí ďalšieho jedného. Ak je za „R“ číslo „2“ a viac, počet infikovaných stúpa a vzniká pandémia. Pre osýpky je číslo R_0 medzi 12 až 18, pričom pre Covid-19 je to 2-3. Hodnota sa získava modelovaním na základe údajov, ktoré boli o Covide alebo iných vírusoch doposiaľ zozbierané.

Kľzavý medián je vypočítaný z denného počtu nových infikovaných za jeden týždeň. Nie je taký populárny ako kľzavý priemer ale je presnejším ukazovateľom, pretože odstraňuje odľahlé extrémny.

PCR testy sú skratkou pre „polymerase chain reaction“. Testy sa doposiaľ ukazujú ako jediný schopný nástroj, akým možno dokázať prítomnosť vírusu Covid-19. Vykonávajú sa výterom hltanu a nosohltanu. Využívajú sa aj rýchlotesty, ale tie nie sú dostatočne citlivé. Antigénové testy dokážu určiť pozitivitu len v prípade, keď má človek niekoľko dní rozvinuté ochorenie spôsobené infekciou.

Karanténa je obmedzovanie zdravých ľudí, ktorí boli v styku s infekčnou chorobou. Cieľom je prevencia prenosu choroby počas inkubačného času. Odlišnosť medzi karanténou a izoláciou je, že izolácia sa týka už infikovaných osôb. V karanténe môžu byť aj zdraví ľudia, ktorí prišli do kontaktu s infekčnou chorobou, ale nie je isté, či sa ňou nakazili. Existuje aj modifikovaná karanténa, ktorá čiastočne obmedzuje voľnosť pohybu. Ukladá sa napríklad pri zvládnutí rôznych situácií. Patrí sem napríklad vylúčenie detí zo škôlky.

Medzi protektívne bariéry patria rukavice, plášte, okuliare, masky, ktoré používame ako ochranu pred Covid-19. (Demko, 2020).

Covid-19 je podľa Slovenskej terminologickej databázy akútne respiračné ochorenie vyvolané koronavírusom SARS CoV2 z čeľade koronavírusov, ktoré sa prejavuje kašľom, horúčkou, dýchavičnosťou, zápalom pľúc a v prípade zlého zdravotného stavu sa môže skončiť smrťou. Akronym sa skladá z anglických slov coronavirus disease. Číslica 19 je odkazom na rok, v ktorom sa epidémia začala. (Slovenská terminologická databáza, n.d.)

3.1 Opatrenia, ktoré boli zavedené vládou počas pandémie zo strany vlády

Vládou bolo počas pandémie vystriedaných niekoľko typov opatrení od covid automatov cez obmedzenia až po zákazy. Aktuálne si každá gastronómická prevádzka musí vybrať režim, v ktorom bude fungovať. Tieto „režimy“ sú rozdelené podľa toho, či je do podniku dovolené púšťať neočkovaných, otestovaných alebo očkovaných. Režimy sú pomenované nasledovne :

1. Základ – do prevádzky môže zákazník vstúpiť bez akéhokoľvek negatívneho testu a očkovania. Tento typ režimu má povolený najmenší počet zákazníkov.
2. OTP – táto skratka znamená „očkovaní, testovaní, po prekonaní Covid-19“. V tomto

type zariadenia môžu byť obslužení testovaní zákazníci antigénovým testom nie starším ako 48 hodín a PCR testom nie starším ako 72 hodín. Očkovaní majú vstup do podniku povolený na základe preukázania sa o očkovaní.

3. Kompletne zaočkovaní- v tomto type smú vojsť do prevádzok iba plne zaočkované osoby. Kompletne zaočkovaný znamená
4. v , že človek musí byť zaočkovaný 2 dávkami vakcíny, pričom doba od podania druhej dávky očkovania musí byť minimálne 14 dní. Táto lehota zahŕňa vakcínu Comirnaty od Pfizer, Spikewax od Moderny, Vaxzevria od AstraZeneca a Sputnik V. Pri jednodávkovej vakcíne musí uplynúť 21 dní od očkovania, v tomto prípade ide momentálne len o vakcínu Janssen od Johnson&Johnson.

Režim, ktorý je vybraný podnikom, ovplyvňuje kapacitu podniku podľa farby Covid automatu, v ktorej sa nachádza. V každej farbe Covid automatu je kapacita podnikov roztriedená podľa troch skupín uvedených vyššie. Farby v covid automate sú rozdelené na: zelenú, oranžovú, červenú a čiernu podľa počtu infikovaných osôb okrese.

V zelenej farbe môžu podniky navštevovať očkovaní, neočkovaní, ale aj otestovaní zákazníci akýkoľvek typ podniku (OTP, kompletne očkovaný a základ). Zelená farbu je nazývaná aj „monitoring“, pretože okres v tejto farbe je iba „pod dohľadom“ a bez obmedzení. Ďalšou farbou je oranžová – ostrážitosť, kedy môže byť na akejkoľvek veľkej terase maximálne 10 ľudí, ak je podnik v režime „základ“. V OTP je exteriér bez obmedzení a v interiéri môžu sedieť maximálne štyri osoby pri jednom stole alebo viac osôb z jednej domácnosti. Stoly musia mať medzi sebou rozostupy dva metre. V režime „kompletne zaočkovaní“ je exteriér bez obmedzení a v interiéri platia presne také isté obmedzenia ako v režime OTP. V prvom stupni ohrozenia, teda v červenej farbe, podnik v režime základ má povolený iba okienkový predaj a rozvoz. V OTP je stále exteriér bez obmedzení a v interiéri sú pravidlá rovnaké ako v oranžovej farbe. V skupine „kompletne zaočkovaní“ sú nariadenia o prevádzke stále nezmenené. V bordovej farbe, v druhom stupni ohrozenia, sa nariadenia oproti predchádzajúcim farbám veľmi sprísňujú. V režime základ je povolený už len okienkový predaj a rozvoz, ale v OTP môžu mať terasy akúkoľvek kapacitu, pokiaľ sú stoly od seba vzdialené dva metre. V tomto režime sa už nepovoľuje vstup do interiéru. Režim, v ktorom môžu vstúpiť do prevádzky len kompletne zaočkovaní v červenej farbe,

majú exteriér bez obmedzení a v interiéri môžu byť maximálne štyri osoby pri jednom stole, prípadne viac osôb z jednej domácnosti. Taktiež tu platia rozostupy medzi stolmi v interiéri aj v exteriéri dva metre. V poslednom, treťom stupni ohrozenia, platí pre režim základ, OTP a kompletne zaočkovaní rovnaké povolenie, a to len okienkový predaj a rozvoz.

3.2 Označenie prevádzok

Ďalšie z opatrení, ktoré bolo vydané vládou, je nutnosť mať označenú prevádzku. Stanovený režim, ktorý bol vybraný podnikom, sa nemusí nikde nahlasovať, ale je potrebné, aby typ režimu bol v podniku viditeľne zaznačený pre zákazníkov. Úradom verejného zdravotníctva je odporúčané, aby bola táto informácia umiestnená na dverách prevádzky. Zároveň je dôležité, aby boli zákazníci oboznámení s režimom pred tým, ako vstúpia do prevádzky.

Oznam nemá stanovený vizuál. Musí byť jasne a zrozumiteľne napísaný a vhodne umiestnený. Môže byť aj viacjazyčný. Je tiež povolené režimy striedať. Počas obedných hodín môže mať prevádzka iný režim ako počas večera, no táto informácia musí byť tiež jasne označená. Interiér prevádzky a terasa môžu používať rozdielne režimy v jednom okamihu. Na terase môže mať podnik režim „základ“ a vo vnútri „kompletne zaočkovaní.“ Je povolené pre zákazníkov z terasy, ktorá má iný režim ako interiér, využívať toalety.

