

# **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu Aroma v Báčském Petrovci**

Bc. Eva Balková

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Balková**  
Osobní číslo: **M12493**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu  
Aroma v Báčskom Petrovci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti firmy v oblasti služeb a hotelnictví.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav penzionu Aroma.
- Na základě vybraných analytických metod porovnejte konkurenceschopnost penzionu v dané lokalitě.
- Zpracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

COOPER, Chris, David GILBERT, John Fletcher and Stephen Wanhill. Tourism Principles and practice. First published 1993: Addison Wesley Longman Limited, 1993, 290 s. ISBN 0-582-28694-8.

GÚČIK, Marian. Manažment cieľového miesta cestovného ruchu. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2012, 219 s. ISBN 978-80-8141-025-3.

KIRÁL'OVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

WITT, Stephen F. and Luiz MOUTINHO. Tourism marketing and management handbook. Prentice Hall Europe, 1995, 556 s. ISBN 0-13-439530-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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;

---

<sup>1</sup> 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 nahlížení 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.

<sup>2</sup> 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 28.4. 2014 .....

..... Bellová Eva .....

<sup>4</sup> 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:

- (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 jim 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**

Táto diplomová práca sa zaoberá vytvorením projektu pre zvýšenie konkurencie schopnosti penziónu Aroma v Báčskom Petrovci. Teoretická časť opisuje problematiku konkurencie schopnosti, služieb a kvality. Ďalej sú v práci popísané analytické metódy, ktoré sú následne v práci použité. Praktická časť sa v prvom rade zameriava na samotný popis penziónu, rozbor jednotlivých analýz v praxi a osobný rozhovor. Na základe týchto analýz je vytvorená a spracovaná projektová časť, ktorá sa venuje samotnému projektovému riešeniu. Na záver je projekt podrobený nákladovej, rizikovej a časovej analýze.

Kľúčová slova: konkurencie schopnosť, konkurenčná výhoda, služby, kvalita

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with creating a project to increase the competitiveness of the guest-house Aroma in Báčsky Petrovec. The theoretical part describes the competitiveness, services and quality issues. There are also described analytical methods which are then used in this diploma thesis. The practical part is primarily focused on the description of the guest-house itself, parsing individual analysis in practice and personal interview. Based on these analyses the project part is created and processed. The project part is dedicated to specific project solution. At the end the project is subduced to cost, risk and time analysis.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, services, quality

Najprv by som chcela poďakovať Ing. Zuzane Tučkovej, Ph.D. za vedenie mojej diplomovej práce, cenné rady a odbornú pomoc, ktorú mi pri vypracovaní práce poskytla.

Ďalej by som chcela poďakovať vedeniu penziónu Aroma v Báčskom Petrovci za spoluprácu a poskytnutie potrebných informácií ku vypracovaniu diplomovej práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENCIA V CESTOVNOM RUCHU .....	13
1.1.1 Charakter konkurencie .....	13
1.1.2 Pojatie konkurencie .....	14
1.2 KONKURENČNÁ VÝHODA .....	14
1.2.1 Faktory ovplyvňujúce výber stratégií konkurenčných výhod .....	15
1.3 NOVÉ DIMENZIE POJATIA KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	17
<b>2 PODNIK SLUŽIEB ORIENTOVANÝ NA ZÁKAZNÍKA</b> .....	<b>18</b>
2.1 SLUŽBY .....	18
2.2 KVALITA SLUŽBY – SLUŽBA ZÁKAZNÍKOVI .....	19
2.3 KVALITA Z POHLADU UDRŽATELNOSTI.....	21
2.3.1 Spoločenská zodpovednosť firiem .....	22
2.3.2 Zvyšovanie kvality služieb.....	22
2.4 KVALITA A JEJ VÝZNAM PRE CESTOVNÝ RUCH .....	23
2.5 ŠPECIFIKÁ ROZHODOVACIEHO PROCESU ÚČASTNÍKOV CESTOVNÉHO RUCHU .....	23
<b>3 UBYTOVACIE ZARIADENIA</b> .....	<b>25</b>
3.1 ČLENENIE UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ .....	25
3.1.1 Klasifikácia .....	26
3.1.2 Prevádzka ubytovacieho zariadenia .....	27
3.2 KLASIFIKAČNÉ ZNAKY PENZIÓNOV .....	28
<b>4 ANALYTICKÉ METÓDY PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
4.1 MARKETINGOVÝ MIX .....	31
4.2 PEST.....	32
4.3 SWOT.....	33
4.4 VNÚTORNÉ PROSTREDIE – ANALÝZA „7S“ .....	34
4.5 POZOROVANIE .....	35
4.6 ROZHOVOR.....	35
<b>5 ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA PENZIÓNU AROMA</b> .....	<b>39</b>
6.1 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	40
6.2 LOKALITA .....	41
6.3 NÁVŠTEVNOSŤ .....	41
6.4 EKONOMICKÁ VÝKONNOSŤ .....	42
<b>7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU ZA POMOCI VYUŽITIA MARKETINGOVÉHO MIXU</b> .....	<b>45</b>



7.1	PRODUCT.....	45
7.2	PRICE .....	48
7.3	PLACE .....	50
7.4	PROMOTION.....	50
7.5	PEOPLE.....	52
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA .....</b>	<b>63</b>
9.1	TVRDÉ ZLOŽKY .....	63
9.2	MÄKKÉ ZLOŽKY .....	64
<b>10</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCIE.....</b>	<b>66</b>
10.1	SÜHRN ANALÝZY KONKURENTOV.....	68
<b>11</b>	<b>ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA .....</b>	<b>70</b>
11.1	PEST ANALÝZA .....	70
<b>12</b>	<b>VÝSKUMNÉ METÓDY.....</b>	<b>74</b>
12.1	POZOROVANIE.....	74
12.2	ROZHovor.....	74
12.3	TVORBA PRODUKTU SLUŽIEB .....	77
<b>13</b>	<b>ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>79</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÄ ČÄST .....</b>	<b>80</b>
<b>14</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PENZIÓNU AROMA .....</b>	<b>81</b>
14.1	NÄVRH PROJEKTU .....	81
14.2	CIEĽ .....	81
14.3	VHODNOSŤ.....	82
14.4	KONKRÉTNY PRODUKT SLUŽIEB .....	83
14.4.1	Popis priebehu pobytu .....	85
14.4.2	Cena produktu .....	88
14.5	NÄKLADY SPOJENÉ S REALIZÄCIOU PROJEKTU .....	90
14.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	92
14.6.1	Časová analýza projektu pomocou programu WinQSB .....	93
14.7	RIZIKOVÄ ANALÝZA .....	95
<b>15</b>	<b>ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....</b>	<b>98</b>
<b>16</b>	<b>ZÄVER.....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÜRY.....</b>	<b>102</b>
	<b>ZOZNAM OBRÄZKOV .....</b>	<b>105</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>106</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

Srbsko je republika, ktorá sa nachádza v centre Balkánskeho polo ostrova. Ako samostatný štát vzniklo v roku 2006. V Súčasnej dobe Srbsko zaznamenáva ekonomický rast, pričom čoraz väčší dôraz sa kladie na cestovný ruch. Báčsky Petrovec, ktorý sa nachádza v oblasti Vojvodina patrí medzi najvýznamnejšie centrum slovenskej menšiny v Srbsku. Žije v ňom približne 67 % Slovákov. Títo Slováci žijú podľa zaužívaných zvyklostí svojich predkov, ktorý pôvodne žili na území Slovenska a na dolnú zem emigrovali v 18. storočí. Štátne sviatky, Veľká noc či Vianoce, všetky tieto udalosti, ktoré slávime alebo iným spôsobom uctievať my na Slovensku sa rovnako slávia aj v Petrovci. Práve preto som sa zamerala na penzión Aroma, nachádzajúci sa v tejto oblasti, jednak aby som vyzdvihla národnú kultúru, ktorá má svoje miesto aj ďaleko za hranicami vlasti a takisto aby som spropagovala toto miesto, v ktorom je slovenčina zaužívaným a hovorovým jazykom. V okolitom prostredí penziónu sa nachádza veľké množstvo svetských atrakcií, ktoré sú turistom plne prístupné. V tejto oblasti sa miešajú nielen prvky slovenskej, ale aj južanskej kultúry, nakoľko sa Srbsko nachádza v srdci Balkánskeho polo ostrova.

V súčasnej dobe sú medzi spotrebiteľmi populárne skupiny produktov, ktoré ponúkajú komplexnú ponuku služieb za určitú cenu. Práve na túto oblasť podnikania so službami sa chcem zamerať v rámci tejto diplomovej práce. Cieľom každého ubytovacieho, reštauračného či iného zariadenia je spokojný zákazník, ktorý zariadenie navštívi znovu a takisto ho odporučí svojim známym. Šíreniu dobrého slova sa v dnešnej dobe tak kladie veľký význam. Trh s ubytovacími zariadeniami v dnešnej dobe ponúka široké spektrum možností a práve preto je dôležité zamerať sa na určité špecifické vlastnosti, ktorými penzión disponuje a ktoré v očiach zákazníka zanechávajú pozitívny či výnimočný pocit z pobytu v penzióne.

Predmetom tejto diplomovej práce je teda „Projekt zvýšenia konkurencieschopnosti penziónu Aroma v Báčskom Petrovci“.

Cieľom práce je navrhnúť projekt, ktorý bude viesť ku zvýšeniu konkurencie schopnosti penziónu Aroma. Konkrétne sa jedná o návrh skupiny služieb, ktoré sa predávajú za jednotnú cenu a svojou kombináciou dodávajú konečnému spotrebiteľovi určitý zážitok, pozitívny pocit z pobytu a následne chuť vrátiť sa na miesto pobytu znova.

Prvá časť diplomovej práce je venovaná problematike konkurencie schopnosti, ďalej sa zaoberá službami a dôrazom na kvalitu poskytovaných služieb. Druhá časť, praktická časť

sa zaoberá analýzou súčasného stavu penziónu Aroma pomocou vybraných analýz a takisto skúma aj konkurenčné ubytovacie zariadenia nachádzajúce sa v okolí penziónu. Na základe týchto analýz je následne vypracovaná projektová časť projektu, ktorá obsahuje samotný návrh na zvýšenie konkurencie schopnosti penziónu Aroma, ktorým je vytvorenie špecifického produktu služieb.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ PODNIKU

O konkurencieschopnosti nemůžeme hovořit v případě, ak konkurencieschopná firma nemá potenciál vnímatelný konkurenciou. Byť konkurencieschopný znamená vedieť, čo je normálom dneška, kam smeruje vývoj a rovnako dôležité je poznať možnosti a nutnosti vlastnej zmeny v danom konkurenčnom trende. (Mikoláš, 2005, s. 64)

Konkurencieschopnosť cieľového miesta môže byť meraná aj na základe schopnosti realizovať ponúkané služby a produkty a to nielen na domácom ale aj medzinárodnom trhu cestovného ruchu, pričom výsledné ekonomické a mimoekonomické efekty by mali byť prínosné pre domáce obyvateľstvo a takisto aj pre ostatné zainteresované subjekty. (Gúčík a kol., 2012, s. 130)

### 1.1 Konkurencia v cestovnom ruchu

Konkurencia vzniká všade, kde existujú dva alebo viaceré subjekty, ktoré predávajú podobný produkt či službu spoločnému cieľovému trhu. V oblastiach cestovného ruchu, či už v rámci využitia služieb voľného času, ubytovacích alebo stravovacích služieb existujú rozdiely v miere konkurencie v jednotlivých subjektoch trhu. (Horner a Swabrooke, 2008, s. 375-376)

Svetové ekonomické fórum v roku 2013 vypracovalo štúdiu s názvom „*The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*“, ktoré je zamerané na znižovanie bariér v ekonomickom raste a tvorbe pracovných pozícií. Bol vytvorený rebríček krajín skúmaný podľa TTCI – The Travel & Tourism Competitiveness index, ktorý zahrňoval 140 krajín a na základe ktorého je možné merať konkurencieschopnosť jednotlivých zemí. Vedúce postavenie v tomto rebríčku patrí Švajčiarsku, naopak posledné miesto patrí Haiti. V rámci hlavného indexu sa skúmali aj viaceré subindexy a to vo sférach T&T regulačný rámec, T&T podnikateľské prostredie a infraštruktúra a subindex ľudské, kultúrne a prírodné zdroje. (World economic forum, © 2013)

#### 1.1.1 Charakter konkurencie

V oblasti cestovného ruchu existujú dva významné faktory, ktoré komplikujú pojmie konkurencie v tejto oblasti. Prvým z nich je **vnútorná konkurencia**, ktorá vzniká v prípade, keď jedna časť organizácie konkuruje priamo tej druhej. Druhým z faktorov je konkurencia, ktorá prichádza z **vonkajšieho prostredia**. Tento faktor nepredstavuje ako hlavnú

konkurenciu iné atraktivity, ktoré by mohli byť konečnými zákazníkmi viac preferované, ale ponúka im ďalšie možné spôsoby trávenia voľného času. (Horner a Swabrooke, 2008, s. 376-377)

### 1.1.2 Pojatie konkurencie

Rozlišujú sa rôzne stupne a formy konkurencie. Konkurenti si môžu konkurovať cenou, reklamou, materiálovým zložením produktov a iné. Podľa toho, čím si konkurenti konkurujú sa rozlišujú nasledujúce formy konkurencie:

- **Konkurencia naprieč trhom** – označuje sa aj ako konkurencia na strane ponuky a dopytu, kde výrobcovia majú záujem predáť to, čo vyrobili s najväčším ziskom a naopak spotrebiteľia chcú uspokojiť svoje potreby za čo najnižšiu cenu.
- **Konkurencia na strane dopytu** – týka sa spotrebiteľov vstupujúcich na trh, ktorých cieľom je nakúpiť čo najväčšie množstvo za čo najnižšiu cenu. V tomto prípade platí, ak je dopyt vyšší než ponuka, povedie to k rastu cien.
- **Konkurencia na strane ponuky** – cieľom každého výrobcu prichádzajúceho na trh je predáť čo najväčšie množstvo svojich výrobkov či služieb s čo najvýhodnejšími podmienkami. Snahou je nielen maximalizovať zisk, ale aj získanie vedúceho postavenia na trhu. Rozlišujeme ju na cenovú a necenovú. Cenová znamená prilákanie zákazníkov prostredníctvom znižovania cien. Necenová naopak získanie zákazníkov pomocou iných prostriedkov ako je cena a to predovšetkým pomocou kvality, technológie výroby výrobku, designu a iné. (Mikoláš, 2005, s. 65-67)

## 1.2 Konkurenčná výhoda

Prostredie, v ktorom sa firmy nachádzajú v rámci pôsobenia v cestovnom ruchu je možné považovať za prudké, rýchle či impulzívne. Preto je možné povedať, že konkurenčnú schopnosť je možné chápať ako schopnosť získať konkurenčnú výhodu. Táto výhoda vyrastá z hodnoty, ktorá môže byť pre každý subjekt špecifická a využíva sa k dlhodobému rastu bohatstva podniku. Aby bolo výhody dosiahnuté, je potreba využívať najlepšie svetové praktiky a prístupy a to z hľadiska procesov, organizácie, metód, ale takisto aj ľudí v marketingu, vývoji či výrobe a servise. (Mikoláš, 2005, s. 78-79)

Podniky by sa mali v rámci svojich podnikateľských aktivít usilovať o využitie a prácu s takými faktormi, ktoré im umožnia vytvoriť resp. zabezpečiť úspešnú existenciu na trhu.

Organizácie, ktoré využívajú možné spôsoby k získaniu konkurenčnej výhody sa nespoliehajú len ja jednu z týchto metód, ale v rámci svojho podnikania ich kombinujú.

Čichovský (2002, s.168-169) zase hovorí konkurenčnej výhode ako o prostriedku, ktorý by mala služba alebo produkt vykazovať, a to práve preto, že tieto výhody sú motívom kúpi daného produktu v konkurenčnom prostredí a sú takisto motívom pre kúpu od určitého distribútora. V rámci rešpektovania týchto faktorov je treba dbať aj na neustále sa meniace hodnoty spotrebiteľov, ktoré sa v dnešnej dobe orientujú predovšetkým na zdravie, životný štýl, ekológiu a podobne.

Medzi možné cesty k získaniu vyššie spomínaných konkurenčných výhod patria nasledujúce:

- racionalizácia a znižovanie nákladov
- inovácia produktu
- odlišenie produktu
- cenová politika
- zlepšovanie distribučných produktov
- účinnejšie techniky propagácie
- sústredenie na trh
- diverzifikácia do iných oblastí pôsobnosti, ktoré slúžia ako nástroj podpory hlavnej činnosti
- ponuka etických hodnôt firmy potenciálnym zákazníkom ako súčasť produktu (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 337)

Konkurenčná výhoda sa nesmie brať z pohľadu firmy ako jedného celku. Pojatie tejto výhody musí byť brané z určitých, konkrétnych aktivít, ktoré podnik vykonáva ako napríklad dizajn, produkcia, marketing či podpora produktu. Je dôležité aby tieto aktivity boli neustále hodnotené a skúmané a práve to je dôležité pre analýzu zdrojov konkurenčnej výhody. (Porter, 1998, s. 33)

### **1.2.1 Faktory ovplyvňujúce výber stratégií konkurenčných výhod**

K meraniu konkurenčnej výhody existuje viacero metód, techník či postupov. Medzi najznámejšie z nich patrí SWOT analýza, ktorá sa orientuje na silné a slabé stránky podniku a na príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho okolia. Ako ďalšiu z metód je dôležité spomenúť Benchmarking, ktorej význam spočíva v porovnaní s ostatnými

konkurentmi a drží sa hesla byť najlepším. Bostonská matica BCG taktiež slúži k meraniu konkurenčnej výhody a to prostredníctvom kvantifikácie podielu strategickej jednotky na danom trhu. Osy tejto matice majú horizontálnu a vertikálnu podobu, pričom sledujú relatívny podiel na trhu oproti tempu rastu trhu. Hlavné faktory ovplyvňujúce výber stratégií konkurenčných výhod sú znázornené na obrázku (Obr. 1). (Mikoláš, 2005, s. 77-78)



Obr. 1 Hlavné faktory ovplyvňujúce výber stratégií konkurenčných výhod (Mikoláš, 2005)



### 1.3 Nové dimenzie pojatia konkurencieschopnosti

Doteraz sa konkurencieschopnosť firmy spája najmä s finančným zdravím, silným marketingom či inovačným dynamizmom. V dnešnej dobe a to v dôsledku narastajúcej konkurencie a požiadavkou zákazníkov je potreba medzi významné zložky konkurenčného potenciálu zaradiť identitu, integritu, mobilitu a suverenitu firmy. Napriek ich dôležitosti bývajú tieto zložky v súčasnosti často opomínané.

Tieto nové dimenzie sa prejavujú na trhu v rôznych podobách, ktoré môžu výrazným spôsobom prispieť ku zlepšeniu konkurencieschopnosti podniku. Medzi tieto podoby sa zaraďuje napríklad:

- Celkový design firmy
- Vnútorne prostredie firmy (kultúra)
- Komplexné chovanie firmy
- Vnútorná a vonkajšia komunikácia v podniku
- Produkty firmy a dynamizmus ich inovácií
- Celkový obraz o firme – image (Mikoláš, 2005, s. 81)

## 2 PODNIK SLUŽIEB ORIENTO VANÝ NA ZÁKAZNÍKA

S nárastom konkurencie je treba dbať na význam marketingu v službách. Marketingová znalosť v oblasti služieb sa javí ako výhra a práve preto je treba vypracovať koncepciu, pomocou ktorej môže podnik služieb dosiahnuť špecifický image a zaistiť si tak dobré meno a povesť medzi stávajúcimi zákazníkmi. Vzhľadom na nehmateľný charakter služieb a ľahkej reprodukovateľnosti je tejto úlohe potreba venovať náležitý význam. (Payne, 1996, s. 13-14)

### 2.1 Služby

So zvýšeným záujmom o sféru služieb sa rovnako vyskytujú aj rozdielne názory na povahu služieb a ich marketing. Mnoho autorov sa pokúšalo o jasnú definíciu tohto pojmu, pričom každá z nich je odlišná a takisto svojim spôsobom limitujúca.

Podľa Payna (1996, s. 14) služba je: *„činnosť, ktorá má v sebe určitý prvok nehmateľnosti a vyžaduje určitú interakciu so zákazníkom alebo s jeho majetkom. Výsledkom služby nie je prevod vlastníctva. Služba môže viesť k zmene podmienok a jej produkcia môže či nemusí byť úzko spojená s fyzickým produktom.“*

Kotler (2004, s. 32) pod pojmom služba rozumie činnosť, ktorá sa ponúka medzi dvomi stranami a zároveň je táto činnosť úplne nehmateľná a takisto nevytvára žiadne hmotné vlastníctvo. Poskytovanie takejto služby v zásade môže, ale nemusí byť spojené s hmotným výrobkom.

Ďalší autor definuje služby ako činnosti, ktoré v sebe zahrňujú všetky ekonomické činnosti, ktorých výsledkom nie je fyzický produkt, zvyčajne sú spotrebované v čase výroby a poskytujú pridanú hodnotu vo forme ako napríklad pohodlie, zábava, komfort či zdravie a sú bezpodmienečne nehmotného charakteru pre prvotného kupca. (Reid a Bojanic, 2006, s. 45)

Vzhľadom na vysokú diverzitu služieb nie je možné uviesť jednu a záväznú definíciu. Ďalšou prekážkou k stanoveniu jednotnej definície môže byť aj fakt, že dochádzka k nejasnostiam v terminológii. V čom sa však všetci autori zhodnú je fakt, že služby majú určité vlastnosti, ktoré ich rozlišujú od výrobkov a to: **nehmatateľnosť, premenlivosť, nedeliteľnosť, pomínutelnosť a neexistencia vlastníctva.** (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 37-39; Payne, 1996, s. 13-14)

Aby podnik služieb mohol dosiahnuť jedinečnú image a dobrej povesti na trhu musí sa odlišovať od konkurencie. A keďže je kvalita práce hodnotená až pri spotrebe daných služieb, je dôležité neopomenúť **špecifické vlastnosti služieb** cestovného ruchu, ktoré preverujú, či tieto služby potrebu svojich zákazníkov uspokojujú. Medzi špecifické vlastnosti služieb patrí napríklad krátka expozícia, dôraz na význam „ústnej reklamy“, význam psychologických faktorov, význam vonkajšej stránky ponuky, časovanie, reprodukovateľnosť inovácií či závislosť na dodávateľoch. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 97-98)

### **Kategorizácia služieb**

Podľa podstaty služby a formy, v akej sa konečnému zákazníkovi ponúkajú je možné rozlíšiť štyri kategórie ponuky služieb:

- Len hmatateľné produkty
- Hmatateľné produkty so sprievodnými službami
- Dôležitá služba so sprievodnými menšími výrobkami a službami
- Len služby (Payne, 1996, s. 15)

### **Klasifikácia služieb**

Okrem kategorizácie služby môžeme služby rovnako klasifikovať. Hlavným prínosom klasifikácie má byť pomoc manažérom a to najmä v prekonaní stávajúcich bariér a zároveň čerpať skúsenosti z iných odvetví, ktoré majú so službami niektoré spoločné znaky. Týmto spôsobom je možné služby obecné radiť do nasledujúcich oblastí činnosti:

- Doprava, distribúcia a skladovanie
- Bankovníctvo a poisťovníctvo
- Komunikácia a informačné služby
- Verejné služby, vládny a vojenský sektor
- Zdravotníctvo
- **Rekreačné a ubytovacie služby**
- A iné. (Payne, 1996, s. 18)

## **2.2 Kvalita služby – služba zákazníkovi**

Vzhľadom na to, že potreby a požiadavky na trhu sú stále náročnejšie, je potreba venovať pozornosť najvýznamnejšiemu faktoru diferenciácie podniku služieb a to kvalite, ktorú služba zákazníkovi prináša. Čoraz väčšie množstvo podnikov sa začína viac a viac venovať

tejto problematike, na koľko je neustále zlepšovanie kvality služby v dnešnom zložitom konkurenčnom prostredí nevyhnutnosťou.

