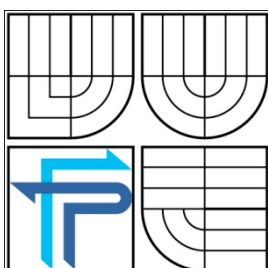


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE SPOLEČNOSTI
PRO-STAFF, S.R.O.
BUSINESS PLAN OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURSHIP PRO-STAFF, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DENISA JELČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, PhD.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jelčová Denisa, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje společnosti Pro-staff, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Business Plan of Development Entrepreneurship Pro-staff, Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje informace o subjekte, u kterého byla diplomová práce zpracovaná, které jsou dle rozhodnutí společnosti její obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu současného stavu Agentury - Pro-staff sro, která je využita na tvorbu podnikatelského záměru pro rozvoj společnosti, který se soustředí na rozšíření nabídky poskytování animačních služeb a organizování společensko-kulturních a sportovních událostí na rakouském trhu. V první části jsou definovány cíle a metodika práce, zatímco druhá část obsahuje teoretické podklady pro část třetí, která se věnuje analýzám. Poslední část obsahuje vlastní návrhy autora. Návrhy prezentují tvorbu strategie vstupu na trh, která rovněž zahrnuje finanční plán a doporučení, na co by se měla společnost v budoucnosti zaměřit a čemu se vyvarovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, strategické řízení, Porterův diamantový model, SWOT analýza, Finanční analýza, konkurence, cestovní ruch, vstup na nový trh

ABSTRACT

The Master's thesis focuses on the analysis of the current situation of company Pro-staff Ltd., which is used for the creation of a business plan for the company development. The business model will focus on broadening the supply of animation services and the organization of socio-cultural and sports events on the Austrian market. In the first part, the main aim and objectives as well as methodology of work are presented, while the second part contains the theoretical basis for the third part. Third part contains analysis and the last consists of the author's own suggestions. The proposals focus on making entry strategy, which also includes a financial plan and recommendations for the company that should be followed in the future and what should be avoided.

KEYWORDS

Business plan, business plan, strategic management, SWOT analysis, Porter's diamond model, Financial analysis, competition, tourism, new market entry

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JELČOVÁ, D. *Podnikatelský záměr rozvoje společnosti Pro-staff, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 124 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prohlašuji, že predložená diplomová práce je puvodní a zpracovala jsem ji samostatne.
Prohlašuji, že citace použitých pramenu je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona c. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa rada poďakovala majiteľovi a konateľovi spoločnosti Pro-staff s.r.o. Mgr. Róbertovi Černákovi za poskytnutie firemných výkazov a všetkých potrebných informácií k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Moje poďakovanie ďalej patrí mojej rodine, ktorá ma počas celej doby štúdia na Fakulte podnikateľskej v Brne podporovala a motivovala k podávaniu čo najlepších výsledkov.

V neposlednej rade moja veľká vďaka vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi PhD. z Ústavu financií Fakulty podnikateľskej za jeho cenné rady, ktoré som využila nielen počas štúdia na FP a písania diplomovej práce ale budú pre mňa praktickou príručkou aj v mojom budúcom profesionálnom rozvoji.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE	12
Metodika práce	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	15
2.1 Podnikateľský plán.....	15
2.1.1 Obsah a štruktúra podnikateľského plánu.....	15
2.2 Animátor v cestovnom ruchu	16
2.2.1 Spoločensko-ekonomický význam poskytovania animačných služieb	17
2.2.2 Animácia ako služba v cestovnom ruchu	17
2.3 Metódy analýzy prostredia.....	18
2.3.1 SLEPTE (PESTEL) analýza	18
2.3.2 Porterov model 5-tich síl	20
2.3.3 Analýza 7S	21
2.3.4 SWOT analýza.....	27
2.4 Stratégia vstupu na nový trh.....	28
2.4.1 Porterov diamantový model.....	30
2.4.2 Marketingový mix	32
2.4.3 Finančný plán.....	33
2.4.4 Metódy hodnotenia investície	34
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	37
3.1 Prezentácia a vznik spoločnosti	37
3.2 Predmet podnikania.....	39
3.2.1 Agentúra Pro-staff ako poskytovateľ animačných služieb	39
3.2.2 Prenájom animačných služieb na leto.....	40

3.2.3	Agentúra Pro-staff ako eventova agentúra.....	40
3.2.4	Prenájom a výroba maskotov.....	41
3.3	Zákazníci/ partneri spoločnosti Prostaff.....	41
3.3.1	Zákazníci.....	41
3.3.2	Partneri.....	41
	• Zdravá fľaša	42
3.4	SLEPT Analýza Slovenska a Rakúska.....	43
3.4.1	Sociálno-kultúrne aspekty.....	43
3.4.2	Legislatívne aspekty	44
3.4.3	Ekonomické aspekty	45
3.4.4	Politické aspekty	49
3.4.5	Technologické aspekty	50
3.4.6	Ekologické aspekty	51
3.5	Porterova analýza konkurenčného prostredia	52
3.5.1	Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu.....	52
3.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentov	52
3.6	Finančná analýza.....	54
3.6.1	Pomerové ukazovatele	54
3.6.2	Analýza sústav ukazovateľov	61
3.7	Analýza 7S faktorov.....	63
3.8	Porterov diamantový model	66
3.9	SWOT Analýza	69
3.9.1	Zhodnotenie analýz a ďalšieho postupu pre rozvoj spoločnosti Pro-staff s.r.o.	70
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	72
4.1	Vymedzenie trhu a poskytovaných služieb.....	72

4.2	Voľba metódy vstupu na nový trh.....	72
4.3	Marketingový mix.....	73
4.3.1	Produkt.....	73
4.3.2	Cena.....	74
4.3.3	Miesto a distribúcia.....	78
4.3.4	Marketingová komunikácia.....	79
4.4	Marketingový mix 4C.....	81
4.5	Finančný plán.....	83
4.5.1	Prehľad nákladov.....	83
4.5.2	Pesimistická varianta.....	84
4.5.3	Realistická varianta.....	90
4.5.4	Optimistická varianta.....	98
4.6	Realizácia investície.....	104
4.6.1	Spôsob financovania investície.....	104
4.6.2	Čistá súčasná hodnota.....	104
4.6.3	Index ziskovosti (profitability).....	105
4.6.4	Dobá návratnosti.....	105
4.6.5	Zhodnotenie podnikateľského zámeru.....	107
	ZÁVER.....	110
	ZOZNAM LITERATÚRY.....	112
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	119
	ZOZNAM GRAFOV.....	120
	ZOZNAM TABULIEK.....	121
	ZOZNAM PRÍLOH.....	124

ÚVOD

V dnešnej spoločnosti sa často diskutuje pojem globalizácia a s ňou spojené výhody a nevýhody. Jednou zo základných charakteristík pre proces integrácie národov je znižovanie bariér medzi trhmi, a preto Hill (2011) tvrdí, že spoločnosti, ktoré sú dobre zavedené na ich domácom trhu, by sa mali rozširovať za svoje hranice. Svoje argumenty odôvodňujú jednak zvýšeným počtom zákazníkov, ako aj diverzifikáciou rizika, ktoré vzniká na základe nepredvídateľného vývoja na ich domácom trhu. Okrem toho, rozširovanie podnikania cez hranice zvyšuje zisky a má pozitívny vplyv na stabilitu firmy (YIP, 2003).

Diplomová práca sa zaoberá tvorbou podnikateľského plánu rozvoja spoločnosti pre agentúru Pro-staff s.r.o.

Spoločnosť Pro-staff s.r.o je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá svojou veľkosťou patrí medzi mikro podniky s ročným obratom 600 000 eur, ktorý má v posledných rokoch stúpajúcu tendenciu. Podnik pôsobí v oblasti cestovného ruchu a špecializuje sa na poskytovanie animačných služieb pre hotely, aquaparky, spa a wellness zariadenia, lyžiarske strediská a iné. Bližšie špecifikovaná ponuka služieb je opísaná v kapitole 3 a pojem animácia a animáčna služba v kapitole 2.

Okrem zabezpečovania animačných služieb pre turistické zariadenia, spoločnosť Pro-staff s.ro. pôsobí aj ako „eventova agentúra“. „Event“ pre účely tejto diplomovej práce je charakterizovaný ako: „jedinečné, dočasné, špeciálne naplánované, riadené a organizačné zabezpečenie akcie alebo udalostí“ (JAKUBÍKOVÁ, 2012 str. 272). V rámci druhej spomenutej podnikateľskej činnosti sa venuje organizovaní detských osláv, firemných akcií a vytváraniu iných spoločensko- kultúrnych a športových udalostí. Slovenská firma, ktorá začala inovovať trh slovenského cestovného ruchu formou zavádzania služieb animácii do turistických zariadení pôsobí v súčasnej dobe v Poľsku a v Českej republike.

Hill (2010) uvádza, že spoločnosti ktoré sa rozhodnú robiť business na medzinárodnej úrovni a idú za hranice svojej domácej krajiny majú šancu zvýšiť svoju hodnotu, a to či

už formou získania nových skúsenosti alebo zvýšením profitability. Nielen práve uvedené dôvody, ale už aj vyššie spomenutá globalizácia v dnešnej dobe motivuje spoločnosť Pro-staff s.r.o., aby sa rozvíjala na nových dynamických trhoch, ktoré sú výzvou pre slovenskú spoločnosť. V tomto prípade sa jedná o rozšírenie ponuky služieb na rakúsky trh.

Práca má nasledovnú štruktúru. Po už odprezentovanom úvode, vymedzenie problému a charakteristiku cieľov obsahuje prvá časť. Teoretický základ, ktorý je situovaný v druhej časti tejto práce je východiskom pre tretiu časť obsahujúcu analýzy. Pre definovanie konkurenčného prostredia bola zvolená Porterova analýza. Vzhľadom k podnikateľskému zámeru rozvoja spoločnosti, ktorým je vstup na nový trh bol medzi analýzy zaradený Porterov diamantový model, ktorý ma poukázať na konkurenčnú výhodu daného národa. Ďalšie analýzy použité v tejto práci sú analýza SLEPTE, ktorá sa dotýka ako slovenského tak aj rakúskeho prostredia. Autorka tejto práce okrem uvedených analýz, zvolila aj analýzu 7S, ktorá ma čitateľovi slúžiť k objasneniu firemných stratégií a štýlu vedenia. Pre zhodnotenie súčasného finančného stavu spoločnosti bola prevedená finančná analýza. Poslednú časť tvoria vlastné návrhy, ktoré sú vytvorené na základe výsledkov získaných z analýz.

