

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Richard Haveta

ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI VYBRANÉHO
PODNIKU

COMPETITIVENESS ANALYSIS OF SELECTED ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Brno, 2021

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Richard Haveta

Osobní číslo: 14632621

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

TÉMA PRÁCE: ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

TÉMA PRÁCE V AJ: COMPETITIVENESS ANALYSIS OF SELECTED ENTERPRISE

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:

- Analyzujte konkurenceschopnost zvoleného podniku a zmapujte jeho tržní pozici.

- Návrhová část:

- na základě výsledků analýzy navrhněte případné změny směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

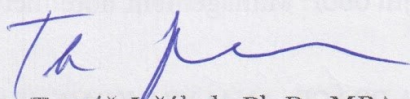
Seznam doporučené literatury:

[1] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada Publishing a.s., 2016. ISBN: 978-8024787060

[2] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-8024740089

[3] FOTR, J.: *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN: 978-8024739854

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.



Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

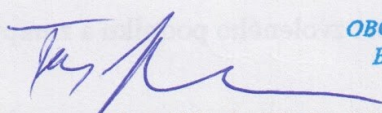
Datum zadání bakalářské práce: 3. května 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: 9. dubna 2020

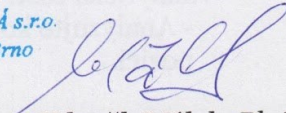
V Brně dne: 30.4.2019

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Meno a priezvisko autora: Richard Haveta
Názov bakalárskej práce: Analýza konkurencieschopnosti vybraného podniku
Názov bakalárskej práce v AJ: Competitiveness analysis of selected enterprise
Študijný odbor: Management hotelníctví a cestovního ruchu
Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D.,MBA
Rok obhajoby: 2021

Anotácia: Práca sa zaoberá analýzou konkurencieschopnosti vybraného podniku s ohľadom na vplyv pandemickej situácie a protiepidemiologické opatrenia vlády Slovenskej republiky. Práca pracuje s adekvátnymi analýzami, definujúcimi vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Výstupom práce je súbor doporučení, ktoré by mali byť nápomocné pri zvyšovaní výkonnosti podniku.

Annotation: Thesis is focusing on analysing competitiveness of selected enterprises with secondary focus on determining influence of pandemic situation and anti epidemic measures settled by Slovak Republic government. The thesis is working with adequate analysis, which determines the external and internal environment of the enterprise. The outcome of the work will be a set of recommendations which should be helpful in increasing company performance.

Kľúčové slová: Analýza, Konkurencieschopnosť, Kríza, Prostredie, Management

Key words: Analysis, Competitiveness, Crisis, Environment, Management

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Analýza konkurencieschopnosti vybraného podniku* vypracoval samostatne pod vedením Mgr. Tomáše Jeřábka, Ph.D.,MBA a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje, v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brne, dňa

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som rád poďakoval pánovi Mgr. Tomášovi Jeřábkovi, Ph.D., MBA za cenné informácie, ktoré mi dopomohli k vzniku tejto bakalárskej práce. V neposlednom rade sa chcem poďakovať rodine a priateľom za podporu.

OBSAH

Obsah	8
Úvod	10
I. Teoretická časť	11
1 Základné pojmy	11
1.1 Konkurencia	11
1.1.1 Konkurenčná výhoda	12
1.2 PEST Analýza	13
1.2.1 Mikroprostredie	13
1.2.2 Makroprostredie	15
2 Hodnotenie konkurencie	19
2.1 SWOT analýza	19
2.2 Porterov model	20
2.3 BCG matica	21
II. Praktická časť	25
3 PEST analýza	26
3.1 Politické prostredie	26
3.2 Ekonomické prostredie	26
3.3 Sociálne prostredie	27
3.4 Technologické prostredie	28
4 Porterov model piatich síl	30
Sila konkurencie	30
Sila dodávateľov	31
Nová konkurencia	33
5 SWOT analýza	34

6	Finančná analýza	41
6.1	Získané dáta	41
6.2	Analýza rentability	45
6.3	Analýza likvidity	46
6.4	Analýza aktivity	47
6.5	Súhrn	47
	Záver	49
	Zoznam skratiek	52
	Prílohy	53
	Príloha 1. <i>Tabuľka výsledovky</i>	53
	Príloha 2. <i>Tabuľka hospodárenia gastro v priebehu roka 2020</i>	54
	Príloha 3. <i>Tabuľka výkazov ziskov a strát</i>	55

ÚVOD

Súčasná pandemická situácia mení mnoho princípov v ohľade na konkurencieschopnosť firiem na trhu. Z celkového pohľadu jednak kladie mnoho prekážok, ktoré vytvorila vláda a jej nariadenia, alebo akcie iných štátnych aparátov. Avšak vytvára aj príležitosti, ktoré môžu firmy využívať vo svoj prospech. Zámerom práce bude popísať špecifiká, ktoré utvárali slovenský trh v roku 2020 a determinovanie konkurencieschopnosti vybraného podniku. Pri popise mikroprostredia a makroprostredia budú použité oficiálne údaje Slovenskej republiky a budem vychádzať z mojich osobných skúseností získaných niekoľkoročnou praxou.

Táto práca by následne mala slúžiť nielen samotným vlastníkom podniku pre poukázanie na príležitosti a ich implementáciu pre zvýšenie efektivity podnikateľského zámeru, ale aj pre širokú podnikateľskú verejnosť, ktorá môže použiť túto prácu ako zdroj informácií pre budúce podobné krízové situácie a začleniť tieto špecifiká do forecastového plánovania.

Napriek tomu, že jednotlivé krízové situácie majú svoj diel jedinečnosti, nedá sa predpokladať, že reakcia vládnych aparátov bude v prípade budúcich krízových situácií rovnaká. Dá sa avšak predpokladať, že jednotlivé opatrenia budú v podobnom duchu a v miernejšej forme.

Súčasťou teoretickej časti bude vymedzenie základných pojmov a ich teoretické zhodnotenie na základe relevantnej odbornej literatúry. Hlavnými bodmi budú následne definície pojmov “konkurencia” a “konkurencieschopnosť”, ako aj popis jednotlivých analýz, ktoré pomáhajú s determináciou konkurencieschopnosti firmy na trhu.

V praktickej časti bude nasledovať prezentácia metodologických postupov pri analýze a prieskume konkurencieschopnosti v súlade s teoretickou časťou. Výsledkom práce bude objektívne zhodnotenie konkurenčného prostredia podniku, ekonomickej stránky podnikania pomocou finančnej analýzy a popis esenciálnych faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy.

Výstupom samotnej práce bude súbor odporúčaní, ktoré by prispeli k zvýšeniu efektivity a v dôsledku toho aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÁKLADNÉ POJMY

Základné pojmy v oblasti zisťovania konkurencieschopnosti podniku napomôžu čitateľovi porozumieť základným princípom sledovaných parametrov. Definícia ako taká je potom zásadná aj pre samotnú orientáciu v texte a pre prehľadnosť spracovania.

1.1 Konkurencia

Konkurencia má mnoho definícií. Podľa Mlákaya je konkurencia konflikt rozdielnych záujmov na trhu. Medzi základné formy zaraďujeme konkurenciu na strane ponuky a na strane dopytu. Konkurencia na strane dopytu je výrazom konfliktu záujmov kupujúcich. Každý chce maximálne uspokojiť svoje potreby pri najnižších cenách. Konkurencia na strane ponuky vzniká ako výsledok snaženia sa výrobcov o dosiahnutie maximálneho zisku. Pri nedostatku ponuky sa každý kupujúci snaží získať čo najviac z obmedzeného množstva ponúk, čo vedie k zvýšeniu ceny.

Ďalej môžeme konkurenciu rozdeliť na cenovú a necenovú. Úloha cenovej konkurencie spočíva v tom, že manipuluje a narába s výškou ceny v určitom časovom období. Dostatočne silný výrobca môže získať nových zákazníkov a odstrániť podstatne slabších konkurentov tak, že ceny za výrobky zníži. Pre každého výrobcu je necenová konkurencia vhodná v prípade, ak dokáže rýchlo a efektívne aplikovať nadobudnuté skúsenosti v oblasti vývoja, vedy a techniky, vďaka čomu sa jeho produkty stanú omnoho zaujímavejšími a kvalitnejšími. Vytvorí si lepšie predajné podmienky, meno korporácie, branding, reklamu atď. (Mlákay, 2004, s. 8).

Dokonalú a nedokonalú konkurenciu rozlišujeme z hľadiska toho, v akých podmienkach sa konkurencia nachádza. O dokonalej konkurencii hovoríme vtedy, keď sa na jednom konkrétnom trhu vyskytuje také kvantum a štruktúra firiem, kde ani jedna z firiem nedokáže diktovať ceny. Existuje tu množstvo menších výrobcov, ktorí vyrábajú rovnaké produkty. Nedokonalá konkurencia sa vyskytuje vždy, keď jednotlivé firmy majú nejakú úroveň kontroly nad cenou výrobkov v určitom období. Z nedokonalej konkurencie je však zjavné, že firma ktorá vyrába, má úplnú kontrolu nad cenami výrobkov (Holková, Veselková, 2008, s. 210).

V niektorých sektoroch je úroveň monopolnej sily veľmi malá. V monopolistickej konkurencii dokážu jednotliví výrobcovia ovplyvňovať cenu produktu, ale len do určitej miery. Je to z dôvodu, že každý produkuje rozdielne výrobky. Ich nadradené postavenie na danom trhu im poskytuje možnosť stanovenia monopolne vysokých cien, vďaka čomu dosahujú vysoké zisky. Monopol existuje buď dočasný alebo trvalý. Dočasný monopol sa vzťahuje hlavne na monopol ponuky a dopytu. Prejavuje sa dočasnou nerovnováhou, nesúlalom na trhu. Pri oligopole sa jedná o to, že skupina väčších firiem nedovolí vstup ďalších podnikov na daný trh. Konkurujú si sami medzi sebou, no vďaka ich jednotnosti zabraňujú potenciálnym novým konkurentom v tom, aby sa presadili. Spotrebiteľia na rozdiel od bežne stanovených cien sú nútení nakupovať za vyššie ceny vďaka tomu, že dokážu prevládajúci dopyt nad ponukou ovplyvniť. Firmy sú ochotné produkovať menej výrobkov, ale za mnohonásobne vyššie ceny. (Mlákay, 2004, s. 9)

„Konkurencia nie je škodlivá, predstavuje jednu z najúčinnějších motivácií pre myslenie aj aktivitu. Konkurencia nikdy nezískala zaslúžené uznanie, azda preto, že vnímame skôr jej negatívne ako pozitívne stránky. Konkurencia chráni pred apatiou a stagnáciou. Odmeňuje schopných. Podporuje ambície, konkurencia pôsobí priaznivo nie deštruktívne. Snom každého podnikateľa je monopol. Producent by najradšej chcel byť jediným výrobcom určitého výrobku. Maloobchodník by si prial, aby bol jeho obchod v meste jediný. Každý podnikateľ by najradšej nemal žiadnych konkurentov. Možno povedať, že nechť ku konkurencii je medzi podnikateľmi všeobecne rozšírená.” (Casson, 1996, s. 11)

1.1.1 Konkurenčná výhoda

Podľa Michaela E. Portera je konkurenčná výhoda základnou bázou pre výkonnosť podniku na trhoch, kde sa vyskytuje konkurencia. Konkurenčnú výhodu tvoria jednotlivé činnosti firmy, ktoré v konečnom dôsledku vytvárajú pre potenciálnych zákazníkov výhody k poskytovaným produktom alebo službám. Tieto výhody môžu predstavovať napr. nižšiu cenu pri zachovaní pôvodnej kvality produktov alebo služieb. V prípade vyššej ceny je táto zväčša kompenzovaná vyššou kvalitou. Analýzou výroby a nákladov podniku je možné vytvárať bázu pre odlišovanie firmy od konkurencie. Pri analýze je dôležité hodnotiť všetky na seba pôsobiace činnosti, ktoré súvisia s návrhom a výrobou výrobku, jeho zavádzaním na trh, dodávaním a podporou. V súčasnosti je konkurenčnou výhodou aj zlepšovanie technológie výroby najmä z ekologického hľadiska a z hľadiska udržateľnosti. Zákazníci sú ochotní tolerovať zvýšenú

cenu týchto výrobkov. Podniky tak zavedené technologické zmeny vyzdvihujú ako svoju konkurenčnú výhodu.

Slávik definuje konkurenčnú výhodu ako záujem zákazníka, ktorý mu konkurenčný podnik nie je schopný splniť. Potenciálny zákazník zohľadňuje predovšetkým cenu, pričom zväčša uprednostňuje nižšiu cenu. Oceňuje však aj kvalitu, postupne prechádza na vyššiu kvalitu a preveruje všetky podmienky dodania, krátky termín dodania, dostupnosť kamenných predajní, poskytovanie servisných služieb, dlhodobosť a dôveryhodnosť záruk atď. Konkurencia analyzuje rovnaké parametre ako zákazník. Analýza konkurenčného podniku je však detailnejšia. Úvahy o tom, či podnik má, alebo nemá konkurenčnú výhodu sa začínajú analýzou jeho vlastného interného prostredia. (Slávik, 2002, s. 9)

1.2 PEST Analýza

1.2.1 Mikroprostredie

Faktory, ktoré charakterizujú mikroprostredie sú tie, vďaka ktorým má firma schopnosť uspokojovať potrebu jednotlivých zákazníkov, čiže poskytuje služby na riešenie zákazníckych problémov. Mikroprostredie tvoria vplyvy, ktoré sú zhromaždené okolo podniku a dokážu ovplyvniť schopnosti podniku z hľadiska služieb pre zákazníkov – firma, kanály na distribúciu, spotrebiteľský trh, konkurencia a verejnosť. Úlohou pre marketingový manažment je vytvorenie vhodnej a prítiahlivej ponuky tak, aby zaujala cieľový trh. Faktory, ktoré majú schopnosť ovplyvniť podnik, môžeme rozdeliť na interné a externé mikroprostredie. (Kita, 2002).