Každý podnikateľ by mal sledovať mieru uspokojenia trhu a venovať službe zákazníčkovi dostatočnú pozornosť. Aby sa zistilo, či sú zákazníci naozaj spokojní, je vhodné zaviesť systém, ktorý by slúžil ako nástroj pre vybavovanie reklamácií a podnik by tak mohol zaviesť účinné nápravné opatrenia. Netreba pritom zabudnúť na neustále sledovanie situácie na trhu a meniace sa podmienky či faktory, ktoré na tomto trhu figurujú. (Payne, 1996. s. 179-183)

Kľúčovým faktorom je v tom prípade zákazník, ktorý ma určité potreby a očakávania a na druhej strane možnosti a schopnosti tieto služby a očakávania uspokojiť. (Křížek a Neufus, 2011, s. 143)

Obecne teda platí, že kvalita je to, čo si zákazník želá a ďalej všetko, čo poskytovateľ služieb chce a môže dodatočne ponúknuť svojim zákazníčkom, aby dosiahol určitú úroveň diferenciacie ponuky oproti svojim konkurentom. Kvalita sa pritom netýka len jednej služby, ale celého reťazca služieb, počínajúc vytvorením, ponúknutím a sprostredkovaním produktu a poskytovanie dodatočných informácií o ňom a o destinácii, zároveň dochádza k bezproblémovému poskytovaniu služieb a tento proces je zvýšený bezpečných príchodom zákazníčkov domov. Práve preto sa kvalita v cestovnom ruchu považuje za otázku komplexnú. (Ryglová, 2011, s. 141)

Kvalita vnímaná zákazníčkom sa považuje za kľúčový faktor v procese merania úspechu spoločnosti. Kvalita služieb vychádza zo schopnosti podniku naplniť či dokonca predbehnúť očakávania zákazníčkov. V takomto prípade je možné uviesť, že **kvalita služby má dve dimenzie:**

- **Technická kvalita** – je výsledkom výrobného procesu služby, zodpovedá určitým normám či štandardom
- **Funkčná kvalita** – vyplýva z procesu interakcie medzi zákazníčkom a poskytovateľom služby, predstavuje emocionálnu a holistickú odpoveď, ktorá zahŕňa kvalitatívne posudky. (Payne, 1996. s. 223, Witt a Moutinho, 1995, s. 245-248)

Z vyššie uvedeného vyplýva subjektívna povaha hodnotenia kvality. Preto je možné obecnepovedať, že podniky by mali spĺňať funkciu spoľahlivého dodávateľa služieb a poskytovať zákazníčkovi presne to, čo mu bolo sľúbené. Technická a funkčná kvalita služby

sa podieľa najmä na tvorbe celkového obrazu o firme, no veľmi významnú úlohu v tomto procese hrá ľudský faktor. Medzi najdôležitejšie aspekty, respektíve faktory ovplyvňujúce kvalitu služieb je tak potreba zahrnúť aj nasledujúce:

- **Hmotné aspekty** – fyzické objekty, vybavenie
- **Spoľahlivosť** – schopnosť dodať požadovanú službu
- **Vnímavosť** – ústretovosť a ochota poskytnúť zákazníkovi službu a pomoc
- **Istota/kompetencie** – znalostná a vedomostná informovanosť zamestnancov, adekvátne vystupovanie, dôvera a presvedčenie
- **Empatia** – osobná starostlivosť o zákazníkov a dostatočná starostlivosť
- **Bezpečnosť** – fyzická, finančná a intimita
- **Prístup** – nenútený a uvoľnený prístup a kontakt (Payne, 1996. s. 224, Witt a Moutinho, 1995, s. 257)

Kvalita služby je akýmsi produktom očakávania a vnímania podnikového manažmentu, jeho zamestnancov a takisto zákazníkov, ktorým má slúžiť. Keď zákazník nachádza rozdiel medzi tým, čo očakáva, že mu bude dodané a skutočnosťou, hovoríme o medzere kvality. Podnik služieb by v prípade existencie tejto medzery mal vyvinúť snahu o jej diagnostiku, pretože v skutočnosti existuje priame spojenie medzi kvalitou a spotrebiteľským uspokojením. (Reid a Bojanic, 2006, s. 55)

### 2.3 Kvalita z pohľadu udržateľnosti

V rámci kvality je treba skúmať aj jej ďalšie aspekty a to najmä spoločenskú zodpovednosť a udržateľnosť. V dnešnej dobe sa tieto pojmy spájajú s podnikaním čoraz častejšie, pričom okolitá spoločnosť sa s nimi stretáva v rôznych variáciách a to napríklad v produktoch ekologického poľnohospodárstva v podobe bioproduktov alebo sa môže jednať o aplikáciu environmentálnej politiky, filantropie a iné. (Ryglová, 2011, s. 144)

Zabezpečovať udržateľnosť produktov cestovného ruchu sa uskutočňuje aj na základe kvality, ktorá je podnecovaná opakovane návštevníkmi a turistami. Kvality v cestovnom ruchu nemôže byť dosiahnuté bez pomoc ľudského a prírodného prostredia. Je teda možné vysloviť tvrdenie, že kvalita služieb a produktov v cestovnom ruchu predstavuje kvalitu života turistov, ktorý sa rozhodli opustiť miesto ich trvalého bydliska na určitú dobu. (Indrová, Houška a Petřů, 2011, s. 20-21)

### 2.3.1 Spoločenská zodpovednosť firiem

Podľa Európskej komisie je spoločenská zodpovednosť definovaná ako zodpovednosť podnikov za ich vplyvy na spoločnosť. Aby bola spoločnosť skutočne zodpovedná, mala by mať vo svojom pôsobisku a vo svojich procesoch integrované sociálne, environmentálne a etické ľudské práva a takisto by mala brať v úvahu záujmy spotrebiteľov v rámci podnikateľskej stratégie a jej operáciách v úzkej spolupráci so všetkými firemnými aktérmi. (European commission, 2013)

Spoločenská zodpovednosť firiem by sa mala týkať 3 oblastí:

- **Ekonomická oblasť** – transparentnosť, dobré vzťahy so zákazníkmi, akcionármi, obchodnými partnermi, odmietnutie korupcie
- **Sociálna oblasť** – filantropia, komunikácia so stakeholdermi, dodržiavanie pracovných štandardov a ľudských práv
- **Environmentálna oblasť** – certifikácia napríklad podľa ISO 14000, presadzovanie environmentálnej politiky na všetkých úrovniach

Zodpovednosť podnikov by mala vychádzať z obchodnej stratégie, hodnôt a poslania podniku. Predpokladom úspechu je preto komplexný a systematický prístup a takisto presvedčenie vedenia i zamestnancov o efektívnosti a účinnosti aktivít spojovaných so spoločenskou zodpovednosťou. (Ryglová, 2011, s. 145)

### 2.3.2 Zvyšovanie kvality služieb

Každý podnik má záujem zaisťovať vysokú kvalitu služieb a zabezpečiť tak spokojnosť zákazníkov. Aby tak bolo učené, je potreba poznať všetky faktory, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské vnímanie. Medzi hlavné nástroje, ktoré pomáhajú pri zvyšovaní kvality a produktivity patrí **benchmarking**, ktorý hľadá spôsoby, ktorými je možné dosiahnuť konkurenčnej výhody. Pracuje na princípe zrovnávania všetkých postupov, služieb či činností, ktoré v podniku prebiehajú a následne sú porovnávané s výkonmi najlepších konkurentov v okolitom tržnom prostredí. Aplikácia benchmarkingu nemá hranice, je možné ho aplikovať v rôznych sférach ako napríklad reklama, predaj, financie/náklady, závod/vybavenie, organizácia, zákazníci/produkty, distribúcia a pod. Zrovnávanie rôznych prvkov v spoločnosti s prvkami konkurencie môže odhaliť rôzne príležitosti pre zlepšenie a objaviť tak prístup ku konkurenčným výhodám. Hlavným významom takéhoto zrovnania s konkurenciou je, že zistíme, že niektoré činnosti sa dajú robiť aj lacnejším spôsobom, resp. že na trhu sa vyskytujú možnosti, o ktorých podnik nevie a môžu mu významným

spôsobom pomôcť. Metóda zrovnávania tak pomáha organizácii identifikovať a vyhodnotiť najlepšie postupy v danom priemyslovom sektore. Takto je možné benchmarking využiť pri zvyšovaní kvality služieb či pri znižovaní nákladov. Zrovnaním s konkurenciou podnik môže v konečnom výsledku dosiahnuť výrazné zlepšenie svojich výkonov, zníženie nákladov, ďalej môže podnik dosiahnuť väčšej spokojnosti zákazníkov a lepšie tak uspieť v silnom konkurenčnom prostredí. (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 388; Payne, 1996, s. 226-230)

## 2.4 Kvalita a jej význam pre cestovný ruch

Moderné podniky si čoraz väčšmi uvedomujú dôležitosť kvality aj keď na druhej strane investícia do kvality nemusí vždy súvisieť s nárastom počtu návštevníkov či turistov. Kvalita však jednoznačne vytvára vhodné podmienky pre ďalší rozvoj cestovného ruchu. Nie je ľahkou úlohou dosiahnuť určitý stupeň kvality a náročnejšie môže byť aj jej udržanie. Na to je treba priebežne sledovať vývoj trhu a byť oboznámený s požiadavkami spotrebiteľov a trendmi na strane dopytu. Medzi trendy na strane dopytu patrí napríklad:

- Rastúci počet nových destinácií cestovného ruchu
- Rast spojený s kvalitatívnymi hodnotami života
- Zrejúce a sofistikovanejšie požiadavky turistov
- Rast trhu seniorov (Indrová, Houška a Petřů, 2011, s. 43)

## 2.5 Špecifiká rozhodovacieho procesu účastníkov cestovného ruchu

Na začiatku akejkolvek cesty účastníkov cestovného ruchu sú určité predstavy a sny. Ak sa tieto predstavy, sny či očakávania nenaplnia, účastník je sklamaný. Pokiaľ sa jedná o destináciu, v ktorej účastník nikdy predtým nebol, navyše sa tam hovorí cudzím jazykom, miešajú sa v ňom rôzne pocity ako napríklad zvedavosť, túžba či očakávanie, no na druhej strane sú tam obavy a rozporuplné myšlienky zo strachu z nenaplnených predstáv a očakávaní. Vzhľadom na to, že na správanie spotrebiteľov vplýva veľké množstvo faktorov a premenných je dôležité venovať tejto problematike pozornosť. Účastníci vo väčšine prípadov nie sú náchylní riskovať a dávajú prednosť istote. „Práve preto v tomto procese platí „čo sa sľúbi, to sa musí splniť“. Niektoré faktory ovplyvniť možné nie je a to napr. čistotu vlakov, ústretovosť miestnych obyvateľov, poctivosť obchodníkov, no niektoré sú plne v rukách poskytovateľov služieb a to:

- **Ubytovanie** – je to prvé miesto, kde cestovateľ môže porovnať skutočné služby s reklamou. Realita by mala vždy predčiť očakávania, čo je možné dosiahnuť ústretovosťou, ochotným a milým personálom, čistotou, poriadkom a kvalitným zariadením
- **Stravovanie** – dôraz na autentickosť miestnej kuchyne a národných zvykov je základom úspechu spolu s dôslednou hygienou
- **Nákupy** – cestovatelia si radi zo svojich ciest odvážajú na pamiatku suveníry, ktoré výrazným spôsobom môžu ovplyvniť miestnu ekonomiku. Je potrebné, aby podnik ponúkal dostatočné množstvo autentických výrobkov súvisiacich s krajinou pobytu.

Vzhľadom na to, že sa cudzinci nachádzajú v krajine neznámej, je potrebné im ponúknuť široké spektrum možností a aktivít strávenia ich voľného času v mieste a okolí. Ľudia cestujú predovšetkým k odpočinku, poznaniu či zábave. V rámci malých regiónov sa preto javí ako účinné spojenie viacerých kultúrnych zážitkov, pohľad na miesto z historického hľadiska a obohatiť tak cudzincom ich pobyt v zemi. Takýto prístup vedie k **maximalizácii ekonomického prínosu** v cestovnom ruchu. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 101-102, Witt a Moutinho, 1995, s. 273-280)



### 3 UBYTOVACIE ZARIADENIA

Snahou hotelového priemyslu v celosvetovom pojatí je prilákať čo najväčšie množstvo turisticky i podnikateľsky orientovaných účastníkov. Európa ako celok sa považuje za priaznivú oblasť pre rozvoj hotelových zoskupení, no napriek tomu existuje ešte veľké množstvo samostatne podnikateľských subjektov. (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 116)

Medzi najznámejšie ubytovacie zariadenie v dnešnej dobe patrí **hotel**. V súčasnosti existuje mnoho definícií hotela, pričom sa všetky určitým spôsobom líšia. Táto sféra podnikania sa neustále mení, rozvíja a práve na základe týchto faktov sa môžu líšiť aj jej definície. Podľa Királ'ovej (2006, s. 11) hotel vystupuje ako verejné ubytovacie zariadenie, ktoré poskytuje za úhradu prechodné ubytovanie a s ním spojené služby a to v rámci sezónneho či mimosezónneho obdobia.

Táto diplomová práca je však zameraná na iný typ ubytovacieho zariadenia a to konkrétne **penziónu**. Penzión môže byť charakterizovaný ako „malý hotel“, ktorý poskytuje izbu alebo posteľ, raňajky a večeru. V anglickej terminológii býva tento pojem často krát spájaný s pojmom „boarding house“. Služby penziónu môžu byť rovnako poskytované verejnosti v časti domu, v ktorom jeho majiteľa majú aj svoje obytné sídlo. (Beaver, 2005, s. 175)

Podľa vyhlášky 277/208 Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky (2008, s. 2) je **penzión** jednoduché ubytovacie zariadenie hotelového typu, ktoré ma minimálne päť izieb a maximálne štyri lôžka na jednej izbe. Svojim hosťom zabezpečuje raňajky no môže aj celodennú stravu a poskytuje základné služby.

Podľa Křížeka a Neufusa (2001, s. 23) je penzión ubytovacie zariadenie s minimálne piatimi- izbami a maximálne dvadsiatimi, ktoré ponúka obmedzené spoločenské a doplnkové služby a člení sa do troch tried.

#### 3.1 Členenie ubytovacích zariadení

Napriek tomu, že ubytovacie služby nie sú cieľom žiadnej cesty ani základným účelom cesty, patria medzi najvýraznejšiu časť príjmov v cestovnom ruchu.

Ubytovacie zariadenia je možné rozdeliť podľa rôznych charakteristík. Podľa Ryglovej (2011, s. 49-50) je možné členiť ubytovacie zariadenia:

Podľa časového využitia na:

- Celoročné
- Dvojsezónne (letno aj zima)
- Jednosezónne (letno alebo zima)

Podľa veľkosti:

- Malé (5 – 100 izieb)
- Stredné (101 – 250 izieb)
- Veľké (250 a viac izieb)

Ubytovacie zariadenia je však možné rozdeľovať aj z iných hľadísk. Podľa Křížeka a Neufusa (2001, s. 22) rozoznávame penzióny:

Podľa umiestnenia:

- Prímorské
- Horské
- Mestské
- Kúpeľné
- Rekreačné

Podľa prevažujúcich doplnkových služieb:

- Wellness
- Kúpeľné
- Športové
- Relax
- Rodinné

### 3.1.1 Klasifikácia

Rozsah služieb, ktoré ubytovacie zariadenie poskytuje zákazníkom je možné členiť do klasifikačných tried. Tieto triedy sú vyjadrené vo forme hviezdíčiek „\*“ a obecné je zaužívaná škála od jedna do päť. Počtu hviezdíčiek zodpovedá úroveň nielen cenová, ale aj úroveň

kvality. V medzinárodnom pojatí platia určité princípy a zásady ktoré hovoria, čo ktorá trieda znamená a čo má poskytovať.

Triedy:

- 1 \* - Tourist
- 2 \* - Economy
- 3 \* - Standard
- 4 \* - First Class
- 5 \* - Luxury (Křížek a Neufus, 2001, s. 23)

Na základe vyhlášky Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorá bola vydaná 26. júna 2008 sa penzión rozdeľuje do 3 klasifikačných tried. Existujú teda jedno, dvoj a trojhviezdičkové penzióny. (Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, 2008, s. 1)

### 3.1.2 Prevádzka ubytovacieho zariadenia

Medzi najdôležitejšie úseky ubytovacieho zariadenia nepochybne patrí úsek ubytovací a stravovací.

**Ubytovací úsek** – ubytovacie zariadenia boli v predchádzajúcich kapitolách rozdelené podľa rôznych charakteristík. Na tento úsek je však možné pozrieť sa aj z iného hľadiska a rozlíšiť tak viaceré typy ubytovacích jednotiek, s ktorými je možné sa stretnúť v rámci jedného ubytovacieho zariadenia.

Medzi najznámejšie typy ubytovacích jednotiek patrí:

- Jednolôžková izba – izba s jedným lôžkom pre jednu osobu
- Dvojlôžková izba – izba s dvomi lôžkami
- Dvojlôžková izba – twin – izba s dvoma oddelenými posteľami
- Viac lôžková izba – izba s tromi alebo viacerými lôžkami
- Apartment – poskytuje oddelenú miestnosť pre spanie a miestnosť so sedacou súpravou a kuchynským kútom
- Štúdio – ubytovanie v jednej izbe s kuchynským kútom

Hlavným účelom služby vo forme poskytnutia ubytovania je uspokojenie základnej potreby človeka. Pre ubytovanie je dôležité poskytnúť hosťovi „pocit druhého domova“. Aby toho bolo dosiahnuté, je za potreby veľké množstvo činností a procesov, ktoré vo svojom závere vytvárajú pocit spokojného zákazníka. V rámci ubytovania v penziónoch si zákaz-

níci môžu vyžiadať ubytovanie s raňajkami, bez nich a príplatkovou službou môže byť celodenné stravovanie respektíve možnosť večerného stravovania. (Křížek a Neufus, 2001, s. 27-35)

**Stravovací úsek** – tento úsek hrá veľmi významnú úlohu medzi prevádzkovými činnosťami ubytovacieho zariadenia. V dnešnej dobe sa významným spôsobom rozvíja aj oblasť tzv. gastronomickej turistiky či „slow food“, ktoré je opakom už dnes zaužívaného fast food stravovania. (Rygllová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 56)

Úsek stravovania je náročný na vybavenie, prevádzku, údržbu či ľudskú prácu a práve preto v tejto oblasti existuje nevýhodný pomer medzi nákladmi a potenciálnymi výnosmi. Dôležitú úlohu zohráva aj samotné umiestnenie reštaurácie, pričom sa preferuje priamy vstup „z ulice“, aby bola reštaurácia dostupná nielen hotelovým hosťom, ale aj náhodným zákazníkom. Práve preto táto časť vyžaduje vysokú mieru odborných znalostí a to v oblasti gastronómie, hotelierstva, ale takisto aj riadenia ľudských zdrojov či riadenie finančných zdrojov. (Křížek a Neufus, 2011, s. 56)

Aby hotel, resp. akékoľvek ubytovacie zariadenie malo prosperovať na trhu, je dôležité aby jeho manažment sledoval, predvídal a zaujímal sa o poznanie trendov v správaní hostí a vzápätí ich využíval v ponuke služieb. (

a Petřík, © 2007)

### 3.2 Klasifikačné znaky penziónov

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky vydalo 26. júna 2008 vyhlášku, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky pre rôzne typy ubytovacích zariadení. Keďže podnik, ktorým sa táto diplomová práca zaoberá sa nachádza na území, ktorého väčšinu obyvateľstva tvoria Slováci a takisto najnavštevovanejšou skupinou zákazníkov sú Slováci, je vhodné zamerať sa na taký typ legislatívy, ktorá vychádza z podmienok zaužívaných v zemi najnavštevovanejšou skupinou zákazníkov. Je dôležité pripomenúť, že klasifikácia je len doporučená a nie záväzná. Podniky poskytujúce ubytovacie služby sa ňou môžu riadiť, avšak k prevádzke ubytovacieho zariadenia táto klasifikácia nutná nie je. Určite je však pridanou hodnotou, ktorá zákazníkovi poskytuje určitý prehľad o službách poskytujúcich akýmkoľvek ubytovacím zariadením.

Nasledujúce tabuľky (Tab. 1 a Tab. 2) uvádzajú najdôležitejšie znaky, ktoré rozlišujú klasifikačné triedy penziónov. Jedná sa prevažne o oblasť ubytovacích priestorov a hygienických zariadení.

Tab. 1 Klasifikačné znaky penziónov – ubytovacie priestory (Slovensko, 2008)

	Penzióny		
	*	**	***
<b>Vstupné priestory</b>	<i>predsieň</i>  <i>recepčia s dennou prevádzkou min. 16 hodín, zodpovedná osoba dosiahnuteľná nonstop informácie</i>	<i>predsieň</i>  <i>recepčia s dennou prevádzkou min. 16 hodín, zodpovedná osoba dosiahnuteľná nonstop informácie</i>	<i>predsieň</i>  <i>recepčia s nepretržitou službou</i>  <i>informácie</i>
<b>Pohostinské odbytové strediská</b>	<i>miestnosť na podávanie raňajok</i>	<i>1 stredisko s dennou prevádzkou</i>	<i>1 reštaurácia</i>
<b>Ubytovacie priestory</b>	<i>max. 4 lôžka</i> <i>stôl</i>	<i>max. 3 lôžka</i> <i>stôl</i>	<i>max. 2 lôžka</i> <i>stôl</i>
<b>vybavenosť izieb:</b>	<i>hostom prístupný telefón v objekte</i>	<i>hostom prístupný telefón v objekte</i> <i>zrkadlo, ak nie je predsieň</i>	<i>telefón so spojením mimo penziónu cez centrálu</i>  <i>centrálny trezor na recepcii</i>  <i>odkladací priestor na kufor</i>
<b>na každé lôžko:</b>	<i>nočný stolík alebo polička s nočnou lampou</i>  <i>pohár na vodu</i> <i>stolička</i> <i>poduška a obliečka</i> <i>prikrývka a obliečka</i> <i>plachta</i>	<i>nočný stolík alebo polička s nočnou lampou</i>  <i>pohár na vodu</i> <i>stolička</i> <i>poduška a obliečka</i> <i>prikrývka a obliečka</i> <i>plachta</i>	<i>nočný stolík alebo polička s nočnou lampou</i>  <i>pohár na vodu</i> <i>stolička</i> <i>poduška a obliečka</i> <i>prikrývka a obliečka</i> <i>plachta</i>

Vybavenie jednotlivých penziónov sa od seba líši predovšetkým doplnkami, základné vybavenie majú penzióny rovnaké. Ďalší veľký rozdiel je možné zbrať v súkromí a bezpečí. V troj hviezdikovom penzióne môžu byť maximálne 2 lôžka, avšak v dvoj a jedno hviezdikovom môžu byť dokonca 3 či 4 lôžka.

Tab. 2 Klasifikačné znaky penziónov – hygienické zariadenia (Slovensko, 2008)

	<b>Penzióny</b>		
	<b>*</b>	<b>**</b>	<b>***</b>
<b>Hygienické zariadenia</b>	<p>hygienické zariadenia spoločné</p> <p>v každej izbe umývadlo s tečúcou teplou a studenou vodou</p> <p>na každom poschodí musí byť na 10 lôžok 1 kúpeľňa, 1 wc s umývadlom s tečúcou teplou a studenou vodou</p>	<p>min. 30% izieb má vlastnú hygienickú bunku</p> <p>v každej izbe bez vlastnej hygienickej bunky umývadlo s tečúcou teplou a studenou vodou</p> <p>na každom poschodí, kde nemajú izby vlastné hygienické zariadenie, musí byť na 10 lôžok 1 kúpeľňa, 1 wc s umývadlom s tečúcou teplou a studenou vodou</p>	<p>všetky izby majú vlastné hygienické zariadenie (kúpeľňa s WC alebo hygienická bunka)</p>
<b>vybavenosť hygienických zariadení</b>	<p>zrkadlo pred umývadlom</p> <p>osvetlenie nad umývadlom</p> <p>uzatvárateľná nádoba na odpadky</p> <p>WC papier</p> <p>kefa na čistenie záchodovej misy</p>	<p>zrkadlo pred umývadlom</p> <p>osvetlenie nad umývadlom</p> <p>uzatvárateľná nádoba na odpadky</p> <p>WC papier</p> <p>kefa na čistenie záchodovej misy</p>	<p>zrkadlo pred umývadlom</p> <p>osvetlenie nad umývadlom</p> <p>uzatvárateľná nádoba na odpadky</p> <p>predložka pred vaňu alebo sprchu</p> <p>WC papier</p> <p>kefa na čistenie záchodovej misy</p>
<b>na každé lôžko</b>	<p>uterák</p> <p>pohár na čistenie zubov</p> <p>toaletné mydlo alebo telový šampón</p>	<p>uterák</p> <p>pohár na čistenie zubov</p> <p>toaletné mydlo alebo telový šampón</p>	<p>uterák</p> <p>osuška</p> <p>pohár na čistenie zubov</p> <p>toaletné mydlo alebo telový šampón</p>

Vybavenosť hygienických zariadení sa líši najmä v ich umiestnení. V trojhviezdičkových penziónoch každá izba disponuje vlastným hygienickým zariadením, v dvoj a jedno hviezdičkových penziónoch sú hygienické zariadenia spoločné, často umiestnené na chodbách.

## 4 ANALYTICKÉ METÓDY PRÁCE

Analytické metódy respektíve techniky, ktoré sa v praxi používajú slúžia predovšetkým na vykonanie určitého rozboru stavu, skutočnosti či problému. (ManagementMania, © 2011-2013)

V tejto diplomovej práci bude rozobraté v teoretickej a aj praktickej rovine marketingový mix, PEST analýza, analýza 7S a takisto SWOT analýza.

### 4.1 Marketingový mix

Aby došlo k uspokojeniu zákazníckych potrieb je potreba ponúknuť správny produkt za správnu cenu a k tomu je treba zvoliť správnu propagáciu na správnom mieste. V súčasnosti rozlišujeme základné zložky marketingového mixu, tzv. 4 P, ktoré obsahujú product - produkt, price - cenu, place - miesto a promotion – propagáciu. V rámci tvorby marketingu služieb je tento proces obohatený o ďalšie prvky: Packaging, Programming, People a Partnership. Každý prvok marketingového mixu má vplyv na ostatné prvky, pričom cieľom mixu je zladiť tieto prvky dohromady tak, aby tvorili ideálnu kombináciu.

**Product** – produkt predstavuje jadro marketingu cestovného ruchu, poskytuje zákazníkovi úžitok vo forme poskytnutia služieb vo forme využitia voľného času, ubytovacích či stravovacích služieb. Dôležité je aby zákazníci verili, že produkt nesie so sebou pridanú hodnotu a tak sa stal úspešným.

**Price** – cena, spolu s kvalitou služby je cena základným faktorom ovplyvňujúci výber klienta. Množstvo peňazí, ktoré zákazník zaplatí sa službu by malo byť priamo úmerné vnímanej hodnote pričom je treba zohľadniť fakt, že zákazníci požadujú za danú cenu stále väčšiu hodnotu služby. Správna tvorba ceny je dôležitá najmä kvôli prínosu zisku z týchto aktivít.

**Place** – miesto, jedná sa o distribúciu produktov cestovného ruchu. Rozoznávajú sa 2 formy. Prvá je distribúcia priamo od producenta k zákazníkovi, kde ubytovacie zariadenie (penzión) si sám vyhľadáva zákazník. Druhá forma, nepriama je charakteristická tým, že sa využívajú služby sprostredkovateľov ako napríklad cestovných agentúr či kancelárií.

**Promotion** – reklama, ktorej cieľom je službu vhodným spôsobom popísať a osloviť cieľový tržný segment. Je treba zoznámiť potenciálnych zákazníkov s produktom, vzbudiť ich

záujem , vyvolať v nich potrebu o tento produkt a zároveň presvedčiť ich o kúpe. Reklama sa uskutočňuje na rôznych úrovniach ako public relations, osobný predaj a iné.

**People** – ľudia, pracovníci. Jedná sa o ľudský faktor, ktorý je základným faktorom ovplyvňujúci kvalitu služieb. Jedná sa o interakciu zákazníkov a poskytovateľov služieb, pričom úspech závisí na vhodnej kombinácii týchto dvoch faktorov

**Partnership** – partnerstvo, jedná sa o spoluprácu všetkých zúčastnených subjektov. Rovnako predstavuje príležitosť zníženia nákladov, získanie nových informácií atď.

**Packaging** – balíčky služieb, jedná sa o kombináciu rôznych služieb, pričom k jadru produktu sú pridávané ešte ďalšie, dodatočné služby v súlade s prániami turistov. Packaging umožňuje ponúkať a predávať aj také služby, ktoré by neboli samé o sebe dostatočným dôvodom k ceste.