Návrhová časť okrem odôvodnenia metódy vstupu na rakúsky trh a vymedzenie trhu, obsahuje aj marketingový mix prispôsobený poskytovaniu služieb v cestovnom ruchu. Okrem základného marketingového mixu 4P, autorka použila aj marketingový mix 4C, ktorý umožňuje obraz z pohľadu zákazníka. Teoretický rámec uvedený v druhej kapitole od Franklina Roota, zobrazujúci postup stratégie na nový trh je rozšírený o finančný plán zostavený v troch variantách : pesimistickej, realistickej a optimistickej. K zhodnoteniu investíciu a projektu je použitá metóda čistej súčasnej hodnoty, index profitability a čistá súčasná hodnota. V závere, autorka tejto práce poskytuje čitateľovicelkové zhrnutie svojej práce s odporúčaniami, ktoré boli so snahou vytvorené tak, aby mali jednak vypovedaciu hodnotu pre majiteľa spoločnosti, a zároveň prispeli k ďalším úspechom spoločnosti Pro-staff s.r.o. v jej podnikateľskej budúcnosti.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIELE PRÁCE

Diplomová práca sa zaoberá strategickým cieľom spoločnosti Pro-staff s.r.o, ktorým je vstup na nový trh. Spoločnosť pôsobiaca na Slovensku, Česku a Poľsku a v rámci organizovania „eventových“ podnikateľských činnosti pôsobiaca aj v Nemecku, sa rozhodla vstúpiť na nový trh, a to do ďalšej susednej krajiny Rakúska. Trh bol zvolený na základe geografickej blízkosti medzi hlavným mestom Slovenska, Bratislavou a Rakúskom, a to z dôvodu, že firma práve z Bratislavy by mohla riadiť novovzniknuté podnikateľské príležitosti na rakúskom trhu prostredníctvom manažéra zodpovedného za túto oblasť, a to z dôvodu aby sa vyhla veľkej investícii do otvárania novej pobočky a prípadným strátam. Firma Pro-staff s.r.o. je prvou firmou na Slovensku, ktorá zaviedla koncept animácie do slovenských zariadení cestovného ruchu čím chce autor tejto práce zdôrazniť, že v rámci domáceho trhu využila výhodu v podobe dodavateľského prvenstva a vybuďovala si silné meno (MUSSO et al.,2014), zatiaľ čo v susednej Českej republike využila získané skúsenosti aby prenikla tento trh. Aj napriek tomu, vstup do jednej z najviac prosperujúcich a inovatívnych krajín Európskej Únie vyžaduje vypracovanie strategického plánu.

Ciele

Hlavným cieľom je tvorba podnikateľského plánu rozvoja spoločnosti Pro- staff s.r.o. Jeho obsahom bude vytvorenie stratégie vstupu na nový, a to konkrétne na rakúsky trh. Slovenská firma, aktuálne, okrem domácej krajiny už pôsobí v susednom Poľsku a v Českej republike. V susednom Poľsku vlastní pobočku, ktorá je vedená jedným z dvoch konateľov spoločnosti, zatiaľ čo v Českej republike sprostredkuje svoje služby na základe zmluvných dojednaní.

Ďalšími stanovenými cieľmi je podrobiť spoločnosť analýzám, zistiť jej súčasný stav a stav okolia. Analytické metódy zvolené pre túto prácu sú SLEPT analýza, 7S analýza niekoľko ukazovateľov finančnej analýzy, pre zhodnotenie konkurencie bude použitý Porterov model piatich síl a analýza SWOT.

V rámci vypracovania stratégie vstupu na nový trh bude vypracovaná aj SLEPT analýza nového trhu a k zisteniu konkurenčnej výhody bude použitý Porterov diamantový model.

Metodika práce

Pri spracovaní diplomovej práce bude využitý systémový prístup, ktorý je štandardne využívaný vďaka tomu, že chápe okolnosti v ich vonkajších a vnútorných súvislostiach. Nepredpokladá existenciu špeciálnych metód, formálneho aparátu a technických prostriedkov pre prácu so systémami. Tento prístup ide uplatniť pri skúmaní predmetu či riešení problému spadajúcich do prírodných, technických či spoločenských disciplín. Taktiež je vhodný pre riešenie interdisciplinárnych a transdisciplinárnych problémov. Pre systémový prístup je typický:

- spôsob formulácie problému,
- poňatie problému,
- spôsob kombinácie známych metód, spôsob interpretácie získaných výsledkov

Systémový prístup využíva kombináciu rôznych metód a techník z rôznych vedeckých disciplín. Konkrétne sa jedná o logické metódy. Tie zahŕňujú množinu metód, ktoré k dosiahnutiu cieľa využívajú princípy logiky a logického myslenia riešiteľa. Patrí k nim trojica tzv. párových metód, ktoré sú nedeliteľnou súčasťou systémového prístupu, a jedná sa o nasledujúce metódy (JANÍČEK et al., 1998).

Analýza a syntéza

Analýzou je chápané myšlienkové či faktické rozdelenie celku na jednotlivé časti. Analýza umožňuje odkrývať rôzne stránky a vlastnosti procesov, ich stavbu, včleňovať ich etapy, rôzne tendencie atď. Analýza bude v práci použitá ako metóda získavania nových poznatkov v obore a ich interpretácia (SYNEK et. al., 2007).

Syntézou sa rozumie postup od časti k celku na základe poznania vzájomných súvislostí medzi jednotlivými časťami celku, čo umožňuje odhaliť vnútorné zákonitosti fungovania vývoja skúmaného predmetu. Syntéza bude predovšetkým využitá pri vyslovovaní záveru a pri návrhu ďalšieho rozvoja v podnikaní (SYNEK et. al., 2007).

Indukcia a dedukcia

Indukciou sa rozumie proces vyvodzovania obecného záveru na základe mnoho poznatkov o jednotlivostiach, čiže postup od jednotlivého k obecnému. Indukcia bude využitá hlavne pri zobecňovaní poznatkov, ktoré boli získané štúdiom sekundárnych zdrojov (SYNEK et. al., 2007).

Dedukcia je chápaná odvodením od obecných záverov, sudu a tvrdení k menej obecným, čiže postup od obecného k jednotlivému. Vychádza zo známych obecných záverov, ktoré sa aplikujú na nepreskúmané prípady. Pri riešení určitej problematiky by mala byť použitá ako indukcia, tak dedukcia. Pri použití len jednej z týchto metód by mohlo dôjsť k skresleniu riešenej problematiky (SYNEK et. al., 2007).

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Kapitola sa venuje teoretickým základom, ktoré sú východiskom pre nasledujúce kapitoly.

2.1 Podnikateľský plán

„Postaviť dom bez základov je ako podnikat' bez podnikateľského plánu“ (HILL, 2010). Fotr (1995) vo svojej knihe „Podnikateľský plán a investičné rozhodovaní“ vyjadruje svoj názor na zabezpečenie prosperity a úspešného rozvoja podniku, kde tvrdí, že tento stav nie je jednoduchou záležitosťou v podmienkach tržnej ekonomiky. Avšak, za jeden z významných predpokladov na dosiahnutie tohto cieľa považuje premyslenú stratégiu podniku a prípravu podnikateľských projektov ktorými podnik realizuje túto stratégiu.

Podnikateľské projekty resp. podnikateľské plány predstavujú významný nástroj pre riadenie rozvoja podniku. Cieľom podnikateľských plánov je jednak zvýšenie pravdepodobnosti podnikateľského úspechu , a zároveň zväčšenie možnosti získania prostriedkov na ich financovanie (FOTR, 1995).

2.1.1 Obsah a štruktúra podnikateľského plánu

Obsah ani štruktúra podnikateľského plánu nie su formalizované a závisia predovšetkým na dôvode jeho spracovania. (ŠIMAN et al., 2010)

Podnikateľský plán však by mal obsahovať minimálne nasledujúce informácie, ktorých usporiadanie môže byť rôzne, ale logické na ich vnútornú previazanosť a konzistenicu:

- aktuálna vízia a ciele podniku
- plánovaná zásadna zmena v podnikaní (napr. zlúčenie s inou spoločnosťou, rozšírenie činnosti, reštrukturalizácia výrobného programu apod.)
- analýza vonkajších a vnútorných podmienok pre podnikanie s akcentom na identifikáciu príležitosti, ohrozenia, silných a slabých stránok
- zloženie a stručná charakteristika manažmentu, popr. kľúčových pracovníkov

- organizačná štruktúra podniku
 - personálna politika, vrátane predpokladaného vývoja pracovných miest, popr. priemerné zárobky
 - finančný plán
 - marketingové techniky používané k predaju produktov cieľovým zákazníkom
 - identifikácia produktov podniku, perspektíva ich vývoja
 - technické zaistenie výroby plánovaného objemu, sortimentu a kvality produkcie,
 - významní dodávatelia vstupu alebo odberatelia výstupu
 - podnikateľské rizika a návrh spôsobu ich riešenia referencie odberateľov a pod.
- (ŠIMAN et al., 2010)

2.2 Animátor v cestovnom ruchu

V definícii animácie nie je medzi autormi veľká zhoda a neexistuje všeobecne platná definícia, ale každá z definícií akcentuje podstatný zmysel animácie, a to záujem o človeka a jeho zážitok.

Podľa nemeckého autora Opaschowského animácia v cestovnom ruchu predstavuje účinnú metódu ako prinútiť dovolenkárov zabudnúť na osamotenosť, letargiu, pasivitu a prostredníctvom animačného programu ich priviesť k uvoľneniu (In: KACVINSKY, 2008)

Orieška animáciu v cestovnom ruchu vníma ako organizovanie a stimulovanie aktívneho využívania voľného času záujmových skupín návštevníkov cestovného ruchu na spoločenských podujatiach s cieľom intenzifikovať ich zážitky, rozveseliť a zabaviť ich, povzbudiť, sprostredkovať nové dojmy, aktivizovať nevyužitú energiu a to uspokojením ich potrieb, stupňovaním ich aktivity, znásobením interakcie s okolím, vzájomnou komunikáciou a podobne (In: KACVINSKÝ, 2008).

Animáciu ako intencionálne riadenie ľudí vo voľnom čase prostredníctvom ich bezprostredného zapájania sa do istých aktivít opisuje poľská autorka Wolanská (In: KACVINSKÝ, 2008).

2.2.1 Spoločensko-ekonomický význam poskytovania animačných služieb

Je veľmi zložitým ekonomicky kvantifikovať efektívnosť animácie, pretože animácia neplní len ekonomickú funkciu v zariadení cestovného ruchu, ale aj napriek tomu boli v literatúre rozpoznané ukazovatele, ktoré sú k tomu využívané. Na meranie ekonomickej efektívnosti je možné použiť viaceré ukazovatele (ORIEŠKA, 2003):

- ukazovatele nákladovosti,
- ukazovatele rentability,
- ukazovatele nákladovej účinnosti,
- ukazovatele vyjadrujúce štruktúru nákladov a výkonov.

Väčšina animačných služieb je neplatená, ale ich poskytovaním sa môže zvýšiť rast celkových tržieb hotela. Prebližšie vysvetlenie je použitý príklad večernej animácie, ktorý má značný ekonomický význam. Večerný program koncentruje väčší počet hostí v určitom priestore (divadlo, lobby, amfiteáter). Tieto priestory sú zabezpečené barovou prevádzkou a večerná animácia svojím programom výrazne prispieva k predaju alkoholických a nealkoholických nápojov. Bez ponuky animácie by hostia hľadali zábavu a rozptýlenie mimo zariadenia v blízkych barových a reštauračných zariadeniach.

Ekonomický prínos má aj poskytovanie neplatených denných animačných aktivít. Účasťou na animácii hostia ostávajú v zariadení a po absolvovaní napríklad športovo-pohybových aktivít majú potrebu osviežiť sa. Aj takýto druh ekonomického prínosu je súčasťou animácie, aj keď je ťažko kvantifikovateľný (KACVINSKÝ, 2008).