Dodávatelia sú nevyhnutným aspektom každej spoločnosti, zabezpečujú nutné zdroje, bez ktorých by organizácia nebola schopná vyrábať a poskytovať svoje tovary a služby spotrebiteľom. Dodávatelia dokážu radikálne ovplyvniť marketing. Povinnosťou marketingových manažérov je sledovanie cien a zásob. (Kotler, Armstrong, 2010).

Marketingoví sprostredkovatelia: pomáhajú spoločnosti propagovať, predávať a distribuovať výrobky konečným kupujúcim. Patria medzi nich predajcovia, marketingové služby agentúr a finančných sprostredkovateľov. Sprostredkovatelia sú firmy, distribučné kanály, ktoré pomáhajú nájsť zákazníkov pre spoločnosť. Výber a partnerstvo s predajcami nie je ľahké (Kotler, Armstrong, 2010).

Podnik si musí vedieť jasne stanoviť, kto bude jeho zákazníkom, pričom môže podnikáť na týchto piatich typoch trhov (Cibáková, Bartáková, 2007):

- trhy spotrebiteľov: tvoria ich jednotlivci a domácnosti, nakupujú tovar a služby pre svoju osobnú potrebu,
- vládne trhy: štátne orgány nakupujúce tovary a služby, ktoré sú pre ne nevyhnutné alebo ich distribuujú ďalej,
- trhy výrobnjej sféry: sú tvorené podnikmi, ktorých úlohou je obstarávanie výrobkov a služieb,
- trhy sprostredkovateľov: tvoria ho organizácie, ktoré uskutočňujú nákup produktov za účelom následného predaja a zisku,
- medzinárodné trhy: ich predstaviteľmi sú všetky trhy zo zahraničia.

Verejnosť: je to ľubovoľná skupina, ktorá ma reálny alebo potenciálny záujem o podnik alebo produkt. Verejnosť, ktorou je podnik obklopený, je možné rozdeliť do siedmich kategórií: (Cibáková, Bartáková, 2007), a to:

- finančná verejnosť,
- mediálna verejnosť,
- vládna verejnosť tvorená občianskymi aktivitami,
- miestna,
- všeobecná,
- interná.

Konkurencia: ak má byť podnik na trhu prosperujúci, potrebuje dokonale poznať svoju konkurenciu, a zaoberať sa tým, aby jeho produkty a služby uspokojovali potreby zákazníkov lepšie ako produkty konkurencie. Firma musí na existujúcu konkurenciu reagovať vhodne zvolenou marketingovou stratégiou tak, aby mu boli zaistené konkurenčné výhody. (Boučková a kol. 2003).

Michael Porter zdefinoval päť síl, ktoré ovplyvňujú prosperitu a fungovanie podnikateľského odvetvia (Štefko, 2012) a zaoberajú sa jeho okolím z iného pohľadu ako Kotler. M. Porter sa vo zvýšenej miere venuje okoliu podniku. Podnik samotný totiž nemusí byť schopný toto svoje

okolie ovplyvňovať. Predchádzajúce rozdelenie mikroprostredia podniku bolo koncentrované na tie aspekty, ktoré podnik dokázal ovplyvniť.

1.2.2 Makroprostredie

Vonkajšie firemné prostredie, v ňom prebiehajúce zmeny a permanentný vývoj môžu mať za následok významný dopad nielen na jednotlivé aktivity, ktoré firma vyvíja, ale aj na firmu ako celok. Vonkajšie prostredie a z neho vyplývajúce otázky tak predstavujú stredobod pozornosti. Na rozdiel od podnikov vplýva makroprostredie na všetky zúčastnené subjekty. Podniky majú obmedzené možnosti aktívne vplývať na vonkajšie prostredie a pretvárať ho. Vrcholový manažment firiem sa tak musí zacieliť na správnu identifikáciu veličín, ktoré vo vonkajšom prostredí vznikajú. Je nutné sústrediť sa aj na ich možné vplyvy na činnosti vykonávané firmou, ako aj na vyhľadanie spôsobu primeranej odozvy na tieto vplyvy. Situáciu, v akej sa makroprostredie nachádza, je možné najčastejšie zistiť na základe nasledovných štyroch východiskových foriem prostredí: (Sedláčková, 2000)

- legislatívne a politické prostredie
- ekonomické prostredie
- sociálne a demografické prostredie
- technické a technologické prostredie

Legislatívne a politické prostredie

Podľa Sakála a Podskřana (2004, s. 69 –70) sa vplyv legislatívneho a politického prostredia všeobecne prejavuje zákonmi a ustanoveniami nariaďujúcimi alebo zakazujúcimi určité činnosti, a predpismi, ktoré interpretujú a špecifikujú zákony. Na národnej úrovni sú predstavované napr. protimonopolným zákonom, právnymi dokumentmi upravujúcimi podmienky podnikania (obchodný zákonník, zákonník práce a ďalšie), štátnou reguláciou vybraných druhov podnikania (železničná a letecká doprava, rozhlasové a televízne vysielanie, energetika) a ďalšie právne predpisy. Cieľom je vytvorenie a podpora stabilného prostredia pri súčasnom rešpektovaní demokracie a ľudských práv. Významným faktorom je aj politická situácia nielen na národnej, ale aj na zahraničnej úrovni. Stabilita politickej situácie, výhody členstva v rôznych spoločenstvách, zónach voľného obchodu, v Európskej únii či v obranných zoskupeniach sú významnými faktormi legislatívneho a politického prostredia. Tieto faktory môžu pre podniky predstavovať v pozitívnom zmysle rôznorodé príležitosti. Negatívom týchto

faktorov môže byť ich obmedzujúce pôsobenie na podnik. Predovšetkým ide o rôzne právne normy, ako sú zákony upravujúce daňovú legislatívu, protimonopolné opatrenia a ustanovenia zákonov o ochrane zamestnancov a spotrebiteľov, o ochrane životného prostredia a pod.

Ekonomické prostredie

Slávik (1999, s. 54) Ekonomické prostredie je vymedzované druhom hospodárskeho mechanizmu, vládnu hospodárskou politikou a medzinárodnými hospodárskymi vzťahmi. Stav ekonomického, resp. makroekonomického prostredia určuje prosperitu celého národného hospodárstva a ovplyvňuje schopnosť podnikov dosahovať primeranú mieru zisku. Za najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele možno považovať mieru hospodárskeho rastu, úrokovú mieru, menové kurzy a mieru inflácie. Tieto jednotlivé ukazovatele je nutné sledovať nielen jednotlivo, ale aj v širších súvislostiach. Existujúce vzájomné súvislosti a väzby sa vyskytujú nielen medzi jednotlivými ukazovateľmi, ale aj medzi jednotlivými formami prostredia, ktoré sa vzájomne prelínajú. Politické prostredie a predovšetkým opatrenia zrealizované na politickej úrovni značne ovplyvňujú ekonomické prostredie najmä vo forme daňovej politiky. Z toho vyplýva, že majú významný vplyv na ekonomiku podniku. Kľúčovým pre formovanie ekonomického prostredia je štát a jeho hospodárska politika. Faktorom, ktorý by nemal zostať opomenutým, je aj medzinárodné ekonomické prostredie, ktoré aj napriek zodpovedne nastaveným procesom v lokálnom prostredí môže na národnej úrovni značne ovplyvniť ekonomickú situáciu. Účinky medzinárodných vplyvov na národnú ekonomiku tak môžu mať rozdielnu intenzitu. Dopad väčšieho rozsahu môžu pocítiť ekonomiky, ktoré sú menšie a vyspelejšie, keďže sú do medzinárodného obchodu zainteresované výraznejšie ako iné.

Sociálne a demografické prostredie

Sociálne prostredie je súhrnom veľkého množstva veličín, ktoré môžu byť základom ako príležitostí, tak aj hrozieb. Vzhľadom na vznik nových sociálnych postojov, ktoré kladú dôraz napr. na konzumáciu nealkoholických a nesladených nápojov a ekologické princípy sa podnikom naskytajú nové príležitosti. Tieto príležitosti však vytvárajú riziko pre iné podniky. V uvedenom príklade sa to týka predovšetkým podnikov zameraných na produkciu tabakových výrobkov a konzumáciu alkoholu ako aj podniky, ktoré spomínaný tovar distribuujú a

predávajú. Tieto sú nútené adaptovať sa na nový sociálny trend rýchlejšie (Sakál a Podskľan 2004, s. 68 –69).

Demografické prostredie charakterizuje počet, štruktúra a pohyb obyvateľstva, zmeny jeho vekovej, sociálnej a ekonomickej skladby a jeho zoskupovanie v závislosti od jeho prirodzeného pohybu (Sakál a Podskľan (2004, s. 69). Vývoj a stav demografického prostredia je základom stratégie každého podniku. V prípade ich sledovania sú najpodstatnejšími faktormi počet obyvateľov v práceschopnom veku, priemerný vek populácie, rast populácie, jej mobilita, životná úroveň a životný štýl, úroveň vzdelania, pomer obyvateľov miest a dedín, príjmové zloženie obyvateľstva, jeho migrácia a pod. Tieto faktory sú ovplyvňované kultúrnymi, ekonomickými, náboženskými a etnickými podmienkami. Už dlhšie obdobie zaznamenáva väčšina vyspelejších krajín zmenu vekovej štruktúry a rozdiel v mierach rastu vekových skupín. Najmarkantnejší je však pokles pôrodnosti. Negatívom je aj rýchle starnutie populácie. Starnutie populácie v súčinnosti s narastajúcim priemerným vekom má podstatný vplyv na zmenu doterajšieho správania sa podnikov. Základom uvedených demografických zmien boli položené už v minulosti. S negatívnymi dopadmi je však nutné bojovať v súčasnosti. Aj tieto negatíva demografických zmien môžu v prípade správne zvolenej stratégie znamenať pre podnik výhodu a tým aj náskok pred konkurenciou. Vznik rôznorodých spotrebiteľských skupín tak predstavuje zdroj pracovných síl rôznej úrovne kvality a množstva.

Technické a technologické prostredie

(Sakál a Podskľan (2004, s. 68) Technické a technologické prostredie tvoria ziskové ako aj neziskové inštitúcie, orientované na vedecko-výskumnú činnosť, vývoj nových materiálov, výrobných metód, výrobkov, prípadne sa zaoberajú ich výrobou a distribúciou. Ide napríklad o výskumné pracoviská orientujúce sa na základný a aplikovaný výskum, rôzne výskumno-vývojové základne, technologické parky, inovačné centrá či podnikateľské inkubátory. Nové technológie vyvinuté v týchto inštitúciách priamo ovplyvňujú tempo hospodárskeho rastu. Prinášajú so sebou zásadné technologické zmeny v čoraz rýchlejšom tempe a znamenajú začiatok nového ekonomicko-technického cyklu. V prípade takejto technologickej zmeny dochádza k uvedeniu do výroby a na trh. Tento interval je v súčasnosti stále kratší. Vonkajšie prostredie podnikov je tak ovplyvňované nielen každou novou technologickou zmenou, ovplyvňovaná je aj úroveň pripravenosti podniku na inovácie. Dôsledkom je rast technologickej úrovne činností vykonávaných v podniku. Nové vedecké poznatky, nové výrobkové a

technologické inovácie sú však aj hrozbou. Hrozbu predstavujú nové technológie predovšetkým pre pôvodné technické a technologické zariadenia. V prípade oneskorenej reakcie podniku na príležitosti ponúkané novými technológiami dochádza k zaostávaniu pred konkurenciou. Technické a technologické prostredie je podmieňované aj štátnou vedecko-technickou politikou, ktorá vytvára priaznivé prostredie pre inovácie, systém nákupu licencií, stanovuje pravidlá právnej ochrany nových vedecko-technických poznatkov a pod. (Slávik 1999, s. 55).

Prehľad o možných zmenách externého prostredia v dlhodobom horizonte poskytuje komplexne spracovaná analýza makroprostredia. Z dlhodobého hľadiska je pre podnikové aktivity potrebné sledovanie vyššie uvedených foriem prostredia na základe vybraných charakteristík, ktoré sú následne sledované a vyhodnocované. Pre činnosť podniku je zásadný výber z množstva uvedených faktorov. Najvhodnejšie faktory sú tie, ktoré sa v predchádzajúcich obdobiach ukázali pre činnosť podniku ako principiálne. Z hľadiska potrieb a cieľov, ktoré sú potrebné pre podnik v súčasnosti, je možné tieto mierne adaptovať. Do budúcnosti je potrebné zamerať sa na faktory vyplývajúce z analýz a trendov. Podstatné je stanovenie dôsledkov a dopadov zmien jednotlivých faktorov, ktoré sa odzrkadlia na činnosti podniku. Ďalším krokom je návrh opatrení na zmiernenie týchto dopadov. Základom analýzy makroprostredia sú odpovede na nasledovné otázky: (Sedláčková, 2000, str.12)

- Aký je očakávaný vývoj trendov v jednotlivých typoch makroprostredia do budúcnosti?
- Čo je podstatou týchto zmien? Môžeme v budúcnosti očakávať vyššiu intenzitu týchto zmien?
- Ako uvedené zmeny zachytiť pri stanovovaní podnikovej stratégie?
- Aké dôsledky môžu mať očakávané zmeny prostredia na stratégiu podniku?
- Aký dôsledky budú mať tieto zmeny na činnosti podniku?
- Ako sa tieto zmeny odzrkadlia na pozícii podniku v rámci konkurencie?