**Programming** – cieľom je zvýšiť atraktivitu balíčkov, jedná sa o určité postupy, úlohy či činnosti, pomocou ktorých je poskytovaná služba klientovi. (Cooper, Fletcher, Gilbert a Wanhill, 1993, 252-253; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 153-192; Payne, 1996, s. 129; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 108-136;)

## 4.2 PEST

Pest analýza patrí medzi analýzu vonkajšieho, respektíve okolitého prostredia podniku (penziónu). Je to skratka rôznych typov vonkajších faktorov a to: politických, ekonomických, sociálnych, technologických. V súčasnosti sa vyskytujú rôzne modifikácie tohto nástroja a pridávajú sa písmenká ako L, ktoré vyjadruje legislatívu a ďalej E, ktoré značí „*environment*“, čiže životné prostredie. Takýmto spôsobom vzniká skratka PESTLE. Táto analýza sa považuje za strategický nástroj podniku, ktorý sa využíva najmä vtedy, keď sa podnik plánuje realizovať nový projekt alebo keď sa rozhoduje nad svojím dlhodobým zámerom.

### ➤ Politicko – legislatívne prostredie

Táto časť sa zaoberá skúmaním existujúceho a potenciálneho pôsobenia politických a legislatívnych vplyvov na chod a činnosti podniku. Sledujú sa všetky zákony, vyhlášky, či návrhy, ktoré nejakým spôsobom súvisia s činnosťou podniku alebo prostredím, v ktorom firma podniká. Ďalej sa sleduje napríklad tlak medzinárodných skupín, príspevky vo forme fondov či grantov, obchodná politika a iné.



➤ **Ekonomické prostredie**

V tomto prostredí sa sledujú najmä otázky stability domácej meny, ale rovnako aj otázky stability zahraničnej meny, ak je to pre spoločnosť určitým spôsobom dôležité. Ďalej sa sledujú dane, inflácia, nezamestnanosť či HDP, domáce ekonomické trendy, špecifické faktory pre danú oblasť podnikania, sezónnosť a atď.

Tieto skúmané objekty ovplyvňujú kúpne a spotrebné chovanie subjektov figurujúcich na trhu.

➤ **Sociálne prostredie**

V tejto časti sa riešia najmä trendy v oblasti životného štýlu, etnické či náboženské otázky, no veľmi dôležité sú napríklad otázky vnímania reklamy či médií očami zákazníkov. Neopomenutá by nemala ostať aj oblasť podnikateľskej etiky či vplyv ľudí, ktorí patria medzi takzvaných „tvorcov trendov“, propagácia a publicita. Hlavnými udalosťami, s ktorými sa spája pôsobenie týchto faktorov sú veletrhy či konferencie.

➤ **Technologické prostredie**

Analýza sa v tejto časti zaoberá predovšetkým otázkami infraštruktúry, stavom rozvoja a zamerania priemyslu a takisto úrovňou vedy a výskumu, ktorá sa v tejto oblasti využíva. Pozornosť sa venuje aj inovačnému potenciálu, globálnym komunikáciám, informáciám, licenciám a patentom, vyspelosti technológie a podobne. (Chapman, ©1995-2010; Zikmund, © 2010)

### 4.3 SWOT

Swot analýza predstavuje komplexnú metódu kvalitatívneho vyhodnotenia všetkých podstatných stránok fungujúcich v firme, v tomto prípade v penzióne a takisto slúži na vyhodnotenie jeho súčasnej pozície.

Rozoznávajú sa štyri základné skupiny a to faktory vyjadrujúce silné a slabé stránky penziónu označované ako vnútorné stránky organizácie a na druhej strane sú to faktory vyjadrujúce vlastnosti vonkajšieho prostredia, definované ako príležitosti a hrozby.

**S (Strength)** – silné stránky, predstavujú konkurenčnú výhodu penziónu oproti jeho konkurencii na trhu

**W (Weaknesses)** – slabé stránky či nedostatky, ktoré je treba minimalizovať či odstrániť, pretože predstavujú nevýhodu oproti konkurencii

**O (Opportunities)** – príležitosti, ktoré penzión má respektíve sa mu vyskytujú a dokáže z nich vyťažiť maximum

**T (Threats)** – hrozby, externé faktory, ktoré môžu penziónu brániť k naplneniu stanoveného cieľa.

Jedným z najdôležitejších hľadísk je možnosť vidieť spojenie medzi jednotlivými skúmanými kategóriami, pričom ako kritérium úspešnosti je možné považovať účinné využitie zdrojov, ktoré dokáže premeniť hrozby v príležitosti. (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 236-237; Křížek a Neufus, 2011, s. 95)

#### 4.4 Vnútorne prostredie – analýza „7S“

Analýza 7S, ktorá pochádza od firmy McKinsey a je určená k analýze vnútorného prostredia firmy či nejakej jej oblasti. Táto analýza skúma vnútorné prostredie firmy obecné a skladá sa zo 7 premenných. Tieto premenné sa delia na tvrdé a mäkké.

- **Tvrde** – tieto zložky sú ľahšie definovateľné či identifikovateľné a priamo ovplyvniteľné manažmentom

**Strategy (stratégia)** – plán vypracovaný na základe udržateľnosti a určuje, akým spôsobom podnik získava konkurenčnú výhodu

**Structure (organizácia)** – určuje, akým spôsobom je podnik organizovaný

**Systems (procesy)** – určuje, akým spôsobom sú prevádzané denné aktivity a procesy zamestnancov

- **Mäkké** – sú zložitejšie na opis a sú viac ovplyvniteľné kultúrou organizácie. V každom prípade sú však rovnako dôležité ako tvrdé zložky.

**Shared values (hodnoty)** - určuje, ako sú definované, vnímané a zdieľané hlavné firemné hodnoty, ktoré tvoria zložku firemnej kultúry a celkovej pracovnej etiky

**Skills (zručnosti)** – jedná sa o momentálne skúsenosti a kompetencie pracovníkov danej spoločnosti

**Style (riadenie a kultúra)** – jedná sa o štýl riadenia zamestnancov a typ zaužívanej firemnej kultúry

**Staff (zamestnanci)** – jedná sa o zamestnancov a ich obecné či celkové schopnosti. (Francis Abey, 2010)

Vzhľadom na to, že jednotlivé premenné sú medzi sebou vzájomne prepojené, dochádza k možnosti identifikovanie silných a slabých stránok organizácie. Tento model zvyrazňuje najmä fakt ako zmena v jednom z S bude mať dopad na všetky ostatné. Služi predovšetkým ako prostriedok k identifikácii možných zlepšení vnútri organizácie či ako prostriedok pre analýzu dopadov plánovaných zmien. Analýza je postavená na predpoklade, že úspešná firma by mala mať v súlade určité elementy. (Francis Abey, 2010)

## 4.5 Pozorovanie

Podľa Kozela (2006) pozorovanie spolu s rozhovorom a experimentom patrí medzi základné metódy zberu údajov. Metóda pozorovania patrí medzi najprirodzenejšie, používajú sa pri nej zmysly na zistenie určitých vlastností a znakov. Prebieha väčšinou bez priameho kontaktu medzi pozorovateľom a pozorovaným, pričom sa nekladú žiadne otázky, ale sleduje sa len chovanie a pocity ľudí pri rôznych činnostiach. Medzi hlavnú výhodu tejto metódy patrí fakt, že pozorovaný nevie, že je pozorovaný a v dôsledku tejto skutočnosti nemôže meniť svoje chovanie, čím by mohol zmeniť chod či výsledky pozorovania. Pozorovanie je časovo náročná metóda, často krát sa vyskytuje v kombinácii s inými metódami zberu údajov, predovšetkým s osobným rozhovorom.

Kozel (2006) ďalej uvádza, že sa v praxi rozoznávajú viaceré typy pozorovania:

- V prirodzených podmienkach / v umelo vytvorených podmienkach
- Zjavné / skryté
- Štruktúrované (štandardizované) / Neštruktúrované (neštandardizované)
- Priame / Nepriame
- Osobné (pozoruje človek) / Mechanické (zaznamenávajú technické zariadenia)

## 4.6 Rozhovor

Zmyslom rozhovoru je kladenie otázok respondentom. Výber vhodného typu rozhovoru závisí najmä na charaktere a rozsahu zisťovaných informácií, skupine respondentov, časových či finančných limitoch a podobne. V praxi sa rozoznávajú 4 typy rozhovoru a to osobný, písomný, telefonický a elektronický. Pre účely tejto diplomovej práce bol využitý **osobný rozhovor**.

Tento typ rozhovoru patrí medzi najtradičnejšie, je založený na priamej komunikácii s respondentom, inak nazývaný aj „*Face to Face*“. Medzi hlavnú výhodu patrí existencia pri-

mej spätnej väzby medzi anketárom a respondentom. Anketár môže respondenta motivovať k odpovediam, v prípade nejasností spresniť výklad a takisto meniť poradie otázok. Tento typ rozhovoru má takisto najvyššiu návratnosť odpovedí napriek tomu, že je vysoko závislý na ochote respondentov spolupracovať. Ďalšou z výhod je takisto rýchlosť, s ktorou získavame potrebné údaje a takisto nízka nákladovosť.

Je možné rozlišovať štruktúrované, polo štruktúrované a neštruktúrované rozhovory. Rozhovor sa tak uskutočňuje buď podľa presného dodržiavaného postupu vrátane presne stanoveného poradia otázok až k úplne voľnému rozhovoru. V prípade polo štruktúrovaného rozhovoru anketár vedie časť rozhovoru v stanovenom poradí kladenia otázok a zvyšok otázok voľne dopĺňa. Ďalej je možné rozlíšiť individuálny a skupinový rozhovor. (Kozel, s. 141 – 142, 2006)

Nevýhodou tohto typu rozhovoru napríklad v porovnaní s dotazníkom podľa Foreta a Stávkovej (2003) môže byť práve strata anonymity. Na druhej strane však v prípade nejasností je možné otázky opätovne zopakovať, v prípade potreby aj vysvetliť, teda jedná sa určitú prispôsobivosť pri vedení rozhovoru tak, aby boli odstránené akékoľvek nejasnosti a zabránilo sa tak nepochopeniu.

## 5 ZHRNUTIE POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI

V prvej časti diplomovej práce sú rozoberané teoretické poznatky z oblasti konkurencieschopnosti podniku, z oblasti služieb, kvality služieb a pozornosť bola takisto venovaná samotnej charakteristike ubytovacích zariadení.

Preštudovaním základných teoretických poznatkov z tejto oblasti, ktoré som čerpala z bibliografických a internetových zdrojov som získala prehľad o dôležitosti konkurenčného postavenia na trhu, dôrazu v oblasti kvality a takisto som získala informácie o rastúcej dôležitosti spoločenskej zodpovednosti podnikov. Keďže cestovný ruch je veľmi rýchlo sa vyvíjajúce odvetvie, je dôležité, aby spoločnosti podnikajúce v tejto oblasti boli informovaní o konkurenčnom prostredí a takisto o dianí na trhu. Je treba neustále sledovať najnovšie trendy a tomu prispôsobovať aj svoju stratégiu a hodnoty. Udržanie zákazníka je preto z tohto pohľadu veľmi dôležité.

Táto problematika bude ďalej rozobratá aj z analytického a projektového hľadiska v ďalších častiach práce.

Nasledujúca časť diplomovej práce je venovaná analýze súčasného stavu samotného penziónu. K prevedení analýze budú použité nástroje ako napríklad Marketingový mix či SWOT analýza. Na analýzu vnútorného prostredia bude použitá analýza „7S“ a na analýzu vonkajšieho prostredia podniku bude použitá PEST analýza.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA PENZIÓNU AROMA

Slovenský etno penzión „Aróma Potkonjak doo“ v Báčskom Petrovci existuje už päťdesiat rokov a rodina Potkonjak patrí už k tretej generácii, ktorá vedie túto spoločnosť.

História podnikania siaha až do roku 1968, kedy bola otvorená v obci Báčsky Petrovec reštaurácia „AROMA“. Pôvodne bola Aroma cukrárňou a v tomto druhu podnikania trvala až do roku 1981 kedy dochádza k zmene predmetu jej podnikania z cukrárne na reštauráciu so zameraním na národnú kuchyňu. V tomto čase sa ujíma vedenia aj súčasný majiteľ Vladimír Potkonjak, ktorý má k tomuto druhu podnikania aj patričné vzdelanie a v tomto duchu vedie podnik už dvadsaťpäť rokov.

Penzión Aroma prešiel pred 3 rokmi veľkou rekonštrukciou. Dovtedy to boli len reštauračné služby, ktoré terajší penzión poskytoval. V dôsledku vysokej návštevnosti a pozitívnych ohlasov nielen na kuchyňu, ale aj kvalitu služieb a podnikateľského prostredia sa majitelia rozhodli o rozšírenie podnikateľskej činnosti na nielen stravovacie, ale aj ubytovacie a mnohé iné.

Práve táto bohatá história podnikania je zárukou vysokej kvality služieb v danej oblasti a takisto je zárukou zachovania slovenskej tradície, ktorá je dodnes zaužívaná v autonómnej oblasti Vojvodina, ktorá je známa stretom multi-kultúrneho prostredia. Penzión je postavený v slovenskom etno štýle a okrem reštauračného úseku takisto poskytuje aj ubytovacie služby.

Reštaurácia je takisto zariadená v už spomínanom etnicko – slovenskom štýle, ponúkajú sa hotové jedlá a pochúťky tradičnej slovenskej kuchyne so špecifikami danej lokality. Penzión Aroma poskytuje svojim hosťom a okoloidúcim návštevníkom raňajky, obedy a večere. Okrem iného reštaurácia ponúka svoje priestory pre rôzne oslavy typu rodinných večer, výročí, krstín, svadieb, promócií a podobne.

Architektúra ubytovacej časti je rovnako ako zvyšok ladená v tradičnom slovenskom štýle, poskytuje 6 izieb s celkovou kapacitou 11 lôžok.

Okrem ubytovacieho a stravovacieho úseku je možné využiť aj doplnkové služby ponúkané vedením penziónu, nakoľko sa jeho majitelia venujú aj postranným aktivitám a to napríklad cateringovým službám pre rôzne akcie, ďalej usporadúvajú kulinárske semináre pre rôzne vekové kategórie s väčšinou orientáciou na mladých ľudí a v rámci týchto aktivít sa venujú aj organizovaním prednášok zdravej výživy, ktorej sa v súčasnosti kladie veľký

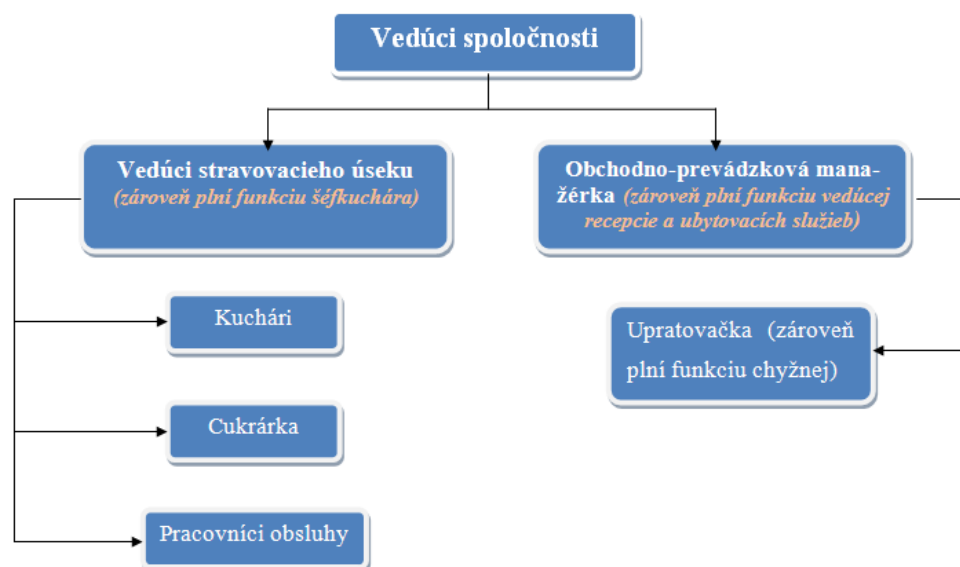
dôraz. Penzión Aroma a jeho majitelia takisto poskytujú donášky obedov a rôznych druhov jedál v rámci obce pre starých ľudí.

Založenie s.r.o. na Slovensku je ekvivalentné založením „DOO“ v Srbsku. Jedná sa o najčastejšie využívanú právnu formu, ktorá je obdobou slovenskej s.r.o. so základným imanom 500 euro v národnej mene, ktorou je srbský dinár. Lehotou pre registráciu spoločnosti je 10 dní od doručenia dokladov. (Internetová stránka penziónu Aroma)

## 6.1 Organizačná štruktúra

V penzióne Aroma prevláda líniová organizačná štruktúra. Tento typ štruktúry podniku je charakteristický najmä zásadou dodržiavania podriadenosti nižších útvarov jednému zodpovednému vedúcemu. Vedúci má tak najvyššiu právomoc a zodpovednosť. Keďže penzión Aroma patrí medzi malé podniky s rodinnou tradíciou, zodpovedá tomu aj menší počet zamestnancov. Na vrchole spoločnosti je hlavný vedúci, pod nim svoje funkcie vykonáva vedúci stravovacieho úseku a obchodno - prevádzková manažérka. Títo dvaja členovia spoločnosti majú pod sebou niekoľko ďalších ľudí, ktorí tvoria súčasť chodu podniku. Každý z nich zodpovedá určitému vykonávaniu činností, ktoré sú kontrolované jednotlivými vedúcimi úsekov a následne hlavným vedúcim.

Keďže sa jedná o malý podnik, komunikácia medzi jednotlivými členmi a princíp spätnej väzby prebieha takmer neustále. Graficky znázornená organizačná štruktúra podniku je uvedená na obrázku (Obr. 2). (Interné zdroje penziónu Aroma)



Obr. 2 Organizačná štruktúra penziónu (Interné zdroje)



## 6.2 Lokalita

Penzión Aroma sa nachádza v obci Báčsky Petrovec, ktorý patrí do Srbskej oblasti Vojvodina. Do tejto obce patria ešte 4 ďalšie sídla a to už spomínaný Báčsky Petrovec ako najväčšie a najvyspelejšie sídlo, ďalej Hložany, Kulpín a Maglič. Petrovec a Hložany sú obcami, kde Slováci predstavujú absolútnu väčšinu a rovnako je to aj s mestom Kulpín. Podľa súpisu z roku 2002 v obci žije 14 681 obyvateľov, pričom samotná obec Petrovec má približne 7000 obyvateľov. Čo sa týka nacionálnej respektíve etnickej príslušnosti z rovnakého súpisu, Srbi tvoria približne 26 % z celkovej populácie a Slováci necelých 67 %.

Penzión je situovaný v severnej oblasti Srbska zvaná Vojvodina, ktorej unikátnou vlastnosťou je zaužívaných šesť úradných jazykov a to srbčina, maďarčina, slovenčina, rumunčina, chorvátčina a rusínčina. Slováci sú tretou najpočetnejšou národnosťou vo Vojvodine. Celá táto oblasť leží v Panónskej nížine a samotný penzión je posadený do veľmi zeleného prostredia. Jedná sa o prevažne slnečnú oblasť, ktorej sa výrazným spôsobom netýka ruch mestskej dopravy. Obec je vzdialená približne 25 km od Noveho Sadu, mesta, ktoré sa rozprestiera na brehu rieky Dunaj a žije v ňom viac než 230 000 obyvateľov. Mapa oblasti je uvedená v prílohe P IV. (Báčsky Petrovec, 2014)

## 6.3 Návštevnosť

Z analýzy knihy návštevnosti vyplýva, že sezónnosť, s ktorou sa väčšina prevádzkovateľov ubytovacích či reštauračných zariadení stretáva sa penziónu vo veľkej miere netýka. V dôsledku vysokého počtu Slovákov žijúcich na území Srbska, predovšetkým v tejto lokalite a v rámci zachovania tradičných kultúrnych hodnôt a zvykov sa slávia všetky slovenské sviatky. Takto na toto územie prichádza veľké množstvo potenciálnych zákazníkov. Najviac práce je v období od marca do decembra, ktorého súčasťou sú aj Májové dni, Dni Petrovca, či Slovenské národné slávnosti, ktoré prebiehajú v prvý augustový víkend. Tieto manifestácie patria medzi najpopulárnejšie v oblasti, zúčastňuje sa ich aj veľké množstvo Slovákov žijúcich na Slovensku no takisto aj všetci tí, ktorí emigrovali do Srbska a žijú na tomto území.

Medzi najčastejšie sa vyskytujúcu klientelu patria Slováci, Nemci, Rakúšania no takisto aj Američania. Prevažujúca dĺžka pobytov je približne jeden týždeň, u Slovákov prichádzajúcich na toto územie sú to najčastejšie 3 až 4 dňové pobyty. Najžiadanejšie sú víkendové

pobyty, nakoľko sa jedná najmä o pracujúcu vrstvu zákazníkov. Podľa odborného odhadu vyplývajúceho z knihy návštevnosti, najpočetnejšou skupinou zákazníkov sú práve Slováci. Jedná sa o oblasť Žilinského kraja, okresu Dolný Kubín. Báčsky Petrovec má s touto oblasťou veľmi dobrú spoluprácu, organizuje napríklad výmenné pobyty žiakov z Petrovca do dolnokubínskeho učilišťa, ďalej sa organizujú spoločenské akcie na oslavu Dní Petrovca, ktoré patria medzi jednu z najvýznamnejších spoločenských udalostí obce. Ďalšou početnou skupinou sú nemecky hovoriaci zákazníci, ktorí majú v okolitom prostredí rodinné korene a s tým sa súvisí aj dôvod ich návštevy daného miesta. (Interné zdroje penziónu Aroma)

#### 6.4 Ekonomická výkonnosť

Obsadenosť či vyťaženosť penziónu bola odborným odhadom stanoveným vedením penziónu odhadnutá na 55 % počas celého roka. V rokoch 2010-2011 penzión prešiel veľkou rekonštrukciou, počas ktorej musel investovať veľké množstvo finančných prostriedkov do nových zariadení, vybavenia či prístrojov, bez ktorých by fungovanie penziónu nebolo možné. Aby bola takáto investícia možná, penzión musel brať do úvahy určité množstvo úverov, čím sa tak na určitú dobu zaviazal sprostredkovateľom finančných služieb.

V prílohe P I a P II uvádzam skrátenú podobu výkazu ziskov a strát a takisto súvahy, ktoré sú považované za interné materiály spoločnosti a ktoré mi boli dodané vedením podniku ako obraz o ekonomickej výkonnosti podnikania penziónu. V roku 2012 spoločnosť vykazovala zisk v podobe 741 eur, v roku 2013 sa však dostala do straty - 1401 euro. V prvom a druhom roku podnikania si spoločnosť viedla veľmi dobre. Atraktívnou rekonštrukciou sa jej podarilo prilákať dostatočné množstvo zákazníkov aby stihla zaplatiť svoje záväzky a vykryť každodenné činnosti a potreby pre chod podniku a pritom generovala zisk. V druhom roku sa však situácia zmenila a Aroma napriek všetkej snahe zachovať si súčasnú pozíciu vykazuje stratu - 1401 euro.

Z rozboru výkazu ziskov a strát a súvahy vyplýva, že:

➤ *Celková zadlženosť* =  $\frac{\text{Zadlženosť}}{\text{Kapitál}} = 80 \%$

Za vysokú sa považuje zadlženosť na úrovni viac ako 50 % celkového kapitálu, takže v tomto prípade je možné hovoriť o veľmi vysokej zadlženosti podniku. Rozsah využívania dlhov na financovanie podniku je v tomto prípade veľmi vysoký. Je dôležité vedieť kto má v rukách kompetencie riadenia podniku a snažiť sa túto úro-

veň zadlženia znižovať, pretože v prípade potreby ďalšieho úveru je práve tento faktor veľmi dôležitý.

➤ *Dlhodobé krytie stálych aktív* =  $\frac{0,68}{1} = 0,68$

Takmer 70 % dlhodobého majetku je financované z dlhodobých zdrojov. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť vyššia, nanajvýš však rovná 1.

➤ *Viazanosť celkových aktív* =  $\frac{1,26}{1} = 1,26$

Z pohľadu firmy je výhodné ak je tento ukazovateľ čo najnižší. Jeho nízka hodnota znamená, že podnik expanduje aj bez toho aby zvyšoval finančné zdroje. Podnik Aroma je v tejto oblasti na dobrej ceste, nakoľko intenzívne využíva svoje aktíva s cieľom dosiahnuť tržby.

➤ *Likvidita (okamžitá)* =  $\frac{0,03}{0,6} = 0,03$

Interval odporúčaných hodnôt v oblasti okamžitej likvidity by sa mal pohybovať medzi hodnotami 0,2 a 0,6. Podnik má v tomto prípade veľmi nízku schopnosť hrať svoje krátkodobé dlhy hotovostnými prostriedkami.

➤ *Likvidita (pohotová)* =  $\frac{0,36}{1,1} = 0,36$

Odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je v rozmedzí hodnôt 1 – 1,5. V prípade podniku Aroma je táto hodnota veľmi nízka, podnik nie je schopný hrať svoje dlhy hotovostnými prostriedkami a takisto ani peniazmi, ktoré sú viazané v krátkodobých pohľadávkach.

➤ *Likvidita bežná* =  $\frac{0,47}{1,1} = 0,47$

Odporúčaná hodnota je výrazne vyššia než 1. Zo súvahy vyplýva, že podnik nemá dostatočnú finančnú rezervu na krytie svojich dlhov.

Celkový potenciál likvidity podniku sa nenachádza v rozmedzí odporúčaných hodnôt. Spoločnosť nemá dostatočné množstvo finančných prostriedkov na to, aby bolo schopné hrať svoje záväzky. Je dôležité, aby v tejto oblasti nastali určité zmeny, ktoré môžu byť spôsobené napríklad implementáciou nového produktu služieb, prilákaním väčšieho množstva zákazníkov a konečným generovaním väčšieho množstva ziskov.

Ak by sa prostredníctvom zavedenia výsledku tohto projektu zvýšila obsadenosť penziónu o 10 %, čiže by dosiahla úroveň 65 %, spoločnosť by tak mohla získať dodatočné množstvo finančných prostriedkov na splácanie svojich úverov, respektíve iných záväzkov, ku ktorým je viazaná. Preto mojou snahou bude navrhnúť penziónu taký projekt, ktorý by jej

pomohol zvýšiť konkurencieschopnosť, čím by sa okrem iného generovali aj väčšie zisky a zaistil by sa tak určitý prínos finančných prostriedkov, ktorý by slúžil na splácanie záväzkov či ďalší rozvoj podnikania spoločnosti a podobne.

## 7 ANALÝZA SÚČASTNÉHO STAVU ZA POMOCI VYUŽITIA MARKETINGOVÉHO MIXU

Teoretickému spracovaniu marketingového mixu sa venuje podkapitola 4.1. Jednotlivé nástroje mixu sú medzi sebou pospájané pričom penzión by sa mal snažiť o ich zladenie, aby dohromady tvorili ideálnu kombináciu prvkov pre konečného spotrebiteľa.