2.2.2 Animácia ako služba v cestovnom ruchu

Jakubíková (2012) zaraďuje animačné služby do služieb cestovného ruchu do kategórie „dodateľské služby“ a zdôrazňuje, že sa jedná o služby komplexné, kde je potreba si uvedomiť nezbytnosť spolupráce medzi jednotlivými subjektmi a taktiež koordináciu činnosti v danom rekreačnom priestore k tomu aby boli návštevníci spokojní. Z hľadiska delenia významu v spotrebe účastníkov cestovného ruchu sa radí medzi služby doplnkové čo sú služby spojené s využívaním atraktivít charakteristické

pre dané rekreačné zariadenie. Podľa charakteru spotreby môžu byť zaradené do kategórie osobných služieb, kde užitočný efekt sa dostaví bezprostredne. Väčšinou sa jedná o služby, ktoré sú neplatené, ktoré môžu tiež spadať do oblasti spoločensko-kultúrnych a športovo-rekreačných služieb (JAKUBÍKOVÁ , 2012).

2.3 Metódy analýzy prostredia

Porozumenie a vyhodnotenie pôsobenia prostredia na činnosť firmy je dôležité na jednej strane pre strategické plánovanie, na strane druhej pre plánovanie jednotlivých funkčných oblastí vrátane marketingu. Tento proces je taktiež nazývaný situačnou analýzou (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

2.3.1 SLEPTE (PESTEL) analýza

Marketingové prostredie podniku je tvorené širším okolím firmy, sú to také spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na mikroprostredie ako celok a ovplyvňujú aj vnútorné prostredie firmy a destinácie cestovného ruchu. Najčastejšie sa pre označenie vplyvu (síl) makroprostredia používa skratka PEST alebo PESTEL, kde jednotlivé písmená znamenajú:

- **P** - politicko-právne
- **E** - ekonomické
- **S** -sociálno -kultúrne
- **T**- technické
- **EL** – ekologické (JAKUBÍKOVÁ, 2012)

Politické prostredie zahrňuje zákony, vládne úrady a zájmové skupiny, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú najrôznejšie organizácie a jednotlivcov v každej spoločnosti.

V rámci cestovného ruchu mier a priaznivá politická klíma je nevyhnutná podmienka pre jeho priaznivý rozvoj. Terorizmus je obmedzujúcim faktorom v tejto oblasti. Ďalším faktorom, ktorý buď vytvára podmienky pre rozvoj alebo podmienky pre útlm je legislatíva (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Ekonomické prostredie obsahuje faktory, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov (host'ov a návštevníkov) a štruktúru ich výdajov. V rámci ekonomického prostredia sa sledujú faktory ako výška národného dôchodku, rast HDP, zloženie platobnej bilancie, dosiahnutý stupeň materiálnej stránky životnej úrovne. Dôsledky vyplývajúce z ekonomiky štátu, napr. recesia ekonomiky, kde dochádza k obmedzeniu v cestovaní, znižuje sa obsadenosť niektorých hotelov, s problémami sa stretávajú aj rôzne podnikateľské subjekty v destináciách, v ktorých došlo k výraznému úbytku návštevníkov, väčšina turistov bude uprednostňovať pravdepodobne pobyt v domácich destináciách, v ktorých dôjde k zvýšeniu poptávky (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Sociálno-kultúrne prostredie v rámci sociálno-kultúrneho prostredia je skúmané demografické prostredie, sociálne prostredie a kultúrne prostredie. Príkladom demografických faktorov môže byť: veľkosť populácie, rast populácia či veková skladba.

Demografia je štúdium ľudskej populácie z hľadiska veľkosti, hustoty rozmiestnenia, veku, pohlavia, rasy, zamestnania a ďalších štatistických údajov. Sociálne prostredie je dané spoločenským zariadením. Medzi sociálne faktory sa radí: sociálna politika štátu, význam rodiny, role jednotlivca v spoločnosti.

Kultúrne prostredie je tvorené inštitúciami a ďalšími faktormi, ktoré ovplyvňujú základné hodnoty, vnímanie, preferencie a chovanie spoločnosti. Za kultúrne faktory sa považujú: hodnoty, postoje, očakávania, symboly, rituály, historiky, mýty, jazyk ako aj neverbálnu komunikáciu. Dôsledky pre cestovný ruch sú rastúca poptávka po kvalite, pohodlí, bezpečnosti, rastúca popularita aktívneho oddychu a taktiež poptávka po wellness produktoch a fitness centrách (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Technologické prostredie zahrňuje faktory, ktoré vytvárajú nové technológie, a tým aj nové produkty a nové príležitosti na trhu. Trendy v rámci technologického prostredia súvisiace s cestovným ruchom sú napr. meniac sa administratívna technika, telekomunikačná technika, informačné technológie, dopravné prostriedky sú rýchlejšie bezpečnejšie, pohodlnejšie, ďalej sú to novšie technológie pre prípravu jedál a ich spracovanie a pod. (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Ekologické prostredie sa zaoberá vzťahom človeka k prírodnému prostrediu. Ekológiou môžeme nazvať etiku chovania človeka v pomere k prírode. Literatúra medzi faktory prírodného prostredia zahrňuje: prírodné zdroje, ktoré tvoria vstupy do výrobného procesu, geografické a klimatické podmienky (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

2.3.2 Porterov model 5-tich síl

Koncept analýzy piatich síl je možno použiť pre analýzu konkurenčného prostredia podniku. Model vychádza z predpokladu, že strategická pozície firmy, ktorá pôsobí v určitom odvetví (na určitom trhu) je predovšetkým určovaná pôsobením piati základných činiteľov (faktorov):

Kúpna sila zákazníkov – zákazník ma voči svojmu dodávateľovi silnú pozíciu predovšetkým vtedy, keď je veľký z hľadiska poptávky, môže ľahko prejsť ku konkurencii, má k dispozícii potrebné tržné informácie o cene apod. (GRASSEOVÁ, 2010).

Vyjednávacia sila dodávateľov – dodávatelia nezbytných zdrojov môžu vyžadovať vysoké ceny, čo vedie k zníženiu zisku, väčšinou sa jedná o dodávateľov energie, súčiastok, surovín. Sú silní, pokiaľ je vstup takého dodávateľa z určitého hľadiska pre kupujúceho dôležitý a pre kupujúceho nie je jednoduché prejsť od jedného dodávateľa k druhému (GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba vstupu nových konkurentov – je znižovaná vtedy, keď sú výrobky vysoko diferencované, je obtiažné sa napojiť na distribučné kanály (GRASSEOVÁ, 2010).

Hrozba substitútov – pre tieto účely je substitút niečo, čo vyhovuje tým potrebám ako produkt alebo služba poskytovaná v obore. Pokiaľ sa substitút stane príťažlivejší z hľadiska ceny, dochádza k tomu, že sa kupujúci od firmy odvráti. Tomu je nutné predchádzať tým, že nebude firma zvyšovať ceny a nezanedbá inovačný vývoj svojich produktov alebo služieb (GRASSEOVÁ, 2010).

Rivalita medzi súčasnými firmami - medzi faktory ovplyvňujúce rozsah rivality medzi súčasnými firmami patrí štruktúra odvetvia (je daná veľkosťou podielov jednotlivých firiem- konkurencie, oligopol, monopol), a výška vstupných bariér (majetok, ktorý nemá variantné využitie a nemôže byť predaný, emocionálny prístup, kde firma nie je ochotná vystúpiť zo sentimentálnych dôvodov, strategické vzťahy vo vnútri firmy, napr.nízky obrat jednej divízie môže spôsobiť vysoký obrat inej, ktorá pôsobí v inom odvetí). Najčastejšia býva medzi súčasnými firmami cenová rivalita (ŠIMAN et al, 2010).

2.3.3 Analýza 7S

Model umožňuje skúmanie siedmych základných vnútorných oblastí každej spoločnosti, kde písmeno „S“ predstavuje počiatočné písmeno pôvodne anglických slov reprezentujúcich tieto oblasti (strategy, systems, structure, staff, style, skills, shared values). V slovenských ekvivalentoch sa jedná o tieto oblasti: stratégie, systémy (vnútorné systémy a procedúry riadenia firmy), štruktúra (organizačná štruktúra spoločnosti), spolupracovníci (ľudské zdroje, personál), štýl manažérskej práce (kompetencie a prístup managementu), schopnosti (pracovné dispozície ľudí vo firme, ich profesionálne kompetencie a kvalifikácie), zdieľané hodnoty (princípy, idey a hodnoty zdieľané vo firme) (KORÁB et al., 2007).

2.3.3.1 Finančná analýza

Finančná analýza zohráva vo finančnom riadení podniku významnú a nezastupiteľnú rolu. Interpretácia výsledkov finančnej analýzy patrí k základným schopnostiam finančného manažéra. V širšom slova zmysle ju môžeme označiť ako rozbor:

- výsledku hospodárenia podniku
- finančnej stability, resp. zadlženosti podniku (RUČKOVÁ, 2008)

Pre účel tejto diplomovej práce boli použité nasledujúce metódy analýzy: analýza pomerových ukazovateľov, analýza sústav ukazovateľov- Altmanov index finančného zdravia.

2.3.3.2 Pomerové ukazovatele

Ukazovatele rentability

Medzi najsledovanejšie ukazovatele finančnej analýzy patrí rentabilita. Ukazovatele rentability môžeme charakterizovať ako najkomplexnejší spôsob hodnotenia podnikateľskej činnosti.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI – return on investments)– vyjadruje celkovú efektívnosť firmy, jej produkčnú silu

ROI= EBIT/ celkový kapitál (RŮČKOVÁ, 2008)

Rentabilita celkových aktív (ROA – return on assets) – pomeruje zisk s celkovými aktívami investovanými do podnikania bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované (vlastných, cudzích, krátkodobých, dlhodobých).

ROA= hosp. výsledok po zdanení / celkové aktíva(BARTOŠ, 2013)

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE- return on equity) – vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého akcionármi alebo vlastníkmi podniku

ROE= hosp. výsledok po zdanení / vlastní kapitál (RŮČKOVÁ, 2008)

Rentabilita tržieb (ROS- return on sales) – vyjadruje schopnosť podniku dosahovať zisku pri danej úrovni tržieb. Tento ukazovateľ sa niekedy nazýva ziskové rozpätie.

ROS= hosp. výsledok / tržby (RŮČKOVÁ, 2008)

Ukazovatele likvidity

Ako uvádza Valach: „*Solventnosť je schopnosť podniku získať prostriedky na úhradu svojich záväzkov, keď nastala ich splatnosť. Predstavuje relatívny prebytok hodnoty aktív nad hodnotou pasív. Likvidita je momentálna schopnosť uhradiť splatné záväzky a likvidnosť označuje mieru zložitosti transformovať majetok do hotovostnej formy.*“

(VALACH, 1999, s.108)

Okamžitá likvidita sa označuje ako likvidita 1. stupňa a predstavuje to najužšie vymedzenie likvidity. Vstupujú do nej len tie najlikvidnejšie položky. Doporučované hodnoty pre okamžitú likviditu sú 0,2-0,5.

Okamžitá likvidita = pohotovú platobnú prostriedky / dlhy s okamžitou splatnosťou (RŮČKOVÁ, 2008)

Pohotovú likvidita sa označuje ako likvidita 2. stupňa a platí pre ňu, že čitateľ by mal byť rovnaký ako menovateľ 1:1, prípadne 1,5:1. Z doporučených hodnôt preto vychádza, že podnik by bol schopný vyrovať so svojimi záväzkami, bez toho aby musel predať svoje zásoby.

