

# **Analýza řízení podniku Motorest ESO DALLAS v podmínkách ekonomické recese**

Radka Matušincová

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka MATUŠINCOVÁ**  
Osobní číslo: **M070378**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza řízení podniku Motorest ESO DALLAS  
v podmínkách ekonomické recese**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši týkající se oblasti řízení podniků v podmínkách světové ekonomické krize.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu firmy Motorest ESO DALLAS a srovnajte s odvětvím.
- Analyzujte dopad krize na firmu Motorest ESO DALLAS a navrhnete doporučení pro další řízení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tiskřená/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize : jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.  
[2] KOVAČKA, M. Makroekonomika. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1992. 282 s. ISBN 80-08-01490-3.  
[3] KRUGMAN, P. Návrat ekonomické krize. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7021-984-3.  
[4] SIMON, H. Jak na krizi : 33 okamžitých opatření pro vaši firmu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.  
[5] ZUZÁK, R. Z podnikových krizí k vítězství : kdy je krize příležitostí. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Sára Závadná**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlině dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....

.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním smyslem této práce je pochopení problematiky týkající se řízení podniku zasazeného do podmínek ekonomické recese. To je možné až po nastudování příčin a důsledků, které hospodářská krize přináší. Taktéž je důležité uvědomit si, že ekonomická recese je součástí hospodářského cyklu, který jistě vplývá i na podnik: ať už se jedná o jeho tržby anebo postavení na trhu, popřípadě i na chování zákazníků. Proto musí podnik urychleně a správně jednat, aby se udržel při životě, i když jeho tržby klesají.

Klíčová slova: hospodářský cyklus, ekonomická recese, odvětví služeb, řízení podniku, tržby.

## **ABSTRACT**

The primary meaning of this work is understanding to theme which is connected with management of company in conditions of economic recession. It is possible only after studying causes and effects, which a business crisis brings. Also is important, that economic recession is part of business cycle, and it influences a company in these fields: turnover, a position on the market, or an influence to behaviour of customers. And it is reason, why company have to quickly and right act to be vivacious, even if turnover is falling down.

Keywords: business cycle, economic recession, market of services, management of firm, turnover.

Touto cestou by som rada poďakovala za hodnotné rady, pripomienky a odbornú pomoc pani Ing. Lucii Sáre Závodnej, a tiež nemenej dôležitým dodatkom je poďakovanie za spoluprácu pánu Ing. Ivanovi Sabovi z Motorestu ESO Dallas.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Náš zákazník – náš pán.“*

*Tomáš Baťa*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 HOSPODÁRSKY CYKLUS</b> .....	<b>12</b>
1.1 VLNÝ HOSPODÁRSKEHO CYKLU.....	12
1.2 FÁZY HOSPODÁRSKEHO CYKLU .....	13
<b>2 SÚČASNÁ HOSPODÁRSKA KRÍZA</b> .....	<b>14</b>
2.1 PRÍČINY A NÁSLEDKY KRÍZY.....	16
2.1.1 Dopady krízy na jednotlivé odvetvia hospodárstva.....	18
<b>3 PREPOJENIE CYKLU NÁRODNÉHO HOSPODÁRSTVA A PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
<b>4 ODPORÚČANIA PRE RIADENIE PODNIKU V ČASE EKONOMICKEJ RESECIE</b> .....	<b>21</b>
<b>5 PÔSOBENIE KRÍZY AKO OČISTA</b> .....	<b>25</b>
5.1 VNÍMANIE KRÍZY Z POHLADU PODNIKU .....	26
<b>6 ODVETVIE SLUŽIEB</b> .....	<b>27</b>
6.1 STRAVOVACIE SLUŽBY .....	27
6.2 CENY SLUŽIEB .....	27
6.2.1 Faktory ovplyvňujúce chovanie spotrebiteľov .....	28
6.3 TRŽBY A ZAMESTNANOSŤ.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>7 PROFIL PODNIKU MOTOREST ESO DALLAS</b> .....	<b>31</b>
7.1 MANAGEMENT .....	31
7.2 SLUŽBY .....	31
7.3 ZÁKAZNÍCI .....	33
7.4 KONKURENCIA A TRH.....	34
<b>8 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE MOTORESTU ESO DALLAS POČAS EKONOMICKEJ RESECIE</b> .....	<b>35</b>
<b>9 ANALÝZY MOTORESTU ESO DALLAS</b> .....	<b>37</b>
9.1 SWOT ANALÝZA.....	37
9.1.1 Silné stránky (Strengths) .....	37
9.1.2 Slabé stránky (Weaknesses) .....	39
9.1.3 Príležitosti (Opportunities).....	39
9.1.4 Hrozby (Threats) .....	40
9.2 PEST ANALÝZA.....	40
9.2.1 Politické prostredie.....	40
9.2.2 Ekonomické prostredie.....	40
9.2.3 Sociálne prostredie .....	41



9.2.4	Technologické prostredie .....	42
<b>10</b>	<b>POROVNANIE TRŽIEB V ODVETVÍ SLUŽIEB.....</b>	<b>43</b>
10.1	SLOVENSKÁ REPUBLIKA .....	43
10.2	TRENČIANSKY KRAJ .....	44
10.3	MOTOREST ESO DALLAS .....	45
<b>11</b>	<b>OPATRENIA PRE FIRMU MOTOREST ESO DALLAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>

## ÚVOD

Témou tejto bakalárskej práce je Analýza riadenia podniku Motorest ESO Dallas v podmienkach ekonomickej recesie. Téma svetovej hospodárskej recesie bola zaujímavá už v čase, keď sa začala znižovať výkonnosť jednotlivých ekonomík, a to bol vlastne podnet, prečo je riešená daná analytická téma.

Okrem iného, je to úplne aktuálna téma, ktorá má za následok prehĺbenie doterajších poznatkov, pokus o preniknutie do podstaty problému a rozobrať možnosti, ako by sa dali tieto ťažkosti týkajúce sa riadenia podniku spôsobené ekonomicou recesiou vyriešiť, no a v konečnom dôsledku sa aplikujú na podnik Motorest ESO Dallas, ktorej hlavnou činnosťou je poskytovanie reštauračných a ubytovacích služieb.

Motorest ESO Dallas patrí k najvýznamnejším podnikom svojho druhu v Bánovskom okrese. Nič to však nemení na tom, že i tento podnik, tak ako mnoho ďalších iných, sa pasuje s ťažkosťami, ktoré mu priniesla hospodárska recesia. Znižujúce sa tržby zrejme patria k tomuto obdobiu, ale je dôležité podotknúť, že reštauračné služby sa dajú ľahko nahradiť stravovaním doma, a tiež využitie ubytovacích služieb sa dá obmedziť. Podnik poskytujúci služby „žije“ zo svojich zákazníkov. O to viac je pre motorest dôležité, aby v týchto časoch udržal svoju doterajšiu pozíciu na trhu tým, že priláka nových a ďalších zákazníkov, ktorí im týmto spôsobom pomôžu stabilizovať momentálnu situáciu na trhu služieb v Bánovskom mikroregióne.

Začiatok krízovej etapy bol sprevádzaný akýmsi prvotným šokom, ktorým spotrebitelia reagovali na všadeprítomný odkaz, ktorý vravel, že kríza je tu, a následne nevedeli, ako sa takáto situácia bude vyvíjať, a čo je oveľa horšie, ako v týchto ťažkých časoch (ne)konať, aby to malo minimálne negatívne následky na ich životnú príp. osobnostnú úroveň.

No a práve z tohto dôvodu by mali ľudia pochopiť, že len oni ako spotrebitelia a zákazníci dokážu pomôcť zahnať krízu, pretože sa tak podporí kúpyschopný dopyt a roztočí sa tým kolotoč nových ziskov v podniku, investovania do rozvoja a následnej produkcie. Takto sa teda zabezpečí odbyt produktov a služieb, pretože bude viac zamestnaných, čo podporí podnik k ozdravnej fáze, a postupne sa tak vrátiť do starých koľají ziskovosti.

Preto je cieľom v teoretickej časti tejto bakalárskej práce zamerať sa na problematiku hospodárskej recesie, zanalyzovať ako a prečo vzniká, najmä aké má následky nielen pre podnik, ale i pre celé hospodárstvo, no a nemenej dôležitou súčasťou je i zmapovanie

situácie na trhu služieb. Následne je zámerom v praktickej časti tejto práce detailne predstaviť spomínanú firmu, rozobrať jej kladné, ale i záporné stránky riadenia, a na základe dostupných informácií poskytnúť tak opatrenia, ako sa úspešne vyhnúť, alebo skôr vymaniť z ťažkosti zvaná ekonomická recesia.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 HOSPODÁRSKY CYKLUS

Trvanie hospodárskeho cyklu sa dá charakterizovať ako časové obdobie ekonomickej aktivity od jedného vrcholu k ďalšiemu, príp. od jedného dna k ďalšiemu. Zvyčajne sa meria v mesiacoch alebo v rokoch. Americká štúdia hovorí, že priemerná dĺžka hospodárskeho cyklu sa za posledné storočie pohybuje v rozmedzí 5 rokov, pričom expanzia trvá priemerne 4 roky a recesia pretrváva priemerne rok. [4]

Počas cyklu menia nielen hodnoty HDP, ale i úroveň zamestnanosti, dĺžka pracovného času, výška miezd, hladina inflácie, saldo platobnej bilancie, ziskovosť firiem, ceny účastín, úroková miera, objem predaja spotrebných statkov, objem zásob, atď. [15]

## 1.1 Vlny hospodárskeho cyklu

Hospodárstvo každej krajiny sa vyvíja cyklicky, to znamená, že ide o striedanie vzostupu a zostupu ekonomiky. Tento pravidelne sa opakujúci jav patrí medzi ekonomické zákonitosti. Každá fáza hospodárstva sa odlišuje nielen intenzitou, ale aj samotnou dĺžkou trvania. Z tohto hľadiska sa cykly hospodárstva delia (podľa teórie J. Schumpetera): [16]

**Krátkodobé (Kitchinove)** 3-5 rokov, v dnešnej dobe sa im venuje viac pozornosti ako v minulosti. Sú typické výkyvmi hospodárstva v dôsledku zmien v stave zásob hotových výrobkov a medziproduktov v najdôležitejších odvetviach hospodárstva. V závislosti od faktu, na ktorej strane trhovej rovnováhy vzniká defekt s následkom vyvolávajúcim odklon skutočného reálneho produktu od potenciálneho, možno rozdeliť ekonomické cykly existujúce na strane agregátneho dopytu a na strane agregátnej ponuky. [15]

**Strednodobé (Junjarove)** 6-11 rokov, príčinou sú zmeny úrokovej miery a dopytu po investíciách, čo je v priamej súvislosti so zmenami reálneho kapitálu, napr. stroje a zariadenia so životnosťou 10 rokov. Ich zavedenie, následné inovácie a neskôr masová nárast vedú ku konjunktúre, a od tohto bodu začína ekonomika znova klesať. [15]

**Dlhodobé (Kondratievove alebo Kuznetsove)** 45-60 rokov, príčinou je technický pokrok a jeho samotné využitie v praxi. Základom je vznik a rozvoj úplne nových objavov a inovácií, ktoré vytvárajú podmienky na vznik nových nosných odvetví ekonomiky. [14]  
[15]

## 1.2 Fázy hospodárskeho cyklu

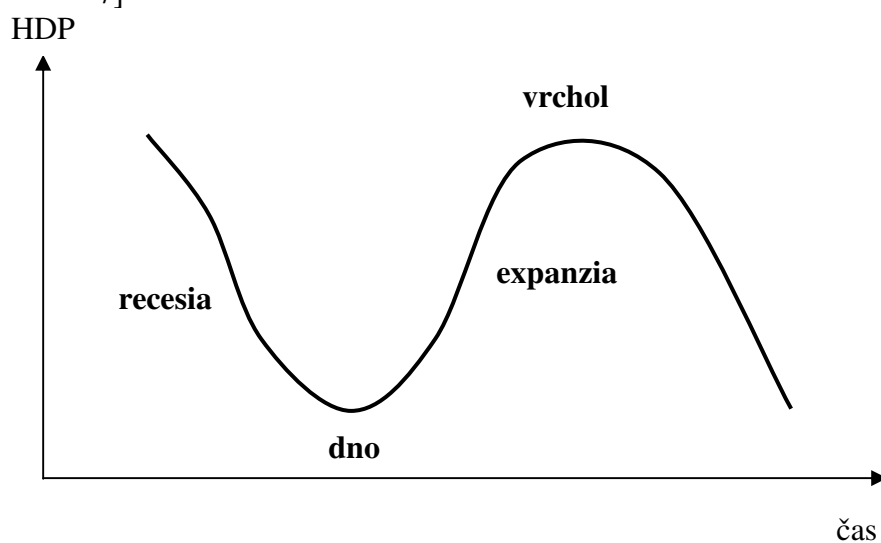
**Recesia** – je charakteristická tým, že v hospodárstve nastáva globálny mierny úpadok ekonomickej aktivity, znižuje sa kúpyschopnosť obyvateľstva, klesá objem výroby a na druhej strane stúpa nezamestnanosť a inflácia. Zvyčajne trvá minimálne šesť mesiacov. [4] [15]