3.3 Kontrola zákazníkov

Vyhláškou Úradu verejného zdravotníctva sú zamestnanci oprávnení žiadať a nahliadať do potvrdení o negatívnom výsledku testu alebo do Covid pasu. Prevádzkami sú akceptované také dokumenty, ktoré potvrdzujú negatívny výsledok antigénového testovania nie starší ako 48 hodín, PCR testovania nie staršieho ako 72 hodín a do Covid preukazu, ktorý môže byť v papierovej alebo v elektronickej podobe. Digitálny Covid preukaz obsahuje QR kód.

Čítačky Covid preukazov nie sú vyžadované. Pre čo najpresnejšie dodržiavanie regulácií súvisiace s kontrolou zákazníkov stačí, ak si prevádzka na firemný telefón nainštaluje oficiálnu aplikáciu OverPass.

Povinnosťou prevádzky je vpustiť do priestorov iba tie osoby, ktoré sa preukážu príslušným dokumentom alebo ak spĺňajú kritérium daného režimu. Ak zákazník nepredloží potvrdenie

a napriek tomu je do prevádzky vpustený, podnik sám seba vystavuje riziku kontroly a pokuty. Úrad verejného zdravotníctva dovoľuje nahliadať len do dokumentov, týkajúcich sa negatívneho výsledku testovania alebo Covid preukazu, nie do občianskeho preukazu. Vyhláška neudeľuje podnikom súhlas preverovať doklady totožnosti, avšak návštevníci ich môžu ukázať dobrovoľne. Ak odmietnu, na čo takisto majú právo, prevádzka môže odmietnuť ich obsluhu.

3.4 Aplikácia OverPass

Aplikácia je určená najmä pre gastronomické podniky, poskytovateľov služieb a organizátorov hromadných podujatí, ktorí si pri vstupe vyžadujú preukázanie sa platným Covid pasom. Dáta, ktoré sa prostredníctvom aplikácie overujú, sa do nej neukladajú. Zákazník sa nemusí báť, že prevádzka bude informovaná o type vakcíny prípadne o časovom údaji podania vakcíny. OverPass funguje na zariadeniach s operačným systémom Android, ktorý má verziu minimálne 6.0, s operačným systémom iOS, ktorý vyžaduje verziu 13.0 a vyššie a taktiež musí mať zariadenie funkčný fotoaparát. Aplikácia si pre svoje fungovanie vyžaduje internetové pripojenie. Má prístup iba ku kamere. OverPass funguje iba na kontrolu oficiálnych digitálnych Covid preukazov EÚ a nie na iné formy potvrdení o tom, či bol človek očkovaný, prekonal ochorenie alebo o negatívnom teste.

Aplikácia OverPass je oficiálne vydaná štátom a nasleduje platné vyhlášky Úradu verejného zdravotníctva SR. Preto v prípade akýchkoľvek zmien nemusia zahraničné aplikácie reflektovať aktuálne a platné nariadenia, podľa ktorých by sa mali podniky riadiť. (Úrad verejného zdravotníctva SR, 2021)

II. Praktická část

4 METODIKA PRÁCE

Ciele bakalárskej práce sú vytvorené v teoretickej aj praktickej časti. V teoretickej časti sú zameriavané najmä na správne definovanie pojmov v krízovom manažmente ale aj manažmente vo všeobecnosti. Ďalším cieľom tejto časti je vymedzenie pojmov súvisiacich s pandémiou a objasnenie pandemických opatrení, ktoré boli vytvorené vládou.

V praktickej časti je skúmané, či sa podnik snaží dostatočne adaptovať prostrediu a protipandemickým opatreniam. Táto časť je rozdelená na menšie, čiastkové, ciele, ktoré pomôžu zistiť postavenie na trhu.

V práci je využívaná najmä SWOT analýza. Je využívaná v podnikaní aj v manažmente, vytvára údaje o prosperite podniku. SWOT je skratka zo začiatočných písmen anglických slov:

strenght – sila,

weakness – slabosť,

opportunity – príležitosť,

threat – hrozby. (Slávik, 2005)

Tento typ analýzy sa dá vykonávať v každom podniku či spoločnosti bez ohľadu na zameranie a veľkosť podniku. SWOT analýza ukazuje prečo je dobré vedieť silné a slabé stránky podniku. Vďaka tomu, môže podnik rásť a napredovať. Okrem toho je analýza zameriavaná aj na príležitosti, ktorých sa môže chopiť, ale aj na hrozby, ktoré ju môžu ohroziť. V práci sú vytvorené dve analýzy, prvá ukazuje ako sa podnik choval pred pandémiou, druhá ukazuje ako sa riadenie zmenilo počas pandémie. Z analýz je zisťované, či sa podnik prispôbil trhu dostatočne. Súčasťou SWOT analýzy je aj interná a externá analýza prostredia. Tieto analýzy obsahujú informácie o mikroprostredí ale aj makroprostredí.

Interná analýza podniku je využívaná na vytvorenie si reálneho obrazu o podniku a jeho mieste na trhu. Z tejto analýzy vedia byť určené silné a slabé stránky podniku ale aj konkurenčné výhody. Interná analýza musí mať objektívne vyhodnotené faktory, pretože ku koncu je nutné si uvedomiť strategické schopnosti.

Externé prostredie podniku je zložené z dvoch sfér:

- makroprostredie
- odvetvové prostredie.

Pre úspech firmy je nevyhnutné aby bolo sledované externé prostredie a zmeny, ktoré sa dejú. Analýza vonkajšieho prostredia je prínosná pre manažment spoločnosti. Vytvorenie prehľadu príležitostí a hrozieb je cieľom tejto analýzy. (Sedláčková, 2006, s.8)

SWOT analýza je zväčša vypracovaná ako tabuľka zobrazujúca jeden podnik. Na základe tabuľky a jej výsledkov sa stanoví stratégia podniku. Stratégia podniku sa zisťuje výpočtom:

$$\Sigma S - \Sigma W$$

$$\Sigma O - \Sigma T$$

Podľa výsledku, môže ísť o štyri stratégie: stratégia SO, stratégia ST, stratégia WO, stratégia WT.

Súčasťou práce je aj retrospektívna analýza, keďže v práci je porovnávané správanie podniku pred pandémiou a počas pandémie. Zaznamenávajú sa výrazné zmeny a nové trendy spoločnosti.

Ďalej je v práci využívaná komparácia, pre porovnanie zmien v podniku a pri porovnávaní analýz, ktoré sa diali v podniku počas pandémie. Porovnávanie využíva na nájdenie podobných alebo rozličných črt objektov alebo javov. Zhodnocuje vlastnosti.

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Obchodný názov podniku, pre ktorý je vykonávaná SWOT analýza zaoberajúca sa podnikom pred pandémiou a SWOT analýzou počas pandémie, je podnik U právnika. Jej majiteľom je Marek Piaček a reštaurácia funguje od 28.6. 2019 v Trnave.

U právnika sa nachádza na Rázusovej ulici blízko Trojičného námestia, ktoré je považované za historickú časť Trnavy. Je to nádherná lokácia lákajúca nielen turistov, ale aj domácich obyvateľov. Meno podniku priamo súvisí s právnickou fakultou postavenou rovno oproti podniku. Reštaurácia teda nadväzuje na svoje okolie a svojou stavbou dopĺňa atmosféru ulice, na ktorej sa nachádza.

Predmetom podnikania je poskytovanie služieb v gastronomickom sektore. Tieto služby sú poskytované:

- obedové menu,
- à la carte
- kaviarenské služby.

Aktivity podniku sú:

- rozvoz jedál,
- oslavy a svadby v reštaurácii,
- organizovanie eventov mimo reštaurácie,
- catering,
- rôzne zábavné akcie počas týždňa (kvíz),
- voľný vstup do reštaurácie.

Pre svoju rozmanitosť je reštaurácia vhodná pre všetky vekové skupiny. Reštaurácia ponúka taktiež sedenie v interiéri, vo vnútornej terase a na vonkajšej terase. Okrem toho sa podnik snaží využívať lokálne potraviny v reštaurácii, ale aj na eventoch.