Pohotovú likvidita = obežná aktiva-zásoby/ krátkodobé dlhy (RŮČKOVÁ, 2008)

Bežná likvidita sa označuje ako likvidita 3. stupňa a ukazuje koľko krát pokrývajú obežné aktiva krátkodobé záväzky podniku. Stručne povedané, vypovedajú o tom ako by bol podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby premenil všetky svoje obežné aktiva v danom okamihu na peňažný majetok. Doporučené hodnoty sú v rozmedzí 1,5-2,5.

Bežná likvidita = obežná aktiva/ krátkodobé dlhy (RŮČKOVÁ, 2008)

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženost sledujú vzťah medzi cudzími a vlastnými zdrojmi. Zadlženosť, aj keď je vysoká nemusíte byť negativistickou charakteristikou firmy. Vysoká finančná páka môže pozitívne prispievať k rentabilite vlastného kapitálu (KISLINGEROVÁ et al., 2008).

Celková zadlženosť alebo ukazovateľ vŕitelského rizika. Obecne platí, čím je väčšia hodnota tohto ukazovateľa, tým je vyššie riziko veriteľov.

Celková zadlženosť (Debt ratio) = cudzí kapitál / celková aktiva (RŮČKOVÁ, 2008)

Koeficient samofinancovaní je doplnkový ukazovateľ k ukazovateľu veriteľského rizika a ich súčet by mal dať približne jedna.

Koeficient samofinancovaní (Equity ratio) = vlastný kapitál / celková aktiva (RŮČKOVÁ, 2008)

Ukazovateľ úrokového krytia slúži nato aby firma zistila či je pre ňu únosné dlhové zaťaženie

Ukazovateľ úrokového krytia = EBIT / nákladové úroky (RŮČKOVÁ, 2008)

Doba splatnosti celkového dlhu v rokoch (debt service coverage ratio) ukazovateľ hovorí, za ako dlho môže firma splatiť všetky svoje cudzie zdroje z prevádzkového CF.

Výpočet: cudzie zdroje / prevádzkové CASH FLOW (FAP, 2015).

Krytie úrokov z prevádzkového cash flow (times interest Earned ratio) ukazovateľ meria schopnosť firmy hradiť úroky z prevádzkového CF. Všeobecne sa za negatívnu hodnotu považuje 2,5 násobok a nižšia hodnota.

Výpočet: (prevádzkové CASH FLOW + nákladové úroky) / nákladové úroky (FAP, 2015).

Ukazovatele aktivity

Jedná sa o kombinované ukazovatele, kde sa kombinujú položky súvahy a výkazu zisku a stráty. Pomocou nich sa sleduje schopnosť podniku využívať svoj majetok resp. ako podnik využíva jednotlivé podnikové časti (KHOSLA, 2014).

Obrat celkových aktív – udáva počet obrátok za daný časový interval, vypovedá o efektívnosti využívania aktív podniku

Obrat celkových aktív = Tržby / celkové aktíva (KHOSLA, 2014).

Obrat stálych aktív – je ukazovateľom efektívnosti, využívania budov, strojov, zariadení, dopravných prostriedkov, a ostatného dlhodobého majetku.

Obrat stálych aktív = Tržby / Stále aktíva (KHOSLA, 2014).

Doba obratu pohľadávok – udáva koľko musí firma čakať na platby od svojich odberateľov, mala by byť spravidla nižšia ako doba obratu záväzkov, aby firma skôr inkasovala ako platila (KHOSLA, 2014).

Doba obratu pohľadávok = Pohľadávky / (denné tržby / 360)

Doba obratu záväzkov - udáva dobu splatenia záväzkov čím vypovedá o platobnej disciplíne samotného podniku (KHOSLA, 2014).

Doba obratu záväzkov = Záväzky / (denné tržby / 360)

2.3.3.3 Analýza sústav ukazovateľov

Bonitné modely alebo diagnostické modely hodnotia firmu jedným syntetickým koeficientom na základe účelovo vybraného súboru ukazovateľov, ktoré najlepšie umožňujú ich klasifikáciu. Sú založené prevažne na teoretických poznatkoch (BARTOŠ, 2013).

Bankrotné modely alebo (predikčné modely) informujú používateľov či podniku hrozí bankrot v blízkej budúcnosti. (BARTOŠ, 2013).

Medzi známe bankrotné modely patrí:

Altmanuv index finančného zdravia

Zámerom pôvodného Altmanovho indexu bolo zistiť, ako by bolo možné odlišiť bankrotujúce firmy od tých u ktorých je možnosť bankrotu minimálna. Altman použil k predpovedi podnikateľského rizika diskriminačnú metódu, tj. priama štatistická metóda, ktorá triedi pozorované objekty do dvoch alebo viacerých definovaných skupín podľa určitých charakteristík (RŮČKOVÁ, 2008).

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

Kde:

X1 = ČPK / Aktiva celkom

X2 = Kumul. nerozdel. hosp. výsl.min. obd./ Aktiva celkom

X3 = EBIT / Aktiva celkem

X4 = Tržní hodnota vlastného kapitál / Cudzie zdroje

X5 = Tržby / Aktiva celkom (BARTOŠ, 2013)

Interpretácia výsledkov : Pre hodnoty nižšie než 1,2 – pásmo bankrotu

Pre hodnoty od 1,2 do 2,9 - pásmo šedé zóny

Pre hodnoty nad 2,9 – pásmo prosperity (RŮČKOVÁ, 2008)

Index IN 05

Za výhodou indexu IN je jeho konštrukcia, čiže spojenie veriteľského (hrozba bankrotu) a vlastnického pohľadu (tvorba hodnoty).

$$IN05 = 0,13 * A/CZ + 0,04 * EBIT/Ú + 3,97 * EBIT/A + 0,21 * VÝN/A + 0,09 * OA/(KZ + KBÚ)$$

(BARTOŠ, 2013)

Kriteriálne hodnoty:

IN05 < 0,90 podnik smeruje k bankrotu - pravdepodobnosť 97 % a 76 % nebude tvoriť hodnotu.

0,90 < IN05 < 1,60 šedá zóna – 50 % až 70 % pravdepodobnosť že bude tvoriť hodnotu.

IN05 > 1,60 podnik tvorí hodnotu – pravdepodobnosť 92 % a 95 % že nebankrotuje.
(BARTOŠ, 2013)

2.3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT sa považuje za najčastejšie používaný analytický rámec a postup, ktorý identifikuje a posudzuje významnosť faktorov z pohľadu silných (Strengths) a slabých stránok (Weakness) podnikateľského objektu, a zároveň z pohľadu príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threats), ktorým je alebo bude skúmaný podnik vystavený (KORÁB et al., 2007).

- **Silné a slabé stránky** sú interné faktory, nad ktorými spoločnosť má určitú kontrolu a ktoré môže ovplyvňovať napr. manažerské schopnosti, jedinečnosť personálu (KORÁB et al., 2007).
- **Hrozby a príležitosti** sú externé vplyvy, ktoré sú podnikom neovplyvniteľné a je na nich možné len do istej miery reagovať napr. situácia na trhu práce, konkurencia, legislatíva (KORÁB et al., 2007).

Nasledujúca tabuľka zobrazuje námety pre hľadanie slabých a silných stránok, ktoré sú relevantné pre spoločnosť Pro-staff s.r.o. a v nasledujúcej kapitole im bude venovaná pozornosť.

Tabuľka 1: Možné zdroje silných a slabých stránok (Zdroj: KORÁB et al., 2007)

Oblasť podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Personál	Lojálny a nadšený tím	Závislosť na jednej profesii
Skúsenosti	Znalosť trhu a trendov	Nekompetentní pracovníci
Financie	Solidný cash flow	Nízka likvidita

Nasledujúca tabuľka zobrazuje námety na identifikáciu príležitosti a hrozieb, ktoré sú relevantné pre spoločnosť Pro-staff s.r.o. a v najsledujúcej kapitole im bude venovaná pozornosť.

Tabuľka 2: Možné príležitosti a hrozby pre podnik (Zdroj: KORÁB et al., 2007)

Oblasť podniku	Príležitosti	Hrozby
Pracovný trh	Dostatok voľných zdrojov	Legislatíva, sociálne dávky
Legislatíva	Zákon rozšíril trh	Zložitosť zákona, náklady
Globalizace	Rozšírenie trhu	Nová konkurencia

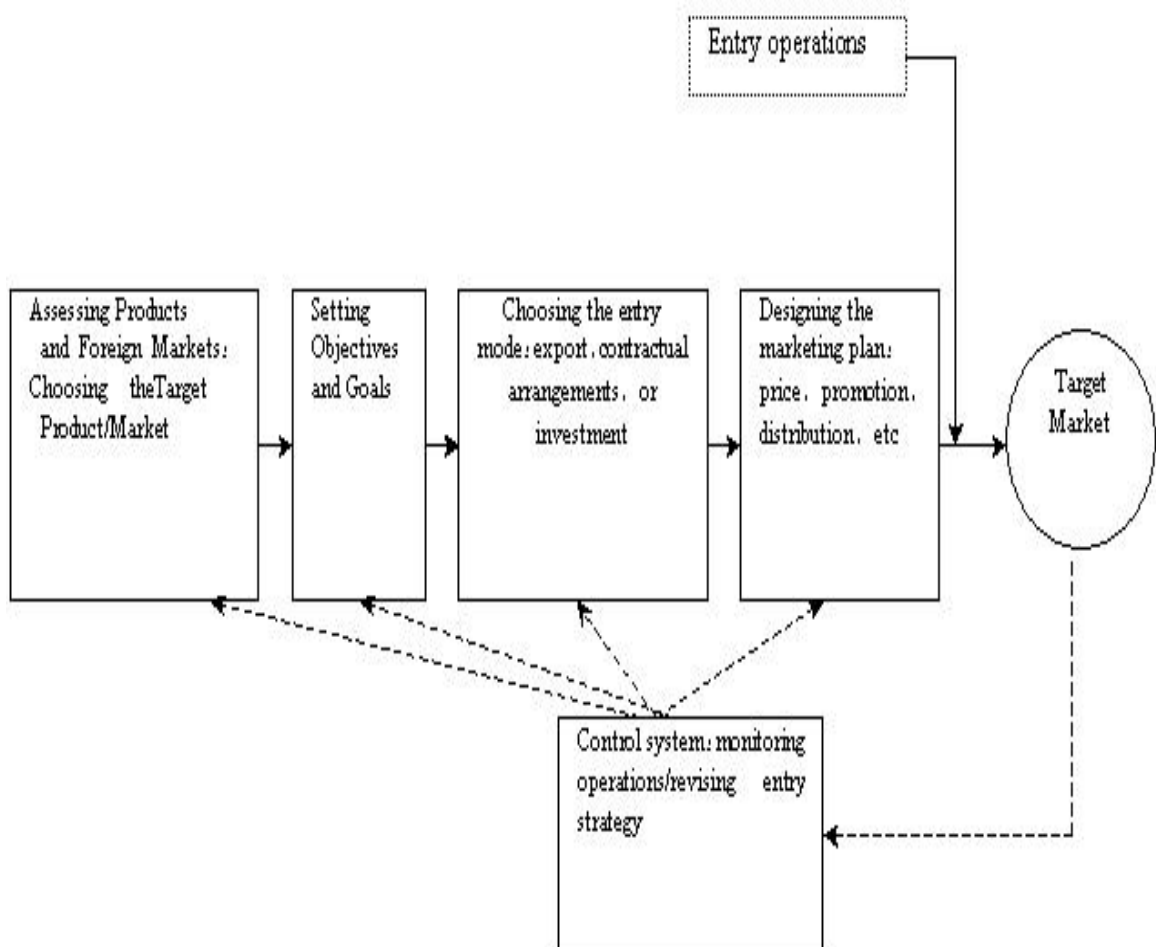
2.4 Stratégia vstupu na nový trh

Ako Lauren Maillian Bias hovorí: „ pred vstupom na nové územie je dôležité spoznať miestne zvyky a kultúru, a zároveň pochopiť potreby, a nepísané pravidlá, ktoré pomôžu firme lepšie prispôbiť svoj koncept na novom trhu“(FORBES, 2011). Analýzy prevedené v tretej kapitole budú použité nato aby bolo možné vytvoriť podnikateľský koncept pre spoločnosť Pro-staff s.r.o., tak aby na novom trhu bol úspešný.

