

# **Ideový projekt managementu produktu animace v cestovní kanceláři HYDROTOUR a.s.**

Bc. Ingrid Madejová



# ABSTRAKT

## *Abstrakt česky*

Cílem projektu bylo rozeanalyzovat a předložit cestovní kanceláři HYDROTOUR a.s. řešení na zlepšení, zefektivnění a sprofesionalizování již existujícího produktu animace. Po důkladných analýzách, z kterých vyplynuly mnohé užitečné informace jsem v praktické části navrhla konkrétní vizi zlepšení manažmentu existujícího produktu z hlediska vybraných manažérských funkcí, strategie produktu, jeho plánování a formulace cílů, organizování a řízení. Výsledkem je navržení konkrétního řešení a příslušní marketingové podpory – promotion.

## *Abstrakt ve světovém jazyce*

The main aim of my project was to analyse and submit a proposal to Hydrotour, travel agency, how to improve, make more effective and profesional existing product of animation. After exhaustive analyses, in which I investigated very important informations, I was sugessted concrete vision in a practice part of my project. The scheme is about improvig management of existing product from the side of managerial functions, product strategie, its plannig, aim formulation, organizing and managing. The result of my project is particular solution and appropriate marketing promotion.

## **POĎAKOVANIE**

Moje poďakovanie v prvom rade patrí diplomovej vedúcej doc. JUDr. Ľudmile Novackej, Csc. za jej profesionálny prístup, trpezlivosť, prejavenie pochopenia a ochotu poradiť a pomôcť pri odborných problémoch, ktoré sa vyskytli počas spracovávania tohoto projektu.

Zároveň by som rada poďakovala Ing. Mikulášovi Milkovi, generálnemu riaditeľovi cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s. za ústretovosť, pochopenie a v neposlednom rade aj za poskytnutie interných materiálov a informácií, týkajúcich sa riešenej problematiky.

## OBSAH

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>                                                                     | <b>8</b>  |
| <b>1 CHARAKTERISTIKA PRODUKTU ANIMÁCIA A JEHO POSLANIE .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| 1.1 KRITICKÁ ANALÝZA LITERATÚRY – ANIMÁCIA ZO SOCIOLOGICKO-<br>PSYCHOLOGICKÉHO Hľadiska .....      | 9         |
| 1.1.1 Definícia animácie a jej úloha, základné pojmy .....                                         | 9         |
| 1.1.2 Spotrebiteľ na trhu voľného času .....                                                       | 11        |
| 1.1.3 Stanovenie poslania služieb - produktu.....                                                  | 15        |
| 1.2 MANAŽMENT PRODUKTU A JEHO FUNKCIE .....                                                        | 19        |
| 1.2.1 Produkt animácia.....                                                                        | 19        |
| 1.2.2 Plánovanie a vytyčovanie cieľov .....                                                        | 22        |
| 1.2.3 Organizovanie a jeho proces .....                                                            | 27        |
| 1.2.4 Motivácia spotrebiteľa a turistické atraktivity .....                                        | 28        |
| 1.2.5 Úloha komunikácie v animácii.....                                                            | 32        |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>                                                                    | <b>34</b> |
| <b>2 ANALÝZA EXISTUJÚCEHO PRODUKTU ANIMÁCIA CESTOVNEJ<br/>    KANCELÁRIE HYDROTOUR A.S.....</b>    | <b>35</b> |
| 2.1 KTO JE CESTOVNÁ KANCELÁRIA HYDROTOUR A.S.? .....                                               | 35        |
| 2.2 TERITORIÁLNA SEGMENTÁCIA.....                                                                  | 36        |
| 2.3 HOTELOVÁ SEGMENTÁCIA.....                                                                      | 39        |
| 2.4 ANALÝZA PODĽA TYPU MANAŽMENTU ANIMÁCIE .....                                                   | 43        |
| 2.5 EKONOMICKÁ ANALÝZA.....                                                                        | 46        |
| 2.5.1 Nákladová analýza .....                                                                      | 46        |
| 2.5.2 Mimoekonomická efektívnosť animácií v zájazde .....                                          | 47        |
| 2.6 SWOT ANALÝZA PRODUKTU ANIMÁCIA KLUB MARKÍZA .....                                              | 48        |
| 2.7 ANALÝZA NÁZOROVEJ HLADINY KLIENTOV CESTOVNEJ KANCELÁRIE NA<br>DANÝ PRODUKT V SEZÓNE 2004 ..... | 49        |
| 2.8 SYNTÉZA POZNATKOV, STANOVENIE HYPOTÉZY A JEJ ZDÔVODNENIE .....                                 | 66        |
| 2.8.1 Syntéza poznakov.....                                                                        | 66        |
| 2.8.2 Stanovenie hypotézy .....                                                                    | 68        |
| <b>3 VLASTNÉ SPRACOVANIE PROJEKTU .....</b>                                                        | <b>69</b> |
| 3.1 STRATÉGIA PRODUKTU .....                                                                       | 69        |
| 3.1.1 Tvorba a návrh stratégie.....                                                                | 70        |
| 3.2 PLÁNOVANIE PRODUKTU ANIMÁCIA .....                                                             | 71        |
| 3.3 STANOVENIE CIEĽOV PRODUKTU ANIMÁCIA KLUB MARKÍZA.....                                          | 75        |
| 3.4 ORGANIZOVANIE PRODUKTU A JEHO RIADENIE .....                                                   | 76        |
| 3.4.1 Organizovanie produktu.....                                                                  | 76        |
| 3.4.2 Riadenie produktu animácia.....                                                              | 77        |
| 3.5 OVERENIE STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....                                                              | 79        |
| 3.6 MARKETINGOVÁ PODPORA (PROMOTION) .....                                                         | 80        |

|          |                                                                                  |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6.1    | Podpora produktu animácia ako determinantu pred rozhodovaním o kúpe zájazdu..... | 81        |
| 3.6.2.   | Podpora produktu animácia vo vybranej destinácii počas účasti na zájazde.....    | 82        |
| <b>4</b> | <b>ZHODNOTENIE PROJEKTU .....</b>                                                | <b>84</b> |
|          | <b>ZÁVER .....</b>                                                               | <b>88</b> |
|          | <b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>                                          | <b>88</b> |
|          | <b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>                                                     | <b>90</b> |
|          | <b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>                                                     | <b>91</b> |
|          | <b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>                                                        | <b>92</b> |

## ÚVOD

### *Cieľ projektu*

Cieľom projektu bolo vypracovať pre cestovnú kanceláriu návrh riešenia na zlepšenie, zefektívnenie a sprofesionalizovanie jej existujúceho produktu animácia.

Vybraná cestovná kancelária (touroperátor) priniesla ako prvá, už v roku 2000, na slovenský trh cestovného ruchu produkt animácia v takom širokom rozsahu (šport, kultúra, denné a večerné programy, miniklub pre deti). Postupom času sa snažila služby v tejto oblasti vylepšovať, ale z časových dôvodov nikdy nepristúpila k ich dôkladnej analýze a teda nemala dostatok informácií na potencionálne odstránenie nedostatkov.

Nakoľko som zamestnancom menovanej cestovnej kancelárie a istý čas som dokonca mala možnosť manažovať tento produkt, a teda aj pozorovať aká je jeho súčasná trhovú pozíciu na Slovensku i vo vybraných zahraničných destináciách. Pozorovaním a rozhovormi s kompetentnými osobami som zistila, že aj napriek snahe cestovnej kancelárie existujú ešte aj iné možnosti riešenia jeho vylepšenia a sprofesionalizovania, ktoré v projekte popisujem. V neposlednom rade som sa snažila poukázať aj na vysokú ekonomickú náročnosť produktu animácia v cestovnej kancelárii, ktorá sa dá efektívnymi riešeniami uvádzanými v projekte znížiť, príp. finančné prostriedky teraz investované využiť na iné účely, ktoré tento produkt podporia.

Po rozhovore z generálnym riaditeľom cestovnej kancelárie sme dospeli k spoločnému záveru, že práve táto problematika je vhodnou témou na spracovanie diplomovej práce – projektu a možno práve jeho verifikácia v praxi ukáže pozitívne výsledky.

### *Metódy spracovania*

Na dôkladné rozanalyzovanie uvádzaného problému bolo potrebné v projekte využiť niekoľko metód výskumu a zisťovania informácií, ktoré verifikovali súčasný stav produktu animácia a zároveň poskytli dôležité údaje potrebné k následnému samotnému vypracovaniu projektu.

Na zistenie účelu som použila nasledovné metódy: analýza, syntéza, kvantitatívny výskum pomocou dotazníkov, pozorovanie, rozhovor, štatistické metódy a hodnotenie expertov.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 CHARAKTERISTIKA PRODUKTU ANIMÁCIA A JEHO POSLANIE

## 1.1 Kritická analýza literatúry – animácia zo sociologicko-psychologického hľadiska

### 1.1.1 Definícia animácie a jej úloha, základné pojmy

K službám pre hotelových, kúpeľných hostí, pre výletníkov na lodiach či pre návštevníkov turistických stredísk a klubov pribudol v posledných rokoch ďalší pojem „animácie“ alebo „animačný program“. Je množstvo charakteristík tohto novodobého fenoménu turizmu a rekreácie.

#### *Pojem animácia*

Pojem animácie sa udomácnil v mnohých krajinách sveta. Jeho pôvod je v latinčine, kde „anima“ znamená duša. Pod animáciou sa rozumie taktiež oživenie a animovať znamená rozveseľovať, zabávať, povzbudzovať respektíve aktívne využívať voľný čas. Stal sa európskym pojmom pre činnosti vo voľnom čase, čo potvrdzuje jeho približne rovnaké znenie takmer vo všetkých jazykoch napr. francúzsky – animation, chorvátsky – animacija, nemecky – animation, španielsky – animación, taliansky – animazione alebo turecky – animasyon. Pojem animácia a animácia ako služba sú osobitne známe v krajinách okolo Stredozemného mora, v ktorých turizmus zaujíma významné miesto v ekonomikách týchto krajín. V anglicky hovoriacich krajinách sa tento pojem výrazne fixoval v oblasti filmu (animačný – trikový film), následne sa objavil v oblasti výpočtovej techniky (grafika), preto sa v turizme niekedy používa aj iný, významovo a obsahovo identický pojem „Guest Relations“.

Nakoniec treba zdôrazniť, že v definovaní animácie nie je medzi autormi úplná zhoda. Neexistuje jedna všeobecne platná definícia, ale v každej sa zjavne alebo skryte vyskytuje podstatný zmysel animácie a to je záujem o človeka, práca pre jeho úžitok a zážitok.

Všeobecne sa pod animáciou v turizme rozumejú rozmanité činnosti, ktoré sa tvoria s úmyslom obohatiť, spestriť dovolenkový pobyt klientom. Taktiež vedú k povzbudeniu, k zábave, k hrám a veselosti, k nenútenému poznávaniu a rozširovaniu rozhľadu a v neposlednom rade k telesnému pohybu a zdravému životnému štýlu.

### ***Úloha animácie***

Úlohou animácie v turizme je oživiť, obohatiť dovolenkový pobyt, zorganizovať voľný čas a zintenzívniť zážitok človeka z vlastnej aktivity a z kontaktov medzi ľuďmi. Je to obohacovanie voľného času hodnotami, ktoré sú šancou pre autentické uspokojenie vlastných potrieb a rovnako aj šancou rozvíjania a kultivácie potrieb. Ide o novodobé činnosti, ktoré sú súčasťou produktu turistických stredísk, hotelov a hotelových sietí, liečebných kúpeľov, športovo-rekreačných komplexov, zábavných parkov, klubov, ktoré zabezpečujú a riadia vyškolení animátori.

### ***Úžitok animácie***

Animácia, animačné aktivity majú zreteľný psychologický aspekt. Preto základným východiskom pre plánovanie animačných aktivít sú motívy účasti ľudí v turizme, ich potreby, ktoré si chcú v rámci voľného času uspokojiť.

Takými potrebami môžu byť:

- telesný pohyb a šport,
- potreba spoločenských kontaktov a nadväzovania známostí,
- zábava a rozptýlenie,
- potreba ďalšieho vzdelávania, poznávania a objavovania,
- dobrodružstvo a nové zážitky,
- odreagovanie sa od každodenných stresov,
- potreba zmeny prostredia, klímy a počasia,
- spoznávanie samého seba,
- odpočinok, uvoľnenie, načerpanie síl,
- meditácie a pod.

Uspokojovanie potrieb a očakávaní dovolenkárov pri animačných aktivitách spočíva v schopnostiach animátora vytvárať zaujímavé a podnetné rozvojatvorné situácie, ktoré sa stanú vhodnou príležitosťou na formovanie postojov človeka ku rekreácii a k jeho dlhodobej aktívnosti a čulosti. Nejde teda len o momentálny efekt, ale aj o formovanie trvácnejších návykov a postojov k vlastnému zdraviu, k životným hodnotám a aktívnejšiemu životnému štýlu.

Účinnosť rozvojatvorných situácií rastie s mierou atraktívnosti a emocionálnosti aktivít, na ktorých sa človek bezprostredne zúčastňuje, v ktorých je angažovaný do poznávania, skúmania, tvorenia, hrania, súťaženia a zábavy. Avšak nielen od atraktívnosti a emocionálnosti, ale aj od výsledku osobnej zaangažovanosti v poznávaní, hraní, súťažení, čiže od toho čo mu tieto činnosti priniesli. Jednoducho povedané aký má človek z toho momentálny pôžitok a aký bude mať prínos v budúcnosti.

Rozvojatvornú situáciu v praxi animácie možno definovať ako komplex vonkajších podnetov, ktoré vzbudzujú záujem a podnecujú ľudí k určitému správaniu, ktoré navodzujú príjemné zážitky a zanechávajú hodnotné skúsenosti s impulzom na potvrdenie, uvažovanie, prehodnotenie alebo zmenu spôsobu vlastného života.

### **1.1.2 Spotrebiteľ na trhu voľného času**

Z poznania súčasného stavu a z očakávania trendov v turizme a rekreácii v prvom desaťročí XXI. storočia v celosvetovom meradle, jednoznačne vyplýva odklon od pasívnych spôsobov trávenia voľného času a dovolení. Čoraz viac ľudí uprednostňuje a bude vyhľadávať príležitosti na aktivity, na osobnú angažovanosť, na zapájanie sa do činností, ktoré im prinesú nové, nevšedné zážitky. Z druhej strany však, len menšia časť dovolenkárov v turistických strediskách a hotelových hostí je pripravená a schopná vymaniť sa z každodenného stereotypu a zorganizovať svoj pobyt bez pomoci, či asistencie z vonku. Záujem venovať sa želanej aktivite je často blokový vlastnou pohodlnosťou, ale najmä absenciou jasných príležitostí a ponúk. Možno teda konštatovať, že správanie ľudí vo voľnom čase je v podstatnej miere určované potrebou cítiť sa dobre a obohacujúco stráviť mimopracovný čas, k čomu v prevažnej miere ľudia očakávajú podnet z vonku.

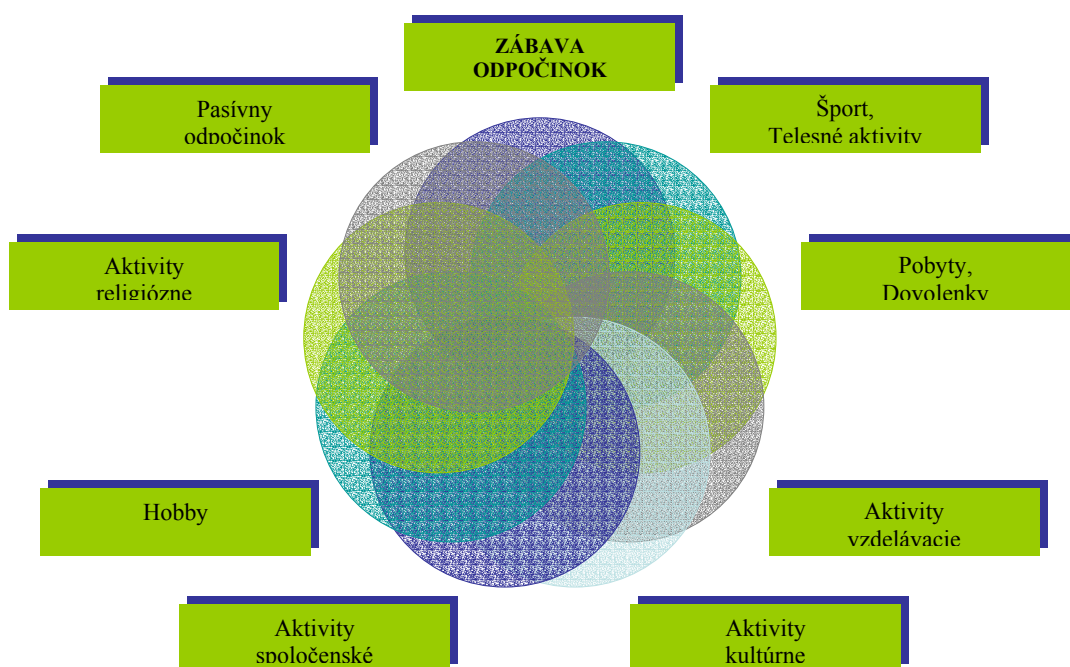
Aj napriek tomu, že človek je vnútorne stotožnený s myšlienkou aktívneho trávenia voľného času, nie je vždy jeho predsavzatie „urobiť niečo pre seba, pre svoj úžitok a dobro“ aj vyústi do reálneho konania. Často je potrebné preklenúť isté prekážky, čo už osobné alebo podnietené z vonku. Impulz z vonku ako podnet na ich „rozhýbanie“ je preto veľmi dôležitý. Inak ostávajú pasívni, schopní hľadať množstvo výhovoriek na sebaospravedlňovanie vlastnej pohodlnosti.

Ponuka, ktorá je zaujímavá, stáva sa pre dovedty pasívneho konzumenta impulzom na jeho prerod v aktívneho spotrebiteľa zážitkov. S trochou nadsázky sa dá povedať, že zážitok je možné kúpiť a teda je tovarom na trhu voľného času.

### Voľný čas

Život v modernej spoločnosti je spojený s nárastom fondu voľného času. Pre kvalitu života však nie je podstatné iba to, koľko času má človek pre seba a svoje záujmy, ale aj kvalita tohto času. Tá hovorí o tom, čím, akými činnosťami, akým obsahom je voľný čas vyplňovaný.

Voľný čas a v jeho rámci rekreácia, sú sférou slobody človeka, voľnosti výberu aktivít, ktorým sa venuje pre potešenie, zážitky a zábavu, alebo pre rozvoj osobnosti. Je to čas, ktorý sa však dá tráviť tiež nečinnosťou - pasivitou. Výber je vždy v rukách konkrétneho človeka.



Obr. 1. Funkcie voľného času (autor: Ďuríček)

Na obrázku (Obr.1.) je predstavený model funkcií voľného času a skupín voľnočasových aktivít. Pri tom funkcie sú na vrchole (zábava, odpočinok) čo znamená, že každá z nich je primeranou mierou zastúpená v aktivitách voľného času znázornených po obvode. Aktivity môžu byť receptívne, alebo aktívne (tvorivé).

V poslednom desaťročí sa v turizme odborníci čoraz častejšie zaoberajú problematikou aktivít ľudí vo voľnom čase. Skúmaním motívov a očakávaní turistov,

analýzou ich dopytu po službách a skúmaním tzv. dovolenkového správania sa turistov bolo zistené, že trvalo rastie počet takých turistov, ktorí chcú svoj voľný čas tráviť aktívne, zaujímavo a vzrušujúco. Podľa prognóz WTO (Svetová organizácia turizmu) trend k aktívnej dovolenke a k aktívne trávenému voľnému času bude pokračovať aj v prvých 20 rokoch XXI. storočia [Alejziak, 1999]. Bude stúpať psychoterapeutický význam dovoleniek, lebo vysoké pracovné tempo neumožňuje pracovníkovi regeneráciu.

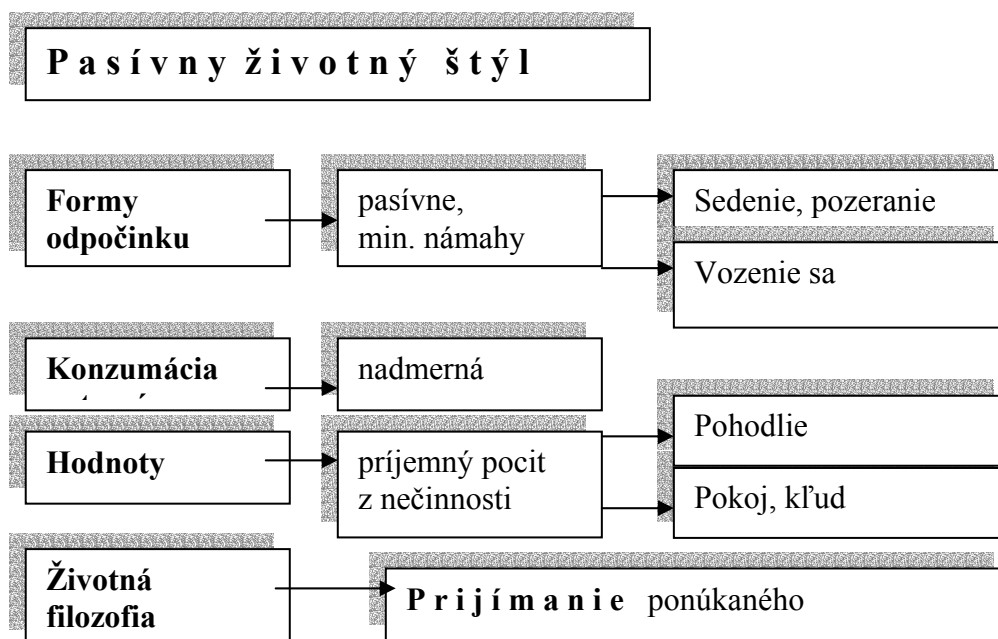
Naznačené trendy signalizujú význam uvedomenia si zmeny filozofie poskytovania služieb v turizme. V praktickej rovine to znamená, že tradičné dopravné, ubytovacie a stravovacie služby je potrebné nevyhnutne rozšíriť o ďalšie, zamerané na znásobenie príležitostí pre zvýšenie kvality života vo voľnom čase. Jednou, ak nie hlavnou službou v tomto smere, je animácia. Práve cestovná kancelária HYDROTOUR a.s., ako prvá slovenská kancelária, začala poskytovať v rámci svojich ostatných služieb aj vlastné animácie so slovenskými animátormi, pre slovenských turistov už známym názvom „Klub Markíza“. Ako slovenský topuoperátor sa stala priekopníkom v poskytovaní tejto služby vo svojich vybraných destináciách a hoteloch už v roku 2000.

Jednoznačne sa ukazuje, že animácia v turizme má veľkú perspektívu. Sme svedkami stále viac sa rozmáhajúceho priemyslu zábavy, do rozpočtov rodín sú zakalkulované náklady na zábavu, kultúru, cestovanie, turizmus. Je to produkt, za ktorý sú už v dnešnej dobe jednotlivci ochotní vydať nemalé peniaze s dôverou, že im poskytne to, čo očakávajú. To však znamená, že ju nemožno robiť náhodne, amatérsky, ale so znalosťou veci a profesionálne.

### ***Životný štýl***

Existuje mnoho definícií a delení životných štýlov. Najdôležitejším a najúčelnejším základným rozdelením je jeho delenie na pasívny a aktívny životný štýl.

Pasívny (konzumný) životný štýl (Obr.2.) je spojený s pasívnymi formami odpočinku. Prevažuje sedenie, vozenie sa, pozeranie, minimum svalovej námahy obyčajne doprevádzané konzumovaním nadmerného množstva stravy. Ústrednou hodnotou je pokoj, pohodlie, teda istá forma pôžitkárstva z nečinnosti. ***Je to filozofia prijímania ponúkaného.***



Obr. 2. Pasívny životný štýl (autor: Ďuriček)

Aktívny životný štýl (Obr.3.) je založený na aktivite človeka orientovanej mnohými smermi. Pohyb, čulosť, vychádzky, športovanie a racionálne stravovanie sú základnými snaženiami jeho vyznávačov. Podstatnými hodnotami sú osobná výkonnosť, aktívne zdravie, teda forma pôžitku z činnosti. **Je to filozofia vyhľadávania príležitostí.**



Obr.3. Aktívny životný štýl (autor: Ďuriček)

Rast životnej úrovne ľudí súčasnej civilizácie je závislý od dvoch základných faktorov alebo skutočností:

1. od rastu disponibilných dôchodkov spotrebiteľov, čo tvorí priamu väzbu na hospodársku prosperitu krajiny,
2. od množstva voľného času, ktorý je ovplyvňovaný viacerými činiteľmi, ako sú dĺžka zákonnej dovolenky, počet odpracovaných hodín za týždeň, vek pre odchod na dôchodok, trvanie školského vzdelávania a pod.