### 7.1 Product

Penzión v rámci svojho podnikania poskytuje predovšetkým ubytovacie a stravovacie služby, ktoré je možné považovať za jeho hlavné činnosti. Okrem toho sa však venuje aj doplnkovým službám, ktoré budú vysvetlené v rámci ostatných služieb.

#### Ubytovacie služby

Penzión momentálne poskytuje v rámci ubytovacích služieb 6 izieb, pričom sa jedná o 5 izieb po 2 lôžkach a jednu jednolôžkovú izbu. Prevažuje modrá s bielou a hlavným materiálom použitým pre zariadenie izieb je drevo. Celá architektúra tohto úseku je stavaná do tradičného slovenského štýlu, ktorý sa z časti mieša so srbskými prvkami.

Každá izba je samostatne vybavená nábytkom a kúpeľnou so sprchovým kútom. Hostom je vopred pripravená možnosť využitia uterákov a takisto majú k dispozícii sprchové mydlo či šampóny. Rovnako je v celkom objekte možnosť využitia pripojenia na internet, prípadne fax na vyžiadanie. Izby sa nachádzajú na druhom poschodí penziónu, takže je možnosť využitia servírovania pokrmov v reštaurácii, ktorej je venovaná spodná časť objektu. Rezervácia ubytovania je možná prostredníctvom zaslania jednoduchého formuláru uvedeného na webových stránkach penziónu či telefonicky. Momentálne nie je možná rezervácia prostredníctvom veľkých rezervačných systémov ako napríklad booking.com, avšak vedenie spoločnosti pracuje na zapojení do tohto systému s cieľom umožniť a uľahčiť prístup k penziónu zahraničnej klientele, ktorá nemá o tejto oblasti a hlavne o penzióne dostatočné množstvo informácií.

Keďže zákazníkmi penziónu sú predovšetkým ľudia zo zahraničia, služby recepcie fungujú takmer nepretržite a to 24 hodín denne. Po vzájomnej dohode medzi manažérkou, ktorá má na starosti túto časť objektu a potenciálnymi zákazníkmi, je možné ubytovanie rovnako v neskorých nočných hodinách ako aj ranných. Spoločnosť sa tak snaží vyjsť v ústrety svojim zákazníkom a rešpektuje fakt, že práve mnohí z nich prekonávajú veľké vzdialenosti

a často krát nie je možnosť dopraviť sa na miesto v ranných či popoludňajších hodinách, ktoré bývajú typické pre tzv. check-in. (Internetová stránka penziónu Aroma)

### **Stravovacie služby**

V dolnej časti objektu sa nachádza reštaurácia, ktorá ponúka jedlá tradičnej slovenskej kuchyne zmiešanou so srbskými prvkami. Reštauračné služby sú k dispozícii nielen ubytovaným hosťom, ale rovnako aj okoloidúcim. Je tu možnosť využitia raňajok, obedov či večerí. Servírovanie raňajok sa uskutočňuje v ranných hodinách, obvykle po dohode so zákazníkmi. Rovnakú možnosť v podobe nepresne stanovených hodín stravovania je možné využiť ako pri obedoch, tak pri večerí. Stravovanie sa neuskutočňuje formou bufetu, penzión má zostavený svoj jedálenský lístok, no je možné dohodnúť sa na akýchkoľvek zmenách. Jedálny lístok je zhotovený v troch jazykoch a to v národnom srbskom jazyku, ďalej v lokálnom slovenskom a medzinárodnom anglickom. Takto sa penzión snaží vyhovieť najčastejšie sa vyskytujúcimi jazykmi používanými v danej oblasti.

Ako je vyššie uvedené, možnosť využitia raňajok, obedov a večerí ja špecifická najmä v tom, že nie je presne určená doba servírovania týchto pokrmov. Pokiaľ niektorí zákazníci prídu v obedňajších hodinách a vyžadujú si raňajky, vedúci stravovacieho úseku, ktorý zároveň plní aj funkciu šéfkuchára sa maximálne vynasnaží, aby uspokojil požiadavku zákazníka a mohol servírovať raňajky aj v čase obeda.

V Báčskom Petrovci okrem penziónu Aroma fungujú ešte ďalšie dve ubytovacie zariadenia. Jedným z nich je Eko panstvo a druhým Svetlica. Tieto ubytovacie zariadenia nemajú v sebe zakomponované aj reštauračné služby, len ubytovacie. Penzión Aroma v závislosti od požiadaviek zákazníkov poskytuje stravovacie služby aj pre tieto dva penzióny.

Okrem pevne stanoveného jedálneho lístka sa ponúkajú aj rôzne domáce špeciality. Osobitou špecialitou penziónu Aroma je „*Petrovačská misa*“, ktorá okrem rôznych mäsových pokrmov obsahuje aj „*kulen*“, na výrobu ktorého bola podniku udelená licencia ako produkcia značkového výrobku. Kulen je druh ochutenej klobásy či salámy, ktorá je vyrobená z mletého bravčového mäsa a považuje sa za výrobok charakteristický pre oblasť Vojvodina, v ktorej má sídlo aj daný penzión.

Medzi ďalšie špeciality nepochybne patria aj pirohy s makom, rezance s makom respektíve s medom a „*svadbarski kupus*“, takisto miestna špecialita v podobe varenej kapusty s grilovaným bravčovým mäsom.

Medzi najznámejšie nápoje patrí rakija a domáce vína. Ako pálenka sa najčastejšie podáva Viljamovka, ktorá sa vyrába z hrušiek.

Každý týždeň sa zostavuje jedálny lístok, ktorý sa takisto uverejňuje na webovej stránke penziónu. Stáva sa tak dostupným nielen pre ubytovaných hostí, ale aj pre zákazníkov zo širokého okolia či miestnej komunity, ktorý by mali záujem využiť len reštauračné služby penziónu. Nakoľko sú v danej oblasti populárne aj miestne dezerty v podobe tort , ktoré nesú názov „doboš“, v tomto podniku figuruje aj vlastná cukrárka, ktorá sa zaoberá výrobou sladkých pokrmov.

Významným prvkom stravovania je, že reštauračná zložka tohto podnikateľského subjektu si 50% potravín sama vypestuje. Jedná sa predovšetkým o zeleninu, ktorá sa pestuje v záhrade patriacej do vlastníctva penziónu, ďalej domáce vajcia, bravčové mäso na výrobu petrovských klobás, ktoré sa konzumujú v penzióne a patria medzi domáce špeciality, s ktorými sa hostia môžu stretnúť a iné. Jedná sa o podporu tzv. „*slow food*“ stravovania, ktorý patrí medzi významné stravovacie trendy 21.storočia. Tento trend pochádza z Talianska a vznikol ako reakcia na šíriacu sa globalizáciu v oblasti stravovania ako napríklad „*fast food*“. Na základe rýchleho životného štýlu sa vytráca záujem o miestne gastronomické tradície a takisto sa vo veľkej miere stráca záujem ľudí o to, čo jedia, odkiaľ to jedlo pochádza a za akých podmienok bolo vypestované či chované. „*Slow food*“ sa tak stáva antonymom slova „*fast food*“ a spája sa so zodpovednosťou k miestnym komunitám a životnému prostrediu. Zvyšných 50% potravín sa získava z miestneho dedinského či regionálneho trhu pestovateľov a chovateľov ovocia, zeleniny či mäsových výrobkov.

Vďaka veľkému reštauračnému priestranstvu je možné v týchto priestorov usporiadať aj krstiny, svadby, oslavy, výročia a iné. Kapacita týchto priestorov je cca 80 ľudí.

### **Ostatné služby**

Okrem ubytovacích a stravovacích služieb sa vedenie penziónu angažuje aj v mnohých ďalších oblastiach. Na základe preferencií zdraviu šetrného životného štýlu sa v tejto oblasti usporadúvajú kulinárske semináre, ktorých cieľové skupiny sú mladí ľudia. Vedú sa prednášky zdravej výživy a takisto sa venujú aj samotnému vareniu.

Ďalšou príbuznou aktivitou v tejto oblasti sú aj služby v podobe cateringu pre Novo Sadské organizácie. Penzión zabezpečuje prípravu a dovoz rôznych pokrmov a v prípade potreby aj obsluhu.

V rámci zachovávanía významu spoločensky zodpovedného podniku sa vedenie spoločnosti zaoberá aj sociálnou starostlivosťou o určitú zložku domáceho lokálneho obyvateľstva. Tá sa koná vo forme donášky obedov a ostatných pokrmov predovšetkým pre starých ľudí, respektíve pre ľudí, ktorí sú určitým spôsobom obmedzení na vykonávanie každodenných činností ako napríklad varenie či nakupovanie. Vedúca prevádzky tak každý deň zabezpečí rozvoz pokrmov pre ľudí, ktorí túto pomoc vyžiadali a takisto zabezpečí nákup každodenných potrieb pre týchto obyvateľov miestnej komunity. V tomto prípade sa uhrádzajú len náklady spojené s výrobou pokrmov, donáška a ostatné služby sa do úvahy neberú. Touto činnosťou sa podnik zaoberá necelé 3 roky a plánuje v nej pokračovať, pokiaľ bude potrebná a žiadaná. Momentálne sa jedná o skupinu približne 10 ľudí, ktorým penzión v rámci posilňovania významu pre komunitu poskytuje tieto služby. (Internetová stránka penziónu Aroma)

## 7.2 Price

Vedenie penziónu sa snaží pracovať s cenou ponúkaných služieb v rámci rešpektovania vnímanej hodnoty zákazníkov, ktorú im poskytuje. Berie do úvahy fakt, že v dnešnej dobe významným spôsobom rastie dôraz na kvalitu služby a na základe toho sa snaží prispôbiť jednak množstvo a spôsob ponúkaných služieb a k tomu príslušnú cenu.

### Ubytovacie služby

V dôsledku vysokého počtu Slovákov žijúcich v Srbsku a predovšetkým v tejto lokalite sa vedenie penziónu s významným faktorom ovplyvňujúcim prílev zákazníkov ako je sezónnosť vo veľkej miere nestretáva. Je to zapríčinené tým, že sa rešpektujú národné zvyky a tradície v rámci zachovania slovenskej kultúry. Vedenie podniku tak stanovilo rovnakú cenovú hladinu za ubytovacia jednotku na celý rok. Jedná sa o sumu 15 eur za noc na osobu, vrátane možnosti poskytnutia raňajok. Napriek tomu, že Srbsko nie je súčasťou Európskeho hospodárskeho priestoru a takisto eurozóny a jeho platobnou jednotkou je „srbský dinár“, je možnosť úhrady služieb v tomto zariadení aj eurom. Vedenie penziónu sa takto snaží vyhovieť predovšetkým zákazníkom zo zahraničia, ktorí nemali možnosť zmeniť cudziu menu za dináre.

### Stravovacie služby

Spoločnosť má zhotovený jedálny lístok, no okrem toho je možnosť využiť dennú ponuku jedál, ktorého rozpis je dopredu uvedený a k dispozícii potenciálnym zákazníkom priamo



v reštaurácii a takisto je zverejnený na webových stránkach penziónu. Cena denného pokrmu ponúkaného v reštaurácii je 300 dinárov, v prepočte 3 euro. Toto menu obsahuje vždy polievku, hlavný chod, šalát a dezert. Cena denného menu je na základe cien v konkurenčných reštauračných zariadeniach adekvátne a akceptovateľná. Je treba zdôrazniť fakt, že suroviny, z ktorých sa jednotlivé pokrmy vyrábajú sú veľmi kvalitné a pochádzajú prevažne z domácich zdrojov. Ceny ostatných jedál, ktoré sú zákazníkom k dispozícii sú uvedené v jedálnom lístku.

Príklad týždenného zhotoveného menu je uvedený v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3):

Tab. 3 Príklad týždenného menu penziónu Aroma (Interné zdroje)

Deň v týždni	Polievka	Hlavný chod	Šalát a dezert	CENA
Pondelok	Domáca polievka	Grilované mäso	Každý chod zahŕňa zeleninový šalát (z čerstvej zeleniny alebo v sladkokyslom náleve) a takisto sladký dezert	Cena denného menu ponúkaného v penzióne je 300 dinárov, v prepočte 3 eurá.
Utorok	Fazuľovo-šošovicová	Mäso na tradičný spôsob		
Streda	Kurací paprikáš	Bravčové mäso		
Štvrtok	Kyslá polievka	Fašírka so zemiakovým pyré		
Piatok	Svadbarský kupus – kapustné závitky			
Sobota	Rybacia polievka	Ryba		
Nedeľa	Kuracia polievka	Kuracie mäso		

V závislosti na slávnostnej akcii či udalosti sa servírujú špeciality rôzneho druhu, preferujú sa najmä jedlá z mäsa a ako príloha sa najčastejšie podávajú zemiaky a zelenina. Kalendár akcií je vždy vopred oznámený a tieto špeciality sú uvedené v špeciálnej ponuke.

### Ostatné služby

Organizovanie a vedenie seminárov sa uskutočňuje aj v spolupráci s inými spoločnosťami, takže ceny sa môžu líšiť aj podľa rozsahu a množstva poskytovaných služieb v rámci seminárov. Cena sa však pohybuje približne na úrovni 300 dinárov.

Cena cateringových služeb sa líši v závislosti od množstva a kapacity požadovaných výkonov, takže cenu nie je možné objektívne vyčísliť, vždy sa jedná o konkrétnu situáciu, ktorá má svoje špecifiká.

Domácomu obyvateľstvu, ktorému je poskytovaná služba v podobe donášky pokrmov priamo do domu a s tým spojený nákup potrebných vecí vyžiadaný od zákazníkov je účtovaná len cena za výrobu jedla. Donáška a kúpa potrebných surovín je prevádzaná zdarma. Cena jedál je 300 dinárov.

### **7.3 Place**

Penzión Aroma si svojich zákazníkov hľadá prostredníctvom priamej distribučnej cesty a to vo forme recepcie, ktorá je hosťom k dispozícii takmer nepretržite. Obchodno-prevádzková manažérka, ktorá má zároveň na starosti aj služby recepcie sa snaží budúcim zákazníkom vyjsť plne v ústrety a ubytovanie poskytuje aj v neskorých nočných hodinách. Ďalej je možné využiť služby rezervácie aj prostredníctvom webovej stránky penziónu, kde po vyplnení rezervačného formulára ide táto objednávka priamo rezervačnému oddeleniu. Rovnako je možné previesť rezerváciu aj po telefonickom či e-mailovom kontakte. Všetky potrebné informácie o službách, ktoré penzión poskytuje a ktoré je možné využiť podáva vedúca recepcie, ktorá je hosťom neustále k dispozícii, nakoľko sa rovnako jedná aj o manažérku, s vysokými kompetenčnými funkciami.

Nepriama forma distribúcie, kedy penzión spolupracuje so sprostredkovateľmi služieb nie je v tomto prípade využitá.

### **7.4 Promotion**

#### **Reklama**

Penzión Aroma vo veľkej miere používa ako propagačný prostriedok internet, predovšetkým svoje webové stránky. Na týchto stránkach je možné nájsť veľké množstvo informácií a údajov o službách penziónu a takisto o jeho interiery. Potenciálni zákazníci si tak môžu prehliadnuť jednotlivé objekty a získať tak určitú predstavu o vybavenosti a zariadení objektu. Momentálne je webová stránka k dispozícii len v srbskom jazyku, pracuje sa však aj na jej slovenskom a anglickom prevedení. V prípade nejasností je možné všetko preveriť telefonicky. V penzióne sú k dispozícii aj rôzne propagačné materiály, ktoré zákazníkov stručne oboznamujú s históriou podnikania tejto spoločnosti, tradíciou, zvykmi, miestnymi

špecialitami, ktoré sa v reštaurácii ponúkajú a takisto sa uvádzajú aj získané ocenenia z oblasti kvality a pohostinnosti.

### **Public relations**

V rámci oblastí verejných vzťahov sa spoločnosť snaží o kladné pôsobenie podniku, predovšetkým jeho činností, produktov či služieb na externých, pasívnych prijímateľov informácií.

Takto sa spoločnosť snaží budovať dobré vzťahy nielen so svojimi hosťami, ale takisto i so zamestnancami a externými subjektmi. Uvedomuje si dôležitosť ľudského faktora v tejto oblasti podnikania a snaží sa vytvárať ideálne pracovné podmienky pre svojich zamestnancov. Týmto spôsobom sa snaží o vytvorenie, zachovanie a udržanie dobrého mena a image firmy, ktorý napomáha k zabezpečeniu dlhodobému a úspešnému dopytu po svojich službách. Penzión má vytvorenú určitú podnikovú identitu a to vo forme vizitky, loga, rôznych letákov či iných propagačných materiálov. Vedenie penziónu sa pravidelne zúčastňuje veľtrhov cestovného ruchu, ktoré sa najčastejšie konajú v neďalekom Novom Sade. Na tomto veľtrhu penzión získal hneď niekoľko ocenení, v roku 2012 to bola veľká zlatá medaila za reštauráciu, kvalitu, obsluhu a ubytovanie. V rokoch 2010 a 2011 sa tiež zúčastnili tejto súťaže a získali malú zlatú medailu.

Pri organizovaní rôznych spoločensko – kultúrnych slávnostiach podnik vystupuje ako neodmysliteľná súčasť týchto podujatí pričom sa podieľa na spoluorganizovaní a príprave. Týchto aktivít sa zúčastňujú všetci zamestnanci spolu a vystupujú ako jeden celok.

Ako podporu vzťahov s miestnymi obyvateľmi je možné spomenúť aj rozvoz a donášku pokrmov pre starších ľudí.

### **Osobný predaj**

V rámci osobného predaja sa hovorí o komunikácii medzi pracovníkmi recepcie a členov obsluhy so zákazníkmi. Kládne sa dôraz na príjemné a uvoľnené vystupovanie či dôveryhodnosť informácií. Nakoľko všetci zamestnaní pochádzajú z daného prostredia, všetci sú veľmi dobre informovaní o dianiach v obci a takisto v okolí. V prípade potreby sú pripravení poskytnúť informácie týkajúce sa svetských či prírodných atrakcií v okolí, či poskytnúť malý náhľad do histórie podnikania tejto spoločnosti. Komunikácia medzi zamestnancami a hosťami prebieha teda na vysokej úrovni s veľkým dôrazom na empatiu.

### **Podpora predaja**

Jedná sa o rôzne akciové ponuky či zľavy, ktoré podnik využíva, aby prilákal čo najväčšie množstvo zákazníkov a zabezpečil si tak odbyt svojich produktov či služieb. Tento nástroj vedenie spoločnosti nevyužíva, nie sú zavedené napríklad balíčky služieb ani vernostné zľavové karty pre zákazníkov, na ktoré by bola určitá zľava pri opätovnom objednaní pobytu v penzióne a podobne.

### **Interná reklama**

Samotná reklama v mieste poskytovania služieb sa v tomto prípade uskutočňuje pomocou vystavenia propagačných materiálov, brožúr, prospektami, ktoré obsahujú doplnkové informácie o mieste pobytu či lokalite. Momentálne sa vedenie podniku zaoberá tvorbou nových, aktuálnejších propagačných materiálov, ktoré by mali byť k dispozícii zákazníkom v najbližšej dobe. Doteraz hlavná brožúra o penzióne obsahuje krátky pohľad do histórie podnikania, získané ocenenia z veľtrhov cestovného ruchu, popis tradičných miestnych špecialít a všetko je do doplnené fotografiami z rôznych slávností či iných organizovaných podujatí.

## **7.5 People**

Penzión Aroma patrí medzi malé rodinné podniky, ktoré sa snažia uchovať tradíciu podnikania takmer 50 rokov. Na základe tejto intimity a zároveň z mnohých vyplývajúcich skutočností ako napríklad 50 % závislosť na dodávke potravinových surovín od miestnych producentov, dochádza k zapojeniu do podnikania široké spektrum ľudí. Jedná sa o trojčlennú rodinu, pričom každý člen zastáva určitú pozíciu. Aroma Potkoniak d.o.o. zamestnáva celkovo 10 zamestnancov. Vedením sa zaoberá riaditeľ penziónu, ďalej sa funkcie rozdeľujú medzi obchodno-prevádzkovú manažérku a o reštauračný úsek sa stará vedúci stravovacieho úseku, ktorý je zároveň aj hlavným kuchárom, viz organizačná štruktúra penziónu, podkapitola 6.1.

Čo sa týka ubytovacích služieb, dominuje tu už vyššie spomínaná obchodno - prevádzková manažérka, ktorá má na starosti recepciu a ubytovaciu zložku. V tejto oblasti pracuje ešte jedna zamestnankyňa, ktorá zastáva funkciu chyžnej a upratovačky. V prípade potreby je vedenie penziónu schopné zabezpečiť na túto pozíciu aj ďalšieho dodatočného výpomocného pracovníka.

V stravovacím úseku pracuje 7 zamestnancov. Personál v kuchyni je zložený z vedúceho stravovacieho úseku, ktorý je zároveň aj šéfkuchárom, ďalej sa jedná o 3 ďalších pomocných kuchárov, jednu cukrárku a 2 pracovníčky obsluhy. Jedná sa o vysoko kvalifikovaný personál, všetci kuchári majú na vykonávanie svojej pôsobnosti získané patričné vzdelanie. V minulosti bolo zameranie penziónu odlišné, ubytovacia zložka nebola vybudovaná a hlavným podnikateľským zameraním bola cukrárenská výroba. V rámci zachovania rodinnej tradície sa podnik rozhodol pokračovať v tejto činnosti a práve preto v tomto podniku figuruje aj vlastná cukrárka. Ako už bolo spomenuté, jednou z miestnych špecialít je aj torta s názvom „doboš“ a práve tá často plní funkciu dezertu, ktorý sa podáva nielen pri slávnostných príležitostiach, ale aj v rámci ponuky denného menu. Pracovníčky obsluhy sa starajú o hladký priebeh činností v reštauračnom úseku.

Tento úsek je z hľadiska prevádzky penziónu veľmi dôležitý, nakoľko sa ponúkajú špeciality nachádzajúce svoj pôvod v 2 rozličných kultúrach, ktoré našli svoje spojenie a tak vytvorili určité špecifikum v tejto kulinárskej oblasti.

### **Partnership**

Penzión Aroma spolupracuje s ďalšími dvomi ubytovacími zariadeniami, ktoré sa nachádzajú v obci Báčsky Petrovac. Jedná sa o ubytovacie zariadenie Svetlica a Eko apartmány, ktoré ponúkajú však len ubytovacie služby. V závislosti na požiadavkách zákazníkov je však na základe dohody medzi týmito apartmánmi a penziónom Aroma možnosť využitia reštauračných služieb v penzióne Aroma. Hostia týchto dvoch ubytovacích zariadení tak majú plne k dispozícii všetky služby, ktoré by im boli ponúknuté, pokiaľ by sa rozhodli pre ubytovanie v Arome. Môžu tak plne využiť možnosť stravovania od raňajok, cez obedy a končiac večerou. Vzdialenosť Svetlice a Eko apartmánov je dostupná aj bez nutnosti použitia akéhokoľvek dopravného prostriedku.

Ďalšou z oblastí, kde penzión využíva spolupráce určitého subjektu sú miestne či regionálne trhy s potravinami. Nakoľko je penzión v relevantnej miere závislý na dodávkach surovín od týchto dodávateľov, je dôležité, aby dbali na udržiavanie korektných a takisto priateľských vzťahov so všetkými zúčastnenými.

### **Packaging**

Packaging, iným slovom skupina produktov služieb, ktorý obsahuje rôznu kombináciu služieb s cieľom podporiť a predat' určitý druh služby nie je v rámci podnikania penziónu

využívaný. Vedenie penziónu doposiaľ nemalo príležitosti a ambície s takýmto druhom produktov pracovať.

### **Programming**

Na základe nízkeho sezónneho vplyvu spoločnosť nevyužíva žiaden program, aby zvýšila atraktivitu po svojich službách v období, keď je dopyt po nich najnižší. Jedná sa približne o dobu od decembra do marca, no v tomto období sa podnik zaoberá aktivitami ako napríklad zabíjačky, aby si zabezpečila prísun určitých surovín potrebných k uskutočňovaniu svojich podnikateľských aktivít na nasledujúce obdobie.

### Zhrnutie marketingového mixu penziónu Aroma

Penzión Aroma v rámci svojej podnikateľskej činnosti poskytuje predovšetkým:

- ubytovacie a stravovacie služby – do rozsahu najviac zastúpené, dôraz najmä na použité potraviny pri výrobe stravy a takisto na význame prikladá aj dlhoročná kuchárska tradícia spojená so stretom dvoch odlišných kultúr
- catering
- donášku obedov
- vedenie kulinárskych seminárov

V rámci všetkých poskytovaných služieb sa spoločnosť snaží čo v najväčšej možnej miere vyhovieť požiadavkám svojich zákazníkov a práve tomu svedčí aj časová rôznorodosť ubytovacích hodín, či poskytovaní jedál v rôznom časovom období.

Najčastejšie využívaným reklamným prostriedkom je:

- webová stránka
- public relations - spoločnosť sa zúčastňuje aj pri organizovaní rôznych slávnostných udalostí, pri ktorých zabezpečuje predovšetkým stravovacie služby a tak si vytvára reklamu pre túto časť ponúkaných služieb
- Propagačné materiály, prospekty, ukážky ocenení z veľtrhov cestovného ruchu - obsahujúce informácie z oblasti histórie podnikania rodiny Podkonjak

V rámci spolupráce s ostatnými subjektmi figurujúcimi v tejto oblasti podnikania spoločnosť vedie spoluprácu s dvomi zariadeniami poskytujúcimi ubytovacie služby. Keďže sú tieto zariadenia bez stravovacej zložky, v rámci vzájomnej dohody spoločnosť poskytuje svoje stravovacie služby hosťom ubytovaným v týchto konkurenčných zariadeniach.

Spoločnosť rovnako spolupracuje s miestnymi dodávateľmi potravín z regionálneho trhu. Podnik v súčasnej dobe nevyužíva predaj viacerých produktov služieb za určitú cenu a takisto sa aktívne nevenuje činnosťami prispievajúcimi k zvýšeniu dopytu po svojich službách v období, kedy je dopyt po týchto službách najnižší. Jedná sa približne o obdobie od decembra do marca.

## 8 SWOT ANALÝZA

Prvá časť tejto kapitoly sa venuje silným a slabým stránkam spoločnosti, následne je pozornosť venovaná hrozbám a príležitostiam. Teoretické poznatky k tejto kapitole sú uvedené v podkapitole 4.3.