**Depresia** – sa na rozdiel od recesie sa vyznačuje kritickým znížením ekonomickej činnosti, poklesom reálnej produkcie a miera nezamestnanosti sa pohybuje na hladine 15% a viac. Zvyčajne trvá niekoľko rokov. [4] [15]

**Dno** – ide o najspodnejší bod v hospodárskom cykle, z čoho vyplýva, že ekonomika sa už relatívne nižšie nemôže dostať. Dá sa charakterizovať ako najnižšia úroveň HDP, najvyššia nezamestnanosť, výroba je v minime, úrokové miery sú nízke. Z toho vyplýva, že po skončení tejto fázy sa začínajú vytvárať podmienky na rast hospodárstva. [4] [16] [17]

**Expanzia** – typické pre ňu je obnovenie hospodárskeho cyklu, keď sa zvyšujú indikátory ekonomickej aktivity; zvyšuje sa zamestnanosť, a keďže rastie aj dopyt po produktoch, zvyšuje sa aj ich cena. [4] [16] [17]

**Vrchol** – sa nachádza na maximálnej úrovni hospodárskeho cyklu. To znamená, že prírastky ekonomických ukazovateľ sú nasýtené. Je to fáza, kedy je výroba na maximálnej úrovni, vysoká je aj úroková miera, zároveň rastú ceny a začínajú vznikať problémy s odbytom. [4] [16] [17]



Obrázek 1 Vývoj hospodárskeho cyklu

Zdroj: vlastný zdroj

## 2 SÚČASNÁ HOSPODÁRSKA KRÍZA

Kríza, ktorá v súčasnosti zúri na celom svete má korene ešte v roku **2007**. V uplynulých rokoch nabrala na sile a ekonomika sa ešte viac prehĺbila. Súčasná kríza sa dá charakterizovať ako **kríza predajná**, nie nákladová, keďže nastal neuveriteľný prepad predaného objemu tovaru a s tým súvisiacich tržieb. [7]

Zákazníci na väčšine trhoch nenakupujú, prípadne znížili objem kúpyschopného dopytu. Príčinou nie sú vysoké ceny, ani náklady, ani skutočnosť, že by sa znížila kúpyschopná sila zákazníkov. Taktiež sa za príčinu nedá označiť ani konkurencia z nízkonákladových krajín, príp. nepriaznivý kurz dolára, ktoré boli hlavným dôvodom v predchádzajúcich kríz. Skôr naopak, práve klesajúca cena ropy a surovín sa odrazila na poklese výrobných nákladov a cenovej hladiny výrobkov. [7]

Príčiny, ktoré vedú firmy a aj domácností k obmedzovaniu nákupov, je najmä ich strach z budúcnosti, čo ich nabáda k hromadeniu finančných prostriedkov. Slovné spojenie, ktoré hovorí, že „Hotovosť je kráľom“ sa uplatňuje nielen vo firmách, ale aj u spotrebiteľov. [7]

Táto recesia sa od ostatných odlišuje tým, že súčasná sa vyznačuje akumuláciou úspor spotrebiteľov. To znamená, že oni svoje peňažné úspory nepoužívajú v dobe, keď im klesajú príjmy. Tento fakt sa dá vysvetliť tak, že týmto spôsobom sa snažia nahradiť straty, ktoré utrhli ich investičné portfólia. Platí tu priama úmernosť, a teda čím ďalekosiahlejšia je kríza, tým je tento trend prenikavejší. [7]

Výsledkom vedeckej diskusie ekonómov bola hypotéza, ktorá vidí výpadky v celkovom dopyte a v oblasti nezamestnanosti. Jazvy po kríze sa vraj sami zacelia, a to za podmienky, že mzdy aj ceny rýchlo poklesnú. Faktom je, že v dnešnej recesii ceny neklesajú, a ekonómovia to nevedia vysvetliť. Zatiaľ čo si oni pokladali otázku, ako dostať hospodárstvo z recesie menovou politikou, centrálné banky robili presne to a tak úspešne, že scenár ťahajúceho sa hospodárskeho poklesu spôsobeného nedostatočným dopytom nikoho nenapadlo. Veď centrálné banky konali tak, že dokázali udržať dostatočne vysoký dopyt. [5]

„A tak až na veľmi krátkodobé výnimky, výkony ekonomík obmedzoval iba ich výrobný potenciál – teda strana ponuky.“ [5; str.160]

Nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu za rok 1995 Robert Lucas povedal, že ekonómovia by sa už mali prestať zaoberať hospodárskym cyklom a ich myšlienky by mali upriamiť na

problematiku technologického pokroku a dlhodobého rastu. Ako však hovoril J. M. Keynes: **z dlhodobého hľadiska sme všetci mŕtvy, a tak sa nás to netýka.** [5]

„Medzitým, ak nahliadame z krátkodobého hľadiska, sa svet potáca od krízy ku kríze, pričom zakaždým je kľúčovým problémom, ako stimulovať dopyt, aby bol dostatočne vysoký. Vždy sa znovu a znovu ako životne dôležitá vynorila otázka, ako vytvoriť dostatočný dopyt, aby bolo možné plne využiť stále výrobné kapacity. Ekonomika depresie je totižto znova tu.“ [5; str. 162]

V tomto období je viac ako dôležité, aby podniky reagovali na recesiu hospodárstva, a to tak, že upriamia pozornosť na zníženie nákladov výroby. Je zaujímavé, že väčšina firiem si má v uplynulých rokoch pozoruhodnú disciplínu v oblasti nákladov. Dosiahli mohutný pokrok v oblasti automatizácie, čím sa dosiahla úspora nákladov na výrobu, ktoré sú dnes nižšie než predtým. Tento jav je viditeľný na neustále klesajúcich cenách spotrebnej elektroniky alebo pri kúpe automobilu. Zákazník dnes dostane za svoje finančné prostriedky oveľa väčšiu hodnotu ako pred 10 rokmi. Ba aj potravinársky priemysel je tlačенý diskontnými reťazcami (napr. Wall-Mart v Amerike, Aldi v Európe) k znižovaniu nákladov. K dnešnému dňu je však tých možností na znižovanie nákladov žalostne málo než kedykoľvek predtým. [7]

Podniku začínajú boj o prežitie vtedy, keď im klesajú príjmy o 20 –40%. Takúto napätú situáciu nevyrieši iba samotné zníženie nákladov. Ani jeden podnik nie je schopný tak drasticky znížiť náklady z krátkodobého pohľadu. Okrem iného, v prvotných momentoch v podniku dochádza najskôr k zvyšovaniu nákladov. Až neskôr, po uplynutí určitého času, firma dosiahne po aplikácii protikrízových opatrení úsporu nákladov. Tu je dôležité podotknúť, že amortizačná doba týkajúca sa nákladových opatrení je v rozmedzí niekoľkých mesiacov, v tom horšom prípade aj niekoľko rokov. Ak sa teda hovorí o súčasnej kríze ako o kríze vyplývajúcej z predaných objemov tovarov a príjmov, tak sa s ňou musí bojovať v týchto spomínaných oblastiach – a to všemožnými nástrojmi, ktorými podnik disponuje. Našťastie, mnohé podniky si tieto skutočnosti už uvedomili. [7]

„Omnoho viac než v dobrých časoch platí, že rozhodujúci je **zisk a likvidita**. Likviditu je potrebné udržiavať neustále. Podľa Petera Druckera je zisk nákladom prežitia. Zisk je definovaný ako cena krát predajný objem mínus náklady. Existujú teda iba tri veličiny ovplyvňujúce zisk: cena, objem predaja a náklady. Tieto základné vzťahy sú veľmi jednoduché a vedú k nevyhnutnému záveru, že v tejto kríze je potrebné zmobilizovať



všetky tri zmienené veličiny. Nestačí využiť iba jednu z nich, teda napríklad len znížiť náklady, zmeniť ceny alebo podporiť predaj. Je potrebné vytvoriť komplexný program okamžitých opatrení, ktoré sa dajú ľahko realizovať a budú mať rýchle a pozitívne účinky.“ [7; str. 41]

Je nereálne, aby vzhľadom k rozsahu strát mali firmy konštantné príjmy, zisk a predané objemy tovarov ako tomu bolo v uplynulých rokoch konjunktúry. Preto je pochopiteľné, že podniky budú vystavené bojom o rapídne poklesy príjmov a zisku, ktoré môžu mať za následok ohrozenie ich existencie. [7]

## 2.1 Príčiny a následky krízy

Za začiatok súčasnej krízy sa označuje spľasknutie hypotekárnej bubliny na americkom trhu v roku 2007. Dnes už nikto nepochybuje o tom, že spúšťacím mechanizmom bolo práve zrútenie hypotekárneho trhu. [7]

„Hlbšie príčiny idú teda omnoho ďalej do minulosti a dajú sa nájsť predovšetkým v americkej monetárnej politike po opustení zlatého štandardu za vlády prezidenta Richarda Nixona v roku 1971. Od tej doby bola každá kríza v USA liečená prostredníctvom úrokových sadzieb a zvýšenej ponuky peňazí.“ [7; str. 14]

Je jasné, že dôsledky tejto politiky sa skôr či neskôr museli prejaviť. Keď sa zrútil hypotekárny trh, šok z tohto javu sa od začiatku pomaly šíril.

„Takéto časové omeškania sú pre ekonomické procesy typické. Keď 15. septembra 2008 zbankrotovala spoločnosť Lehmann Brothers, začalo byť zrejmé, že pôjde o krízu neobvyklých rozmerov a neurčitého trvania.“ [7; str. 14]

Ak sa dnes pozrieme na vtedajšiu neistotu, či kríza rozšíri z finančného sektora do ďalších sektorov ekonomiky alebo či zasiahne rozvíjajúce sa trhovú ekonomiku (tzv. emerging countries), zdá sa to naivné, pretože ekonomika je navzájom prepojená sústava, v ktorej nemôže žiadna porucha zostať izolovaná, a bez následkov. No a do roku 2009 kríza naplno uštedrila rany hospodárstvu v enormnom rozsahu. A jej ďalší vývoj naberal na sile a rýchlosti, ktoré nikto nemohol predvídať. Prepad hospodárstva bol taký prenikavý nielen v prenikavom dopade, ale aj rovnako aj v jeho rozsahu. Dôkazom toho je aj fakt, že

v období pol roka sa v hospodárstve vynuloval ekonomický rast dosiahnutý v uplynulých rokoch. [7]

Ako uvádza Simon, jednou z hlavných príčin strmého pádu hospodárstva by mohol byť jej predošlý strmý vzostup. Je viac ako zrejmé, že tu platí zásada, ktorá hovorí, že to čo stúpa nahor, zákonite musí padnúť nadol. K tomu sa tiež vyjadril jeden z odborníkov aplikoval na hospodárske cykly **vysokohorské pravidlo**, a to znamená, že kde sú vysoké hory, tam sú aj hlboké údolia. Predikcie v tej dobe vraveli o rýchlom tempe rastu hospodárstva, ktoré sa nemohlo udržať dlhodobo. [7]

Ak sa odhliadne od finančného sektora v roku 2008, pre ostatné podniky v jednotlivých odvetviach bol tento rok ešte stále dobrým rokom. Až na konci tohto roku sa prejavil nepriaznivý vývoj hospodárstva. I tak tento záporný ukazovateľ nemal takú silu, aby vymazal veľký prírastok dosiahnutý za prvé 3 štvrtroky. Vplyv súčasnej krízy na tržby, zisk a objem výroby dopadol v plnom rozsahu až v roku 2009. A tu sa natíska otázka, ako dlho bude kríza trvať. Tu sa však hospodársku krízu rieši z pohľadu firiem a ich realizovaných činností. Preto je rozhodujúce, aby podniky pochopili, ako ich môže táto situácia ovplyvniť, a tiež aké rýchle a účinné zásahy proti dopadom krízy na firmy je možné realizovať. [7]

„Na úrovni jednotlivých podnikov sú hlavnými príčinami a následkami krízy tieto skutočnosti:

- Spotrebitelia sú silne znepokojení a namiesto míňania svojich peňazí šetria. Dochádza k odkladaniu nákupu tovarov a služieb, ktoré nie sú bezprostredne nevyhnutné. Takéto výrobky a služby je možné označiť ako „odložiteľné nákupy.
- To isté platí pre veci, ktoré „znepríjemňujú život“, ale v skutočnosti nie sú potrebné. Takéto nákupy sa buď úplne zrušia, alebo spotrebitelia volia lacnejšie prostriedky, ktoré by uspokojili dané potreby. Príkladom je luxusný tovar, autodoplnky, návštevy reštaurácií alebo cestovanie.
- Pokles záujmu o „konečné“ výrobky okamžite ovplyvňuje celý hodnotový reťazec. Pokiaľ nikto nekupuje autá, nemajú dodávatelia žiadne objednávky a sami tak znižujú svoje objednávky medziproduktov, nástrojov a surovín.
- S určitou oneskorením dochádza k strate pracovných miest, čo spôsobuje ďalšie ohrozenie kúpnej sily spotrebiteľov a zostupná špirála sa prehľbuje.