Pri priaznivom vývine príjmov a voľného času je možné sledovať nárast popularity aktivít vo voľnom čase, čoho dôsledkom je rastúci dopyt po animačných službách. Rastie ochota utrátiť časť príjmov na vyplnenie voľného času. Rekreačné, dovolenky, cestovanie, návštevy kultúrnych a zábavných podujatí, režim, v ktorom sú zastúpené športové aktivity a pod., to sú oblasti, ktoré sa v oveľa väčšej miere ako v minulosti, stretávajú s priaznivejším záujmom spotrebiteľa voľného času.

Nárast popularity aktivít voľného času pravdepodobne tkvie v tom, že voľný čas je sférou slobody, možnosti slobodného rozhodovania, očakávania niečoho príjemného, radostného, povznášajúceho a dobrodružného. Moderný človek vie, že voľný čas stojí peniaze a kalkuluje s výdavkami tohoto druhu, s podmienkou, že mu to prinesie zážitky. Takto trhovo vnímaný zážitok je vlastne produktom, ktorý niekto pripravil a niekto kúpil.

### **1.1.3 Stanovenie poslania služieb - produktu**

#### ***Poslanie služieb***

Stanovenie efektívneho poslania (misie) služby je dôležité najmä z hľadiska jej orientácie a diferenciacie. Vzhľadom k nehmateľnému charakteru služieb a významnej úlohe ľudských zdrojov v tomto odvetví rastie potreba jasnej definície poslania, ktoré zameria úsilie tým správnym smerom.

Poslania môžu byť formulované rôzne napr. ako vymedzenie podnikateľských aktivít, ako definícia podnikateľskej filozofie, krédo, vízia, stanovenie účelu a pod.

Poslanie sa dá definovať ako trvalé prehlásenie účelu, ktoré prináša jasnú a presnú víziu súčasných a budúcich činností v oblasti produktu, služby, hodnôt názorov a konkurenčného odlišenia. Poslanie napomáha determinovať vzťahy na všetkých trhoch,

s ktorými prichádza podnik do styku. Slúži pre lepšiu orientáciu a uľahčuje samostatné rozhodovanie na všetkých podnikových úrovniach.

Poslanie by malo vyjadrovať základné hodnoty, snahy a stratégie podniku. Poslania sú v praxi často podobné a postrádajú jedinečné záväzky vyjadrujúce špecifické hodnoty a ciele určitého podniku.

Dôvody pre stanovenie poslania sú rôzne. Niektorí ju pokladajú len za vizitku na verejnosti a niektorí za kľúčový nástroj strategickej orientácie podniku na hlavné podnikateľské aktivity. Poslanie by malo udávať smer činnosti a vyjadrovať strategické zámery, prania a úsilie podniku.

Pri stanovení efektívneho poslania podniku manažéri najčastejšie narážajú na tieto problémy:

- Výsledkom úsilia manažérov pri hľadaní efektívneho poslania býva často silná frustrácia.
- Vrcholoví manažéri v podnikoch služieb nepovažujú poslanie za užitočné.
- Zamestnanci pozerajú na poslanie podniku ako na plytkú a bezvýznamnú frázu a v mnohých prípadoch k nej pristupujú skepticky a s výsmechom.

### ***Povaha podnikových poslaní***

Povaha poslania má tieto dôležité požiadavky, ktoré sa nesmú pri efektívnom stanovovaní prehliadať:

- Je potrebné sa vyvarovať príliš všeobecnej, ale aj príliš špecifickej definícii.
- Je potrebné starostlivo zvážiť celé publikum poslania, tzn. všetky subjekty, ktorých sa poslanie týka – cieľová skupina.
- Je potrebné chápať všetky podmienky a súvislosti v danej podnikateľskej oblasti.
- Poslanie musí byť jedinečné.
- Poslanie musí byť orientované na trh, nie na produkt.

### ***Stanovenie poslania v službách***

Východiskovým bodom je zhodnotenie celkovej situácie či je podnik na tento krok pripravený. Americkí autori Frohman a Pascarella tvrdia, že podnik je pripravený vtedy, keď kladne odpovie na všetky nasledujúce otázky:

- ✓ Máme istotu, že nám výhody plynúce z poslania kompenzujú všetok vynaložený čas a úsilie?
- ✓ Máme skutočne niečo výnimočné čo povedať o poslaní našich budúcich podnikateľských aktivít?
- ✓ Máme skutočne čo výnimočné povedať o našich manažérskych praktikách a hodnotách z hľadiska zaistenia dlhodobého úspechu?
- ✓ Môžeme si dovoliť investovať čas, ktorý si stanovenie efektívneho poslania žiada?
- ✓ Sme pripravení byť objektívni pri hodnotení našich manažérskych praktík a vzťahov?
- ✓ Sme ochotní prijať spätnú väzbu od našich zákazníkov, konkurentov a ostatných trhov, aby sme lepšie porozumeli potrebám, ktoré uspokojujeme a zistili ako nás vnímajú ostatní?
- ✓ Sme ako vrcholoví manažéri ochotní vytrvať a hájiť naše podnikateľské činnosti a hodnoty a byť vždy dobrým príkladom?
- ✓ Vieme nájsť poslanie, ktoré bude vyvážené z hľadiska všeobecného a špecifického, ktoré stanoví pravidlá pre podnik ako celok a zároveň bude významné pre konkrétne plánovacie a rozhodovacie procesy?
- ✓ Existuje vhodný kandidát pre riešenie tejto úlohy?

Pri stanovení poslania existujú rôzne možnosti, napr.:

- ✓ **Princíp workshopu** je typickým spôsobom strategického či marketingového plánovania za účasti vrcholového manažmentu. Workshop začína definovaním účelu a úlohy poslania a stanovením odlišných typov pre rôzne úrovne podniku. Pokračuje hodnotením príkladov dobrých a zlých poslaní. Nasledujú tímové cvičenia, kde päťčlenné skupiny vypracujú prvé návrhy poslaní. Tieto sú potom prezentované a prebiehajú diskusie a hodnotenia silných a slabých stránok každého z nich. Celý proces sa opakuje na rôznych riadiacich úrovniach a v rôznych útvaroch, pokiaľ nie je nájdená uspokojivá formulácia poslania.
- ✓ **Princíp vrcholového tímu** bol uplatňovaný v správnych radách mnohých podnikov. Počet členov tímu by nemal presahovať osem ľudí. Sedenie začína definovaním účelu podnikania zo strany riadiacich pracovníkov. Každý člen tímu napíše svoju verziu poslania na kartičku. Názory sa väčšinou líšia. Kartičky sú pozbierané, pomiešané a cez prestávku sa napíšu na tabuľu. Formulácie sa stávajú v tejto chvíli anonymnými. Po ich zverejnení je tím opäť vyzvaný, aby napísal druhú verziu

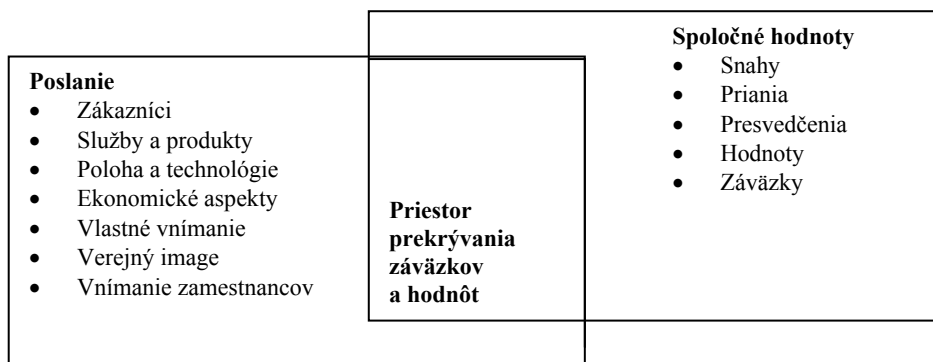
poslania, kartičky sa zasa pozbierajú a poslania sú napísané tak aby prekrývali pôvodné verzie. V tejto chvíli sa môže začať diskusia. Nasledujú ďalšie kolá, v ktorých sa postupne začne formulovať oficiálna verzia poslania.

Poslanie, ktoré bolo raz prijaté, sa mení len zriedka. Potrebu zmeny môžu vyvolať novovzniknuté príležitosti, strata doterajších trhov alebo prevratné technologické zlepšenia. Zároveň by však malo každoročne podliehať revízii a úpravám, ktoré si vyžiada okolité prostredie. Postup pri stanovení poslania úzko súvisí s podmienkami, v ktorých sa podnik nachádza. Správne stanovené poslanie by malo predovšetkým:

- Definovať cieľ podniku.
- Identifikovať príslušné služby a trhy.
- Napomáhať pri výbere súčasných a budúcich strategických možností rastu.
- Zaistiť rovnováhu medzi všeobecným a špecifickým.
- Odlíšiť podnik od ostatných subjektov v danom odvetví.
- Byť natoľko špecifický, aby skutočne ovplyvňovalo správanie sa celého podniku.
- Byť realistické, dosažiteľné a flexibilné.
- Byť zamerané viac na potreby zákazníka a ich uspokojovanie ako na vlastnosti produktov.

### ***Dosiahnuteľnosť poslaní***

Efektívnosť poslaní je základným prvkom marketingovej stratégie podniku služieb. Aj keď konečná verzia vypadá často veľmi jednoducho, môže byť výsledkom časovo aj technicky náročného prieskumu a hodnotenia činnosti.



*Obr. 4. Dosiahnuteľnosť poslania*

– súlad záväzných prehlásení a uznávaných hodnôt (autor: Payne)

Na obrázku (Obr.4.) je priestor, kde sa prekrývajú záväzné prehlásenia (obsah poslania) so spoločnými hodnotami podniku. Veľkosť priestoru, kde sa záväzky a hodnoty prekrývajú predurčuje úspech pri naplňovaní poslania.

### ***Poslanie produktu animácia v cestovnej kancelárii***

Poslaním produktu animácia je v prvom rade prinášať príjemné chvíle strávené s príjemnými ľuďmi a nezabudnuteľnými zážitkami, taktiež prinášať pocity pohody, krásna a porozumenia, oddych a relaxáciu. Ďalej dbá na aktívny pohyb a teda zároveň na zdravie človeka a nezabúda na ani na deti a ich záujmy.

Kvalitnou animáciu s profesionálnymi animátormi cestovná kancelária ponúkne svojim klientom určitý nadštandard vo svojich službách a to je predpokladom, okrem ekonomického prospechu, aj na nezaplatiteľný úsmev spokojného klienta.

## **1.2 Manažment produktu a jeho funkcie**

Funkcie manažmentu predstavujú typické činnosti. Prvýkrát ich popísal v roku 1915 Henry Fayol a prácu manažérov rozdelil do piatich funkcií: **plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola**. Tieto boli neskôr rôzne dopĺňované o činnosti ako rozhodovanie, práca s personálom, komunikovanie, vedenie, riadenie, motivovanie a iné.

Na úvod si predstavíme pojem produkt a potom sa budeme venovať niektorým vybraným funkciám manažmentu.

### **1.2.1 Produkt animácia**

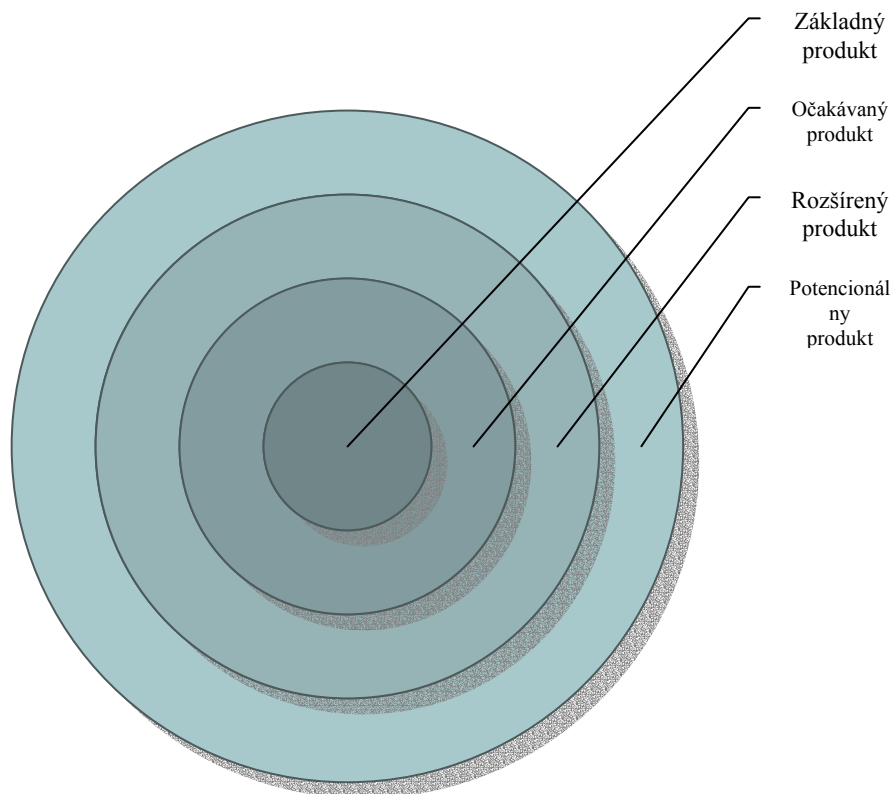
Produktom rozumieme súhrn objektov či procesov, ktoré prinášajú zákazníkovi určitú hodnotu. Služby sú dielčou kategóriou predstavujúcou typ produktu. Treba si uvedomiť, že spotrebiteľ v skutočnosti nekupuje službu, ale kupuje konkrétny úžitok a celkovú spotrebnú hodnotu ponuky. Ponuka predstavuje úžitok, ktorý zákazníkovi plyní z nákupu služieb. Ponuku služieb podľa ich povahy rozdeľujeme do štyroch kategórií:

- hmatateľný tovar,
- hmatateľný tovar so sprievodnými službami,
- služba so sprievodnými výrobkami a službami,
- len služba.

Ponuku je možné si fyzicky predstaviť ako jadrový atóm, ktorý je obklopený sústavou hmotných a nehmotných prvkov, vlastností a úžitkov zoskupených okolo jadra resp. základného produktu. Do sústavy okolitých prvkov patrí balenie, reklama, cena, dostupnosť, inštruktáž, záruka, spoľahlivosť a pod.

Produkt môžeme rozdeliť (Obr.5.) do niekoľkých úrovní:

- **Základný produkt.** Predstavuje základnú službu, napr. poskytnutie lôžka v hoteli.
- **Očakávaný produkt.** Skladá sa zo základného produktu a súhrnu základných podmienok, ktoré spotrebiteľ očakáva.
- **Rozšírený produkt.** Je hlavnou oblasťou diferenciácie ponuky. Odlišuje sa pridanou hodnotou k základnému produktu.
- **Potencionálny produkt.** Zahrňuje všetky možné pridané pridané vlastnosti a zmeny produktu, ktoré prinesú kupujúcemu ďalší úžitok.



Obr. 5. Úrovne produktu

### ***Animácia je turistickým produktom***

Animácia je turistický produkt od ktorého spotrebiteľ očakáva úžitok, ktorým je zážitok. Tento produkt musí byť kreovaný pre vznik zážitku a má svoje zvláštnosti, ktorými sú:

1. Je založený na zohľadnení črt turistických aktivít – komfort, krásno, napätie, neočakávanosť, výnimočnosť i rizikovosť.
2. Vychádza z idey „zahrnutia host’a“ vhodnými (komfortnými) podmienkami, atraktivitami, možnosťami a príležitosťami a žičlivým prostredím zo strany zamestnancov, či poskytovateľov služieb.
3. Má pre klienta veľkú mimoekonomickú hodnotu, tzn. má pre neho nadhodnotový, psychosociálny charakter .
4. Je bohatý na symboly znamenajúce osobnú prestíž a rast sebavedomia turistu. Neočakáva len „bol som a videl som“ ale hlavne „skúsil som, zažil som“.
5. Je citlivý na módné trendy, na zmeny spoločenských preferencií trávenia voľného času. Dosiahnutie istej spoločenskej úrovne súbežne vyžaduje primeranú formu trávenia voľného času, správania sa vo voľnom čase.
6. Je nadštandardne zložitý a tým aj komplikovane zabezpečiteľný voči zlyhaniu niektorej z jeho súčastí.
7. Je to produkt, ktorý má zároveň osloviť aj emócie aj rozum, a tak vyvolať kumulovaný efekt – zážitok.
8. Kreovanie produktu pre zážitok musí ísť po línii:  
PROFESIONALITA – SLUŠNOSŤ – ŽIČLIVOSŤ.

Poznanie zvláštností turistického produktu kreovaného pre zážitok je jedným z podstatných predpokladov pre efektívnu prácu producentov v turizme a rekreácii. Po stotožnení sa s tým, akú má mať produkt podobu, ostáva ešte otázka ako a komu ho správne poskytnúť.

Vytvorenie správnych podmienok na poskytovanie produktu ovplyvňuje vo veľkej miere prostredie a konečný spotrebiteľ – návštevník so svojimi očakávaniami. Po segmentácii trhu, následnej analýze prostredia a overovania názorovej hladiny spotrebiteľa bolo zistené, že je nutné zabezpečiť a vytvoriť nasledovné činnosti a okolnosti aby bol produkt úspešný a ziskový.

- Prajné prostredie, akceptabilná a príjemná atmosféra - personál, pracovníci.
- Atraktivity – konzumácia jedál a nápojov, zaujímavé programy a podujatia, pozorovanie, počúvanie, meditácia, tvorivá činnosť atď.
- Možnosti a príležitosti – spoločenské kontakty, zábava, starostlivosť o zdravie a telo, poznávanie, sebarozvoj a vhodné podmienky a podujatia pre deti.
- Štandardný komfort – ubytovanie, stravovanie, transport, bezpečnosť, informácie.

### 1.2.2. Plánovanie a vytyčovanie cieľov

#### *Plánovanie*

Každý človek, ktorý chce niečo ponúknuť a predávať svojim zákazníkom, si musí urobiť jasnú predstavu o tom, kde chce svoju činnosť vykonávať, ako si ju predstavuje a aké výsledky chce dosiahnuť. Musí teda uvažovať smerom do budúcnosti, teda musí plánovať.

Plánovanie zahŕňa definovanie zámerov a cieľov, určenie celkovej stratégie pre dosiahnutie týchto cieľov tak, aby bolo možné integrovať a koordinovať všetky aktivity. Plánovanie musí vytýčiť konce alebo výsledky (o čo sa snažíme, čo má byť urobené, vykonané, uskutočnené), ako aj prostriedky alebo zdroje, ktoré sú potrebné na dosiahnutie týchto výsledkov.

Plánovanie predstavuje v rôznych formách vyjadrené popisy do budúcnosti orientovaných činností. Vymedzuje činnosti v čase a priestore, a určuje koľko zdrojov (materiálových, ľudských, finančných atď.) bude potrebné na dosiahnutie cieľov. Obvykle predstavujú logicky alebo časovo radený zoznam aktivít, ktoré majú byť vykonané. Znamená to rozhodnúť o tom:

1. aká práca (aké činnosti, aktivity, práce) musia byť vykonané aby naplnili ciele;
2. v akom poradí je vhodné činnosti realizovať (aká je ich logická nadväznosť)
3. kedy (v akom čase) je potrebné činnosti vykonať (najskôr – neskôr začať, ukončiť)
4. aké zdroje je potrebné vyčleniť na efektívne dosiahnutie cieľov (koľko – kapacita, v akom čase a kvalite)
5. akým spôsobom bude monitorovaný postup prác (kontrola plnenia plánu) a realizované riadiace zásahy.

Hlavnými črtami plánovania sú:

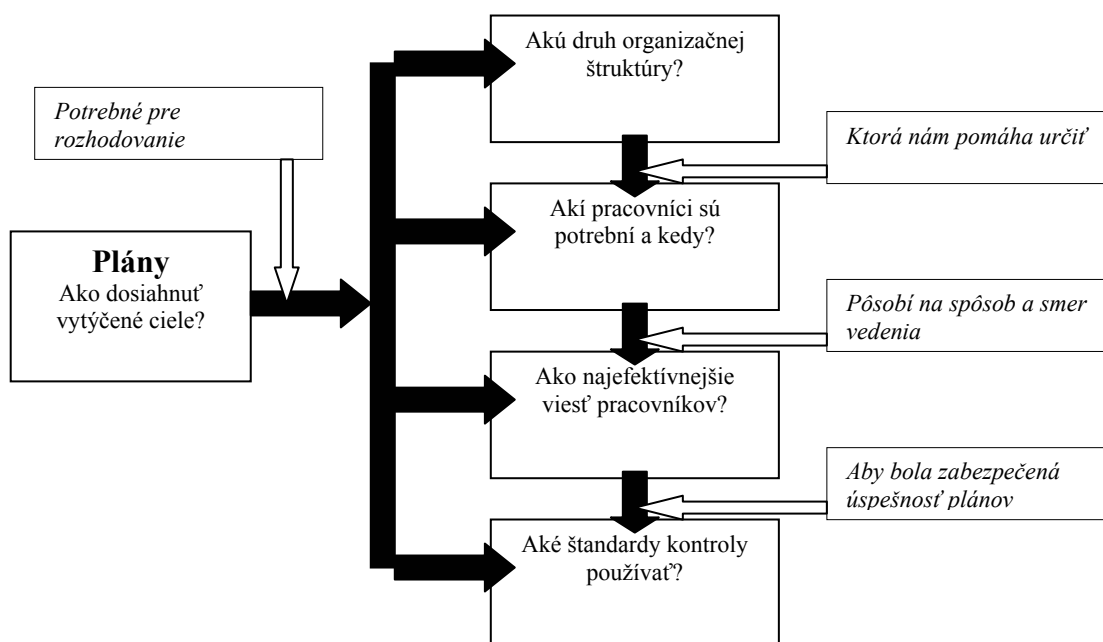
1. silná orientácia na ciele,
2. zmysluplné zameranie vedúce k výsledku,
3. členenie strategických (hlavných, celkových) cieľov na rad nižších cieľov a aktivít, ktoré sú lepšie splniteľné (ľahšie riaditeľné a kontrolovateľné),
4. umožnenie efektívneho vykonávania činností.

Hlavným prínosom plánovania je vytvorenie podmienok preto, aby sa realizovali určité záležitosti, ktoré by sa za iných okolností inak neuskutočnili. Plánovanie si teda vyžaduje intelekt – vedomé určenie priebehu činností a rozhodovanie o cieľoch na základe znalostí a odhade dôležitých predpokladov.

Plánovanie ako formalizovaná činnosť prináša niekoľko výhod:

- a) Plánovanie podporuje proaktívne konanie, t.j. aktívne ovplyvňovanie chodu vecí. Myslením do budúcnosti si projektujem predstavu budúcnosti a môžem do nej aktívne zasahovať.
- b) Plánovanie umožňuje určiť budúci priebeh činností, rozhodnúť o tom, ako veci z hľadiska obsahu, formy, času a zdrojov prebehnú. Pomáha odstraňovať „faktor náhody“, pretože tým že premýšľam o veciach dopredu, získam jasnú predstavu o tom, čo chcem aby sa stalo.
- c) Plány slúžia ako východisko pre alokáciu zdrojov (finančných, materiálových, ľudských), aby sa zdroje, ktoré sa vynaložia na dosiahnutie cieľov, vynaložili efektívne.
- d) Plány slúžia ako vodítko pri návrhu systému kontroly a realizácii kontroly, čím sa vytvára predpoklad, preto, aby boli ciele postupne naplnené.
- e) Pri plánovaní sme nútení zamyslieť sa nad vzťahmi a systémom organizačných väzieb – myslenie v intenciách celku, myslenie v rámci systému a tak je daný predpoklad, že činnosti vykonávané sú lepšie zosúladené. Jedine podľa vytvorených plánov môžeme koordinovať zapojenie viacerých jednotiek do plnenia zámerov.
- f) Plánovanie umožňuje efektívne vykonávanie činností a skracuje čas potrebný na realizáciu projektu tým, že o jednotlivých činnostiach a vzťahoch medzi nimi sa uvažuje ešte pred ich realizáciou.