O reštauráciu a jeho manažment sa stará Michal Ostrožlík. Je zodpovedný za plnenie stanovených cieľov, ktoré si podnik vytýčil. Krédom podniku je: „*Stojíme si však za tým, že lepšie je raz zažiť, ako mnohokrát počuť. U Právnika nájdete vždy to, po čom Vaša duša zatúži.*“

5.1 Interná analýza podniku pred pandémiou

Podnik pôsobí na trhu od roku 2019 a svoje meno si stále buduje, i keď už teraz je veľmi ťažko zameniteľné s iným podnikom. Prevádzka je vedená už spomínaným Michalom Ostrožlíkom, ktorý je skúsený v tomto odbore. Jeho prax v oblasti gastronómie je veľmi rozsiahla, pracoval v niekoľkých zvučných podnikoch, kde získal prax na to, aby mohol viesť podnik ako manažér. Pod manažérom pracujú piati hlavní zamestnanci. Tento personál býva dopĺňaný najmä stredoškolskými a vysokoškolskými študentmi, ktorí si takto privyrábajú počas víkendov.

Na podnikovú stabilitu pôsobí vlastný kapitál. Majiteľ prevádzky sa taktiež venuje stavebníctvu, čiže má aj iný zdroj príjmu ako reštauráciu. Prevádzka patrí pod spoločnosť Albit. Miesto, na ktorom sa podnik nachádza, patrí do vlastníctva spoločnosti spolu s ďalšími inými budovami. Prevádzka disponuje niekoľkými motorovými vozidlami.

Podnik je veľmi pekne zariadený, ale keďže je povolené v niektorých miestnostiach fajčiť, občas je cítiť cigaretový zápach. To sa však snaží podnik vykompenzovať vysokou hygienou. Okrem toho je ďalším nedostatkom obmedzené parkovanie.

Technologické vybavenie podniku je na vysokej úrovni, a to je jeden z dôvodov, prečo sa dá v prevádzke variť množstvo rozličných jedál. Podnik má pripojenie na internet, ktorý je voľne dostupný aj pre zákazníkov. Vo vnútri podniku sa nachádza zhruba 10 televízorov, využívaných na sledovanie rôznych kanálov podľa predstáv zákazníkov. Prívetké množstvo elektrospotrebičov a technologických zariadení je zdrojom nákladov pre prevádzku.

V reštaurácii pracuje spolu 6 základných pracovníkov. Vyučení zamestnanci sú kuchári, ostatní zamestnanci nemajú vyučenie v gastronomickom obore. Aj keď nie sú pracovníci prevádzky kvalifikovaní, na kvalitu služieb to nemá žiaden vplyv. Podnik poskytuje nadštandardné služby s príjemnou a láskavou obsluhou. Mzdové ohodnotenie je síce priemerné, ale vedia si zarobiť na tipsoch a motivačnom ohodnotení. Aj keď má podnik spoľahlivých zamestnancov, problémom je ich počet, ktorý by sa mohol o minimálne jedného zamestnanca zvýšiť.

Podnik ponúka širokú škálu jedál z lokálnych zdrojov, na ktorých si zakladá svoju kvalitu. V reštaurácii sú populárne najmä mäsové výrobky a pívne špeciality. Od začiatku fungovania reštaurácie podnik spolupracuje so slovenskými producentami výrobkov. Snaží sa týmto spôsobom podporiť slovenský trh. V reštaurácii sú teda jedlá varené z kvalitných surovín z domáceho prostredia. Negatívnou stránkou takýchto produktov je vyššia cena ako pri tých klasických. Majitelia a manažér si však uvedomujú, že podpora lokálnych farmárov je veľmi dôležitá. Medzi dodávateľov patria: dodávatelia alkoholických nápojov a čapovaného piva, dodávatelia mäsových potravín a iných potravín potrebných na varenie.

Marketing reštaurácie je založený na rôznych reklamných letáčikoch, ale najmä na reklame cez sociálne siete. Tento spôsob reklamy je pre podnik veľmi výhodný, pretože sám podnik si určí, ktorým potencionálnym zákazníkom by sa mala reklama ukazovať.

Internou analýzou bolo zistené:

- silné stránky podniku sú:

dobrá poloha, útulný interiér, spoľahliví zamestnanci, lokálne potraviny, vysoká hygienická údržba, lojálni zákazníci, rôznorodé aktivity podniku, ceny adekvátne kvalite.

- Slabé stránky podniku sú:

obmedzená kapacita, dlhé čakanie na jedlo, nedostatočný sortiment pre vegetariánov, nedostačujúce parkovanie, počet zamestnancov, priestory páchnuce po cigaretovom dyme.

5.2 Externá analýza podniku pred pandémiou

Politické prostredie má na podnik pozitívne, ale aj negatívne vplyvy. Vzťahy medzi zamestnancami a zamestnávateľmi upravuje zákonník práce. Ďalej upravuje mzdy, práva a povinnosti, vyplývajúce z pozícií, ktoré ľudia obsadzujú. Štát týmto spôsobom vytvára jednotné pravidlá a systémy, aby nebol zmätok v už spomenutých právach a povinnostiach. Počas roku 2019 sa najviac úprav v legislatíve zameriavaných na podnikateľov dotýkalo najmä dani z príjmov, elektronickej registračnej pokladnici a sociálneho poistenia.

Miera nezamestnanosti v roku 2019 v Trnavskom kraji bola 2.63%, čo je o 0.3% viac ako v roku 2018. V Trnavskom okrese bola je miera nezamestnanosti 2.40%, čo je v porovnaní s minulým rokom o niečo viac. Bola to jedna z najnižších nezamestnaností, ktoré boli dosiahnuté v Trnavskom okrese. Keďže je miera nezamestnanosti veľmi nízka, je pre podniky problém získať nových zamestnancov. Zamestnanci môžu vyžadovať zvýšenie plátov za tú istú prácu. Zdravá nezamestnanosť sa pohybuje je približne okolo 4%. V roku 2018 bola miera inflácie 2.7%.

Od 1.1. 2019 je minimálna mzda na Slovensku 520€ za mesiac. Minimálna mzda na hodinu je 2.989€. Na Slovensku sa však určuje mzda v hrubom. Odpočítaním sociálneho poistenia, 19% dane z príjmov a odvod do zdravotnej poisťovne, mzda klesne na 430€.

Keďže je podnik nový, technológie a spotrebiče sú stále celkom nové a neopotrebované. Počas doby pôsobenia sa dokupovali aj nové spotrebiče, aby sa zvýšila efektivita práce a rozmanitosť ponúkaných produktov a služieb. V súčasnosti sú pokladané za drahšie spotrebiče hlavne televízory, ktoré využívajú zákazníci na spestrenie času v prevádzke, kuchynské spotrebiče ako najdôležitejšia súčasť, bez ktorých by podnik nemohol fungovať a firemné auto slúžiace na prepravu potravín a dovoz jedál.

Podnik má v okolí dobré renomé, je však obklopený veľkou gastronomickou konkurenciou. V meste Trnava sa nachádza veľa podobných podnikov, okrem nich však aj hotely a penzióny, ktoré ponúkajú gastronomické služby aj pre nebytovaných hostí. Najväčšou konkurenciou pre podnik U právnika je reštaurácia Kitty, ktorá ponúka podobný sortiment a akcie pre zákazníkov. Má podobne veľké priestory a na trhu pôsobí dlhšie. Podnik Kitty je ale v porovnaní s podnikom U právnika menej moderný s menej ochotnou obsluhou, s ktorou majú zákazníci často problém.

V podniku U právnika si zamestnanci zakladajú na prívetivej a ľudskej obsluhu. Táto vlastnosť sa odzrkadľuje na lojálnych zákazníkoch, ktorých si vytvorili, a na finančných odmenách, ktoré dostávajú. Podnik sa snaží zachovávať dobré vzťahy s každým, s kým príde do kontaktu, od zákazníka, suseda až po dodávateľa, pretože takto si vie spraviť kladné meno u potencionálnych zákazníkov.