- Pokles kúpnej sily výrazne zhoršuje menšia ochota finančných inštitúcií poskytovať úvery. Tieto úverové obmedzenia dopadajú na spotrebiteľa aj podniky. Pre podniky znamená obmedzenie dostupnosti úverov obmedzenie predajného potenciálu. Bez úverového zaistenia sa musí mnoho dodávok rušiť, pretože pre obchodníka predstavujú príliš veľké riziko. To platí predovšetkým pre vývozy.“ [7; str. 20]

### 2.1.1 Dopady krízy na jednotlivé odvetvia hospodárstva

Každá kríza vplýva na podniky v odvetviach v rozličnej miere. A to je motívom, prečo ju musia manažéri rozoberať nie zo všeobecného hľadiska, ale v závislosti od konkrétneho podniku v danom obore. Výrobky a služby, ktoré zákazníci nakupujú každý deň, sú poznačené krízou oveľa menej ako nákupy, ktoré je možné odložiť, alebo nákupy, ktoré prispievajú k zvýšenému pohodliu v živote. [7]

Medzi jednotlivými sektormi existujú veľké rozdiely a nie je vhodné sledovať len priemerné údaje. Preto je nutné vykonanie hĺbkového rozboru a analýzy príčin a následkov.

[7] štúdiu služieb bola ako najviac zasiahnutá oblasť označená „oblasť stravovania mimo domov, čo spadá do kategórie „spríjemňujúce život“. Zároveň ale výrazne vzrástlo „stravovanie doma“. V priebehu predchádzajúcich kríz v skutočnosti vzrástol dopyt po potravinách. Prekvapujúci je nárast výdavkov na vzdelanie. Keď je na trhu práce zlá situácia, mladí ľudia majú tendenciu predlžovať si dobu štúdia alebo prípravu na budúce povolanie, dopĺňovať si kvalifikáciu alebo sa hlásiť na programy MBA.“ [7; str. 25]

Individuálne vplyvy na firmy v jednotlivých oboroch nesú ešte väčšie rozdiely. Manažér má v konečnom dôsledku záujem o analýzu, ktoré vraví o vplyve na ním riadený podnik. Teoreticky sa môže udiť, že akási firma z upadajúceho oboru bude mať prosperujúce črty alebo iný podnik z rastúceho oboru bude upadať. Postavenie podniku na trhu sa v čase krízy obzvlášť mení, nakoľko v týchto negatívnych časoch dochádza práve k rozdeleniu podielov na trhu, a nie v dobrých časoch. Ak sa firme darí, poľahky rozkvitá a jednotlivé podiely na trhu sa takmer nemenia. Ak sa však veľkosť trhu zníži, zníži sa aj počet slabšej konkurencie. A to je šanca pre silnejšiu konkurenciu, ktorá môže ich postavenie na trhu upevniť. [7]

### 3 PREPOJENIE CYKLU NÁRODNÉHO HOSPODÁRSTVA A PODNIKU

Keďže podnik ako ekonomická jednotka neexistuje v národnom hospodárstve izolovane, z toho vyplýva, že na jej činnosť vplýva aj fakt, v akej fáze hospodárskeho cyklu sa nachádza národné hospodárstvo daného štátu.

Podnik je tak zasadený do makroekonomického prostredia, v ktorom realizuje svoju činnosť takým spôsobom, aby dosahoval čo najvyššie možné výsledky hospodárenia. Je jednoduchšie dosahovať podnikové ciele a výsledky v dobe, keď sa ekonomika šplhá na vrchol. Táto cesta je však oveľa ťažšia v časoch, keď výkonnosť ekonomiky klesá, príp. sa dostáva do najnižších hodnôt posledného obdobia.

Preto je nesmierne dôležité sledovať prejavy, ktoré môžu byť ukazovať ku zmenám smerujúcim k posunu národného hospodárstva, či už pozitívnym (čo je lepší prípad) alebo negatívnym smerom (čo môže znamenať obzvlášť tvrdý dopad pre mnoho podnikov).

Z uvedeného vyplýva, že cyklus firiem sa odvíja od cyklu národného hospodárstva.

Podľa tohto tvrdenia sa dá poukázať aj na nasledovné delenie odvetví ekonomiky reagujúce na zmenu produktu a agregátneho dopytu: [18]

- **Cyklické** – znamená, že cyklus podniku zľahka kopíruje krivku jednotlivých fáz národného hospodárstva, napr. automobilový priemysel, stavebníctvo, oceliarstvo, strojárstvo, produkty dlhodobej spotreby ako je elektronika. Teda, ak sa národná ekonomika topí v recesii, aj tieto odvetvia sa s miernym odstupom času dostanú do fázy recesie; ak sa národná ekonomika šplhá k vrcholu, do tohto bodu sa dostanú aj firmy fungujúce v tomto odvetví. [9] [11] [18]
- **Anticyklické** – sa vyznačujú tým, že sa vyvíjajú presne opačne, ako sa vyvíja krivka národného hospodárstva, napr. televízne spoločnosti, časopisy, noviny, zdravotníctvo. Teda, ak sa národná ekonomika dostane do ekonomickej recesie, podniky v tomto odvetví dosahujú svoj rast alebo vrchol; ak sa však národná ekonomika dostáva šplhá k vrcholu, toto odvetvia sa, naopak, dostáva do fázy recesie. [9] [11] [18]

- **Neutrálne** (defenzívne) – toto odvetvie nereaguje v závislosti od cyklu národného hospodárstva, a to z dôvodu konštantnej úrovne dopytu po produktoch odvetvia, napr. potravinársky priemysel, tabak, farmaceutický priemysel, produkty krátkodobej spotreby. [9] [11] [18]

Ak podnik sleduje dané zákonitosti, môže sa tak vyhnúť nepríjemným problémom, ktoré by ho mohli v blízkej budúcnosti zasiahnuť, napr. likvidita podniku môže utpieť rany od dodávateľov, ktorí nie sú schopní plniť si svoje záväzky včas. Ide teda o akúsi predikciu jeho najbližšieho vývoja, a akým smerom by sa mal chod podniku uberať.

## 4 ODPORÚČANIA PRE RIADENIE PODNIKU V ČASE EKONOMICKEJ RESECIE

V súčasnosti existuje mnoho zaručených rád a doporučení, avšak nie vždy sú to cenné rady, pretože ich aplikácia uprostred krízy môže podnik dostať do nebezpečnej situácie. Tieto opatrenia sa vyznačujú vysokými vstupnými investíciami, a čo je dôležitejšie, ich kladný dopad na tržby podniku sa prejaví až za dlhú dobu (mesiace, príp. roky). A toto je skutočnosť, prečo tieto opatrenia reprezentujú minimálnu priamu výpomoc pre podniky, ktoré sa snažia o prežitie krízy. Východiskom sa preto stávajú také zásahy, ktoré je možné uplatniť rýchlo a ich prínos bude mať bezprostredné efekty. Tým je myslený nárast zisku a príjmov v pomedzí týždňov či mesiacov. Dlhšie čakať podniky nemôžu, pretože by to mohlo ohroziť ich prežitie na trhu. [7]

### Premyslené znižovanie nákladov

- do skupiny dôležitých faktorov ovplyvňujúcich náklady možno zaradiť počet pracovníkov, hodinová mzda, počet denne odpracovaných hodín, počet pracovných dní v týždni.
- Obvykle podniky využívajú na boj s krízou znižovanie nákladov, a to najmä kvôli tomu, že ich riadenie majú domnelo pod palcom – v porovnaní s trhom, kde majú hlavné slovo spotrebiteľia. Škrty výdavkov v konečnom dôsledku poškodzujú ľudí, či už sa jedná o pracovníkov alebo dodávateľov. A najmä kvôli tomuto argumentu by podnik v zoškrťovaní výdavkov mal mať určitú hranicu, ktorú by nemal prekročiť, inak mu hrozí zdrvujúca reakcia od protistrany.
- Použitie outsourcingu
- Tu je relevantné podotknúť, aby firma škrkala na správnych miestach. Plošný postoj by mal pomôcť z pohľadu aplikácie opatrení, ale môže tu rásť nebezpečie poškodenia takých oblastí podniku, kde by k úspore nemalo dochádzať. Preto sa odporúča selektívny postoj. Vo všeobecnosti sa neoplatí škrtať výdavky s okamžitými a merateľnými efektmi na rentabilitu. [7] [8]

### Okamžité reakcie na zmenu potrieb spotrebiteľov

Reakcia podnikov v závislosti od zmeny chovania zákazníkov by mala byť pružná a promptná. Tieto podniky môžu počas krízy využiť príležitosti. Ak podniky reagujú pomaly alebo vôbec, je to pre nich veľká hrozba.

- v čase krízy má silný podnik najvhodnejšie podmienky na prilákanie zákazníkov od oslabených konkurentov.
- prípadné úvery banky poskytujú len solventným subjektom, to znamená, že mizne podiel dopytu. Zákazníci by aj radi realizovali svoje nákupy, ale musia ich obmedziť z dôvodu nedostatku peňažným prostriedkov.
- Zmeny v potrebách zákazníkov má ísť ruka v ruke so zmenami komunikačných stratégií.
- Povinnosťou podniku vo vzťahu k spotrebiteľom je spoznať ich nové alebo meniace sa potreby, a preto by sa mali zameriavať na tvorbu nových obchodných modelov reagujúcich na tieto potreby. [7] [8]

### **Opatrenia týkajúce sa predaja**

Počas krízy klesá nielen predaj alebo aj strata spotrebiteľov, a tento fakt je spojený s klesajúcou efektivitou predaja a občas aj k nedostatku práce pre predajcov. Toto by sa dalo vyriešiť rozšírením sortimentu, a to najmä pridávaním položiek od iných dodávateľov. Nové produkty tak vhodne doplnia predajné portfólio, pričom by nemalo ísť o konkurenčné výrobky.

- v čase krízy by sa firmy mali snažiť o zvýšenie predaného objemu produkcie.
- So špeciálnym motivačným programom bude mať podnik výhodu.
- Získanie nových a príbuzných segmentov trhu vedie k získaniu nových zákazníkov.
- Riešením je aj rozšírenie predajného portfólia [7] [8]
- „účinný cross-selling zvyšuje príjmy a posiluje lojalitu zákazníkov, čo z neho robí vhodný nástroj využiteľný v boji proti poklesu tržieb v dôsledku krízy. Jednou z výhod cross-sellingu je, že sa dá aplikovať celkom rýchlo. V praxi je však potrebné prekonávať organizačné prekážky alebo zmeniť prístup ľudí. Využitie cross-sellingu môže tiež komplikovať zlé nastavenie motivačného systému.“ [7; str.

### **Opatrenia<sup>99]</sup> v oblasti správy ponúk a cien**

- ponúknutý znížený objem produkcie zvyčajne menej dosahuje na hladinu zisku ako zníženie ceny. Prvotným cieľom trhu v ťažkých časoch je obmedziť objem produkcie, udržať ceny na konštantnej úrovni a znížiť tlaky od konkurencie.
- Ak sa už podnik rozhodne pre zníženie ceny, tento krok by mal racionálne premyslieť.
- Využitie zliav formou naturálií, no nie formou zľavy z ceny, napr. rožky zadarmo. [7] [8]

Úľavy z cien sa dajú udeliť poklesom nominálnej ceny, príp. vo forme naturálií, ktoré majú počas krízy niekoľko výhod:

- zľavy v naturáliách sa viac oplatia ako zľavy z ceny.
- Okrem iného, takéto zľavy dokážu podporiť vyšší objem predaja, a tak sa udržuje i zamestnanosť.
- Sústavu zliav by mali firmy nastaviť tak, aby boli prehľadné.
- Tiež by mali spoplatniť služby, ktoré boli v minulosti v rámci ceny.
- Zvýšenie tých cien, na ktoré zákazníci nie sú upriamení, a to aj napriek tomu, že konkurencia núti k znižovaniu cien. V prospech zvyšovania cien hovoria aj nasledovné argumenty: komplikované cenové systémy, v ktorých sa spotrebiteľ málo vyzná, čo môže byť podmienené obsiahlou skladbou sortimentu, množstvom cenových parametrov, príp. komplexnými podmienkami.