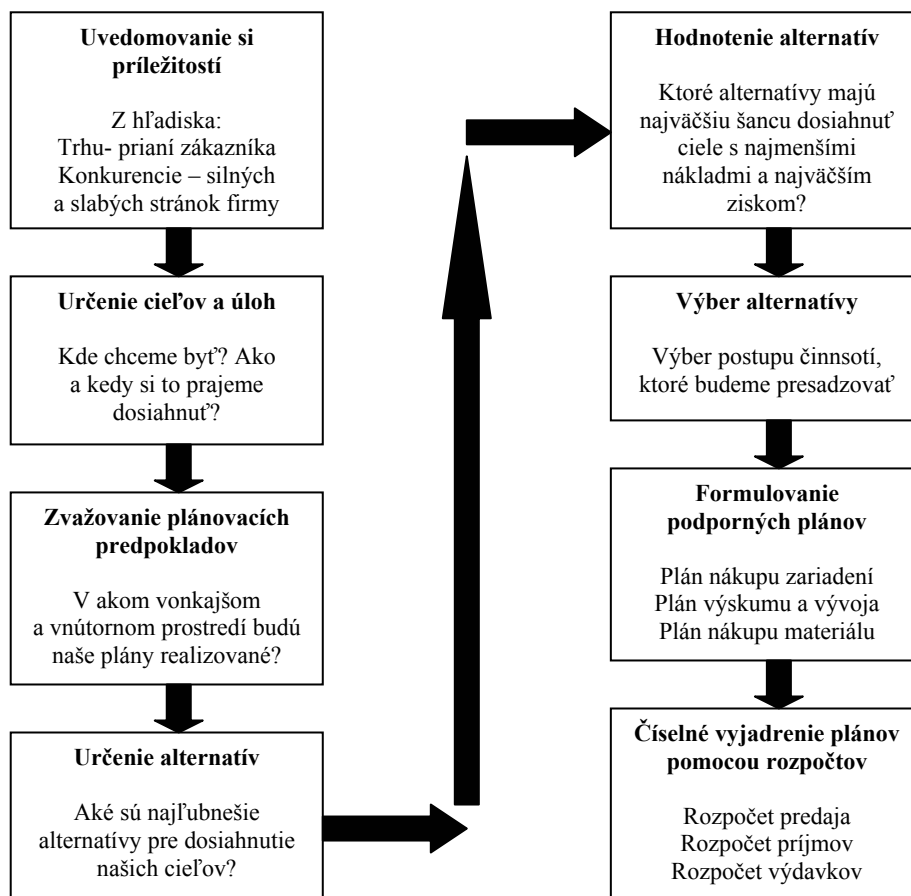
Plány sú základom manažmentu (Obr.6.) Dosahovanie podnikových cieľov bezprostredne závisí na vykonávaní manažérskych funkcií – na organizovaní, na vedení a motivovaní ľudí a vykonávaní kontroly, ako to ukazuje obrázok. Plánovanie musí logicky predchádzať výkonu všetkých týchto funkcií.



Obr. 6. Plány ako základ manažmentu (autor: Laššák)

Aj keď všetky manažérske funkcie vytvárajú systém, ktorý zabezpečuje, že organizácia funguje ako celok, plánovanie je svojim spôsobom unikátne, pretože zahrňuje určenie cieľov, potrebných pre skupinové úsilie. Plánujem tiež preto, aby sme určili, aké organizačné usporiadanie je najvhodnejšie na naplnenie cieľov, akú kvalifikáciu by mali mať zamestnanci, a ako ich viesť a vykonávať spôsob kontroly.

Postup plánovania (Obr.7.) zahrňuje jednotlivé činnosti a ich poradie, kroky, ktoré manažéri pri zostavovaní plánov vykonávajú. Bez ohľadu na oblasť podnikania je postup plánovania takmer rovnaký a nasledujúci obrázok má preto univerzálnu platnosť. Pri plánovaní je dôležitá aj spätná väzba. Pri formulácii nižších plánov môže vzniknúť potreba prehodnotiť a zmeniť predtým vytýčené ciele, pretože sa ukáže, že prvý odhad schopností organizácie bol nadsadený.



Obr. 7. Postup plánovania (autor:Laššák)

Jadrom každého plánovania je rozhodovanie. Rozhodnutiam predchádzajú štúdie a analýzy, takže každý plán v sebe zahrňuje určité rozhodnutia. Princíp záväzku hovorí, že každý plán by mal zahrňovať také plánovacie obdobie, ktoré je natoľko dlhé, aby sa v jeho priebehu splnili záväzky, zahrnuté a vyvolané dnešnými rozhodnutiami. Dlhodobé plánovanie je plánovanie, kde sa odhaduje budúci vplyv súčasných rozhodnutí. Manažéri si musia uvedomovať hodnotu poznania dlhodobých dôsledkov ich súčasných rozhodnutí, pretože dobré logické plánovanie zahrňuje okrem určenia postupnosti činnosti a doby potrebnej na splnenie plánov, aj pomenovanie záväzkov, ktoré sú zahrnuté v dnešných rozhodnutiach.

### Vytyčovanie cieľov

Určenie cieľov, ktoré chceme dosiahnuť je jednou z najdôležitejších činností manažérov. Ciele vyjadrujú konečný stav, ku ktorému by mali smerovať všetky aktivity. V praxi sú ciele formulované rôzne v závislosti od veľkosti a zamerania podniku.

Ciele slúžia týmto hlavným účelom:

- ukazujú kam sa podnik uberá pri svojej činnosti a čoho chce svojou aktivitou dosiahnuť,
- ciele kladú základ pre plánovanie,
- ciele sú zdrojom motivácie a inšpirácie,
- ciele predstavujú základ pre hodnotenie činnosti a pre kontrolu jej chodu,
- podľa cieľov je možné vytvoriť celý kontrolný a vyhodnocovací systém, ktorý ukazuje efektívnosť vykonávania jednotlivých činností a celého podnikania.

Osvedčenou technikou používanou pri formulácii cieľov sú mnemotechnické pomôcky, ktoré hovoria aký by mal byť naformulovaný cieľ.

Prvá hovorí, že cieľ musí byť SMART (angl. – šikovný). Je zložená z prvých písmen anglických slov:

- S**pecific - špecifický, presne vymedzený.  
**M**easurable - merateľný, číselne vyjadrený.  
**A**greed - akceptovateľný pre širšiu skupinu.  
**R**ealistic - reálny, dosiahnuteľný.  
**T**ime - musí mať vymedzený časový rámec.

Druhá pomôcka hovorí, že cieľ musí byť ako „KARÁT“:

- K**onkrétny  
**A**mbiciózný  
**R**ealistický  
**A**kceptovateľný  
**T**ermínovaný.

Je zrejmé, že v určitom čase je dosiahnutie niektorého cieľa dôležitejšie, ako dosiahnutie iných cieľov. Manažéri majú často problém pri výbere a hodnotení niekoľkých alternatívnych cieľov. Ich úlohou je určiť poradie cieľov podľa ich významu, aby mohli správne rozhodnúť o ďalšom prerozdelení zdrojov organizácie.

### 1.2.3 Organizovanie a jeho proces

Ďalšou dôležitou funkciou manažmentu je organizovanie. Pod týmto pojmom rozumieme vymedzenie, určenie a zabezpečenie činností a vzájomných vzťahov medzi ľuďmi v pracovných kolektívoch tak, aby boli efektívne zabezpečované zámery a ciele organizácie. Formou zabezpečovania týchto úloh sú organizačné štruktúry. Základné princípy organizovania vyjadruje takzvaný systém **OSCAR**:

- O** objectives - ciele
- S** specialization - špecializácia
- C** coordination - koordinácia
- A** authority - právomoc
- R** responsibility - zodpovednosť.

Úlohou organizovania je zabezpečiť splnenie vytýčených cieľov organizácie prostredníctvom systematickej koordinácie práce jednotlivcov a pracovných skupín. Pri tom sa využívajú základné princípy organizovania – del'ba práce a špecializácia zamestnancov podľa určitých profesií.

Základnými činnosťami manažérskej práce v procese organizovania súpredovšetkým:

- identifikácia činností, ktoré sú dôležité pre fungovanie organizácie,
- zoskupovanie činností potrebných na dosiahnutie cieľov, z hľadiska disponibilných zdrojov tak, aby ich bolo možné za daných okolností čo najlepšie vykonávať,
- návrh organizačnej štruktúry,
- výber a priradenie manažérov ku skupine činností,
- vymedzenie právomocí a zodpovedností,
- výber a priradenie ľudí – výkonných zamestnancov,
- zabezpečenie koordinácie.

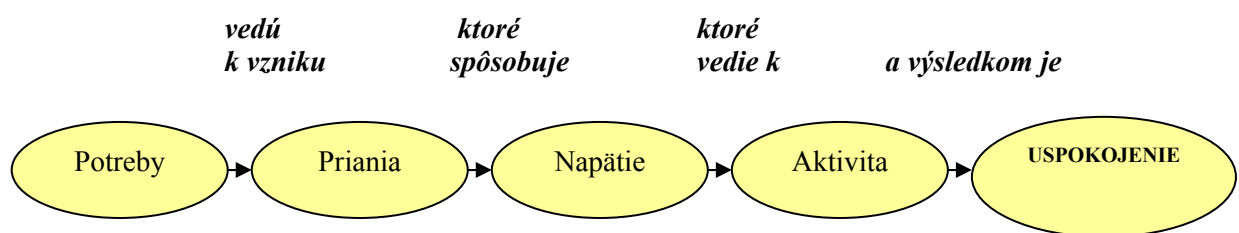
Správna organizácia aktívnej činnosti v animácii je predpokladom z nej vyplývajúceho správneho riadenia a tým aj efektívneho dosiahnutia stanovených cieľov a teda celkového prospechu produktu animácia na trhu cestovného ruchu.

#### 1.2.4. Motivácia spotrebiteľa a turistické atraktivity

Schopnosť motivácie je „vzrušiť ľudí a priviesť ich k akcii“. Úlohou osoby – animátora je rozháňať jednotlivca alebo skupinu osôb k požadovanej činnosti, prípadne ich udržať v pohybe.

Ľudia majú neustále celý rad najrôznejších potrieb. Niektoré z nich sú biogénne – vyvolané psychickým napätím biogenného rázu napr. hladom, smädom, pocit nepohodlia. Ostatné majú psychogénny charakter – vnímame ich ako túžbu. Väčšina psychogénnych potrieb nie je natoľko intenzívna aby prinútila človeka ihneď ich uspokojiť. Potreba sa stáva motívom, keď nadobudne prahovej hladiny intenzity. Motív je pohnútko, ktorá je dostatočne silná na to, aby prinútila človeka konať. Uspokojenie potreby odstraňuje pocit napätia.

Motivácia predstavuje všeobecný pojem, zahrňujúci celú triedu rôznych snažení, túžob, potrieb, prianí a pod. Je možné ju chápať ako určitý reťazec nadväzných reakcií. Pociť potreby vyvoláva zodpovedajúce priania alebo ciele, ktoré vytvárajú určité napätie (z dôvodu ich nesplnenia) a vedú k vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľov. Konečným dôsledkom tohoto procesu je uspokojenie potreby a strata motivácie (Obr.8.).



Obr. 8. Motivačný reťazec

Manažérske štúdium čerpá v problematike motivácie predovšetkým z psychológie, ktorá ako samostatná veda disponuje rozvinutými teóriami o ľudskej motivácii. Najznámejšie teórie sú od Sigmunda Freuda, Abrahama Maslowa, Frederica Herzberga, Douglasa McGregora a iných.

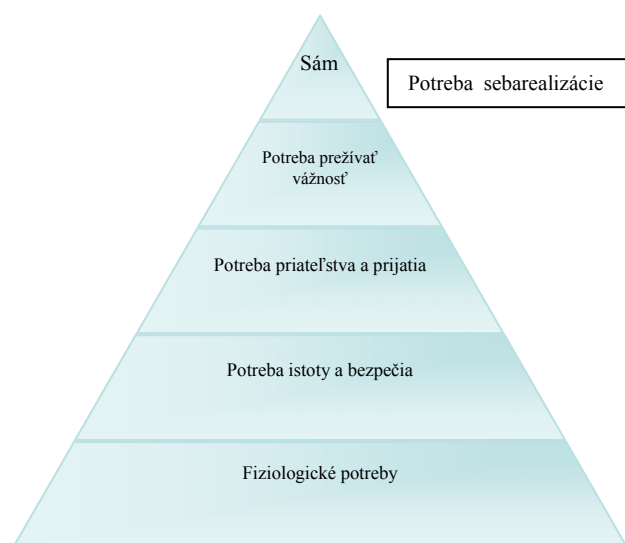
Po preštudovaní niekoľkých titulov o motivácii som si vybrala dve teórie, ktoré sú podľa môjho názoru najlepšie aplikovateľné na produkt animácia a s ktorými sa plne stotožňujem:

### ***Maslowova hierarchická teória potrieb***

Už v roku 1954 Abraham Maslow trvil, že na to, aby sme boli schopní porozumieť zákonitostiam motivácie v práci musíme najprv poznať zákony ľudskej motivácie všeobecne. Vychádzal z toho, že motivácia vychádza z potrieb, čo znamená, že každý je motivovaný uspokojovaním svojich potrieb. Teória je postavená na dvoch dôležitých predpokladoch:

1. Každá potreba človeka závisí od toho, čo človek už má. Len potreby, ktoré sú ešte neuspokojené ovplyvňujú jeho správanie.
2. Potreby človeka sú usporiadané hierarchicky podľa dôležitosti. Keď sa uspokojí potreba nižšej úrovne, nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje človeka.

Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú hierarchicky usporiadané. Hierarchickosť v uspokojovaní potrieb znamená, že napríklad potrebu sebarealizácie možno uspokojiť len po uspokojení všetkých predchádzajúcich potrieb. Pri posudzovaní a aplikovaní tejto teórie musíme byť opatrní a neinterpretovať ju nesprávne tým, že budeme charakterizovať hierarchie potrieb ako pevnú a rigidnú štruktúru. Ak by bola taká, celé ľudské správanie by v skutočnosti znamenalo uniformovaný a predvídateľný postup.



Obr. 9. Maslowovova hierarchická pyramída potrieb

Pre manažérov je z tejto teórie cenné najmä to, že uspokojená potreba môže stratiť svoj motivačný potenciál.

Pri aplikácii tejto teórie na motivačnú činnosť pre skúmanú oblasť je poučné najmä to, že uspokojená potreba už nepotrebuje motiváciu. Produkt animácia v Maslowovej hierarchii potrieb má svoje miesto minimálne v troch stupňoch pyramídy a tým sa zaraďuje medzi špecifické produkty. Po uspokojení základných – fyziologických potrieb, ktoré tvoria základy pyramídy a potrieb istoty a bezpečia na druhom stupni, prichádzajú na rad potreby prijatia a priateľstva.

Práve na tomto treťom stupni pyramídy začína byť tým správnym produktom pre uspokojenie potrieb práve animácia. Pri zúčastňovaní sa aktivít, ktoré pripravili pre hostí animátori, sa nadväzujú nové priateľstvá a známosti, ktoré veľakrát pretrvávajú aj po skončení dovolenky. Všetky turistické aktivity sú založené na kolektíve, kolektívnom vnímaní a spoločne strávenom čase s iným zaujímavými ľuďmi.

**Potreba prijatia** je tu tiež veľmi silná a pokiaľ nie je uspokojená, človek sa cíti sám, opustený a emocionálne prázdny. Samota a prázdnota nie je správnym spoločníkom na strávenie dovolenky. Tú práve klientom majú vyplňať splnené sny, priania či želania týkajúce sa oddychu, relaxovania a poznania.

**Potreba prežívať vážnosť** sa na prvý pohľad zdá, že nepatrí k dovolenkám a oddychu. Nie je to však pravda. Každý jedinec je iný a každý má iné sny a očakávania. Niektoré práve počas dovolenky hľadá uspokojenie tejto potreby, nakoľko v bežnom pracovnom živote je neuspokojená. Správne pripravená animácia stimuluje účastníkov aktivít aj k prejavu ich identity a osobnosti. Akceptácia a povzbudenie jedinca, pri výkone aktivít, ostatnými zúčastnenými dodáva jeho osobe očakávanú vážnosť.

Poslednú časť pyramídy v Maslowovej hierarchii potrieb tvorí **potreba seberealizácie**. Táto sa v aktivitách animácie prejavuje práve tým, že sa hosť danej aktivity zúčastní a prežije ju naplno. Sám sebe chce dokázať, že pripravené programy a činnosti nielen zvládne ale je aj najlepší alebo medzi najlepšími. Spotrebiteľ si tu dokazuje svoju všestrannosť s vedomím, že zároveň pomáha svojmu telu aj zdraviu.

### ***Teória očakávania – V.H. Room***

Teória, ktorá omnoho viac vysvetľuje, akým spôsobom, sú ľudia motivovaní, je teória očakávania. Túto teóriu rozvíjal psychológ Victor H. Room, ktorý vychádzal z presvedčenia, že „ľudia sú motivovaní urobiť niečo pre dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu, a ak sa môžu presvedčiť, že to čo robia im pomáha ciele dosiahnuť.“ Inak povedané, ľudská motivácia k vykonávaniu určitej činnosti je určovaná tým, aký význam človek prisudzuje výsledku svojho úsilia, ktoré je násobené jeho vierou, že toto úsilie povedie k dosiahnutiu cieľa.

Motivácia je teda produktom predpokladaného významu cieľa a nádeje, že tento cieľ bude dosiahnutý.

$$\text{SILA} = \text{HODNOTA} \times \text{OČAKÁVANIE}$$

kde : SILA – je intenzita osobnej motivácie,

HODNOTA – predstavuje intenzitu individuálnej preferencie pre nejaký výsledok,

OČAKÁVANIE – je pravdepodobnosť, že určitá činnosť povedie k žiadúcemu výsledku.

Ak osoba nemá záujem na dosiahnutí určitého cieľa je jeho hodnota pre osobu nulová – nedôležitá! Ak je táto hodnota záporná, potom si osoba praje, aby radšej cieľ nedosiahla. Dôležité je poznanie, že v oboch spomínaných prípadoch motivácia neexistuje.

Sila pôsobiaca na človeka, aby niečo urobil, závisí jednak na hodnote a na očakávaní daného jednotlivca. Dôležitým výstupom teórie je poznanie, že: „motivácia pre vykonávanie určitých činností môže byť ovplyvnená snahou dosiahnuť nejaký cieľ alebo zámer“. Táto teória rozlišuje význam rôznych individuálnych potrieb a motivácie, čím je Room omnoho realistickejší ako Maslow. Jej slabinou je, že očakávanie hodnôt je rôzne nielen u jednotlivých osôb, ale mení sa aj v čase a v mieste.

### ***Motivácia a turistické atraktivity***

Na základe poznatkov získaných z teórií psychológov a podľa prevažujúcich motivácií v turizme, t.j. podľa toho čo vedie, pobáda a inšpiruje človeka ku návšteve, sa dajú turistické aktivity rozdeliť do niekoľkých skupín. Delenie je vždy otázkou použitých východísk a dohody a treba ho vnímať ako otvorený systém.

Podľa motivácií delíme turistické atraktivity na tieto skupiny:

- odpočinkové / rekreačné,
- poznávacie / vzdelávacie,
- liečebné / regeneračné,
- kultúrne / umelecké,
- spoločenské / medziľudských vzťahov,
- zábavné / hrové,
- duchovné / religijné,
- obchodné / hospodárske,
- športové / pohybové.

Otázka motivácie má v turizme veľký význam. Rovnako vo sfére turistických atraktivít. Pochopenie motivácií dáva väčšiu šancu zorientovať sa prečo chcú mať ľudia to a nie iné, prečo sa správajú a konajú práve takým spôsobom, a následne je tu šanca pre nich pripraviť práve to čo potrebujú a po čom túžia. V prevažujúcej miere, nakoľko je turizmus príjemnosť nie povinnosť, chcú ľudia svoju cestu, dovolenku prežiť, a nie iba absolvovať. V takomto očakávaní veria, že ich cesta bude atraktívna, poučná aj zábavná zároveň. Atraktivity lákajú, lebo turista ich spája s garanciou zážitku. Turistický produkt kreovaný pre zážitok, ho musí vyvolať vždy, lebo je naňho dominantne orientovaný.

### **1.2.5 Úloha komunikácie v animácii**

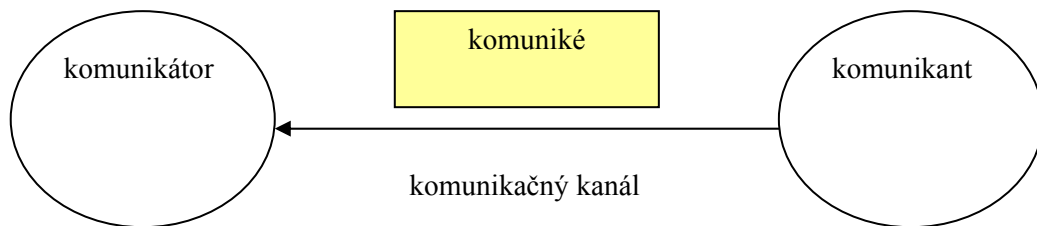
Nielen pri prezentovaní pripravených aktivít či atraktivít musí byť animátor vynikajúcim komunikátorom. O dôležitosti správnej komunikácie pri ponuke animačných činností nemôže byť ani pochyb.

Potreba komunikovať je jednou z najdôležitejších potrieb života. Komunikácia má svoju minulosť a budúcnosť, a to v dvojakom zmysle: v kontextovom a historickom. Kontextový zmysel komunikácie znamená, že komunikujúci je ovplyvňovaný tým, čo sa dialo pred začiatkom komunikácie a aj tým čo bude po nej nasledovať. Z historického hľadiska sledujeme komunikáciu a jej prejavy súvisiace s vývojom človeka od prvopočiatku [Mikuláščík, 2003].

Definícií komunikácie je veľmi veľa, ale najdôležitejšie charakteristiky je možné zhrnúť do týchto základných bodov:

- Komunikácia je potrebná k efektívnemu sebaujadrovaniu.
- Komunikácia je prenosom a výmenou informácií v hovorenej, písanej, obrazovej alebo činnostnej forme, ktorá sa realizuje medzi ľuďmi, čo sa prejavuje nejakým účinkom.
- Komunikácia je výmenou významu medzi ľuďmi použitím bežného systému symbolov.

Komunikácia má svoje funkcie, ktoré nie sú jednoznačné a dosť často sa prekrývajú. Medzi ne patria: informatívna, inštruktívna, presvedčovacia, posilňovacia a motivujúca, zábavná, vzdelávacia a výchovná, socializačne a spoločensky integrujúca, funkcia osobnej identity, poznávacia, zverovacia a úniková.



Obr. 10. Komunikačný proces (autor: Mikuláščík)

V psychológii nie je komunikácia považovaná len za obyčajný prenos informácií medzi zdieľajúcim (komunikátorom) a príjemcom (komunikantom). Ide o sebareprezentáciu, o sabapotvrďovanie. Ide o vyjadrenie postojov k predmetu, ku komuniké, ale aj k príjemcovi informácie. Ide o rôznu úroveň pôsobenia, ovplyvňovania či uľahčovania porozumenia.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 2 ANALÝZA EXISTUJÚCEHO PRODUKTU ANIMÁCIA CESTOVNEJ KANCELÁRIE HYDROTOUR A.S.

### 2.1 Kto je cestovná kancelária HYDROTOUR a.s.?

Cestovná kancelária HYDROTOUR a.s. Bratislava pôsobí na slovenskom trhu cestovného ruchu už od roku 1994. Dnes ju klienti radia medzi 10 najlepších a najspoľahlivejších touroperátorov na Slovensku, čo potvrdzujú rôzne štatistiky a v neposlednom rade aj rôzne ocenenia získané počas najvýznamnejšieho medzinárodného veľtrhu cestovného ruchu SLOVAKIATOUR, ktorý sa koná každoročne v januári v Bratislave.

V roku 2005 začala svoje pôsobenie aj na českom trhu pod názvom cestovná kancelária HAPPYLAND so sídlom v Prahe.

Počas svojho pôsobenia sa menovaná cestovná kancelária vyprofilovala na spoľahlivého partnera pri výbere letných leteckých dovolení. Vo svojej ponuke prináša nádherné destinácie Stredozemia a Červeného mora.

Jej filozofia je postavená na:

1. **kvalite** – kancelária ponúka svojim klientom len renomované hotely najrôznejších svetových značiek a hotelových sietí, ktoré sú zárukou kvality. Medzi ne patria napr. Crowne Plaza, Hilton, Holiday Inn, Sofitel, Marriott, Aldemar, Greotel, Intercontinental, Swiss Inn, Hyatt, Iberostar.
2. **rodine** – ponuku zájazdov ovplyvňuje rodina a jej potreby. Ide o výber vhodnej polohy (vzdialenosť od pláže, mesta, obchodov), možnosti príjemného ubytovania a stravovania pre rodiny s deťmi, zvýhodnené ceny pre deti v rôznych vekových kategóriách, detský all inclusive, detské animácie atď.
3. **komplexnosti služieb** – zabezpečovanej doma aj v zahraničí výlučne slovenským kvalifikovaným personálom (manažment, predajcovia, delegáti, animátori).
4. **dôvere a vernosti** – pre svojich verných zákazníkov má pripravené každoročne rôzne prekvapenia a zvýhodnenia.
5. **a n i m á c i i**.