2 HODNOTENIE KONKURENCIE

Pre optimálne hodnotenie konkurencieschopnosti podniku je kľúčová determinácia kritických faktorov, ktoré majú vplyv na prostredie a ekonomické výsledky podnikania sledovaného podniku.

2.1 SWOT analýza

Úlohou tejto analýzy je rozbor rizík a príležitostí podniku (OT analýza), rovnako ako aj rozbor silných a slabých stránok podniku (SW analýza). Príležitosti podniku sú brané do úvahy z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu v podnikaní. Podnikové riziká sú posudzované podľa závažnosti a pravdepodobnosti ich vzniku.

Analýza silných a slabých stránok je založená na zvážení postavenia osobitých silných a slabých stránok v rámci podniku a taktiež voči jeho konkurencii. Silné a slabé stránky podniku hodnotíme stupnicou od 1 do 5, kde číslo 5 znázorňuje výrazne silnú podnikovú stránku. Podnik je povinný priradiť každému porovnávanému prvku istú dôležitosť. Súčet jednotlivých koeficientov dôležitosti je 1.

Pri vynásobení koeficientu dôležitosti a objektívneho hodnotenia podnik nadobudne výslednú hodnotu, ktorá je určená hlavne na porovnanie sa s konkurenciou alebo s iným strategickým podnikateľským subjektom.

Vhodné príklady na jednotlivé prvky SWOT analýzy sú:

Silné stránky: zodpovedne a kvalitne vykonávaný marketing v podniku, lacné a výhodne vypracované zmluvy s dodávateľmi, špičkový podnikový manažment, verní zákazníci, rozdielna ponuka podniku, dostatok zdrojov ktorými podnik disponuje. Opačkom silných stránok sú slabé stránky, teda to, kde má podnik ešte priestor zlepšovať sa.

Do slabých stránok môžeme zaradiť napríklad: zle vykonaná analýza správania spotrebiteľa, nepresne stanovená hierarchia v podnikovom riadení, nekvalifikovaní zamestnanci, zameranie sa len na ceny.

Do hrozieb podniku môžeme zaradiť: neverných zákazníkov, finančnú krízu, zmenu legislatívy, nestabilné politické a ekonomické prostredie.

Medzi podnikové príležitosti zase patria napríklad: problémy konkurencie v ekonomickej sfére, nájdenie nového segmentu vhodného na kúpu, pozitívna zmena v legislatíve, kvalitne a lacno fungujúci dodávatelia

SWOT analýza ukazuje tiež všeobecné možnosti podniku využitia niektorých marketingových stratégií. Vzťahy medzi interným a externým prostredím podniku ústia do základných štyroch stratégií: ofenzívnej stratégie, defenzívnej stratégie, kooperačnej stratégie a stratégie opustenia.

2.2 Porterov model

V 70. rokoch minulého storočia prebiehali zmeny, ktoré spôsobili krízu v prostredí strategického plánovania. Analýzy si vyžadovali, aby boli nájdené nové cesty na ich zrealizovanie. S konceptom v rámci konkurenčných analýz a stratégie prišiel Michael Porter. Pri tvorbe stratégie použil svoje analytické techniky a postupy, ktoré boli v rýchлом časovom slede rozšírené a zaradené do skupiny najpopulárnejších na konci 20. storočia.

Pohľad na odvetvie a jeho konkurenčné prostredie Porter založil na jeho ekonomickom myslení.

Ku svojmu modelu piatich síl sa dopracoval na základe empirického výskumu, ktorý zrealizoval vo viacerých sférach a na základe rozhodujúcich faktorov, ktoré vo veľkej miere vplyvajú na situáciu v sektore:

- vplyv dodávateľov
- vplyv a sila kupujúcich
- potenciálna konkurencia
- vplyv substitučného odvetvia
- rivalita firiem v danom sektore

(Papula, Papulova, 2012, s. 184)

Vplyv dodávateľov – v prípade, že dodávateľ predstavuje slabšiu stranu pri obchodnom jednaní s danou firmou, pre firmu tak vzniká príležitosť v odvetví (zníženie cien, skvalitnenie iných služieb). V opačnom prípade hrozí podnikom v danom odvetví riziko vo forme zvyšovania cien, poklesu kvality, zmena termínov dodávok tovarov a pod.

Vplyv a sila kupujúcich – ak nastane situácia pri ktorej je kupujúci vo výhodnejšom postavení oproti predávajúcemu, teda podniku, môže to mať na podnik negatívny vplyv napríklad na zníženie ceny predávaných tovarov a služieb, zmenu požiadaviek na kvalitu a zmenu ďalších podmienok. Na druhej strane, ak je kupujúci v nevýhode, vzniká príležitosť pre firmy v danom sektore, napríklad rast alebo udržanie cien predávaných tovarov a služieb, zlepšenie predajných podmienok a pod.

Potenciálna konkurencia – akonáhle začnú vstupovať noví konkurenti do odvetvia, pre existujúce firmy vzniká hrozba. Príležitosť pre udržanie si doterajšieho postavenia na trhu, ako aj doterajšieho vývoja ziskov vzniká pre firmy vtedy, keď na daný trh alebo odvetvie vstúpi iba málo nových konkurentov. Medzi bariéry vstupu na nový trh patria vládne bariéry, prístupy k distribučným kanálom a investičná výnosnosť.

Vplyv substitučného odvetvia – ak sú potreby zákazníkov uspokojované výrobkami z iného odvetvia ako z daného, vzniká riziko poklesu ziskov a klesania ceny tovarov v konkrétnom odvetví. V prípade, že tovary ktoré firma produkuje a ktoré majú menej substitučných výrobkov v odvetví, naskytá sa príležitosť pre zvýšený rast cien za výrobky a vzhľadom na to aj príležitosť pre nárast ziskov firiem v danom sektore.

Rivalita firiem v danom sektore – v prípade nižšej a slabšej podnikovej rivality v danom sektore vzniká príležitosť pre ďalšie firmy v udržaní cien a ziskov v odvetví. Pri silnej rivalite vzniká riziko pre podniky vo forme poklesov cien a ziskov vplyvom cenovej vojny a cenovej súťaže. (Porter,1994, s. 7), (Papula, Papulova, 2012, s. 186)

2.3 BCG matica

Rastovo – podielová matica BCG (Boston Consulting Group), ktorá má za úlohu analyzovať podiely jednotlivých produktov, prípadne SPJ, a vzhľadom na celkový obrat podniku sú v matici znázornené krúžky v proporcionálnej veľkosti. Matica poukazuje na to, že objem finálnych peňažných prostriedkov, ktoré boli vytvorené jednotlivými produktmi alebo SPJ je determinované mierou trhového rastu a relatívnym podielom na danom trhu. Relatívny trhový podiel vieme vypočítať tak, že vydáme trhový firemný podiel s trhovým podielom jej najväčšieho konkurenčného súpera. V jednej matici sa zobrazujú súčasné a projektové pozície výrobkov, v podstate súčasné a plánované obraty produktov (SPJ). Na základe zakreslenia produktov alebo SPJ rozhoduje podnik o ich podpore, útlme alebo definitívnej likvidácii.

Následne sa rozhodne o vhodnej stratégii trhového podielu a prihliadnuc na ňu odhadne realizáciu cash-flow. Stratégie pre rozpočet BCG sú znázornené na obrázku č. 1.

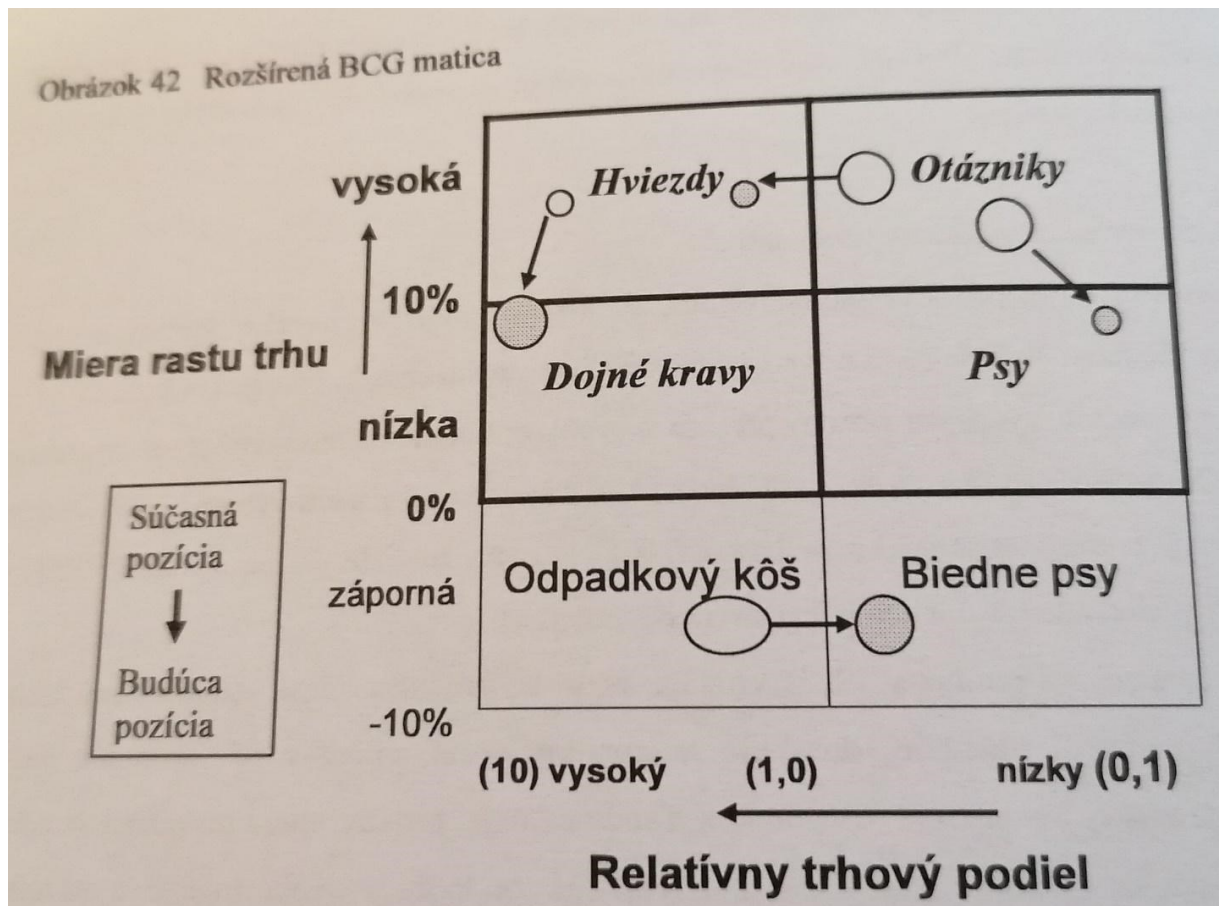
Obrázok 41 Rozpočtové stratégie pre maticu BCG

	Program	rovnaký	zmenený
Rozpočet			
rovnaký		<i>Regulácia CF</i>	<i>Optimalizácia CF</i>
zmenený		<i>Rozvoj CF</i>	<i>Prispôsobenie CF</i>

Obrázok č. 1.

Ak je ročná miera rastu trhu nad 10%, tak je považovaná za vysokú, je vyjadrená na vertikálnej osi matice v percentách. Relatívny podiel je vyjadrený v číslach. Ako príklad môžeme použiť situáciu z ktorej vyplýva, že relatívny trhový podiel 0,5 znamená, že výška objemu predaja daného produktu alebo SPJ je 50% z objemu predajov najväčšej firmy, respektíve 50% z celkového obratu firmy (ak sú v BCG matici uvedené produkty skúmanej firmy). Manažment by mal v tomto prípade dbať na to, aby bolo portfólio daného podniku dostatočne vyvážené z hľadiska počtu výrobkov v jednotlivých odvetviach. Najviac využívané sú zoskupenia produktov v jednotlivých kvadrantoch.

Pri zápornom raste trhu, čiže trh sa znižuje, pribudnú do BCG matice ďalšie dva kvadranty, a to: odpadkový kôš a biedne psy. Rozšírená BCG matica je znázornená na obrázku č. 2. Ak vývoj SPJ (strategické podnikateľské jednotky) alebo osobitých produktov v repertoári postupuje od otáznikov cez hviezdy aj dojnú kravu až k psom, tak sa jedná o dráhu neúspechu. Ak je cesta do kvadrantu psov iná, podnik má nasmerované ku katastrofe.



Obrázok č. 2. SPJ – strategické podnikateľské jednotky

Relatívny trhový podiel = podnikové predaje/predaje najväčšieho konkurenčného podniku, alebo obrat za výrobok/celkový obrat. Prvý výpočet slúži na umiestnenie do matice SPJ a druhý výpočet zase umiestňuje do matice výroby.

Definícia jednotlivých kvadrantov:

Otázniky: výrobky na trhoch s vysokým rastom, ale nízkym podielom na trhu, ktoré vyžadujú veľa finančných prostriedkov. Väčšinou sa jedná o nové výrobky, ktoré sú vo fáze implementovania do predaja (resp. SPJ)

Hviezdy: sú špecifické vysokým rastom predaja a vysokou konkurencieschopnosťou. Ich výsledkom je pozitívny CF. Spravidla sú vo fáze rastu životného cyklu. Tieto výrobky majú výborné trhové postavenie a predstavujú strategickú príležitosť do budúcnosti. V tomto prípade CF rastie, výrobky (SPJ) si upevňujú trhový podiel a sú kupované tradičnejšími novátormi.