Už úvod tejto práce obsahuje zmienku o dôvode vypracovania tejto stratégie. Aj napriek faktu, že spoločnosť pôsobí v Českej republike, kde im pomohli presadiť sa získané skúsenosti z domáceho trhu a úspech na domacom trhu zabezpečili jednak skúsenosti majiteľa zo zahraničia v oblasti cestovného ruchu, taktiež veľkú váhu na tom zohralo prvenstvo v poskytovaní týchto služieb. Avšak, začať rozvíjať business v jednej z najposperujúcejších krajín Európskej Únie vyžaduje strategický plán vstupu na jej trh. V tejto diplomovej práci bude stratégia navrhnutá podľa nižšie uvedeného rámca, ktorý bol vytvorený Franklinom E. Root.

V prvom rade je dôležité vymedziť trh na ktorý sa spoločnosť chystá vstúpiť a portfólio služieb, ktoré sa chystá ponúkať. Ďalším krokom je stanovenie cieľov, ktoré chce

dosiahnuť. Následovne potom na základe všetkých faktov z prevedených analýz je potreba zvoliť vhodnú metódu vstupu na rakúsky trh. V tomto prípade sa jedná o rozhodovanie založenia pobočky alebo poskytovania služieb na základe zmluvných dojednaní. Prevedením analýz zistiť trendy a možnosti na rakúskom trhu a pripraviť vhodný marketingový mix. Všetky kroky uvedené vyššie budú vyžadovať spätnú kontrolu.



Obrázok 1: Rámec stratégie vstupu na nový trh (Zdroj: ROOT, 1998)

2.4.1 Porterov diamantový model

Michael Porter kvôli novému trendu, globalizácii predstavil model, ktorý dovoľuje analyzovať národné hospodárstva a ich konkurencieschopnosť. Touto analýzou sa snaží poukázať nato, prečo niektoré priemyselné odvetvia v rámci niektorých národov sú konkurencieschopnejšie než iné. Tento model predstavil vo svojej knihe „Competitive advantage of nations“ alebo Konkurenčná výhoda národností a jeho základné faktory umožňujú alebo blokujú spoločnosť pred dosiahnutím konkurenčnej výhody a z nej prameniaceho úspechu v prostredí globálnej konkurencie (PORTER, 1998).

Porter odporúča použiť nižšie uvedené dimenzie:



Obrázok 2: Faktory podľa Michaela E. Portra (Zdroj: SALAJ, 2010)

Kondícia Faktorov - táto skupina sa špecifikuje na vstupné suroviny a výrobné faktory ako sú napr. práca, infraštruktúra, ktoré sú relevantné pre danú spoločnosť ako aj pre jej bezprostrednú konkurenciu. Cieľom tejto dimenzie je nájsť konkurenčnú výhodu, ktorá je základom pre ďalší rozvoj. Výsledkom môžu byť krajiny napr. s nízkou cenou práce alebo daňové raje. Porter ďalej poukazuje nato, že tieto faktory nie sú vždy dané. Tieto sa môžu v čase vyvíjať a meniť na základe politických, technologických, a socio-kultúrnych procesov (PORTER, 1998). Faktory môžu byť zlučiteľné do nasledujúcich skupín:

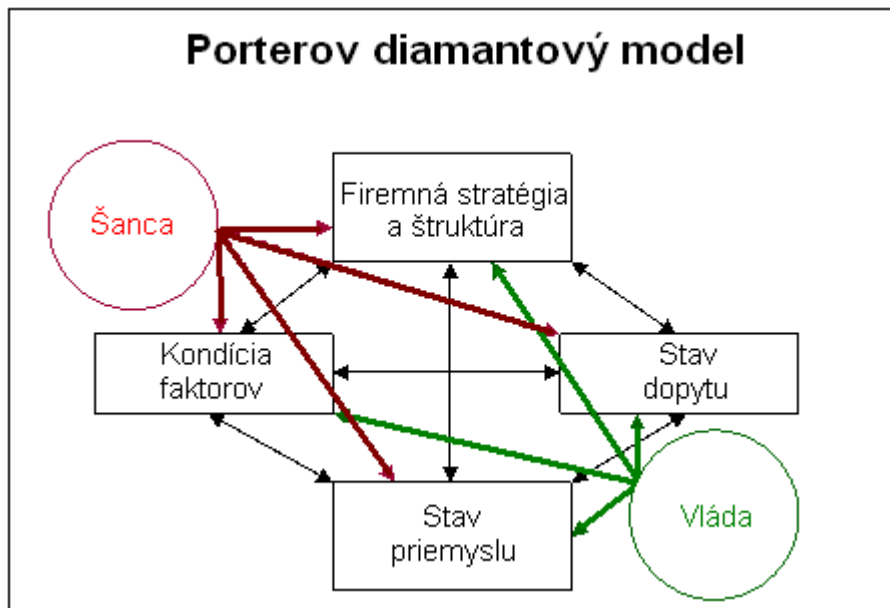
- Ľudské zdroje (úroveň kvalifikácie)
- Materiálové zdroje (prírodné bohatstvo)
- Vedomostné zdroje (veda a výskum)
- Kapitálové zdroje
- Infraštruktúra

Stav dopytu -tento faktor popisuje stav aktuálneho dopytu ako aj jeho vývoj v minulosti a predpoklady pre budúci trend. Dopyt je určený tromi základnými charakteristikami

- Mix (kombinácia medzi potrebami a požiadavkami zákazníka)
- Rozsah a tempo rastu
- Mechanizmus transformujúci domáce preferencie na zahraničné trhy(HILL, 2014)

Stav priemyslu -v tejto časti sa jedná o skupinu faktorov, ktorá vypovedá o stave dodateľských spoločnosti pôsobiacich na tom istom trhu (HILL, 2014).

Firemná stratégia a štruktúra - posledná skupina faktorov pojednáva o spôsobe akým vznikajú v danej krajine podniky, ako sú organizované a manažované, a taktiež zahrňuje domácu konkurenciu. Spomenutie kultúrnych aspektov, pracovnej morálky jednotlivých národov interakcie medzi spoločnosťami, zvyky a iné je súčasťou tejto oblasti, ktorá určuje či podnik má alebo nemá konkurenčnú výhodu. Porter argumentuje, že domáca konkurencia a hľadanie konkurenčných výhod v rámci národa môže napomôcť spoločnostiam vytvoriť základné prvky stratégie, ktoré môžu byť úspešné na medzinárodných trhoch.



Obrázok 3: Porterov diamantový model (Zdroj: SALAJ, 2010)

Konkurenčnú výhodu môže národ získať, keď efektívne prepojí všetky štyri skupiny faktorov. Jedným z nástrojov na prepojenie je vláda a jej politika. Ďalším faktorom je rozpoznanie príležitosti a využitie šance. Pre tento faktor musí byť v rámci národa vytvorený dostatočný súbor inštitúcií, ktoré rozvíjajú vedomosti a samotné povedomie o zdrojoch, ale aj základňa pracovnej sily, ktorá dokáže tieto zdroje zúročiť (PORTER, 1990).

2.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma využíva k tomu, aby dosiahla marketingových cieľov na marketingovom trhu. Tento pojem bol prvý krát použitý profesorom na Harvard Business School v USA Neilom H. Bordenom. Ako už vyplýva zo samotnej definície pojmu, tvorí niekoľko prvkov, ktoré sú vzájomne prepojené. Klasická podoba marketingového mixu je tvorená 4 prvkami tzv. 4P.

- **Product** - Produkt
- **Price** – cena, kontraktčné podmienky
- **Place** – miesto, distribúcia
- **Promotion** – marketingová komunikácia (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

V oblasti služieb cestovného ruchu sú k štyrom základným prvkom marketingového mixu priradované ďalšie prvky.

- **People**- ľudia
- **Packaging** – baličky služieb
- **Programming** – tvorba programu
- **Partnership** – spolupráca, partnerstvo, koordinácia
- **Processes** - procesy
- **Physical Evidence** – fyzické charakteristiky
- **Public Opinion** – verejné mienenie (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Marketingový mix 4P je tvorený z pohľadu producenta hodnôt, teda z pohľadu firmy alebo organizácie. Tento pohľad v súčasnej dobe už nie je postačujúci, a to z dôvodu, že stále viac je potreba brať v úvahu preferencie zákazníka. Reakciou na tento fakt bol vytvorený Robertom Lauterbornom marketingový mix 4C, ktorý má nasledovné zložky:

- **Customer value** – hodnota z hľadiska zákazníka
- **Cost to the customer** – náklady pre zákazníka
- **Convenience** - pohodlie
- **Communication** – komunikácia (JAKUBÍKOVÁ, 2012).

Pre účely tejto diplomovej práce bude v navrhovej časti vytvorený marketingový mix na základe vyššie uvedených mixov .

2.4.3 Finančný plán

Finančným plánovaním sa rozumie proces posudzovania celkových efektov finančného a investičného rozhodovania, ktorého výsledkom je finančný plán.

Obecne sa dá plánovanie definovať ako špecifická forma podnikateľského zámeru, ktorý sa formuluje spravidla na bežný obchodný rok s výhľadom až na tri ďalšie roky.

Výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu je potřeba alebo prebytok finančních prostředkov v jednotlivých mesiacoch obchodného roka (SEDLÁČEK, 2001).

2.4.4 Metódy hodnotenia investície

2.4.4.1 Metódy statické

Statické metódy sa zameriavajú na sledovanie cash flow z investície a rôznym spôsobom sa pomerujú s počiatočnými výdajmi. Faktor rizika a času berú v úvahu iba obmedzujúcim spôsobom (BARTOŠ et.al., 2013).