Pre podnik je takisto smerodajné, aby sa vyhol cenovým vojnám, a to najmä v čase krízy. Teda ak nejde o silný podnik so stabilným postavením na trhu, ktorý vie svoju konkurenciu v krátkom období zničiť. [7] [8]

### **Opatrenia týkajúce sa služieb**

Zvyčajne, keď sa darí podniku, službám ako takým venuje málo pozornosti. Ale práve služby sú tie, ktoré sú menej citlivé v čase krízy a recesie ako pri predaji výrobkov. Kríza v tomto smere poskytuje príležitosť nahradiť klesajúce tržby upriamením sa na poskytovanie služieb.

- podniky by mal do svojho portfólia zaradiť ponuku služieb.



Služby prinášajú firme zväčša vyššie ziskové marže ako by priniesol predaj výrobkov. Z toho vyplývam, že ak sa podnik zameria na služby, tak mu to môže zvýšiť nielen príjmy, ale aj zreteľne vyššie marže.

- ak spoločnosť má ponuku služieb, je vhodné, aby ju rozšírila a v komunikácii so spotrebiteľom ju aj aktívne prízvukovala.
- Zvyšovaním flexibilitnosti služieb naberá na význame najmä počas krízy. Taktiež ju tu dôležitá aj okamžitá dostupnosť služieb, čo zákazníci oceňujú.
- Nie je na škodu veci, ak sa podnik zameria viac na komplementárny trh ako iba na základný, pretože tieto trhy sa môžu znižovať alebo budú na konštantnej úrovni, kdežto komplementárne trhy môžu stlmiť následky poklesu tržieb, príp. ju vyrovnáť.

V problematike klesajúceho objemu predaja počas krízy sa temer vždy hovorí o výsledkoch na základných trhoch, keďže zákazníci realizovali pokles „odložiteľných nákupov. Predaj výrobkov sa neuskutočňuje len na základných trhoch, ale podstatnú účasť na príjmoch má i komplementárny trhu (a to i v časoch prosperity).

- firma by sa mala starať o inováciu ňou ponúkaných služieb, k čomu prispieva aj fakt, že tieto opatrenia sa realizujú rýchlejšie ako napr. inovácie vo výrobe, čo je viac ako vhodné využiť počas krízy. [7] [8]

## 5 PÔSOBENIE KRÍZY AKO OČISTA

Ekonomovia predpokladajú, že kríza bude nástrojom očisty na trhu vo vzťahu: **utrpenie-otrasy-očista**. Vychádzajú zo zadĺženia firiem a z hľadiska dosiahnutia nízkeho zisku. [7]

Výhodou pre podniky v t časoch je značný **podiel vlastného kapitálu**. No a keďže sa kríza ukazuje ako dlhotrvajúca, rastú aj riziká týkajúce sa vysokej zadĺženosti, pretože úrokové tarify budú stúpať kvôli inflácii. [7]

**Kríza očistí trh** od nepotrebných a marginálnych výrobkov. Pretože v trhovom hospodárstve sú to práve spotrebitelia, ktorí rozhodujú výrobkoch, ktoré sa budú aj naďalej predávať. Najmä v týchto dobách sa totižto menia kritéria rozhodovania pri nákupe. [7]

Po kríze je zlomovým bodom **znovunastolenie rovnováhy ponuky a dopytu** na trhu. K realizácii rovnováhy iste prospeje aj bankrot oslabenej konkurencie, limitovaná kapacita v podnikoch. [7]

Kríza bude mať za následok náhle a **radikálne zmeny** v jednotlivých odvetviach. To značí, že v odvetviach bude len zopár víťazov a zrejme mnoho porazených. [7]

Bohatým podnikom sa otvárajú dvere k **fúziám** alebo **akvizíciám**, nakoľko krízová situácia nepridáva firmám na hodnote. [7]

Kríza dopomáha k tvorbe **nového segmentu trhu**, ktorý sa vyznačuje ultralacnými výrobkami. Tento segment má svoje korene v Ázii a východnej Európe. [7]

Keď recesia pominie, každý podnik bude musieť prehodnotiť **možnosti jeho rastu**, pretože po kríze sa pozastaví, príp. spomalí tempo rastu. Hospodárstvo sa takisto očistí od takých excesov, ako bol napr. explózia stavebníctva v Dubaji, okázalá spotreba boháčov. [7]

„Vypuknutie krízy a recesie je v konečnom dôsledku vždy **začiatkom obnovy**. Ekonomická recesia je inými slovami začiatkom štádia obnovy, pretože ide o fázu, v ktorej dochádza k odhaleniu vytvorených omylov. Sú likvidované investičné projekty realizované v dôsledku omylu a práce a ďalšie výrobné zdroje sa začínajú presúvať do sektorov a štádií, v ktorých ich spotrebitelia ocenia najviac. Tak ako je „kocovina/opica“ signálom zdravej reakcie tela na útok alkoholu, tak ekonomická recesia značí počiatok fázy obnovy, ktorá je rovnako tak zdravá a nutná, ako je bolestivá. Výsledkom tejto fázy je väčšia zhoda výrobnjej štruktúry so skutočnými prianiami spotrebiteľov.“ [2; str. 419]

„Fáza depresie je v skutočnosti **fázou obnovy** – ide o obdobie, v ktorom sú zlé investície likvidované a podnikatelia jedajúci na základe omylu opúšťajú trh – obdobie, v ktorom sa presadzuje „suverenita spotrebiteľa“ a slobodný trh a dochádza k vytváraniu ekonomických vzťahov, z ktorých majú maximálny prospech všetky účastníci trhu. Obdobie depresie končí teda, keď dôjde k obnoveniu rovnováhy na slobodnom trhu a sú eliminované expanzívne pokrivenia.“ [2; str. 419]

## 5.1 Vnímanie krízy z pohľadu podniku

Reakcia firmy spočíva v adaptácii na súčasnú krízovú situáciu a vyznačuje sa zmenou stratégie, ktorá predtým bola schválená a fungovala, na stratégiu, ktorej hlavným znakom je prežitie podniku. [3]

**Spoločnosť vníma krízu** cez tieto 3 fázy:

- Firma si myslí, že má dostatočne veľké postavenie na trhu, vysoký objem zisku a má tendenciu navrávať si, že krízu prežije.
- Z toho vyplýva aj nadhodnotené finančné zdravie podniku, kedy sa bagatelizujú počiatkové problémy, ktoré kríza môže vyvolať, napr. rušenie objednávok, zmena v štruktúre vlastných a cudzích zdrojov, platobná neschopnosť, znižovanie hodnotenia rizika a neistoty. Napriek tomu, že v tejto fáze je situácia závažná v oblasti zisku, dá sa zvládnuť. Hlavným cieľom v tejto fáze by mala byť schopnosť firmy vzoprieť sa kríze, ktorá by mohla poznačila všetky jeho plány, a preto sa tu využívajú racionalizačné opatrenia.
- V tejto fáze je už ohrozená samotná existencia podniku, kedy sa realizujú rôzne bolestivé opatrenia, ktoré by mali udržať spoločnosť pri živote. Ide však o dlhodobý problém, ktorý je sprevádzaný veľkou neistotou alebo aj tlakom zo strany vedenia. Rezervy v tejto fáze sú už na minimálnej úrovni alebo dávno vyčerpané, takže nie je možné financovať potrebné opatrenia, a taktiež sa podniku znižuje šanca dostupnosti úveru. [3]

Z vyššie uvedeného sa dá vyčítať, že spoločnosti na krízu vo všeobecnosti **nereagujú promptne a podceňujú počiatkové problémy**, čo môže mať vážne dopady na ich existenciu. [3]

## 6 ODVETVIE SLUŽIEB

Štruktúra národného hospodárstva sa člení na základe finálnych výsledkov jednotlivých spoločností, a službám patrí miesto v samostatnom sektore.

### 6.1 Stravovacie služby

**Službou v stravovaní** sa rozumie výroby, príprava a rozvoz pokrmov s cieľom ich ďalšieho podávania v rámci prevádzkovania hostinskej živnosti, a to v školskej jedálni, menze, pri stravovaní osôb vykonávajúcich vojenskú službu, v rámci zdravotných a sociálnych služieb vrátane kúpeľnej starostlivosti, pri stravovaní zamestnancov, podávaní občerstvenia a pri podávaní pokrmov, ktoré sú súčasťou služieb v oblasti ubytovania a služieb cestovného ruchu. [1]

**Pokrmom** je každá potravina, vrátane nápoja, ošetrovaného v kuchyni na teplý alebo studený spôsob prípadne upravená tak, že sa dá hneď priamo alebo po ohriatí podávať na konzumáciu v rámci stravovacích služieb. [1]

Stravovacie služby sa združujú do 2, resp. 3 individuálnych oblastí: **výroby, obehu a priamej spotreby**. Služba vo forme produktu je zriedkavá a z pohľadu cestovného ruchu možno tieto služby posudzovať za špecifické. Ide o procesy, ktoré si vyžadujú ako materiálne, tak aj personálne zložky, a to s vymedzenou logistikou a organizáciou pracovných činností. [6]

„**Výroba**“ **stravovacej služby** zahŕňa činnosti kuchynského spracovania (či už studenou alebo teplou formou) surovín, ktoré vo finálnej fáze dostávajú charakter pokrmu vhodného na bezprostrednú konzumáciu. A tiež sa sem zahŕňajú aj nápoje, ako je káva, čaj, miešané nápoje, atd. [6]

### 6.2 Ceny služieb

Služby sú stále drahou položkou. A obzvlášť v čase recesie. Tá pôsobila na tržby vyplývajúce zo služieb na začiatku roku 2009 (nebolo to spôsobené len prechodom na euro menu), takže prevádzkovatelia služieb sa dočkali ich nižších úrovní. Inflačná správa ministerstva financií z júla hovorí o tom, že ceny ubytovania vzrástli najviac v regióne v porovnaní s rokom 2008. Analytik trhu z agentúry Terno Lubomír Drahovský to potvrdzuje a dodáva, že vyššiu cenu nenasledovala aj vyššia kvalita, čo je od

prevádzkovateľov služieb podľa neho arogantné. Varovný prst upozorňuje, že ak sa čo najskôr neznížia ceny alebo nezvýši kvalita, zákazníci sa budú obzerať niekde inde. [12]

Služby sa medzitým pohli a reagujú na vývoj. Ich medziročné porovnania vyznievajú v ich neprospech, no štatistiky posledných mesiacoch ukazujú už len na minimálne zvyšovanie cien. Je faktom, že služby sú v negatívnom svetle, a preto sa obchodníci neodvážia ďalej zvyšovať ceny. Práve naopak, je možné, že kvôli oslabenému dopytu príde aj zlacňovanie cien služieb. Túto cestu by mohol potvrdiť aj fakt, že u nás najviac zlacneli potraviny a nealko nápoje spomedzi krajín V4 a Rakúska. Z kategórie potravín sa znížili ceny najmä mäsa a zeleniny. Okrem iného je nízka cena oblečenia a obuvi. Avšak v susedných krajinách najrýchlejšie stúpali ceny ubytovania v penziónoch, ale i tu tento rast zastavila kríza. [12]

Dá sa očakávať, že recesia celosvetového charakteru bude tmiť ceny aj tento rok. Keďže je stále v kurze svetová kríza, naďalej bude oslabený dopyt, a tým pádom aj ceny, a to aj v tomto roku. [12]

Predpokladá sa, že inflácia bude u nás rásť rýchlejšie ako v eurozóne, nakoľko sa náš cenový priemer nachádza pod priemerom únie a nemôžeme sa k nemu približovať cez výmenný kurz, iba cez ceny. [12]

Ako dôležitý fakt z prvého štvrtého roku 2009 možno uviesť i to, že premiér SR sa priklonil k francúzskemu návrhu o znížení DPH pre reštaurácie, na čom sa dohodli aj ostatní ministri financií EÚ. Podmienil ho však tým, aby SR takéto zníženie hospodársky a najmä finančne zvládla. 18 členských štátov sa môže hrdiť výnimkou na nižšiu DPH, a to je 15%. Pôvodne mala platiť len do roku 2010, avšak na základe nových dohôd je možné, že platnosť tejto výnimky bude mať predĺžený termín. EÚ berie túto možnosť do krízového balíčka ako možnosť obnovy rastu hospodárstva. [10]

### 6.2.1 Faktory ovplyvňujúce chovanie spotrebiteľov

- „obavy z budúcnosti,
- neblahé zmeny týkajúce sa cenovej elasticity,
- zvyšuje sa dôležitosť ozajstnej hodnoty a úspor nákladov,
- preferencie krátkodobých efektov pred dlhodobými,

- narastá zmysel financovania,
- bezpečnosť na prvom mieste.“ [7; str. 32]