Služby animácie vo svojich vybraných destináciách a hoteloch začala ponúkať cestovná kancelária od roku 2000 ako prvá na Slovensku pod názvom KLUB MARKÍZA. Dodnes je jedinou kanceláriou poskytujúcou túto službu v širokom rozsahu vo vlastnej réžii.



KLUB MARKÍZA, s logom , poskytuje svoje služby ako dospelým tak aj deťom. S každým turnusom privítajú vyškolení animátori nových hostí, ktorým sú pripravení ponúknuť svoje služby. Na dospelých čaká množstvo športových atraktivít, zábavných hier, večerných programov a súťaží. Najmenších zasa potešia animátori s rôznymi hrami vo vode i na suchu, súťažami, detskými kvízami a záujmovými činnosťami (kreslenie, modelovanie) a obľúbenými minidiskotékami. Rodičia taktiež radi uvítajú pomoc v podobe opatrovania detí v určitých hodinách, kedy sa môžu venovať sebe a svojim záujmom.

Ponúkaná detská animácia je najväčším lákadlom pre klientov cestovnej kancelárie, nakoľko s animáciami v angličtine ponúkaných hotelom sa slovenské deti nevedia, kvôli rečovej bariére, zžiť. Rodný jazyk v detských minikluboch MARKÍZA je bonusom v službách detských animácií.

## 2.2 Teritoriálna segmentácia

Z ponuky cestovnej kancelárie, pripravenej pre klientov, na sezónu 2005 som spracovala teritoriálnu segmentáciu a rozdelenie produktu podľa svetadielov, morí, druhu pobytu, používaných jazykov a príslušnosti k EÚ.

Cestovná kancelária sa špecializuje na krajiny v oblasti Stredozemného mora a Egypt. Celkovo ponúka 6 krajín, 18 destinácií a v tom je 8 ostrovov. Po dôkladnom preskúmaní dnešného slovenského trhu pripravila v šiestnástich prípadoch 11-12 dňové turnusy a len v dvoch obľúbených a osvedčených destináciách ponechala týždenné pobyty s možnosťou predĺženia o jeden týždeň t.j. 7-14 dňové pobyty. Všetkým odlety sú z Bratislavy a niektoré vybrané aj z Košíc.

Ponuka z teritoriálneho hľadiska je nasledovná:

1.  **Taliansko** - **Kalábria, Sardínia** – v ponuke sú 11-12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy. Celkom je ponúkaných 9 hotelov.
2.  **Grécko** – poloostrov **Peloponéz**, ostrovy **Rodos a Kréta** – v ponuke sú v prípade Peloponézu 11-12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy a Košíc, ďalej obľúbený Rodos so 7-14 dňovými pobytmi a nakoniec Kréta s 11- 12 dňovými pobytmi a odletom taktiež z obidvoch slovenských miest. Celkom je ponúkaných 21 hotelov.
3.  **Španielsko** – ostrovy **Malorka, Ibiza, Menorka** – v ponuke sú vo všetkých destináciách 11 -12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy v prípade Ibizy aj z Košíc. Celkom je ponúkaných 13 hotelov.
4.  **Cyprus** – grécka časť ostrova so strediskami Ayia Napa, Protaras, Larnaka – v ponuke sú 11 – 12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy, a turecká časť ostrova so strediskom Kyrenia – 11 - 12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy. Celkom je ponúkaných 8 hotelov.
5.  **Turecko** - strediská na západnom pobreží Stredozemného mora, Icmeler a Marmaris – v ponuke sú obľúbené 11 – 12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy. Celkom sú v Turecku ponúkané štyri kvalitné hotely.
6.  **Egypt** - strediská Hurghada, Safaga a Ain El Soukhna, a na Sinajskom poloostrove strediská Sharm el Sheikh a Taba. V ponuke sú 11 – 12 dňové pobyty s odletom z Bratislavy. Do Sharm el Sheikh su pripravené 7 – 14 dňové turnusy. V Egypte je ponúkaných celkom 20 hotelov.

Nasledujúca tabuľka (Tab.1.) znázorňuje prehľad ponúkaných destinácií s celkovým počtom hotelov, z toho hotelov s animáciami Klubu Markíza a nakoniec aj druh pobytu.

| Destinácia                                                                          | Ostrov<br>Stredisko | Počet hotelov | Počet hotelov<br>s Klubom<br>Markíza | Druh pobytu         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------------------------|---------------------|
|    | Sardínia            | 6             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Kalábria            | 3             | 1                                    | 11-12 dní           |
|    | Peloponéz           | 4             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Rodos               | 8             | 4                                    | 7-14 dní            |
|                                                                                     | Kréta               | 9             | 2                                    | 11-12 dní           |
|    | Ibiza               | 4             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Malorka             | 7             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Menorka             | 2             | 0                                    | 11-12 dní           |
|    | Ayia Napa           | 4             | 2                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Protaras            | 2             | 0                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Larnaka             | 1             | 0                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Kyrenia             | 1             | 0                                    | 11-12 dní           |
|  | Icmeler             | 3             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Marmaris            | 1             | 0                                    | 11-12 dní           |
|  | Sinaj               | 12            | 4                                    | 11-12 dní, 7-14 dní |
|                                                                                     | Ain El Soukhna      | 3             | 1                                    | 11-12 dní           |
|                                                                                     | Hurghada, Safaga    | 5             | 1                                    | 11-12 dní           |

*Tab.1. Teritoriálna a produktová segmentácia*

Z tabuľky (Tab.1.) som získala nasledovné informácie:

- celkový počet ponúkaných hotelov je 75,
- počet hotelov, kde cestovná kancelária ponúka služby Klubu Markíza je 20,
- z celkového počtu 18 destinácií, do šestnástich z nich sú pripravené 11 – 12 dňové pobyty a len v dvoch prípadoch je sa bude lietať na týždňové turnusy.

*Z analýzy teritoriálnej segmentácie vyplýva:*

- ponúkané svetadiely – Európa, Afrika.
- ponúkané moria – Stredozemné, Červené.
- jazyky – medzinárodný je angličtina, inak španielčina, taliančina, gréčtina, arabčina, a turečtina.
- destinácie v EÚ – Taliansko, Španielsko, Grécko, Cyprus (grécka časť).
- destinácie mimo EÚ – Turecko, Egypt, Cyprus (turecká časť).

## 2.3 Hotelová segmentácia

Úlohou analýzy hotelovej segmentácie je zistenie počtu a druhu animácií v ponúkaných hoteloch. V produkte cestovnej kancelárie sa vyskytujú hotely s tromi druhmi animácie a to sú:

1. len animácie Klubu Markíza – ďalej označované ako KM,
2. len medzinárodné animácie, bez slovenského animátora – ďalej označované ako MA,
3. spolupráca animačného tímu Klubu Markíza a medzinárodného animačného tímu – ďalej označované ako KM+AM.

V nižšie uvedenej segmentácii je podrobný prehľad všetkých hotelov s poskytovaným druhom animácie:

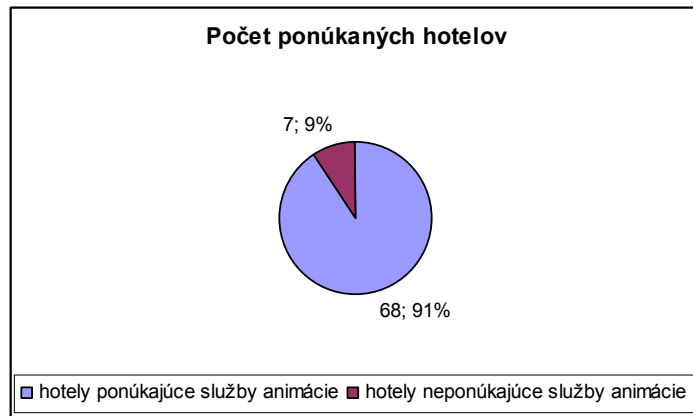
| Destinácia | Stredisko | Názov hotela             | KM    | AM  | KM+AM |
|------------|-----------|--------------------------|-------|-----|-------|
| GRÉCKO     | Peloponéz | Olympian Village         | nie   | nie | á n o |
|            |           | Olympia Riviera Thalasso | nie   | áno | nie   |
|            |           | Olympia Oasis            | nie   | áno | nie   |
|            |           | Kalogria                 | nie   | áno | nie   |
|            | Kréta     | Rethymna Beach           | nie   | nie | á n o |
|            |           | Asimenia                 | nie   | nie | nie   |
|            |           | Creta Palace             | nie   | áno | nie   |
|            |           | Knossos Royal Village    | nie   | nie | á n o |
|            |           | Cretan Village           | nie   | áno | nie   |
|            |           | Elounda Beach            | nie   | áno | nie   |
|            | Rodos     | Elounda Village          | nie   | áno | nie   |
|            |           | Paradise Village         | nie   | nie | á n o |
|            |           | Paradise Royal Mare      | nie   | nie | á n o |
|            |           | Romanza Mare I.          | á n o | nie | nie   |
|            |           | Stavros Melathron        | nie   | nie | nie   |
|            |           | Rhodos Royal             | nie   | áno | nie   |
|            |           | Cactus                   | nie   | nie | nie   |

| Destinácia | Stredisko | Názov hotela             | KM                  | AM  | KM+AM |
|------------|-----------|--------------------------|---------------------|-----|-------|
| GRÉCKO     | Rodos     | Apollo Beach             | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Rodos Palladium          | nie                 | áno | nie   |
| EGYPT      | Sharm     | Holiday Inn              | nie                 | áno | nie   |
|            |           | El Sheikh                | Crowne Plaza Resort | nie | nie   |
|            | Taba      | Fantazia                 | nie                 | nie | nie   |
|            |           | Hilton Sharm Dreams      | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Savoy                    | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Maxim Plaza              | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Hyatt Regency            | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Jolie ville Movenpick    | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Sofitel                  | nie                 | nie | á n o |
|            |           | Marriott Beach Resort    | nie                 | nie | á n o |
|            |           | Holiday Inn Taba         | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Hyatt Taba Heights       | nie                 | áno | nie   |
|            | Ain el    | Planhotel Stella di Mare | nie                 | nie | á n o |
|            | Soukhna   | Swiss Inn Stella di Mare | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Palmera Beach resort     | nie                 | áno | nie   |
|            | Hurghada, | Holiday Inn              | nie                 | nie | á n o |
|            | Safaga    | Grand Seas Resort        | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Sheraton Soma Bay        | nie                 | áno | nie   |
| EGYPT      | Hurghada  | Intercontinental resort  | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Grand Plaza              | nie                 | áno | nie   |
| CYPRUS     | Ayia Napa | Vassos Nissi Plage       | á n o               | nie | nie   |
|            |           | Adams Beach              | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Nissi Beach              | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Aeneas                   | nie                 | áno | nie   |
|            | Protaras  | Constantinos Great       | nie                 | áno | nie   |
|            |           | Silver Sands             | nie                 | áno | nie   |
|            | Larnaka   | Sun Hall                 | nie                 | nie | nie   |
|            | Kyrenia   | Acapulco                 | á n o               | nie | nie   |
| TURECKO    | Icmeler   | Gölmär Beach             | á n o               | nie | nie   |
|            |           | Marti                    | nie                 | áno | nie   |

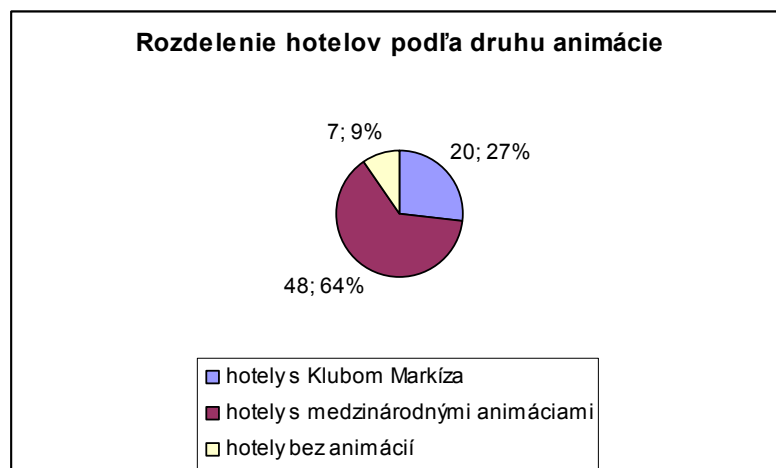
| Destinácia        | Stredisko       | Názov hotela         | KM           | AM  | KM+AM        |
|-------------------|-----------------|----------------------|--------------|-----|--------------|
| <b>TURECKO</b>    | <b>Icmeler</b>  | La Perla             | nie          | nie | nie          |
|                   | <b>Marmaris</b> | Iberostar Grand Azur | nie          | áno | nie          |
| <b>ŠPANIELSKO</b> | <b>Ibiza</b>    | Tarida Beach         | nie          | nie | <b>á n o</b> |
|                   |                 | Tarida Playa         | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Club Cala Blanca     | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Argos                | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | <b>Malorka</b>       | nie          | nie | <b>á n o</b> |
|                   | <b>Malorka</b>  | Pionero              | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Santa Ponsa Park     | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Nixe Palace          | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Flamenco             | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Said                 | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Hipocampo Playa      | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | <b>Menorka</b>       | nie          | áno | nie          |
| <b>TALIANSKO</b>  | <b>Kalábria</b> | Punta Prima          | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Punta Prima Prestige | nie          | áno | nie          |
|                   | <b>Kalábria</b> | Floriana Village     | <b>á n o</b> | nie | nie          |
|                   |                 | Bravoclub Pizzo      | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | <b>Sardínia</b>      | <b>á n o</b> | nie | nie          |
|                   |                 | Abamar               | <b>á n o</b> | nie | nie          |
|                   |                 | Ala Birdi            | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Flamingo             | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Forte Village rezort | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Baia di Nora         | nie          | áno | nie          |
|                   |                 | Sighientu Village    | nie          | áno | nie.         |

*Z analýzy vyplynuli nasledovné poznatky:*

- až 68 (zo 75 ponúkaných) ponúka služby animácie, t.j. 91 % z celkového počtu.



- 20 hotelov ponúka služby animácie Klubu Markíza, t.j. 27% z celkového počtu.
- animácie len Klubu Markíza sú v 7 hoteloch.
- animácie Klubu Markíza v spolupráci s medzinárodným animačným tímom sú v 13 hoteloch.
- medzinárodné animačné tímy pôsobia samostatne v 48 ponúkaných hoteloch.



## 2.4 Analýza podľa typu manažmentu animácie

Tak ako je potrebné každý výrobok alebo službu prispôbiť potrebám a požiadavkám zákazníka, rovnako je potrebné obmieňať aj jednotlivé formy animácie v závislosti od turistického strediska, veľkosti hotela, či iných ponúkaných možností.

V praxi existujú 4 typy vedenia animácie podľa ekonomickej závislosti (Tab.2.):

|                                                      |                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TYP 1/ malý hotel</b>                             | animátori sú z ekonomického hľadiska výlučne jeho zamestnancami.                                                                                                                 |
| <b>TYP 2/ veľký hotel</b>                            | animátori sú z ekonomického hľadiska výlučne jeho zamestnancami.                                                                                                                 |
| <b>TYP 3/ hotelový reťazec</b>                       | animácie poskytujú animátori, ktorý sú zamestnaní v agentúre, ktorá poskytuje animačné služby a hotelová sieť jej za tieto služby platí. Táto forma je v praxi najvyužívanejšia. |
| <b>TYP 4/<br/>touroperátor / cestovná kancelária</b> | animátori sú zamestnancami cestovnej kancelárie, ktorá ich vysielala do svojich vybraných a ponúkaných destinácií.                                                               |

Tab.2. Typy vedenia animácie

### TYP 1/ malý hotel

Aj v malých hoteloch môže animácia vyzerat' profesionálne, je však potrebné mať kvalitného animátora a vyhovujúce priestory na vykonávanie animačných aktivít. Hotelový manažment buď rozhodne, že zamestná vlastného animátora a dá ho na vlastné náklady vyškoliť, alebo požiada agentúru o poskytnutie profesionálneho animátora. Stáva sa však aj to, že po dohode hotela s touroperátorom, môže v hoteli pracovať aj animátor touroperátora. Je vhodné aby animáciu zabezpečovali minimálne 2 osoby, jeden animátor ju nie je schopný fyzicky efektívne zabezpečiť. Hovoríme predsa o animačnom tíme.

Je tu niekoľko zásad, ktoré je potrebné rešpektovať:

- dôležitý osobný prístup k problematike animácie ( hoci je aj niečo skopírované, musí byť prispôsobené pre vlastné potreby a vlastných hostí),
- obmena ponúkaných aktivít, schopnosť improvizovať, neriadiť sa len podľa vopred naplánovaného,

- rešpekt k hosťom, ktorí by nemali byť do jednotlivých aktivít nútení, ale len jednoduchou a správnou formou pozvaní.

*V ponúkaných hoteloch CK HYDROTOUR som nenašla ani jeden hotel s takýmto druhom vedenia animácie.*

### **TYP 2/ veľký hotel**

Vo veľkých hoteloch musí byť animácia premyslená do posledných detailov a za prípravu programu by mal byť zodpovedný animačný tím. V zahraničí je vo veľkých hoteloch animácia považovaná za samostatné odvetvie, (ktoré je možné porovnávať s reštauračnou alebo ubytovacou časťou) a nielen ako jedna z doplnkových služieb. V niektorých hoteloch je dokonca šéf animačného tímu, s potrebným vzdelaním, považovaný za asistenta riaditeľa hotela, pričom pri jeho neprítomnosti preberá úlohy spojené s riadením hotela. Každý väčší hotel sa musí zamerať na detskú animáciu a s tým spojenú starostlivosť o deti návštevníkov. Rodina sa do hotela určite vráti, ak prvá skúsenosť so starostlivosťou o deti v hoteli bude pozitívna. Z ekonomického hľadiska animačný tím zamestnáva buď hotel alebo agentúra.

*Z ponúkaných hotelov tieto poskytujú animácie z vlastných zdrojov:*

*Grécko :* Peloponéz – Olympian Village, Rodos - Paradise Village, Paradise Royal Mare, Kréta - Knossos Royal Village, Royal Mare Village.

*Španielsko:* Ibiza – Tarida Beach, Tarida Playa, Malorka – Cala Mandia.  
Menorka – Punta Prima, Punta Prima Prestige.

*Taliansko:* Kalábria - Bravoclub Pizzo, Costa Tiziana Village.

### **TYP 3/ hotelový reťazec**

Charakteristikou animácie v hotelových reťazcoch je istá unifikácia animačných programov, ktoré by mali byť približne rovnaké vo všetkých hoteloch patriacich reťazcu. Práve takéto veľké spoločnosti majú najväčšie predpoklady na zavedenie animácie ich prevádzkach. Spoločnosti, pokiaľ by chceli mať vlastných animátorov, si musia najatť školiťel'ov, ktorí by vybraných zamestnancov zasvätili do tajov animácie, a tí by potom prevzali v ich hoteloch funkciu šéfanimátora a boli by zodpovední za riadenie animačných tímov. Po tomto konštatovaní zisťujeme, že hotelovému reťazcu je ekonomicky a časovo

výhodnejšie požiadať agentúru o sprostredkovanie profesionálnych animátorov a za tieto služby jej platiť.

*V ponuke cestovnej kancelárie prevažuje tento druh manažmentu animácie, typickou destináciou, ktorá ho využíva je Egypt. Animačné služby ponúka len sprostredkovane cez špecializované agentúry prevažne z Európy.*

#### **TYP 4/ touroperátor / cestovná kancelária**

Ak chce touroperátor, či cestovná kancelária ponúknuť a zabezpečiť svojim klientom animačný program, môže si vybrať z dvoch možností, ako tento zámer zrealizovať. Môže zamestnať animátorov ako jej stálych alebo dočasných (sezónnych) zamestancov a vyslať ich do určitej destinácie. Druhou možnosťou je, že animátorom len pomôže sprostredkovať pracovné miesto v hoteloch, kde budú dovolenkovat' turisti daného touroperátora. V takomto prípade budú animátori zamestnancami hotela, ktorí ich bude platiť a títo sa aj budú podriaďovať príkazom a požiadavkám zo strany manažmentu hotela.

*Animátori, ktorí ekonomicky patria do cestovnej kancelárie, pracujú v týchto hoteloch:*

*Grécko: Peloponéz – Olympian Village, Rodos – Paradise Village, Paradise Royal Mare, Romanza I.,II., Kréta - Rethymna Beach, Knossos Royal Village.*

*Egypt: Sharm El Sheikh – Crowne Plaza Resort, Taba – Sofitel, Marriot Beach resort, Ain El Soukhna – Planhotel Stella di Mare, Safaga – Holiday Inn.*

*Cyprus: Ayia Napa – Vassos Nissi Plage, Kyrenia – Acapulco.*

*Turecko: Icmeler – Gölmar Beach.*

*Španielsko: Ibiza – Tarida Beach, Malorka – Cala Mandia.*

*Taliansko: Kalábria - Floriana Village, Sardínia –Abamar.*

Keďže v zahraničí si už v súčasnosti väčší hotel zamestnáva vlastných animátorov, skôr sa bude dávať do popredia riešenie, keď animátor vybraný cestovnou kanceláriou bude priamo zamestnancom hotela, prípadne špecializovanej agentúry, ktorá poskytuje služby v tejto oblasti.

## 2.5 Ekonomická analýza

### 2.5.1 Nákladová analýza

V tejto časti práce priblížim ekonomickú náročnosť prevádzkovania animácií slovenským touroperátorom v zahraničných destináciách.

#### *Celkový prehľad nákladov*

| Priame náklady na animátora: | Nepriame náklady:       | Priame náklady na činnosť: |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| mzdy, diety                  | inzercia                | nákup prac. pomôcok        |
| pracovný odev                | výberové konanie        | nákup hračiek              |
| náklady na ubytovanie        | špecializované školenie | administratívne potreby    |
| náklady na stravovanie       | reklama a podpora       |                            |
| telefón                      | darčkové predmety       |                            |
|                              | <b>215.000.- Sk</b>     | <b>100.000 Sk</b>          |

*Tab. 3. Druhy nákladov na animácie*

| Priemerné mesačné náklady na jedného animátora: | Hodnota v Sk         |
|-------------------------------------------------|----------------------|
| mzda                                            | 5.000                |
| diety                                           | 22.800               |
| telefón                                         | 5.000                |
| náklady na ubytovanie a stravovanie             | 17.100               |
| aliquotná časť nákladov na prac. odev           | 1.250                |
| aliquotná časť nákladov na pomôcky              | 250                  |
| <b><u>Celkom:</u></b>                           | <b><u>51.400</u></b> |

*Tab. 4. Priemerné mesačné náklady na jedného animátora*

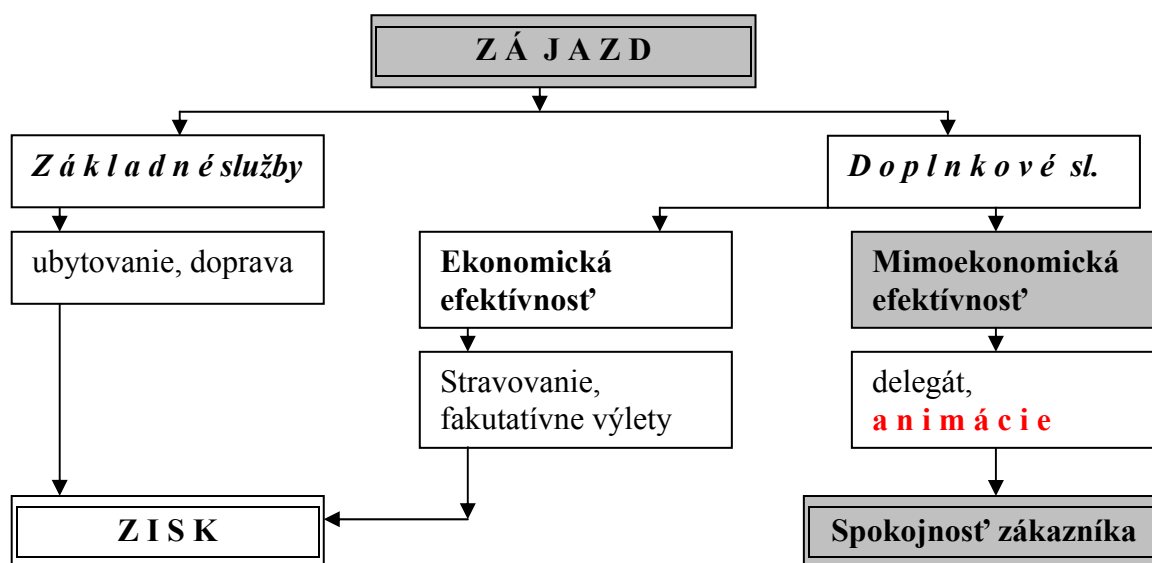
| Priemerné ročné celkové náklady na animácie | Hodnota v Sk                  |
|---------------------------------------------|-------------------------------|
| Priemer. mes. náklady na 1 anim. (Tab.4.)   | 51.400                        |
| x počet animátorov (38 osôb)                | 1.953.200                     |
| x priemerný počet mesiacov (5)              | 9.766.000                     |
| + nepriame náklady (Tab.3.)                 | 215.000                       |
| + náklady na materiál (Tab.3)               | 100.000                       |
| <b><u>Celkom:</u></b>                       | <b><u>10.081.000,- Sk</u></b> |

Tab. 5. Priemerné ročné celkové náklady na animácie

Z výsledkov tabuliek (Tab.3,4,5) vyplynulo, že celkové ročné priemerné náklady na animácie predstavujú výšku 10.081.000,-Sk

### 2.5.2 Mimoekonomická efektívnosť animácií v zájazde

Prevádzkovaním animácií, ako ďalšej so svojich ponúkaných a poskytovaných služieb v zájazde, cestovná kancelária nedosahuje žiadne ekonomické príjmy. Táto služba jej však prináša mimoekonomickú efektívnosť, ktorú znázorňuje obrázok (Obr.11.).