Tab. 4 Silné a slabé stránky penziónu Aroma (Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lokalita – umiestnenie penziónu</li> <li>➤ Špecifickosť prostredia – stret dvoch rozličných kultúr</li> <li>➤ Atraktívna gastronomická ponuka</li> <li>➤ Volatilita servírovania denných jedál</li> <li>➤ „slow food“ potraviny</li> <li>➤ Ochota a priateľskosť personálu</li> <li>➤ Volatilita ubytovacích hodín</li> <li>➤ Prevažujúci jazyk slovenčina</li> <li>➤ Spoločenská zodpovednosť spoločnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nedostatočné vybavenie izieb (absencia úložných priestorov a televízorov)</li> <li>➤ Vybavenosť reštauračného objektu</li> <li>➤ Nedostatočná reklama pred penziónom</li> <li>➤ Nedostatočné marketingové aktivity</li> <li>➤ Prepracovanosť rezervačného systému</li> <li>➤ K dispozícii len platba v hotovosti</li> <li>➤ Nefunkčnosť webovej stránky v slovenčine a angličtine</li> <li>➤ Absencia produktov služieb</li> </ul>

### Silné stránky

Penzión má veľké množstvo silných stránok, ktoré by sa mal snažiť vyzdvihovať. Práve tieto prednosti môžu byť veľkým lákadlom potenciálnych zákazníkov, nakoľko sú tieto stránky súčasťou konkurenčnej výhody, ktorá je dôležitá pre získavanie zákazníkov.

- Penzión je zasadený do pokojného prostredia stredne veľkej obce, v okolí sa nachádza veľké množstvo zelene a z pohľadu prístupnosti je penzión ľahko dostupný, nakoľko sa nachádza na hlavnej trase vedúcej do neďaleko vzdialeného Nového Sadu. V blízkosti penziónu sa nachádza zmenáreň, supermarket či banka, chôdzou vzdialené približne 10 minút. Pred samotným penziónom je parkovisko, no v prípade potreby je k dispozícii aj súkromné parkovanie.



- Interiérová architektúra penziónu je atypická špecifickosťou prostredia. V tomto mieste sa spájajú prvky dvoch kultúr, slovenskej a srbskej, a práve táto kombinácia dodáva miestu unikátnosť. Dôraz je kladený na prírodné stavebné materiály, preferuje sa predovšetkým drevo. Architektúra celého objektu je ladená v tradičnom etnicko-slovenskom štýle.
- Hostia majú k dispozícii ponuku širokého množstva pokrmov. Kladie sa veľký dôraz na reštauračnú zložku, kuchári a vedenie penziónu sa zúčastňuje aj mnohých veľtrhov, na ktorých sa oboznamuje s novými trendmi v oblasti kulinárstva. Veľký vplyv tu opäť zohráva stret dvoch rozličných kultúr, ktorý sa následne preniesol do miestnych zvykov a tradícií.
- Ďalšou z výhod v gastronomickej oblasti je napríklad aj možnosť servírovania raňajok v čase obeda, či ponuka neskorého obeda v popoludňajších hodinách. Takto sa podnik snaží vyhovieť rôznym požiadavkám svojim zákazníkom.
- Gastronomická oblasť ponúka vysoko kvalitné suroviny a dôkazom toho je aj vlastná záhrada, v ktorej sa vypestuje takmer 50 % požadovaných surovín na zabezpečenie chodu reštaurácie. Jedná sa o tzv. „slow food“ potraviny, ktoré sú trendom dnešného desaťročia a rešpektujú zachovanie určitých tradícií a sú šetrné k životnému prostrediu.
- Priateľskosť personálu a ochota vyhovieť požiadavkám hostí je pre penzión veľmi dôležitá. Akékoľvek vyskytujúce sa problémy rieši obchodno-prevádzková manažérka, ktorá sa vždy snaží o vyriešenie akýchkoľvek nejasností či požiadaviek hostí pohotovo a ústretovo. Penzión kladie veľký dôraz na spokojnosť svojich hostí, aby sa v danom zariadení cítili pohodlne a bezpečne.
- Vzhľadom na fakt, že mnoho hostí prekonáva veľké vzdialenosti aby sa dostalo na miesto pobytu, často krát nie je možné presne odhadnúť príchod do ubytovacieho zariadenia. Vedenie penziónu či vedúca recepcie tak často krát očakávajú svojich hostí aj v neskorých nočných hodinách a poskytujú im všetky možné služby, ktoré sú vzhľadom na dobu príchodu prípustné a možné.
- Veľkou prednosťou penziónu a celého prostredia je nepochybne fakt, že v celkom priestore a oblasti sa hovorí spisovným slovenským jazykom. Zákazníci, ktorí neovládajú napríklad srbský, anglický či iný jazyk a majú strach z pôsobenia v zahraničnom prostredí práve kvôli jazykovej bariére tak môžu byť zbavení akýchkoľvek obáv. Keďže sa jedná o slovenskú komunitu žijúcu v tomto prostredí, zaužívaným

jazykom je slovenčina, ako úradný jazyk funguje srbčina. V Báčskom Petrovci, kde má penzión svoje sídlo žije takmer 70 % slovenských obyvateľov z celkových 7000 ľudí obývajúcich túto obec.

- V rámci starostlivosti o miestnu komunitu sa spoločnosť venuje aj donáške pokrmov pre určitú skupinu miestneho obyvateľstva. Penzión okrem dodávky jedla robí aj rozličné nákupy pre túto skupinu ľudí a snaží sa im tak zabezpečiť prísun produktov či surovín, ktoré sú potrebné k ich každodennému fungovaniu. Podnik si takto buduje nielen dobrý image a meno spoločnosti, ale rovnako dávajú najavo aj sociálnu zainteresovanosť voči starším ľuďom, ktorých sily sú často krát nepostačujúce na vykonávanie týchto každodenných činností. Týmto aktivitám sa podnik venuje už takmer 3 roky.

### Slabé stránky

Slabé stránky by sa každá spoločnosť mala snažiť eliminovať či prípadne odstrániť, pretože predstavujú určitú nevýhodu oproti konkurencii.

- Izby penziónu sú ladené do tradičného etnicko-slovenského štýlu . V izbe je k dispozícii nočný stolík s lampou, malý konferenčný stolík s 2 stoličkami a vešiak na odkladanie kabátov či bünd. V izbe sa však chýba vybavenie pre odloženie šatstva. Tým mám na mysli skrine či iné úložné zariadenia, kde by si hostia, ktorí plánujú v penzióne zostať niekoľko nocí mohli pohodlne uložiť svoje zvršky.
- Okrem nedostatku úložného priestoru pre šatstvo, je možné zaznamenať absenciu televízorov v izbách. V dnešnej dobe televízory patria takmer k neodmysliteľným súčasťam vybavenia izby. Tento nedostatok však považujem z môjho hľadiska za relatívny, pretože čo sa niektorému zákazníkovi môže javiť ako synonymum oddychu a pokoja (tým mám na mysli televízor), inému hosťovi to ako potrebné vôbec pripadať nemusí, ak namiesto toho napríklad preferuje prechádzku v prírode respektíve čítanie knihy a pod.
- Medzi slabé stránky je možné zaradiť aj sedáciu vybavenosť reštauračného objektu. Stoličky sú nejednotné a pre niektorých môžu byť aj nepohodlné. Ďalej je treba spomenúť nedostatok ukladacieho priestoru za barom. Problém by mohla vyriešiť inštalácia skriniek respektíve nových polic. Na týchto nedostatkoch spoločnosť momentálne pracuje a snaží sa o jej nápravu a odstránenie.
- Aroma má veľmi vkusne zladený exteriér penziónu s jeho interiérom. Mnohým však nemusí byť hneď z prvotného pohľadu jasné, či sa jedná o ubytovaco-

reštauračné zariadenie alebo len o bar, hostinec či pohostinstvo. Dôraz by mal byť kladený na väčšiu reklamu pred samotným penziónom vyzdvihujúci jeho zameralie a služby.

- Rovnako sú v nedostatočnej miere rozvinuté marketingové aktivity, i keď spoločnosť pracuje na rozvoji v tejto oblasti, je možné zaznamenať nedostatočnú propagáciu napríklad na marketingových sieťach a iných podporných stránkach ako napríklad tripadvisor, ktoré sú medzi medzinárodnými užívateľmi internetu veľmi obľúbené a populárne.
- Rezervačný systém má taktiež určité nedostatky a to aj napriek dobre fungujúcemu rezervačnému systému na webovej stránke penziónu podnik nie je napojený na medzinárodné rezervačné portály ako napríklad booking.com alebo tripadvisor, ktoré by mohli propagovať penzión aj v zahraničí a oboznámiť tak širšiu klientelu o fungovaní prostredia.
- Momentálne je v penzióne možnosť vykonať úhradu za poskytnuté služby len v hotovostnej forme. Bezhotovostný platobný styk nie je momentálne možný. Uľahčilo by to situáciu najmä zahraničným hosťom, ktorý by v dôsledku použitia platobnej karty nemuseli meniť ich domácu menu za dináre či eurá. Vedenie penziónu sa momentálne venuje tejto problematike a snaží sa o zabezpečenie bezhotovostného platobného systému pre svojich zákazníkov.
- Webové stránky penziónu ponúkajú potenciálnym zákazníkom široké spektrum informácií o penzióne avšak len v srbskom jazyku. Tento fakt považujem za negatívny, nakoľko penzión navštevuje veľké množstvo zahraničných hostí a v danej lokalite sa ako dominujúci jazyk vyskytuje slovenčina. Stránky by mali byť rovnako preložené aj do medzinárodne používaného jazyka akým je angličtina, aby sa hostia mohli dozvedieť čo najväčšie množstvo informácií o penzióne a službách, ktoré poskytuje.
- V súčasnosti sú na trhu veľmi populárne a obľúbené rôznorodé skupiny produktov služieb, ktoré v sebe zahrňujú niekoľko služieb zároveň a poskytujú určitú pridanú hodnotu pre konečného spotrebiteľa. Absencia týchto produktov v rámci podnikania penziónu Aroma sa môže javiť ako negatívny fakt a domnievam sa, že by spoločnosť mala zahrnúť do svojich aktivít aj tvorbu takýchto produktov, aby si zabezpečila stály príjem zákazníkov a dopyt po poskytujúcich službách.

Druhá časť kapitoly je zameraná na príležitosti a hrozby, ktoré nejakým spôsobom môžu ovplyvniť chod podniku.

Tab. 5 Príležitosti a hrozby penziónu Aroma (Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Silnejúci záujem Slovákov žijúcich v zahraničí o korene v Srbsku</li> <li>➤ Nadviazanie spolupráce s miestnymi školami</li> <li>➤ Veľký počet kultúrnych akcií v danej oblasti</li> <li>➤ Vybudovanie aquaparku</li> <li>➤ Blízkosť veľkého mesta</li> <li>➤ Bohatá vojnová história</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konkurencia v podobe ďalších ubytovacích zariadení v okolí</li> <li>➤ Územie sa nenachádza v EHS a takisto v oblasti Schengen</li> <li>➤ Politická nestabilita</li> <li>➤ Celosvetová hospodárska kríza</li> </ul>

### Príležitosti

- V dôsledku zvyšovania záujmov o rodinné korene a pôvod, rastie záujem Slovákov o slovenskú komunitu žijúcu v Srbsku. To podnecuje mnohých ľudí aby vycestovali do Srbska s cieľom objaviť určitú časť svojich koreňov, nakoľko koncom 18.storočia došlo v veľkej migrácii Slovákov na toto územie. Práve tento fakt môže byť veľkou príležitosťou penziónu ponúknuť svoje služby a zamerať sa na väčšiu propagáciu penziónu na Slovensku.
- Keďže sa v danej oblasti hovorí najmä slovensky a v Petrovci má svoje miesto aj gymnázium nesúce meno Janka Kollára, slovenského básnika a spisovateľa ponúka sa možnosť nadviazania spolupráce so slovenskými školami.
- V obci sa niekoľko ráz do roka konajú rôzne kultúrne podujatia a akcie v rámci zachovania slovenských tradícií a zvykov. Práve tu sa naskytuje možnosť ponúknutia ubytovaco-reštauračných služieb penziónu, ďalej služieb pohostinstva a následne vďaka veľkému reštauračnému priestoru aj ako miesto stretávania sa ľudí, zábavy, oddychu a pohody.
- Ďalšou z príležitostí je výstavba aquaparku Petroland v blízkosti obce. Petroland je rekreačno-zábavné centrum, ktoré však neposkytuje svojim zákazníkom ubytova-

nie. Na základe vzájomnej dohody by mohla fungovať kooperácia medzi týmito podnikateľskými subjektmi, nakoľko sa v okolí nenachádza podobné zariadenia ako je aquapark.

- Samotný penzión poskytuje predovšetkým ubytovacie a reštauračné služby. Nachádza sa v tichej a pokojnej oblasti, v ktorej ruch mesta je možné nájsť len ťažko. V blízkosti sa nachádza druhé najväčšie mesto Srbska, Novi Sad, ktorý má takmer 250 000 obyvateľov a poskytuje rozličné nákupné či športové možnosti. Jedná sa teda o rušné mesto a nakoľko sa Srbsko nachádza v srdci Balkánskeho polostrova, je možnosť vidieť priame prvky nádychu južanskej kultúry. Záujemci o kultúru a rušné prostredie tak majú možnosť vycestovať do tohto miesta, ktoré je od penziónu vzdialené autom približne 20 minút. Dobré a frekventované spojenie poskytuje aj miestna doprava.
- Srbsko má za sebou vcelku bohatú vojnovú históriu. Ešte v roku 1999 bolo bombardované NATO-m nakoľko sa jednalo o najväčší vojenský stret záujmov Srbska a Čiernej hory od druhej svetovej vojny. Samotná rýchlo sa rozvíjajúca ekonomika je dobrým predpokladom pre rozvoj turizmu v tejto balkánskej krajine, ktorá ako pridanú hodnotu poskytuje veľké množstvo historických či kultúrnych pamiatok a kus zaujímavej histórie.

### **Hrozby**

- V okolí penziónu sa nachádzajú ešte dve ďalšie zariadenia poskytujúce ubytovacie služby. Jedná sa už o spomínané Eko apartmány a o apartmány Svetlica. Tieto ubytovacie jednotky sú vybavené modernejšími zariadeniami, majú takisto špecifický interiérový a exteriérový štýl a pre zákazníkov, ktorý vyžadujú ešte väčšie súkromie, pokoj a intimitu môžu tieto zariadenia predstavovať väčšie lákadlo, než služby penziónu Aroma.
- Územie tejto krajiny nepatrí do Európskeho hospodárskeho spoločenstva a tým pádom nepatrí ani do oblasti Schengen. Táto skutočnosť môže odradiť potenciálnych záujemcov o pricestovanie do tejto krajiny, nakoľko sú hranice prísne kontrolované, sú určené kvóty dovozu a vývozu určitých surovín a tento fakt môže predstavovať určitý strach a obavy z príchodu na toto územie.
- Politická stabilita doposiaľ nedosahuje úroveň európskych štandardov. Mnohých investorov by mohla odradiť aj skutočnosť existencie byrokratického systému riadenia, ktorý je spojený s vysokou korupciou. To súvisí aj s mnohými

nejasnosťami pri privatizácii štátnych podnikov, jedná sa najmä o netransparenťnosť pri zadávaní a vyhodnocovaní štátnych zákaziek. Podnikateľskému prostrediu rovnako môže uškodiť aj pretrvávajúca vyššia inflácia. Napriek všetkým týmto hrozbám, ktoré neľahčujú podnikanie v akejkolvek sfére, sa v dôsledku plánovaných reforiem a snahe o vstup do Európskej únie môže očakávať zlepšovanie, nakoľko má Srbsko záujem o zvýšenie konkurencieschopnosti zeme a predovšetkým o prílev zahraničných investorov do krajiny.

## 9 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Analýza vnútorného prostredia je možné vykonať na základe McKinseyho analýze 7S, ktorá skúma vnútorné prostredie firmy obecne a skladá sa zo 7 premenných. V prvej časti kapitoly budú analyzované tvrdé premenné, v druhej časti sa budú rozoberať mäkké zložky. Teoretická základňa tejto kapitoly je uvedená v podkapitole 4.4.

### 9.1 Tvrdé zložky

- **Strategy (stratégia)** - Penzión Aroma má svoju stratégiu založenú okrem iného aj na tom, že sa za každých okolností snaží vyhovieť svojim zákazníkom (či už v reštauračných alebo ubytovacích službách), rešpektuje vzdialenosti, ktoré prekonávajú a na základe toho sa snaží prispôbiť všetky činnosti tak, aby boli zákazníci spokojní. Ďalšou zo súčasti stratégie sú vlastnoručne vypestované suroviny potrebné na prípravu pokrmov, teda dôraz na súčasný trend „slow food“, akýsi zdravší spôsob stravovania, ktorý je takisto šetrný k životnému prostrediu. Pre tých, ktorí si potrpia na kvalitu má penzión k dispozícii na ukážku veľké množstvo ocenení, ktoré získalo participáciou na veľtrhoch cestovného ruchu. Penzión má takisto dlhoročnú tradíciu, nakoľko funguje už takmer 50 rokov a skúsenosti boli predávané z generácie na generáciu. Unikátnosťou je takisto multikultúrne prostredie, v ktorom prevláda slovenský jazyk. Vo vnútri organizácie prevláda pokojná a pohodová atmosféra, čo sa odráža aj na výkonnosti jednotlivých pracovníkov. Prevládajú dobré vzťahy a veľmi nízka fluktuácia. Významným faktorom, ktorý pridáva na význame a dobrému menu spoločnosti je aj orientácia na zodpovedné spoločenské chovanie spoločnosti voči vonkajšiemu okoliu.
- **Structure (organizácia)** – Ako už bolo uvedené, penzión Aroma má lineárnu organizačnú štruktúru. Na čele stojí vedenie podniku, následne sú kompetencie rozdelené medzi obchodno-prevádzkovú manažérku a vedúceho stravovacieho úseku. Takýto spôsob organizovania spoločnosti je veľmi prehľadný, sú jasne vymedzené práva a povinnosti jednotlivých zamestnancov a takisto je jasne vytýčená zodpovednosť za prevádzané úlohy. Prevažuje jednoduchosť, prehľadnosť a efektivita práce. Na základe prehľadnosti je komunikácia na vysokej úrovni a nedochádza tak ku nejasnostiam čo sa týka výkonov práce. Celá organizačná štruktúra je uvedená v kapitole 5.1.

- **Systems (procesy)** – Penzión nemá v sebe zakomponovaný žiadny informačný systém, ktorý by zaznamenával prevádzku denných aktivít či procesov zamestnancov a hostí. V tomto prípade sa hovorí aj o absencii kamerového systému, ktorý býva obvykle nainštalovaný v celkom objekte ako ochrana pred nežiaducimi vplyvmi, ktoré môžu ohroziť chod podniku ako celku. Penzión okrem webových stránok nie je napojený na žiadny medzinárodný informačno – rezervačný systém, ktorý by sprístupnil informácie o penzióne a o rôznorodosti kultúrnych podujatí konajúcich sa v jeho okolí.

## 9.2 Mäkké zložky

- **Shared values (hodnoty)** – Vedenie podniku a rovnako všetci zamestnanci sú si vedomí dôležitosťou spokojnosti zákazníka. Vedenie firmy sa snaží vytvárať pohodové pracovné prostredie, ktoré sa odráža v správaní zamestnancov, ktoré vo veľkej miere vplýva na zákazníkov, či už v hodnote poskytovaných služieb alebo samotnej atmosfére panujúcej v penzióne. Napriek tomu, že hlavným cieľom je produkcia zisku, snahou spoločnosti je takisto aj dôraz na vybudovanie stálej klientely, ktorá by sa do penziónu neustále vracala. Práve toto je dôkaz spokojných zákazníkov, ktorých priania a očakávania boli naplnené a práve preto majú potrebu vracať sa na dané miesto. Všetci zamestnanci sú tak odrazom empatie, profesionality, spoľahlivosti a dôveryhodnosti. „Keďže sa jedná o malý podnik, kde sa informácie šíria veľmi rýchlo a na základe dobre fungujúceho pracovného poriadku a systému, ktorý je dlhodobo zakotvený v spoločnosti, nie je potreba tvorby etického kódexu či iných vnútorných predpisov, smerníc a podobne.“
- **Skills (zručnosti)** – zamestnanci penziónu musia disponovať určitými znalosťami, vedomosťami či skúsenosťami. Zamestnanci sú špeciálne vyškolení a aj vyštudovaní v tomto obore kulinárstva a hotelierstva. Zákazníkom penziónu sa tak dostáva kvalitný servis založený na bohatých skúsenostiach v obore tohto podnikania. Dlhoročná tradícia spojená s kulinárstvom dodáva gastronomickej časti unikátnosť spojenú s dlhoročnou kvalitou. Spojenie týchto a mnohých ďalších kompetencií zamestnancov tak dodáva penziónu unikátnosť, ktorú vedia zákazníci oceniť. Kulinárske semináre, ktoré sú zamerané na zdravú výživu a vzdelávanie mladých v oblasti varenia sa snažia o zabezpečenie priameho kontaktu hostí či iných zákazníkov



so zachovanými zvykmi a tradíciami varenia a stravovania. Aj takto sa vedenie penziónu snaží priblížiť k svojim zákazníkom a ponúknuť im tak pohľad do zákulisia spravovania časti reštauračnej zložky.

- **Style (riadenie a kultúra)** – V spoločnosti prevažuje demokratický štýl riadenia. Tento štýl je charakteristický vzájomnou komunikáciou medzi vedúcim a podriadenými. V záujme každého vedúceho daného úseku je, aby si všetci zamestnanci plnili svoje povinnosti správne, dôsledne a včas. Keďže sú vedúci priamymi zúčastnenými všetkých aktivít a procesov prebiehajúcich v penzióne, aj oni sami musia dbať o zodpovedné plnenie všetkých povinností a úloh, ktoré je treba vykonať k zabezpečeniu hladkého chodu penziónu. Napriek tomu však plnia aj funkciu vedúcich, rozdeľujú a pridelujú úlohy. Prevláda operatívny prístup a rýchle rozhodovanie a plynulý tok informácií. Funguje aj princíp spätnej väzby, kedy sa vyhodnocujú znaky dobre vykonanej práce a naopak, kedy je treba poukázať na možné spôsoby zlepšenia. Nadriadený majú prirodzenú autoritu, no keďže v penzióne má prevahu pohodová a uvoľnená atmosféra, sú vytvorené možnosti k otvorenej diskusii.
  
- **Staff (zamestnanci)** – V tomto prípade sa berie do úvahy ľudský faktor, pretože práve ten je jedným z najdôležitejších faktorov pri komunikácii so zákazníkmi a vytváraním dopytu po službách penziónu. Ako už bolo spomenuté, cieľom penziónu je dosiahnuť zisk. Aby však došlo k naplneniu tohto cieľa, je potrebné predat' čo najväčšie množstvo služieb ponúkaných týmto podnikom. Práve preto je dôležitá komunikácia a prezentácia služieb zamestnancami. Komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami prebieha na vysokej úrovni, vedenie podniku sa snaží o vytvorenie príjemnej, pohodovej a priateľskej atmosféry. Toto pôsobenie sa odráža aj v poskytovaných službách, nakoľko všetci pôsobia veľmi uvoľnene, otvorene a bezprostredne. Všade teda panuje priateľská atmosféra, ktorá sa snaží navodiť hosťom pocit a pohodlie domova. Všetci zamestnanci sú si vedomí, že kľúčom k úspechu je spokojný zákazník a práve preto sa snažia prispôbiť svoje činnosti a chovanie tak, aby prinášali do podnikania pohodu a ústretovosť.

## 10 ANALÝZA KONKURENCIE

V blízkosti tohto penziónu sa nachádzajú ďalšie dve ubytovacie zariadenia. Eko apartmani a Apartmani Svetlica. Ďalšie možnosti ubytovania sa nachádzajú v neďalekom Novom Sade, pozornosť je však venovaná týmto dvom zariadeniam, ktoré majú podobné zameralenie ako penzión a sú situované v rovnakom prostredí, pričom disponujú inými charakteristikami. Tieto apartmány sú znázornené v prílohe P V.

### **Eko apartmani**

Toto ubytovacie zariadenie kladie dôraz na najzdravší stavebný materiál, ktorým je v tomto prípade drevo a vyzdvihuje jeho vôňu, pozitívny vplyv na ľudské zdravie a psychické rozpoloženie. Snaží sa o poskytnutie zdravšej a pohodlnejšej dovolenky prostredníctvom pôsobenia dreva ako základného stavebného materiálu a práve preto apartmány nesú názov „EKO Apartmani“ s heslom „Vráťme sa späť k prírode“.

Jedná sa o 5 apartmánov, ktoré sú komfortne zariadené a jedná sa o byty s dvomi, tromi no v prípade potreby i štyrmi posteľami, pokiaľ ide o rodiny s deťmi. Jednotlivé apartmány sú umiestnené tak, aby každý z nich mal svoje vlastné súkromie. Ďalším charakteristickým znakom týchto apartmánov je vlastná terasa, ktorá je vybavená stolom a stoličkami pričom poskytuje výhľad na nádvorie, ktoré je obklopené množstvom zelene. Každý apartmán disponuje:

- Klimatizáciou a kúrením
- Káblovou televíziou
- WiFi pripojením na Internet
- Kanvicou
- Kúpeľňou s toaletou
- Terasou s posedením

Každý apartmán má svoj vlastný vchod z dvora. Jednotlivé terasy sú od seba oddelené, takže hostia majú svoje súkromie a pokoj. K dispozícii je aj oplotené a osvetlené parkovisko pre vozidlá zákazníkov. Nakoľko tento typ ubytovacieho zariadenia neposkytuje svojim ubytovaným hosťom stravovanie, je poskytnutá možnosť využiť reštauračné služby v neďalekej reštaurácii Aroma. (Eko apartmani, © 2012 – 2013)

### **Apartmani Svetlica**

Tieto apartmány ponúkajú 5 samostatne obývajúcich jednotiek (apartmánov), ktoré sú veľmi priestranné a komfortne zariadené. Apartmány sú dvojlôžkové, pričom je možnosť poskytnutia prístelky resp. detskej postele. Toto ubytovacie zariadenie dáva do popredia predovšetkým výhodnú polohu a tých, ktorí cestujú na dovolenku do Grécka či Bulharska vyzýva na oddych na polceste práve v týchto apartmánoch. Jednotlivé miestnosti sú ladené v štýle prírodných a jemných farieb, prevažujú prírodné materiály, predovšetkým drevo a takisto zasadenie do prostredia, v ktorom dominuje veľa zelene. Každý apartmán má k dispozícii:

- Klimatizáciu a kúrenie
- Televízor LED 32
- Káblové kanály
- WiFi pripojenie na internet
- Rýchlo varnú kanvicu
- Chladničku
- Kúpeľňu s WC
- Terasu s posedením

Aj v tomto prípade apartmány disponujú terasou, ktorá je vybavená stolíkom a dvomi stoličkami. Každý z apartmánov má pritom svoj vlastný vchod, hosťom je tak zabezpečené súkromie a pokoj na oddych.