Priemerná doba návratnosti

Vyjadruje za ako dlho dojde pri rovnomernej realizácii peňažných tokov k splácaniu investície (BARTOŠ et.al., 2013).

t ... priemerná doba návratnosti

$\varnothing CF$... priemerný ročný výnos

$C0$... Počiatočné investície

Vzorec 1: Average payback(Zdroj: BARTOŠ et al., 2013)

$$t = \frac{C0}{\varnothing CF}$$

Priemerná percentná výnosnosť (ARR –AVERAGE RATE OF RETURN)

Vzorec 2: Average rate of return (Zdroj: BARTOŠ et al., 2013)

$$ARR = \frac{\varnothing CF}{C0}$$

Doba návratnosti (PB- PAYBACK)

Zohľadňuje rozloženie prichádzajúceho cash flow. Doba návratnosti je daná počtom rokov, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa kumulované budúce peňažné toky vyrovnali počiatkovej investícii (BARTOŠ et.al., 2013).

2.4.4.2 Metódy dynamické

Metódy dynamické prihliadajú k faktoru času ich základom je diskontovanie všetkých vstupných parametrov použitých pre výpočet (BARTOŠ et.al., 2013).

Čistá súčasná hodnota (NPV- NET PRESENT VALUE)

Je základom všetkých dynamických metód, a zároveň metódou najpoužívanejšou a najvhodnejšou (BARTOŠ et.al., 2013).

Vzorec 3: Net present value (Zdroj: KHOSLA, 2014)

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Vnútorne výnosové percento (IRR- INTERNAL RATE OF RETURN)

Je relatívny percentný výnos (rentabilita), ktorý projekt poskytuje behom svojej životnosti. Je to taká diskontná sadzba, pri ktorej by bolo NPV=0. Investíciu je možné prijať, ak je $IRR \geq WACC$ (BARTOŠ et.al., 2013).

Vzorec 1: Vnútorne výnosové percento (Zdroj: BARTOŠ et al., 2013)

$$IRR = i_d + \frac{NPV_d}{NPV_d - NPV_n} \cdot (i_h - i_d)$$

ih: vyššia diskontná sadzba

id: nižšia diskontná sadzba

Index ziskovosti (PI – PROFITABILITY INDEX)

Predstavuje pomer prínosov (vyjadruje v súčasnej hodnote prognózovaných budúcich tokov hotovosti a počiatočných kapitálových výdajov (BARTOŠ et.al., 2013).

Vzorec 2: Index profitability (Zdroj: BARTOŠ et.al., 2013)

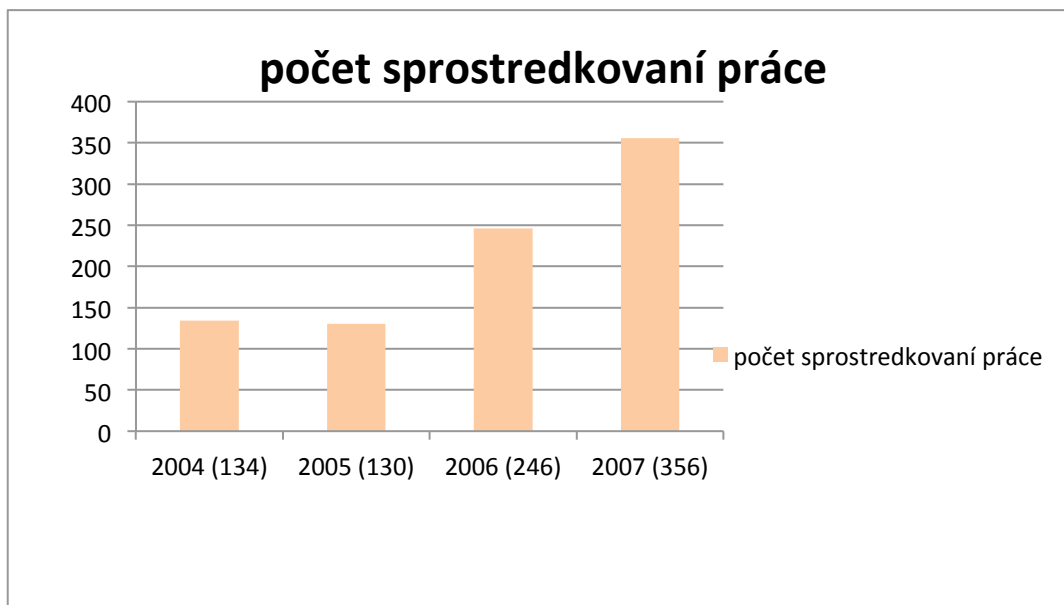
$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$$

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

3.1 Prezentácia a vznik spoločnosti

Spoločnosť Pro-staff s.r.o. je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá pôsobí na trhu od roku 2002 ako sprostredkovateľská agentúra pre prácu v cestovnom ruchu v zahraničí. Agentúra bola založená Mgr. Róbertom Černákom a jeho prvý produkt v rámci tejto živnostenskej podnikateľskej činnosti bol Klub Markíza. Od roku 2005 sa do rodinného podnikania zapojil aj brat Mgr. Cyril Černák. V súčasnej dobe, každoročne vysiela stovky pracovníkov do teplých destinácií ako je Španielsko, Grécko, Malta, Taliansko, Egypt, Cyprus a Omán. Medzi obsadzované pozície patria: animátor, čašník, barman, chyžná, recepčný. Agentúra sa nesústreďuje len na prímorské štáty, ale taktiež na Anglicko, Rakúsko a Švajčiarsko. Spolupracuje so zahraničnými hotelmi a ďalšími pracovnými agentúrami. V hodnotení Recruitrank 2010 obsadila 3. miesto za najlepší výberový proces v kategórii personálnych agentúr (PRO-STAFF, ČERNÁK, 2015).

V roku 2014 sa do rodinného podnikania zapája bratranec Ing. Karol Kacvinský, ktorý sa venuje rozvíjaniu a zavádzaniu konceptu animácie do slovenských zariadení turistického ruchu. Pri tejto činnosti sa snažil zúročiť dlhoročné skúsenosti zo zahraničia, kde pracoval na rôznych pozíciách. Bližšiu charakteristiku poskytuje nasledujúca časť 3.2. Predmet podnikania.



Graf 1: Historický vývoj sprostredkovania práce agentúrou Pro-staff v jednotlivých rokoch (Zdroj: KACVINSKÝ, 2008)

Konatelia

Meno a priezvisko: **Mgr. Róbert Černák**

Bydlisko: J.Matušku 2/2303 Spišská Nová Ves 052 05

Meno a priezvisko: **Mgr. Cyril Černák**

Bydlisko: J.Matušku 2/2303 Spišská Nová Ves 052 05

Meno a priezvisko: **Ing. Karol Kacvinský**

Bydlisko: Danišovce 053 22

Vznik funkcie: 01.04.2014

Spoločnosť bola založená zakladateľskou listinou dňa 14.10. 2011 . Vklady majiteľov boli 2210 eur, ktoré sú už v dnešnej dobe splatené (ORSR,2014). Svoju činnosť vykonáva na základe povolenia na sprostredkovanie zamestnania (číslo: AA/2007/7892/18433), vydané Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny v Bratislave. Agentúra ma sídlo na ulici J. Matušku 2/2303 Spišská Nová Ves 052 05, ale väčšinu svojich podnikateľských činnosti riadiz podnikateľských priestorov, ktoré sa nachádzajú na ulici Jablňovej 22v Bratislave. Okrem toho zabezpečovanie služieb vykonávajú aj pracovníci, ktorí sú k nájdení v Business Center Poprade vkancelárii č.420 na Karpatskej ul.3256/15 05801.

3.2 Predmet podnikania

Nasledujúca časť sa venuje konkrétnejšie charakteristike podnikateľskej činnosti, ktorá je relevantná pre túto diplomovú prácu.

Okrem vyššie spomenutej sprostredkovateľskej činnosti sa spoločnosť hlavne zaoberá poskytovaním a zabezpečovaním animačných služieb do hotelov, aquaparkov, lyžiarskych stredísk, spa a wellness a iných zariadení turistického ruchu na Slovensku. Ďalej svoju činnosť rozvíja aj ako „eventová agentúra“, a zároveň subdodávateľ služieb pre iné eventové agentúry. Pre účely tejto diplomovej práce bude používaný pojem eventová agentúra, ktorý je objasnený v časti 3.2.3. Slovenská firma okrem slovenského trhu pôsobí tiež v susednom Česku, Poľsku a vzdialenejšom Nemecku. V Poľsku má spoločnosť pobočku, ktorá je riadená Mgr. Cyrilom Černákom, zatiaľ čo v Českej republike a Nemecku poskytuje svoje služby na základe zmluvných dojednaní.

3.2.1 Agentúra Pro-staff ako poskytovateľ animačných služieb

Spoločnosť ponúka animátorov a animačné služby podľa požiadaviek klientov v spojení so skúsenosťami manažmentu firmy. Prenájom animačných služieb znamená ich kompletné zabezpečenie na klientom určenú dobu. Hotel má napríklad plnú obsadenosť počas víkendu a nemá žiadny program, chce zorganizovať akciu pre deti a nevie ako, alebo potrebuje večerný program ale chýba mu personál a technické zabezpečenie. Zákazník rozpozná, že potrebuje zatraktívniť ponuku, Agentúra Pro-staff s.r.o. ako odborník na animačné služby, je schopná nielen poskytnúť animátorov, ale vypracuje kompletný scenár programu a všetky aktivity materiálne zabezpečí. To znamená, že animačné služby zabezpečí organizačne, personálne aj materiálne. Samozrejme program prispôsobuje a konzultuje s požiadavkami konkrétneho klienta. Animačné služby je možné si prenajať len na niekoľko hodín, dní ale aj na celé leto. Pri prenájme animačných služieb na niekoľko dní, prípadne víkend sú súčasťou programu denné aj večerné aktivity. V prípade niekoľkohodinových akcií sú v ponuke denné programy pre deti, dospelých a seniorov a večerné programy na kľúč ako cabaret night, tanečný večer, senior večer, karaoke, detská party a pod (PRO-STAFF,2015).



Obrázok 4: Logo spoločnosti Pro-staff s.r.o.- poskytovanie animačných služieb (Zdroj: PRO-STAFF, 2015)

3.2.2 Prenájom animačných služieb na leto

Firemné portfólio obsahuje tiež možnosť prenájmu animačných služieb na celé leto (minimálne jeden mesiac), kde Pro-staff team vypracuje projekt na celé leto, personálne zabezpečí animátorov, ktorých zaškolí a počas celého obdobia koordinuje. Animačný program je delený na dennú a večernú animáciu. Večerný program je možné vypracovať až na obdobie dvoch týždňov, pričom rozsah závisí od priemerného pobytu hostí jednotlivých zariadeniach turistického ruchu. Až pri poskytovaní kvalitných animačných služieb na dlhšie obdobie sa naplno prejavia všetky ekonomické aj mimoekonomické prínosy (PRO-STAFF,2015).

3.2.3 Agentúra Pro-staff ako eventova agentúra

Agentúra PRO-STAFF s.r.o. je eventová agentúra s viacročnou praxou v organizovaní kultúrnych a športových eventov na Slovensku a v zahraničí. Pre firmy organizuje firemné akcie, športové dni, teambuilding a iné eventy rôzneho druhu. Pre deti pripraví detské eventy, narodeninové oslavy, detské party a iné animačné programy (PRO-STAFF EVENTS,2015).

Na slovenskom trhu pôsobí ako subdodávateľ služieb pre iné eventové agentúry.