Obr. 11. Mimoekonomická efektívnosť animácií

## 2.6 SWOT analýza produktu animácia Klub Markíza

SWOT analýza je metóda, ktorá sa používa na zistenie slabých a silných stránok riešeného problému. Ukazuje taktiež príležitosti a ohrozenia produktu.

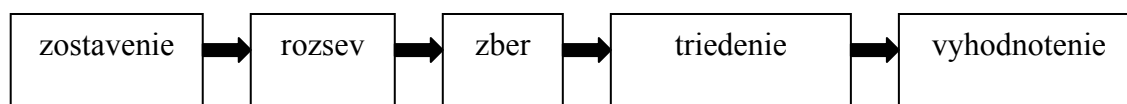
Tabuľka SWOT analýzy (Tab.6.) popisuje aktuálny stav produktu animácia.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nadštandardná služba, ktorá priťahuje klientelu,</li> <li>✓ rozvíja obrazotvornosť, fantáziu u detí aj dospelých,</li> <li>✓ upevňuje zdravie,</li> <li>✓ dosiahnutie pocitu spokojnosti "niečo som pre seba urobil",</li> <li>✓ prináša príjemné pocity pohody, pokoja, oddychu,</li> <li>✓ animácie v rodnom jazyku,</li> <li>✓ miniklub pre deti od 4 rokov.</li> </ul>                                                                            | <b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonomická náročnosť,</li> <li>✓ personálna náročnosť,</li> <li>✓ časová náročnosť (tzv. ponorková choroba),</li> <li>✓ dlhodobá príprava programov a činností,</li> <li>✓ silná prevencia pred rizikom z poškodenia / újmy (biologickej alebo zdravotnej),</li> </ul> |
| <b>Príležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ príležitosť spoznávať zaujímavé miesta,</li> <li>✓ príležitosť spoznávať nových ľudí,</li> <li>✓ možnosť dosiahnuť zmenu „ja“,</li> <li>✓ šanca pre rozvoj vlastnej osobnosti,</li> <li>✓ príležitosť skončiť so „sebaohlupovaním“ (TV, tlač, PC)</li> <li>✓ možnosť odtrhnúť sa od stresov a každodenných problémov,</li> <li>✓ na nejaký čas prelomiť stereotypy každodenného života,</li> <li>✓ šanca dostať sa z psychických problémov.</li> </ul> | <b>Ohrozenia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ riziko, že človeku môžu spôsobiť rôzne nepríjemnosti (emočná sféra)</li> <li>✓ strach z neznámeho, obava,</li> <li>✓ riziko nesplnenia nereálnych očakávaní.</li> </ul>                                                                                                    |

Tab .6. SWOT analýza produktu animácia

## 2.7. Analýza názorovej hladiny klientov cestovnej kancelárie na daný produkt v sezóne 2004

Pre túto časť projektu som si zvolila ako metódu výskumu dotazníky. Obrázok (Obr.12) ukazuje metodiku spracovania výskumu.



*Obr. 12. Metodika spracovania výskumu dotazníkov*

Analýzu názorovej hladiny som spracovala z náhodne vybraných vyplnených dotazníkov, v ktorých dovolenkujúci na konci svojho pobytu v rôznych destináciách vyjadrovali svoje názory na služby cestovnej kancelárie, vrátane animácií.

Rozsev dotazníkov sa uskutočňoval na spätočnej ceste v autobuse (transfere na letisko) za pomoci delegáta, ktorý rozdal dotazníky všetkým účastníkom zájazdu a zároveň bol poverený cestovnou kanceláriou osobne vyzbierať dotazníky v maximálne možnej miere.

Návratnosť na základe vyššie uvedenej skutočnosti predstavovala výšku až 96%.

Pre analýzu názorovej hladiny som si vyselektovala 6 destinácií a z nich som si náhodne vybrala 20 dotazníkov z každej destinácie, celkom 120 dotazníkov.

Výber destinácií nebol náhodný, nakoľko každá vybraná destinácia sa vyznačuje iným typom vedenia animácií a pozícia KLUBU MARKÍZA bola v týchto hoteloch tiež rôzna. Druh animácie vo vybraných hoteloch ukazuje uvedená hotelová segmentácia. Výsledky získané z dotazníkov vierohodnejšie ukazujú skutočný stav služieb očami klienta.

Produkt animácia v Klube Markíza bol v dotazníku hodnotený v nasledovných hľadiskách:

1. úroveň animácií pre dospelých,
2. úroveň detských animácií v miniklube,
3. záujem o zákazníka,
4. ochota,
5. profesionalita a starostlivosť.

Celkom bolo spracovaných 120 dotazníkov zo šiestich destinácií v nasledovnom pomere:

❖ **Grécko** – hotely s Klubom Markíza a medzinárodnými animáciami

A) Peloponéz – 20 dotazníkov

B) Rodos – 20 dotazníkov

❖ **Egypt** – hotely s Klubom Markíza v strediskách

C) Ain El Soukhna – 20 dotazníkov

D) Hurghada - 20 dotazníkov.

❖ **Turecko**

E) Turecko – hotel s Klubom Markíza v stredisku Icmeler, 20 dotazníkov.

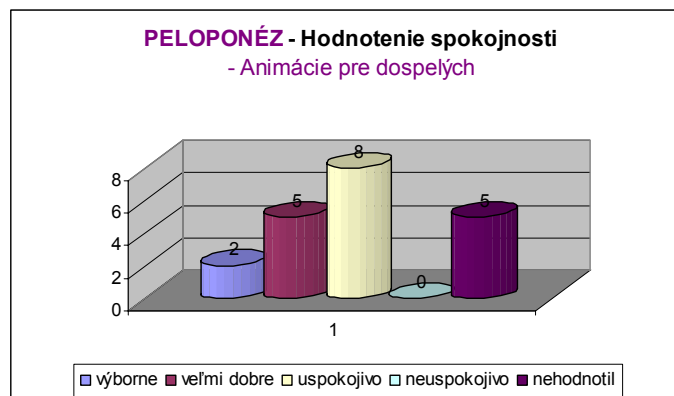
❖ **Cyprus**

F) Cyprus – hotel s Klubom Markíza v stredisku Ayia Napa, 20 dotazníkov.

Všetky získané informácie boli spracované do grafov, ktoré v ďalšej časti práce uvádzam:

## 1. Destinácie s Klubom Markíza v spolupráci s medzinárodnými animáciami

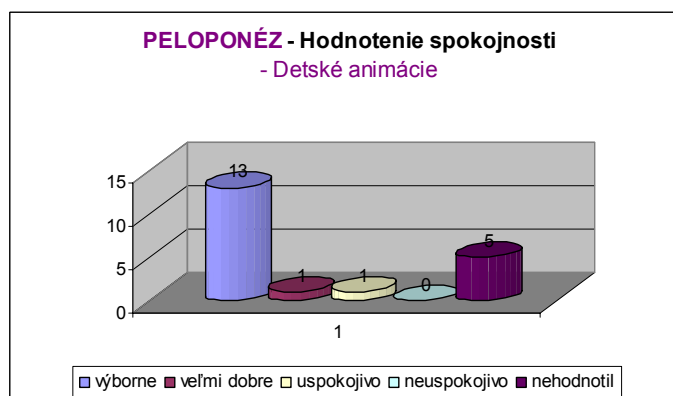
### A) G r é c k o - Peloponéz



Graf A1 – Animácie pre dospelých

Z náhodne vybraných vyplnených 20 dotazníkov, ktoré sa vrátili z Peloponézu, bol pohľad na animácie pre dospelých hodnotený nasledovne (Graf A1): 2 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 5 respondenti ako veľmi dobré, 8 respondenti ako uspokojivé a 5 respondenti sa hodnotenia vzdali.

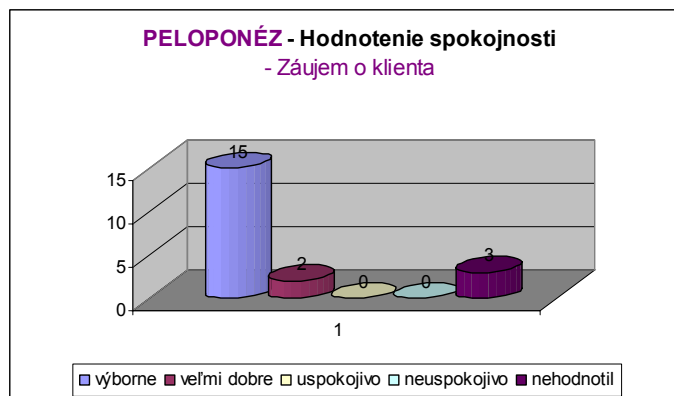
*Z výsledku vyplynulo, že animácie pre dospelých dosahovali len priemerné výsledky a teda nesplnili očakávania dovolenkujúcich.*



Graf A2 – Detské animácie

Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf A2): 13 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 1 respondent ako veľmi dobré, 1 respondent ako uspokojivé a 5 respondenti sa hodnotenia vzdali.

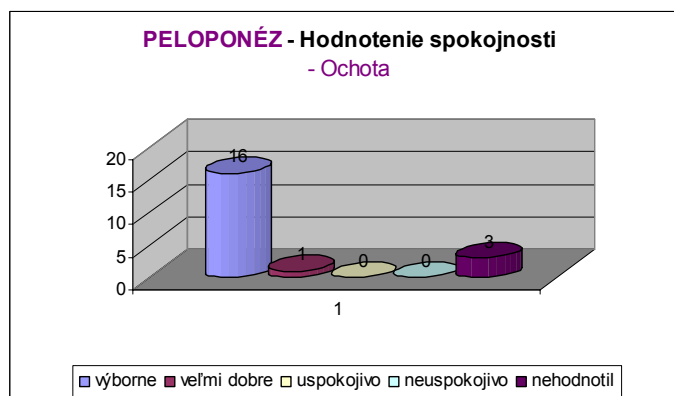
*Z výsledku vyplynulo, že detské animácie získali až 13 hlasov a teda ich úloha bola v tejto destinácii splnená.*



Graf A3 – Záujem o klienta

Názory na prácu animátorov (zamestnancov cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s.) z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf A3): 15 respondenti hodnotili záujem ako výborný, 2 respondenti ako veľmi dobrý a 3 respondenti sa hodnotenia vzdali.

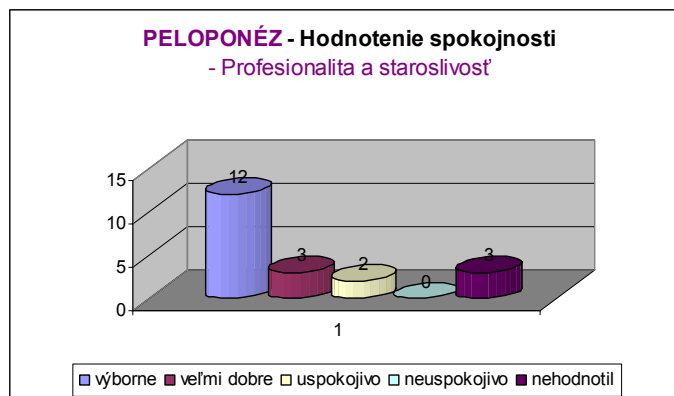
*Z výsledku vyplynulo, že záujem o zákazníka bol až pre 15 respondentov výborný, čo môže cestovná kancelária pokladať za veľmi pozitívnu informáciu, ktorá je dôležitá v budúcnosti na personálne obsadenie animačných pracovných pozícií..*



Graf A4 – Ochota

Názory na prácu animátorov z hľadiska ochoty boli pomenované (Graf A4): 16 respondenti hodnotili ochotu ako výbornú, 1 respondent ako veľmi dobrú a 3 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je zasa vysoko hodnotená. Výber personálu sa zdá správny.*

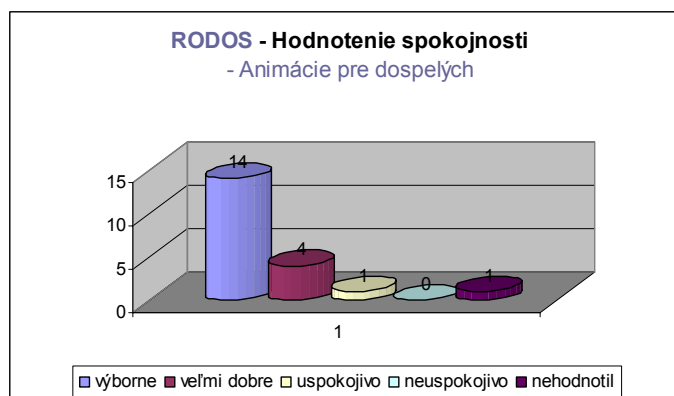


*Graf A5 – Profesionalita a starostlivosť*

Názory na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti boli pomenované (Graf A5): 12 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú, 3 respondenti ako veľmi dobrú, 2 ako uspokojivú a 3 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že aj z tohto hľadiska sú hodnotení pracovníci vysoko, ale tu sa objavuje viac názorov aj v iných kategóriách. Práve v týchto miestach by mala cestovná kancelária hľadať rezervy.*

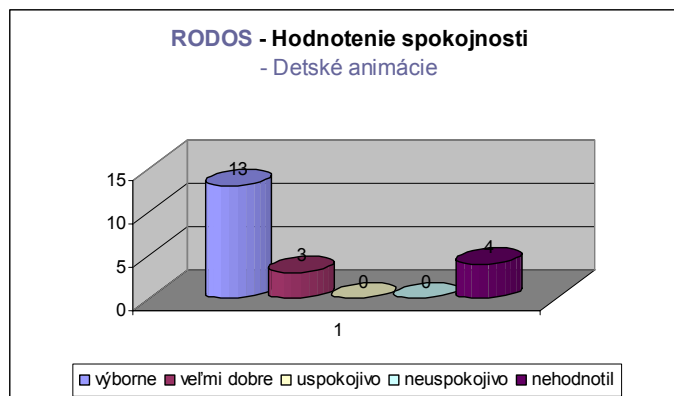
## **B) G r é c k o - Rodos**



*Graf B1 – Animácie pre dospelých*

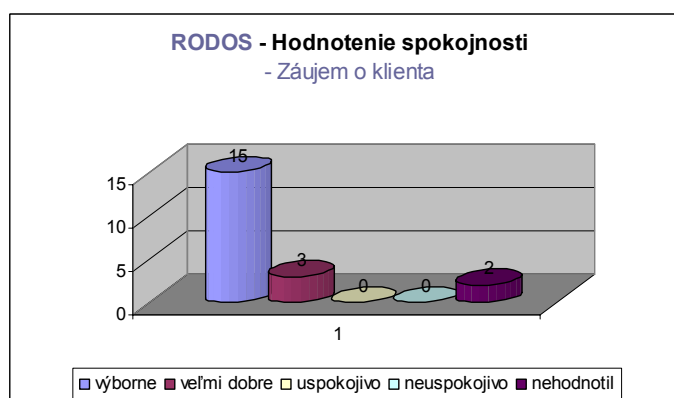
Z náhodne vybraných vyplnených 20 dotazníkov z Rodosu bol pohľad na animácie pre dospelých hodnotený nasledovne (Graf B1): 14 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 4 respondenti ako veľmi dobré, 1 respondent ako uspokojivé a 1 respondent sa hodnotenia vzdal.

*Z výsledku vyplynulo, že animácie pre dospelých dosahovali len lepšie výsledky ako na Peloponéze, čo treba prehodniť a nájsť dôvody týchto rozdielov.*

*Graf B2 – Detské animácie*

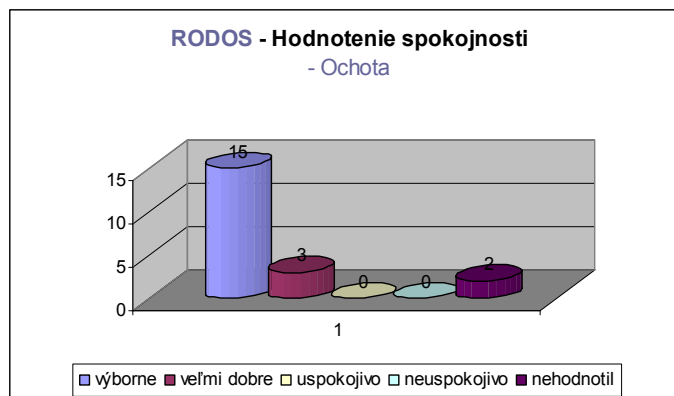
Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf B2): 13 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 3 respondenti ako veľmi dobré a 4 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že detské animácie získali opäť až 13 hlasov a teda ich úloha bola aj v tejto destinácii splnená.*

*Graf B3 – Záujem o klienta*

Názory na prácu animátorov (zamestnancov cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s.) z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf B3): 15 respondenti hodnotili záujem ako výborný, 3 respondenti ako veľmi dobrý a 2 respondenti sa hodnotenia vzdali.

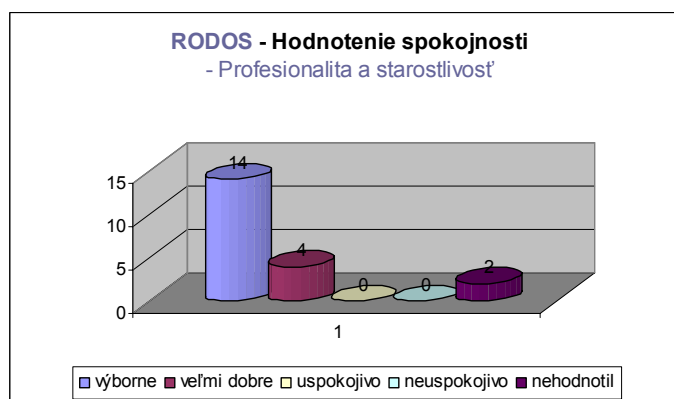
*Z výsledku vyplynulo, že záujem o zákazníka bol opäť (rovnako ako na Peloponéze) až pre 15 respondentov výborný, čo môže cestovná kancelária pokladať za veľmi pozitívnu informáciu, ktorá je dôležitá pre personálne obsadenie animačných miest.*



Graf B4 – Ochota

Názory na prácu animátorov z hľadiska ochoty boli pomenované nasledovne (Graf B4): 15 respondenti hodnotili ochotu ako výbornú, 3 respondenti ako veľmi dobrú a 2 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je opäť vysoko hodnotená. Výber personálu sa opäť zdá správny.*

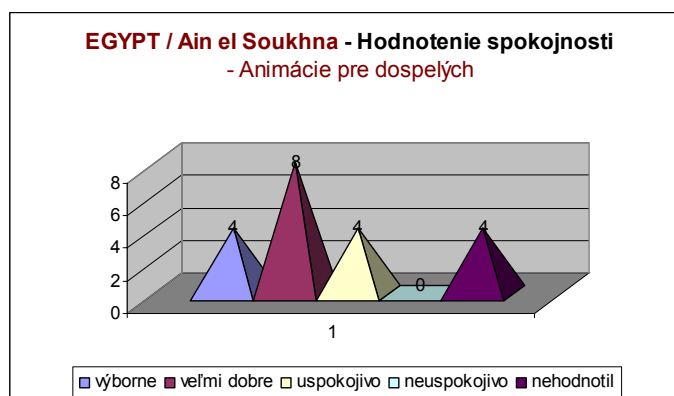


Graf B5 – Profesionalita a starostlivosť

Pohľad na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti boli pomenované (Graf B5): 14 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú, 4 respondenti ako veľmi dobrú a 2 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že aj z tohto hľadiska sú hodnotení pracovníci vysoko. Názory v negatívnych kategóriách nie sú, čo ukazuje opäť na správny výber zamestnancov do destinácie Rodos.*

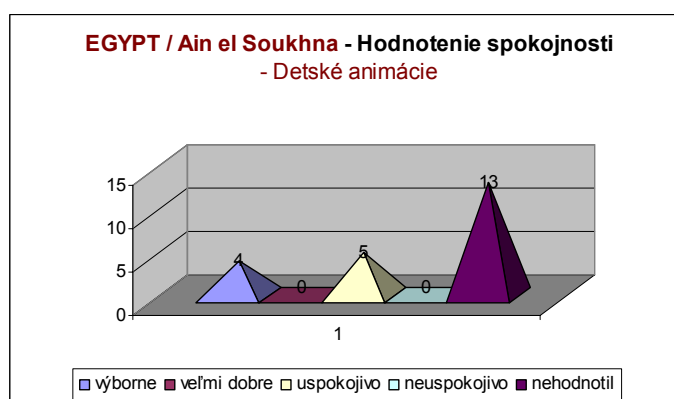
### C) E g y p t - Ain el Soukhna



Graf C1 – Animácie pre dospelých

Z vybraných 20 dotazníkov z egyptského strediska Ain el Soukhna bol pohľad na animácie pre dospelých hodnotený nasledovne (Graf C1): 4 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 8 respondenti ako veľmi dobré, 4 respondenti ako uspokojivé a 4 respondenti nehodnotili.

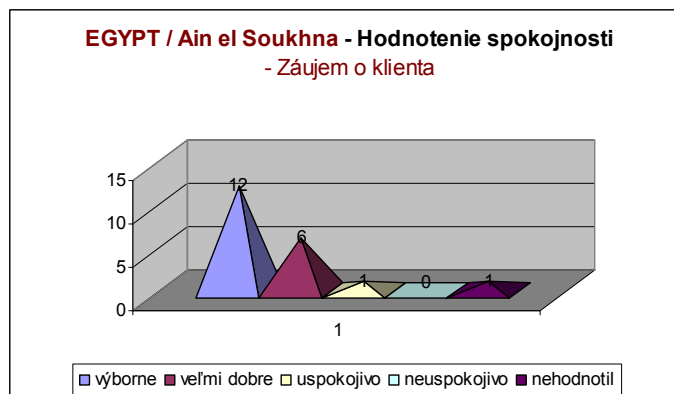
*Z výsledku vyplynulo, že animácie pre dospelých v Egypte dosahovali len priemerné výsledky a teda aj tu je potrebné situáciu analyzovať a následne nájsť riešenia k lepšiemu výsledku.*



Graf C2 – Detské animácie

Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf C2): 4 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 5 respondenti ako uspokojivé a až 13 respondentov sa hodnotenia vzdalo.

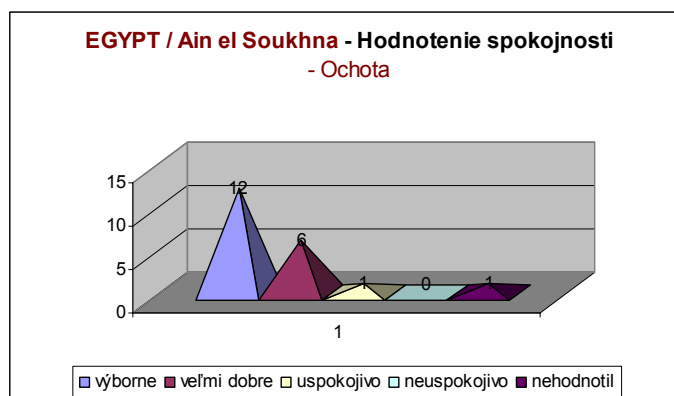
*Z výsledku tohto hodnotenia nie je možné urobiť nejaký záver, nakoľko vyše polovica opýtaných túto otázku nehodnotila. Výsledky sú preto skreslené.*



Graf C3 – Záujem o klienta

Názory na prácu animátorov z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf C3): 12 respondentov hodnotili záujem ako výborný, 6 respondentov ako veľmi dobrý, 1 respondent ako uspokojivý a 1 respondent sa hodnotenia vzdal.