Hostia majú k dispozícii aj parkovisko. Reštauračné služby v apartmánoch Svetlica nie sú k dispozícii, v okolí sa však nachádza reštaurácia Aroma, ktorá poskytuje stravovacie služby hosťom ubytovaným v tomto zariadení. (Apartmani Svetlica, 2013)

V blízkosti penziónu Aroma sa okrem týchto dvoch ubytovacích zariadení nachádzajú ešte viaceré súkromné zariadenia, ktoré poskytujú ubytovanie. Jedná sa však o priestory, ktoré sú ponúkané ako samostatné izbové jednotky v rámci ubytovania v rodinných domoch. Takýto typ poskytovania ubytovania však pre penzión nepredstavuje reálnu hrozbu, nakoľko sa jedná o úplne odlišný typ ubytovania a tieto jednotky sú takisto náročné na evidenciu a preskúmanie typu poskytovaných služieb.

## 10.1 Súhrn analýzy konkurentov

Z vyššie prevedenej analýzy je možné si všimnúť, že všetky ubytovacie zariadenia vrátane penziónu Aroma majú svoju špecifickú kultúru, v ktorej prevažujú prvky prírodného materiálu. Konkurenčné zariadenia sa takisto nachádzajú v obci Báčsky Petrovec, takže v okolí sa nachádza identická ponuka a množstvo atraktivít. Eko apartmani a Apartmani Svetlica sú však napriek mnohým spoločným znakom odlišné, poskytujú hneď niekoľko iných odlišných prvkov, ktorými konkurenčné ubytovacie zariadenia Aroma nedisponuje.

Nasledujúca tabuľka (Tab. 6) slúži na zrovnanie príslušenstiev, ktorými disponuje každé z ubytovacích zariadení a takisto porovnáva ceny služieb ubytovania konkurencie a penziónu Aroma.

Tab. 6 Súhrn analýzy konkurentov (Vlastné spracovanie)

	<b>Penzión Aroma</b>	<b>Eko apartmani</b>	<b>Apartmani Svetlica</b>
Vybavenie	Kúrenie	Klimatizácia a kúrenie	Klimatizácia a kúrenie
	WiFi pripojenie na internet	WiFi pripojenie na internet	WiFi pripojenie na internet
	Kúpeľňa s toaletou	Káblková televízia	Káblková televízia
	Penzión Aroma poskytuje reštauračné služby a k dispozícii má malé posedenie pod prístreškom	Rýchlo varná kanvica	Rýchlo varná kanvica
		Kúpeľňa s toaletou	Chladnička
		Terasa s posedením	Kúpeľňa s toaletou
		Terasa s posedením	
Cena za noc	15€ aj s raňajkami	15€ aj s raňajkami	15€ aj s raňajkami

Ak hostia nemajú záujem o službu poskytnutia raňajok, cena ubytovania za 1 noc na osobu je 13 euro.

V prvom rade tieto ubytovacie zariadenia disponujú terasou, ktorou je vybavená každá ubytovacia jednotka. Keďže sú terasy od seba oddelené, hostia majú absolútne súkromie. Zákazníci si tak môžu vychutnať rannú šálku kávy či čaju v pokoji na terase, ktorá je na otvorenom priestranstve s výhľadom do zeleného dvora. Penzión Aroma terasu vybudova-

nú nemá, hosťom je k dispozícii sedacie príslušenstvo pod malým prístreškom, do ktorého však nevniká veľa denného svetla, nachádza sa skôr v tienistej oblasti.

Ďalej by som vyzdvihla väčší pocit súkromia v rámci konkurenčných jednotiek. Jedná sa takisto o väčšie priestory, ktoré sú vybavené modernejším zariadením, no netreba zabúdať na fakt, že sa jedná o trochu odlišný typ ubytovania, takže tento fakt je možné považovať za subjektívny v rámci zrovnávania s penziónom Aroma. Práve skutočnosti však môžu byť veľkou devízou pre konkurenčné ubytovacie zariadenia pri výbere ubytovania potenciálnymi zákazníkmi.

Penzión Aroma nemá k dispozícii v rámci vybavenia ubytovacích jednotiek akékoľvek doplnkové kuchynské zariadenie. Nakoľko poskytuje svojim hosťom raňajky v cene a v prípade záujmu aj obedy, večere a takisto disponuje aj širokou ponukou nápojov, vybavenie izieb takýmto príslušenstvom nie je potrebné..

Eko apartmani a Apartmani Svetlica však poskytujú len ubytovacie služby. Akékoľvek reštauračné služby si zákazníci musia zaistiť sami. V blízkosti sa však nachádza penzión Aroma, ktorý poskytuje ubytovaným hosťom v konkurenčných zariadeniach kompletne stravovacie služby. Tieto služby sú poskytované na základe vzájomnej spolupráce medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi.

## 11 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA

Na penziónu pôsobí veľké množstvo externých činiteľov, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňujú jeho činnosť. Je preto dôležité tieto činitele identifikovať prostredníctvom analýzy vonkajšieho prostredia. Jedným z nástrojov, ktorý analyzujú makro prostredie penziónu je aj PEST analýza. Nasledujúce údaje sú čerpané zo Serbia Report – Travel & Tourism Development Potential 2011 – 2023, ktorá vyšla v novembri roku 2013. Štúdia bola vypracovaná organizáciou World Travel & Tourism Council, ktorá má sídlo v Londýne.

### 11.1 PEST analýza

- **Politické a legislatívne prostredie** – po mnohé roky Srbsko nebolo schopné maximalizovať svoj turistický potenciál. Bolo to zapríčinené predovšetkým vojnou v roku 1990, ktorá výrazným spôsobom oslabilo image krajiny ako celku a takisto ekonomickou neistotou, ktorá nasledovala ako na národnej tak globálnej úrovni ovplyvnila schopnosť Srbska, aby získala svoje právoplatné miesto atraktívnej domácej a zahraničnej turistiky. Pozitívum je, že krajina sa snaží o získanie členstva v Európskej únii, negatívom naopak môže byť fakt, že sú potrebné zmeny v pracovnom práve, daniach či fiškálnom systéme pričom celý tento proces môže trvať aj niekoľko rokov.
- **Ekonomické prostredie** – v rámci ekonomického prostredia je dôležité venovať pozornosť faktorom ako inflácia, nezamestnanosť, GDP a podobne. Momentálne sektor turizmu pokrýva 80 100 pracovných pozícií, ktoré tvoria 6% celkovej zamestnanosti. World Travel and & Tourism Council spolu s výskumným partnerom, ktorým je Oxford Economics podnikli analýzu ekonomického dopadu, ktorá hovorí, že ak Srbský cestovný ruch bude rásť tak ako predpokladajú, do roku 2023 vzrastie celková zamestnanosť v tomto sektore na 7,7% celkovej zamestnanosti. Toto percento je vyššie než je priemer u krajín východnej Európy, ktorý je 7%, no nižšie ako je svetový priemer ľudí zamestnaných v tomto sektore a to je 10,2%. Zo spomínaných 80 100 pracovných miest, ktorých tento sektor poskytuje, 32 100 miest je tvorených v rámci priamej účasti na turizme. Zvyšných 48 000 pracovných miest je generovaných z nepriamych a indukovaných dopadov turizmu. Dáta, na základe ktorých bol výskum prevedený sú z roku 2011, údaje z nasledujúcich rokov momentálne k dispozícii nie sú. Ďalším zo spôsobov, ako je možné merať počet ľudí zamestnaných v tomto sektore je na základe „Labour Force

Survey“, v skratke LFS. Tento spôsob je odlišný v metodologike, ten predošlý zahŕňa všetkých ľudí, ktorý pracujú na základe určitej formálnej zmluvy. LFS spôsob zahŕňa všetkých zamestnaných a to i takých, ktorí nepracujú na základe dlhodobých zmlúv, patria tu napríklad brigádnici, či ľudia na polovičný úväzok a takisto aj živnostníci. Takto na základe LFS výskumu je možné zistiť, že až 67 145 pracovných pozícií je priamo spojených s turizmom, tvoriacich 3% z celkového LFS zamestnania. Takto je zamestnanosť približne 2,7 krát väčšia ako i pôvodného výpočtu daného Srbskými štatistickými úradmi. Labour Force Survey sa používa predovšetkým na medzinárodné zrovnávanie.



Obr. 3 Sektorová zamestnanosť v Srbsku (World Travel & Tourism Council, 2013)

Z obrázku (Obr. 3) je vidieť, že sektor turizmu je druhým najväčším poskytovateľom zamestnania, čo sa javí ako veľmi pozitívny fakt pre nasledujúci rozvoj a možnosti podnikania penziónu. Plusom je aj predpokladaný nárast zamestnanosti v tomto sektore, nakoľko sa kladie dôraz na zvýšenie záujmu o Srbsko ako turistickú destináciu.

Hrubý domáci produkt (GDP) v oblasti turizmu momentálne tvorí 5,4 % z celkového GDP krajiny, v prepočte 2,3 miliardy USD, v srbských dinároch je to približne 171,7 miliardy. GDP je zložené z trochu kľúčových komponentov, z priameho, z nepriameho a indukovaného GDP. Predpokladá sa, že do roku 2023 vzrastie GDP na 6,8 %, ročne by sa tento rast pri zachovaní pôvodnej úrovne cien mal pohybovať

okolo 4,8%. V porovnaní s krajinami východnej Európy je tento rast omnoho rýchlejší, v porovnaní so svetovým priemerom, ktorý je 4,3 – 4,5 % je tento nárast veľmi prínosný pre Srbsko. Tento fakt je takisto veľmi pozitívnym javom čo sa týka podnikania v danej oblasti. Predpokladaný pozitívny rast by mal oživiť ekonomiku a takisto zabezpečiť prílev financií do tohto sektoru. Oživenie v tejto oblasti je dobrým znakom pre každého človeka, ktorý sa rozhodne podnikat' v tejto oblasti. Otázkou však je, akým smerom sa bude vyvíjať úroveň cien.

Tab. 7 Celkový podiel turizmu na GDP (World Travel & Tourism Council, 2013)

Celkový podiel Travel & Tourism na GDP		2011 % podiel	Celkový podiel Travel & Tourism na GDP		2013-23 % rast
20	Chorvátsko	26,3	4	Čierna Hora	8,6
37	Čierna Hora	17,4	40	Chorvátsko	5,9
42	Grécko	15,8	78	<b>Srbsko</b>	<b>4,8</b>
73	Turecko	11,0	81	Macedónsko	4,7
79	Taliansko	10,5	-	svet	4,3
-	svet	9,2	129	Turecko	3,6
100	Česko	8,5	142	Grécko	3,4
147	<b>Srbsko</b>	<b>5,4</b>	164	Česko	2,4
160	Macedónsko	4,7	169	Taliansko	2,1

Nasledujúca tabuľka (Tab. 7) znázorňuje súčasnú pozíciu Srbska ako tvorcu HDP v oblasti turizmu a ďalej dávajú obraz o budúcom vývoji turizmu. Podľa výskumu by sa Srbsko malo dostať na úroveň 4,8 % rastu ročne, čím zaujíma pozíciu pred krajinami, v ktorých je cestovných ruch vo veľkej miere rozvinutý, jedná sa napríklad o Turecko, Grécko či Bulharsko.

Inflácia v krajine je momentálne na veľmi vysokej úrovni. Medzi rokmi 2006 až 2011 vzrástli spotrebiteľské ceny o viac než 50 %. V januári inflácia klesla na 3,7 %, pričom sa zaznamenáva mesačný nárast spotrebiteľských cien o 1,4% v rovnakom období. Medzi rokmi 2007 a 2013 bola priemerná ročná inflácia 8,31 %. S rastúcou úrovňou života v danej oblasti sa takisto očakáva aj zníženie inflácie. Ak by tak aj v skutočnosti bolo, bol by to pozitívny fakt pre podnikateľov a takisto krajinu ako celok v mnohých sférach podnikania.

- **Sociálne prostredie** – sociálne prostredie ovplyvňuje podnikanie v oblasti cestovného ruchu významným spôsobom. Srbsko patrí medzi krajiny, v ktorých sa mieša



viacero prvkov z odlišných kultúr. Vyskytujú sa tam aj mnohé náboženské či etnické skupiny, no v dnešnej dobe vďaka internacionalizácii a globalizácii prevláda vysoký stupeň empatie a tolerancie. Srbsko sa snaží priblížiť krajinám, ktoré zaujímajú členstvo v Európskej únii a takisto snaží o kandidatúru do tohto spoločenstva, aby tak napríklad v rámci turizmu zjednodušila prístup cudzincom do svojej krajiny či zabezpečila väčší dopyt po svojich výrobkoch či službách. Momentálne Srbsko bojuje s vysokou nezamestnanosťou, ktorá v roku 2012 bola 22,4%.

- **Technologické prostredie** – toto prostredie sa neustále mení, vyvíja a ten kto chce byť úspešný, mal by sa snažiť neustále sledovať nové trendy, inovovať a zlepšovať. Rovnako dôležité je vnímať pôsobenie konkurencie a rozsah v akom pôsobí na rôzne subjekty. Nové technológie či modernizácia umožňuje zlepšovanie a takisto poskytovanie kvalitnejších produktov či služieb. Tieto technológie sa môžu týkať oblasti informačnej, pokladničnej, rezervačnej, bezpečnostnej a atď. Jedná sa tak napríklad o kamerové systémy, spôsob pripojenia na internet, no takisto sa môže jednať o spôsob vykurovania či klimatizácie. V dnešnej dobe sa kladie veľký dôraz na využívanie obnoviteľných zdrojov energie. Už aj v tejto oblasti je možné zaznamenať určitú zmenu, hlavný zdroj informácií prichádza predovšetkým z vyspelých krajín Európskej únie, ktoré sa touto problematikou zaoberajú najviac.

## 12 VÝSKUMNÉ METÓDY

Na skúmanie aktivít a procesov prebiehajúcich v penzióne som použila metódu pozorovania a následne rozhovoru.

### 12.1 Pozorovanie

Mala som možnosť stráviť v penzióne niekoľko dní, počas ktorých som upriamila pozornosť na chod a vedenie penziónu, postupy a správanie zamestnancov ku zákazníkom a takisto som mala možnosť nahliadnuť do interných aktivít podniku, s ktorými široká verejnosť nemusí byť oboznámená.

Mala som možnosť vidieť a zažiť ako prebieha napríklad oslava výročia šesťdesiatych narodenín, oslava krstu dieťaťa či 3 denný pobyt návštevníkov zo Slovenska, ktorý svoju cestu podnikli za cieľom získania informácií o danej oblasti a o možnostiach podnikania v krajine. Cieľom môjho pozorovania bolo teda zistiť, ako stávajúci zákazníci využívajú súčasnú ponuku služieb, či je vedenie spoločnosti spokojné s doterajším vývojom služieb, kde vidí potenciálne zmeny a ako reaguje na súčasné trendy, ktoré sú populárne medzi potenciálnymi zákazníkmi.

Pozorovanie tak malo prirodzený priebeh pričom hostia nevedeli, z akého dôvodu som sa v daných priestoroch pohybovala. Na vedenie záznamov som nepoužila žiadnu technickú pomôcku ako napríklad kameru. Všetko bolo v mojej kompetencii.

### 12.2 Rozhovor

Ďalšou metódou použitou pri výskume bolo vedenie osobného rozhovoru. Otázky, ktoré som kládla vyplývali z prevedeného pozorovania procesov a aktivít dejúcich sa pri prevádzkovaní penziónu. Rozhovor som viedla s Denisom Potkonjakom, ktorý zaujíma pozíciu vedenia penziónu. Jednalo sa o polo riadený rozhovor, položila som 10 otázok.

1. Ako vnímate doterajšiu ponuku služieb v rámci chodu penziónu?
2. Ste s touto ponukou spokojný/spokojná?
3. Ako by ste hodnotili svoju ponuku služieb v porovnaní s konkurenciou?
4. V čom by ste vyzdvihli silu Vašich ponúkaných služieb a čo podľa Vás najviac oceňujú zákazníci?
5. Zaujímate sa o aktuálne dianie na trhu s produktmi služieb v oblasti podnikania v turizme?

6. Ako vnímate ponuku produktov služieb, ktoré sa predávajú ako jeden celok za zvýhodnenú cenu?
7. Vidíte potenciál zavedenia takýchto produktov služieb?
8. Myslíte si, že sa vo Vašom okolí nachádza dostatočné množstvo svetských a prírodných atraktivít, ktoré by mohli využiť potenciálni zákazníci za 3 dni?
9. Nachádza sa vo Vašom okolí ubytovacie zariadenie, ktoré by malo vo svojej ponuke podobný produkt?
10. Ako sa zaujímate o propagáciu resp. o investície do propagačných médií (reklamy)?

Z rozhovoru s Denisom Podkonjakom vyplynuli nasledujúce odpovede:

*1. Ako vnímate doterajšiu ponuku služieb v rámci chodu penziónu?*

Momentálne poskytujeme len ubytovanie s raňajkami, večerou a obedmi, popritom sa však zameriavame aj na vedenie seminárov, ktorých kapacita je približne do 25 miest. Takisto máme k dispozícii priestory pre organizovanie rôznych osláv (výročia, krstiny).

*2. Ste s touto ponukou spokojný/spokojná?*

Áno, doposiaľ sme spokojní, no máme v pláne renovovať priestory, chystáme sa rozšíriť aj ubytovanie o približne 12 miest. V pláne máme aj vybudovanie malej odpočinkovej miestnosti, kde by si hostia mohli v pokoji vypiť kávu, pracovať, či len oddychovať. Takisto by sme sa chceli zamerať na väčšiu propagáciu penziónu najmä na Slovensku, pretože odtiaľ máme najviac hostí.

*3. Ako by ste hodnotili svoju ponuku služieb v porovnaní s konkurenciou?*

Základom nášho podnikania je dlhoročná tradícia, sme jediná reštaurácia s ubytovaním v okolí, ktorá je stavaná v slovenskom etno štýle. Eko apartmani a Svetlica poskytujú len ubytovanie, stravu v prípade záujmu poskytuje náš penzión. Máme svoje špeciality, na ktorých si dáme záležať a takisto aj váženú ponuku surovín, z ktorých sa pokrmy vyrábajú.

*4. V čom by ste vyzdvihli silu Vašich ponúkaných služieb a čo podľa Vás najviac oceňujú zákazníci?*

Penzión má svoju špecifickú kultúru a takisto veľmi zaujímavú históriu. Hostom sa veľmi páči interiér, v ktorom prevláda drevo a výrobky z dreva. Máme vysoko kvalifi-

kovaný personál, profesionálne vyučených kuchárov a predovšetkým sa snažíme, aby sa každý hosť cítil ako doma.

5. *Zaujímate sa o aktuálne dianie na trhu s produktmi služieb v oblasti podnikania v turizme?*

Momentálne nie, ale mali sme ponuku z jednej spoločnosti, ktorá sa zaujímala o spoluprácu s nami. Spolupráca nefungovala na základe zložitých podmienok spolupráce, ktorá sa javila pre Aromu ako nevýhodná. Sme otvorení spolupracovať za podmienok vyhovujúcim obom stranám, pretože si uvedomujeme neustále sa meniaci a vyvíjajúci trh s produktmi a službami z oblasti turizmu a jeho rôznorodosť.

6. *Ako vnímate ponuku produktov služieb, ktoré sa predávajú ako jeden celok za zvýhodnenú cenu?*

V dnešnej dobe sú tieto služby veľmi populárne a začíname sa o to zaujímať.

7. *Vidíte potenciál zavedenia takýchto produktov služieb?*

Áno, som presvedčený o potenciáli týchto programov.

8. *Myslíte si, že sa vo Vašom okolí nachádza dostatočné množstvo svetských a prírodných atraktivít, ktoré by mohli využiť potenciálni zákazníci za 3 dni?*

V Báčskom Petrovci sa nenachádza veľké množstvo takýchto pamiatok, jedná sa o malé mesto, no existujú možnosti ako ponúknuť zákazníkovi rôzne túry či výlety do Nového Sadu či Belehradu. Veľkou kultúrnou – historickou atraktivitou je aj Petrovaradínska pevnosť, ktorá sa nachádza v Novom Sade. V blízkosti máme takisto aquapark a čoraz viacej sa rozvíjajú salaše či rôzne farmy, ktoré fungujú ako turistická atrakcia.

9. *Nachádza sa vo Vašom okolí ubytovacie zariadenie, ktoré by malo vo svojej ponuke podobný produkt?*

Nenachádzajú, v okolí spolupracujeme s apartmánmi Svetlica a Eko apartmani, no oni majú len ubytovanie. Sú to malé ubytovacie zariadenia.

10. *Ako sa zaujímate o propagáciu resp. o investície do propagačných médií (reklamy)?*

Máme momentálne svoju webovú stránku. Takisto vystavujeme rôzne flajeri, mávame aj reklamu v rádiu, na facebooku a podobne.

### 12.3 Tvorba produktu služieb

V rámci tvorby takéhoto balíčku je dôležité zamerať sa na určité charakteristické vlastnosti, ktorými by mal každý produkt disponovať. Tieto charakteristiky sú podkladom pre následnú tvorbu konkrétneho produktu služieb a sú uvedené v tabuľke (Tab. 8) a boli stanovené na základe vlastných skúseností a poznatkov nadobudnutých počas tvorby diplomovej práce.

Tab. 8 Charakteristické vlastnosti produktu služieb (Vlastné spracovanie)

Charakteristická vlastnosť	Popis
<b>Komplexnosť</b>	V prvom rade by mal balíček obsahovať <b>komplexné</b> množstvo informácií o daných službách na mieste pobytu, všetko by malo byť vopred pripravené a zákazník by mal byť detailne oboznámený so všetkými službami a ich rozsahu bez toho aby on sám musel dodatočne niečo zariaďovať či zisťovať
<b>Pohodlnosť &amp; flexibilita</b>	Ďalej by som vyzdvihla <b>pohodlnosť</b> , nakoľko v súčasnosti majú zákazníci čoraz väčšie nároky na splnenie ich individuálnych potrieb a preto by mal byť produkt služieb <b>flexibilný</b> , v prípade potreby zmeny by mal vedieť prispôbiť svoje služby špecifickým potrebám zákazníkov. Mal by teda poskytovať aj dodatočné množstvo služieb, ktoré v prípade záujmu si môžu zákazníci doobjednať a naplno využiť
<b>Spol'ahľivosť</b>	Rovnako dôležitá je aj <b>spol'ahľivosť</b> poskytovaných informácií v rámci jednotlivých produktov, aby nedošlo k nedorozumeniam a nejasnostiam medzi uvedenými službami v produkte a ich následnou realizáciou

	<p>a čerpaním po príchode. Mal by byť otvorený priestor aj pre prípadné sťažnosti či v konečnom dôsledku aj reklamáciu služieb, s ktorými zákazníci nie sú spokojní</p>
<b>Zážitok</b>	<p>Pri tvorbe produktov služieb sa budem snažiť zamerať aj na konkrétny typ zábavy, respektíve takej aktivity, ktorá v zákazníkovi vyvolá pocit stotožnenia sa s miestom pobytu, ktorá v ňom zanechá určité dojmy a pocity, ktoré si následne bude môcť odniesť domov. Jedná sa o určitý druh <b>zážitku</b> či skúsenosti, ktorá zanecháva za sebou pozitívne ohlasy z celkového pobytu (návštevy) v danom mieste.</p>

Komplexnosť, pohodlnosť, flexibilita, spoľahlivosť a dôraz na zážitok z pobytu – toto sú hlavné kritériá, ktorých sa budem držať pri tvorbe konkrétneho produktu služieb.

### 13 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Z prevedených analýz je možné vyplynúť nasledujúce závery:

- penzión Aroma má reštauračné služby na veľmi vysokej úrovni
- penzión venuje pozornosť aktuálnym trendom na trhu s potravinami (dôraz na „slow food“ potraviny)
- prevláda slovenský jazyk v celom objekte a hlavne v celej oblasti
- nedostatočná propagácia ubytovacích, reštauračných a iných služieb, ktoré penzión v rámci svojich podnikateľských aktivít poskytuje

V dnešnej dobe sú atraktívne skupiny produktov služieb, ktoré za zvýhodnenú cenu poskytujú potenciálnym zákazníkom určité služby. V súčasnej dobe sa penzión takýmito produktmi nezaobrá, no rozhodla som sa zamerať sa na túto problematiku a nájsť tak riešenie či spôsob k dosiahnutiu zvýšenia konkurencie schopnosti penziónu.

Veľmi prínosnou metódou čo sa týka prínosu informácii o súčasnom dianí v penzióne bolo prevedenie pozorovania v penzióne a následného rozhovoru.

V rámci vedenia rozhovoru som sa zamerala na oblasť zavádzania komplexných produktov služieb, ktoré by penzión mohol využiť a implementovať do svojho podnikania. Z analýzy konkurencie vyplynulo, že v okolí sa nachádzajú dve podobné zariadenia, ktoré poskytujú ubytovacie služby, avšak nie reštauračné. Tie poskytuje v prípade záujmu penzión Aroma. Tieto ubytovacie zariadenia takisto neposkytujú ucelené produkty, ktoré by za pevne stanovenú cenu poskytovali určité druhy služieb (ubytovanie, stravovanie, výlety a atď.) V rozhovore s vedením penziónu som sa práve preto zamerala na otázku implementovania takéhoto typu produktu.

V dôsledku rôznorodosti trhu a jeho vysokej dynamike vedenie penziónu vidí potenciál zavádzania produktov služieb. Doposiaľ nič podobné implementované nebolo, ani konkurenčné zariadenia nemajú v pláne zaujímať sa o takýto druh služieb a práve preto sa tu naskytuje príležitosť zmeny prostredníctvom zavedenia komplexných služieb do podnikania spoločnosti Aroma.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## **14 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PENZIÓNU AROMA**

Cieľom projektovej časti tejto práce je navrhnúť projekt, ktorý má viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti penziónu Aroma. Vychádzala som z prevedených analýz, v ktorých som sa zamerala na dianie v penzióne, všímajúc si všetky možné aspekty a potenciály, ktoré by spoločnosť mohla využiť k tomu, aby sa stala konkurencieschopnejšou.