Obrázok 5: Logo spoločnosti PRO-STAFF s.r.o. eventova agentúra (Zdroj: PRO-STAFF EVENTS, 2015)

3.2.4 Prenájom a výroba maskotov

Spoločnosť má taktiež bohaté skúsenosti s výrobou maskotov, ktoré je schopná dodať do 2 až 4 týždňov na základe vlastného grafického návrhu alebo návrhu, ktorý poskytnú pracovníci firmy. Okrem toho zabezpečuje aj požičovňu resp. prenájom maskotov na rôzne udalosti (MASCOTS, 2015).

3.3 Zákazníci/ partneri spoločnosti Prostaff

3.3.1 Zákazníci

Momentálne služby spoločnosti Pro-staff aktívne využíva už viac ako 30 subjektov z oblasti cestovného ruchu na Slovensku. Medzi tieto subjekty patria: Hotely, Akvaparky Kúpele a Lyžiarske strediská s animačným programom na Slovensku (PRO-STAFF EVENTY, 2015). Zoznamy turistických zariadení s animačnými službami a aktuálnym animačným programom na nasledujúce obdobie je možné nájsť na internetovej stránke www.viva-slvovakia.sk.

3.3.2 Partneri

- **Viva Slovakia**

Portál VIVA-SLOVAKIA je určený všetkým, ktorí obľubujú aktívnu dovolenku s bohatým animačným programom. Na stránke je možné nájsť prezentáciu hotelov, aquaparkov, kúpeľov, lyžiarskych stredísk či iných stredísk a presné termíny, kedy sú k dispozícii animátori a kvalitné zábavné programy pre celú rodinu (PRO-STAFF EVENTS, 2015).

Výhodou tejto stránky je napríklad: zoznámenie sa s atraktívnymi regiónmi Slovenska, prístup k informáciám o aktuálnych eventoch a podujatiach, prípadne možnosť zúčastniť sa súťaže o víkendové pobyty v partnerských subjektoch na Slovensku.

- **Lacné letenky**

Letenky123.sk je on-line rezervačný systém na vyhľadávanie leteniek do destinácií po celom svete (PRO-STAFF EVENTS, 2015).

- **Zdravá fľaša**

E-shop Zdraveflase.sk ponúka výber fliaš od renomovaných výrobcov ako Zdravá fľaša, Green Bottle, termofľaše Eco Vessel, Green to Grow a iné(PRO-STAFF EVENTS, 2015).

ZOZNAM LITERATÚRY

AMBEST, AMB, 2014. *AMB Country Risk Report*. [online].© 2015 [cit. 2015-05-01]
Available at:<http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/Austria.pdf>

AUSTRIAN BUSINESS AGENCY, 2010. *Austria: Investment in Tourism*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-01] Dostupné z: http://www.slideshare.net/InvestInAustria/austria-tourism?qid=03ea2335-c874-4873-ad5e-0068a5e859c2&v=qf1&b=&from_search=1

BARTOŠ, V., KOCH M., 2013. *Ekonomické ukazatele a manažerské informačné systémy*.CZ.1.07./3.2.04/02.0031

BARTOŠ, V. 20.3. 2013. *Finančná analýza a plánovaní*. Prednáška. Brno: VUT.

BENZINSK: internetový motoristický magazín., 2015.*Priemerne ceny PHM*© 2015 [online]. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z:
http://www.benzin.sk/index.php?scq=bratislava&selected_id=0&article_id=SEARCH

BIAS , L., 2011. *Forbes* © 2015 [online]. [cit. 2015-05-19].
Dostupné z:<http://www.forbes.com>

BRATISLAVSKÁ REGIONÁLNA KOMORA., 2007. *Podmienky podnikania v Rakúsku Praktická príručka pre slovenských podnikateľov* [online]. Bratislava: Bratislavská regionálna komora,© 2007 [cit. 2015-04-09]. ISBN 978-80-89105-33-5

ČERNÁK, R., 2015. Pro-staff s.r.o Karpatska ul.3256/15, Poprad, 16. 1. 2015.

EUROPEAN COMMISSION, 2004. *AUSTRIA: Pension Projections 2004 - 2050*. [online].©2015[cit. 2015-05-19]Dostupné z:
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication7016_en.pdf.

EUROPEAN COMMISSION, 2014. *Country report Austria: Tourism industry sub-sector* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-19]
Dostupné z: http://file:///C:/Users/Deninka/Desktop/austria_country_report.pdf

D&B, 2014 *Country Riskline Reports*. [online] ©2015 [cit. 2015-05-19] p.5.
Dostupné z:
http://www.nexis.com/results/docview/docview.do?start=5&sort=BOOLEAN&format=GNBFI&risb=21_T21201906819

FOTR, J., SOUČEK, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a ŘEHÁK D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HJALAGER, A., 2007. Stages in the Economic Globalization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp.437-457.

HILL, W. L. CH., 2008. *International business*. Los Angeles: SAGE. ISBN 9780071287982

HILL, W. L. CH. 2011. *International business*. Washington: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780071220835

HILL, W. L. CH., 2014. *International Business*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780077163587

HWA CHENA, K., et al., 2013. Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management*, (35), pp.122-132.

JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E., 1998. *Řešení problémů modelováním - Téměř nic o téměř všem*. Brno: PC-DIR Real, s.r.o. ISBN 80-214-1233-X.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KACVINSKÝ, K., 2008 *Využitie zahraničných skúseností pri poskytovaní animačných služieb v cestovnom ruchu na Slovensku*. Banská Bystrica. Diplomová práca. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická Fakulta; Katedra cestovného ruchu a stravovania.

KATUŠA, M., PODMANICKÁ Z., FOLTÁNOVÁ N., 2014. *Vývoj obyvateľstva v Slovenskej republike a v krajoch v roku 2013*[online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2014 [cit. 2015-05-25]. ISBN 978-80-8121-309-0

KHOSLA, R., 31.10.2014. *Finance and Accounting for European Business and Strategy*. Prednáška. Nottingham: Nottingham Trent University

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2008. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-713-5

KORÁB, V., J. PETERKA, M. ŘEŽŇÁKOVÁ., 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

MASCOTS, 2015. *Výroba a prenájom*. [online] ©2008-2015 [cit. 2015-04-13]
Dostupné z : <http://mascots.sk>

MERAVÝ, T. 2015. *Blog.sme.sk* [online] ©1997-2015 [cit. 2015-04-13]
Dostupné z: <http://tomasmeravy.blog.sme.sk>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ ČR., 2014. *Rakousko: Ekonomická charakteristika země* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rakousko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

MITTRINGER R., 2005. *Austrian Tourism 2015*. [online] ©2014 [cit. 2015-04-19] Foresight Brief No 52 Dostupné z: <http://www.foresight-platform.eu/wpcontent/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-52-Austrian-Tourism-2015.pdf>

MVFGLOBAL, 2015. *Global online marketing specialist* [online] ©2014 [cit. 2015-05-19] Dostupné z: <http://www.mvfglobal.com>

MUSSO, F. FRANCONI, B., 2014. International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development International strategy*, [online] 21(2), pp. 301-312. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149> [Accessed 23 Jan. 2015].

ORSR, 2014. *Extract from the Business Register the Slovak Republic*. [online] ©2014 [cit. 2015-05-19] Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?lan=en&ID=228650&SID=4&P=0>

ORIEŠKA, J. 2003. *Animácia v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica : Občianske združenie EKONÓMIA, 2003. 116 s. ISBN 80-8055-858-2.

PORTER, M. E., 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press. ISBN: 0029253616

PROSTAFF, 2015. *Práca v zahraničí, Brigády v zahraničí* [online] ©2008-2015 [cit. 2015-04-13] Dostupné z: <http://www.prostaff.sk>.

PRO-STAFF EVENTY, 2015. *EVENTY, firemné akcie*,

organizovanie eventov — prostaff-eventy.sk. [online] ©2008-2015 [cit. 2015-04-13]
Dostupne z:: <http://www.prostaff-eventy.sk>

PRO-STAFF, S.R.O. Cenník leto 2015. Poprad: Pro-staff s.r.o., 2015

PRO-STAFF, S.R.O. Rozvaha 2010-2013. Poprad: Pro-staff s.r.o., 2010-2013.

PRO-STAFF, S.R.O. Výkaz zisku a strát 2010-2013. Poprad: Pro-staff s.r.o., 2010-2013.

SEGAL-HORN, S., FAULKNER D., 1999. *The dynamics of international strategy*. London: International Thomson Business. ISBN: 1861520158

ROOT, F., 1998. *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN-13: 978-0669137026

RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2.

SEDLÁČEK, J., 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vydání. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-562-8.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

STATDAT., 2015. *Štatistický úrad Slovenskej Republiky*, [online] © 2015 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z:
http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/STATdat!/ut/p/b1/jY9NC4JAGIR_Ue7oq64e18IvVslEs72ERYTQaoco-veZdM2a28AzwwxTrGGqb-_dub11Q99e3l65-1quvSAwBWCRC1Gmq9J2LMoyPgK7EVhGIra5BDwZOUhEXG38ggiC_svjiwR-5V0muoM2HkdtwODkcvJtgNtkZyzLVNTgSiKopR1jai2QiRkRsirCgj5B5g7MAEzC_N40Cd21VXzLJPFCzqOYiA!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSE/

STATISTICS AUSTRIA., 2015a. *Arrivals, Overnight Stays*. [online]© 2015
[cit. 2015-03-18]/ Statistik.at. Dostupné z:
http://www.statistik.at/web_en/statistics/tourism/accommodation/arrivals_overnight_stays/index.html

STATISTICS AUSTRIA, 2015b. - *Labour Cost Survey*. [online] © 2015
[cit. 2015-03-18] Statistik.at. Dostupné z:
http://www.statistik.at/web_en/statistics/social_statistics/labour_costs/labour_cost_survey/

SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., a VÁVROVÁ, H., 2007.
Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. Praha: Oeconomic.
ISBN 978-80-245-1212-9

ŠIMAN, J., PETERA, P., 2010.
Financování podnikatelských subjektov:teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck.
ISBN 978-80-7400-117-8

TRADIECONOMICS, 2014. *Austria GDP Growth Rate | 1996-2014 | Data | Chart | Calendar | Forecast*. [online] ©2014 [cit. 2015-04-19]Dostupné z:
<http://www.tradingeconomics.com/austria/gdp-growth>

VANČO, Ľ., 2013. *Investment in Slovakia*. [online] ©2014 [cit. 2015-02-12] KPMG.
Dostupné z:
[https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_1822BC4B663925F9C1257AB8004F2D94_SK/\\$File/Investment-Slovakia-2013.pdf](https://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_1822BC4B663925F9C1257AB8004F2D94_SK/$File/Investment-Slovakia-2013.pdf)

VALACH, J., ONDRÁČEK, E., 1997 *Finanční řízení podniku: téměř nic o téměř všem*.
Praha: Ekopress. ISBN 80-901-9916-X.