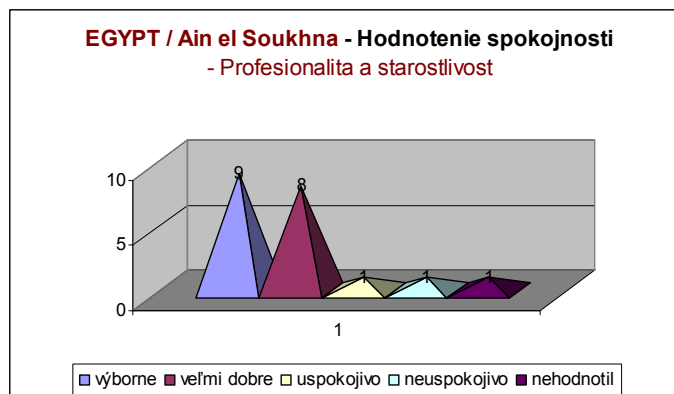
Z výsledku teda zaznamenávame, že záujem o zákazníka bol podľa názorov klientov vysoko hodnotený a pre väčšinu výborný, príp. veľmi dobrý. S výsledkom môže byť cestovná kancelária spokojná.



Graf C4I – Ochota

Názory na prácu animátorov z pohľadu na ochotu animátorov nasledovné (Graf C4): 12 respondentov hodnotili ochotu ako výbornú, 6 respondentov ako veľmi dobrú, 1 respondent ako uspokojivú a 1 respondent sa hodnotenia vzdal.

Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je opäť vysoko hodnotená. Výber personálu sa opäť zdá správny.

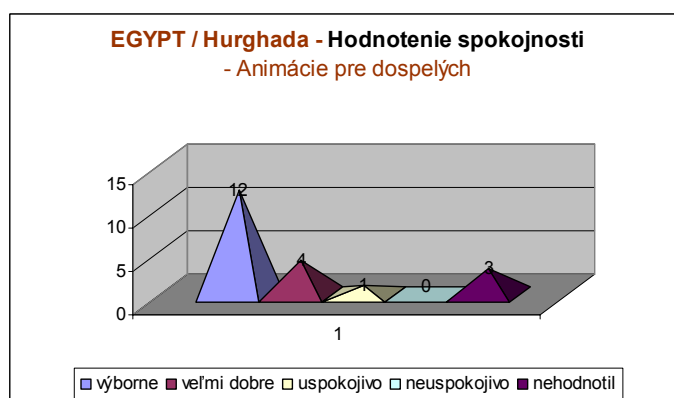


Graf C5 – Profesionalita a starostlivosť

Pohľad na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti ukázal (Graf C5): 9 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú, 8 respondenti ako veľmi dobrú, 1 ako uspokojivú, 1 ako neuspokojivú a 1 respondent sa hodnotenia vzdal.

*Z celkového pohľadu sa teda dozvedáme, že profesionalita a starostlivosť o zákazníka v tejto destinácii je na vysokej úrovni. Táto egyptská destinácia cestovnej kancelárii ukázala, že môže byť s obsadenými pozíciami animátorov spokojná.*

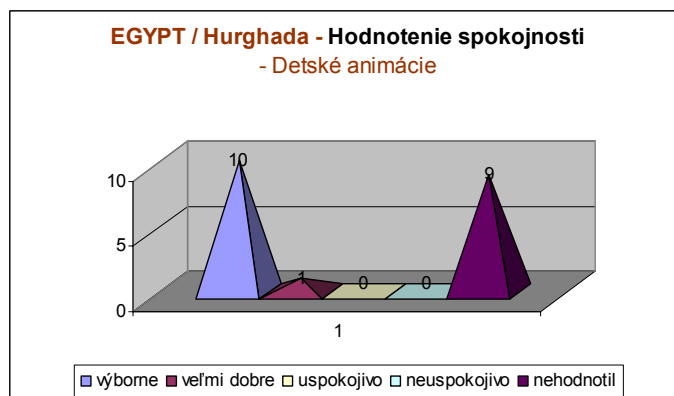
#### D) E g y p t - Hurghada



Graf D1 – Animácie pre dospelých

Z dotazníkov z egyptskej Hurghady sú výsledky (Graf D1): 12 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 4 respondenti ako veľmi dobré, 1 ako uspokojivé a 2 respondenti nehodnotili.

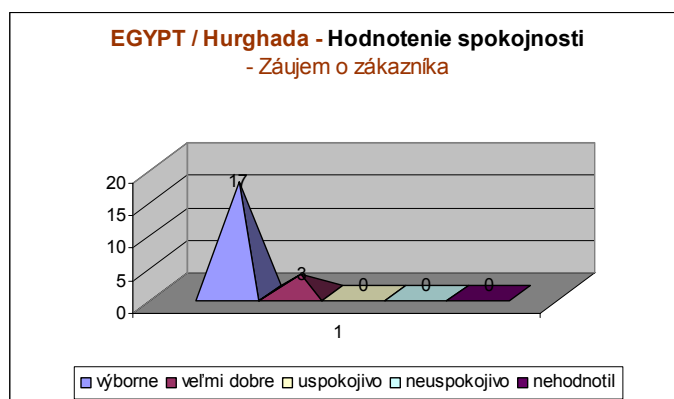
*Z výsledku vyplynulo, že animácie pre dospelých v tejto destinácii sú oveľa lepšie výsledky ako výsledky z predchádzajúcej egyptskej destinácie.*



Graf D2 – Detské animácie

Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf D2): 10 respondentov hodnotilo animácie ako výborné, 1 respondent ako uspokojivé a až 9 respondentov sa hodnotenia vzdalo.

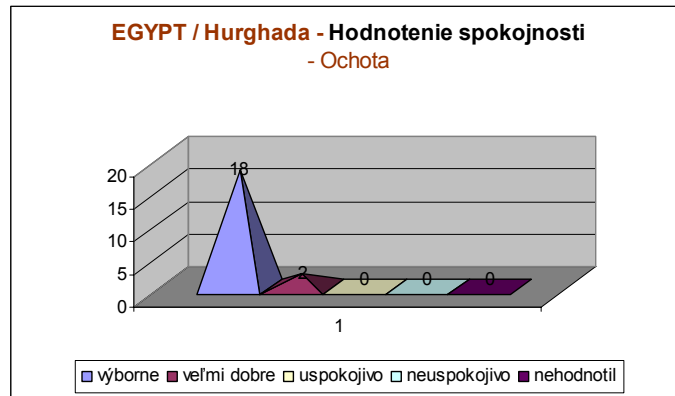
*Výsledok hodnotenia je špecifický tým, že skoro polovica opýtaných sa hodnotenia vzdala a druhá polovica ich hodnotila vysoko. Situácia mohla nastať tým, že nehodnotiaca polovica opýtaných služby detských animácií nevyužila, lebo nemala deti. Výsledok je teda pre kanceláriu pozitívny.*



Graf D3I – Záujem o zákazníka

Názory na prácu animátorov (zamestnancov cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s.) z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf D3): 17 respondenti hodnotili záujem ako výborný a 3 respondenti ako veľmi dobrý.

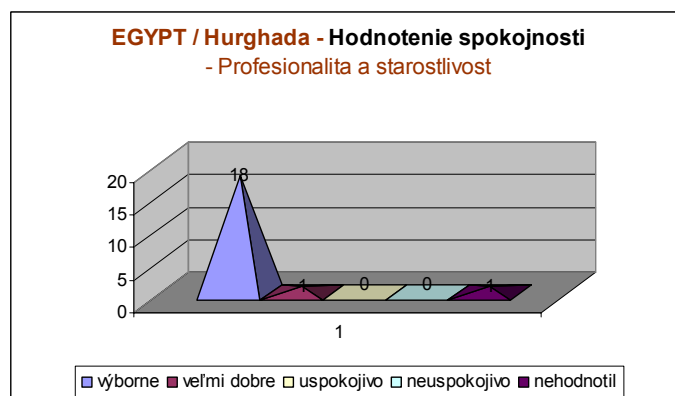
*Z výsledku teda zaznamenávame, že záujem o zákazníka bol podľa názorov klientov veľmi vysoko hodnotený.*



*Graf D4 – Ochota*

Názory na animátorov z pohľadu na ich ochotu sú nasledovné (Graf D4): 18 respondenti hodnotili ochotu ako výbornú a 2 respondenti ako veľmi dobrú.

*Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je veľmi vysoko hodnotená. Výber personálu sa opäť zdá správny.*



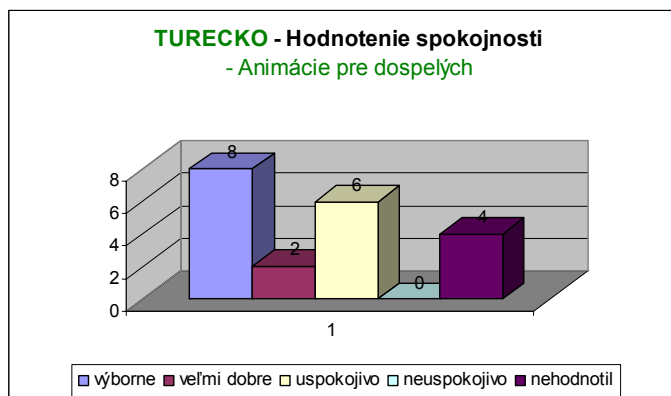
*Graf D5 – Profesionalita a starostlivosť*

Pohľad na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti ukázal (Graf D5): až 19 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú a 1 ako veľmi dobrú.

*Z celkového pohľadu sa teda dozvedáme, že profesionalita a starostlivosť o zákazníka v tejto destinácii je na vysokej úrovni. Aa táto egyptská destinácia cestovnej kancelárii ukázala, že môže byť s obsadenými pozíciami animátorov spokojná.*

## 2. Destinácie len s Klubom Markíza

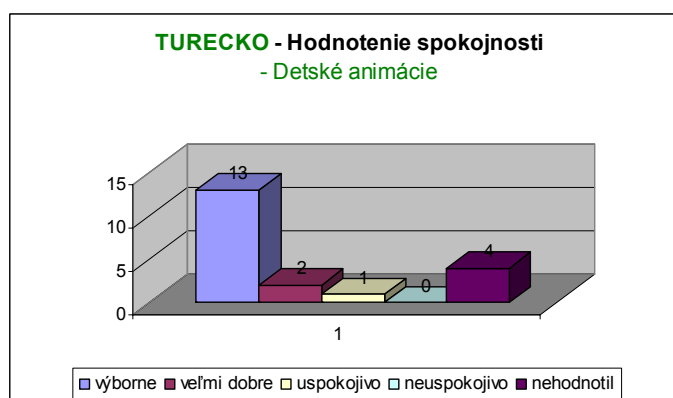
### E) T u r e c k o – Icmeler



Graf E1 – Animácie pre dospelých

Z dotazníkov z Turecka vyplynuli nasledovné závery (Graf E1): 8 respondenti hodnotili animácie ako výborné, 2 respondenti ako veľmi dobré, 6 ako uspokojivé a 4 nehodnotili.

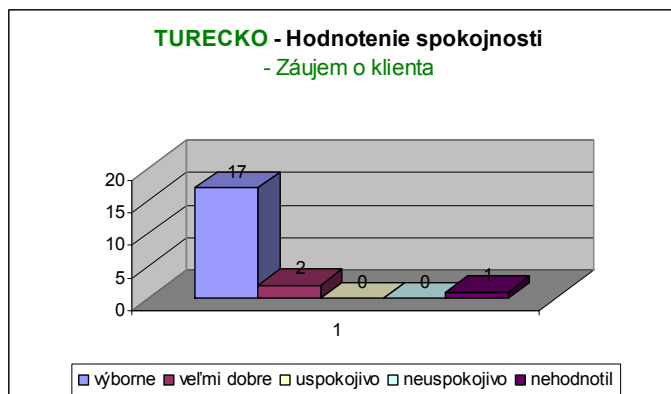
*Z výsledku vyplynulo, že animácie pre dospelých v tejto destinácii sú na priemernej úrovni. Tu má CK veľké rezervy a obrovské možnosti, nakoľko tu pripravujú animácie pre dospelých len animátori Klubu Markíza, nepôsobí tu žiadny iný animačný tím.*



Graf E2 – Detské animácie

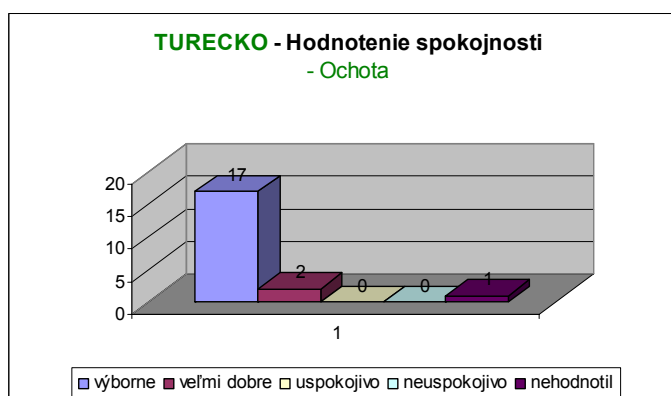
Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf E2): 13 respondentov hodnotilo animácie ako výborné, 2 respondenti ako uspokojivé, 1 ako uspokojivé a 4 respondenti sa hodnotenia vzdali.

*Výsledok hodnotenia pre detské animácie vyšiel priaznivý, čo dokazuje profesionálnu prácu animátorov Klubu Markíza v tejto činnosti.*

*Graf E3 – Záujem o klienta*

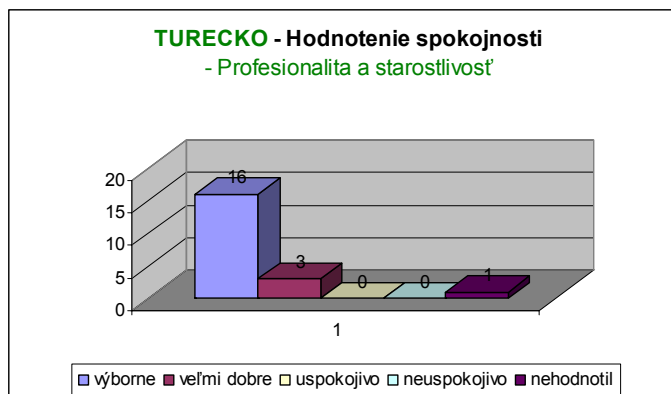
Názory na prácu animátorov (zamestnancov cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s.) z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf E3): 17 respondenti hodnotili záujem ako výborný, 2 respondenti ako veľmi dobrý a 1 sa hodnotenia vzdal.

*Z výsledku teda zaznamenávame, že záujem o zákazníka bol podľa názorov klientov veľmi vysoko hodnotený.*

*Graf E4 – Ochota*

Názory na animátorov z pohľadu na ich ochotu sú nasledovné (Graf E4): 17 respondenti hodnotili ochotu ako výbornú, 2 respondenti ako veľmi dobrú a 1 sa hodnotenia vzdal.

*Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je opäť vysoko hodnotená. Výber personálu sa opäť zdá správny.*

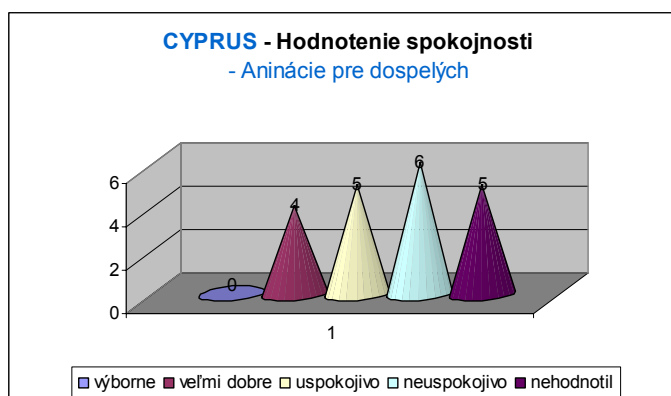


Graf E5 – Profesionalita a starostlivosť

Pohľad na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti ukázal (Graf E5): 16 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú, 3 ako veľmi dobrú a 1 respondent nehodnotil..

*Z celkového pohľadu sa teda dozvedáme, že profesionalita a starostlivosť o zákazníka aj v tejto destinácii je na vysokej úrovni. Turecká destinácia Icmeler cestovnej kancelárii ukázala, že môže byť s obsadenými pozíciami animátorov taktiež spokojná.*

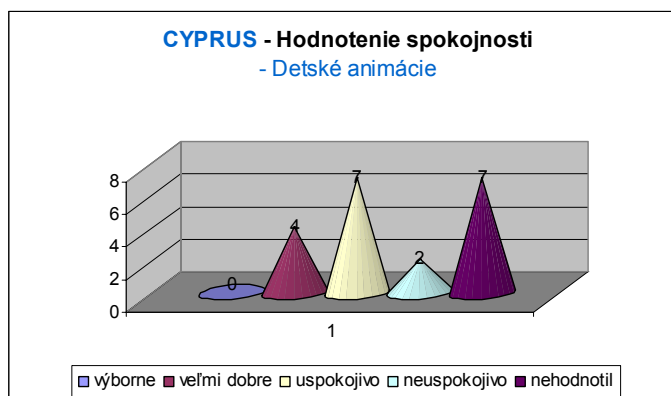
#### F) C y p r u s – Ayia Napa



Graf F1 – Animácie pre dospelých

V poslednej vybranej destinácii, Cyprus, sme získali takéto hodnotenia (Graf F1): nikto z opýtaných nehodnotil animácie pre dospelých ako výborné, 4 respondenti ako veľmi dobré, 5 ako uspokojivé, 6 ako neuspokojivé a 5 respondenti nehodnotili.

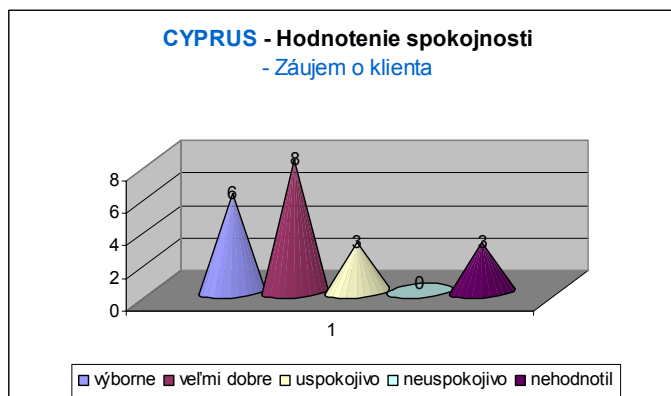
*Situácia na Cypre ukazuje výrazné nedostatky v tejto činnosti. Treba vykonať adekvátnu nápravu aby aj táto destinácia dosiahla animáciami úroveň ostatných hodnotených.*



Graf F2 – Detské animácie

Názory na detské animácie sú nasledovné (Graf F2): 4 respondenti hodnotili animácie ako veľmi dobré, 7 ako uspokojivé, 2 ako neuspokojivé a 7 respondenti sa hodnotenia vzdali.

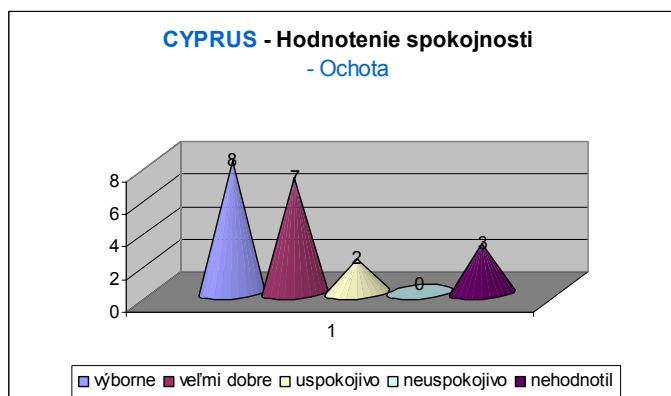
*Výsledok hodnotenia pre detské animácie vyšiel podobný ako u animácií pre dospelých, preto aj tu musí kancelária prehodnotiť svoje rezervy, alebo vymeniť animačný tím. V tejto destinácii pôsobí len tím Klubu Markíza.*



Graf F3 – Záujem o klienta

Názory na prácu animátorov, ktorých zamestnáva cestovná kancelária z hľadiska záujmu o zákazníka sú (Graf F3): 6 respondenti hodnotili záujem ako výborný, 8 respondenti ako veľmi dobrý, 3 ako uspokojivý a 3 sa hodnotenia vzdali.

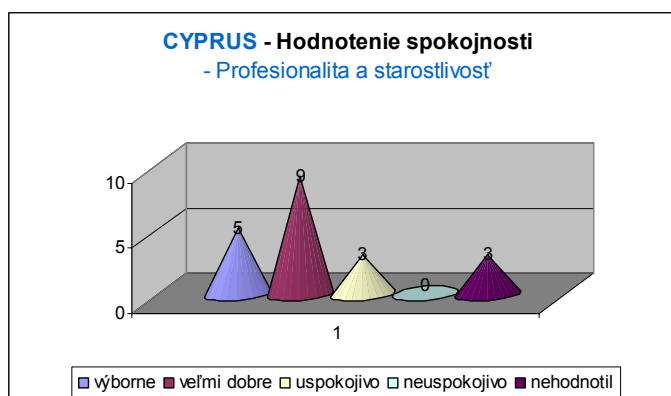
*Z výsledku teda zaznamenávame, že záujem o zákazníka bol podľa klientov priaznivo hodnotený. Nie potrebné pristúpiť k žiadnej náprave.*



Graf F4 – Ochota

Názory na animátorov z pohľadu na ich ochotu sú nasledovné (Graf F4): 8 respondenti hodnotili ochotu ako výbornú, 7 respondentov ako veľmi dobrú, 2 ako uspokojivú a 3 sa hodnotenia vzdali.

*Z výsledku vyplynulo, že ochota pracovníkov v tejto destinácii je vysoko hodnotená. Nie je potrebné túto strany cestovnej kancelárie prijímať nejaké rázne opatrenia na nápravu existujúceho stavu.*



Graf F5 – Profesionalita a starostlivosť

Pohľad na prácu animátorov z hľadiska profesionality a starostlivosti ukázal (Graf F5): 5 respondenti hodnotili profesionalitu ako výbornú, 9 ako veľmi dobrú, 3 ako uspokojivú a 3 respondenti nehodnotili.

*Z celkového pohľadu sa teda dozvedáme, že profesionalita a starostlivosť o zákazníka aj v tejto destinácii je na dobrej úrovni. Cyperská destinácia Ayia Napa cestovnej kancelárii ukázala, že tu je potrebné situáciu prehodnotiť a riešiť, aby sa jej stav zlepšil.*

## 2.8 Syntéza poznatkov, stanovenie hypotézy a jej zdôvodnenie

### 2.8.1 Syntéza poznakov

Z jednotlivých druhov analýz, ktoré som v práci spracovala, som získala veľké množstvo užitočných informácií o súčasnom stave produktu animácia v cestovnej kancelárii HYDROTOUR a.s. pre vlastnú prípravu projektu, ktorého výsledkom je poskytovať zákazníkom taký druh animácie, ktorý bude efektívny, ekonomicky menej náročný a hlavne u zákazníkov obľúbený a bude jedným z hlavných determinantov pri rozhodovaní sa o výbere dovolenky.