### **14.1 Návrh projektu**

Východisko riešenia tejto situácie zahŕňa komplexný návrh na zavedenia produktov služieb v rámci podnikania penziónu. Penzión má doposiaľ bohaté skúsenosti s konaním rôznorodých akcií typu krstanie, výročia, svadby a atď. Jedná sa teda o vytvorenie konkrétnych produktov, v rámci ktorých by mohol ďalej rozvíjať svoje aktivity. Tieto produkty zastrešujú viacero rozličných služieb, ktoré sa chovajú a predávajú ako jeden celok, pričom v závislosti od požiadaviek zákazníkov je možné tieto služby modifikovať. Zabezpečí sa tak rôznorodosť pre rozličné potreby a očakávania potenciálnych zákazníkov, ktorí by mali možnosť vybrať si podľa svojich osobných preferencií. Svoj pobyt tak zákazníci môžu spojiť napríklad s kultúrnym či športovým programom. Ďalšou z výhod takýchto komplexných balíkov služieb je možnosť včasného naplánovania výdajov. Zákazník tak dopredu vie, koľko ho celý pobyt bude stáť, má prehľadne naplánované všetky činnosti a aktivity a s nimi spojené náklady. Takisto ušetrí čas vyhľadávaním rôznych aktivít, všetko je už dopredu pripravené.

V osobnom rozhovore, ktorý bol uskutočnený s vedením penziónu bolo možné vyzistiť záujem o zavedenie takýchto produktov a takisto aj potenciál ich uskutočnenia a realizovania. V mieste, kde sa penzión nachádza sú k dispozícii viaceré objekty a príležitosti na strávenie voľného času prostredníctvom spoznávania nových miest, pamiatok či je možnosť využiť voľný čas relaxovaním v miestnom aquaparku. Práve kvôli týmto faktorm je možné uvažovať o zavedení produktov služieb.

### **14.2 Cieľ**

Hlavným cieľom projektu je zvýšiť konkurencieschopnosť penziónu prostredníctvom prilákania väčšieho množstva zákazníkov, čím by si spoločnosť zabezpečila neustály odbyt a dopyt po svojich službách. Ďalším cieľom je zatraktívnenie destinácie resp. prostredia,

v ktorom je penzión umiestnený. Jedná sa o lokalitu, v ktorej 67 % populácie tvoria Slováci, takže v danom mieste sa vo výraznom zastúpení nachádzajú prvky slovenskej kultúry a tradícií. Okrem toho svoju úlohu v tejto oblasti zohráva aj srbská kultúra a jej príslušné zvyky či tradície, čím sa toto miesto stáva jedinečné pre potenciálneho zákazníka. Apelovať budem preto najmä na slovenskú klientelu, ktorá okrem iného tvorí aj najväčšie percento hostí, ktorí navštívia penzión Aróma. Je to teda najpočetnejšia skupina zákazníkov, ktorá má navyše obrovskú devízu v tom, že napriek tomu, že sú hostia v závislosti od miesta ich bydliska, v hrubom odhade však približne 400-600 km vzdialený od svojho domova, stále však môžu používať ako dorozumievací jazyk slovenčinu. Takže tí, ktorí majú určité jazykové bariéry nemusia mať obavy. V prípade voľby navštívenia turistických atrakcií mimo miesta Báčsky Petrovec je však už znalosť cudzieho jazyka (angličtiny) nevyhnutnosťou.

### **Obmedzenia projektu**

Penzión Aroma sa snaží vyhovieť potrebám a požiadavkám zákazníkov. Vzhľadom na atraktivitu prostredia a takisto služieb, ktoré spoločnosť ponúka a takisto na základe dôrazu na neustále sa meniace trendy v oblasti cestovného ruchu vidí spoločnosť potenciál zavedenia takéhoto typu produktov do svojho podnikania. Na druhej strane však môžu existovať obavy z prijatia a dostatočnej atraktivity zo strany potenciálnych zákazníkov. Na základe vysokého dopytu po takýchto produktoch je však možné predpokladať pozitívny prístup budúcich uchádzačov.

### **14.3 Vhodnosť**

Pri skúmaní vhodnosti takéhoto produktu služieb je treba brať do úvahy viaceré kritériá. Dôležitá je prítomnosť určitej prírodnej alebo kultúrnej či historickej pamiatky, ktorú by návštevníci mohli využiť ako objekt záujmu v prípade návštevy daného miesta. Z osobného rozhovoru vyplynulo, že pamiatky takýchto typov sa v blízkom okolí nachádzajú a sú sprístupnené verejnosti. V rámci pozorovania, pri ktorom som strávila istý čas v penzióne a skúmala jeho chod a dianie som mala možnosť navštíviť aj niektoré z hlavných pamiatok a miest, ktoré by mohli slúžiť ako lákadlo pre potenciálnych zákazníkov. Jednalo sa o historickú časť mesta Novi Sad, Petrovaradínsku pevnosť či staré a nové mesto Belehradu vrátane väčšiny kultúrno – historických pamiatok v meste.

Ďalej je treba dbať na infraštruktúru miesta, ktorá je v cieľovej oblasti dobre vybudovaná, nakoľko sa v okolí nachádza veľké množstvo rekreačných, športových či kultúrnych zariadení, ktoré by zákazníci mohli využiť v rámci svojho voľného času. V okolí sa takisto nachádza aj banka, zmenáreň, supermarket, ktoré slúžia nielen pre potreby cestovného ruchu, ale aj pre potreby domácich obyvateľov.

Rovnako dôležitým faktorom pri tvorbe konkrétneho produktu služieb bude aj image destinácie. Je dôležité, aby zákazníci vnímali cieľové miesto ako bezpečnú a spoľahlivú destináciu, v ktorej sa im dostane kvalitným službám za prijateľnú cenu. Srbsko momentálne vystupuje ako kandidát na vstup do Európskej únie, snaží sa o sprístupnenie podnikania pre zahraničných investorov a následný prílev kapitálu do svojej krajiny. Vytvára tak o sebe mienku krajiny, ktorá sa snaží otvoriť brány cudzincom do svojho prostredia a v dôsledku mnohých národných menšín vyskytujúcich sa v krajine vystupuje ako krajina, ktorá akceptuje rôznorodosť kultúr. Celkovo tak vytvára obraz o sebe ako o priateľskej zemi, ktorá má za sebou bohatú históriu a práve na základe týchto faktov môžeme hovoriť o Srbsku ako krajine s vysokým turistickým potenciálom.

#### **14.4 Konkrétny produkt služieb**

Pri tvorbe produktov sa okrem charakteristík uvedených v kapitole 12.3 zameriam na 4 dňové pobyty (3 noci), pričom vzhľadom na pracovnú vyťaženosť potenciálnych zákazníkov sú preferované predĺžené víkendy – to znamená pobyty od štvrtka, prípadne piatka do nedele. Vzhľadom na to, že cesta na miesto pobytu trvá približne 6 hodín zo Slovenska, je treba brať v úvahu aj prekonanie časovej náročnosti cesty. Jedná sa tak o príchod do cieľového miesta napríklad vo štvrtok vo večerných hodinách s odchodom v dopoludňajších hodinách v nedeľu.

Cieľom je vytvoriť respektíve spojiť skupinu jednotlivých služieb do jedného balíčka, ktorý sa predáva za súhrnnú cenu a tvorí tak komplexnú ponuku pre konečného spotrebiteľa. Hlavným jadrom produktu je poskytnutie ubytovania, kvalitnej stravy a umožnenie návštevy prírodných či svetských pamiatok, ktoré sa v okolí nachádzajú. Jedná sa tak o určitú formu odpočinku, ktorá je spojená s poznávaním krásy a zaujímavostí danej oblasti, v ktorej sa prelínajú prvky slovenskej a srbskej kultúry.

Vytvorila som návrh konkrétneho produktu služieb. Vzor tohto návrhu je uvedený v prílohe P VI.

**Komplexná ponuka produktov služieb zahŕňa:**

- 1x uvítací drink v podobe domáceho vína alebo pálenky (podľa vlastných preferencií)
- 3 x ubytovanie vo vkusne zariadených 2 lôžkových izbách s vlastnou kúpeľňou
- Poskytnutie uterákov a toaletných potrieb zdarma
- Polopenziu po celú dobu pobytu
- 3 x raňajky v podobe servírovania miestnych špecialít, možnosť výberu
- 3 x domáca večera v podobe 3 chodov
- WiFi zdarma v celom objekte
- Parkovanie u penziónu zdarma

**Tipy na výlet:**

- **Novi Sad** – ktorý sa nachádza v okolí 30 km od miesta pobytu, je to druhé najväčšie mesto v Srbsku po Belehrade, je jedno z najväčších ekonomických a kultúrnych centier v zemi
- **Petrovaradínska pevnosť** – ktorá tvorí dominantu Nového Sadu a nachádza sa nad riekou Dunaj a s centrom mesta je spojená Varadínskym mostom
- **Belehrad** – ktorý je hlavným mestom Srbska, nachádza sa v ňom veľké množstvo pamiatok ako napríklad Múzeum Nikoly Tesly, Chrám sv. Sávy a takisto je možné vidieť pozostatky bombardovania vojskami NATO z roku 1999, ktoré patria medzi najvýznamnejšiu turistickú atrakciu.
- **Aquapark** – V blízkosti penziónu sa nachádza aj novovybudovaný aquapark, ktorý je návštevníkom k dispozícii pre chvíľky odpočinku či relaxácie.
- **Vinotéka Vendelín** – hostia majú k dispozícii aj možnosť prehliadky po neďaleko vzdialenej vinici (cca 15 km), nakoľko oblasť Vojvodina, v ktorej sa penzión nachádza patrí medzi najúrodnejšie oblasti v krajine, v tejto časti sa nachádza veľké množstvo viníc. Hostia môžu využiť okrem prehliadky aj malé pohostenie a v prípade záujmu aj zakúpenie domácich výrobkov vrátane vín a iných alkoholických nápojov.

Vzhľadom na vzdialenosť sa predpokladá príchod hostí do penziónu vo večerných hodinách. Je to samozrejme individuálne, hostia si môžu vybrať na pobyt akékoľvek dni v týždni. Detailný popis priebehu pobytu je uvedený v nasledujúcej podkapitole.

#### 14.4.1 Popis priebehu pobytu

Tab. 9 Detailný popis priebehu pobytu (Vlastné spracovanie)

1.deň	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
				Príchod Check in, Uvítací drink		Večera v podobe 3 chodov	
2. deň	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
	Raňajky v reštaurácii	Odchod do No- vého Sadu	Návšteva Nového Sadu, pa- miatky, kultúra, obchody			Priestor na obed	Návšteva
	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
	Petrovaradína	Návrat na pen- zión	Návšteva auqaparku, od- dych, relax			Večera	
3. deň	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
	Raňajky v reštaurácii	Odchod a príchod do Be- lehradu		Návšteva Nového Sadu, pa- miatky, kultúra, obchody			Priestor na obed
	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
	Obhliadka novej časti mesta		Odchod z Belehradu a prí- chod do Bačskeho Petrovca			Večera	
4. deň	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
	Raňajky v reštaurácii	Check out host'ov		Odchod do rodnej vlasti			

**Detailný popis priebehu pobytu:****➤ 1. Deň:**

18:00 – 20:00 Check in host'ov, privítanie uvítacím drinkom v podobe domáceho vína či po domácky vyrobenej pálenky

20:00 – 21:00 Večera, podáva sa v troch chodoch, má podobu polievky, hlavného jedla a dezertu, pričom hlavné jedlo pozostáva z viacerých druhov mäsových pokrmov, ako príloha sa podávajú zemiaky a všetko je to doplnené zeleninovým šalátom.

**➤ 2. Deň**

8:00 – 9:00 Raňajky, servíruje sa buď miesta špecialita „burek“ – pokrm z lístkového cesta, ktorý sa podáva na slaný či sladký spôsob, náplň tvoria jablká so škoricou, zemiaky či tvaroh alebo sa podáva tradičný „ham and eggs“ a podobne.

9:00 – 10:00 Odchod do Nového Sadu, cesta trvá približne 30 minút.

10:00 – 13:00 Návšteva Nového Sadu, hostia majú možnosť obhliadky po meste, návštevu historického centra a v ňom nachádzajúcich sa pamiatok. Centrum poskytuje aj množstvo nákupno – obchodných centier.

13:00 – 14:00 Pauza na obed, hostia môžu využiť miestne reštauračné či pohostinné podniky, v ktorých majú možnosť ochutnať srbské špeciality

14:00 – 16:00 Návšteva Petrovaradínskej pevnosti, ktorej vzdialenosť je dostupná chôdzou. Z tejto pevnosti sa turistom naskytuje široký výhľad na okolitý Nový Sad. V okolí sa nachádzajú aj obchody so suvenírmi.

*Ak by hostia nemali záujem o návštevu Petrovaradínskej pevnosti, majú možnosť navštíviť neďaleko vzdialenú vinotéku Vendelín, majiteľ ktorej poskytuje malú prehliadku po vinici, objasní spôsob výroby vína, ponúkne malé občerstvenie a takisto možnosť zakúpenia svojich po domácky vyrobených výrobkov. Časová relácia tejto alternatívy je identická s návštevou pevnosti, jedná sa teda o cca 2 hodiny s návratom do penziónu medzi 16 a 17 tou hodinou.*

16:00 – 17:00 Návrat do Báčskeho Petrovca, odpočinok na penzióne

17:00 – 20:00 Návšteva aquaparku, relaxácia, regenerácia

20:00 – 21:00 Večera, podáva sa v troch chodoch, má podobu polievky, hlavného jedla a dezertu, pričom hlavné jedlo pozostáva z viacerých druhov mäsových pokrmov, ako príloha sa podávajú zemiaky a všetko je to doplnené zeleninovým šalátom.

### ➤ 3. Deň

8:00 – 9:00 Raňajky, servíruje sa buď miesta špecialita „burek“ – pokrm z lístkového cesta, ktorý sa podáva na slaný či sladký spôsob, náplň tvoria jablká so škoricou, zemiaky či tvaroh alebo sa podáva tradičný „ham and eggs“ a podobne.

8:00 – 9:00 Raňajky, servíruje sa buď miesta špecialita „burek“ – pokrm z lístkového cesta, ktorý sa podáva na slaný či sladký spôsob, náplň tvoria jablká so škoricou, zemiaky či tvaroh alebo sa podáva tradičný „ham and eggs“ a podobne.

9:00 – 11:00 Odchod do Belehradu, cesta trvá približne 1,5 hodiny.

11:00 – 14:00 Návšteva Belehradu, v hlavnom meste sa nachádza veľké množstvo kultúrno – historických pamiatok, ktoré ponúkajú jedinečný zážitok, v celom meste cítiť nádech južanskej kultúry, mesto má takisto veľké množstvo parkov, ktoré sú ideálnym miestom na menší odpočinok počas túry po meste.

14:00 – 15:00 Priestor na obed

15:00 – 17:00 Obhliadka novej časti mesta Belehradu, v ktorej sa nachádzajú multifunkčné centrá, architektúra týchto budov sa podobá mnohým business centrám v strednej Európe, prevažuje sklo a dôraz sa kladie na otvorenosť priestorov

17:00 – 20:00 Odchod z Belehradu, návrat do Báčskeho Petrovca, priestor pre oddych, príprava na večeru

20:00 – 21:00 Večera, ktorá je opäť zložená z troch chodov, prevažujú mäsité pokrmy, zelenina. V prípade dohody je možné servírovať aj rybu, manažérka reštauračného úseku vždy vopred dohodne jedálničiek na nasledujúci deň pobytu.

### ➤ 4. Deň

8:00 – 9:00 Raňajky

9:00 – 11:00 Check out

11:00 – 12:00 Odchod do miesta bydliska, cesta trvá približne 6 hodín, návrat do vlasti vo večerných hodinách

### 14.4.2 Cena produktu

V rámci ceny produktu je potreba zobrať do úvahy viacero druhov nákladov, ktoré sú potrebné k vypočítaniu konečnej ceny produktu. Ďalej je potreba vziať do úvahy aj samotné umiestnenie penziónu. Jedná sa o doposiaľ menej atraktívnu destináciu, o ktorej konečný spotrebiteľ nemá také veľké množstvo informácií ako napríklad o destináciách v Rakúsku, Grécku, Chorvátsku a podobne. Stratégiou penziónu je takisto aj zvýšenie tržného podielu a preto treba aj tento fakt brať v úvahu pri tvorbe ceny.

- **Cestovné náklady** – ako základňu, teda miesto odkiaľ pochádza väčšina návštevníkov penziónu Aroma môžeme pokladať mesto Dolný Kubín, ktoré je od cieľovej destinácie vzdialené približne 550 km. Ako dopravný prostriedok uvažujem auto. Je možné predpokladať, že priemerné auto má spotrebu 6 litrov / 100 km a cena pohonných hmôt stojí približne 1,4 eura. Cesta do Báčskeho Petrovca a naspäť tak vychádza na 1100 km a peňažne sa vyčíslí na 89 euro. Do výpočtu však treba zahrnúť aj fakultatívne výlety, ktoré sú uvedené v tabuľke (Tab. 10). Vo všetkých prípadoch som rátala so spiatočnými cestami.

Do celkovej ceny cestovných nákladov je potreba pripočítat nasledovné položky:

Tab. 10 Celkové cestovné náklady na pobyt (Vlastné spracovanie)

Cesta	PHM	Výpočet	Diaľnica - poplatky
Dolný Kubín - Báčsky Petrovec	93 euro	$6/100 \times 1100 \times 1,4 = 93$ euro	Slovenská diaľnica – 10 dňová známka = 10 euro Maďarská diaľnica – 10 dňová známka = 12 euro Diaľnica do Petrovca = 6 euro
Báčsky Petrovec – Novi Sad	5 euro	$6/100 \times 60 \times 1,4 = 5$ euro	
Báčsky Petrovec - Belehrad	21 euro	$6/100 \times 250 \times 1,4 = 21$ euro	Srbský poplatok za užitie diaľnice = 10 euro
Suma	119 euro	-	38 euro
<b>Suma celkom</b>	<b>157 euro</b>		



Cena 157 euro predstavuje sumu celkových cestovných nákladov na pobyt na osobu. Túto sumu je vždy potreba deliť príslušným počtom ľudí, ktorý majú byť účastníkmi pobytu. V prípade, že by šli napríklad 2 ľudia, cena na osobu vychádza  $157 / 4 =$  približne 78,5 euro.

- **Ubytovanie** – cena ubytovania za noc je 15 euro na osobu, pričom táto cena zahŕňa v sebe aj raňajky. Táto suma je v rámci všetkých ročných období nemenná. Ak by však zákazníci nemali záujem o poskytnutie raňajok, cena ubytovania za noc na osobu je 13 euro. Ak celkový pobyt trvá 3 noci, celková cena za pobyt bude 45 euro na osobu.
- **Stravovanie** – večera v penzióne Aroma, ktorá v sebe zahŕňa 3 chody (polievka, hlavné jedlo a dezert) stojí 3 eurá. V prípade 4 dňového pobytu, ktorý v sebe zahŕňa 3 noci je celková cena za stravovanie 9 euro. Cena raňajok sa započítava do ceny ubytovania za noc.
- **Voľno časové aktivity** – cena týchto aktivít je individuálna. V rámci čerpania osobnej skúsenosti je však možné povedať, že vstup na väčšinu pamiatok je bezplatný a preto sa dôkladné vyčíslenie týchto aktivít nebudem brať v úvahu. Ak by však zákazníci mali záujem o vstup do aquaparku, cena pobytu na 3 hodiny je 10 euro.

Celkové náklady, ktoré musia zákazníci vynaložiť na uskutočnenie pobytu sú uvedené v tabuľke (Tab. 11). Sumu za pobyt celkom na osobu v prípade, že účastníkmi cesty sú dvaja respektíve štyria ľudia a rozhodnú sa využiť všetky možné alternatívy strávenia voľného času, je možné kalkulovať nasledovne:

Tab. 11 Celkové náklady na pobyt (Vlastné spracovanie)

Druh nákladu	Cena na osobu (2 ľudia)	Cena na osobu (4 ľudia)
Cestovné náklady	$157/2 = 78,5$ euro	$157/4 = 39$ euro
Ubytovacie náklady (3 noci)	45 euro	45 euro
Stravovacie náklady (3 x večera)	9 euro	9 euro
Voľno časové náklady (návšteva aquaparku)	10 euro	10 euro
<b>Suma celkom</b>	<b>143 euro</b>	<b>103 euro</b>

Ak sa hostia rozhodnú zostať počas celého pobytu v okolí penziónu a teda nevyužijú ponúkané možnosti návštevy kultúrno – historických pamiatok nachádzajúcich sa v okolí, do nákladov sa započítavajú cestovné náklady, ubytovacie a stravovacie. Cestovné náklady sa skladajú zo spotreby pohonných hmôt, ktoré sú 121 euro vrátane diaľničných poplatkov, ubytovacie a stravovacie náklady sú 54 euro na osobu. Celková suma pre 2 osoby za 4 dňový pobyt stojí tak **229 euro** celkom.

### **Náklady penziónu**

Penzión neprofituje z cesty potenciálnych zákazníkov, ani z ich voľno časových aktivít. Treba sa preto zamerať na ubytovacie a reštauračné služby, ktoré penzión poskytuje.

Ubytovacie služby – tieto služby zahŕňajú výmenu posteľnej bielizne, spotrebu vody, energie a takisto vedenie odpadu. Na základe rozhovoru s manažérkou penziónu bol urobený odborný odhad nákladov vyššie uvedených služieb, ktorý vyšiel na 6 euro za noc.

Stravovacie služby – cena raňajok a večerí, ktoré zahŕňajú tri chody (servíruje sa polievka, hlavné jedno a dezert) bola ocenená odborným odhadom na 2,5 eura.

Takto spočítané náklady na 1 osobu, ktorá v penzióne stráví 3 noci vychádzajú na 25,5 eura za osobu. Do týchto nákladov však nie je započítaná mzda pracovníkov podieľajúcich sa na poskytovaných službách.

Náklady spojené s realizáciou projektu zameraného na zvýšenie konkurencie schopnosti penziónu budú vyčíslené v tejto podkapitole.

### **14.5 Náklady spojené s realizáciou projektu**

Do úvahy sa berú len samotné náklady spojené s realizáciou tohto projektu, medzi ktoré však treba zaradiť aj svoju osobnú cestu za účelom spoznania okolitého prostredia a možností pre strávenie a využitie voľného času. Ďalej do týchto nákladov treba zahrnúť aj mzdu obchodno – prevádzkovej manažérky, ktorá bude mať celý projekt na starosti, propagáciu a podobne.

**Osobná skúsenosť – 207 euro**, (cestovné náklady 153 euro, ubytovanie 45 euro, stravovanie 9 euro)

**Mzda obchodno – prevádzkovej manažérky – 800 euro**, (obchodno – prevádzková manažérka má priemernú mzdu 500 euro. Keď sa tomuto projektu bude venovať 4 mesiace

a venuje mu 40 % svojej pracovnej doby, celkové náklady na mzdu budú činiť:  $500 \times 4 \times 0,4 = 800$  euro.)

### Reklama

**Webová stránka – 25 euro**, je potreba aby bol tento nový produkt umiestnený na webovú stránku penziónu Aroma. Reklama by mala byť umiestnená na titulnú stránku, ako dôraz na vzniknutú novinku. Na základe odborného odhadu správca webu si za tieto služby môže účtovať približne 25 euro.

### Reklama v rádiu

Medzi najpočetnejšiu skupinu zákazníkov, ktorý navštevujú penzión Aroma patria Slováci, jedná sa o zákazníkov zo Žilinského kraja z okresu Dolný Kubín. V tejto oblasti má najlepšie krytie signálového dosahu rádio Expres. Cenník kompletných reklamných služieb je uvedený na webových stránkach rádia [www.expres.sk](http://www.expres.sk). Z cenníka vyplýva, že 30 sekundo-vý čítaný reklamný oznam vo vysielacom čase od 5:00 do 7:00 stojí 230 euro, v čase od 17:00 do 19:00 stojí 260 euro. Dôležitá v tomto prípade je frekvencia a periodicita reklamných spotov. Frekvencia reklamného oznamu bola zvolená 2 x týždenne, v pondelok a v stredu v uvedených vysielacích časoch. Táto činnosť bude vykonávaná po dobu troch týždňov. Celkové náklady sa tak vyčísli nasledovne:  $(230 + 260) \times 2 \times 3 = 2940$  euro.

Tab. 12 Náklady spojené s realizáciou projektu (Vlastné spracovanie)

Náklad	Vyčíslenie	Suma v euro
Osobná skúsenosť	cestovné náklady 153 euro, ubytovanie 45 euro, stravovanie 9 euro	207
Mzda obchodno – prevádzkovej manažérky	$500 \times 4 \times 0,4 = 800$	800
Webová stránka	Umiestnenie 25 eur	25
Reklama v rádiu	$(230 + 260) \times 2 \times 3 = 2940$	2940
	<b>Suma celkom</b>	<b>3972 euro</b>

Náklady spojené s realizáciou projektu sa tak vyčísli celkovo:  $207 + 800 + 25 + 2940 = 3972$  euro.

### Návratnosť investície

Ak jeden zákazník zaplatí za pobyt 54 euro (ubytovanie – 45 euro, strava 9 euro) a náklady za poskytnutie všetkých služieb sú 25,5 euro, investícia do reklamy sa vráti po 140 zákazníkovi, ktorý navštívi penzión za účelom pobytu. Berme v dotaz, že pobyt sa predáva vždy ako skupina služieb pre dve osoby, penzión utŕži za túto skupinu ľudí 57 euro. Investícia sa v tomto prípade vráti po 70 skupine zákazníkov.

*Ak je kapacita ubytovacieho zariadenia 11 ľudí, investícia do projektu p o odčítaní nákladov, ktoré spoločnosť musí vynaložiť na prevádzkovanie penziónu a poskytnutí ubytovacích a stravovacích služieb sa vráti približne do 13 týždňov.*

## 14.6 Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu sa zaoberá súborom jednotlivých aktivít projektu spolu s ich dobou trvania a vzťahmi, ktoré medzi jednotlivými aktivitami prebiehajú. Následne je časová analýza spracovaná pomocou programu WinQSB, ktorého výstup zaznamenáva kapitola 14.6.1.

*Tab. 13 Časový harmonogram projektu na zvýšenie konkurencieschopnosti penziónu Aroma (Vlastné spracovanie)*

Činnosť	Aktivita	Doba trvania (dni)	Predchádzajúca činnosť
A	Rozhodnutie o zavedení produktu služieb	1	-
B	Vymyslenie resp. príprava komplexného produktu služieb	5	A
C	Osobná skúsenosť, prieskum terénu a dostupných pamiatok	7	A
D	Spracovanie projektu	3	B,C
E	Prezentácia projektu pred vedením penziónu	1	D
F	Schválenie projektu	1	E

G	Propagácia	30	F
H	Realizácia	180	G

Vyššie uvedená tabuľka (Tab. 12) znázorňuje popis hlavných činností projektu, dobu ich trvania a takisto vzájomné vzťahy medzi nimi.