Dojné kravy: zastrešujú produkty (SPJ), ktoré sú vo fáze zrelosti. Produkty sa vyznačujú tým, že majú stabilizovaný trhovú podiel, vytvorenú stálu klientelu a dosahujú maximálny obrat. Sú pripravené na to, aby ich podnik postupne začal inovovať. Do týchto produktov (respektíve SP) podnik ďalej neinvestuje peniaze vzhľadom na to, že sa miera rastu trhu znížila a očakáva sa pokles. Úlohou dojných kráv je podpora rozvoja hviezd a otáznikov. Konkurenčná výhoda je obvyčajne daná relatívne nízkymi nákladmi, ktoré vyplývajú z veľkého množstva výrobných skúseností, prevádzkovania podniku, zo schopnosti inovovať, nadobudnutým know-how a technológiami, respektíve súčinnosti jednotlivých faktorov.

Psy: patria sem produkty (SJP) ktoré nemajú perspektívu a ich životný cyklus sa nachádza vo fáze poklesu. O takéto produkty sa záujem znižuje a postupne klesá, preto sa ich podniky snažia dotovať cenovo, v prípade že je o nich prejavovaný záujem. Sú predstaviteľmi neperspektívnej skupiny výrobkov, pretože neprodukujú takmer žiadne zisky. Ponechať ich vo firemnom portfóliu je úplne neefektívne, ale predtým ako budú vyradené definitívne, je vhodné ďalej ich skúmať a selektovať prostredníctvom ďalších analýz. Podniky sa neustále snažia o dosahovanie rovnomerného podnikateľského portfólia.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

Praktická časť sa bude zaoberať jednotlivými faktormi, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť podniku a to ako v oblasti mikroprostredia, tak aj v oblasti makroprostredia. Hlavným cieľom bude determinácia kľúčových faktorov pomocou analýz, ktoré boli spomenuté v teoretickej časti. Celá praktická časť bude zakončená finančnou analýzou. Výstupom následne budú relevantné údaje, ktoré budú slúžiť predovšetkým k určeniu kritických bodov podnikania a poskytnú kľúčové vodítka k ustanoveniu zodpovedajúcich doporučení vedúcich k zvýšeniu efektivity pôsobenia podniku na trhu.

Do úvahy sa bude brať ohľad na okolnosti spojené s rokom 2020, kedy došlo k zásadným zásahom štátu do prostredia trhu, ktoré mali za následok pokles celkového dopytu v oblastiach trhového prostredia. Logicky tento aspekt zasiahol aj dopyt po gastronómických službách. Celá práca bude limitovaná vzhľadom na nekompletnosť údajov o dopadoch na ekonomiku a chod spoločnosti. Je to dané neuzavretým účtovným obdobím a stále prebiehajúcou pandemickou situáciou. Na spresnenie výsledkov celej práce by boli potrebné ďalšie analýzy, v ktorých by boli porovnané celkové dopady vládnych opatrení na chod trhu a na podnik počas tohto krízového obdobia.

Predstavenie spoločnosti

Sledovaným subjektom je spoločnosť:

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.

Medená 5

81102, Bratislava

IČO: 31360742

Firma pôsobí na trhu od 19. októbra 1993 (do 30.6.2004 známa pod názvom CINE CAST, s.r.o.). Hlavnou obchodnou činnosťou spoločnosti je podľa účtovnej závierky reklamná agentúra, avšak podľa Štatistického úradu SR sa jedná o spoločnosť podnikajúcu v oblasti tzv. Ostatné pomocné obchodné činnosti. Tento aspekt je stanovený rozdelením portfólia

spoločnosti do niekoľkých sektorov. Hlavnou činnosťou spoločnosti, je podľa jej slov predovšetkým inšpirácia.

“V centre nášho záujmu je inšpirácia. Inšpirujeme sa vami, klientmi, ktorí u nás hľadajú riešenia svojich komunikačných potrieb. Pri práci nad vašimi zadaniami chceme ísť vždy ďalej ako je bežné, vždy hľadáme inšpiráciu a emóciu. Inšpiráciu pre želané spotrebiteľské správanie. Inšpiráciu, emóciu, zážitok a príbeh pre vašich obchodných partnerov, klientov a zamestnancov. Inšpiráciu pre váš ďalší biznis. Inšpiráciu pre život.”

V práci sa zameriavam na popis gastronomického zariadenia tejto spoločnosti, ktoré je pre túto firmu síce vedľajšou činnosťou, ktorá avšak tvorí značnú časť aktív spoločnosti.

3 PEST ANALÝZA

3.1 Politické prostredie

Politické prostredie malo zrejme najväčší vplyv na podnikateľské prostredie firmy. Reštriktívne opatrenia proti šíreniu pandémie za účelom zníženia mobility obyvateľstva, za účelom znížovania reprodukčného čísla viedli k zníženiu celkového dopytu. Legislatíva v stave núdze preto v tomto bode do značnej miery obmedzila možnosti podnikania. Napriek tomu v dobe hlavnej sezóny (máj - september) došlo k čiastočnému uvoľneniu, ktoré malo za následok rast dopytu do tej miery, že celkový význam legislatívnych opatrení politickej garnitúry mali menší vplyv na sledovaný podnik. Hlavným parametrom, ktorý potencióálne negatívne ovplyvnil výkon podniku je predovšetkým znížená miera zahraničného cestovného ruchu (vid' graf č. 1) Z iného uhla pohľadu je politická situácia na Slovensku pomerne naklonená podnikaniu v oblasti gastronómie a cestovného ruchu.

3.2 Ekonomické prostredie

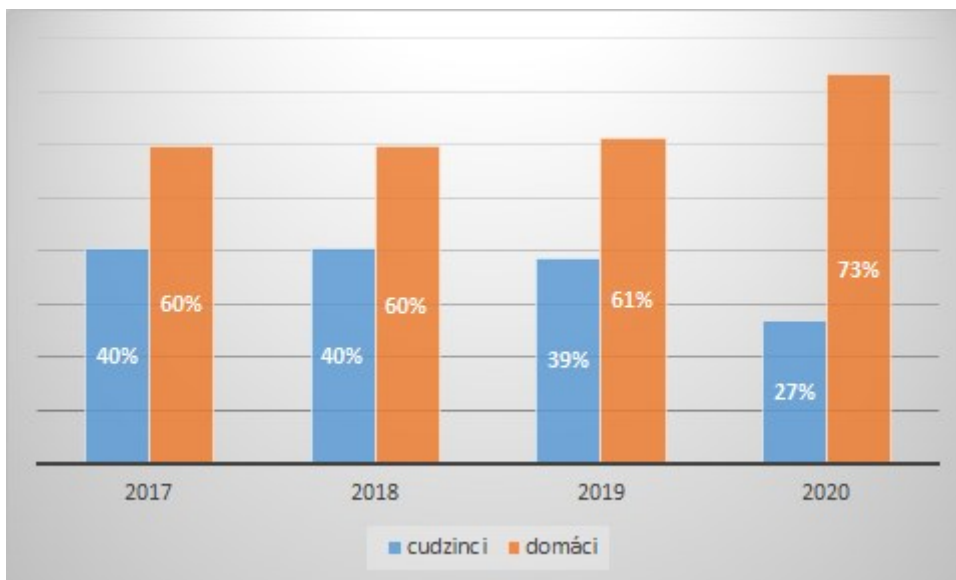
Nezamestnanosť podľa oficiálnych štatistík SR vzrástla v priebehu roka 2020 na úroveň 7,83% (november 2020). Tento aspekt znižuje celkovú kúpnu silu obyvateľstva. Napriek tomu podľa makroekonomických zvyklostí v súvislosti so zvyšujúcou sa mierou nezamestnanosti dochádzalo k spomaleniu miery inflácie. Podľa M. Pohla (Generali Investments CEE) je odhad miery inflácie pre štvrtý kvartál na úrovni “iba” 2,7%. Tento úkaz je podľa jeho slov daný

predovšetkým fungujúcim automobilovým priemyslom, ktorý celkové dopady vládnych opatrení do značnej miery znížil. Napriek tomu vplyvom inflácie dochádza k zvyšovaniu cien základných produktov, a to opäť znižuje kúpnu silu obyvateľstva.

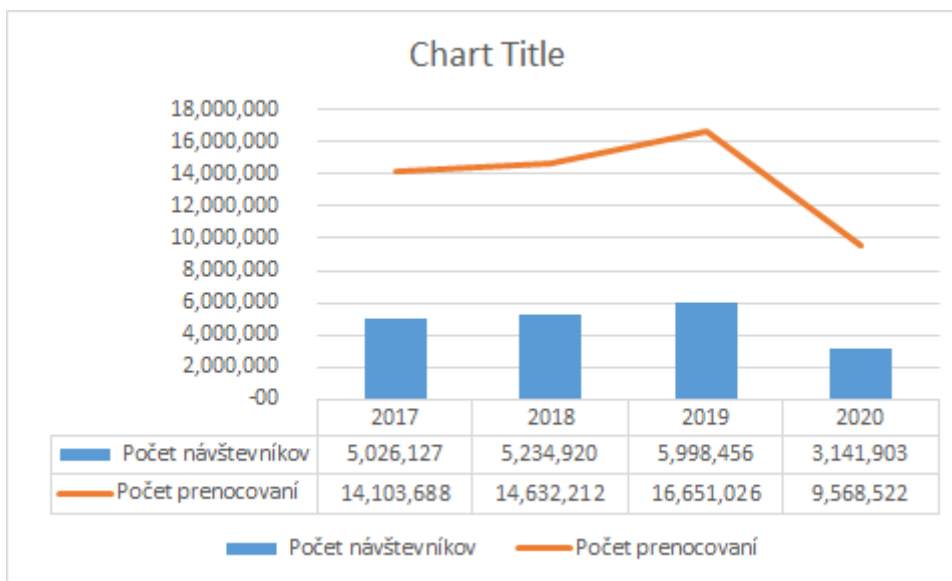
Podnik teda v tomto ohľade čelí zníženému dopytu zapríčinenému zníženou mierou kúpnej sily obyvateľstva v kombinácii so zvyšovaním cien spotrebného tovaru a zvyšovaním nezamestnanosti.

3.3 Sociálne prostredie

Sociálne faktory zasahujú do podniku nepretržite. Predovšetkým najmä vplyvom dopytu cestovného ruchu a celkovú demografiu. Zo Štatistického úradu SR je jasné, že väčšinový cestovný ruch v oblasti Bratislavy tvoria predovšetkým účastníci domáceho cestovného ruchu (graf č. 1). Situácia prakticky celkovo znížila počet účastníkov cestovného ruchu a to aj napriek tomu, že obmedzenia v oblasti cestovania v sledovanom období prakticky neboli. Tento prepád bol pomerne dramatický, ako znázorňuje graf č. 2. Z týchto údajov môžeme usúdiť, že celkový dopyt na trhu výrazne klesol a s tým je spojený aj objem rozpočtovej množiny dopytu. Bohužiaľ pre účely práce nebolo možné spracovať analýzu miestneho dopytu a začleniť ho do aspektov sociálneho prostredia. Dá sa však predpokladať, že pokiaľ klesol medziročný počet prenocovaní o 43%, tento aspekt bude mať veľký vplyv na cestovný ruch v tejto oblasti.



Graf č. 1 Demografické porovnanie domáceho a zahraničného CR, zdroj: vlastné spracovanie



Graf č. 2 Medziročné porovnanie celkových čísel CR, zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na fakt, že podnik je prevádzkovaný len behom letnej sezóny (od júna do augusta), je situácia ohľadom získania a dostupnosti pracovnej sily o niečo jednoduchšia. Podľa aktuálnych štatistických údajov za rok 2018 sa prihlásilo na vysoké školy približne 40 000 študentov na celom Slovensku. Pohlavie ani vek osôb nezohráva žiadnu úlohu.

Ďalšou výhodou podniku je fakt, že takmer všetci študenti sa snažia v letných mesiacoch zaradiť si na nasledujúce obdobie. To, že podnik je lokalizovaný v blízkom centre Bratislavy je jeho ďalšou výhodou. Na základe predchádzajúceho pôsobenia podniku preto nie je problematické zabezpečenie dostatočného množstva pracovníkov počas doby prevádzky.

3.4 Technologické prostredie

V súčasnej dobe nie je o technológie žiadna núdza. Každý podnik, firma ale aj fyzická osoba sa snaží neustále o zdokonaľovanie a vylepšovanie technológií, s ktorými pracuje na dennej báze. Inak tomu nie je ani v tomto podniku.

Vzhľadom na to, že podnik sa zameriava na rýchlo a chutne pripravované jedlo a nápoje podľa stanovených receptúr a technologických postupov, je zrejme, že podnik používa technológie, ktoré šetria prácu, čas a predovšetkým životné prostredie.

Za poskytnutú službu je potrebné aj zaplatiť stanovenú sumu, či už sa jedná o platbu hotovosťou alebo platobnou kartou cez terminál. Platba platobnou kartou cez terminál je pre podnikateľa podstatne nevýhodnejšia ako platba v hotovosti. Pre podnik je však nevyhnutná, keďže ňou platí cca 30% zákazníkov denne. Nevýhodou platieb platobnými kartami je fakt, že podnik je povinný z každej zinkasovanej platby uhradiť banke poplatok. Ďalšou samozrejmosťou je fakt, že banka podnikom neposkytuje POS terminál zdarma a podniky si ho musia prenajímať. V niektorých prípadoch a podnikoch sa stáva, že banky požadujú menšie (1 - 4 %), alebo žiadne poplatky z platieb cez platobné terminály. Tieto prípady vznikajú v závislosti od návštevnosti a obratu daného podniku. To znamená, že čím vyšší má daný podnik obrat, tým menšie poplatky sú od banky požadované.

Ďalej sa jedná o pokladničný systém, ktorý je moderný, efektívny a jednoducho vybavený pre jeho ovládanie a kontrolu. Pokladničný systém bol zabezpečený firmou Papaya POS s.r.o.

Moderná doba sa bez internetu nezaobíde. Rovnako ako iné podniky, aj tento podnik sa nielen vďaka internetu dostal do povedomia zákazníkov. Na internetových stránkach firma pravidelne na dennej báze pridávala informácie o blížiacich sa podujatiach a akciách, ktoré sa v podniku budú uskutočňovať. Samozrejme boli využívané aj sociálne médiá ako Facebook a Instagram.