Keďže je reštaurácia zameraná na rôzne kategórie, o to potrebnéjšie je zistiť o nich informácie a podrobnosti. Cieľových kategórií má teda podnik viac. Na webovej stránke ich majú dokonca vypísané, a sú to: akcie pre deti, pre veľké skupiny a oslavy a pre dospelých. Podnik pre tieto typy zákazníkov organizuje rôzne akcie, tak aby sa každý cítil výnimočne. Pre deti organizuje detské oslavy a krsty, pre skupiny organizuje firemné akcie, svadby, oslavy, uzavreté spoločnosti alebo „ladies night“ a pod. Akcie robí podnik teda súkromné, ale aj verejné. Snaží sa byť aktívny, aby stále lákal nových zákazníkov, ale aj udržiaval tých stálych. Niektoré akcie sú známe aj vďaka svojej pravidelnosti. Je to napríklad „Quiz night“, ktorá sa koná každý pondelok o 19:00. Počas tohto večera sa stretávajú neznámi ľudia, ktorí si touto cestou nájdu v podniku priateľstvá a stavajú sa tiež priateľmi podniku. Podnik má teda v konečnom dôsledku neobmedzené možnosti, pokiaľ ide o vek a pohlavie. Podnik U právnika je preferovaný najmä ľuďmi, ktorí majú radi puby a pivárenské dobroty, ale akcie prispôbuje vkusu a preferenciám zákazníkov.

5.3 SWOT analýza pred pandémiou

Tabuľka 1. Zhodnotenie silných stránok podniku

Silné stránky	Výkonnosť <1 - 5 >	Dôležitosť (0-1)	Konečná hodnota
1. Dobrá poloha	2	0.1	0.2
2. Útulný interiér	4	0.15	0.6
3. Spoľahlivý zamestnanci	5	0.15	0.75
4. Lokálne potraviny	4	0.10	0.4
5. Vysoká údržba hygieny	5	0.13	0.65
6. Lojálny zákazníci	4	0.15	0.6
7. Rôznorodé aktivity podniku	3	0.2	0.6

8. Ceny adekvátne kvalite	5	0.12	0.6
Výsledky	32	1	4.4

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 1: Kvadrant silných stránok podniku

PRAVDEPODOBNOŠŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spoľahliví zamestnanci • Vysoká údržba hygieny • Ceny adekvátne kvalite 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokálne potraviny
	<p>III. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Útulný interiér • Lojálni zákazníci • Rôznorodé aktivity 	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá poloha

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2. Zhodnotenie slabých stránok podniku

Slabé stránky	Výkonnosť <1 – 5>	Dôležitosť (0 – 1)	Konečná hodnota
1. Obmedzená kapacita	2	0.1	0.2
2. Dlhé čakanie na jedlo	3	0.2	0.6
3. Nedostatočný sortiment pre vegetariánov	4	0.2	0.8
4. Nedostačujúce parkovanie	3	0.1	0.3
5. Počet zamestnancov	3	0.2	0.6
6. Priestory páchnuce po fajčení	3	0.2	0.6

Výsledky	18	1	3.1
----------	----	---	-----

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2: Kvadrant slabých stránok podniku

PRAVDEPODOBNOSŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlhé čakanie na jedlo • Počet zamestnancov • Priestory páchnuce po fajčení 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatočný sortiment pre vegetariánov
	<p>III. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obmedzená kapacita 	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostačujúce parkovanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3. Zhodnotenie príležitostí podniku

Príležitosti	Výkonnosť <1 – 5>	Dôležitosť (0 – 1)	Konečná hodnota
1. Nové technológie	2	0.1	0.2
2. Rozšírenie služieb	3	0.1	0.3
3. Dostatok kvalifikovanej pracovnej sily	4	0.15	0.6
4. Priaznivé podmienky na trhu	4	0.15	0.6
5. Nové spolupráce s influencersmi	5	0.2	1

6. Rastúci dopyt pre podporu podnikov s dom. produktami	3	0.15	0.45
7. Zvyšujúca sa životná úroveň na Slovensku	4	0.15	0.6
Výsledky	25	1	3.75

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 3: Kvadrant príležitostí podniku

PRAVDEPODOBNOŠŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové spolupráce s influencermi • Dostatok kvalifikovanej pracovnej sily • Priaznivé podmienky na trhu 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšírenie služieb • Rastúci dopyt pre podporu s domácimi produktami
	<p>III. Kvadrant</p>	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové technológie

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 4. Zhodnotenie hrozieb podniku

Hrozby	Výkonnosť	Dôležitosť	Konečná hodnota
1. Zvyšujúce sa nároky zákazníkov	1	0.1	0.1
2. Veľká konkurencia podnikov v Trnave	3	0.2	0.6
3. Zle nastavené podmienky pre gastro štátom	4	0.2	0.8
4. Nepriaznivé podmienky pre zamestnancov v gastron	4	0.3	1.2
5. Malá pracovná sila v odbore	2	0.2	0.4
Výsledky	14	1	3.1

Zdroj: vlastné zdroje

Obrázok 4: Kvadrant hrozieb

PRAVDEPODOBNOSŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zle nastavené podmienky pre gastro podniky • Zle nastavené podmienky pre zamestnancov v gastronomickom odbore 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malá pracovná sila v odbore
	<p>III. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veľká konkurencia podnikov v Trnave 	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvyšujúce sa nároky zákazníkov

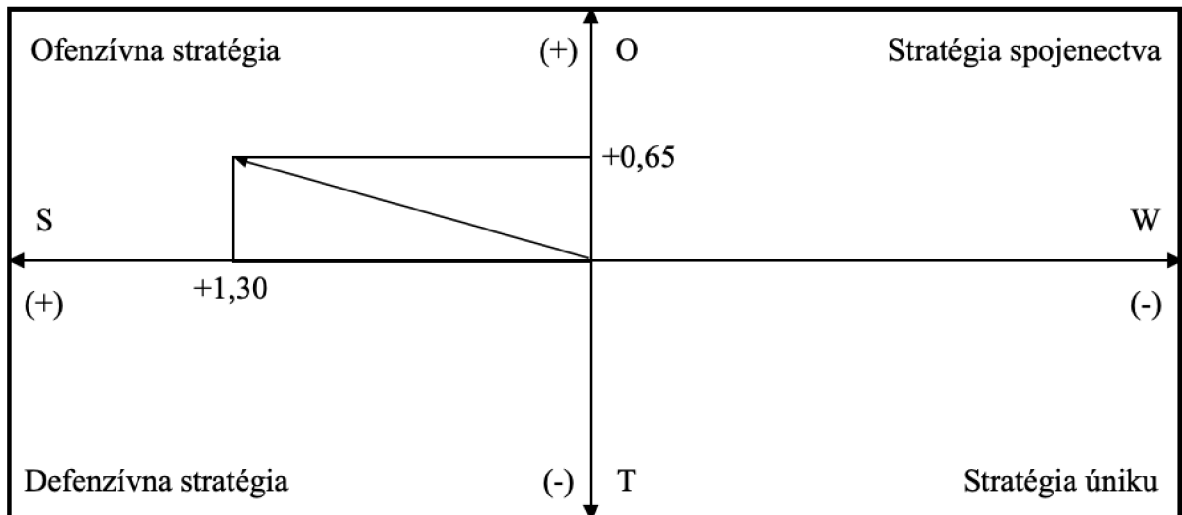
Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledná matica:

$\Sigma S - \Sigma W = 4.4 - 3.1 = + 1.3$ (silné stránky prevládajú nad slabými)

$\Sigma O - \Sigma T = 3.75 - 3.1 = + 0.65$ (príležitosti prevládajú nad hrozbami).