Syntéza poznatkov je uvedená v súhrnnej tabuľke (Tab.7.):

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Teritoriálna segmentácia</u></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ svetadiely – Európa, Afrika.</li> <li>✓ moria – Stredozemné, Červené.</li> <li>✓ jazyky – medzinárodný je angličtina, inak španielčina, taliančina, gréčtina, arabčina, a turečtina.</li> <li>✓ destinácie v EÚ – Taliansko, Španielsko, Grécko, Cyprus (grécka časť).</li> <li>✓ destinácie mimo EÚ – Turecko, Egypt, Cyprus (turecká časť).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>Hotelová segmentácia</u></b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ celkový počet ponúkaných hotelov je 75.</li> <li>✓ počet hotelov, kde cestovná kancelária ponúka služby Klubu Markíza je 20.</li> <li>✓ z celkového počtu 18 destinácií, do šestnástich z nich sú pripravené 11 – 12 dňové pobyty a len v dvoch prípadoch je sa bude lietať na týždňové turnusy.</li> <li>✓ až 68 (zo 75 ponúkaných) ponúka služby animácie, t.j. 91 % z celkového počtu.</li> <li>✓ 20 hotelov ponúka služby animácie Klubu Markíza, t.j. 27 % z celkového počtu.</li> <li>✓ len animácie len Klubu Markíza sú v 7 hoteloch.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ animácie Klubu Markíza v spolupráci s medzinárodným animačným tímom sú v 13 hoteloch.</li> <li>✓ medzinárodné animačné tými pôsobia samostatne v 48 ponúkaných hoteloch.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b><u>Analýza podľa typu manažmentu animácie</u></b>                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ typ malý hotel – <i>nie je v ponuke</i>.</li> <li>✓ typ veľký hotel – <b>12 ponúkaných hotelov</b>.</li> <li>✓ typ hotelový reťazec – <b>37 ponúkaných hotelov</b>.</li> <li>✓ typ toutoperátor – <b>19 ponúkaných hotelov</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b><u>Ekonomická analýza</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                       | ✓ celkové ročné priemerné náklady na animačnú činnosť sú <b>10. 081.000,- Sk.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b><u>SWOT analýza</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                             | ✓ z analýzy vyplynulo, že produkt animácia sa môže stať jedným z hlavných determinantov pri výbere dovolenky (ovplyvňuje emočnú sféru človeka), má veľa silných stránok a príležitostí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b><u>Analýza názorovej hladiny</u></b><br>celkom 120 dotazníkov,<br>hodnotené otázky: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ animácie pre dospelých</li> <li>✓ detské animácie</li> <li>✓ záujem o zákazníka</li> <li>✓ ochota</li> <li>✓ profesionalita a starostlivosť</li> </ul> | <b>Rezervy – slabé miesta</b><br><b>Grécko</b> – Peloponéz – <i>animácie pre dospelých – graf A1.</i><br><b>Grécko</b> – Rodos – <i>animácie pre dospelých (čiastočne – graf B1).</i><br><b>Egypt</b> – Ain El Soukhna – <i>animácie pre dospelých aj deti – graf C1, C2.</i><br><b>Egypt</b> – Hurghada – <i>animácie pre dospelých (čiastočne) – graf D1.</i><br><b>Turecko</b> – Icmeler – <i>animácie pre dospelých – graf E1.</i><br><b>Cyprus</b> – Ayia Napa – <i>animácie pre dospelých aj deti (nutne) – graf F1, F2.</i> |

Tab. 7. Syntéza poznatkov zo spracovaných analýz

### 2.8.2 Stanovenie hypotézy

Na základe uvedeného možno stanoviť hypotézy, ktoré spočívajú v nasledovných myšlienkach:

**H 1.** Bude animácia dospelých kvalitnejšia a profesionálnejšia ak zvýšime počet animátorov o 2 osoby ?

**H 2.** Bude práca animátorov efektívnejšia, ak sa začlenia do medzinárodných animačných tímov v hoteloch, kde tieto tímy pracujú, ale s dôrazom na zachovanie značky?

Overenie stanovených hypotéz bude uvedené v časti vlastného spracovania projektu a to na základe vykonaných a vyhodnotených analýz a navrhnutého riešenia.

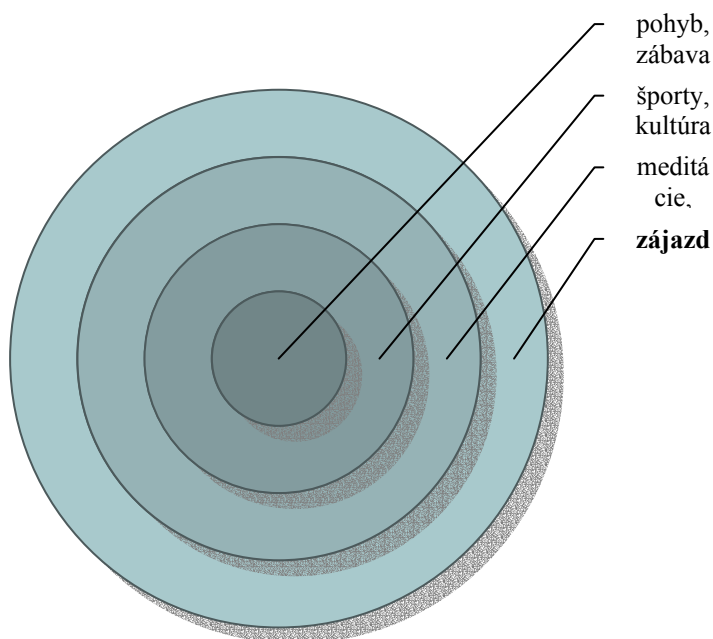
### 3 VLASTNÉ SPRACOVANIE PROJEKTU

Táto časť práce je venovaná návrhu konkrétneho manažmentu (jeho funkciám) produktu animácia, potrebných k zefektívneniu a sprofesionalizovaniu už existujúceho produktu animácia KLUB MARKÍZA. Výsledkom projektu je návrh na riešenie.

#### 3.1 Stratégia produktu

V teoretickej časti práce som priblížila animáciu ako turistický **p r o d u k t** a v analýze som poukázala na jeho špecifické postavenie v službách a jeho súčasnú podobu, ktorú má v zájazdoch cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s..

V tejto časti vyšpecifikujem konkrétne úrovne produktu animácia podľa obrázku (Obr. 13.), ktoré mi pomohli k vytvoreniu stratégie produktu.



*Obr. 13. Úrovne produktu animácia*

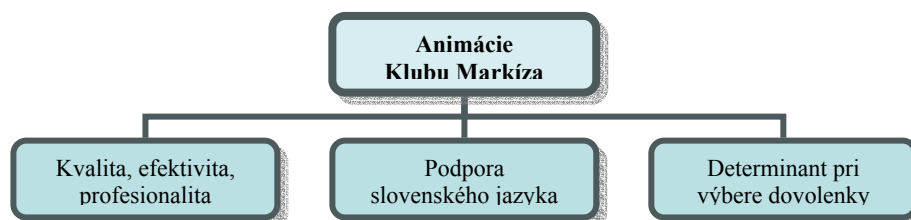
### 3.1.1 Tvorba a návrh stratégie

Animácia je turistický produkt od ktorého spotrebiteľ očakáva úžitok, ktorým je zážitok. Tento produkt musí byť kreovaný pre vznik zážitku a má svoje tri základné polohy ktoré som pri tvorbe stratégie zohľadňovala:

9. Je založený na zohľadnení čít turistických aktivít – komfort, krásno, napätie, neočakávanosť, výnimočnosť, ochrana bezpečnosti a zdravia klienta.
10. Vychádza z idey „začlenenia host'a vhodnými (komfortnými) podmienkami, atraktivitami, možnosťami a príležitosťami a žičlivým prostredím.
11. Má pre klienta veľkú pridanú hodnotu, ktorá má mimoeconomický charakter, tzn. má pre neho nadhodnotový, psychosociálny charakter (neuspokojenie alebo uspokojenie očakávaní rodí u neho silné alebo bežné emocionálne reakcie).

*Návrh stratégie produktu animácia cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s. je (Obr. 14.):*

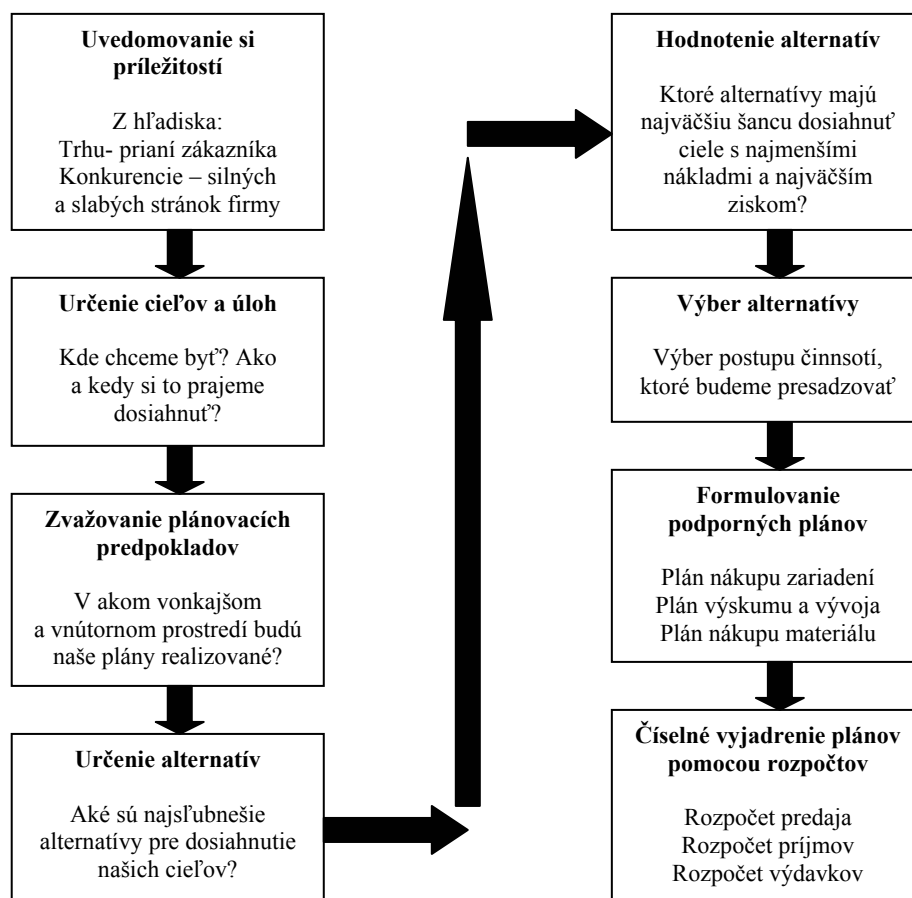
- *priniesť na medzinárodný trh cestovného ruchu kvalitný, efektívny a profesionálny produkt, schopný konkurovať zahraničným animačným tímom s dôrazom na značku.*
- *dosiahnuť, aby slovenský jazyk bol zastúpený v rovnakej miere v animačných aktivitách v zahraničných destináciách spolu s inými cudzími jazykmi (moderovanie večerných programov, detské minikluby a pod.).*
- *dosiahnuť, aby práve animácie boli jedným z hlavných determinatov pri rozhodovaní o kúpe zájazdu v cestovnej kancelárii HYDROTOUR a.s..*



*Obr. 14. Stratégia produktu animácia*

### 3.2 Plánovanie produktu animácia

Plánovanie ako základná manažérska činnosť musí byť dôkladne prepracovaná. Po kvalitnom spracovaní plánov (ktoré sú výsledkom plánovacej činnosti), ich dodržiavaní a kontrole, môže cestovná kancelária očakávať požadované výsledky v najväčšej možnej miere.



Obr. 15. Postup plánovania produktu animácia (autor: Laššák)

V zmysle uvedeného obrázku (Obr. 15.) formulujem postup efektívneho plánovania produktu animácia:

#### 1. Uvedomovanie si príležitostí

- 1.1. prieskum trhu – na slovenskom trhu je cestovná kancelária HYDROTOUR a.s. jedinou, ktorá ponúka služby animácie v takom širokom rozsahu (šport, kultúra,

večerné programy, miniklub atď.) vo svojich vybraných destináciách a hoteloch. Nie je preto pre ňu konkurentom iný slovenský touroperátor. Konkurenciu treba hľadať v zahraničných animačných tímoch. Má teda jedinečnú príležitosť získať si slovenského klienta, pretože ten v súčasnosti nemá produkt s čím porovnávať. Daná skutočnosť však neznamena sebauspokojenie. Klient si síce dovolenku kúpi, ale na mieste pobytu automaticky začne porovnávať animáciu so zahraničným konkurentom. Ak animačný tím CK Hydrotour len raz sklame, hosť sa viac nevráti. Stratit' dôveru klienta je oveľa jednoduchšie ako ju získať.

- 1.2. priania, očakávania zákazníka – v tejto oblasti cestovná kancelária pripravila prieskum verejnej mienky formou dotazníkov, kde zisťovala názory a naplnenie očakávaní svojich klientov pri poskytovaní svojich služieb. Výsledky som prezentovala v analytickej časti.

## 2. Určenie cieľov a úloh

Stanovenie cieľov je popísané v nasledujúcej časti práce, dôležité však je aby všetky plány smerovali k ich naplneniu.

Cestovná kancelária by mala **značku** KLUBU MARKÍZA zviditeľniť (podporiť) a snažiť sa o posilnenie jej pozície v zahraničí, aby sa stala dôstojným konkurentom pre tamojšie trhy. Je potrebné dosiahnuť akceptáciu práce KLUBU MARKÍZA a jej animátorov nielen hosťami, ale aj manažmentom hotela.

Časový horizont na splnenie týchto cieľov bol stanovený na dve dovolenkové sezóny (2005, 2006).

## 3. Zvažovanie plánovacích predpokladov

Plány budú realizované v prevažnej miere vo vonkajšom prostredí, ktoré predstavujú jednotlivé destinácie a ich hotely.

## 4. Určenie a hodnotenie alternatív

Pre dosiahnutie stanovených cieľov predkladám dve alternatívy:

***A. zefektívnenie existujúcej animačnej činnosti, jej sprofesionalizovanie, odstránenie existujúcich nedostatkov a podpora značky KLUBU MARKÍZA.***

| Výhody                                | Nevýhody                                                                                                |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zvýšenie mimoekonomickej efektívnosti | vysoká finančná a ekonomická náročnosť                                                                  |
| animácie v rodnom jazyku              | psychologické negatívum u iných zahraničných hostí spôsobené práve používaním slovenčiny pri animáciách |

*Tab. 8. Hodnotenie alternatívy riešenia A.*

Tabuľka (Tab. 8.) ukazuje výhody a nevýhody tejto alternatívy. Nákladovosť by stúpala vo všetkých smeroch (priame, nepriame náklady, náklady na podporu značky).

Mimoekonomická efektívnosť by sa taktiež zvýšila. Tento predpoklad vychádza z prieskumu, že ľudia preferujú KLUB MARKÍZA, akceptujú ho a lokalpatriotizmus ku Slovensku sa tu prejavuje v najsilnejšej miere. Stálou devízou samotného KLUBU MARKÍZA je podpora slovenského jazyka v zahraničí, nakoľko jazykové bariéry, ktoré vznikli v minulých desaťročiach sú ešte stále veľmi veľké a to dáva klubu od klientov zelenú. Psychologické negatívum sa však môže prejaviť vo vzťahu ďalších zahraničných hostí, ktorí sa môžu cítiť ukrivdení tým, že animácia je určená len slovenským klientom.

***B. zefektívnenie existujúcej animačnej činnosti a jej sprofesionalizovanie formou začlenenia animácií a animátorov KLUBU MARKÍZA do medzinárodných animačných tímov s dôrazom na podporu značky.***

| Výhody                                                                                    | Nevýhody                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| zníženie ekonomickej náročnosti na animátorov (prerozdelenie nákladov medzi CK a hotelom) | zvýšenie finančnej zaťaženia na podporu značky KLUB MARKÍZA najmä v prvých rokoch |
| animácie aj v rodnom jazyku                                                               |                                                                                   |
| zvýšenie mimoekonomickej efektívnosti                                                     |                                                                                   |

*Tab. 9. Hodnotenie alternatívy riešenia B.*

V tabuľke (Tab. 9.) sú znázornené výhody a nevýhody druhej alternatívy. Medzi výhody patrí nižšia nákladovosť na animátorov, dôjde k rozloženiu nákladov medzi CK a hotel.

Návrh prerozdelenia priamych nákladov na animátora:

*touroperátor* – mzda, diéty, telefón, pracovné oblečenie, iné operatívne náklady.

*hotel* – ubytovanie, stravovanie, pracovné pomôcky, iné operatívne náklady.

Mimoeconomická efektívnosť spočíva v zlepšení a sprofesionalizovaní práce slovenských animátorov a to by vyriešilo ich začlenenie do medzinárodných animačných tímov.

Podpora značky a animácie v slovenskom jazyku zvýšia v maximálnej možnej miere práve mimoeconomickú efektívnosť.

## 5. Výber alternatívy

Mojím výberom je alternatíva:

***B. zefektívnenie existujúcej animačnej činnosti a jej sprofesionalizovanie formou začlenenia animácií a animátorov KLUBU MARKÍZA do medzinárodných animačných tímov s dôrazom na podporu značky.***

V zahraničí je dnes stúpajúci trend, že hotely si zamestnávajú vlastných animátorov, teda skôr sa ponúka alternatíva, keď animátor vybraný cestovnou kanceláriou bude spolupracovať s cestovnou kanceláriou HYDROTOUR a.s. v zmysle platných právnych predpisov, prípadne špecializovanej agentúry, ktorá poskytuje služby v tejto oblasti a zároveň sa pracovne začlení do hotelového animačného tímu.

Dôraz je potrebné kláď na podporu existujúcej značky a slovenského jazyka.

## 6. Formulovanie podporných plánov

Podporné plány sú:

- ✓ finančný (ekonomický) plán – ekonomický rozpočet (náklady),
- ✓ plán získavania zamestnancov (výberových konaní, konkurzov),
- ✓ plán školení na prípravu výkonu animačnej činnosti,
- ✓ plán realizácie (zaradenie animátorov do pracovného prostredia),
- ✓ plán marketingovej podpory produktu animácia a značky KLUB MARÍZA.

### 3.3 Stanovenie cieľov produktu animácia KLUB MARKÍZA

Na stanovenie a vytýčenie cieľov som použila osvedčenú techniku a s pomôckou **SMART** (ang. – šikovný) som naformulovala tieto ciele:

1. **S pecific** – špecifický, presne vymedzený.

*Cieľom produktu animácia Klubu Markíza je zlepšenie a sprofesionalizovanie existujúcich animácií:*

- *spojiť prácu animátorov KLUBU MARKÍZA s medzinárodnými animátormi (za určitých vopred dohodnutých a stanovených podmienok) a tak vytvoriť spoločný efektívne fungujúci animačný tím.*
- *marketingová podpora existujúcej značky KLUB MARKÍZA.*

2. **M easurable** – merateľný, číselne vyjadrený.

*Cieľom CK Hydrotour manažmentu produktu animácia Klubu Markíza je:*

- *Zlepšiť činnosť (sprofesionalizovanie) existujúcich animačných tímov v oblasti animácií pre dospelých a detských animácií (v destináciách , ktoré vyplynuli z dotazníkov ako málo uspokojivé) o 50%, t.j. aspoň v troch uvádzaných hoteloch. Možným riešením je práve začlenenie animátorov do medzinárodných animačných tímov..*
- *Zvýšiť počet pôsobiacich animačných tímov o 20%, t.j. v ďalších 15 hoteloch.*  
Dnes 20 hotelov ponúka služby animácie Klubu Markíza, t.j. 27 % z celkového počtu.

3. **A gred** – akceptovateľný pre širšiu skupinu.

- *dosiahnuť 90% akceptovateľnosť animácií a animátorov KLUBU MARKÍZA vo všetkých ponúkaných hoteloch na sezónu 2005 klientom a manažmentom hotela.*

4. **R ealistic** – reálny, dosiahnuteľný.

5. **T ime** – časový rámec.

*Časový rámec valorizácie bol stanovený na dve turistické sezóny rok 2005, 2006.*

### 3.4 Organizovanie produktu a jeho riadenie

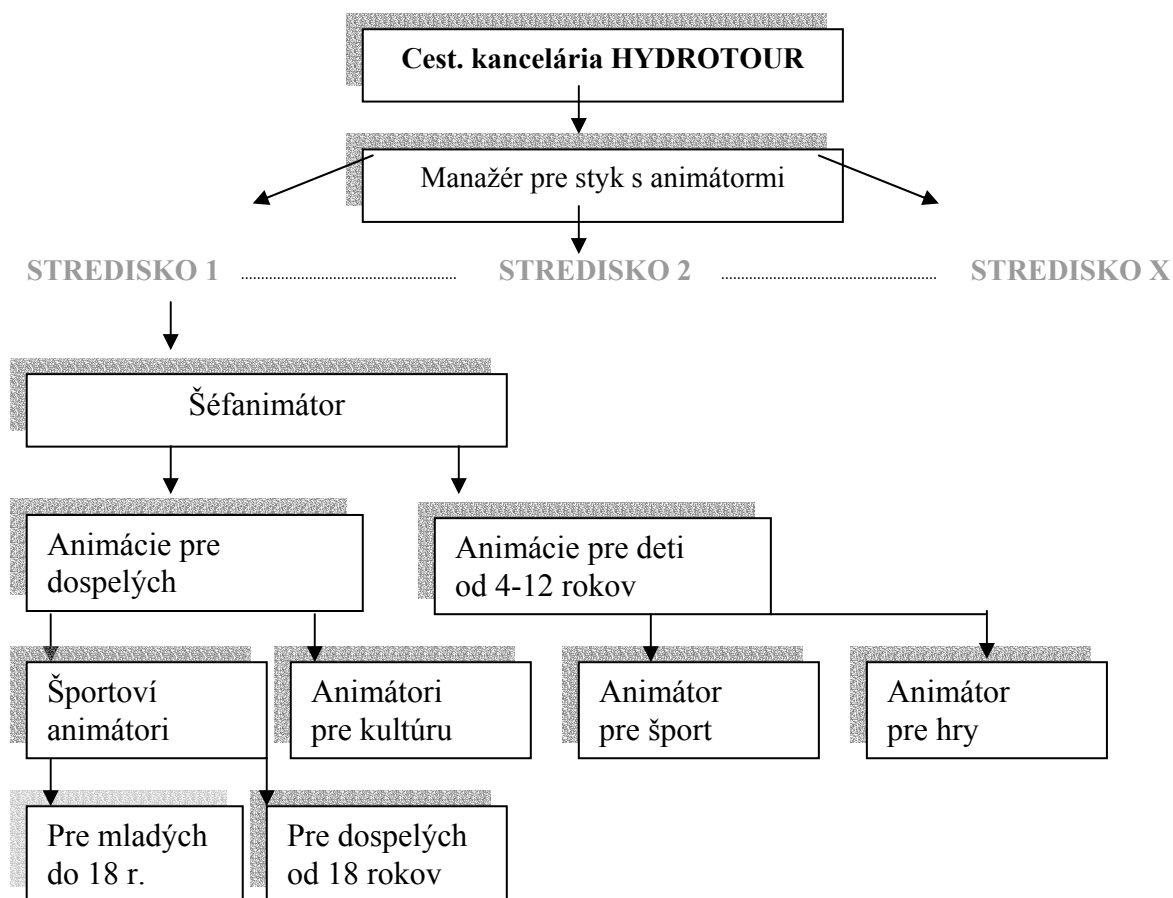
#### 3.4.1 Organizovanie produktu

Organizovanie produktu znamená vymedzenie, určenie a zabezpečenie konkrétnych činností a vzájomných vzťahov medzi ľuďmi tak, aby boli efektívne zabezpečované zámery a ciele organizácie.

Obrázok (obr.16) znázorňuje existujúcu organizačnú štruktúru.

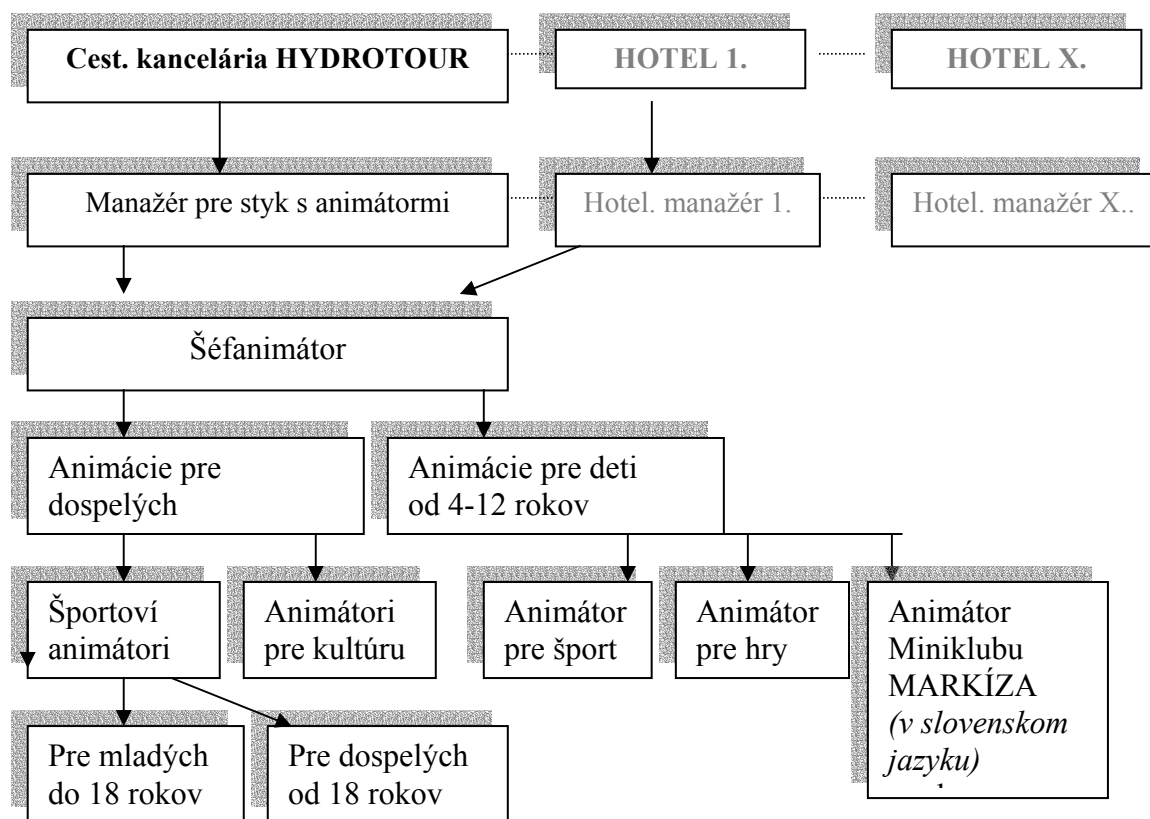
Podľa naformulovaných cieľov som vytvorila organizačnú štruktúru (Obr.16.), ktorá by personálne koordinovala a zabezpečovala hladký priebeh plánovaných animačných činností. V jednotlivých uvádzaných štruktúrach sú právomoci a zodpovednosť vymedzené hierarchicky podľa schémy.