Pri prevádzkovaní a spravovaní webových stránok môžu vznikáť aj nepríjemné chyby a komplikácie, ktorých sa dá zbaviť veľmi ťažko, prípadne sa ich už zbaviť nedá. Či sa už jedná o nekvalitné zabezpečenie vo forme prihlasovacích údajov, nedôsledná tvorba webových stránok, ktoré sú zanedbané, alebo nedostatočná aktivita. V dobe, kedy sme prostredníctvom sociálnych sietí a reklamy na týchto sieťach v neustálom kontakte je nutné, aby podnik bol schopný na sociálnych sieťach fungovať tak, aby dosahoval úspech a návštevnosť nielen vďaka náhodným okoloidúcim, mouth to mouth, feedbacku ale hlavne vďaka propagáciám cez Facebook alebo Instagram - siete, ktoré denne navštívi miliarda ľudí.

4 PORTEROV MODEL PIATICH SÍL

Sila konkurencie

Na trhu sa nachádza niekoľko podnikov, ktoré tvoria prostredie priamej konkurencie pre sledovaný podnik. S ohľadom na determinanty sily konkurencie je stanovený význam jednotlivým subjektom podľa významnosti v jednotlivých aspektoch konkurencieschopnosti. Hlavné zvolené ukazovatele určujú potenciálnu zhodu so sledovaným podnikom, a teda aj možné riziko vzniku substitučných produktov, ktoré by viedli k zníženiu návštevnosti sledovaného podniku. Každý ukazovateľ má stanovenú silu tohto aspektu v rozmedzí od 1 - 5 (1 označuje značne nízke riziko, 5 označuje značne vysoké riziko). Súčet týchto bodov následne stanovuje celkovú silu konkurencieschopnosti.

Prvým porovnaním je tematické zameranie reštaurácie, ktoré má potenciál prilákať podobnú cieľovú skupinu najbližších konkurentov, a tým znížiť celkovú potenciálnu návštevnosť podniku. Z hodnotení vyplýva, že najnižšiu úroveň nebezpečia predstavuje UFO Watch a Brasserie La marine, ktoré sú svojou špecifickosťou a ponukou diametrálne odlišné od sledovaného podniku. Naopak najvyššiu silu v tomto ohľade predstavujú Wagamama a Be About, ktoré svojou ponukou do značnej miery oslovujú podobnú cieľovú skupinu.

Cenová hladina jednotlivých podnikov je ďalším predpokladom odhadu miery potenciálnej konkurencieschopnosti podniku. Opäť je na tom reštaurácia UFO najhoršie, je totiž vďaka jej konceptu zameraná na vyššiu spoločnosť s vyššou kúpnu silou. Oproti tomu, ostatné podniky sú na tom cenovo na podobnej úrovni ako sledovaný podnik.

Napriek tomu, že lokalita pre sledovanie konkurencie bola stanovená ako "najbližšie okolie", nachádza sa tu niekoľko aspektov, ktoré zvyšujú celkovú dostupnosť podniku a zvyšujú tým svoju viditeľnosť a konkurencieschopnosť. Predovšetkým Kolkovňa, Wagamama a Brasserie La Marine sa nachádzajú v nákupnej pasáži, ktorá im zvyšuje fluktuáciu potenciálnych hostí. Tento fakt týmto podnikom do značnej miery zvyšuje celkovú konkurencieschopnosť.

Názov konkurenta	Zameranie v porovnaní s podnikom	Cenová hladina	Zvýhodnenie umiestnenia	Celková konkurencieschopnosť	Výsledok
UFO Watch, Taste, Groowe.	fine dining (2)	60e a viac (2)	lokalita jednoducho dostupná autom, mhd náročnejšie (1)	mierna konkurencia (2)	7
Kolkovňa	grill and beer (3)	20e a viac (3)	nábrežie pri Dunaji, nákupná pasáž Eurovea (5)	vysoká, parkovanie, nakupovanie, služby (4)	15
Wagamama	asia restaurant, (4)	20e a viac (3)	nábrežie pri Dunaji, nákupná pasáž Eurovea (5)	vysoká, parkovanie, nakupovanie, služby (4)	16
Brasserie La Marine	fish restaurant(2)	20e a viac (3)	nábrežie pri Dunaji, nákupná pasáž Eurovea (5)	vysoká, parkovanie, nakupovanie, služby (4)	14
Be About	burgre,wrapy, krídelká (4)	20e a viac (3)	Vajanského nábrežie, medzi domami (4)	mierna, problém s parkovaním, mhd dostupné (3)	14

Tabuľka č. 1: Sila konkurencie podniku zdroj: vlastné spracovanie

Celkové výsledky v podobe súčtu poukazujú na väčšinou zvýšenú silu konkurenčných podnikov v okolí. Podniky, ktoré majú najvyššiu konkurenčnú silu a ohrozujú sledovaný subjekt sú následne Wagamama a Kolkovňa. Predovšetkým ich umiestnenie, dostupnosť a štruktúra ponuky sú hlavnými predpokladmi konkurencieschopnosti.

Naproti tomu Ufo sa prezentuje ako fine dining restaurant, ktoré sú tradične postavené na niekoľkochodových menu s vyšším cenovým štandardom a odlišnou cieľovou skupinou. Celkovo sa dá konštatovať, že konkurenčné prostredie je pomerne významné so silnou vyjednávacou hodnotou.

Sila dodávateľov

Na trhu sa pohybuje iba obmedzené množstvo firiem schopných cenovej konkurencieschopnosti a uspokojenia celkového dopytu. Dá sa povedať, že koncentrácia

dodávateľských subjektov je značne nižšia oproti koncentrácií subjektov na trhu služieb, ktorú tvoria zákazníci. Je nutné dodať, že sa nedá celkom presne určiť mieru substitúcie výrobkov v prípade, že dodávateľské firmy plnia funkciu predpredaja a sami vo väčšine prípadov nič neprodukurujú. Napriek tomu, že koncentrovanosť dodávateľských subjektov a tovarov dodávaných týmito subjektmi má zásadný vplyv na funkčnosť podnikov a dáva im silnú vyjednávaciu pozíciu, ale vďaka veľkej závislosti týchto firiem na odbere daného odvetvia a faktu, že podnik môže zmeniť jedného z dodávateľov bez razantného zvýšenia nákladov. Takto dochádza k čiastočnej kompenzácií tejto sily. Pri výbere dodávateľov pre každú prevádzku je potrebné vykonať prieskum a analýzu možných partnerov, s ktorými bude prevádzka spolupracovať počas jej trvania. Vo väčšine prípadov to býva tak, že prevádzky sa rozhodujú medzi firmami, ktoré majú veľkú ponuku za primerané ceny, poprípade si vedia medzi sebou dohodnúť nejaké výhodnejšie podmienky tak, aby profitovali obe strany. V bratislavskom kraji, ale aj celkovo na západnom Slovensku existuje mnoho takých firiem, ktoré sú schopné s týmito podmienkami pracovať a schváliť ich. Ďalším benefitom pri výbere dodávateľov - ako sú napríklad Metro (s ktorými prevádzka spolupracuje) je to, že tovar a suroviny, ktoré sú objednané, sú zakúpené bez DPH, čím sa samozrejme znižuje ich obstarávacía cena.

Pri rozhodovaní o vhodne zvolených dodávateľoch hrá úlohu aj to, že menšie obchody alebo firmy, ktoré sa zaoberajú podobnými službami si nemôžu dovoliť nastaviť ceny za požadované množstvo objednaného tovaru ako veľké firmy, ktoré distribuujú vo väčšom množstve a do viacerých prevádzok.

Ďalšou vecou o ktorej sa treba zmieniť sú sponzori/ dodávatelia, s ktorými prevádzka spolupracuje. Sponzorská firma, ktorá súhlasí so spoluprácou, poskytne spolu so sponzoringom danej prevádzke propagačný materiál za účelom zviditeľnenia sa. Aj tu platia pravidlá, ktoré musia obe strany dodržiavať. V prípade sponzora je to včasné dodanie všetkých materiálov (oblečenia, plagátov, bannerov, chladničiek a ďalších zariadení). V opačnom prípade platia pre spolupracujúcu prevádzku určité pravidlá, ktoré musí dodržiavať počas celého trvania spolupráce. Ide napríklad o vystavenie sponzorských materiálov na viditeľné miesto, používanie výrobných postupov a teda stanovených receptúr sponzora (ak sa jedná o nápoje a drink).

V niektorých prípadoch môže nastať situácia, kedy sa jeden zo sponzorov dostaví na námatkovú kontrolu na prevádzku za účelom zistenia a skontrolovania, či sú všetky aspekty a činnosti

vykonávané tak, ako bolo vopred dohodnuté. Ako modelovú situáciu môžeme uviesť neohlásenú kontrolu z pivovaru, ktorý dodáva pivo. Kontrolór si môže objednať čokoľvek z ponuky a následne konzultuje s manažérom alebo inou zodpovednou osobou všetky náležitosti, ktoré musia byť splnené, ak nie sú. V takomto prípade môže kontrolór po opakovaných návštevách za účelom kontroly kvality poskytovaných služieb, ktoré boli zo strany prevádzky vykonané nedôsledne a chybné, udeliť pokutu, prípadne zrušiť spoluprácu s danou prevádzkou.

Medzi skupinu dodávateľov s ktorými podnik spolupracuje a ktorí ovplyvňujú náklady a ceny patria:

Dodávateľ ovocia a zeleniny – LUNYS s.r.o.

Dodávateľ mäsa a podobných surovín - METRO Cash & Carry SR s.r.o.

Dodávateľ barových zásob - ITALMARKET SLOVAKIA, a.s.

Dodávateľ piva a alkoholu – HEINEKEN Slovensko

Celkovú váhu aspektov vyjednávacej sily môžeme následne - vzhľadom na možnosť meniť cenu a množstvo dodávaných vstupov výroby - zhodnotiť ako silnú. Napriek tomu platí tento aspekt len do toho momentu, kým sa cenová hladina stanovená dodávateľom pohybuje nad úrovňou cien maloobchodného predaja. Z tohto pohľadu je možné konštatovať, že celková sila klesá na úroveň strednej sily.

Nová konkurencia

Hrozbu v podobe novej konkurencie predstavuje otvorenie akéhokoľvek gastronomického podniku, ktorý ponúka služby spojené s gastronómiou. Vzhľadom na to že trh v Bratislave je už podobnými podnikmi presýtený, tak hrozba toho, že by sa otvorila nejaká nová prevádzka s podobným zameraním je minimálna.

Samozrejme existuje mnoho možností a variantov toho, čo by mohlo byť v danej lokalite úspešné a konkurencieschopné. Problémom ostávajú vstupné bariéry, ktoré je možné v tomto odvetví podnikania prekonať čoraz náročnejšie. Ako príklad bariéry vstupu do podnikania

môžeme uviesť požiadavky na renomé firmy. V prípade, že prevádzka stanovené požiadavky dlhodobo nedodržiava, stáva sa neúspešnou a odsúdenou k zániku.

Rovnakým problémom môžu byť aj legislatívne požiadavky a zmeny, ktoré sa uskutočňujú. Ako príklad môžeme uviesť blížiac sa voľby do parlamentu, ktoré môžu situáciu so vstupom na trh výrazne skomplikovať, prípadne kvôli zmene určitého zákona alebo jeho úprave nebudú môcť vstúpiť na trh vôbec.

5 SWOT ANALÝZA

Základným princípom SWOT analýzy je determinovanie esenciálnych aspektov, ktoré definujú vnútorné prostredie firmy a zároveň definujú výsledky z analýzy vonkajšieho prostredia. Porovnaním týchto dvoch veličín v matici je možné získať celkový prehľad o fungovaní firmy a o objavení potenciálnych možností pre zlepšenie chovania sa firmy na trhu. Jednotlivé vybrané aspekty budú popísané a bude zadefinovaný ich pozitívny, alebo negatívny vplyv na prevádzku. Spôsob pracovania s analýzou je už spracovaný a popísaný v teoretickej časti práce. Výsledkom bude zoznam doporučení, pri ktorých bude snaha o elimináciu slabých stránok, o využitie silných stránok a príležitostí, a v neposlednom rade, pokus o vyhnutie sa hrozbám a vplyvom, ktoré z nich plynú.

		Váha	Body
Silné stránky			
STRENGTHS			
1	dostupnosť prevádzky	0,1	3
2	rôznorodosť služieb	0,3	5
3	kapacita	0,2	4
4	príjemné prostredie	0,3	5
5	podpora ekológie	0,1	3
6			
7			

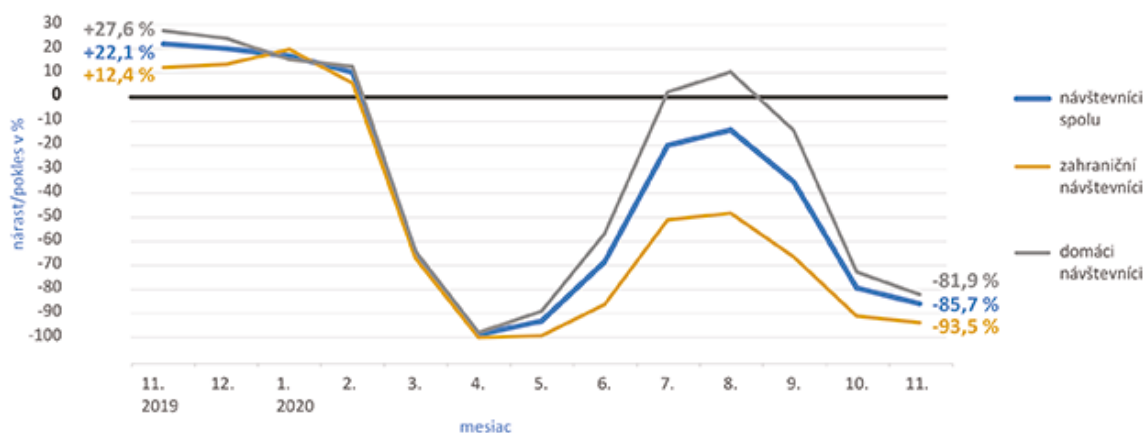
Zdroj: vlastné spracovanie

Jednou zo silných stránok daného podniku je jeho lokalita. Podnik je situovaný v širšom centre mesta Bratislava, na nábřeží rieky Dunaj. V blízkosti sa nachádza veľká parkovacia plocha pre osobné automobily, a rovnako aj zastávky mestskej hromadnej dopravy, ktorá premáva až do neskorých večerných hodín po celej Bratislave.