Obrázok 5: Výsledná matica podniku



Ofenzívna stratégia

Z výsledkov, ktoré priniesli pozitívne čísla pre podnik, je značné, že podnik využíva pred obdobím pandémie ofenzívnu stratégiu. Ofenzívna stratégia sa nachádza v kvadrante SO. Táto stratégia je určená pre podniky so stabilným jadrom, kde sa nachádzajú veľké príležitosti a silné stránky. Taktiež sa reštaurácia nachádza v celkom stabilnej politickej situácii. Podnik pri analýze zistil, kde môže svoje vplyvy ešte zvýrazniť ale zároveň si musí dávať pozor na slabé stránky a ohrozenia.

5.4 INTERNÉ PROSTREDIE POČAS PANDÉMIE

Prvky interného prostredia sú slabé, ale je možné ich vlastnou iniciatívou zmeniť. Vo vedení podniku je stále manažér Michal Ostrožlík, ktorý má pod sebou zamestnancov. Štruktúra podniku ostala taktiež nezmenená. Podnik je vo vlastníctve spoločnosti Albit a majiteľom je stále Marek Piaček.

Na podnikovú stabilitu pôsobí kapitál spoločnosti. Do hmotných zdrojov naďalej patrí budova, dopravné prostriedky, ktoré sú v období pandémie využívané viac ako kedykoľvek predtým. Keďže počas pandémie boli reštaurácie prinútené zavrieť podnik, v reštaurácii U právnika sa začal viacej rozmáhať dopyt po dovoze jedál. To zapríčinilo vyššie náklady za autá ako doposiaľ spolu s vyššou opotrebovanosťou. Technologické vybavenie je nezmenené, pretože im podnik venuje riadnu údržbu, aby ostali čo najdlhšie funkčné. Avšak náklady na prevádzku zostali rovnaké, pretože reštaurácia stále funguje v rámci vyššie spomenutého rozvozu a personál využíva energie.

Podnik zamestnáva počas obdobia pandémie iba stálych zamestnancov, keďže obsadenosť podniku nebola takmer žiadna. Zamestnanci robia, koľko môžu, aby si podnik udržal miesto na trhu. Keďže väčšinu času nie sú v prevádzke zákazníci, pracovníci sú ukrátení o tips. Aj keď je väčšinu času na Slovensku veľký dopyt po zamestnancoch v gastronomickom sektore, počas pandémie je opak pravdou. V bankách sa dokonca stala pracovná pozícia čašníka ako riziková práca.

Podniky, ktoré ostali naďalej otvorené aj počas lockdownu, pripravujú rôzne špeciálne ponuky. U právnika to je tzv. „Pani Vianočka“. Je to produkt vlastnej výroby v rôznych príchuťach a pre podnik U právnika sa stal symbolom podpory podniku počas tejto krízy. Vďaka nadštandardnému dopytu nielen po tomto produkte, podnik začal robiť rozvoz aj do vzdialenejších miest. Týmto spôsobom sa stala reštaurácia známejšia v iných okresoch, ale vývoz jedál sa pre veľkú vzdialenosť predĺžil. Negatívnou vlastnosťou rozvozu je odpad ktorý produkuje vo forme neekologických obalov. Ďalšími špecialitami podniku sú pizza burgre alebo farebné žemle. Podniku taktiež ostali nezmenené otváracie hodiny, ľudia si tak môžu dopriať jedlo aj vtedy, keď sú ostatné podniky zatvorené.

Marketing reštaurácie je založený najmä na marketingových sprostredkovateľoch a naďalej sa nesnaží byť na billboardoch a klasických televíznych reklamách či v rádio spotoch. Manažér

začal úzko spolupracovať s influencermi, ktorí majú na sociálnych sieťach veľké množstvo sledovateľov. Ide najmä o „trnavské MMA hviezdy“, ktoré sú na Slovensku veľmi obľúbené. Častokrát je to reklama v podobe vyhlasovania denného menu prostredníctvom videí na Instagrame, kde ich následne reštaurácia označí v príspevku. Influenceri tak môžu príspevok zdieľať vo svojom profile, aby bol príspevok viditeľný pre čo najviac ľudí. Reštaurácii sa takýmto spôsobom zvyšuje sledovanosť a návštevnosť. Tento typ marketingu je veľmi kladný, pretože reštaurácia platí svojim marketingovým sprostredkovateľom „konzumným“. Konzumné je spôsob platenia za reklamu, ale namiesto peňazí im reštaurácia poskytne napríklad jedlo alebo catering na dohodu. Výška ceny za jedlo sa vyvíja podľa toho, koľko má influencer sledovateľov a aký veľký je dosah jeho príspevkov. Známymi osobnosťami s ktorými podnik pracuje sú napríklad: Atilla Végh, Karol Bomby Ryšavý, Dominika Mírgová a ďalší... Okrem marketingových sprostredkovateľov využíva reštaurácia stále reklamu aj formou letákov.

Na základe internej analýzy sme zistili, že:

- silné stránky podniku sú: silné meno, dobrá reklama, „pandemické zľavy“, špeciálne produkty, rozvoz do vzdialených miest, nezmenené otváracie hodiny, obetavý personál, dostatok áut na rozvoz, spolupráca s influencermi, denné menu počas lockdownu
- slabé stránky sú: neekologické obaly, čakanie na jedlo, rozdielna gramáž jedla, náklady na prevádzku bez hostí, vyššie náklady za jedlo, počet zamestnancov.

5.5 EXTERNÉ PROSTREDIE POČAS PANDÉMIE

Politické prostredie počas pandémie nie je veľmi stabilné. Aj keď voľby po niekoľkých obdobiach nevyhral Smer, ale strana Oľano spolu s ďalšími, politická scéna zažíva kvôli pandémie veľké rozpory v koalícii. Rozpory sa odzrkadľujú na proti-pandemických opatreniach. Hlavy štátu vydávajú krízové opatrenia, ktoré sa menia občas aj dvakrát počas jedného týždňa. Opatrenia sú navyše častokrát nezrozumiteľné a sú ťažko dohľadateľné. Vláda spolu s krízovým štábom častokrát nekonzultuje opatrenia s predstaviteľmi odborov, ktorých sa nariadenia týkajú.

Pod Alianciu slovenskej gastronómie patrí viac ako 2600 podnikov. Táto aliancia sa snažila niekoľkokrát o stretnutie s vládnymi predstaviteľmi, ale neúspešne. Aliancia slovenskej gastronómie označuje vládu za neschopnú pripraviť návrhy, ktoré by kompenzovali ich straty. Gastrosektor na Slovensku zamestnáva viac ako 50 000 ľudí, pričom 2655 podnikom hrozí exekúcia. (RTVS, 2021)

Počas pandémie sa nezamestnanosť obyvateľov v Trnavskom kraji zvýšila takmer o 3%, v porovnaní s rokmi, keď tu pandémia ešte nebola. V roku 2020 nezamestnanosť stúpila v Trnavskom kraji na 5,18%. Pričom v Trnavskom okrese z 2,40% nezamestnanosti v roku 2019 stúpila v roku 2020 na 4.64%. Tento ukazovateľ nám naznačuje, že kúpyschopnosť zákazníkov je o niečo menšia, pretože sa nezamestnanosť zvýšila. Kúpyschopnosť zákazníkov ako ukazovateľ je o niečo menšia (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Inflácia v roku 2020 bola najnižšia od roku 2017. medziročne ceny sa zvýšili o 1.9% . V porovnaní s rokom 2019 ročná inflácia klesla o 0.8% bodu. Na úroveň inflácie počas roka vplývali znížené ceny v doprave a zníženie cien pohonných látok. Na druhej strane zvýšenie cien energií, nákladov na bývanie a údržbu obydli. Zvýšenie cien sa dotklo aj ovocia a mäsových výrobkov. (Forbes, 2020)

Ďalším ukazovateľom je minimálna mzda, ktorá od roku 2019 stúpila o 60€ na 580€ mesačne. Pričom priemerná mesačná mzda v ubytovacom sektore a stravovacích službách v roku 2020 je 594€.