VIVA-SLOVAKIA., 2015. *Tento mesiac odporúčame*. [online] ©2008-2015

[cit. 2015-02-13] Dostupne z: <http://www.viva-slovakia.sk>

YIP, G. S., 2003. *Total global strategy II : updated for the internet and service era.*

International Edition. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

ISBN-13: 978-0136089834

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Rámec stratégie vstupu na nový trh	29
Obrázok 2: Faktory podľa Michaela E. Portra	30
Obrázok 3: Porterov diamantový model.....	32
Obrázok 4: Logo spoločnosti Pro-staff s.r.o.- poskytovanie animačných služieb	40
Obrázok 5: Logo spoločnosti Pro-staff s.r.o eventova agentúra.....	41
Obrázok 6: Prehľad veľtrhov cestovného ruchu Rakúsko 2015-2016	80

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Historický vývoj sprostredkovania práce agentúrou Pro-staff v jednotlivých rokoch	38
Graf 2: Vývoj ukazovateľov rentability v rokoch 2010-2013	55
Graf 3: Vývoj ukazovateľov likvidity v rokoch 2010-2013	56
Graf 4: Vývoj obratu aktív v rokoch 2010-2013	58
Graf 5: Vývoj doby obrátov pohľadávok a záväzkov spoločnosti v rokoch 2010-2013 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti).....	58
Graf 6: Vývoj finančného zdravia spoločnosti Pro-staff s.r.o. v rokoch 2010-2013	63

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Možné zdroje silných a slabých stránok	27
Tabuľka 2: Možné príležitosti a hrozby pre podnik	28
Tabuľka 3: Prehľad rakuského turizmu počas zimnej sezóny	46
Tabuľka 4: Prehľad rakúskeho turizmu počas letnej sezóny	47
Tabuľka 5: Porovnanie prognóz vývoja hlavných makroekonomických ukazovateľov podľa WIFO a IHS	49
Tabuľka 6: Analýza rentability spoločnosti Pro-staff s.r.o.	54
Tabuľka 7: Analýza likvidity spoločnosti Pro-staff s.r.o.	55
Tabuľka 8: Analýza rentability spoločnosti Pro-staff s.r.o.	57
Tabuľka 9: Analýza zadĺženosti spoločnosti Pro-staff s.r.o.	59
Tabuľka 10: Analýza krytia dlhov z CF spoločnosti Pro-staff s.r.o.	60
Tabuľka 11: Analýza finančného zdravia spoločnosti Pro-staff s.r.o. v rokoch 2010-2013	61
Tabuľka 12: Bankrotný index IN05 pre spoločnosť Pro-staff s.r.o. v rokoch 2010-2013	62
Tabuľka 13: Porovnanie odmeny za prácu v Rakúsku a na Slovensku	66
Tabuľka 14: Návrh produktov animačných služieb pre seniorov	74
Tabuľka 15: Prehľad cien za poskytovanie animačných služieb	75
Tabuľka 16: Prehľad cien detských osláv organizovaných spoločnosťou Pro-staff s.r.o.	76
Tabuľka 17: Počet potrebných animátorov podľa počtu detí	77
Tabuľka 18: Prenájom a výroba maskotov	78
Tabuľka 19: Prehľad cien prenájmu maskotov	78
Tabuľka 20: Prehľad počiatkových nákladov spojených účasťou na veľtrhu cestovného ruchu	83
Tabuľka 21: Počiatkové náklady v prípade poskytnutia služby bezplatne do turistického zariadenia na 1 víkend	84
Tabuľka 22: Prehľad nákladov a tržieb pri poskytovaní animačných služieb v eurách- pesimistická varianta	86

Tabuľka 23: Prehľad nákladov a tržieb za organizovanie detských osláv v eurách- pesimistická varianta	88
Tabuľka 24: Prehľad nákladov a tržieb pri prenájme maskotov v eurách – pesimistická varianta	89
Tabuľka 25: Prehľad cash flow- pesimistická varianta	89
Tabuľka 26: Vstupné údaje pre výpočet nákladov a tržieb u realistickej varianty pre rok 2016	91
Tabuľka 27: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2016 v eurách.....	92
Tabuľka 28: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2016 v eurách	92
Tabuľka 29: Vstupné údaje pre výpočet nákladov a tržieb u realistickej varianty pre rok 2017 v eurách.....	92
Tabuľka 30: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2017 v eurách	93
Tabuľka 31: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2017 v eurách	94
Tabuľka 32: Vstupné údaje pre výpočet nákladov a tržieb u realistickej varianty pre rok 2018 v eurách	94
Tabuľka 33: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2018v eurách	95
Tabuľka 34: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2018 v eurách	95
Tabuľka 35: Prehľad nákladov a tržieb za organizovanie detských osláv v eurách- realistická varianta	96
Tabuľka 36: Prehľad nákladov a tržieb pri prenájme maskotov v eurách – realistická varianta	97
Tabuľka 37: Prehľad peňažných tokov- realistická varianta v eurách	97
Tabuľka 38: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2016 v eurách	98
Tabuľka 39: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2016 v eurách	99
Tabuľka 40: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2017 v eurách.....	99

Tabuľka 41: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2017 v eurách	100
Tabuľka 42: Prehľad nákladov pri poskytovaní animačných služieb za rok 2018 v eurách	100
Tabuľka 43: Prehľad tržieb pri poskytovaní animačných služieb za rok 2018 v eurách	101
Tabuľka 44: Prehľad nákladov a tržieb za organizovanie detských osláv v eurách-optimistická varianta.....	102
Tabuľka 45: Prehľad nákladov a tržieb pri prenájme maskotov v eurách – optimistická varianta	102
Tabuľka 46: Prehľad CF- optimistická variantav eurách	103
Tabuľka 47: NPV všetkých variant	104
Tabuľka 48: Index ziskovosti všetkých variant	105
Tabuľka 49: Doba návratnosti - pesimistická varianta v eurách	105
Tabuľka 50: Prehľad peňažných tokov - realistická varianta v eurách	106
Tabuľka 51: Doba návratnosti - realistická varianta v eurách	106
Tabuľka 52: Prehľad peňažných tokov – optimistická varianta	107
Tabuľka 53 : Doba návratnosti - optimistická varianta v eurách	107

ZOZNAM PRÍLOH

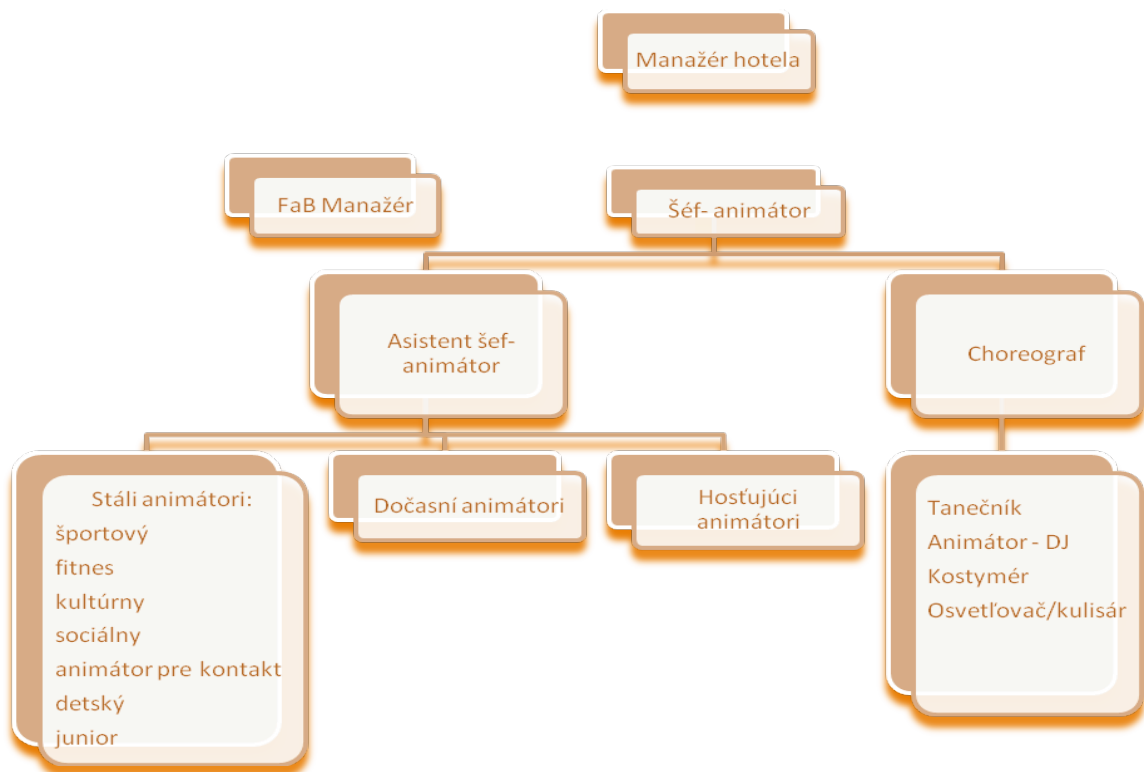
PRÍLOHA 1: INTERVIEW S MGR. RÓBERT ČERNÁK

PRÍLOHA 2: KONCEPT ANIMÁCIE

PRÍLOHA 3: FINANČNÉ VÝKAZY SPOLOČNOSTI PRO-STAFF S.R.O.

PRÍLOHA 4: CASH FLOW V ROKOCH 2011-2013

PRÍLOHA 2: KONCEPT ANIMÁCIE



Obrázok 7: Schéma usporiadania hotelovej animácie (Zdroj: KACVINSKÝ, 2008)

Dôvody ukončenia pracovného pomeru zo strany animátorov

1. profesia animátora je veľmi náročná hlavne na psychiku človeka. Animátor je neustále nútený správať sa priateľsky, usmievať sa, komunikovať a nadväzovať rozhovory s dovolenkármi, aj keď niekedy môže byť vnútorne vyčerpaný, chýba mu motivácia a trápia ho osobné problémy; (KACVINSKÝ, 2008)
2. túto profesiu vykonávajú väčšinou mladí ľudia, ktorí prvýkrát odchádzajú z domu. Ich hlavným motívom je túžba po slobode. V zariadení zisťujú, že ich prvoradou povinnosťou je venovať sa hosťom, ktorí svojim vekom a správaním najčastejšie pripomínajú práve ich rodičov;
3. animátor na rozdiel od iných pozícií v zariadení nepracuje osem hodín denne, ale často to býva viac. Hlavne prvé týždne to môže byť dokonca 12 a viac hodín. Animátor musí okrem pracovných povinností, ktorými sú animačné aktivity, zvládnuť aj veľké množstvo iných povinností, ako nácvik choreografií na večerné predstavenie, príprava kulís a kostýmov. Tieto aktivity sa vykonávajú práve vo voľnom čase animátora. Dokonca aj počas prestávky na obed a večeru je animátor neustále nútený venovať sa hosťom; (KACVINSKÝ, 2008)

Tabuľka 54: Príklad dvojtýždňového večerného programu klubovej animácie

(Zdroj:KACVINSKÝ, 2008)

	Pondelok	Utorok	Streda	Štvrtok	Piatok	Sobota	Nedeľa
čas	I. Týždeň						
20:30	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Voľný deň	Detská party (karneval)
21:15	Bingo	Filmový kvíz	Hodina CHA-CHA	Bingo	Živá hudba		Živá hudba
22:00	Okolo sveta Show	Karaoke	Hollywood Show	Živá hudba	Pomáda		
23:00	Diskotéka		Diskotéka		Diskotéka		
	II. Týždeň						
20:30	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Detská diskotéka	Voľný deň	Detská party (karneval)
21:15	Bingo	Hudobný kvíz	Hodina CHA-CHA	Bingo	Živá hudba		Živá hudba
22:00	Brodway Show	Karaoke	Kúzelník (hostujúci animátori)	Živá hudba	Playback Show		