### 6.3 Tržby a zamestnanosť

Nielen hospodárska kríza, ale i zavedenie euromeny mali vplyv na vývoj tržieb a zamestnanosti v sektore služieb. Analýza UniCredit Bank to potvrdzuje, a konkretizuje, že sa to dotklo najmä sektora reštaurácií. Zákazníci už nepreferujú návštevy reštaurácií, čo podporujú aj domáci klienti. Spotrebu luxusných služieb odkladajú z dôvodu vysokej nezamestnanosti a neistoty. [13]

Podľa tejto analýzy bolo dno v reštauráciách dosiahnuté v auguste 2009 a zvyšovanie tržieb je veľmi pozvoľné. O tretinu nižšie tržby majú reštaurácie a pohostinstvá, z čoho vyplýva aj klesajúca zamestnanosť o štvrtinu. [13]

Zato dno v hoteloch nastalo už v januári 2009, pretože prišlo pomerne drahé euro, ktoré do turistických lokalít prilákalo turistov z Českej republiky, Poľska a Maďarska, nakoľko konverzia ich oslabených mien prináša efekt vysokých cien v hoteloch na Slovensku. [12]

Kvôli krízovému šetreniu vo firmách sa vytvorila nová vlna vyjednávania o cenách ubytovania pri služobných cestách. [13]

No a tieto dva faktory prinútili hotelierov zatlačiť na ceny smerom nadol. I keď sa situácia pomaly zlepšuje, stále je tu skutočnosť, že tržby v sektore služieb sú o 17 % nižšie ako pred krízou a počet zamestnancov je nižší o viac ako 13 %. [13]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL PODNIKU MOTOREST ESO DALLAS

Spoločnosť vznikla v roku 1997 na základe živnostenského oprávnenia majiteľky Valérie Jarolínovej ako FO, ktorý bol vydaný Okresným súdom Bánovce nad Bebravou sp. č.: VVS – 1997/00249/000 a Koncesná listina č. j. : Žo 1122/1992 na prevádzkovanie koncesnej živnosti - verejné stravovanie – motorest. Neskôr nasledovala právna zmena vyplývajúca zo Zákona č. 279/2001 Zb. z., kedy bolo vydané nové živnostenské oprávnenie.

Činnosti motorestu bola podľa OKEČ zaradené do oddielu H – Ubytovanie a stravovanie, konkrétne 55 110 Hotely a motely s reštauráciou. Od 1.1.2009 však vstúpila do platnosti nová klasifikácie činností, a to SK NACE Rev. 2. Členenie jednotlivých činností patrí do oddielu 55 – Ubytovanie a oddielu 56 – Činnosť reštaurácií a pohostinstiev.

Motorest ESO Dallas sídli v okresnom meste Bánovce nad Bebravou, na Trenčianskej ceste, ktorá sa nachádza na medzinárodnom cestnom ťahu E50 Trenčín – Bánovce nad Bebravou – Banská Bystrica.

### 7.1 Management

Ako je vyššie uvedené, **majiteľka** Valéria Jarolínová prevádzkuje svoju podnikateľskú činnosť, a je zodpovedná za úroveň a kvalitu prevádzkovaného zariadenia v oblasti stravovania a ubytovania.

**Ekonomickú oblasť** má na starosti Ing. Ivan Sabo, ktorý zodpovedá za management podniku, marketing, obchodnú činnosť, a tiež sa realizuje vo vzťahu k tretím osobám, inštitúciám, bankám, a i.

Za **technickú oblasť** zodpovedá Ján Jarolín, ktorý je manželom uvedenej živnostníčky, a zároveň aj spolumajiteľom nehnuteľnosti.

Podnik zamestnáva dovedna **23 pracovníkov** v nasledovnej štruktúre:

Ekonomický pracovník: 1 zamestnanec, Recepčný: 1 zamestnanec, Kuchár: 8 zamestnancov, Čašník: 8 zamestnancov, Chyžná: 3 zamestnanci, Ostatní: 2 zamestnanci.

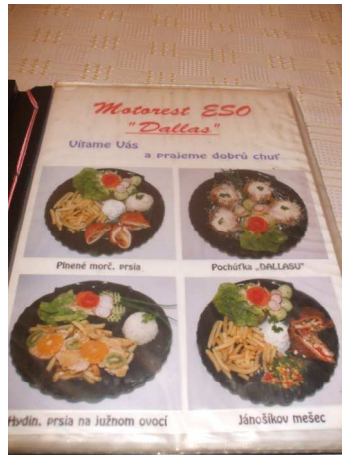
### 7.2 Služby

Motorest ESO Dallas teda ponúka klientom nielen **reštauračné**, ale aj **ubytovacie služby**.



Je to podnik rodinného typu, avšak hostí aj náročnejších klientov.

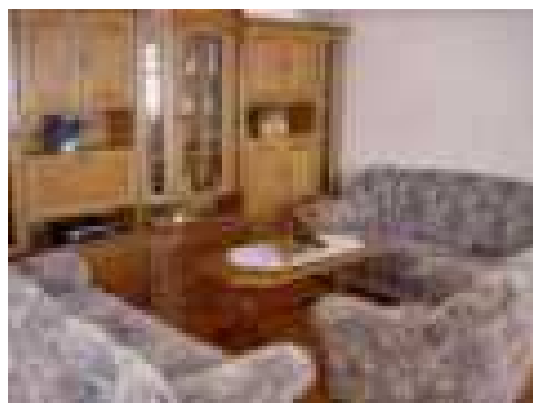
**Stravovacie služby** na Dallase vyznačujú svojou kvalitou a širokým výberom alkoholických i nealkoholických nápojov a jedál nielen z teplej, ale i studenej kuchyne. Najobľúbenejšie pre zákazníkov sú obedové hlavné jedlá, ale zákazníci si môžu vybrať aj z raňajkovej ponuky, príp. sladkých múčnych jedál.



Obrázek 2 Ukážka ponúkaných jedál

Zdroj: vlastný zdroj

**Ubytovacie služby** na Dallase sa v súčasnosti dajú kvalitatívne charakterizovať ako kategória jednej hviezdičky. Pre svojich klientov dáva podnik k dispozícii dva apartmány, jednu trojposteľovú, päť dvojposteľových a päť jednoposteľových izieb. Na každej izbe môže zákazník využiť vlastnú kúpeľňu s toaletou, okrem iného tu môže nájsť televíziu so satelitným príjmom, telefónom s vlastnou ISDN linkou, internetom zdarma a chladničkou.



Obrázek 3 Ukážka ponúkaného ubytovania

Zdroj: [www.motorest-eso.sk](http://www.motorest-eso.sk)

Motorest ESO Dallas disponuje aj **spoločenskými priestormi**, ktoré sú zákazníkmi využívané najmä pri hromadných rodinných alebo pracovných akciách, ako sú napr. svadby, oslavy životných jubileí, promócie, kary, ale aj stretávky, pracovné školenia, firemné večierky, a iné.

Motorest svojich zákazníkov láka nielen svojimi službami, ale aj upraveným prostredím v príjemnej atmosfére. V letnom období si zákazníci môžu posedieť na vonkajšej terase, ktorú dookola lemuje vždy upravený trávnik, vysadené okrasné dreviny či kvety. Do areálu však patrí bezplatné parkovanie. Vnútorne parkovisko sa nachádza v uzavretom objekte, a vonkajšie parkovisko je monitorované kamerovým systémom, čo prispieva k vyššej spokojnosti zákazníkov.

### 7.3 Zákazníci

Štruktúra zákazníkov Motorestu ESO Dallas v **reštauračnej časti**:

- zamestnanci pracujúci v okolitých firmách,
- manažéri a technickí pracovníci iných firiem,
- klienti, ktorí si objednávajú hromadné akcie,
- náhodní okolocestujúci.

Štruktúra zákazníkov Motorest ESO Dallas v **ubytovacej časti**:

- manažéri zahraničných a domácich firiem,
- obchodní cestujúci,
- individuálni turisti.

Zákazníci pochádzajú zo Slovenskej republiky, Českej republiky, Nemecka, Rakúska, Talianska a iných časti Európy. **Pomer zahraničných turistov k domácim je nasledovný: 51:49 (v percentách).**

Na základe poznania štruktúry svojich zákazníkov, Motorest ESO Dallas dáva svojim klientom k dispozícii aj jedálne lístky v cudzích jazykoch, ako je anglický, nemecký, francúzsky, taliansky.

Svoju podnikateľskú činnosť Motorest ESO Dallas vykonáva tak, aby vyhovovala zákazníkovi. To znamená, že sa neorientuje len na jeho potreby, ale dôležitú úlohu tu

zohráva aj spätná väzba od zákazníka. Motorest preto realizuje podnikové prieskumy, ktorých prínos je značný najmä v skvalitňovaní poskytovaných služieb a zistení nových požiadaviek zákazníkov.

Výsledky **prieskumu** hovoria, že 96% zákazníkov je spokojných s úrovňou stravovania (kvalita jedla, príjemná obsluha, útulné prostredie...), 89% zákazníkov je spokojných s ponukou jedálneho lístka, 92% zákazníkov je spokojných s úrovňou ubytovania.

#### 7.4 Konkurencia a trh

Napriek tomu, že trh okresného mesta je malá oblasť, tento mikroregión má mnoho reštauračných zariadení, avšak je už menej takých podnikov, ktoré, okrem iného, poskytujú aj ubytovanie. Preto pre Motorest ESO Dallas predstavujú najväčšiu konkurenciu nasledovné podniky:

- **Hotel Arkádia**, trojhviezdičková kvalita služieb, vyššie ceny jedál a ubytovania, neustála fluktuácia zamestnancov.
- **Hotel Kanada**, jednohviezdičková kvalita služieb, prijateľná cena jedál, zastarané vybavenie interiéru, úslužná obsluha.
- **Penzión Eva**, jednohviezdičková kvalita služieb.
- **Penzión IKA**, jednohviezdičková kvalita služieb, porovnateľné ceny reštauračných a ubytovacích služieb, takisto porovnateľné interiérové riešenie.

## 8 ANALÝZA SÚČASNEJ SITUÁCIE MOTORESTU ESO DALLAS POČAS EKONOMICKEJ RECESIE

Keďže ekonomická recesia nabrala celosvetový rozmer, zasiahla tak všetky krajiny, nevynímajúc slovenské odvetvie služieb, v ktorom pôsobí aj motorest.

Tým najdôležitejším dosahom je, že kvôli tomuto javu motorest utrpel straty v dosiahnutých tržbách. Konkrétne, od roku 2008 bol ich medziročný vývoj viditeľný v negatívnom svetle. Čo je však interesantné, je fakt, že vývin tržieb bol napriek tomu v rokoch 2008 a 2009 na vyššej úrovni ako v roku 2007.

Ďalším aspektom, ktorý má pričinenie na výsledku hospodárenia, sú prevádzkové réžie, ktoré predstavujú 20 % z celkových nákladov motorestu. Režijné náklady zahŕňajú tieto položky: náklady na telefón, administratívne vybavenie kancelárie, dátové pripojenie na internet, poistenie nehnuteľnosti a objektu, rôzne druhy majetkových daní, ako je napr. daň z nehnuteľnosti alebo daň z pozemkov, ďalej je to vyrubovaná daň z ubytovania, ktorá je vo výške 0,33 EUR/osobu a je splatná polročne, koncesné poplatky, náklady na prevádzkovanie kamerového systému, ktorý je napojený na policajnú sústavu, poplatky za vyprodukovaný komunálny odpad v celom zariadení, náklady na opravy a údržbu motorestu, náklady na servis Ille, ktorý zabezpečuje čistotu a hygienu sociálnych zariadení, náklady na požiarnu ochranu, náklady na pravidelné školenia týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, poplatky za vykonanie kontrolnej funkcie zdravotnej služby, motorest tiež prepláca svojím zamestnancom výdavky za zdravotné prehliadky realizované v rámci hygieny na vydanie alebo predĺženie zdravotného preukazu pre pracovníka pracujúceho v potravinárskom priemysle a cena za takúto prehliadku sa pohybuje vo výške 20 EUR. Okrem iného sem nepochybne patria energie, ako je plyn, elektrina, ďalej voda, a ktorých cena sa rok od roka zvyšuje. Táto položka v nákladoch má veľký význam, nakoľko bez týchto energií by nebola možná prevádzka motorestu. Na druhej strane, motorestu padlo vhod, že celosvetová recesia mala dosah aj na potravinársky priemysel, kde sa znižovali ceny tohto druhu tovaru. To značí, že potrebné vstupy a suroviny obstarávajú v nižších cenových hladinách, ako doposiaľ.

Motorest začiatkom roka zvýšil ceny o 5 %, ale dôsledkom bol úbytok zákazníkov a zníženie tržieb, preto ponechal ceny na predchádzajúcej úrovni.

Čo sa týka personálneho vybavenia motorestu, fluktuácia zamestnancov je nízka, väčšinu personálu motorestu tvoria pracovníci, ktorí sú tu dlhodobo zamestnaní.