- a) Existujúca organizačná štruktúra pre produkt animácia v cestovnej kancelárii HYDROTOUR a.s.



Obr. 16. Organizačná štruktúra existujúca.

Organizačná štruktúra pri fúzii KLUBU MARKÍZA a medzinárodných animačných tímov (Obr. 17.).



Obr. 17. Organizačná štruktúra- návrh.

### 3.4.2 Riadenie produktu animácia

Predpokladom pre efektívne riadenie animácie je poznanie a praktická aplikácia týchto zásad, metód a foriem (Tab.10.):

| Zásady           | Metódy                             | Formy                                  |
|------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Motivácie        | Pozitívnej zdravotnej argumentácie | Individuálna forma                     |
| Aktívnosti       | Hedonistickej argumentácie         | Skupinová forma – spontánna skupina    |
| Praktičnosti     | Zážitkov zo spoluúčasti            | Skupinová forma – organizovaná skupina |
| Receptívnosti    |                                    |                                        |
| Individualiuácie |                                    |                                        |

Tab. 10. Zásady, metódy a formy riadenia animácie

**Zásady:**

- *motivácie* – formovanie osobnosti, nadobúdanie poznatkov a spôsobov konania sa stáva tým účinnejšie, čím sú silnejšie dôvody osobnosti pre činnosť. Touroperátor musí dbať nato, aby každá animačná aktivita motivovala host'a k ďalšej ešte nevyskúšanej.
- *aktívnosti* – čím viac je človek osobne zaangažovaný a čím väčšou mierou sa obsah aktivity viaže s jeho záujmami, tým je pôsobenie animátora účinnejšie.
- *praktičnosti* – treba dávať dôraz na samostatné dopracovanie sa k poznaniu prostriedkami praktickej činnosti, a s oporou o poznanie, ku účinnému verifikovaniu svojho vlastného správania sa ( sám – cielene – pod kontrolou).
- *receptívnosti* – formovanie postojov, nadobúdanie poznatkov a spôsobov konania sa stáva tým účinnejšie, čím je obsah pre prijímateľa prístupnejší z hľadiska jeho poznávacích dispozícií (množstva poznatkov, ktoré má prijať a spracovať), ako aj z hľadiska jeho pocitov.
- *individualizácie* – prispôsobovať rekreačné aktivity individuálnym záľubám, potrebám a možnostiam človeka.

**Metódy:**

- *pozitívnej zdravotnej argumentácie* – je určená na vytváranie hodnôt zdravia cestou ukazovania a zdôrazňovania pozitívnych zdravotných účinkov rekreačných aktivít. Metóda je oveľa účinnejšia ako negatívna argumentácia, zdôrazňujúca strach, obavu o zdravotný stav.
  - *hedonistickej argumentácie* – spočíva na zdôrazňovaní príjemnosti. Propagovaným cieľom rekreačnej aktivity je možnosť prežitia radosti, zábavného dobrodružstva, prekvapenia pri zaujímavých spoločenských a skupinových hrách.
  - *zážitkov zo spoluúčasti* – spočíva na privedení účastníka do situácie jeho priamej bezprostrednej účasti prostredníctvom atraktívnych podujatí. Nadobudnuté skúsenosti a zážitky navádzajú ľudí na isté správanie a konanie.
  - *napodobňovania* – spočíva na prezentácii istého postoja alebo aj konkrétneho správania osobou uznávanou za autoritu.
- (Ďuriček, 2000) .

**Organizačné formy:**

- predstavujú formy práce animátora vzhľadom na počet a organizovanosť účastníkov.

**3.5 Overenie stanovených hypotéz**

V závere analytickej časti som stanovila dve hypotézy, na ktoré som získala odpoveď po spracovaní nového manažmentu k existujúcemu produktu animácie cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s..

**H 1.** Bude animácia dospelých kvalitnejšia a profesionálnejšia ak zvýšime počet animátorov o 2 osoby ?

Overenie:

Zvýšenie počtu animátorov Klubu Markíza daný problém v destinácii nevyrieši. Ukazuje to aj fakt získaný z dotazníkov (viď. výsledky analýzy názorovej hladiny z vyplnených a spracovaných dotazníkov), že nielen v hoteloch kde pôsobí KLUB MARKÍZA samostatne sa tento problém podľa hodnotenia klientov vyskytol. Zaznamenávame ho aj v hoteloch kde pôsobia medzinárodné animačné tímy.

Riešením je buď personálna otázka, ktorá sa týka výmeny (nie pridania) animátorov , alebo prepracovanie koncepcie programov zábavy pre dospelých a deti.. V takejto podobe sa zdá pre klientov nedostatočná.

**H 2.** Bude práca animátorov efektívnejšia, ak sa začlenia do medzinárodných animačných tímov v hoteloch, kde tieto tímy pracujú, ale s dôrazom na zachovanie značky?

Overenie:

Áno, podľa získaných poznatkov, práve toto je podľa mňa riešením ako zefektívniť prácu animátorov a zároveň znížiť ekonomickú náročnosť prevádzkovania produktu. Celý projekt ukazuje túto cestu riešenia problému a záleží len jeho verifikácii v praxi.

### 3.6 Marketingová podpora (promotion)

Promotion predstavuje proces komunikácie medzi subjektami ponuky a spotrebiteľmi s cieľom vytvoriť pozitívny vzťah k ponúkanému produktu (Obr.18.).



Obr. 18. Proces komunikácie - promotion

Všetky marketingové aktivity premietnuté v promotion musia stimulovať kúpu spotrebiteľa a cieľom je dosiahnuť aby produkt animácia ponúkaný cestovnou kanceláriou HYDROTOUR a.s. bol jedným z hlavných determinantov pri výbere dovolenky.

Správnym promotion potrebujeme dosiahnuť:

- ❖ kontinuitu zvýšenia predaja zájazdov v cestovnej kancelárii,
- ❖ zvýšenie záujmu klienta o produkt animácia,
- ❖ premenu „jednorázových klientov“ na verných zákazníkov,
- ❖ vytvorenie priaznivej kúpnej atmosféry (psychologické aspekty, emočná sféra),
- ❖ zvýšenie záujmu klienta o všetky aktivity spojené s animáciou.

V priamej i nepriamej podobe predaja zájazdov sa frekvujú public relation, propagácia, reklama a prezentácia.

Pre **priamu podporu** sú charakteristické aktivity, ktoré úzko súvisia s reklamou a cenovou politikou kancelárie. Patrí sem poskytovanie rôznych zliav, prémií, mimoriadne ponuky, systém odmeňovania, darčkové predmety. Ďalej samotná propagácia a reklama.

**Nepriamymi formami predaja** sú reprezentačné zájazdy (infocesty), publikácie, školenia pracovníkov a public relation.

Z uvedených marketingových aktivít som zostavila túto marketingovú podporu pre produkt animácia v cestovnej kancelárii.

Podporu som rozdelila do dvoch rovín a to:

1. podpora produktu animácia ako determinantu pred rozhodovaním o kúpe zájazdu.
2. podpora produktu animácia vo vybranej destinácii počas účasti na zájazde.

### 3.6.1 Podpora produktu animácia ako determinantu pred rozhodovaním o kúpe zájazdu

| Priama podpora                  | Nepriama podpora                |
|---------------------------------|---------------------------------|
| reklama v médiách               | public relation                 |
| reklama v tlačových periodikách | sponzoring                      |
| billboardy                      | školenie spojené s prezentáciou |
| letáky, vývesky, plagáty        |                                 |
| zľavy                           |                                 |
| darčkové predmety               |                                 |
| výstavy, veľtrhy                |                                 |

Tab. 11. Podpora produktu animácia č.1

Podpora produktu pred zakúpením zájazdu ovplyvňuje rozhodovanie potencionálneho klienta (Tab. 11.). Cieľom je poskytnúť takú podporu animácii aby práve ona uviedla mieru rozhodnutia v prospech tejto cestovnej kancelárie.

Navrhujem pripraviť kampaň na **priamu** podporu predaja zájazdov s prezentáciou animačných služieb nasledovne:

- zúčastniť sa veľtrhu SLOVAKIATOUR a tu predstaviť KLUB MARKÍZA, jeho filozofiu klientom a partnerským cestovným agentúram,
- súbežne inzerovať ponuky vo vybraných tlačových periodikách s podporou platených článkov o animácii,
- pripraviť TV spoty s ukážkami animácií,
- rozdistribúovať plagáty, vývesky príp. letáky o úlohe animácii v zájazde,
- pripraviť darčkové predmety príp. pripraviť zľavy pre klientov, ktorí sa rozhodnú zakúpiť si zájazd do hotela kde pôsobí animačný tím KLUBU MARKÍZA.

V *nepriamej* podpore by som doporučovala:

- zorganizovať športovú / kultúrnu akciu pre deti (napr. pri príležitosti MDD) nejakej mestkej časti a na nej prezentovať animačné služby miniklubu Markíza,
- sponzoring nejakého kultúrneho podujatia.

### 3.6.2. Podpora produktu animácia vo vybranej destinácii počas účasti na zájazde

Dôležitou úlohou pri animácii je pritiahnuť čo najviac ľudí tam, kde sa bude organizovať animačný program. Zvýšená pozornosť sa preto musí venovať propagácii animačného programu (Tab.12.).

| Priama podpora                 | Nepriama podpora                       |
|--------------------------------|----------------------------------------|
| plagáty (posters)              | každodenné rozhovory                   |
| animačné tablo                 | pomoc ostatného personálu              |
| letáky                         | pracovné pomôcky s logom Klubu Markíza |
| informačný koktail             |                                        |
| ukončenie podujatia / aktivity |                                        |
| dekorácia priestorov           |                                        |

Tab. 12. Podpora produktu animácia č.2

Podpora produktu vo vybranej destinácii po pricestovaní na miesto dovolenky je dôležitá najmä z hľadiska dosiahnutia maximálnej možnej účasti dovolenkárov na pripravených aktivitách. Nie je zo začiatku dôležité, či sa aktivít aj fyzicky zúčastňujú alebo len pozerajú. Inak ponuka tejto služby nie je rentabilná. Cieľom teda je upútať pozornosť klienta a pritiahnuť ho na tie miesta kde sa budú aktivity vykonávať.

Ako *priamu* podporu doporučujem:

- plagáty – musia byť jednoduché a zreteľné so všetkými potrebnými informáciami o mieste, čase a priebehu aktivity. Vyvesenie musí byť na dobre prístupných a viditeľných miestach.
- animačné tablo – každý animačný tím by mal mať aj animačné tablo, tak ako ho poznáme v súvislosti so stužkovou. Na ňom fotografie animátorov, ich mien a funkcií. Je to dôležité pre získanie prvého kontaktu.
- letáky – s informáciami o aktivitách umiestnené v izbách klientov.

- informačný koktail – spolupráca s delegátmi o zorganizovaní času, prezetácia animátorov formou stručného ale pútavého prejavu, príp. premietnutie krátkych filmov s vtipným motívom.
- ukončenie podujatia / aktivity – práve rozlúčka s hosťami pri ukončení aktivity môže byť výbornou príležitosťou, ako spropagovať nasledujúce animačné programy.
- dekorácia priestorov – už na prvý pohľad hosťom naznačí, že sa pre nich niečo pripravuje a vzbudí to ich pozornosť.

K *nepriamej* podpore zaradujem::

- každodenné rozhovory – náhodné osobné rozhovory s hosťami sú najlepšou príležitosťou na informáciu o aktuálnych pripravovaných programoch, nezanedbateľnú úlohu tu hrá aj osobné pozvanie, ktoré má väčšiu váhu.
- pomoc ostatného personálu – animátor by mal oboznámiť s programom, aspoň orientačne, aj ostatných zamestnancov hotela a požiadať ich o pomoc pri informovaní hostí. Ide hlavne o recepčných, barmanov a čašníkov.
- pracovné pomôcky s logom Klubu Markíza – podpora značky.

## 4 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Rozhodnutím spracovať problematiku animácií, vyzdvihnutím existujúcich nedostatkov a hľadaním alternatívnych riešení na ich odstránenie som chcela poukázať na význam tejto relatívne novej ponúkanej služby cestovného ruchu a jej výrazný vplyv na rozhodovanie a správanie sa potencionálneho zákazníka. Ved' organizovať niekomu voľný čas (v dnešnej uponáhľanej dobe) a možno tak aj čiastočne ovplyvňovať jeho životný štýl, tak aby výsledkom boli nezabudnuteľné zážitky, príjemné pocity z krásna, napätia, naplnených očakávaní, nečakaných stretnutí a aktívneho pohybu je ťažká úloha, ale po jej splnení prichádza nádherná spätná väzba od spokojného klienta.

Cestovná kancelária HYDROTOUR a.s. si plne uvedomuje stúpajúcu dôležitosť tohto produktu a preto sa snaží svoje služby v danej oblasti stále vylepšovať a zdokonaľovať. Tento projekt by jej mal pomôcť pri jej ďalšom rozhodovaní a pôsobení na trhu cestovného ruchu z pohľadu doplnkovej služby - animácií.

Zhodnotením významu navrhnutého ideového projektu manažmentu produktu animácia by som rada poukázala na jeho prínos. Zlepšenie, zefektívnenie a sprofesionalizovanie existujúceho produktu animácia prinesie úžitok nielen cestovnej kancelárii, ale aj klientovi. Keď hovoríme o tom, že animácia je služba, tak jej úžitok sa „meria“ spokojnosťou zákazníka - spotrebiteľa.

Význam projektu z hľadiska sociologicko-psychologického pre klienta:

- ✚ uspokojenie potrieb a naplnenie očakávaní,
- ✚ celková spokojnosť zákazníka.

Význam projektu z hľadiska sociologicko-psychologického pre cestovnú kanceláriu:

- ✚ skvalitnenie, zlepšenie, zefektívnenie a sprofesionalizovanie existujúceho ponúkaného produktu,
- ✚ zvýšenie mimoekonomickej efektívnosti existujúceho produktu,
- ✚ pozitívna spätná väzba od spokojného zákazníka,
- ✚ poznanie, že poskytované služby sú kvalitné a plnohodnotné.

Význam projektu z ekonomického hlediska pro cestovní kanceláři:

- ✚ snížení ekonomické náročnosti navrhnutého nového produktu animací oproti existujícímu,
- ✚ ekonomický přínos v podobě věrných zákazníků, kterými se stali právě kvůli kvalitnímu produktu animací,
- ✚ ekonomický přínos v podobě nových potenciálních zákazníků, u kterých se animace stala jedním z hlavních determinantů výběru dovolenky.

Kvalitní a efektivní animace se stane pro dovedy pasivního konzumenta impulsem na jeho přerod v aktivního spotřebitele a zážitkov.

## ZÁVER

Na záver vypracovaného projektu by som rada predstavila v skrátenej forme prijaté riešenie projektu a zároveň aj priniesla konštatovanie o miere naplnenia jeho cieľa.

Ako prvú úlohu z hľadiska manažmentu som navrhla novú stratégiu produktu animácia cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s.:

- priniesť na medzinárodný trh cestovného ruchu kvalitný, efektívny a profesionálny produkt, schopný konkurovať zahraničným animačným tímom s dôrazom na značku.
- dosiahnuť, aby slovenský jazyk bol zastúpený v rovnakej miere vo všetkých animačných aktivitách v zahraničných destináciách spolu s inými cudzími jazykmi (moderovanie večerných programov, detské minikluby a pod.)
- dosiahnuť, aby práve animácie boli jedným z hlavných determinantov pri rozhodovaní o kúpe zájazdu v cestovnej kancelárii HYDROTOUR a.s.

Na jej základe, som potom naformulovala ciele a predstavila dve alternatívy riešenia.

Po dôkladnom zvážení poznatkov, ktoré vyplynuli spracovaním rôznych metód získavania informácií, uvádzaných v analytickej časti projektu, som prijala nasledovné riešenie:

- ***zefektívnenie existujúcej animačnej činnosti a jej sprofesionalizovanie formou začlenenia animácií a animátorov KLUBU MARKÍZA do medzinárodných animačných tímov s dôrazom na zachovanie existujúcej značky.***

Moje závery a hodnotenie prijatého návrhu na riešenie:

1. *z ekonomického hľadiska* - nastane nižšia ekonomická náročnosť na pracovníkov animátorov, nakoľko dôjde k rozloženiu priamych nákladov na animátorov medzi touroperátora a hotel (viď. vlastné spracovanie projektu), ale zároveň sa v prvých rokoch po potencionálnom prijatí projektu zvýši finančná záťaž touroperátora potrebná na podporu existujúcej značky. Inak produkt animácie KLUB MARKÍZA pohltnú zahraničná konkurencia.

2. *z sociologicko-psychologického hľadiska* – zlepšenie, sprofesionalizovanie a zefektívnenie nastane ihneď po začlenení animácií do medzinárodných animačných tímov. Mimoekonomická efektívnosť – spokojnosť zákazníka - sa zvýši hlavne pokiaľ sa cestovnej kancelárii podarí podporiť a udržať svoju značku. Stálou devízou samotného KLUBU MARKÍZA pre slovenského klienta je podpora slovenského jazyka v zahraničí, nakoľko jazykové bariéry, ktoré vznikli v minulých desaťročiach sú ešte stále veľmi veľké a to dáva slovenským animátorom od klientov zelenú a zároveň zaraďuje animáciu medzi hlavné determinanty pri výbere dovolenky v cestovnej kancelárii HYDROTOUR a.s..

Konštatujem, že cieľ projektu bol splnený v plnom rozsahu a prijaté riešenie je možné v praxi použiť. Avšak len jeho verifikácia ukáže či bolo správne a skutočne pomohlo zlepšeniu, zefektívneniu a sprofesionalizovaniu existujúceho produktu animácia.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### *Monografia*

- [1] ĎURÍČEK Milan, ČERNÁK Róbert, OBODYNSKI Kazimierz. *Riadenie animácie v turizme*. Prešov:ATA – Akademická turistická agentúra, 2001. 181 s. ISBN 80–968046–1-8.
- [2] PAYNE Adrian. *Marketing služieb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [3] NOVACKÁ Ľudmila, KULČÁKOVÁ Marta. *Klient v cestovnom ruchu*. Bratislava: Eurounin, 1996. 92 s. ISBN 80-85568-60-8
- [4] KOLEKTÍV. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 522 s. ISBN 80-88848-78-4.
- [5] MIKULÁŠTÍK Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [6] COVEY R. Stephen. *7 návyku vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997. 327 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [7] GLOGAR Alois. *Jak děláme marketing*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [8] TERMANN Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.
- [9] BOOHER Dianna. *Komunikujte s jistotou*. Praha: Computer Press, 1999, 338 s. ISBN 80-7226-335-8.
- [10] LUDLOW Ron, PANTON Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- [11] MORISSON A.M. *Marketing v pohostinství a cestovním ruchu*, Praha: Victoria Publishing, 1995,
- [12] KOTLER Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-24700-166.
- [13] ORIEŠKA Ján. *Animácia – nová služba na trhu cestovného ruchu Slovenska*. Banská Bystrica: Dom techniky ZSVTS, 1995. ISBN 80-7012-225-2.
- [14] LAŠŠÁK Vladimír, STYK Oto. *Podnikový manažment*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. 167 s. ISBN 80-8055-438-2.
- [15] ORIEŠKA, Ján. *Kongresové služby a animácia v cestovnom ruchu*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002. 184 s. ISBN 80-08-03138-7

- [16] SEDLÁK, M. a kol. *Základy manažmentu*. Bratislava : Edičné stredisko EU : 1994. 251 s. ISBN 80-225-0591-9.
- [17] MATEIDES, Alexander. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania*. Banská Bystrica: EPOS, 2001. 271 s. ISBN 8080571139.
- [18] VETRÁKOVÁ, M. *Komunikácia v práci manažéra*. Banská Bystrica : EF UMB, 2002. 199 s. ISBN 80-8055-630-X.
- [19] ROBBINS P. Stephen, COULTER Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-24704-951.
- [20] SYNEK Miloslav a kolektív: *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-2470-515-X.
- [21] BÁRTOVÁ Hilda, BÁRTA Vladimír: *Výzkum trhu a chování spotřebitele*, Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-148-9.

***Seriálové publikácie - časopisy:***

- [1] *Stratégie*. 2004, roč. 11. Bratislava, Sanoma magazines slovakia. ISSN 1335-2016.
- [2] *Marketing and Media*, špecializovaná príloha mesačníka *Stratégie*. 2004. Bratislava, Sanoma magazines slovakia. ISSN 1335-2016.
- [3] *COT Business*. 2005, roč. 7. Praha, COT Media s.r.o. ISSN sa neuvádza v časopise.
- [4] *Zákazník zostáva, menia sa prostriedky*. Bratislava: Horizont. 2001. s. 8. ISSN 1335-4620.

***Interné zdroje cestovnej kancelárie HYDROTOUR a.s :***

- [1] *Katalóg zájazdov na sezónu 2004*. Bratislava 2003.
- [2] *Katalóg zájazdov na sezónu 2005*. Bratislava 2004.

## ZOZNAM OBRÁZKOV

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1. Funkcie voľného času (autor: Ďuríček).....                                                       | 11 |
| Obr. 2. Pasívny životný štýl (autor: Ďuríček).....                                                       | 13 |
| Obr. 3. Aktívny životný štýl (autor: Ďuríček).....                                                       | 13 |
| Obr. 4. Dosiahnuteľnosť poslania – súlad záväzných prehlásení a uznávaných<br>hodnôt.(autor: Payne)..... | 17 |
| Obr. 5. Úrovně produktu.....                                                                             | 19 |
| Obr. 6. Plány ako základ manažmentu (autor: Laššák).....                                                 | 23 |
| Obr. 7. Postup plánovania.(autor: Laššák).....                                                           | 24 |
| Obr. 8. Motivačný reťazec.....                                                                           | 27 |
| Obr. 9. Maslowovova hierarchická pyramída potrieb.....                                                   | 28 |
| Obr. 10. Komunikačný proces (autor: Mikuláščík).....                                                     | 32 |
| Obr. 11. Mimoekonomická efektívnosť animácií.....                                                        | 46 |
| Obr. 12. Metodika spracovania výskumu dotazníkov.....                                                    | 48 |
| Obr. 13. Úrovně produktu animácia.....                                                                   | 68 |
| Obr. 14. Stratégia produktu animácia.....                                                                | 69 |
| Obr. 15. Postup plánovania produktu animácia (autor: Laššák).....                                        | 70 |
| Obr. 16. Organizačná štruktúra existujúca.....                                                           | 75 |
| Obr. 17. Organizačná štruktúra- návrh.....                                                               | 76 |
| Obr. 18. Proces komunikácie - promotion.....                                                             | 79 |

## ZOZNAM TABULIEK

|                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| Tab. 1. Teritoriálna a produktová segmentácia.....          | 37    |
| Tab. 2. Typy vedenia animácie.....                          | 42    |
| Tab. 3. Druhy nákladov na animácie .....                    | 45    |
| Tab. 4. Priemerné mesačné náklady na jedného animátora..... | 45    |
| Tab. 5. Priemerné ročné celkové náklady na animácie.....    | 46    |
| Tab. 6. SWOT analýza produktu animácia.....                 | 47    |
| Tab. 7. Syntéza poznatkov zo spracovaných analýz.....       | 65-66 |
| Tab. 8. Hodnotenie alternatívy riešenia A .....             | 72    |
| Tab. 9. Hodnotenie alternatívy riešenia B. ....             | 72    |
| Tab. 10. Zásady, metódy a formy riadenia animácie.....      | 76    |
| Tab. 11. Podpora produktu animácia č.1 .....                | 80    |
| Tab. 12. Podpora produktu animácia č.2. ....                | 81    |

## **ZOZNAM PRÍLOH**

P I      Dotazník – ukážka.

## **PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK – UKÁŽKA.**