Technologické vybavenie podniku je stále na špičkovej úrovni, keďže je podnik stále nový a za ten čas, ktorý funguje, sa stroje neopotrebovali. Podnik stále disponuje približne 10 televízormi,

projektorom, rôznymi kuchynskými spotrebičmi a dvomi autami. O všetky veci sa zamestnanci riadne starajú, pretože vybavenie bolo kupované úplne nové a kvalitných značiek.

Podnik od roku 2020 nezmenil svojich dodávateľov, pretože je s nimi spokojný a reštauráciu zásobuje kvalitnými slovenskými potravinami. Kvalita produktov sa taktiež odráža na cene, pričom ceny ovocia a mäsových výrobkov vzrástla.

V okolí je stále veľa gastronomických podnikov, z ktorých veľa pracuje iba počas obeda so skrátenými časmi, alebo podnik počas stále meniacich sa nariadení dočasne zatvorili. To je pre podnik U právnika veľkou výhodou, pretože ich otváracie hodiny ostali nezmenené, a tak si získali nových zákazníkov.

Aj keď je práca v gastronomickom odbore veľmi limitovaná kvôli nariadeniam, zamestnanci tohto podniku sa stále snažia byť prívetiví počas telefonických objednávok aj rozvoze jedla. Od doby, kedy začal podnik pôsobiť, sa stále snaží udržiavať dobré vzťahy aj so susedmi, keďže sa reštaurácia nachádza blízko obytných domov.

Cieľová skupina stále ostala nezmenená, avšak podnik sa počas pandémie snaží prispôbiť a vyhovieť všetkým typom zákazníkov. Do svojej ponuky pridal viac detských jedál a rôzne jedlá pre vegetariánov. Podnik si uvedomuje, že práve pandémie je časom, kedy si môže získať veľa potenciálnych zákazníkov.

5.6 SWOT analýza počas pandémie

Tabuľka 5. Zhodnotenie silných stránok počas pandémie

Silné stránky	Výkonnosť	Dôležitosť	Konečná hodnota
1. Silné meno	3	0.1	0.3
2. Kvalitná reklama od marketingového špecialistu	4	0.12	0.48
3. „Pandemické zľavy“	4	0.12	0.48
4. Špeciálne produkty	4	0.12	0.48
5. Rozvoz do vzdialených miest	4	0.13	0.52
6. Nezmenené otváracie hodiny	3	0.05	0.15
7. Obetavý personál	4	0.11	0.44
8. Dostatok áut na rozvoz	4	0.09	0.36
9. Spolupráca s influencermi	4	0.1	0.4
10. Denné menu počas lockdownu	2	0.06	0.12
Výsledky	36	1	3.73

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 6: Kvadrant silných stránok podniku počas pandémie

PRAVDEPODOBNOŠŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá reklama • Pandemické zľavy • Špeciálne produkty • Rozvoz do vzdialených miest 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostatok áut na rozvoz
	<p>III. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obetavý personál • Spolupráca s influencerami • Silné meno 	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denné menu počas lockdownu • Otváracie hodiny nezmenené

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6. Zhodnotenie slabých stránok počas pandémie

Slabé stránky	Výkonnosť	Dôležitosť	Konečná hodnota
1. Neekologické obaly	3	0.1	0.3
2. Čakanie na jedlo	4	0.15	0.6
3. Rozdielna gramáž jedla	4	0.2	0.8
4. Náklady na autá	3	0.15	0.45
5. Náklady na prevádzku bez hostí	3	0.15	0.45
6. Vyššie náklady za jedlo	4	0.2	0.8

7. Počet zamestnancov	2	0.05	0.1
Výsledky	23	1	3.5

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 7: Kvadrant slabých stránok podniku počas pandémie

PRAVDEPODOBNOŠŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> Náklady na autá Náklady na prevádzku bez hostí 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozdielna gramáž jedál Zníženie mzdy
	<p>III. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet zamestnancov Neekologické balenie jedál 	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> Čakanie na jedlo

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7. Zhodnotenie príležitostí počas pandémie

Príležitosti	Výkonnosť	Dôležitosť	Konečná hodnota
1. Dopyt po rozširovaní služieb	3	0.17	0.51
2. Podpora podnikov komunitami počas pandémie	5	0.23	1.15
3. Možnosť získanie eurofondov	2	0.1	0.2
4. Krachujúca konkurencia	3	0.13	0.39
5. Pomoc pre záchranu prac. síl	2	0.1	0.2

6. Odškodňovací zákon	2	0.1	0.2
7. Spolupráca s inými podnikmi	4	0.17	0.68
Výsledky	21	1	3.33

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 8: Kvadrant príležitostí podniku počas pandémie

PRAVDEPODOBNOŠŤ ÚSPECHU		
DÔLEŽITOSŤ	<p>I. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora podnikov komunitami počas pandémie • Spolupráca s inými podnikmi 	<p>II. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dopyt po rozširovaní služieb • Krachujúca konkurencia
	<p>III. Kvadrant</p>	<p>IV. Kvadrant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Možnosť získania eurofondov • Odškodňovací zákon • Pomoc pre záchranu pracovných síl

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8. Zhodnotenie hrozieb počas pandémie

Hrozby	Výkonnosť	Dôležitosť	Konečná hodnota
1. Nezrozumiteľné hygienické opatrenia	5	0.3	1.5
2. Slabá podpora od štátu	3	0.2	0.6
3. Žiadna komunikácia štát - gastro	4	0.15	0.6

4. Nová konkurencia	2	0.1	0.2
5. Klesajúci dopyt po práci v obore	3	0.1	0.3
6. Stále meniace sa nariadenia	4	0.15	0.6
Výsledky	21	1	3.8

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 9: Kvadrant hrozieb podniku počas pandémie

		PRAVDEPODOBNOSŤ ÚSPECHU	
DŔLEŽITOSŤ	I. Kvadrant	II. Kvadrant	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nezrozumiteľné hygienické opatrenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabá podpora od štátu 	
	III. Kvadrant	IV. Kvadrant	
	<ul style="list-style-type: none"> • Źiadna komunikácia štát – gastro • Stále meniace sa nariadenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová konkurencia • Klesajúci dopyt po práci v gastro sektore 	

Zdroj: vlastné spracovanie

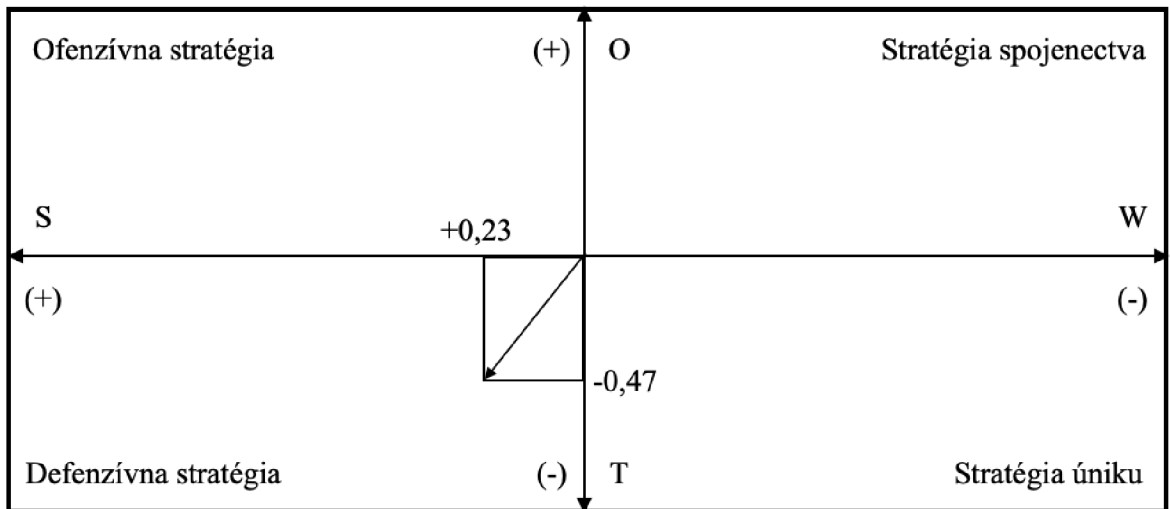
Výsledná matica:

$$\Sigma S - \Sigma W = 3.73 - 3.5 = +0.23$$

$$\Sigma O - \Sigma T = 3.33 - 3.8 = - 0.47$$

Graf 1. Obranná stratégia

Obrázok 10: Výsledná matica podniku počas pandémie



Obranná stratégia

Z druhej analýzy podniku sme zistili, že pre podnik je najúčinnější obranná stratégia. Obranná stratégia podniku je vyhodnotená analýzou ako za najúčinnějšíu formu stratégie. Táto stratégia je vhodná pre podniky, ktoré sú vo svojom sektore silné, ale bojujú s nepriaznivými vonkajšími podmienkami. V tomto prípade ide o pandemické opatrenia, ktoré fungovanie podnikov v gastronomickom sektore veľmi komplikujú. Podnik si v tejto stratégii chráni svoje postavenie, aby z krízy vyšiel ako víťaz s čo najmenšími stratami.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENIA

Z prvej analýzy SWOT vyplýva, že aj keď je podnik na trhu krátko, stihol si vybudovať silné meno a verných zákazníkov. Podnik nemá stanovené cieľové skupiny, ale svojím rôznorodým menu sa snaží vyhovieť každému. V prospech podniku je aj stabilná ekonomická a politická situácia, ktorá ho zasahuje len nepriamo cez zákony, dane a iné poplatky, odvádzané štátu.

Situácia, ktorá nastala počas roku 2020, má veľký zvrat pre nie len nami vybraný podnik. Pandémia úplne rozvrátila pokojné dianie na Slovensku a v zahraničí. Pandemická situácia začína byť hrozbou pre každú firmu a štát vydáva protipandemické opatrenia, ktoré priamo ovplyvňujú nielen gastronomické prevádzky.

Na základe analýz sme zistili, že externé vplyvy majú veľký dopad na chod podniku. V praktickej časti bakalárskej práce vidíme, ako nám tieto vplyvy vedia zmeniť naše miesto na trhu. Z podniku, ktorý má silné jadro a môže využívať ofenzívnu stratégiu na trhu, sa stáva prevádzka, ktorá má síce stále stabilné miesto, ale snaží sa ustáť pandemické nariadenia a nepriaznivú situáciu.

Keďže reštaurácia U právnika a akákoľvek iná firma nedokáže ovplyvniť vonkajšie vplyvy a podmienky, v ktorých podniká, je podstatné, aby sa im snažil prispôbiť tak, aby to bolo pre podnik výhodné. Podnik U právnika sa snaží počas pandémie a uzatvorenia prevádzok minimalizovať straty rôznymi aktivitami. Pred pandemiou bol podnik zameraný najmä na prevádzku reštaurácie spolu s rôznorodými akciami. Počas pandémie sa začal venovať rozvozu jedál nielen v rámci Trnavy, ale aj do okolitých miest, dedín či Bratislavy. Taktiež začal spolupracovať so známymi slovenskými ľuďmi z rôznych oblastí, ktoré podniku vytvorili reklamu a stal sa prostredníctvom sociálnych sietí omnoho viditeľnejší. Ďalšou novinkou, ktorej sa v podniku začali venovať počas pandémie, sú rôzne „špeciály“. Reštaurácia vymyslela mnohé nové produkty, ktorými sa snažil zvýšiť svoj predaj. Domáca Pani Vianočka má viacero príchutí a stala sa symbolom prevádzky. Okrem nej počas pandémie podnik vymyslel aj farebné žemle do burgerov alebo nové jedlo, pizza burger.

Z analýz vyplynulo, že podnik má dostatok silných stránok, ktoré sú odzrkadlené na jeho umiestnení na trhu. Aj keď podnik dosahuje dobré výsledky, každá prevádzka sa neustále snaží o zlepšenie a skvalitnenie ponúkaných služieb. Nižšie je uvedená finančná realizácia návrhov:

Tabuľka 9. Vyčíslenie návrhov spojených s pandémiou

Reklama na sociálnych sieťach v spolupráci s influencermi Dosah príspevku 10000-200000 osôb	250€ - 400€
Odborník na marketing	800€
Zvýšené hygienické opatrenia (rúška, antibakteriálne mydlá, dezinfekcie)	50€
Auto pre efektívnejšie pracovanie leasing	150€
Spolu náklady v €/mesiac	1250€ - 1400€

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10. Vyčíslenie návrhov pre celkový rozvoj podniku

Čistička vzduchu (jedno rázová kúpa)	60€
Eko-obaly	313,6€
Spolu	373,6€

Ušetrenie na ekologickom balení

1 kus eko obalu – 0.14€

1 kus plastového obalu 0,25€

Pri dennom rozvoze osemdesiatich obedov a mesačnom rozvoze 2240 obedov využívaním ekologických obalov prevádzka ušetrí 246,6€.

Všetky návrhy spolu s využívaním ekologických obalov stoja prevádzku od 1870,2€ do 2020,2€ .

Beznákladové návrhy:

- Vytvorenie spolupráce s inými barmanmi trnavských podnikov počas večera – hostovanie barmanov.
- Informovanie o dlhšom čakaní na jedlo.
- Zvýšiť počet zamestnancov, aby sa necítili pod veľkým tlakom pri vykonávaní pracovnej činnosti.
- Priestory páchnuce po fajčení filtrovať čističkami vzduchu pre fajčiarov. Takéto čističky sú špeciálne usposobené na prečistenie vzduchu od cigaretového zápachu a výparov.
- Vymeniť neekologické obaly za papierové alebo kompostovateľné, ktoré nepodliehajú vlhkosti.
- Vybrať krabičky na rozvoz tak, aby sedela gramáž jedla z jedálneho lístku.

Aj keď má podnik priestory na zlepšenie, podľa výsledkov analýz, podnik pandémie nepodľahol a snažil sa udržať si miesto na trhu. Reštaurácia sa počas pandémie snažila svojimi krokmi zabrániť úpadku, stále zlepšovať servis a prispôbovať sa premenlivým externým situáciám. Keďže počas posledných dvoch rokov dochádzalo k neustálym zmenám, ktoré sa nedali predpovedať, podnik sa neustále snažil zmeniť prístup k vytváraniu zisku.

ZÁVER

Na to, aby podnik dokázal ustáť stále meniace sa prostredie, je potrebné, aby mal vytvorený kvalitný a aktívny manažment, ktorý má strategické myslenie, využíva objektívnu kritiku a vie vyhodnotiť riziká a krízové situácie. Počas pandémie sa ukázalo, ako veľmi je potrebné vedieť sa prispôbovať prostrediu a vonkajšiemu okoliu.

V teoretickej časti sú opísané základy manažmentu, jeho funkcie, ale najmä krízovým manažment, ktorý je vzhľadom na pandemickú situáciu veľmi aktuálny. V práci je snaha o zrozumiteľné opísanie, na čo sa krízový manažment sústreďí a prečo je taký podstatný. Ďalšou rozoberanou oblasťou teoretickej časti boli protipandemické opatrenia, nariadené vládou počas pandémie. Konkrétne sú opísané opatreniami prevádzok gastronomického sektoru, kontrola zákazníkov a označenia prevádzok podľa covid automatu. Vysvetlené boli tiež pojmy súvisiace s pandemiou.

V praktickej časti, z vytvorených analýz je vyhodnotené, či sa podnik snažil dostatočne prispôbovať vonkajším vplyvom, a tak znížiť dopad pandémie. Z výskumu vyplýva, že podnik sa snažil zmeniť taktiku predaja, vytvoril kvalitnejšiu reklamu, stal sa viditeľnejší na sociálnych sieťach a snažil sa prichádzať stále s novými nápadmi. V návrhovej časti boli uvedené aj všeobecné návrhy na zlepšenia, ktoré zvýšia úroveň podniku.