Priaznivo sa pre motorest javia i ceny v porovnaní s konkurenciou, ktoré sú nižšie o cca 1 €.

Cena ubytovacích služieb pre zákazníka vyznieva tiež lepšie v porovnaní s konkurenciou, napr. zákazník si môže vybrať konkrétnu izbu podľa počtu zvolených lôžok; ak si zákazník vyberie dvojlôžkovú izbu a býva na nej sám, tak platí cenu za jednolôžkovú izbu, kdežto v porovnaní s konkurenčným hotelom by musel zaplatiť cenu za dvojlôžkovú izbu. Samozrejmosťou je spätná väzba od zákazníka o kvalite služieb, ktorú zisťuje recepčný.

Je na škodu veci, že motorest nevyužíva na svoju propagáciu reklamu, ktorá by v období ekonomickej recesie mohla podporiť jeho návštevnosť a prispieť tým k zvyšovaniu tržieb.

Netreba však ani opomenúť dobré meno motorestu, ktoré sa vyznačuje tradíciou a kvalitou ponúkaných služieb, príjemnou obsluhou, rodinným prostredím a samotným koloritom podniku.

## 9 ANALÝZY MOTORESTU ESO DALLAS

Poskytujú podrobný prehľad o prevádzkovanvej činnosti podniku, a zároveň tak dávajú priestor na odstránenie prípadných nedostatkov.

### 9.1 SWOT analýza

Táto analýza sa zameriava na zistenie kvalít a nedostatkov, ktorými podnik disponuje, a tiež aj možnosti, ktoré by podnik mohol využiť, príp. možnosťami, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť jeho chod.

#### 9.1.1 Silné stránky (Strengths)

- podnik je situovaný pri frekventovanom hlavnom cestnom ťahu, čo je strategickou polohou najmä pri hostení cestujúcich zákazníkov, pretože poloha motorestu „ako na dlani“ im umožňuje okamžité uspokojiť potrieb, a to bez toho, aby sa vyhli zdĺhavému vyhľadávaniu vhodného reštauračného zariadenia s ubytovaním. Táto prednosť môže podniku osožiť nielen v čase ekonomickej recesie, ale môže mať takisto pozitívny dopad na získané tržby aj v inom období. Motorest je tiež ľahko dostupný pre stálych hosťov.
- príjemná obsluha je hlavnou devízou tohto podniku, pretože firemná kultúra je založená na baťovskom hesle: Náš zákazník – náš pán. Podnik si uvedomuje, že zákazník je osoba, na základe ktorej si vytvára svoje hospodárske výsledky, a preto kladie značný dôraz na túto zásadu, čo platí dvojnásobne i počas recesie.
- spokojnosť zákazníkov s kvalitou domácich jedál i špecialít možno vidieť aj v tržbách za reštauračné služby. Je možno podotknúť, že v čase krízy, keď všeobecne podnikom klesajú tržby, je nesmierne dôležité vytvoriť také služby a s požadovanou kvalitou, čím si motorest zabezpečuje opätovný návrat zákazníkov, čo má pozitívny vplyv na tržby.
- vysoký počet stálych zákazníkov súvisí s vyššie uvedenou kvalitou ponúkaných jedál, a toto plus zahŕňa najmä klientov pracujúcich v blízkom i širšom okolí motorestu, ktorí využívajú hlavne reštauračné služby počas pracovnej prestávky, príp. motorest hostí obchodné schôdzky počas pracovných obedov. To značí, že

krivku výnosov „vytvárajú“ najmä títo zákazníci, a preto je rozhodujúce počas krízy udržať si týchto verných.

- spoločenské miestnosti zákazníci využívajú najmä pri spoločenských, pracovných a osobných oslavách. Podnik im poskytuje tieto priestory vrátane zabezpečenia reštauračných služieb (príp. zabezpečuje tieto služby aj mimo priestorov motorestu) so zľavou pohybujúcou sa od 10 - 20 %, v závislosti od počtu osôb účastných na danej akcii, pričom poskytovaná zľava ide na tričko motorestu.
- vonkajšie parkovisko monitorované kamerovým systémom prispieva k vyššej spokojnosti cestujúcich zákazníkov, a tiež môže odhaliť prípadnú kriminalitu. Ak si je zákazník vedomý toho, že v motoreste využije kvalitné služby a bude dozreté aj na jeho osobný automobil, rád sa sem znova vráti, z čoho môže podnik vyťažiť nielen v čase recesie.
- vnútorné parkovisko v areáli slúži hlavne pre motorizovaných ubytovaných hostí a personál motorestu. Keďže zákazník vidí z okna svoj automobil, vedie to k vyššej spokojnosti. No a táto výhoda je úzko spätá s predchádzajúcou, vyššie uvedenou.
- jedinečný vzhľad budovy motorestu spočíva v použitých materiáloch v exteriéri. Vzhľad budovy pripomína skôr rodinný dom, takže zákazník sa tu cíti ako doma.
- rodinný typ podniku, ktorý má útulne zariadený interiér, zasa poskytuje komfort, na aký je zákazník zvyknutý zo svojho domova. Kombináciou svetlých farieb stien a nábytku, ktorému dominuje drevo a čalúnenie, sa vytvára výsledný príjemný dojem z času stráveného v tomto zariadení. Zaujímavosťou interiéru je využitie enormného množstva zrkadiel, čo priestor opticky zväčšuje a presvetľuje.
- čistota interiéru a exteriéru je samozrejmosťou, a spolu s ostatnými dvoma predchádzajúci výhodami si tak zákazník užije pohodlie, a tieto prednosti tak prispievajú k opätovnému návratu hosťa.
- vždy upravený vzhľad areálu podniku je akousi doménou motorestu, pretože upravený trávnik, vysadené kvety v oknách, okrasné dreviny a kry, prispievajú k vymodelovaniu útulnosti a komfortu pre zákazníka.
- goodwill vychádza z tradície, akú si podnik stihol vybudovať za čas svojej existencie, a silné postavenie na trhu si upevňuje napriek konkurencii, dôkazom

čoho je aj neustále sa zvyšujúci počet zákazníkov, i keď je faktom, že počas recesie sa tento rast spomalil. Ako dôvod by sa dala uviesť skutočnosť, že väčšina klientov si v týchto náročných časoch prehadzuje každú korunu v ruke.

### 9.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- nízke ubytovacie kapacity nemôžu prinášať také výnosy, ako by podnik očakával, pretože napriek rastúcemu počtu ubytovaných hostí a vybaveniu jednotlivých izieb, tržby za výnosy predstavujú v priemere 13,5 % z celkových výnosov podniku.
- popri využívaní cudzích zdrojov kapitálu nemá podnik k dispozícii finančný balík z vlastných zdrojov na realizáciu projektov zameraných na jeho rozvoj. To značí, že kríza môže zastaviť rozvoj alebo rast motorestu, a tak negatívne ovplyvniť výsledky jeho hospodárenia.
- nevyrovnaná pracovná morálka medzi jednotlivými zamestnancami môže mať neblahý dopad na tržby, ale čo je omnoho horšie, aj na meno podniku. Ak sa zamestnanec stavia do pozície flegmatického prístupu k zákazníkovi alebo atmosféra v pracovnom kolektíve je napätá, zákazník všetky tieto skutočnosti vníma dosť citlivo.

### 9.1.3 Príležitosti (Opportunities)

- v dôsledku zateplenia budovy vzniká následná úspora energií najmä v zimnom období, nakoľko prevádzkové réžie motorestu predstavujú 20 %. No a znižovanie nákladov prispieva k zvyšovaniu výnosov, a tým aj k rastu výsledku hospodárenia.
- realizácia projektov financovaná z eurofondov môže prispieť k rozvoju podniku a zároveň tak podnik rastie bez toho, aby musel tieto projekty financovať z vlastného vrečka, príp. by sa podieľal na takýchto projektoch v minimálnej miere. Takto ušetrené finančné prostriedky tak môže použiť na ďalšie iné prevádzkové účely. Motorest sa už raz uchádzal o získanie financií z eurofondov, avšak tento projekt vyšiel ako neúspešný.



### 9.1.4 Hrozby (Threats)

- neustále zvyšovanie režijných nákladov pochádza hlavne zo zvyšovania cien energií, a tiež je to spojené s infláciou. Prevádzka motorestu stojí v priemere 166 EUR (rok 2009) za deň, no a keďže tieto náklady tvoria jednu pätinu nákladov, je nesmierne relevantné udržiavať ich pod neprestajnou kontrolou, aby sa neohrozili zisky motorestu.
- ekonomická recesia sama o sebe predstavuje vysoké riziko pre akýkoľvek podnik, pretože v tomto čase sa zákazníci nechajú psychologicky ovplyvňovať faktom, že sa spomalil príp. zastavil rast ekonomiky, a tak preferujú úsporu pred spotrebou. Vzhľadom na to, že reštauračné služby je možné do istej miery nahradiť domácou kuchyňou, je rozhodujúce prilákať si klientov vhodnými ponukami, príp. inovovať svoje doterajšie služby.

## 9.2 PEST analýza

Nahliada do detailnejšieho dosahu jednotlivých častí makroprostredia, ktoré ovplyvňuje činnosť motorestu zvonka.

### 9.2.1 Politické prostredie

Motorest ESO Dallas dodržiava všetky zákonné normy.

Nakoľko podnik hostí až 51% zahraničných zákazníkov, dôležitú úlohu tu zohráva aj ekonomická stabilita, ktorá úzko súvisí s politickou rovnováhou.

Ako pozitívum možno vnímať aj prijatie euromeny, keď klientom odpadla povinnosť meniť si ich národnú menu pri vstupe do nášho štátu, čo potvrdzujú aj údaje o dosiahnutých tržbách za rok 2009.

### 9.2.2 Ekonomické prostredie

Motorest ESO Dallas má v rámci ekonomického prostredia nielen lokálny, ale aj regionálny význam a postavenie na trhu. Keďže sa podnik zameriava na rozšírenie ubytovacích kapacít a štruktúry ponúkaných služieb, zaujíma sa i o ekonomické ukazovatele.

Nezamestnanosť v Trenčianskom regióne je na úrovni 7,3% (z roku 2009), medziročne tento údaj rástol o 2,6% v porovnaní s rokom 2008. [ŠÚ SR] Podnik prostredníctvom svojich činností zamestnáva 23 pracovníkov, pričom využíva aj pracovníkov pracujúcich na základe dohody o brigádnickej činnosti.

S nezamestnanosťou úzko súvisí aj inflácia. Tá vplýva aj na ceny ponúkaných služieb v motoreste. Napriek tomu, že ceny vstupov sa neustále zvyšujú, v poslednom roku motorest u zákazníkov neuspel zvýšením cien ponúkaných služieb. Malo to skôr za následok opačný efekt. A preto sa podnik rozhodol vrátiť k minuloročným cenám služieb.

Stabilita meny zasa zohráva významnú úlohu najmä z pohľadu zahraničných hostí. Devalvácia tak môže cestovnému ruchu nahráť do karát, a to tak, že sa zvýši dopyt po slovenských službách, čo môže viesť k zvyšovaniu tržieb.

Hladina dosiahnutých tržieb je závislá aj od dopytu náročnejších zákazníkov, ktorí uprednostňujú služby vo vyššej kvalite, ale zároveň aj za vyššie ceny.

### 9.2.3 Sociálne prostredie

Štruktúra zákazníkov je významným ukazovateľom, od ktorej sa odvíja sortiment ponúkaných služieb pre cca 20 000 ľudí v Bánovciach nad Bebravou.

Značnú časť klientov motorestu tvoria ľudia v produktívnom veku (a najmenšiu časť tvoria deti do 4 rokov). Stretávajú sa tu mnohokrát za účelom pracovných obedov, z čoho vyplýva fakt, že hlavné obedové menu drží krivku výnosov podniku.

Napriek tomu, i motorest zasiahla ekonomická recesia, pretože zákazníci sa v čase krízy držia psychologického efektu, ktorý im vraví, aby svoje úspory nepoužívali. Znížil sa tak počet zákazníkov, čo je citeľné najmä v tržbách.

To sa podnik snaží dohnať ponukou komplexných služieb pre strednú vrstvu obyvateľstva najmä pri rodinných, pracovných a iných udalostiach. Podnik im pri objednávke týchto služieb ponúka zľavu vo výške 10-20%, čo závisí od počtu osôb na danej spoločenskej akcii. Poskytnutá zľava predstavuje pre podnik náklady.

Keďže veľký podiel hostí tvoria zahraniční klienti, motorest im ponúka vypracovaný jedálny lístok v anglickom, nemeckom, talianskom a francúzskom jazyku.

#### 9.2.4 Technologické prostredie

Veda napreduje veľkou rýchlosťou, a podnik sa snaží o udržanie a zvyšovanie produktivity práce aj prostredníctvom technológií a nových trendov.