Podnik si zakladá na tom, aby bola starostlivosť o hostí na prvom mieste, a hostia odchádzali s pocitom spokojnosti a s tým, že sa ešte vrátia. Podnik toleruje fajčiarov i nefajčiarov, ale aj milovníkov vodných fajok. Vyplýva to zo situácie, že podnik nie je uzatvorený, ale všetky jeho priestory sú umiestnené na otvorenej ploche. Čo sa týka jedálneho lístka, tak ten si získa priazeň u každého zákazníka. A to vzhľadom na jeho rôznorodosť a ponúkané jedlá ako napríklad, pizza, fish and chips, palacinky, burgre a sushi, ktoré sú vhodné pre kohokoľvek.

V súčasnej pandemickej situácii a v kontexte protiepidemiologických opatrení vlády, vytvára tento aspekt pomerne veľkú výhodu oproti konkurencii. Vládne opatrenia proti epidémii umožňovali prevádzkovať podnik s kapacitou 300 ľudí + doplnujúcimi lehátkami, ktoré neboli zmienenými opatreniami zasiahnuté. 14. júna 2020 došlo k ukončeniu núdzového stavu na území SR, ktorý bol vyhlásený 15. marca 2020. Tento krok znamenal pomerne veľkú úľavu pre podnikateľov v gastronomickom sektore a umožnil týmto podnikom získanie príjmov v období najväčšieho dopytu vonkajšieho aj vnútorného trhu pre túto oblasť. Podľa Štatistického úradu SR dochádzalo k pomerne veľkému medziročnému prepadu dopytu cestovného ruchu, avšak letné mesiace predstavovali naopak medziročný nárast v oblasti domáceho cestovného ruchu (viď graf č.3). Ďalšou poznámkou je, že dopyt po cestovnom ruchu na území Slovenska v roku 2019 bol najväčší od roku 2006. Medziročné porovnanie v tomto prípade nie je úplne vypovedajúce a nezodpovedá mediánovým dopytom v dlhodobom meradle. (Štatistický úrad SR, cit. (24.2.2021) <https://cutt.ly/klntUj>)

Vývoj počtu návštevníkov v SR (medziročná zmena v %)



Graf č. 3: Medziročné porovnanie CR, zdroj: Štatistický úrad SR, cit. 24.2.2021

Tieto aspekty jednoznačne podporujú silné stránky spoločnosti a vďaka tomu firma toto obdobie prečkala s pomerne menšími stratami, oproti prípadu, keby bol zavedený “tvrdý lockdown”, tak ako bolo možné pozorovať v opätovnom novembrovom vyhlásení núdzového stavu.

Ďalšou silnou stránkou podniku je podpora ekológie a ochrana životného prostredia. Prevádzka využíva vratné obaly a minimalizuje tvorbu odpadov. Využíva tzv. bio nádoby, teda nádoby na biodpad kam sa vyhadzujú všetky zbytky a zostatky surovín z barov. Ďalšou formou ochrany je fakt, že všetok používaný inventár (príbor, tácky, servítky) bol vyrobený z kompostovateľného materiálu a teda nepoškodzuje životné prostredie až v takom meradle. Tento aspekt do veľkej miery môže ovplyvniť pohľad potenciálneho hosťa pre zvolenie práve tohto podniku. Podľa Britskej asociácie pre komunikáciu (PRCA) otázka ekologického prístupu a udržateľného rozvoja spoločnosti sú veľmi populárne a podniky sa snažia tento aspekt využívať pre svoje PR, a tým zvýšiť efektivitu svojho podnikania. (PRCA).

Negatívne / Škodlivé			Váha	Body
Slabé stránky				
WEAKNESSES				
0,3	1	neskúsený personál	0,3	5
1,5	2	skladovacie priestory	0,1	3
0,8	3	zdroje financovania	0,3	4
1,5	4	sociálne zariadenia	0,1	2
0,3	5	skúšobná doba zamestancov	0,2	3
4,4	6			
	7			

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi slabé stránky podniku patria nepochybne zamestnanci. Na jednej strane je fakt, že prevádzka zamestnáva z 90% študentov, ktorí si chcú počas letných mesiacov privyrobiť, aby mali dostatok finančných prostriedkov počas roka. Z toho vyplýva, že nie každý pracuje v podobných prevádzkach počas roka, ale v tom horšom prípade v tomto odvetví ešte nikdy nepracoval. Aj preto je málo pravdepodobné, že všetci brigádnic, ktorí pracujú od začiatku sezónnej prevádzky, vydržia až do ukončenia jej pôsobenia. K tomu sa viaže aj ďalší bod, ktorým je skúšobná doba. Bežne je v prevádzkach stanovená skúšobná doba 2 – 3 mesiace. Keďže podnik je otvorený len počas letných mesiacov (jún – august), je nemožné mať takú dlhú skúšobnú dobu. Práve preto je dĺžka skúšobnej doby zhruba 2 týždne. Je to dostatok času pre zamestnancov na to, aby sa naučili všetko, čo je pre bezchybný chod prevádzky dôležité vedieť, ale aj dostatok času pre vedenie podniku, aby si všimli, kto v takých podmienkach pracovať dokáže a kto nie.

Ďalšou slabou stránkou sú skladovacie priestory. V niektorých prípadoch nastáva situácia, že priestory sú preplnené tovarom a nestíha sa spotrebovať. Tieto situácie nastávajú v prípade, že vplyvom nepriaznivého počasia nemá prevádzka takú návštevnosť a teda sa nespotrebuje toľko tovaru ako inokedy a tovar sa v sklade v jednom momente len hromadí. Firma následne musí zvážiť zmenu celkovej skladovacej politiky a prísť s modelom, ktorý bude čo možno najpresnejšie predpokladať potenciálny dopyt. Vhodné by bolo v tomto prípade pozmenenie stálej ponuky, ktorá by bola postavená na miernejšom zaťažení skladovacej kapacity. Je zrejme,

že podnik nemôže fungovať na princípe “Just in Time” vzhľadom na to, že nie je možné presne predpokladať dopyt daného dňa.

Zdroje financovania patria k neoddeliteľnej súčasť každého podniku. Aj tu nastáva možnosť, že sa prevádzka so sponzormi a partnermi nedohodne na výške financií a investícií. Niektorí partneri môžu vložiť menší kapitál ako iní. Môže však nastať aj situácia, že sa dostatok financií nestihne včas vyzbierať. To by znamenalo, že prevádzke hrozí, že v danom roku pôsobiť nebude.

Príležitosti				
OPPORTUNITIES				
1	Legislatíva		0,1	3
2	rastúce renomé podniku		0,3	4
3	rastúci CR v Bratislave		0,5	4
4	priame spojenie s MHD		0,1	1
5				
6				
7				

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi najvýznamnejšie príležitosti podniku patrí hlavne rozvíjajúci sa cestovný ruch v Bratislave. Počas letných mesiacov Bratislavu navštívi veľké množstvo turistov nielen z iných častí Slovenska, ale aj zo zahraničia. Množstvo turistov vyhľadáva oddych a zábavu pri vode, teda kombináciu, ktorú opisovaná prevádzka poskytuje.

Čo sa týka reklamy tak tá pozostáva z billboardov, rádio spotov a informačných bannerov ale hlavne z internetovej reklamy. Neoddeliteľnými zložkami sú sociálne siete Instagram a Facebook, ktoré denne navštevuje obrovské množstvo ľudí. Nie vždy sa však podarí aktuálnou reklamou zaujať natoľko, aby prilákala potenciálnych hostí. Dôležitým faktorom je aj to že, firma sa primárne špecializuje na marketing a propagáciu. Táto príležitosť môže znížiť náklady na marketing a v konečnom dôsledku podporiť rastúce povedomie o podniku v rámci verejnej mienky.

Napriek tomu, že ako bolo spomenuté, došlo k poklesu celkového cestovného ruchu v dôsledku pandemickej situácie, je Bratislava stále vyhľadávaným miestom v rámci Slovenskej republiky. Dá sa predpokladať, že tento trend pretrvá a pre ďalšie roky sa vrátia celkové čísla počtu účastníkov cestovného ruchu. Je nutné podotknúť, že sledovaný pokles dopytu cestovného ruchu je medziročným s rokom 2019, ktorý zaznamenal zásadné zvýšenie a celkové čísla prekonal maximá od roku 2006. V grafe č.3. je možné si všimnúť nárast dopytu a zvýšenie počtu účastníkov cestovného ruchu. A to v období, kedy bol sledovaný podnik najviac aktívny. V konečnom dôsledku tak podnik nezaznamenal značný prepád, ale skôr slabšie celkové výsledky v dôsledku zákazu väčších akcií a nemožnosti prenájmania priestorov za týmto účelom.

Pri ideálnych podmienkach je veľkou výhodou lokalita a dostupnosť verejnej dopravy, čo môže prilákať množstvo hostí.

Hrozby				
THREATS				
1	Legislatíva		0,1	4
2	Počasia		0,4	5
3	tržná adaptabilita		0,3	2
4	Reklama		0,2	3
5				
6				
7				

Zdroj: vlastné spracovanie

Hlavnú hrozbu pre podnik samotný predstavujú potenciálne zmeny legislatívy, ktoré sú zavádzané vládnymi zložkami ako prevencia pred šírením pandemickej situácie. Napriek tomu, že snahou vládných zložiek je zníženie celkových dôsledkov opatrení, tak v snahe o zníženie mobility obyvateľstva vytvárajú veľkú prekážku pre chod podniku v oblasti služieb v mieste, kde sa počíta s veľkou fluktuáciou ľudí počas sezóny. Napriek tomu ako bolo zmienené, opatrenia ktoré boli zavedené v roku 2020 nepriniesli tak závažné dôsledky. Otázkou zostáva, ako dlho budú protipandemické opatrenia platné, a či sa budú niesť v rovnakom duchu ako v roku 2020. Hlavný prepád príjmov následne podnik zaznamenal v oblasti prenájmania

nebytových priestorov, ktoré slúži na usporadúvanie verejných a súkromných spoločenských akcií. Firma musí zvážiť, ako bude na dané zmeny reagovať svojou prevádzkou, a aké služby môžu byť potenciálne pretransformované pre prevádzku v období pandemickej krízy.

K tomuto zásadnému faktoru sa pridáva aj prirodzený faktor počasie. Počasie do značnej miery ovplyvňuje mieru návštevnosti danej lokality, a v tejto súvislosti aj kúpny potenciál trhu v danej lokalite. Koncept podniku je v tomto prípade do značnej miery neflexibilný a neexistuje príliš veľa možností, ako by mohol podnik tento faktor eliminovať, prípadne sa danej hrozbe úplne vyhnúť. Z tohto dôvodu došlo k vyššiemu ohodnoteniu danej hrozby.

Ako už bolo povedané, celkový koncept podnikania podlieha jeho nízkej flexibilita za výraznej závislosti na sezónnej návštevnosti. Už toto samotné predstavuje hrozbu v kombinácii so súčasným epidemiologickým stavom, a vytvára silnú hrozbu na celkový dopyt, a v konečnom dôsledku aj na finančnú produktivitu podniku.

Interné= silné + slabé	0,6
Externé=príležitosti + hrozby	0
Výsledok	0,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové výsledky matice naznačujú, že podnik nie je v optimálnom rozpoložení a v oblasti nastavení pre reakciu na vnútorné a vonkajšie prostredie. Následné návrhy si dávajú cieľ, aby pomohli firme eliminovať slabé stránky, redukovať vplyv hrozieb, a naopak podporiť vplyv príležitostí a silných stránok podniku. Z celkového pohľadu vidíme, že externé podmienky podniku sú práve tie, ktoré ovplyvňujú podnik viac negatívne. Žiaľ, tu nie je možné nájsť hrozby, ktoré by mali veľký vplyv na celkový dopad a zároveň by bolo možné ich vplyv obmedziť, či eliminovať. Z pohľadu príležitostí sú tu korelačné aspekty, ktoré prispievajú k celkovému výkonu podniku. Sú nimi vzrastajúci trend cestovného ruchu v Bratislave a zvyšujúce sa renomé podniku. Aj napriek tomu, že som uviedol, že v dobe pandemickej krízy došlo k zásadnému ochladeniu záujmu o návštevu podniku predovšetkým zo strany zahraničného cestovného ruchu, dá sa očakávať, že trend po uvoľnení reštriktívnych opatrení bude opäť smerovať nahor. Následne by mala byť hlavnou snahou podniku eliminácia slabých stránok. V tomto ohľade sa ako optimálna javí stratégia nízkych nákladov. Prednostne by sa mal podnik snažiť o zefektívnenie skladovacieho systému výrobného materiálu. Celkovo, zriadenie prevádzky podniku nestanovuje povinnosť neustáleho udržiavania vysokého stavu

zásobovacích kapacít. Exekutívny management skladovacích zásob by mal uvažovať o krátkodobějších plánovacích sekvenciách objednávania materiálu s rezervnou prirážkou +/- 40 porcií. Systém ako taký následne zabezpečí efektívnejšiu prácu zamestnancov a potenciálne môže znížiť aj odpadovosť. Tento systém je možné nastaviť s pomocou informačných technológií, ktoré sú prepojené s pokladničným, skladovacím a odpadovým systémom a v nasledujúcich rokoch môžu vytvoriť predikčnú funkciu, ktorá by do značnej miery uľahčila prácu managementu plánovania a prípadné odchýlky by boli operatívne zvládnuteľné. Hlavným rizikom tohto systému sú predovšetkým ľudské zdroje podniku. Podnik by sa mal druhotne zamerať na zníženie fluktuácie zamestnancov. Vytvorenie stálej základne kmeňových zamestnancov nie je z dôvodu sezónnej prevádzky a teda nestabilnému zázemiu pre týchto zamestnancov úplne reálne.