V prvej fáze bolo dôležité dospieť k rozhodnutiu, že je potreba zaviesť zmenu do štruktúry ponúkaných služieb. Následne sa treba zamerať na samotný program produktu služieb, čo v ňom treba zahrnúť, aké by mal mať charakteristiky, kritériá a podobne. Ďalším krokom bola praktická skúsenosť, pri ktorej som mala možnosť spoznať chod podniku a takisto som navštívila najatraktívnejšie prírodné a kultúrno – historické pamiatky, ktoré sa nachádzajú v meste Novi Sad, Belehrade a podobne.

Po preskúmaní tejto časti projektu je treba spracovať všetky informácie a vytvoriť z nich jednotný celok, na základe ktorého sa môžu jednotliví zákazníci orientovať respektíve držať v mieste pobytu. Po spracovaní projektu nasleduje prezentácia pred vedením penziónu, ktorému sú objasnené všetky kroky a postupy, ktoré boli použité pri tvorbe produktu služieb. V prípade úspešného prezentovania nasleduje schválenie projektu a návrh vhodného spôsobu propagácie. Projekt je zavŕšený samotnou realizáciou.

#### 14.6.1 Časová analýza projektu pomocou programu WinQSB

V súvislosti s časovou analýzou, ktorej cieľom bolo zostavenie časového harmonogramu som využila program WinQSB. Harmonogram som vypracovala na základe sieťovej analýzy, pri ktorej bola využitá metóda kritickej cesty CPM. Táto metóda sa považuje za deterministickú a považuje všetky doby trvania jednotlivých činností za pevne stanovené a teda aj nemenné. Cieľom tejto analýzy je zistiť čo najkratšiu možnú dobu trvania realizácie projektu.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	5
3	C	A	7
4	D	B,C	3
5	E	D	1
6	F	E	1
7	G	F	30
8	H	G	80

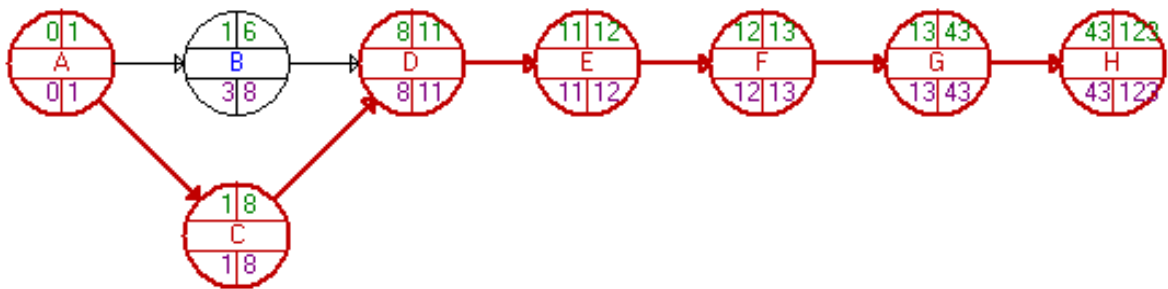
Obr. 4 Vstupné údaje analýzy (Vlastné spracovanie)

Vyššie uvedený obrázok (Obr. 4) je vstupným údajom do časového harmonogramu pre analýzu kritickej cesty v programe WinQSB. Zdroj informácií je čerpaný zo zostaveného časového harmonogramu, v ktorom je okrem jednotlivých činností uvedená aj doba ich trvania v dňoch.

04-09-2014 12:10:43	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	5	1	6	3	8	2
3	C	Yes	7	1	8	1	8	0
4	D	Yes	3	8	11	8	11	0
5	E	Yes	1	11	12	11	12	0
6	F	Yes	1	12	13	12	13	0
7	G	Yes	30	13	43	13	43	0
8	H	Yes	80	43	123	43	123	0
	Project Completion Time		=		123	weeks		
	Number of Critical Path(s)		=		1			

Obr. 5 Riešenie navrhovaného projektu pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)

Z obrázku (Obr. 5) je možné vidieť, že celková dĺžka realizácie projektu – Project Completion Time je 123 týždňov. Existuje len jedna kritická cesta, pričom ako vyplynulo z nasledujúceho obrázku, medzi nekritické aktivity respektíve činnosti patrí činnosť B. Jedná sa o činnosť vymyslenia resp. prípravy komplexného produktu služieb. Všetky ostatné činnosti sú súčasťou kritickej cesty, čo znamená, že v rámci realizácie týchto činností nemôže dôjsť k ich oneskoreniu, pretože by došlo k predĺženiu celkového času realizácie projektu.



Obr. 6 Sieťový graf zostavený pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 6), ktorý vyplynul z programu WinQSB znázorňuje priebeh kritickej cesty projektu. Činnosti A,C,D,E,F,G,H sú kriticke činnosti, čo znamená, že ak dôjde k oneskoreniu jednej zo spomínaných aktivít, dôjde k oneskoreniu realizácie celého projektu. Kriticke cesty je taktiež najdlhšia možná cesta medzi vstupným a výstupným uzlom projektu.

### 14.7 Riziková analýza

Cieľom rizikovej analýzy je odhaliť všetky možné faktory, ktoré by negatívnym spôsobom mohli ovplyvniť realizáciu projektu. Je rovnako dôležité, aby voči potenciálnym rizikám boli vytvorené opatrenia, ktoré ich môžu eliminovať respektíve úplne vylúčiť.

V rámci tvorby rizikovej analýzy som využila pravdepodobnosť výskytu rizika a mieru dopadu tohto rizika na samotný projekt. V tabuľke (Tab. 13) sú tak zaznamenané riziká, ktoré môžu projekt ovplyvniť, pravdepodobnosť ich výskytu a v neposlednom rade dopad na projekt a hodnotenie rizika.

Tab. 14 Stupne rizika, výskyt a dopad na projekt (Vlastné spracovanie)

Stupeň pravdepodobnosti rizika		Stupeň miery dopadu rizika		Stupeň prijateľnosti a neprijateľnosti rizík	
Stupeň	Výskyt rizika	Stupeň	Dopad rizika	Pravdepodobnosť X Dopad	Hodnotenie rizík
1	Nepravdepodobné	1	Zanedbateľný	1-4	Prijateľné riziko

2	Málo pravdepodobné	2	Malý	5-14	Podmienečne prijateľné riziko
3	Normálne	3	Stredný	15-25	Neprijateľné riziko
4	Pravdepodobné	4	Veľký		
5	Takmer isté	5	kritický		

Medzi riziká, ktoré môžu daný projekt ovplyvniť patrí:

- Nepochopenie projektu zo strany vedenia
- Obavy z nedostatočnej atraktivity produktu služieb
- Časová náročnosť cesty a celého pobytu
- Strach z neznámeho prostredia (nedostatok informácií o cieľovom mieste)
- Nespokojnosť klientov so službami
- Nevhodne vybraná propagácia
- Predĺženie času na realizáciu projektu

Tab. 15 Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastné spracovanie)

Riziko	Označenie rizika	Pravdepodobnosť výskytu rizika	Dopad rizika	Hodnotenie rizika na projekt
1	Nepochopenie projektu zo strany vedenia	2	3	6
2	Nedostatočná atraktivita produktu služieb	1	5	5
3	Časová náročnosť cesty a celého pobytu	2	3	6
4	Strach z neznámeho prostredia	3	3	9
5	Nespokojnosť klientov so	2	4	8



	službami			
6	Nevhodne vybraná propagácia	1	4	4
7	Predĺženie času na realizáciu projektu	3	1	3

Z tabuľky (Tab. 14) je možné vidieť, že najvyššiu hodnotu závažnosti rizika získal faktor Strach z neznámeho prostredia a Nespokojnosť klientov so službami.

*Strach z neznámeho prostredia* – strach z neznámeho prostredia súvisí s množstvom informácií, ktoré majú potenciálni zákazníci k dispozícii. Toto riziko sa však stále nachádza v hranici prijateľnosti. Srbsko stále nezastáva člena Európskej únie a ešte v roku 1999 bolo bombardované NATO-m. Táto skutočnosť môže mať na jednej strane priaznivé a na druhej nepriaznivé účinky. Nepriaznivé pre to, že budúci zákazníci tak môžu mať obavy z politickej situácie v krajine, ktorá je už v dnešnej dobe veľmi stabilná, no napriek tomu očami konečného spotrebiteľa sa tento fakt môže javiť ako spochybňujúci. Pozitívnu stranou tejto veci je, že vojnová história nesie so sebou aj množstvo zaujímavých faktov a takisto pamiatok, časť ktorých veľká časť je turistom prístupná. Je dôležité, aby potenciálni zákazníci mali vopred prístupné dostatočné množstvo informácií o danej krajine, o jej politickej či ekonomickej situácii a takisto o veľkom potenciály, ktorý sa tejto krajine z hľadiska turizmu pripisuje. Oboznámením budúcich zákazníkov o danej situácii v krajine, poskytnutím poradenstva v prípade potreby, dôsledná starostlivosť o potreby zákazníkov, týmto všetkým by sa dalo eliminovať riziko strachu z neznámeho prostredia.

*Nespokojnosť klientov so službami* – vzhľadom na rôznorodosť služieb a špecifickosť prostredia či kultúry, v ktorom sa penzión nachádza a v akom smere podniká je treba rátať aj so stretom rôznych názorov či postojov jednotlivých zákazníkov. V rámci realizácie projektu a takisto pred jeho uskutočnením je dôležité, aby zákazníci presne vedeli na aké miesto idú, čo budú mať k dispozícii, aká strava ich čaká, ako môžu realizovať svoje voľno časové aktivity, aby tak mali jasno v celkom produkte, za ktorý si platia. Rovnako dôležitá je vizuálna podpora a možnosť kontaktu pred uskutočnením cesty. Poskytnutie takýchto informácií pred kúpou pobytu a uskutočneným cesty môže vedeniu penziónu uľahčiť mnoho prípadných nezrovnalostí, ktoré by mohli nastať počas jednotlivých pobytov.

## 15 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Výstupom projektovej časti je projekt, ktorého cieľom je zlepšenie konkurencieschopnosti penziónu, ktorý vyplýva z teoretických poznatkov a z analýzy v praktickej časti.

Spoločnosť ponúka kvalitné ubytovacie a reštauračné služby, ktoré sú zaujímavé nielen svojou históriou, ale aj špecifickosťou prostredia, v ktorom sa penzión nachádza. Prvky slovenskej kultúry sú z časti zmiešané s prvkami srbskej kultúry a práve táto kombinácia robí toto miesto zaujímavým. Spoločnosť sa angažuje pri viacerých národných a pamätných sviatkoch a slávnostiach, dôraz kladie aj na spoločenskú zodpovednosť podnikania. Napriek tomu je treba inovovať portfólio svojich služieb, skúmať novodobé potreby a požiadavky zákazníkov a prispôbovať tomu tak svoje činnosti.

Pri tvorbe samotného projektu som sa zamerala na určité vlastnosti, ktoré by mal výstupný produkt mať a ktoré sú pre zákazníka veľmi dôležité. Jednalo sa predovšetkým o komplexnosť, pohodlnosť a flexibilitu, spoľahlivosť a takisto zážitok z pobytu v danom mieste. Všetky tieto charakteristiky sú pre koncový produkt dôležité, ich kombinácia prídava na atraktivitu a výnimočnosti celého projektu.

Ďalej som sa zamerala na komplexnú ponuku služieb, ktorú majú zákazníci možnosť využiť a ktorá je najpodstatnejšou časťou produktu. Táto ponuka bola následne detailne rozpracovaná do 4 dní, počas ktorých majú zákazníci možnosť navštíviť rôzne kultúrno – historické pamiatky, ktoré sa nachádzajú v neďaleko vzdialenom Novom Sade, Belehrade a v samotnom mieste pobytu.

Cena pobytu v prípade, že sa jedná o 2 ľudí, ktorých sa pobyt v krajine týka a títo zákazníci sa rozhodnú využiť všetky možné alternatívy strávenia voľného času je vykalkulovaná na 143 euro za pobyt. V prípade, že sú zákazníci 2 a rozhodnú sa nevyužiť ponúkané alternatívy, náklady na pobyt sa skladajú z cestovných nákladov, ubytovacích a stravovacích, čím sa celková cena rovná sume 229 euro za pobyt na 4 dni.

V časovej analýze bol spracovaný konkrétny harmonogram projektu. Jednotlivé činnosti a vzťahy medzi nimi boli následne spracované pomocou programu WinQSB, pričom celková dĺžka trvania projektu sa odhaduje na 123 týždňov.

V nákladovej analýze sú rozobraté náklady spojené s realizáciou projektu, ktoré sa po započítaní všetkých zložiek vyšplhali na 3 972 euro. Predpokladá sa, že investícia sa vráti do 13 týždňov. V rámci rizikovej analýzy sa ako nepriaznivé ukázali obavy zo strachu

z neznámeho prostredia a strach z nespokojnosti klientov so službami. Snahou je tieto riziká v čo najväčšej miere eliminovať a to dôslednou komunikáciou a poskytnutím dostatočného množstva informácií o mieste pobytu a predovšetkým o samotnom produkte.

## 16 ZÁVER

Témou diplomovej práce bol Projekt zvýšenia konkurencieschopnosti penziónu Aroma v Báčskom Petrovci. Cieľom práce je navrhnúť projekt, ktorý bude viesť ku zvýšeniu konkurencie schopnosti penziónu Aroma

Diplomová práca bola rozdelená na teoretickú, praktickú a projektovú časť.

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo objasnenie základných literárnych poznatkov z oblasti konkurencieschopnosti, služieb či kvality a na základe toho formulovať teoretické východiská pre spracovanie nasledujúcej praktickej časti.

Cieľom praktickej časti diplomovej práce bola analýza súčasného stavu penziónu a zhodnotenie jeho predností a nedostatkov. Zamerala som sa na typ služieb, ktoré penzión poskytuje svojim zákazníkom, ďalej na analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy, rovnako ako na analýzu konkurencie. V rámci analýzy bol takisto využitý kvalitatívny výskum formou polo štruktúrovaného rozhovoru s vedením penziónu. Z rozhovoru vyplynulo, že spoločnosť napriek mnohým podnikateľským aktivitám má záujem zaoberať sa implementáciou nových produktov, konkrétne sa zaujíma o zavedenie produktu služieb. Spoločnosť vidí v tejto oblasti perspektívu, v okolí sa nachádza veľké množstvo atraktivít, ktoré by mohli zaujať potenciálnych záujemcov o daný produkt služieb.

V projektovej časti som sa zaoberala návrhom konkrétneho produktu služieb, ktorý by spoločnosť mohla implementovať do svojho podnikania.

Projekt vychádzal z vopred stanovených kritérií, ktoré by mal daný produkt obsahovať, ďalej z realizovaného rozhovoru a pozorovania a taktiež zo získaných teoretických znalostí, ktoré boli spracované v teoretickej časti diplomovej práce. Takisto som sa snažila doplniť projekt o svoje vlastné názory tak, aby bol výsledný produkt čo najatraktívnejším pre konečného spotrebiteľa a aby tak prispel ku zvýšeniu konkurencieschopnosti penziónu Aroma. Jednou z ďalších snáh je vyzdvihnúť špecifickosť daného prostredia, kultúru, výraznú kuchyňu a ďalšie zaujímavosti prostredia, v ktorom sa penzión nachádza a prilákať do penziónu a do tejto oblasti čo najväčší počet zákazníkov. Záver projektu obsahoval nákladovú, časovú a rizikovú analýzu. Náklady súvisiace so zavedením projektu boli vyčíslené na 3 972 euro. Časový harmonogram projektu vychádza na dobu 13 týždňov. Bola prevedená aj riziková analýza, ktorá slúži na elimináciu rizík spojených s realizáciou projektu.

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité odborné monografické publikácie, ďalej elektronické zdroje a interné zdroje spoločnosti.

Pri spracovaní diplomovej práce sa postupovalo podľa Zásad pre vypracovanie, ktoré sú uvedené v zadaní diplomovej práce. Domnievam sa, že sa mi podarilo spracovať všetky uvedené body a splniť tak formulované a navrhnuté ciele diplomovej práce.

Rovnako verím, že táto práca bude pre penzión prínosom a moje návrhy budú inšpiráciou pre ďalší rozvoj a zvýšenie konkurencieschopnosti penziónu.

## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### Literárne zdroje

1. BEAVER Allan, 2005. *A dictionary of Travel and Tourism Terminology*. 2nd Edition Oxon: CABI Publishing, 417 s. ISBN 978-0-85199-020-0.
2. COOPER Chris, FLETCHER John, GILBERT David a WANHILL Stephen, 1993. *Tourism Principles and Practise*. Essex: Addison Wesley Longman Limited, 290 s. ISBN 0-582-28694-8.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. ISBN 8024703858.
5. GÚČIK, Marian, 2012. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Vyd. 1. Banská Bystrica: DALI-BB, 219 s. ISBN 978-80-8141-025-3.
6. HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
7. INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ, 2011. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
8. KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
10. KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd 1. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
11. KRŮŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
13. PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.

14. PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 247 s. ISBN 807169276x.
15. PORTER, Michael E, 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, xxiv, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.
16. REID, Robert a David BOJANIC, 2006. *Hospitality Marketing Management*. 4th edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 616. s. ISBN 0-471-47654-4.
17. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
18. Slovensko, 2008. Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky: klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried. In: *Zbierka zákonov č. 277/2008*.

### Internetové zdroje

19. Analýzy (analytické techniky), 2013. *Managementmania* [online]. 17.06.2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/analyzy-analyticke-techniky>
20. *Apartmani Svetlica*, 2013 [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://apartmanisvetlica.wix.com/svetlica-apartmani#!apartmani/ciaa>
21. BLANKE, Jennifer a Thea CHIESA, 2013. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. Geneva: World Economic Forum, ISBN 978-92-95044-40-1. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)
22. *Eko apartmani: Vratimo se prirodi*, 2012 – 2013. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.ekoapartmani.com/>
23. European Commission: Enterprise and Industry, 2013. *Corporate Social Responsibility (CSR)* [online]. 13/12/2013 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
24. FRANCIS, Abey 2013. McKinsey's 7S Framework. In: *MBA KNOWLEDGE BASE* [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.mbaknol.com/strategic-management/mckinsey%E2%80%99s-7s-framework/>

25. GÚČIK, Marian a Ivan PETRÍK, 2007. Sledovať, predvídať, poznať trendy. In: *TOP Hotelierstvo* [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.tophotelierstvo.sk/hotely/ubytovanie/sledova-predvida-pozna-trendy/>
26. História obce Báčsky Petrovac, 2014. *Obec Báčsky Petrovac* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.backipetrovac.rs/sk/obec/istorija.php>
27. CHAPMAN, Alan, 1995-2010. Pest market analysis tool. In: *Businessballs* [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
28. *Serbia: Travel & Tourism Development Potential 2011-2023*. London: World Travel & Tourism Council, November 2013. Dostupné z: <http://www.wttc.org/research/special-countryregion-reports/serbia-research/>
29. ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Business vize* [online]. © 2010-2011 [cit. 2014-02-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

### **Interné zdroje**

Internetové stránky penziónu Aroma

Interné zdroje penziónu Aroma



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1 Hlavné faktory ovplyvňujúce výber stratégií konkurenčných výhod (Mikoláš, 2005).....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2 Organizačná štruktúra penziónu (Interné zdroje).....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 3 Sektorová zamestnanosť v Srbsku (World Travel &amp; Tourism Council, 2013) .....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 4 Vstupné údaje analýzy (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 5 Riešenie navrhovaného projektu pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 6 Sieťový graf zostavený pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>95</i>

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1 Klasifikačné znaky penziónov – ubytovacie priestory (Slovensko, 2008) .....</i>	29
<i>Tab. 2 Klasifikačné znaky penziónov – hygienické zariadenia (Slovensko, 2008) .....</i>	30
<i>Tab. 3 Príklad týždenného menu penziónu Aroma (Interné zdroje) .....</i>	49
<i>Tab. 4 Silné a slabé stránky penziónu Aroma (Vlastné spracovanie) .....</i>	56
<i>Tab. 5 Príležitosti a hrozby penziónu Aroma (Vlastné spracovanie) .....</i>	60
<i>Tab. 6 Súhrn analýzy konkurentov (Vlastné spracovanie) .....</i>	68
<i>Tab. 7 Celkový podiel turizmu na GDP (World Travel &amp; Tourism Council, 2013).....</i>	72
<i>Tab. 8 Charakteristické vlastnosti produktu služieb (Vlastné spracovanie) .....</i>	77
<i>Tab. 9 Detailný popis priebehu pobytu (Vlastné spracovanie) .....</i>	85
<i>Tab. 10 Celkové cestovné náklady na pobyt (Vlastné spracovanie).....</i>	88
<i>Tab. 11 Celkové náklady na pobyt (Vlastné spracovanie).....</i>	89
<i>Tab. 12 Náklady spojené s realizáciou projektu (Vlastné spracovanie).....</i>	91
<i>Tab. 13 Časový harmonogram projektu na zvýšenie konkurencieschopnosti penziónu Aroma (Vlastné spracovanie) .....</i>	92
<i>Tab. 14 Stupne rizika, výskyt a dopad na projekt (Vlastné spracovanie).....</i>	95
<i>Tab. 15 Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastné spracovanie).....</i>	96

## ZOZNAM PRÍLOH

P I Výkaz zisku a strát

P II Súvaha

P III Budova penziónu Aroma

P IV Mapa oblasti

P V Konkurenčné zariadenia penziónu Aroma

P VI Vzor návrhu projektu „*Objavte krásy dolnozemských Slovákov v Srbsku*“

## PRÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A STRÁT

### Výkaz zisku a straty AROMA (v eurách)

2013

	Rok končí 31.12.2013	Rok končí 31.12.2012
Tržby z ubytovania a hostinskej činnosti	75 024	81 026
Ostatné výnosy	5 187	5 602
	<b>80 211</b>	<b>86 628</b>
Spotreba materiálu a nákup služieb	36 990	38 840
Náklady na operatívny leasing	6 231	6 543
Mzdové a osobné náklady	37 320	39 186
Odpisy	633	665
Ostatné prevádzkové náklady	211	222
	<b>81 385</b>	<b>85 456</b>
Finančný výsledok	- 227	-246
<b>Zisk (strata) pred zdanením</b>	<b>- 1 401</b>	<b>926</b>
Daň z príjmu		185
Čistý zisk (strata) z činností	- 1 401	741
Čistý zisk (strata) za obdobie	- 1 401	741
<b>Úplný výsledok hospodárenia za obdobie</b>	<b>- 1 401</b>	<b>741</b>

## PRÍLOHA P II: SÚVAHA

### Súvaha (v eurách)

2013

	<b>Rok končí</b> <b>31.12.2013</b>	<b>Rok končí</b> <b>31.12.2012</b>
<b>Aktíva</b>		
<b>Dlhodobé Aktíva</b>		
Pozemky, vlastné budovy a zariadenia	70 265	66 919
Dlhodobé poskytnuté pôžičky	965	919
Obchodné a iné pohľadávky		
Odložená daňová pohľadávka	14	13
Ostatné dlhodobé aktíva	121	115
<b>Dlhodobé aktíva celkom</b>	<b>71 365</b>	<b>67 966</b>
<b>Krátkodobé aktíva</b>		
Zásoby	5 429	5 170
Obchodné pohľadávky	7 894	7 518
Ostatné krátkodobé pohľadávky	6 237	5 940
Ostatné finančné aktíva	1 421	1 354
Ostatné krátkodobé aktíva	311	296
Peniaze	1 780	1 695
<b>Krátkodobé aktíva celkom</b>	<b>23 072</b>	<b>21 972</b>
<b>Aktíva celkom</b>	<b>94 437</b>	<b>89 939</b>

**Súvaha (v eurách)****2013**

	<b>Rok končí</b> <b>31.12.2013</b>	<b>Rok končí</b> <b>31.12.2012</b>
<b>Pasíva</b>		
<b>Vlastný kapitál</b>		
Základný kapitál	18 452	17 573
Fondy		
- Rezervné fondy	956	910
Nerozdelené zisky	- 660	- 629
<b>Vlastný kapitál celkom</b>	<b>18 748</b>	<b>17 854</b>
<b>Cudzie zdroje</b>		
Dlhodobé záväzky		
Dlhodobé úvery a pôžičky	29 826	28 406
<b>Dlhodobé záväzky celkom</b>	<b>29 826</b>	<b>28 406</b>
<b>Krátkodobé záväzky</b>		
Krátkodobé úvery a pôžičky	10 000	9 524
Obchodné záväzky	24 526	23 358
Ostatné krátkodobé záväzky	11 211	10 677
Ostatné krátkodobé pasíva	126	120
<b>Krátkodobé záväzky celkom</b>	<b>48 863</b>	<b>43 679</b>
<b>Záväzky celkom</b>	<b>75 689</b>	<b>72 085</b>
<b>Vlastný kapitál a záväzky celkom</b>	<b>94 437</b>	<b>89 939</b>

## PRÍLOHA P III: BUDOVA PENZIÓNU AROMA



**PRÍLOHA P IV: MAPA OBLASTI**





**PRÍLOHA P V: KONKURENČNÉ ZARIADENIA PENZIÓNU AROMA  
EKO APARTMANI**



# SVETLICA



# PRÍLOHA P VI: VZOR NÁVRHU PROJEKTU „OBJAVTE KRÁSY DOLNOZEMSKÝCH SLOVÁKOV V SRBSKU“



## OBJAVTE KRÁSY DOLNOZEMSKÝCH SLOVÁKOV V SRBSKU!

Zažite príjemné chvíle odpočinku spojené s objavovaním pamiatok srbskej histórie a kultúry, vzdialené necelých 600 km od Vášho domova. Penzión Aroma Vám ponúka ubytovanie v slovenskom etno štýle na 4 noci aj s polpenziou. V celom objekte sa hovorí slovenčinou, 25 km od miesta pobytu sa nachádza ekonomicko-kultúrne centrum Novi Sad s bohatým kultúrnym i obchodným výžitím. Neváhajte a navštívte túto špecifickú kultúru s nádychom južanského prostredia.

### Ponuka zahrňa

- 1x uvítací drink
- 3 x ubytovanie
- Poskytnutie uterákov a toaletných potrieb zdarma
- 3 x raňajky v podobe servirovania miestnych špecialít
- 3 x domáca večera v podobe 3 chodov
- WIFI zdarma v celom objekte
- Parkovanie u penziónu zdarma

Cena pobytu na 4 dni pre 2 osoby s cestou € 229,- (Cena bez voľno časových aktivít)

### Alternatívne možnosti trávenia voľného času

- Novi Sad
- Petrovaradínska pevnosť
- Belehrad
- Aquapark
- Vinotéka Vendelin