Bakalárska práca je predovšetkým určená pre daný podnik, ktorému robí zrkadlo a môže sa z nej poučiť. Zameranie sa iba na jeden konkrétny podnik je nedostatkom bakalárskej práce. Aj keď sú v práci uvedené teoretické znalosti o tom, ako by sa mal zachovať manažment podniku počas pandémie, neuvádza sa všeobecný praktický návod pre podniky, ktorý doposiaľ neexistuje, pretože situácia, ktorou si prechádzajú, sa ešte nikdy pred tým nestala. Avšak do budúcnosti sa môže chápať ako výzva vytvoriť funkčný plán ako sa vzoprieť pandémie napríklad pre podniky jednej veľkosti.

POUŽITÉ ZDROJE

- ALEXY, J., MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment*. Bratislava: IRIS, s. 16. Kapitola I. Vývoj manažmentu a jeho rozvojové smery. ISBN 80-89018-99-8.
- ALEXY, J., MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment*. Bratislava: IRIS, s. 161. Kapitola V. Krízový manažment a jeho vznik. ISBN 80-89018-99-8.
- BEDNÁRIK, Jaromír, 2010. *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, s.6. Kapitola I. Kríza a krízový manažment. ISBN 978-80-8105-186-9.
- BEDNÁRIK, Jaromír, 2010. *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, s.8. Kapitola I. Kríza a krízový manažment. ISBN 978-80-8105-186-9.
- BEDNÁRIK, Jaromír, 2010. *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, s.24-29. Kapitola IV. Plánovanie a tvorba krízovej stratégie . ISBN 978-80-8105-186-9.
- BEDNÁRIK, Jaromír, 2010. *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, s.16. Kapitola II. Krízový strategický manažment . ISBN 978-80-8105-186-9.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management*, 2. rozš.vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4429-2.
- COLE, Kris,2010. *Management: Theory and practice*. Australia: Pearson Australia, ISBN 9781442503120.
- Corona-19*.In: *Slovenský terminologický portál* [online]. ©2021 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <http://www.terminologickyportal.sk>
- DEMKO, Matúš. Malý slovník jazyka Covid-19. In: Trnavská univerzita v Trnave [online]. 2020, [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.truni.sk/news/maly-slovník-jazyka-covid-19>
- Forbes Slovensko* [online]. ©2021 [cit. 2022-5-1]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/inflacia-za-minuly-rok-dosiahla-19-medzirocny-rast-cien-bol-v-decembri-dynamickejsi/>
- HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krízový management – teorie a prax*. Bratislava: Donau Media, s. 54. Kapitola II. Krízové řízení jako prvek manažmentu. ISBN 978-80-89364-00-8.
- HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krízový management – teorie a prax*. Bratislava: Donau Media, s. 56. Kapitola II. Krízové řízení jako prvek manažmentu. ISBN 978-80-89364-00-8.

- MÍKA, V., HUDÁKOVÁ, M., ŠIMÁK, L. 2015. *Manažment a krízový manažment*. Žilina: ŽU, s.13. Kapitola I. Všeobecné východiská teórie a praxe manažmentu. ISBN 978-80-554-1161-3.
- Rozhlas a televízia Slovenska* [online]. RTVS, ©2021 [cit. 2022-5-1]. Dostupné z: <https://spravy.rtv.slovenska.sk/2021/10/tisickam-gastropodnikov-hrozi-exekucia-ministerstvo-prace-sa-necinne-prizera/>
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, s.27-29. Kapitola I. Zobrazení života firmy. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, s.117. Kapitola IV. Riziko-definice, měření, klasifikace a praktické přístupy k řízení rizika ve firm. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, s.334. Kapitola IX. Zásady krizového plánování. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, s.335. Kapitola IX. Zásady krizového plánování. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SYNEK, M. a kol. 2006. *Podniková ekonomika*. 4.přepracované a doplněné vydání. Praha: C.K. Beck, s.50. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠEFČÍK, V., JEŘÁBEK, T., a kol., 2017. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu- vybrané kapitoly*. Český Tešín: 2THETA, s.33. Kapitola II. Management. ISBN 978-80-86380-84-1.
- ŠEFČÍK, V., JEŘÁBEK, T. a kol., 2017. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu*. Český Tešín: 2 THETA, s. 31. Kapitola II. Management – definice, pojetí, školy managementu. ISBN 978-80-86380-84-1.
- ŠEFČÍK, V., JEŘÁBEK, T., MÁLEK, Z. a kol., 2018. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – 2.díl*. Ostrava: Key publishing, s. 63. Kapitola II. Řízení rizik v cestovním ruchu. ISBN 978-80-7418-296-9.

ŠEFČÍK, V., JERÁBEK, T., MÁLEK, Z. a kol., 2018. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – 2.díl*. Ostrava: Key publishing, s. 63. Kapitola II. Řízení rizik v cestovním ruchu. ISBN 978-80-7418-296-9.

Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2022-5-1]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/pr3108rr/v_pr3108rr_00_00_00_sk

Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky [online]. ÚVZ SR, ©2021 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: https://www.uvzsr.sk/docs/uvod/UVZSR_Manual_pre_gastro_sektor_podla_COVID_Automa_tu_12102021.pdf

VEBER, Jaromír. a kol., 2009. *Management*. Praha: Management Press, s. r. o, s. 26. Kapitola I. Úvod do manažmentu: Pojetí manažmentu. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. a kol., 2009. *Management*. Praha: Management Press, s. r. o, s.38-39. Kapitola I. Úvod do manažmentu: Profil manažera. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. a kol., 2009. *Management*. Praha: Management Press, s. r. o, s.597. Kapitola XIV. Management rizika. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. a kol., 2009. *Management*. Praha: Management Press, s. r. o, s. 28. Kapitola I. Úvod do manažmentu: Pojetí manažmentu. ISBN 978-80-7261-200-0.

ÖZGÜR,F., Ömer. *In the context of crisis management and crisis communication some coal enterprises facility crisis overview*. In: [online]. 2019, [cit. 21-10-14]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/336130151_IN_THE_CONTEXT_OF_CRISIS_MANAGEMENT_AND_CRISIS_COMMUNICATION_SOME_COAL_ENTERPRISES_FACILITY_CRISIS_OVERVIEW

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Tabuľka 1: Zhodnotenie silných stránok podniku.....	26
Tabuľka 2: Zhodnotenie slabých stránok podniku.....	28
Tabuľka 3: Zhodnotenie príležitostí podniku.....	30
Tabuľka 4: Zhodnotenie hrozieb podniku.....	31
Tabuľka 5: Zhodnotenie silných stránok podniku počas pandémie.....	38
Tabuľka 6: Zhodnotenie slabých stránok podniku počas pandémie.....	39
Tabuľka 7: Zhodnotenie príležitostí podniku počas pandémie.....	41
Tabuľka 8: Zhodnotenie hrozieb podniku počas pandémie.....	42
Tabuľka 9: Vyčíslenie návrhov spojených s pandemiou.....	46
Tabuľka 10: Vyčíslenie návrhov pre celkový rozvoj podniku.....	46
Obrázok 1: Kvadrant silných stránok podniku	34
Obrázok 2: Kvadrant slabých stránok podniku.....	35
Obrázok 3: Kvadrant príležitostí podniku	36
Obrázok 4: Kvadrant hrozieb.....	37
Obrázok 5: Výsledná matica podniku.....	38
Obrázok 6: Kvadrant silných stránok podniku počas pandémie.....	44
Obrázok 7: Kvadrant slabých stránok podniku počas pandémie	45
Obrázok 8: Kvadrant príležitostí podniku počas pandémie.....	46
Obrázok 9: Kvadrant hrozieb podniku počas pandémie.....	47
Obrázok 10: Výsledná matica podniku počas pandémie	48

SEZNAM ZKRATEK