6 FINANČNÁ ANALÝZA

Podnik v oblasti prefinancovania a zdrojov vlastného kapitálu využíva základný príspevok a k tejto čiastke sú následne pripočítavané sponzorské dary partnerov. Pri prípadnom nedostatku cudzieho kapitálu zo sponzorských darov a reklamných poplatkov dôjde k vyrovnaniu nákladov zo strany firmy. Takto rozložený vlastný kapitál je určený k prefinancovaniu výroby produktu. Celkový čistý nerozdelený zisk je následne prevedený späť firme, ktoré všetky účtovné dáta prenáša do svojej výročnej správy.

Pri využití všetkých dostupných možností však nie je možné uskutočniť klasickú finančnú analýzu podniku. Vzhľadom na skutočnosť, že firma využíva aktíva a pasíva naprieč všetkými svojimi podnikmi, všetky získané informácie by boli zavádzajúce a nepresné. Z tohto dôvodu sa práca bude zaoberať firmou ako celkom, a to pre možnosť výpočtu pomerových ukazovateľov a možnosť zaradiť pre účely výpočtu aj výsledovku firmy.

6.1 Získané dáta

Zdrojom dát, s ktorými sa pracuje v práci, sú predovšetkým údaje z Registra účtovných závierok. Tieto údaje sú verejne dostupné a ich dostupnosť je stanovená zo zákona. Údaje sú sumárne spracované v prílohách č. 1.,2. a 3..

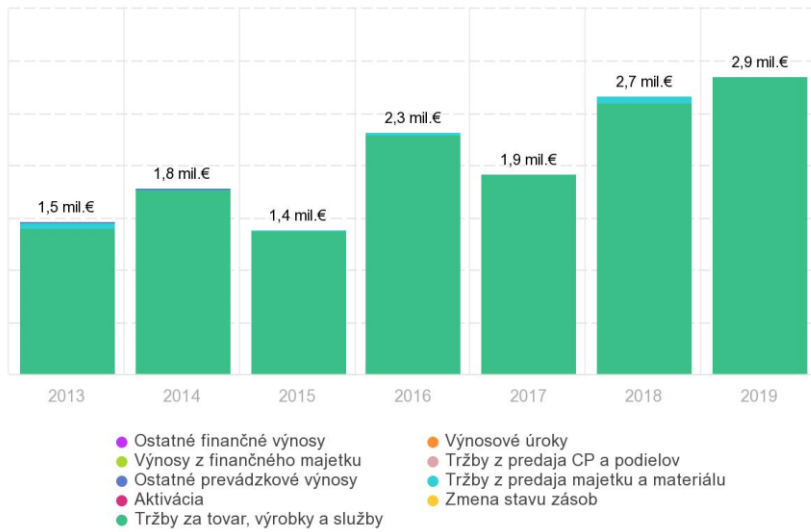
Pri prvotnom náhľade na údaje je zrejmé, že vybraná firma pôsobí na trhu služieb. Tomuto aspektu nahráva fakt, že firma nedisponuje žiadnymi zásobami a jej hlavným zdrojom aktív sú krátkodobé pohľadávky a dlhodobý hmotný majetok. Znamená to, že firma nevytvára svojou výrobou veľké, resp. žiadne zásoby, čo je u výrobného podniku atypické. Väčšinou dlhodobý hmotný majetok ďalej naznačuje, že ide o majetok slúžiaci k priamej činnosti podniku a je teda možné predpokladať, že sa jedná predovšetkým o majetok typu auto, vybavenie kancelárie a podobne.

6.1.1 Výnosy, tržby, zisk

Na základe nižšie uvedených tabuliek je možné dospieť k niekoľkým faktorom. Dramatický prepád v období medzi rokmi 2014-2016 bude ozrejmenej v sekcii aktív a pasív, ktoré dokážu lepšie prispieť k objasneniu tohto stavu. Mimo tento výkyv je možné vidieť stabilný rast tržieb a výnosov a naproti tomu zníženie opäť klesajúcich ziskov. Tento aspekt môže byť spôsobený zvýšenými investíciami, alebo zvýšenými nákladmi na výrobu/poskytovanie služieb. V priebehu analýzy budú tieto aspekty vysvetlené pomocou pomerových ukazovateľov efektivity, rentability a likvidity. Hlavným zdrojom výnosov sú tržby za zásoby, produkty a služby. Je však možné si všimnúť, že firma sa snaží získať výnosy aj predajom majetku a materiálu. Krátko na to dochádza k zvýšeniu efektivity celkových čísel výnosov, tržieb a ziskov. Tento aspekt naznačuje efektívny predaj menej výnosných aspektov podnikania a pretvorenie získaných obežných aktív za účelom multiplikácie týchto prostriedkov.

Celkové výnosy

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.



FinStat.sk

Zdroj: FinStat.sk

Tržby

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.



FinStat.sk

Zisk

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.



FinStat.sk

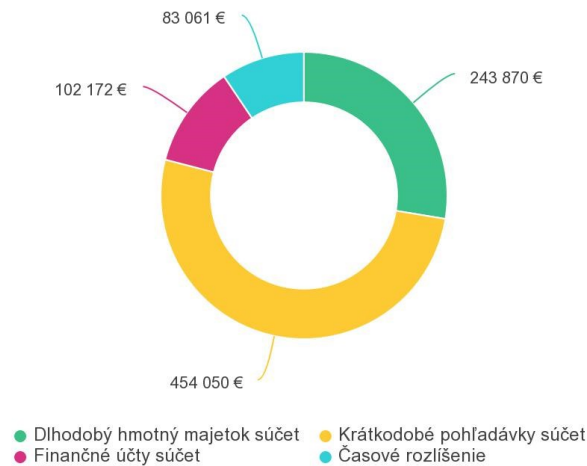
Zdroj: FinStat.sk

6.1.2 Aktíva a pasíva

V období medzi rokmi 2015-2016 dochádza k veľkej investícii, ktorá je krytá cudzím kapitálom vo forme úveru. Túto dedukciu môžeme určiť podľa markantne sa zvyšujúceho obežného majetku na strane aktív a zvýšených krátkodobých a dlhodobých záväzkov, ako aj bežných bankových úverov. Opäť je možné predpokladať, že ide o investíciu do vybavenia firmy.

Aktíva

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.

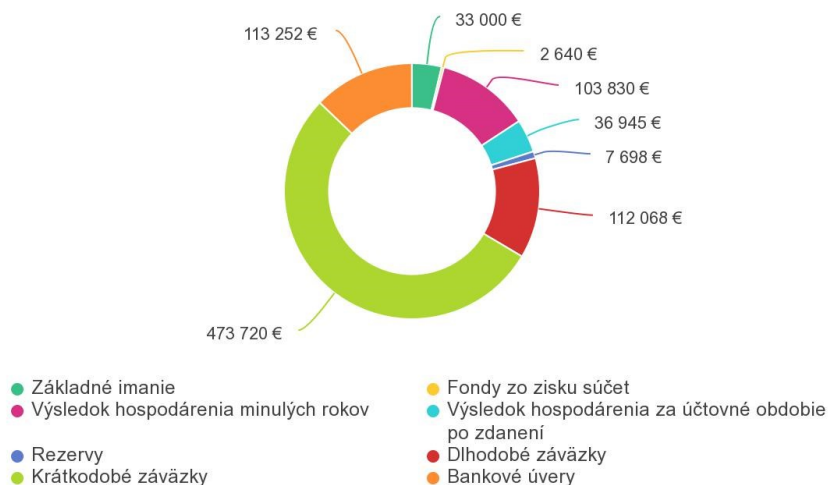


FinStat.sk

Obrázok č.1. Aktíva spoločnosti za rok 2019, zdroj: FinStat.sk

Pasíva

INSTITUTE OF PROMOTION, s.r.o.



FinStat.sk

Obrázok č.2. Pasíva spoločnosti, zdroj: FinStat.sk

6.2 Analýza rentability

Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	1,08%	725,23%	36,05%	14,20%	26,49%
ROA	8,36%	8,75%	9,42%	6,47%	8,31%
ROS	0,07%	2,59%	1,29%	0,74%	1,29%
Čisté ziskové rozpätie	0,07%	2,59%	1,29%	0,74%	1,29%

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pri analýze rentability sa zameriavam na rentabilitu aktív (ROA), rentabilitu vlastného kapitálu (ROE), rentabilitu tržieb (ROS) a čisté ziskové rozpätie. Tieto ukazovatele sú zásadné pri determinácii efektivity podnikania z pohľadu ziskovej stránky. Ukazuje zhodnotenie vlastného kapitálu v podnikaní. V tomto bode sa môžu prejaviť aj slabé stránky podnikania.

Pri podrobnom preskúmaní hodnôt ROE a ROA je možné si povšimnúť zásadný rozdiel. Ukazuje sa, že firma je schopná efektívne premieňať vlastný kapitál. Veľký nárast v roku 2016 môžeme vysvetliť pomocou zmeny aktív a pasív spoločnosti. V tomto roku došlo pri zachovaní výšky nákladov k pomerne výraznému zníženiu vlastného kapitálu. Z tohto pohľadu je možné v kombinácii s nižším výsledkom čistého zisku a zvýšením obežného majetku spoločnosti usúdiť, že na prefinancovanie týchto investícií bola použitá značná časť vlastného kapitálu.

V prípade sledovania efektívnosti rentability celkových aktív, teda pri zahrnutí aj cudzieho kapitálu, ktorý firma využíva, sa celková efektivita obratu na zisk podstatne znižuje. Celkový výkon v oblasti rentability pri využití cudzieho a vlastného kapitálu je stabilný. To naznačuje, že spoločnosť je schopná efektívne presúvať svoje zdroje krytia. Pre adekvátne porovnanie by bolo potrebné mať k dispozícii porovnanie celkových údajov s najbližšou konkurenciou v odvetví na trhu.

V prípade ROS a ukazovateľa čistého ziskového rozpätia je možné sledovať nepriamu indikáciu zníženia nákladov. Na základe toho môžeme indikovať aj zmenu konkurencieschopnosti spoločnosti, a to z toho dôvodu, že na ukazovatele priamo pôsobí vplyv nákladov na realizované tržby vrátane štruktúry nákladov.

Tým sa ROS môže javiť ako nestabilný, ale výkyvy v rozsahu niekoľkých percent môžu byť spôsobené napríklad aj vplyvom inflácie. Pozorovať môžeme podobný priebeh, ako u ostatných ukazovateľov predovšetkým v roku 2016. Ak sem zahrnieme i fakt, že ukazovateľ čistého ziskového rozpätia prakticky kopíruje čísla ROS, je možné usúdiť, že všetok zisk pochádza z

tržieb z vlastnej výroby a služieb. Tento aspekt je v súlade s celkovým zameraním a politikou spoločnosti, a preto je v poriadku.

6.3 Analýza likvidity

Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Bežná likvidita (III. stupeň)	0,52	25,91	0,50	1,31	1,20
Pohotovú likvidita (II. stupeň)	0,52	25,91	0,50	1,31	1,20
Okamžitá likvidita (I. stupeň)	0,03	3,29	0,10	0,16	0,22

Zdroj: vlastné spracovanie

Z pohľadu likvidity vykazuje podnik zmiešané výsledky, ktoré sú do značnej miery spôsobené investíciami podniku. V prípade likvidity prvého stupňa je finančný majetok zásadne nepostačujúci pre prípadné pokrytie krátkodobých záväzkov. Tento aspekt do značnej miery znižuje vierohodnosť podniku a aj napriek tomu, že sa nevyžaduje, aby výpočet hodnôt dosahoval 100%, je žiadúce, aby bol podnik schopný okamžitého pokrytia aspoň 20% krátkodobých pohľadávok.

Vzhľadom na fakt, že podnik medziročne nedrží prakticky žiadne zásoby, vykazuje likvidita II. a III. stupňa rovnaké hodnoty. Na tomto mieste sa ukazuje, že firma by bola schopná pokryť dostatočné množstvo svojich krátkodobých pohľadávok, avšak vďaka investíciám aplikovaným do obežného majetku firmy sa firma dostáva pod úroveň rozumnej miery likvidity. A to zhruba na úroveň 50% celkových krátkodobých pohľadávok.

Predovšetkým situácia na trhu, ktorá sa zásadne zmenila v priebehu roku 2020, je táto stratégia podnikania pomerne riziková a môže dôjsť k zásadnému problému s pokrytím týchto krátkodobých pohľadávok. Potenciálne môže dôjsť aj k platobnej neschopnosti. Spôsob držania aktív v pohľadávkach podniku je z tohto pohľadu značne rizikové.

Naproti tomu bola likvidita v poslednom roku stabilizovaná na všetkých úrovniach. Avšak podnik nemá vytvorenú zásadnú rezervu, ktorá by mohla byť využitá v nasledujúcom krízovom roku.