Medzi najnovšie investície do technického vybavenia motorestu patrí nákup dvoch umývačiek skleneného riadu, čím sa znížia náklady na vodu.

Taktiež výmenou starého dodávateľa čistiacich prostriedkov za nového, má podnik k dispozícii iné prostriedky - substitúty, ktoré sú porovnateľne účinné, ale za nižšiu cenu.

Z pohľadu klimatických podmienok, kde sa striedajú 4 ročné obdobia, podnik dosahuje najvyššie náklady najmä v zimnom období, pretože sa v tomto čase zvyšujú náklady na vykurovanie a energie. Tento negatívny dopad plánuje odstrániť zateplením vonkajšej fasády budovy motorestu.

## 10 POROVNANIE TRŽIEB V ODVETVÍ SLUŽIEB

### 10.1 Slovenská republika

Ako bolo už uvedené v predchádzajúcich kapitolách, ekonomická recesia sa prejavila vo všetkých oblastiach hospodárstva, sektor služieb nevynímajúc. To, že sú ceny reštauračných a ubytovacích služieb všeobecne sú vysoké, je viditeľné najmä v tejto dobe, keď sa rast miezd výrazne spomalil, príp. ustálil. No a tento jav výrazne ovplyvňuje spotrebiteľov, ktorí všemožne hľadajú iné služby-substitúty, len aby si čo najmenej ukrojili zo svojich úspor.

Je tiež namieste povedať, že cena služieb, v globále, sa nerovná úrovni ich kvality. A to môže byť aj jeden z dôvodov, prečo sú spotrebiteľia nútení vyhľadávať iné cesty, ako uspokojiť svoje potreby.

Kombináciou týchto dvoch faktorov v období, keď je výkonnosť hospodárstva značne utlmená, je nemožné „zneužívať“ ich proti spotrebiteľovi. To znamená, že ak sa podnik rozhodne nasadiť vysoké marže na svoje služby, a to bez adekvátneho dôvodu, môže sa mu to kruto vypomstiť. Skutočnosťou je, že mzdy obyvateľstva nerastú a ceny vstupov v tomto časovom úseku padajú, a tak je namieste otázka, prečo spotrebiteľia stále považujú služby za pridrahé? Zákazník si radšej v týchto časoch zvolí variantu služby, ktorá bude v nižšej cenovej hladine.

Z toho teda jasne vyplýva, že dosiahnuté tržby v odvetví majú klesajúcu tendenciu, čo názorne ukazuje aj nasledovná tabuľka.

Tabuľka 1 Dosiahnuté tržby v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb v SR

Roky	Tržby v EUR	Percentuálne vyjadrenie	Percentuálna zmena
2007	1 433 777 102,83 €	100,00%	0,00%
2008	1 480 219 279,03 €	103,24%	3,24%
2009	1 172 616 192,00 €	81,79%	-18,21%

Zdroj: údaje zo ŠÚ SR

Rok 2007 sa oficiálne považuje za počiatok celosvetovej hospodárskej krízy. Preto je tento rozbor tržieb zameraný na obdobie od roku 2007 až po súčasnosť.

Ako možno vidieť z tabuľky 1, východiskovým bodom rozboru sú dosiahnuté tržby v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb za celé SR za rok 2007.

Je zaujímavé, že rok 2008 sa niesol v znamení mierneho rastu tržieb, t. j. o 3,24 %, čo môže byť spôsobené najmä tým, že globálna ekonomická recesia sa v tomto časovom úseku ešte nestihla naplno prejaviť. Tu je však významné povedať, že jej začiatok sa dá v podstate určiť iba spätným pohľadom do minulosti, to znamená, že keď kríza „rozhadzovala svoje siete“, spotrebitelia jej vplyv ešte nevnímali, a tak utrúcali svoje príjmy obvyklým spôsobom. V tomto období sa ešte neriadili šetrnosťou, no a i tento faktor sa mohol odraziť na dosiahnutých tržbách.

Dopad hospodárskej recesie na slovenskú ekonomiku však nastal v neskôr. Už v roku 2009 možno badať rapídny pokles tržieb v porovnaní so začiatkom krízy, ktorý predstavuje takmer pätinu získaných tržieb z roku 2007, konkrétne sa jedná o pokles tržieb o 18,21 %. Kríza sa tu ukázala v plnej sile, a vtedy nastali aj problémy v podnikoch, ktoré riešili, okrem iného, aj prepúšťaním zamestnancov. A práve toto bola etapa, kedy spotrebitelia uprednostňovali sporenie svojich príjmov a utlmovali spotrebu služieb.

## 10.2 Trenčiansky kraj

Tabuľka 2 Dosiahnuté tržby v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb v TN kraji

Roky	Tržby v EUR	Percentuálne vyjadrenie	Percentuálna zmena
<b>2007</b>	127 170 052,45 €	100,00%	0,00%
<b>2008</b>	121 628 626,44 €	95,64%	-4,36%
<b>2009</b>	96 570 446,00 €	75,94%	-24,06%

Zdroj: údaje zo ŠÚ SR

Rozbor dosiahnutých tržieb v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb v Trenčianskom kraji sa vyvíjal podobne, ako tržby za toto odvetvie v SR.

Znova, i tento rozbor vychádza zo základne dosiahnutých tržieb z roku 2007.

Z vyššie uvedenej tabuľky je možné vyčítať, že Trenčiansky kraj kríza zasiahla naplno, nielen v roku 2009, ako tomu bolo v odvetví reštauračných a ubytovacích za celé SR, ale už v roku aj 2008.

Rok 2008 sa vyznačoval nepatrným poklesom tržieb, konkrétne o 4,36 % v porovnaní s rokom 2007. Avšak oveľa hrozivejšie vyniká ostrý prepád tržieb v roku 2009, ktorý dosiahol až 24,06 %. Tento pokles dokonca pokoril aj úpadok tržieb za celú SR z toho istého roku, a to o takmer 6 %.

Túto priepasť v tržbách možno vysvetliť skutočnosťou, že mnoho firiem v tomto kraji, ako napr. Merina Trenčín, ZŤS Dubnica nad Váhom, Trens Trenčín, Nissens Čachtice, HDO SK Myjava, Genesis Myjava, TW Steering System Slovakia Nové Mesto nad Váhom, Vaccumschmelze Horná Streda, LKW Komponenten Bánovce nad Bebravou, a najnovšie aj Yazaki Prievidza, sa dostalo do finančných problémov, ktoré riešili dočasným zastavením výroby, alebo oveľa razantnejším spôsobom, a to prepúšťaním svojich zamestnancov. To malo, samozrejme, aj vplyv na spotrebiteľov, ktorí často cestujú pri svojej práci, a sú nútení využívať ubytovacie služby. Firmy takto teda obmedzovali náklady na pracovné cesty s viacdenným trvaním, a tým sa teda obmedzilo aj stravovanie v reštauráciách. Zamestnanci taktiež obmedzili stravovanie v reštauračných zariadeniach, čo malo korene vo vyššie spomínaných situáciách v podnikoch. A tieto služby nahradili inými, mnohokrát lacnejšími.

### 10.3 Motorest ESO Dallas

Tabuľka 3 Prehľad dosiahnutých tržieb z jednotlivých činností v Motoreste ESO Dallas

Tržby za služby	2007	% - ny podiel na celkových tržbách	2008	% - ny podiel na celkových tržbách	2009	% - ny podiel na celkových tržbách
<b>Motorest ESO Dallas</b>	431 950,19 €	100,00%	499 436,42 €	100,00%	435 724,86 €	100,00%
Reštauračné služby	376 061,59 €	87,06%	421 830,37 €	84,46%	384 176,86 €	88,17%
Ubytovacie služby	55 888,60 €	12,94%	77 606,05 €	15,54%	51 548,00 €	11,83%

Zdroj: údaje z Motorestu ESO Dallas

Tento rozbor ukazuje, ako sa jednotlivé ponúkané služby podieľajú na dosahovaní celkových tržieb v motoreste. Už na prvý pohľad je jasné, že tržby z reštauračných služieb sa významne podieľajú na tvorbe priaznivých výsledkov hospodárenia.

Krivku výnosov z reštauračných služieb držia najmä obedové jedlá a hlavné menu, a tiež k nim nesporne prispievajú aj víkendové akcie, zahŕňajúce či už spoločenské oslavy alebo svadobné hostiny, príp. kary. Podnik si je vedomý, že toto sú najdôležitejšie položky vo výnosoch, a preto si ich úzkostlivo stráži. Svojím klientom poskytuje zľavy pri týchto akciách, ktoré sa pohybujú v rozmedzí od 10 do 20 %, a to v závislosti od počtu osôb zúčastnených na danej akcii. Ako už bolo vyššie uvedené, udelené zľavy sa pripisujú na úkor výnosov, teda do nákladov.

Reštauračné služby za sledované obdobie dosahujú zhruba konštantnej úrovne, malý rozdiel badať medzi rokmi 2007 a 2009, a to rast o viac ako 1 %. Najväčší zostup týchto tržieb prišiel však v roku 2008, ktoré sa znížili o viac ako 2,5 % v porovnaní s rokom 2007, ale potom sa zvýšili o necelé 4 % v porovnaní s rokom 2009.

Ubytovacie služby sa podieľajú na celkových tržbách motorestu v oveľa menšej miere ako reštauračné služby, avšak tento podiel je nemenej dôležitý.

Vývoj tržieb za ubytovanie mal podobný vývoj ako dosiahnuté tržby v reštauračnej časti motorestu. Najnižšia hladina týchto tržieb bola dosiahnutá v poslednom sledovanom roku. Opačná situácia, teda najvyšší objem tržieb nastal práve v roku 2008, a to o viac ako 3,5 % v porovnaní s rokom 2009. Začiatok krízovej etapy sa v ubytovacích službách motorestu neprejavil významne, avšak v porovnaní s najlepším rokom je tu rozdiel o 2,5 % a v porovnaní s najhorším rokom sledovaného obdobia je tu rozdiel o viac ako 1 %.

Tabuľka 4 Dosiahnuté tržby za reštauračné a ubytovacie služby v Motoreste ESO Dallas

Roky	Tržby v EUR	Percentuálne vyjadrenie	Percentuálna zmena
<b>2007</b>	431 950,19 €	100,00%	0,00%
<b>2008</b>	499 436,42 €	115,62%	15,62%
<b>2009</b>	435 724,86 €	100,87%	0,87%

Zdroj: údaje z Motorestu ESO Dallas

Práve rozbor tržieb dosiahnutých v Motoreste ESO Dallas názorne ukazuje, že ekonomická recesia zasiahla podnik minimálne, čo je veľmi prekvapujúce.

Všetky údaje sa odrážajú od tržieb v roku 2007, a sú základňou pre komparáciu údajov.

Rok 2008 bol mimoriadne úspešný, pretože celkové tržby vzrástli o viac ako 15 %. Tento fakt možno vysvetliť tak, že svetová hospodárska recesia zasiahla slovenskú ekonomiku oveľa neskôr, a tým pádom spotrebiteľia neškrtali výdavky týkajúce sa stravovania a ubytovania mimo domova. Toto obdobie bolo mimoriadne pozitívne ovplyvnené klientmi, ktorí využívali dlhodobé ubytovanie v motoreste, a samozrejme, využívali aj služby reštauračného zariadenia priamo v budove motorestu.

Realizované tržby v roku 2009 nedosahovali takej vysokej úrovne ako v predchádzajúcom, ale stále sa držali mierne nad hladinou tržieb dosiahnutých v roku 2007. Na údaje v tabuľke 4 sa však možno pozrieť aj z iného uhlu pohľadu, a to na medziročný vývin tržieb, kde medzi rokom 2008 a 2009 pozorovať ich výrazný pokles. V tejto etape už možno badať vplyv celosvetovej krízy, kde zaúradovala, okrem iného, aj sila médií. Spotrebiteľia tak boli neustále informovaní o nestabilných finančných situáciách mnohých spoločností, dokonca aj v Bánovskom okrese. Mnohé firmy totižto mali problémy s odbytom svojich produktov, ktoré im ležali na sklade, a tak boli niektoré nútené krátkodobo zastaviť výrobu, znižovať doplnkové zložky mzdy ako sú odmeny, prémie, osobné ohodnotenia. Z toho vyplýva, že mzda zamestnancov nedosahovala takú úroveň ako zvyčajne, a tak boli zákazníci odkázaní na preferovanie úspor pred spotrebou, to znamená, keď reštauračné a ubytovacie služby nahradzovali stravovaním doma a obmedzili cestovanie, či už pracovného alebo voľnočasového charakteru, čím nastal aj útlm v cestovnom ruchu.

Vedenie motorestu sa pod vplyvom zvyšovania cien energií a režijných nákladov uchýlilo k zvyšovaniu cien ponúkaných jedál v reštauračnej časti o 5 %, avšak tento krok mal za následok pokles návštevnosti, a s tým spojený aj úbytok tržieb, preto sa ako správny ťah javil vrátenie sa k starým, pôvodným cenám.