6.4 Analýza aktivity

Aktivita	2015	2016	2017	2018	2019
Viazanosť celkových aktív	0,2839	0,5261	0,3804	0,3350	0,3083
Obrat aktív	3,52	1,90	2,63	2,99	3,24
Doba obratu pohľadávok	55,12	144,70	69,64	72,57	58,11

Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto ukazovatele majú za úlohu ukázať predovšetkým efektivitu využitia vložených prostriedkov. Predovšetkým ide o rýchlosť obratu v stanovenom období. Ukazovatele sú často vypočítavané v obmedzených časových intervaloch. V tomto prípade bol ako interval stanovený jeden deň.

Viazanosť aktív je menej používaný ukazovateľ, ktorý môže byť nahradený obratovými ukazovateľmi. Vo všeobecnosti je možné povedať, že sledovaný ukazovateľ viazanosti by mal v ideálnom prípade klesať. Ukazovateľ viazanosti celkových aktív determinuje potenciál rozvoja podniku pri využití celkových aktív.

V prípade sledovanej spoločnosti vidíme konštantné klesanie od roku 2017. Popri už spomínanom roku 2016 je možné pozorovať silný výkyv nameranej hodnoty. Tento aspekt naznačuje, že štruktúra krytia kapitálom nebola vzhľadom k povahe pasív, ktoré ich majú pokryť, efektívna.

Podobný trend je možné sledovať aj v prípade ukazovateľov aktív a pohľadávok. Principiálne tieto ukazovatele potvrdzujú predchádzajúcu hypotézu stanovenú pri viazanosti celkových aktív. Predovšetkým ukazovateľ doby obratu pohľadávky poukazuje na zvýšenie prítomnosti cudzieho kapitálu a tým aj na zníženie obratu aktív.

6.5 Súhrn

Spoločnosť v sledovanom období vykazovala rozporuplné výsledky, ktoré sa prejavili predovšetkým v oblasti ukazovateľov likvidity. Tento aspekt je možné odôvodniť prebiehajúcou konjunkciou ekonomiky a konštantne vzrastajúcimi tržbami a obratom. V tomto momente sa firma rozhodla pre markantnú investíciu v oblasti obežného majetku a predpokladala vyrovnanie v ďalšom účtovnom období. Je nutné dodať, že tieto prognózy sa naplnili a v roku 2019 vykazovala spoločnosť už vyrovnané výsledky.

Napriek tomu je zrejmé, že celkový dopad roku 2020 bude mať neblahý vplyv na výsledky efektivity podnikania, a to úplne negatívne. Investície, ktoré firma realizovala, neboli určené do oblasti návratnosti vloženého kapitálu, skôr pôsobia na zvýšenie efektivity budúcich období. Tento aspekt sa líši v tom, že pokiaľ sa firma dostane do finančných problémov, nebude schopná efektívne pokryť tieto škody. Bude totiž zložité efektívne predať obežný majetok a v krátkom časovom období ešte aj zachovať jeho pôvodnú hodnotu.

V roku 2020 sa teda dá očakávať zníženie obrátov a výnosov, zvýšenie nákladov a tým aj zníženie efektivity podnikania. Napriek tomu je možné konštatovať, že celkové výsledky by nemali byť pre sledovanú spoločnosť likvidačné, pretože tu existuje určitá rezerva.

ZÁVER

Pri hodnotení konkurencieschopnosti podniku je nutné zhodnotiť celkové podmienky, ktoré sú na existujúcom trhu. Z pohľadu vnútorných faktorov je podnik zásadne ovplyvnený predovšetkým zníženým zahraničným cestovným ruchom. Znížený dopyt trhu predstavuje problém v oblasti vyššej aktivity konkurencie a zvýšeného napätia na trhu. Tento stav so sebou prináša zvyšovanie nárokov na nákladovú stránku podnikania.

Spoločnosť Institute of promotion s.r.o. sa na základe zistení zo SWOT analýzy stretáva predovšetkým s logistickou a personálnou problematikou podnikania. V tomto ohľade by sa firma mala sústrediť na založenie stabilnejšej zamestnaneckej štruktúry a menšiu závislosť na pracovníkoch, ktorí sú zamestnaní na dohodu o výkone práce. Tým, že firma bude schopná zaistiť pre zamestnancov stabilné prostredie, docieli zvýšenie efektivity práce a nižšie náklady príležitostí a náklady na výcvik nových zamestnancov.

Spoločnosť by taktiež mala viac dbať na likviditu. Predovšetkým na likviditu II. a III. stupňa. Vysoké investície kryté cudzím kapitálom prinášajú do značnej miery riziko neschopnosti pokrytia vlastných krátkodobých záväzkov vzhľadom k tomu, že aktíva spoločnosti spočívajú zväčša v obežnom majetku, pri nulovej hodnote krátkodobého finančného majetku a krátkodobých pohľadávok. Napriek tomu je nutné podotknúť, že údaje likvidity posledného sledovaného obdobia 2019 poukazujú na stabilizáciu pomerových ukazovateľov do optimálnych hodnôt.

Úprava týchto aspektov by mala prispieť k zníženiu nákladovosti riadenia podniku a v konečnom dôsledku by mala zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Predovšetkým by sa tieto aspekty mali prejavovať v pomerových ukazovateľoch aktivity pri porovnaní s EBIT a s čistým ziskom.

Z dát získaných priamo z gastronómického podniku sa dá usúdiť, že čistý hospodársky zisk poskytuje veľkú pomoc pri prefinancovaní pasív a z tohto pohľadu by spoločnosť mala dbať na efektívnosť tohto podniku

Použité zdroje

- BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha- C. H. Beck. 2003. ISBN 80- 7179-577-1
- CASSON, H. N. 1996. *Ako zvíťaziť v konkurencii. I. vyd.* Žilina: Ajfa+avis, 1996. 85 s. ISBN 80-88813-08-05
- CIBÁKOVÁ V., BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava 2007. ISBN 978-80-8078-156-9
- ČIMO, J.-MARIAS, M.: *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2006. 354s. ISBN 80-969555-7-8.
- HOLKOVÁ, V., VESELKOVÁ, A. 2008. *Mikroekonómia. I. vyd.* Bratislava: Sprint, 2008. 314s. ISBN 978-80-969927-9-9
- HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Vyd. Grada, 2003. 200s. ISBN 80- 247- 0447-1
- CHEBEŇ, J.: *Strategický marketingový plán*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2009.163s. ISBN 978-80-225-2752-1
- JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA, 1998. 371 s. ISBN 80-85722-06-2 (1998, s. 102)
- KISSOVA, J. et al. 2009. *Analýza konkurencieschopnosti podnikov SR a vplyv jej faktorov. In Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov I [CD-ROM]*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2009, s. 11-16. ISBN 978-80- 225-2840-5.
- KITA, J. A KOL. 2002. *Marketing*. 3. Vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-8078-049-8.
- KOTLER, P. 1992. *Marketing Management: Analýza, plánovanie, využití, kontrola*. Praha 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- KRAUSZOVA A., JANEKOVA J. 2008. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. In Národná a regionálna ekonomika VII*. Košice: Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-553-0084-9. S. 468-473.

kurzy.cz, *Slovenská ekonomika se vyhnula poklesu*, 2021, [online], dostupné online: <https://www.kurzy.cz/zpravy/579335-slovenska-ekonomika-se-vyhnula-v-zaveru-lonskeho-roku-poklesu/>

MARTIN.C: *Marketing global – Programmation et étude de marché*. Grenoble: PUG, 108 s. ISBN 2-7061-0790-1

MLÁKAY, J. 2004. *Produkt a konkurencia*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1947-2

PAPULA J., PAPULOVA Z. 2012. *Stratégia a strategický manažment – ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. 276 s. ISBN 978-80-8078-533-8

PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

The Public Relationship and Communication Association, *Why PR agencies aligning with UN sustainable development*, [online] (<https://www.prca.org.uk/Why-PR-agencies-aligning-with-UN-Sustainable-Development-Goals>)

INSTITUTE OF PROMOTION. INSTITUTE OF PROMOTION [online]. Copyright © INSTITUTE OF PROMOTION, s. r. o. 2013 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <http://www.iofp.sk/>

SAKÁL, P., PODSKĽAN, A. 2004. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004. 256 s. ISBN: 80-227-2153-0.

SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SLÁVIK, Š. 1999. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 285 s. ISBN: 80-88848-41-5

SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody. 1. vyd.* Bratislava: Ekonom, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.

ZOZNAM SKRATIEK

ad. - a ďalšie

PRCA - The Public Relationship and Communication Association

SR - Slovenská Republika

CF – cash flow

SPJ – strategické podnikateľské jednotky

EBIT – earnings before interest and taxes (zisk pred úrokmi a zdanením)

PRÍLOHY

Príloha 1. Tabuľka výsledovky

(údaje v EUR) netto	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Aktíva					
Celkový majetok	396 038,00	1 223 079,00	730 947,00	896 059,00	883 153,00
Neobežný majetok	59 752,00	131 246,00	93 000,00	214 838,00	243 870,00
Dlhodobý hmotný majetok	59 752,00	131 246,00	93 000,00	214 838,00	243 870,00
Dlhodobý finančný majetok súčet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obežný majetok	225 109,00	1 055 766,00	543 726,00	605 333,00	556 222,00
Zásoby súčet	1 197,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlhodobé pohľadávky súčet	0,00	0,00	64 750,00	0,00	0,00
Pohľadávky z obchodného styku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohľadávky súčet	210 644,00	921 680,00	366 669,00	531 854,00	456 050,00
Pohľadávky z obchodného styku súčet	187 233,00	914 072,00	356 176,00	487 902,00	373 233,00
Krátkodobý finančný majetok	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Finančné účty	13 268,00	134 086,00	112 307,00	73 479,00	102 172,00
Časové rozlíšenie	111 177,00	36 067,00	94 221,00	75 888,00	83 061,00
Pasíva					
Spolu vlastné imanie a záväzky	639 659,00	396 038,00	1 223 079,00	896 059,00	896 059,00
Vlastné imanie	93 522,00	8 311,00	68 584,00	139 471,00	139 471,00
Základné imanie súčet	6 639,00	6 639,00	6 639,00	33 000,00	33 000,00
Emisné ážio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatné kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zákonné rezervné fondy	664,00	664,00	663,00	1 650,00	1 650,00
Ostatné fondy zo zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledok hospodárenia minulých rokov	19 749,00	1 008,00	1 008,00	85 023,00	85 023,00
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	66 470,00	1 008,00	60 274,00	19 798,00	19 798,00
Záväzky	546 137,00	387 727,00	154 495,00	756 588,00	756 588,00
Dlhodobé záväzky súčet	554,00	10 153,00	42 052,00	128 561,00	128 561,00

Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlhodobé bankové úvery	0,00	0,00	26 118,00	0,00	0,00
Krátkodobé záväzky súčet	431 163,00	40 749,00	1 083 487,00	461 684,00	461 684,00
Záväzky z obchodného styku súčet	409 845,00	322 549,00	1 023 190,00	419 249,00	419 249,00
Krátkodobé rezervy	2 293,00	1 305,00	2 178,00	15 194,00	15 194,00
Bežné bankové úvery	112 127,00	12 971,00	0,00	151 149,00	151 149,00
Krátkodobé finančné výpomoci	0,00	12 971,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlíšenie súčet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Príloha 2. Tabuľka hospodárenia gastro v priebehu roka 2020

Číslo účtu	Názov účtu	Začiatkový	Obraty za	Obraty za	Obraty	Koncový stav
Náklady						
501	Spotreba materiálu	0,00	4091,60	0,00	4091,60	4091,60
513	Náklady na reprezentáciu	0,00	178,30	0,00	178,30	178,30
518	Ostatné služby	0,00	425326,73	0,00	425326,73	425326,73
521	Mzdové náklady	0,00	29230,98	0,00	29230,98	29230,98
524	Zákonné sociálne poistenie	0,00	3400,45	0,00	3400,45	3400,45
527	Zákonné sociálne náklady	0,00	1524,05	0,00	1524,05	1524,05
548	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,00	510,84	0,00	510,84	510,84
549	Manká a škody	0,00	536,99	0,00	536,99	536,99
568	Ostatné finančné náklady	0,00	3207,46	0,00	3207,46	3207,46
Náklady celkom		0,00	468007,40	0,00	468007,40	468007,40
Výnosy						
602	Tržby z predaja služieb	0,00	0,00	124153,29	124153,29	124153,29
604	Tržby za tovar	0,00	0,00	420990,57	420990,57	420990,57
Výnosy celkom		0,00	0,00	545143,86	545143,86	545143,86
Hospodársky zisk za obdobie					77136,46	
Hospodársky zisk celkom						77136,46

Príloha 3. Tabuľka výkazov ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát (údaje v EUR)	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Čistý obrat	1 381 498,00	2 325 005,00	1 922 088,00	2 674 851,00	2 864 677,00
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	1 394 962,00	2 324 972,00	1 921 732,00	2 674 851,00	2 864 676,00
Tržby z predaja DNhM,DHM a materiálu	4 917,00	23 750,00	0,00	62 500,00	0,00
Náklady na hospodársku činnosť spolu	1 361 867,00	2 217 950,00	1 852 913,00	2 616 918,00	2 791 246,00
EBIT	33 095,00	107 022,00	68 819,00	57 933,00	73 430,00
Pridaná hodnota	87 331,00	186 290,00	155 824,00	170 191,00	281 541,00
Výnosy z finančnej činnosti	28,00	33,00	356,00	0,00	0,00
Náklady na finančnú činnosť spolu	17 666,00	26 821,00	25 383,00	28 090,00	32 937,00
Výsledok hospodárenia z finančnej čin.	(17 638,00)	(26 788,00)	(25 027,00)	(28 090,00)	(32 937,00)
EBT	15 457,00	80 234,00	43 792,00	29 843,00	40 493,00
Čistý zisk	1 008,00	60 274,00	24 727,00	19 798,00	36 945,00