## 11 OPATRENIA PRE FIRMU MOTOREST ESO DALLAS

Na základe detailného poznania vedenia motorestu a následných analýz týkajúcich sa rôznych oblastí podniku je vhodné navrhnúť tieto odporúčania pre riadenie podniku Motorest ESO Dallas s cieľom zachovať jeho funkčnosť i počas ekonomickej recesie:

- **Znižovanie prevádzkových réžií**

Z uvedených nákladov sa odporúča znižovať najmä náklady na telefón, a to najmä z toho dôvodu, že objednávky vstupov a iných dopredu plánovaných procesov, ktoré sa dajú zaistiť elektronickou formou, je možné využiť radšej túto druhú uvedenú službu.

Taktiež v nákladoch za kancelársky papier, písacie potreby a iné administratívnych potrebách je nutné zaviesť šetriaci režim.

Samostatnú kapitolu v prevádzkových réžiách však tvoria náklady na spotrebovanú energiu, ako je napr. elektrina, plyn, príp. voda. Je jasné, že spotreba energií v takomto zariadení je vysoká a jej objem sa zvyšuje najmä v zimnom období, kedy je potrebné viac vykurovať zariadenie motorestu, a i dlhšie svietiť. Preto sa odporúča vykonanie zateplenia fasády budovy motorestu, používanie úsporných žiaroviek, prepnutie do úsporného režimu pri takých elektrických spotrebičoch, kde je to možné. Využitie vody má v motoreste nesmierny význam, a preto sa management rozhodol pre investíciu do nákupu umývačky riadu, čím sa znížili náklady za spotrebovanú vodu.

- **Rozvoz jedál**

Keďže má motorest celkom silné postavenie na trhu a kvalita jeho ponúkaných reštauračných služieb je na vysokej úrovni, je vhodné tento fakt využiť, a to tým spôsobom, že vedenie motorestu investuje do nákupu automobilového vozidla, ktoré bude zabezpečovať rozvoz jedál v bánovskom mikroregióne. Toto odporúčanie si však na bude vyžadovať väčšie počiatočné finančné investície do nákupu a prevádzkovania vozidla, a tiež si to bude vyžadovať ďalšie mzdové náklady. V konečnom dôsledku, by toto však mohlo priniesť motorestu ovocie vo forme tržieb.

- **Max. hranica zľavy 10 % pri spoločenských udalostiach**

Keďže výška zľavy sa pripisuje na úkor výnosov, je vhodné, aby motorest obmedzil výšku poskytovanej zľavy, a to max. 10 %. Znížia sa tak náklady, čo bude mať priaznivý vplyv na výsledok hospodárenia, čo je v týchto časoch recesie veľmi dôležité.

- **Využívanie brigádnikov**

Motorest zamestnáva mnoho mladých ľudí v produktívnom veku, ktoré majú svoje rodiny, a preto sa niekedy stane, že potrebujú čerpať dovolenku kvôli OČR. No a v tomto prípade je možné využiť prácu brigádnikov, ktorí sú vyučení v obore a sú schopní zastávať miesto čašníka, príp. pomocného kuchára.

- **Jazykové znalosti**

V zariadeniach, akým je motorest, a ktorý sa zúčastňuje na cestovnom ruchu, je viac ako nutné, aby personál ovládal cudzí jazyk. O to viac treba apelovať na túto požiadavku, ak je podiel ubytovaných hostí zo zahraničia až 51 %. Nie je pre podnik horšia vizitka, ako keď sa pracovníci nevedia dohovoriť s cudzincom svetovým jazykom, a už toľko nie, ak sa jedná o čašníka, ktorý by mal komunikovať so zákazníkom. I takýmto spôsobom možno prispieť k rastu tržieb, ktorý je v hospodárskej kríze veľmi významný.

- **Zľavy na reštauračné služby pre zamestnancov motorestu**

Ide o to, aby toto odporúčanie prilákalo pracovníkov motorestu i vo voľnom čase, napr. s rodinou, a aby si vychutnali menu v nižších cenách. Táto zľava však musí byť vykalkulovaná takým spôsobom, aby sa výsledná cena po zľave nachádzala nad úrovňou výrobných nákladov, avšak, aby zároveň bola dosiahnutá minimálna marža. I takouto cestou možno zabezpečiť motorestu tržby.

- **Vernostný účet**

Toto odporúčanie by bolo vhodné najmä pre pravidelných zákazníkov motorestu, a tento vernostný účet v určitej sume by zaplatil vopred, napr. na začiatku mesiaca alebo roka, a počas tohto obdobia by z tohto osobného účtu čerpal daný cenový limit vo forme jedál za bežné ceny s tým, že k jedlu dostane napr. pečivo, nealko nápoj ako je minerálka, polievku, a iné, zdarma.

- **Zvyšovanie výnosov prostredníctvom rozšírenia služieb**

Z času načas je potrebné inovovať, príp. rozšíriť ponuku služieb. Zvyšovanie ubytovacích kapacít by však bolo zdĺhavé, a náročné nielen časovo, ale i finančne. Preto sa odporúča počas hospodárskeho útlmu radšej rozšírenie ponuky reštauračných služieb, napr. pre domov dôchodcov, čo si však bude vyžadovať aj nejakú tú pracovnú

silu navyiac. Za akúsi konkurenčnú výhodu možno považovať službu motorestu, ktorá sa zaoberá realizáciou spoločenských akcií s kompletným servisom, od zabezpečenia zhotovenia jedál, cez zostavu príborov, pohárov a tanierov, k obsluhu.

- **Reklama**

Marketing je veľmi významným faktorom úspechu, nehovoriac o tom, že má značný vplyv na povedomie spotrebiteľa. Motorest si je vedomý svojich kvalít, avšak nevyužíva žiadny druh reklamy. Preto je vhodné, aby najmä počas hospodárskej recesie prezentáciou svojej značky v médiách (bánovské rádio, bánovské noviny) upovedomil o kvalite svojich služieb i nových zákazníkov, a prispel tak k zvýšeniu predaja služieb. Je tiež veľkou škodou, že design web stránky motorestu je zastaraný.

## ZÁVĚR

Po dôkladnom preštudovaní témy sa dospelo k záveru, že riadiť podnik v čase ekonomickej recesie je oveľa ťažšia úloha, ako ho riadiť v dobrých časoch.

A nie je to len z toho dôvodu, že recesia zasahuje do výsledkov hospodárenia veľmi negatívne, ale najmä kvôli tomu, že manažovanie podnikových procesov je veľmi komplexný súbor vedomostí v kombinácii s aktuálnymi informáciami, ktoré je potrebné vedieť spoznať, aby sa predišlo závažnejším nepríjemnostiam, ktoré kríza so sebou prináša.

Preto je teoretická časť zameraná na hospodársky cyklus ako taký, kde sú charakterizované jeho jednotlivé fázy, a tiež nemenej podstatným poznatkom je trvanie tohto cyklu, ktoré možno hľadať vo vlnách hospodárskych cyklov.

Na samotné pochopenie jadra súčasných ekonomických problémov je preto načrtnutá hospodárska kríza, ktorá tu zúri už od roku 2007. Z práce je možné aj vyčítať, aké faktory sa podieľali na jej vzniku, a takisto, aké následky priniesla do bežného chodu spoločností.

Z toho vyplýva, že hospodársky cyklus ekonomiky štátu je v úzkej súvislosti s hospodárskym cyklom firmy, to znamená, že vývoj podniku je v určitej závislosti od vývoja hospodárstva. I keď tu je namieste spresniť, že nie vždy sú tieto dva vývoje paralelné, a môžu sa od seba navzájom odlišovať.

Hospodárska recesia sa prejavuje najmä vo vzťahu medzi ponukou a dopytom, preto je nesmierne dôležité poznať zákonitosti ich vývoja a následnej zmeny. Týmto spôsobom je možné určiť predikciu najbližšieho vývoja hospodárskych výsledkov, avšak, stále je to len akýsi odhad.

Je mnoho informácií a „zaručených receptov“, ako sa dostať z pazúr krízy, ale je jasné, že takéto opatrenia proti recesii sú veľmi individuálne a odvíjajú sa od detailného poznania riadenia podniku a trhu, na ktorom spoločnosť pôsobí.

Analýza situácie na trhu služieb je preto nesmierne dôležitá súčasť riadenia, kedy sa podniky zameriavajú hlavne na ceny služieb, faktory ovplyvňujúce spotrebiteľov, dosiahnuté tržby, príp. zamestnanosť v odvetví.

Napriek všetkému, firmy chcú často poznať, ako bude vyzeráť trh po skončení krízy a ako bude vyzeráť ich miesto na trhu, t. j. v dobe recesie sa trh očisťuje od slabých hráčov, a nahráva do karát silným hráčom, ktorí si tak upevňujú svoju pozíciu.

Praktická časť zasa prezentuje Motorest ESO Dallas vo všetkých oblastiach týkajúcich sa jeho podnikania, opisuje management, ponúkané služby, svojich zákazníkov, ale i konkurenciu na trhu.

Silné a slabé stránky motorestu sú rozobraté vo SWOT analýze, pohľad na ekonomické a sociálne prostredie zasa poskytuje PEST analýza.

Počas ekonomickej recesie je dôležité sledovať vývin dosiahnutých tržieb. Preto je tento vývoj v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb zanalyzovaný nielen za celú SR, ale aj konkrétne za motorest, vrátane Trenčianskeho okresu, v ktorom sa podnik nachádza. Je interesantné zistenie, že počas 3-ročného sledovaného obdobia tržby motorestu v roku 2008 rástli, napriek tomu, že v Trenčianskom kraji mierne klesli a za celú SR bola situácia rovnaká ako pri motoreste. Medziročne tržby motorestu z roku 2009 klesli o takmer 15 %. V porovnaní s rokom 2007 však mierne vzrástli.

Keďže sa kríza prejavila aj v dosiahnutých tržbách motorestu, možno v práci nájsť jednotlivé odporúčania, ktoré vo svojej podstate sledujú znižovanie nákladov, príp. zvyšovanie výnosov, čo by malo mať v konečnom dôsledku pozitívny vplyv na ďalší budúci vývoj tržieb.

Z uvedeného vývoja tržieb vyplynulo, že kríza zasiahla na slovenskom trhu reštauračných a ubytovacích služieb oneskorene, to znamená, že i koniec ekonomickej recesie nastane u nás neskôr. Tiež je nutné povedať, že kríza u nás neprejavila v takom veľkom rozsahu, ako tomu bolo v iných, väčších štátoch.

Verím, že uvedené informácie a aplikované poznatky plne vystihujú podstatu témy riadenia podniku v podmienkach ekonomickej recesie.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

[1] BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2004. 180 s. ISBN 8086724026.

[2] HUERTA DE SOTO, Jesús. *Peníze, banky a hospodářské krize*. 1. vydání. Praha : ASPI: Liberální institut , 2009. 865 s. ISBN 978-80-7357-411-6.

[3] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize : jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009* . 1. vydání. Praha : Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

[4] KOVAČKA, Milan,. *Makroekonomika*. 1. vydanie. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 282 s. ISBN -80-08-01490-3.

[5] KRUGMAN, Paul,. *Návrat ekonomické krize*. 1. vydání. Praha : Vyšehrad, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7021-984-3.

[6] MLEJNKOVÁ, Lena. *Služby společného stravování*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2005. 100 s. ISBN 8024508702.

[7] SIMON, Hermann. *Jak na krizi : 33 okamžitých opatření pro vaši firmu* . 1. vydání. Praha : Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

[8] ZUZÁK, Roman . *Z podnikových krizí k vítězství : kdy je krize příležitostí* . 1. vydání. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

### Internetové zdroje

[9] Investopedia Staff. *Www.investopedia.com : A Forbes Digital Company* [online]. 25.03.2009 [cit. 2010-03-28]. Investopedia. Dostupné z WWW: <<http://www.investopedia.com/articles/00/082800.asp>>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

OČR	Ošetrenie člena rodiny
OKEČ	Odvetvová klasifikácia ekonomických činností
SK NACE Rev. 2	Revidovaná klasifikácia ekonomických činností
TN	Trenčiansky kraj



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vývoj hospodárskeho cyklu .....	13
Obrázek 2 Ukážka ponúkaných jedál.....	32
Obrázek 3 Ukážka ponúkaného ubytovania.....	32

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Dosiadnuté tržby v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb v SR .....	43
Tabuľka 2 Dosiadnuté tržby v odvetví reštauračných a ubytovacích služieb v TN krají.....	44
Tabuľka 3 Prehľad dosiadnutých tržieb z jednotlivých činností v Motoreste ESO Dallas.....	45
Tabuľka 4 Dosiadnuté tržby za reštauračné a ubytovacie služby v Motoreste ESO Dallas.....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

**PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY**