

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: /B/2015/1406717902

**PODNIKATEĽSKÝ PLÁN VYBRANÉHO
PODNIKU CESTOVNÉHO RUCHU**

Bakalárska práca

2015

Zuzana Senčková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: /B/2015/1406717902

**PODNIKATEĽSKÝ PLÁN VYBRANÉHO
PODNIKU CESTOVNÉHO RUCHU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Zahranično–obchodné podnikanie
Študijný odbor:	6262 Obchodné podnikanie
Školiace pracovisko:	Katedra služieb a cestovného ruchu OF
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Monika Krošláková, PhD.

Bratislava 2015

Zuzana Senčeková

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne
a uviedla som všetku použitú literatúru.**

Bratislava 7.5.2015

Zuzana Senčeková

Pod'akovanie

Ďakujem mojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Monike Krošlákovej, PhD.,
za jej odborné vedenie, metodickú pomoc, informácie a cenné rady .

ABSTRAKT

SENČEKOVÁ Zuzana: *Podnikateľský plán vybraného podniku cestovného ruchu.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu OF. - Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD.– Bratislava: OF EU, 2015. (54 strán)

Hlavným cieľom práce bolo spracovanie podnikateľského plánu vybraného podniku cestovného ruchu a formulácia konkrétnych návrhov, odporúčení na zlepšenie podnikateľských aktivít pre hotel Park Piešťany. Z toho sa odvíjali podciele práce, ktorým bolo zmeniť kategorizáciu hotela, zvýšiť úroveň poskytovaných služieb, dosiahnuť nárast obsadenosti hotela, nárast priemernej ceny za ubytovanie a ekonomických ukazovateľov v štruktúre už zabehnutého hotela.

Práca bola rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje jeden graf, dvanásť tabuliek, nula príloh a dokopy obsahuje päťdesiatštyri strán.

Predmetom bakalárskej práce na tému Podnikateľský plán bolo zvýšenie štandardu a rozšírenie ponuky služieb hotela, zmena kategorizácie hotela, rozšírenie segmentu trhu pri využití poznatkov z oblasti podnikovej ekonomiky na konkrétny podnikateľský plán.

Výsledkom riešenia danej problematiky bol podnikateľský plán ako nástroj na realizáciu projektu a nemal by chýbať v žiadnej začínajúcej, ani rozbehnutej firme. Hlavným výstupom zo štúdie bola, aplikovateľnosť plánu v praxi.

Kľúčové slová:

podnikateľský plán, realizácia, hotel, služby, rast, obsadenosť

ABSTRACT

SENČEKOVÁ, Zuzana: *Business plan of the selected company in tourism* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business; Department of Services and Tourism – Consultant: Ing. Monika Krošláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2015. (54 pages)

The subject of the thesis Business plan of the selected company in tourism for recovering, already running company is application of theoretical knowledge of business economics to specific business plan.

The aim of my business plan is to change categorization of hotel, increase level of provided services and average accommodation prices and growth o economic indicator in the structure of already running company.

The work in divided into four chapters. Contains one graph, twelve tables, zero attachments and together contains fifty-four pages.

The work deals with issues of business plans. A business plan is main tool to assess the flexibility and feasibility of this project. The main output of the identified studies will be whether a particular project is feasible.

Keywords:

Business plan, realization, hotel, services, occupancy growth

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	9
1.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	9
1.1.1 Proces plánovania.....	10
1.1.2 Pre koho je podnikateľský plán určený	11
1.1.3 Význam podnikateľského plánu.....	12
1.1.4 Zásady písania podnikateľského plánu.....	14
1.2 ŠTRUKTÚRA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	15
1.2.1 Titulná strana.....	15
1.2.2 Exekutívny súhrn.....	16
1.2.3 Podnikateľský model.....	16
1.2.4 Popis podniku	17
1.2.5 Štruktúra podniku.....	17
1.2.6 Analýza externého prostredia a výber trhu.....	18
1.2.7 SWOT analýza	20
1.2.8 Marketingová stratégia.....	21
1.2.9 Finančný plán	23
1.2.10 Zhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu	24
1.2.11 Záver.....	27
1.3 STAV MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V EÚ	28
2 CIEĽ PRÁCE.....	29
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY POUŽITÉ V PRAXI.....	30
4 VÝSLEDKY PRÁCE	31
4.1 HOTEL PARK PIEŠŤANY.....	31
4.2 DISKUSIA.....	50
ZÁVER	52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	52

ÚVOD

Táto práca sa zaoberá problematikou podnikateľského plánu na renováciu a zvýšenie obratu podniku. Jej cieľom je aplikácia teoretických poznatkov na konkrétny podnikateľský plán podniku, ktorým je hotel Park Piešťany.

Hotelierstvo a služby je odvetvie podnikania, ktoré má perspektívu v súčasnosti a tiež v budúcnosti. Hotely na Slovensku a vo svete ponúkajú svoje služby v segmentoch trhu – kongres, business, turistika, kúpeľníctvo, wellness a iné. V závislosti na lokalitu, prírodné danosti a podnikateľský zámer majiteľov hotelov zabezpečujú uspokojenie potrieb klientov a hostí. Kúpeľne mesto Piešťany je svetoznáma kúpeľná lokalita, kde rastie konkurencia a preto ubytovacie zariadenia a hoteli musia dbať na rozvoj a inováciu, stabilizáciu a komunikáciu s obchodnými partnermi s cieľom zabezpečiť prosperitu.

Inovácia a stabilizácia už zabehnutého podniku si vyžaduje viac, než len dobrý nápad. Každý skutočný úmysel by mal začínať podnikateľským plánom.

Práca je rozčlenená do dvoch častí. Prvá časť práce sa zaoberá teoretickým výkladom. V tejto časti je bližšie vysvetlené, čo je podnikateľský plán, ako funguje proces plánovania a pre koho je určený. Taktiež je uvedené pri akých príležitostiach sa spracúva. Nasleduje popis samostatnej štruktúry podnikateľského plánu.

Druhá časť aplikuje teoretické poznatky na konkrétny podnikateľský plán, čím je renovácia, stabilizácia a zvýšenie obratu hotela Park Piešťany. Tu sa dbá najmä na analýzu trhu, chovanie sa spotrebiteľa a marketingovú stratégiu. Podnikateľský plán je podložený finančným plánom, kde sa prihliada na stabilný Cash Flow podniku. Na záver je zhodnotený projekt vybranými ekonomickými ukazovateľmi.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Čo je podnikateľský plán? Pre presné definovanie je možné použiť niekoľko definícií.

Podnikateľský plán je písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie aj vnútorné faktory súvisiace so založením aj chodom podniku.

Podnikateľský plán bude presne definovať, v akej fáze sa podnik/ myšlienka nachádza a aké finančné zdroje sú potrebné na realizáciu. Inými slovami, podnikateľský plán je dokument, ktorým oslovíte finančný sektor v prípade, že budete chcieť zaujať investora, či si požičať financie od banky za účelom rozvoja vašej podnikateľskej myšlienky. Je úplne jedno, či sa jedná o myšlienku, ktorá je zatiaľ len vo vašej hlave, či o firmu, ktorá už funguje niekoľko rokov a potrebuje kapitál na ďalší rast.¹

Podnikateľský plán je koncepcia podniku v písomnej podobe². Okrem iného obsahuje:

- ciele a stratégie podniku
- podnikateľský zámer a jeho prednosti
- vymedzenie trhu, cieľových skupín a konkurencie
- plán obratu, hospodárskeho výsledku a financovania

S podnikateľským plánom sa spájajú tri základné otázky:

- V ako štádiu som?
- Kde chcem napredovať?
- Ako to chcem dosiahnuť?

¹ ABRAMS R.: *Obchodní plán*, Praha: Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2

² MCKEEVER, Mike P.: *How to write a business plan*. 8th ed. Barkeley, CA: Nolo, 2007. ISBN 978-141-3305-623

Z týchto otázok analyzujeme situáciu, v ktorej sa podnik nachádza, ako vyzerá vonkajšie a vnútorné prostredie podniku, kam chceme aby sa podnik dostal, pre koho je podnikateľský plán určený. Posledná otázka sa zaoberá metódami a určením zdrojov preto, aby sme dosiahli vytýčený cieľ.

1.1.1 Proces plánovania

Plánovanie je neopomenuteľný prostriedok k dosiahnutiu akéhokoľvek vytýčeného cieľa. Je len malá pravdepodobnosť, že bez plánovania sa dostaneme z miesta A do miesta B. Podnikateľský plán je dôležitým nástrojom plánovania, či už na začiatku podnikania alebo pri predaji a stabilizácii.³

Plánovací proces pozostáva z troch základných otázok, ktoré sú spomenuté v predošlej kapitole. Je dôležité porozumieť vlastnej službe alebo výrobku, vytýčiť ako sa líši od konkurencie, zistiť, kto sú naši zákazníci, prečo budú kupovať naše výrobky alebo služby. Uvedomiť si v čom sú silne a slabé stránky spoločnosti, premýšľať o príležitostiach a možných hrozbách. Podnikateľ musí rozhodnúť aké budú ciele podniku, či je to maximalizácia zisku, obratu, získanie nových zákazníkov, expanzia na nové trhy. Je vhodné vytvoriť si systém, ktorým sa bude hodnotiť plnenie cieľov.⁴

Vytvoríme špecifické systém, ktorý nám bude signalizovať, že náš cieľ bol dosiahnutý. Ciele musia byť takzvané špecifikovateľné, merateľné a reálne dosiahnuteľné v stanovenom čase (tzv. SMART kritériá).

Potom zodpovedná osoba vytvorí stratégiu, ako cieľ dosiahnuť. Vypracuje sa marketingový plán, ktorý zachytí rozpracovanie prvkov marketingového mixu. Dôležitý faktor bude finančný rozpočet, kde sa odhadom zistí budúci zisk, veľkosť obratu a cash flow.

³ STRÁŽOVSKÁ H.: *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2015. 420 s. ISBN 978-80-89710-15-7

⁴ MASCARENHAS O.: *The Business Plan for Executing Innovations*, Presummer, 2009. 52 s. ENT 470/570

Je dôležité si uvedomiť, že celé plánovanie vychádza z osobných cieľov podnikateľa a z podnikových cieľov. Pri spojení oboch by nemalo dochádzať k rozporom, v ideálnom prípade sa oba ciele prelínajú.

1.1.2 Pre koho je podnikateľský plán určený

V podnikateľskom pláne sú zainteresované tri typy osôb:

- majitelia - myslia hlavne na budúcnosť podniku
- manažéri - riadia podnik
- investori – majú záujem vstúpiť do podniku ako rizikový investor, alebo bankári, ktorí úverujú podnik

Podnikateľský plán predstavuje pre majiteľov prostriedok, s pomocou ktorého plánujú hlavne dlhodobé aktivity svojich spoločností. Nie len strategické plánovanie ale aj riadenie podniku, či plánovanie rastu podniku sú predmetom ich záujmu, ktorý sa s pomocou podnikateľského plánu snažia riadiť. Majitelia tiež využívajú podnikateľský plán k jednej zo základných vecí - pri zahájení podnikania.

Pre manažerov je podnikateľský plán jedným z hlavných plánovacích nástrojov. Väčšinou bývajú do procesu zostavovania podnikateľského plánu zapojení z dôvodu riadenia podniku. Podnikateľský plán im pomáha najmä k odstraňovaniu neznámeho. Môžu využiť test realizovateľnosti, s ktorého pomocou naplánujú napríklad uvedenie nového produktu na trh.

Zvlášť pre malé a stredné podniky je veľmi užitočné vypracovať podnikateľský plán pre vytvorenie tímu. Podnikateľský plán vytvára pre všetkých pracovníkov malých a stredných podnikov užitočné fórum na vyjadrenie ich ideí a prianí cestou, ktorá medzi nimi rozvíja ducha tímovej práce.

U investorov je pohľad na podnikateľský plán spojený s potrebou vedieť, či získajú svoje investované peniaze späť s nejakým ziskom. Je to základný dokument, podľa ktorého banky poskytujú úvery, ktoré slúžia buď k zahájeniu podnikania alebo financovania rozvoja podniku. Podľa neho vyhodnocujú investičné riziko a získavajú prehľad o samostatnom manažmente podniku. Pri písaní podnikateľského plánu je dôležité rozlíšiť,

či bude predložený banke alebo súkromnému investorovi. Oba subjekty majú svoje predstavy, ako by mal podnikateľský plán vyzerat', je preto dobré vopred zistiť na čo sa v podnikateľskom pláne tieto subjekty zameriavajú.

Banky majú pre účely overovania podniku zostavené vlastné formuláre. Je vhodné, aby podnik vypracoval podnikateľský plán s vysokou starostlivosťou, ktorý sa so zostavovaním podnikateľského plánu venujú profesionálne.

Pre súkromných investorov, ako sú rizikový investori alebo podnikateľský anjeli je podnikateľský plán elementárna záležitosť, na jeho základe bude ďalej spolupracovať a jednat' s firmou.⁵

1.1.3 Význam podnikateľského plánu

Tak ako sa budú podnikateľské plány líšiť podľa toho, pre koho sú určené, tiež sa budú líšiť podľa toho na základe čoho sú vymyslené.

1.1.3.1 Zahájenie podnikania

Formalizácia otázky založenia podniku nachádza zdroj v dokumente, ktorý označuje ako zakladateľský projekt. Zakladateľský projekt rieši komplexne nielen čo vyrábať - aké sú príležitosti na trhu, ako a na čom vyrábať, ale súčasne musí riešiť otázku reálnosti a dostupnosti všetkých potrebných zdrojov. Výsledkom zakladateľského projektu musí byť informácia pre podnikateľov, či projekt je reálny, realizovateľný a aký efekt mu zaisť investovaný kapitál.⁶

Podnikateľský plán je v tomto prípade zakladateľský projekt. Inak bude vyzerat', pokiaľ sa bude zakladať forma spoločnosti v podobe živnosti, kde podnikateľský plán je väčšinou jednoduchší a nie natoľko precízny. U živnostníkov sa môže stať, že podnikateľský plán nie je vôbec vypracovaný.

⁵ BLACKWELL, E.: *How to prepare a business plan*, London: Kogan Page, 2004, 184 s. ISBN 07494-4191-7

⁶ Národná agentúra pre rozvoj MSP: *Praktický sprievodca podnikateľským plánom*, Bratislava 2012. 189 s.

U väčšiny podnikov, ktoré zvolia formu s.r.o. sa predpokladá, že podnikateľský plán bude pred začiatkom podnikania spracovaný detailnejšie. Dnes sa tiež využívajú služby externých spoločností, ktoré sa zaoberajú písaním podnikateľských plánov na mieru.

U podnikateľských plánov vždy záleží na danej situácii, a preto neexistuje jeden variant plánu, ktorý by sa dal aplikovať na všetko podniky. Miera spracovania podnikateľského plánu sa bude líšiť v každom podniku. Prepracovanosť a komplexnosť podnikateľského plánu značne závisí na veľkosti a zábere navrhovaného nového podniku.

Rozdiely medzi rozsahom podnikateľského plánu budú výrazne závisieť na tom, či sa nový podnik bude zaoberať poskytovaním služieb alebo výrobou.

1.1.3.2 Rast podniku

V začiatkoch podnikania sa majiteľ veľmi často ocitne v pozícii človeka, ktorý v podniku zaujíma viacero pozícií. Jedná sa o výkonného riaditeľa, ktorý riadi chod podniku, ďalej plánovača, vedúceho obchodu, rozhoduje, čo sa bude vo firme diať. Táto situácia postupom času prestáva byť výhodná, keďže majiteľ sa dostáva do situácie, v ktorej by podnik bez jeho prítomnosti neprežil. Majiteľ chce rozširovať podnik, znamená to zvyšovať obrat, potrebu prijímať zamestnancov a bez rozvrhnutia právomoci už na to majiteľ, osobne spravidla nestačí. Preto je dobré zmeniť firemnú organizačnú štruktúru a delegovať právomoci a kompetencie na manažérov.

Konkrétne rast podniku znamená, že podnik v komodite alebo segmente trhu rozlišuje objem predaja. Niekedy sa jedná o veľmi agresívnu expanziu na trh, naopak niekedy o pozvoľný proces.

Podnikateľský plán sa v tejto fázy podniku píše pre potenciálnych investorov, ktorý chcú rast spoločnosti financovať. Rast podniku môže predstavovať zavedenie nového produktu alebo služby, expanziu na zahraničné trhy, či investíciu do výskumu.

Pri dopyte po financiách v bankách je dobré, pokiaľ ukážeme ziskovú minulosť. Predsa len musíme byť opatrní, ak sme na trhu menej než dva roky, banky by sa na nás mohli pozerat' ako na začínajúce podniky a boli by sme zaradený do rizikovej kategórie.⁷

1.1.3.3 Zmena v podniku

Podnikateľské plány sa tiež vypracovávajú pri výraznej zmene v podniku. Najčastejšie to býva zmena majiteľa, príprava na prechod na inú formu podniku, napríklad z formy spoločnosť s ručením obmedzeným na formu akciovej spoločnosti. Ďalším dôvodom býva zlúčenie spoločnosti, prechod na inú firemnú stratégiu alebo aj snaha prekonania krízy v hospodárstve.

1.1.4 Zásady písania podnikateľského plánu

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, podnikateľský plán je dokument, ktorý ma svojho špecifického príjemcu. Je preto dôležité rozlíšiť, čo bude akých príjemcov zaujímať. Podľa toho sa následne musíme rozhodnúť, aké zásady pri písaní podnikateľského plánu budeme dodržiavať.⁸

Podnikatelia často neuvažujú o tom, čo potrebuje investor alebo banka a zamýšľajú sa len nad tým, čo potrebujú oni sami.

Pokiaľ sa snažíme niečo predat', či niekoho presvedčiť, mali by sme hovoriť vizuálnou rečou. Aj náš podnikateľský plán by to mal rešpektovať. Je totiž pravdou, že absolútna väčšina podnikateľských plánov sú relatívne nudné dokumenty plné tabuliek a faktov. Pokiaľ sa nám podarí od ostatných podnikov odlíšiť, budeme vo výhode.

⁷ STRÁŽOVSKÁ H.: *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2015. 420 s. ISBN 978-80-89710-15-7

⁸ PODNIKAJTE: Podnikateľský plán [online]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikajte.sk/financie/c/1047/category/podnikatelsky-plan/article/chyby-podnikatelskych-zamerov.xhtml>>

Podnikateľský plán by sa mal riadiť podľa nasledujúcich zásad:

- podnikateľská koncepcia musí byť reálna a konzistentná
- plán musí byť presvedčivý a zrozumiteľný bez akýchkoľvek nezrovnalostí a rozporov
- výrobok alebo služba musí prinášať zákazníkovi výhodu, mala by byť jasne vysvetlená užitočnosť nášho produktu pre zákazníka
- je dobré zdôvodniť prečo má výrobok, služba alebo projekt šancu presadiť sa na trhu
- v porovnaní s konkurenciou by mal mať produkt významnú konkurenčnú výhodu, v ideálnom prípade by bola taká, ktorá je unikátna pre vlastný produkt
- marketingové stratégie v podnikateľskom pláne musia byť premyslené a perspektívne
- plán musí byť založený na reálnych dátach a predpokladoch
- vyhnúť sa premiére technických detailov a naopak sa sústrediť na konkurenčné výhody, príležitosti, situáciu na trhu a budúce úlohy

1.2 ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

Štruktúra podnikateľských plánov sa bude vždy líšiť prípad od prípadu podľa koncového užívateľa. V princípe sa ale všetky podnikateľské plány držia štyroch oblastí.

- Trh – existuje dostatočne veľký trh?
- Výrobok – sú výrobky alebo služby kvalitné?
- Ľudia / personál – budú riadiaci pracovníci podniku schopní a výkonní?
- Financie – budú financie postačujúce na krytie požiadaviek včítane rozumnej výšky nepredvídateľných výdajov?

Dobry podnikateľský plán by mal čitateľa zoznámiť s celkovou ideou v jej hlavných rysoch, bez zbytočného vracaniu sa v texte, preskakovania z jednej kapitoly do druhej. Štruktúra obsiahnutá v tejto práci čerpá z niekoľkých zdrojov a je podrobnejšie vysvetlená v nasledujúcich podkapitolách:

1.2.1 Titulná strana

Na titulnej strane sa obyčajne nachádza stručný obsah podnikateľského plánu. Väčšinou sú tu uvedené informácie ako je názov spoločnosti, sídlo spoločnosti, kontakty

na podnikateľov. Ďalej je tu uvedené krátke zoznámenie so spoločnosťou, na čo sa zameriava, aká sú jej spôsoby financovania. Nemalo by chýbať logo, slogan, v prípade, ak firma nejaký vytvorila.

1.2.2 Exekutívny súhrn

Exekutívny súhrn je v podstate, stručne zhrnutie najdôležitejších aspektov podnikateľského plánu, silné stránky, očakávania, stručné tabuľky finančného plánu – výhľady na niekoľko rokov. Cieľom exekutívneho súhrnu je v čitateľovi vzbudiť zvedavosť, aby pokračoval v čítaní celého dokumentu. Ak je podnikateľský plán primárne určený pre investorov, je táto časť veľmi dôležitá. Vzhľadom nato, že investor posudzujem veľké množstvo podnikateľských plánov, exekutívny súhrn je pre neho jedna z vecí, ktorá ho zaujíma primárne a až potom slúži na nasledujúce body:

- Aké produkty budeme poskytovať?
- Prečo sú naše produkty lepšie ako iné, v čom spočíva ich konkurenčná výhoda a úžitok pre zákazníka
- Komentár k trhu a tržných trendom (veľkosť trhu, rast, chovanie zákazníka) a ku konkurencii
- Kto sú kľúčové osobnosti a aké sú ich realizované úspech
- Najdôležitejšie kvantitatívne finančné informácie, ako celková kapitálová náročnosť, potreba cudzích zdrojov, dĺžka financovania, úroková sadzba, schopnosť splácať aj cudzie zdroje

Aj keď je exekutívny súhrn na začiatku podnikateľského plánu, píše na väčšinou až na koniec, keď už sú všetky ostatné časti plánu vypracované⁹.

1.2.3 Podnikateľský model

Podnikateľský model predstavuje viac než čistý zisk alebo službu samu o sebe. Popisuje ako má fungovať vaša firma, čo bude komu predávať, ako chce vstúpiť na trh a aké silné postavenie chce u konkurencie dosiahnuť.

⁹ MCKEEVER, Mike P.: *How to write a business plan*. 8th ed. Berkeley, CA: Nolo, 2007. ISBN 978-141-3305-623

V podnikateľskom modeli sa snažíme priblížiť čitateľom ako funguje chod podniku. Ako sa bude nakupovať, ako sa bude vyrábať a kto bude predávať.

Banky a investori sa zaujímajú predovšetkým o hlavne činnosti a procesy tvorby hodnôt a na ne by ste sa mali sústrediť vo svojom výklade.

1.2.4 Popis podniku

V tejto časti podnikateľského plánu sa podrobnejšie rozpisujú faktické informácie, ako veľkosť podniku a jeho stratégie. Do popisu podniku sa následne uvádzajú základné identifikačné údaje, predmet podnikania, právna forma a vlastnícke vzťahy, pôsobisko podniku, adresy sociálnych sietí a URL internetových stránok.

Ďalšími kľúčovými prvkami v tejto časti sú:

- výrobky alebo služby
- lokalizácia a veľkosť podniku
- prehľad personálu - organizačné schéma
- kancelárske zariadenia a iné technické vybavenie
- príprava podnikateľa - poznatky, predchádzajúca prax a referencie

1.2.5 Štruktúra podniku

Štruktúrou podniku sa myslí nie len samostatná organizačná štruktúra, ale aj zamestnanci a kľúčoví ľudia v podniku.

Podľa charakteristiky uplatňovania rozhodovacích právomocí medzi organizačnými jednotkami štruktúry rozlišujeme organizačné štruktúry:

- líniová
- štábná
- kombinované (napríklad líniovo - štábná, organizačné tímy, maticové, projektové a iné)

Vyššie uvedené základné štruktúry sa veľmi často prelínajú s ohľadom na potreby daného podniku. Jednotlivé podniky by mali v zásade voliť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude najlepšie sedieť na pre daný podnik. Pri zakladaní podniku sa väčšinou jedná o nejaký jednoduchý model, z ktorého sa postupom času ako rastie môže stať zložitejšia štruktúra.

Nepochybne, najdôležitejšou osobou podniku je väčšinou majiteľ. Ten ako tvorca podniku a myšlienky je hnacím mechanizmom celej spoločnosti. K dosiahnutiu vytýčených cieľov mu pomáhajú zamestnanci, ktorý musia byť vyberaní obozretne. Nie každý zamestnanec odvádza špičkovú prácu. Odborníkov a zamestnancov s vysokou mierou lojality býva naopak veľmi málo, preto sú označovaný ako kľúčové body v podniku.¹⁰

1.2.6 Analýza externého prostredia a výber trhu

Nový podnik treba zaradiť do príslušného kontextu. Mimo iného ide o to, že potenciálny investor, ktorý hodnotí podnikateľský zámer podľa celej rady kritérií, potrebuje vedieť v akom konkurenčnom prostredí bude podnikateľ pôsobiť.

Investorov zaujímajú najmä informácie o potenciálnych trhoch a ako sa na nich uplatniť. Na to aby sme boli schopný zaviesť nový produkt alebo službu, tiež musí existovať trh, kde predpokladáme veľkosť rastu a odpovedajúcu kapacitu.

Na základe dôkladnej analýzy oboru musíme preukázať existenciu potenciálnych trhov. Slúžia k tomu údaje o veľkosti trhu, o obvyklej trhovej výnosnosti, o prekážkach vstupu na trh a o zákazníkoch.

Musíme určiť, čo je to celkový trh a na ktorý cieľový trh v rámci celkového trhu sa chceme zamerať. V podnikateľskom pláne uvedieme informácie o:

- celkovom trhu

¹⁰ STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, L. - KROŠLÁKOVÁ - BAŽO: *Náuka o obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. 334 s. ISBN 978 - 80 - 89393 - 98 - 5

- cieľovom trhu

1.2.6.1 Analýza makro prostredia

Každý podnik sa pohybuje v trhovom prostredí, kde musí počítať s rizikom a snažiť sa ho v maximálnej miere eliminovať. Nachádza sa v oblasti, kde je ovplyvňovaný celou radou faktorov. Pre podnik je preto zásadné zistiť, ako a ktoré faktory sa ho dotýkajú. Pre toto zaistenie sa používa PEST analýza, ktorá skúma okolie v ktorom podnik pôsobí:

- P - politicko-legislatívne
- E - ekonomické
- S - sociálno-kultúrne
- T - technologické

Politicko-legislatívna oblasť - do tejto oblasti patria všeobecné zákony o danej krajine, v ktorej sa podnik nachádza a ich vymáhateľnosť súdmi. Tiež sa zaujíma o to aké politické strany vládnu v krajine, aká je tam politická stabilita a či podporujú rozvoj firiem.

Ekonomická oblasť - tu sa jedná o hospodárstvo v danej oblasti podnikania, aké sú tu priame aj nepriame dane, trendy na trhu, podpora štátu, colné obmedzenia a iné.

Sociálno-kultúrna oblasť - do tejto skupiny spadá okolie, do ktorého podnik patrí, spája trh práce, demografické ukazovatele, vplyv odborov, zvyky, miera korupcie a ďalšie.

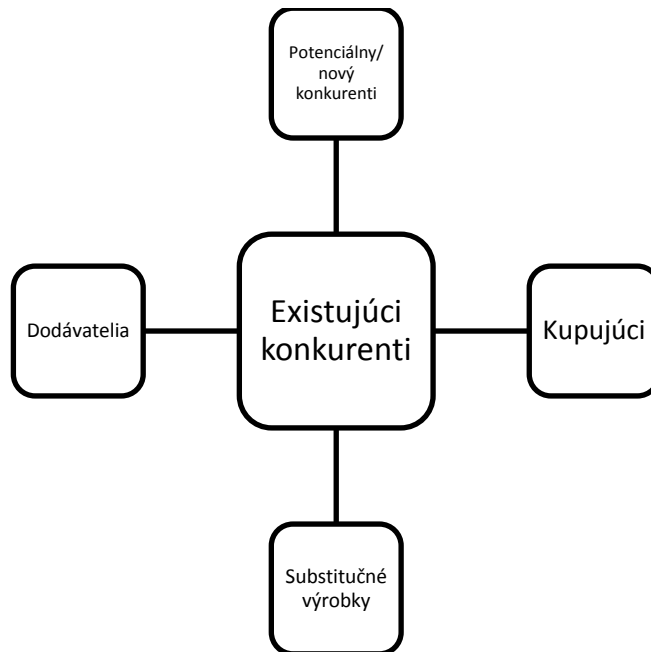
Technologická oblasť - táto oblasť nám poskytuje informácie o miestnych technologických trendoch, ako vláda podporuje výskum, inovácie a objavy.

1.2.6.2 Analýza mikroprostredia

Analýza mikroprostredia je štetenie blízkeho okolia, ktoré podnik obklopuje (napríklad konkurencia, dodávatelia, zákazníci, analýza príležitostí a hrozieb).

Stav konkurencie v odvetví závisí na piatich konkurenčných silách (obrázok 1). Dokopy tieto sily ukazujú potenciálny zisk v odvetví, kde je zisk meraný v dlhodobom horizonte investovaného kapitálu.¹¹

Obrázok 1: Portretová analýza piatich síl



1.2.7 SWOT analýza

V predprojektových fázach je možné predbežnou analýzou rizík a príležitostí predísť neúspešnému pôsobeniu na trhu, s využitím SWAT metódy, ktorá je u nás často nazývaná metódou slabých a silných stránok.

Ide o obecný analytický rámec a postup, ktorý identifikuje a posudzuje významnosť faktorov z pohľadu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránok skúmaného objektu. Ďalej z pohľadu príležitosti (opportunities) a hrozieb (threats), ktorým je skúmaný objekt, teda náš podnik vystavený.

¹¹ WUPPERFELD, U.: *Podnikateľský plan pro úspešný start*. 1. vydanie Praha: Management Press, 2003. 159 s.

Medzi silné stránky môžeme zaradiť napríklad skúsený manažment, kvalifikovanú pracovnú silu alebo aj kvalitný servis, v ktorom je firma lepšia ako konkurencia. Čím viac silných stránok, tým lepšie.

Cieľom slabých stránok je predbehnúť investora a informovať ho, že sme mysleli na všetko. Slabou stránkou môže byť napríklad kapitálová sila, nedostatok skúseností v oblasti marketing, cenová politika. Pokiaľ uvedieme slabú stránku je vhodné na ňu pozitívne reagovať.

Hrozby a príležitosti sú externé vplyvy, ktoré sami o sebe neovplyvníme, môžeme len na ne v rovine prispôsobenia plánu a chovania sa podniku reagovať.¹²

1.2.8 Marketingová stratégia

Bez marketingovej stratégie sa neobíde ani malá spoločnosť. Pomocou skúmania trhu zistíme, akých zákazníkov chceme osloviť s marketingovým plánom, potom pripravíme cestu, ako sa k zákazníkom dostaneme. Kľúčové prvky marketingovej stratégie sú produkt, cena, propagácia a distribúcia, dokopy to nazývame marketingový mix alebo 4P.

Marketingový plán je strategickým plánom podniku, ktorý naznačuje akým spôsobom sa podnik chce presadiť na trhu oproti konkurencii.

V súvislosti s rozvojom vzťahov so zákazníkmi a vzťahového marketing sa v praxi rozlišuje takzvaný zákaznícky marketingový mix, 4C:

- zákazník (customer)
- náklady na zákazníka (cost)
- dostupnosť (convenience)
- komunikácia (communication)

¹² STRÁŽOVSKÁ H.: *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2015. 420 s. ISBN 978-80-89710-15-7

Z vyššie uvedených zdrojov sa dá povedať, že v zásade firemný marketing sa zaoberá výberom cieľového trhu, určením trhovej pozície produktu, rozhodnutím o marketingovom mixe. Výstupným podkladom je prieskum trhu, kde hodnotíme jeho veľkosť alebo kúpnu silu. Ďalej určujeme aký podiel trhu chceme aby naše produkty dosiahli. Potom nasleduje rozhodnutie o marketingovom mixe, ktoré berie do úvahy vybraný trhový segment a zvolený trhový podiel. Nástroje marketingového mixu sa navzájom kombinujú.

1.2.8.1 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia je pravdepodobne najviditeľnejšou zložkou marketingového mixu. Pomocou zvolenej komunikačnej politiky sa snažíme plniť ekonomické ciele, napríklad stimulovať dopyt k samostatnému nákupu, informačné ciele - poskytovať informácie o existencii produktu, jeho vlastnostiach, kvalite a spôsobov využitia. Emocionálne ciele vytvárajú u spotrebiteľov pozitívnym postojom a preferenciou k danému produktu. Môžeme k tomu využiť jednotlivé zložky komunikačného mixu, medzi ktoré patrí:

Osobný predaj je považovaný za najefektívnejšiu formu komunikácie, ale zároveň ide o finančne náročnejšiu komunikáciu. Znamená to získavanie zákazníka formou priameho dialógu medzi predávajúcim a kupujúcim. Do osobného predaja zaraďujeme obchodné stretnutie, veľtrhy, výstavy, neformálne stretnutia a poradenstvo pri predaji.

Vzťahy s verejnosťou (PR) chápeme v širšom význame, nie len ako vzťah k potenciálnym alebo existujúcim spotrebiteľom, ale ako vzťah ku všetkým trhovým subjektom a záujmovým skupinám firmy. Úlohou je prispieť k zvýšeniu imidžu, zlepšenie obrazu firmy v očiach verejnosti a nepriamo stimulovať dopyt po produktoch. K opatreniam v tejto oblasti komunikačnej politiky patrí sponzoring, vydávanie podnikových časopisov, charitatívne dary a podobné.

Priamy marketing využíva zväčša poštové zásielky, telefón, e-mail a ďalšie prostriedky k bezprostrednému poskytovaniu informácií a získavaniu priamych odpovedí od zákazníkov. Tiež slúži na prieskum ich názorov na danú problematiku.

Podpora predaja môže byť realizovaná u konečných spotrebiteľov a obchodných sprostredkovateľov. Formálne podpory predaja orientované na konečného spotrebiteľa sú: bonusy, zákaznícke kluby, kupónový predaj, vzorky zdarma, spotrebiteľské súťaže a tak ďalej.

Reklama je neosobná platená forma komunikácie prostredníctvom rôznych médií, predovšetkým masového pôsobenia. Mali by sme vedieť, že nákladovo býva náročnejšia reklama tam, kde je potrebné rýchlo osloviť širokú skupinu spotrebiteľov. Medzi nevýhody reklamy patrí jednosmernosť komunikácie, čím klesá jej presvedčivosť.

1.2.9 Finančný plán

Zostavenie finančného plánu, ktorý premieta podnikateľský zámer do peňažných tokov je zavŕšením tvorby podnikateľského plánu. Je spojovacím článkom medzi predstavami a túžbami vlastníkov podniku, prípadne jeho manažmentu a realitou. Overujem reálnosť podnikateľského zámeru, presvedčujem investora o jeho výkonnosti. Podnikateľ musí pri zahájení svojho podnikania vedieť, koľko peňazí bude potrebovať. Svoj podnikateľský zámer pretransformuje do rečí čísiel, kde na jednej strane vyčíslí potrebnú sumu pre založenie svojej firmy a a ďalej vypracuje rozpočet predpokladaných príjmov a výdajov prevádzky po zahájení podnikania. Čím dlhšie obdobie rozpracujem tým ľahšia bude kontrola plnenia finančného plánu. Každý podnikateľský subjekt je povinný evidovať spotrebu i nadobudnutie majetku, t.j. viesť účtovníctvo, kde sa zaznamenávajú materiálové a finančné toky v podniku. Je logické, že pri rozhodovaní budú využívané práve ekonomické informácie, ktoré budú porovnávané s finančnými cieľmi podniku. Najbežnejšími výstupmi finančného plánu sú:

- súvaha
- výkaz ziskov a strát
- Cash Flow

Najdôležitejším ukazovateľom Cash-Flow, ktorý špecifikuje predpokladané príjmy a výdaje súvisiace s našou činnosťou. Odhad toku peňazí je pre firmu priam životnou nutnosťou.

Súvaha poskytuje štatistický prehľad majetku podniku (aktíva) a jeho financovanie (pasíva), to znamená k určitému dňu, ku ktorému sa súvaha vyhotovuje. Vzhľadom k tomu, že žiadna firma nemôže vlastniť viac majetku, než má zdrojov, musí platiť bilančná rovnosť medzi aktívami a pasívami firmy. Súvaha takto informuje čitateľa o štruktúre majetku a plánovaní jeho obnovy.

Výkaz ziskov a strát je súhrn všetkých nákladov a výdajov za dané obdobie, väčšinou za kalendárny rok od 1.1. do 31.12. Na konci daného obdobia je strata, alebo zisk. Málokedy sa stáva, že je na konci nula, hlavne preto, že by mohlo prilákať finančný úrad. Plánovaný výkaz ziskov a strát vyčísluje výnosy, náklady a hospodársky výsledok v jednotlivých rokoch. Aj v tomto prípade je výhodné rozpracovať prvý rok podnikania podrobne, aspoň v šiestich mesiacoch. V ďalších rokoch postačujú ročné výdaje. Výkaz poskytuje informácie o tom, aký bude hospodársky výsledok v jednotlivých rokoch, či bude schopný platiť úroky, či vytvorená výška zisku umožňuje hrať plánované splátky úveru a pod.

Cash Flow, tok hotovosti sledujeme príjmy a výdaje tak, ako do firmy skutočne prichádzajú a opäť odchádzajú, väčšinou prostredníctvom bankového účtu, včítane DPH. Na strane príjmov sa zaznamenáva skutočný príjem, a to nielen v deň kedy bola vystavená faktúra, ale v deň kedy bola pripísaná úhrada na bankový účet, ide teda o voľné a použiteľné prostriedky. Na stranu nákladov sa zaznamenávajú všetky náklady, ktoré sú zaplatené a to v momente, kedy opustia náš bankový účet.

Cash Flow sa často považuje za najpresnejší indikátor úspešnosti malého a stredného podniku, najviac v prvotnej fáze alebo vo fáze rýchleho rastu. Presný a dôkladne prepracovaný tok peňazí bude preto najdôležitejším finančným výkazom v procese investícií do podniku. Ďalšími výstupmi bude plán nákladov, kde budú zahrnuté náklady na predaný tovar, vstupné náklady a náklady na prevádzku podniku. Na druhej strane bude plán rastu, kde odhadujeme aké budú výnosy z predaného tovaru, alebo iných aktív.¹³

1.2.10 Zhodnotenie ekonomickej efektívnosti projektu

¹³ Národná agentúra pre rozvoj MSP: *Praktický sprievodca podnikateľským plánom*, Bratislava 2012. 189 s.

K vyhodnoteniu ekonomickej efektívnosti sa používa mnoho ukazovateľov a metód. Pre účely tejto práce boli vybrané nasledujúce ukazovatele:

- výpočet rentability investície
- *rentabilita investovaného kapitálu = ročný čistý zisk/ investovaný kapitál*
- výpočet čistej súčasnej hodnoty

$$\sum_{T=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

ČSH - čistá súčasná hodnota

CF_t - plán Cash Flow z investičného projektu z jednotlivých rokov

N - doba životnosti investičného projektu

t - jednotlivé roky životnosti investičného projektu

i - požadovaná výnosnosť

- doba návratnosti investície

$$T_s = \frac{IN}{CF}$$

T_s - doba návratnosti investície

IN - investičné náklady na realizáciu úspor

CF - ročné peňažné toky

- vnútorné výnosové percento

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n)$$

VVP - vnútorné výnosové percento

i_v - vyššia hodnota požadovanej výnosnosti

i_n - nižšia hodnota požadovanej výnosnosti

ČSH_v - čistá súčasná hodnota projektu pri vyššej diskontnej miere

ČSH_n - čistá súčasná hodnota projektu pri vyššej diskontnej miere

Rentabilita investícií je pojem, ktorý označuje celkový zisk z investície. Je to jeden zo základných ukazovateľov efektívnosti investícií, používa sa pre hodnotenie hospodárskych stredísk.

Čistá súčasná hodnota (ČSH) nám prezrádza, koľko peňažných jednotiek nám realizácia projektu prinesie pri zohľadnení času. Jedná sa o súčet hotovostných tokov a jednotlivých rokov životného cyklu projektu. Výpočet čistej súčasnej hodnoty vychádza zo súčasných hodnôt pre každé časové obdobie.

Doba návratnosti investícií je najjednoduchšie, najmenej vhodné, ale tiež veľmi často používané ekonomické kritérium. Najväčšou nevýhodou tohto kritéria je, že zanedbáva efekty po dobe návratnosti a zanedbáva fakt, že peniaze môžeme vložiť do iných investičných príležitostí.

Vnútorne výnosové percento, označované aj ako vnútorná miera výnosnosti investičného projektu, predstavuje skutočnú mieru výnosnosti projektu, ktorá sa dosiahne z plánovaných príjmov a kapitálových výdajov. Vychádza z výpočtu čistej súčasnej hodnoty projektu a predstavuje jeho výnosovú mieru, pri ktorej sa diskontované príjmy rovnajú kapitálovým výdajom. Je to taká výnosová miera projektu, pri ktorej sa čistá súčasná hodnota rovná nule, a platí:

$$\sum_{T=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = 0$$

Pre výpočet vnútorného výnosového percenta sa môže použiť niekoľko postupov. Môže sa vypočítať iteratívnym postupom alebo na základe jednoduchej lineárnej interpolácie, prípadne využiť finančnú funkcie v exeli, alebo kalkulačku. Predpokladom použitia interpolácie je odhad dvoch mier výnosnosti tak, aby pre prvú výnosovú mieru (nižšia) bola ČSH kladná, pre druhú výnosovú mieru (vyššia) záporná.

Prijateľné sú tie investičné projekty, u ktorých sa predpokladá dosiahnutie vyššej miery výnosnosti ak je požadovaná, takže vnútorné výnosové percento je vyššie ako požadovaná miera výnosnosti.¹⁴

¹⁴ STRÁŽOVSKÁ H.: *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2015. 420 s. ISBN 978-80-89710-15-7

1.2.11 Záver

Do záveru sa uvádzajú výsledky zo zaistených analýz a taktiež ekonomické ukazovatele a ich hodnoty. Nemalo by tu chýbať ani celkové zhodnotenie podnikateľskej príležitosti. Tu bude uvedený konečný výstup podnikateľského plánu, nám ukáže, či je zámer životaschopný a tiež či je vhodný pre realizáciu.

1.3 STAV MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V EÚ

Pre sektor malých a stredných podnikov (MSP) na Slovensku je typický ich vysoký podiel, aj keď sú to prevažne veľmi malé podniky (mikro), ktoré tvoria najväčšiu časť.¹⁵ V rokoch 2009 - 2012 sa sektor malých a stredných podnikov pomaly zotavuje z krízy, zamestnanosť sa v rokoch 2010/2011 stabilizovala a súčasná hodnota stále rastie, aj keď bola stále hlboko pod predkrízovou úrovňou. V rokoch 2008 až 2010 zaniklo v sektore MSP na Slovensku 78 000 pracovných miest, čo predstavuje 12% zamestnancov v MSP. Jedinou oblasťou, v ktorej krajina dosahuje lepšie výsledky, než je priemer EÚ, je využívanie výhod, ktoré ponúka jednotný trh. V ostatných oblastiach sú výsledky podpriemerné.¹⁶

Najmä skupina malých a stredných podnikov nadpriemerne prispieva k zamestnanosti (približne 23% v porovnaní 17,2% v EÚ). Celkovo však sektor MSP prispieva k pridanej hodnote zamestnanosti menej ako je európsky priemer, čo môže byť v dôsledku priemyselnej štruktúry slovenského hospodárstva. Pokiaľ ide o zastúpenie jednotlivých odvetví, dominantné je odvetvie obchodu, v ktorom pôsobí 39% MSP v porovnaní iba 30% podielom v Európskej únii. Zotavujúce MSP sú rozdelené medzi služby, výrobu a stavebníctvo v pomere približne 40, 13 a 8 percent.¹⁷

Tabuľka č. 1: vývoj počtu MSP na Slovensku v rokoch 2009 – 2012

	rok 2009			rok 2010/11			rok 2012		
	Slovensko		EÚ-27	Slovensko		EÚ-27	Slovensko		EÚ-27
	Počet	Podiel	Podiel	Počet	Podiel	Podiel	Počet	Podiel	Podiel
Mikro	42 230	76,1%	91,8%	47 076	71,0%	92,1%	49 440	78,4%	92,2%
Malé	10 577	19,1%	6,9%	16 858	25,4%	6,6%	10 831	17,2%	6,5%
Stredné	2 178	3,9%	1,1%	1 915	2,9%	1,1%	2 296	3,6%	1,1%
MSP	54 985	99,1%	99,8%	65 849	99,2%	99,8%	62 567	99,2%	99,8%
Veľké	527	0,9%	0,2%	500	0,8%	0,2%	494	0,8%	0,2%
Spolu	55 512	100,0%	100,0%	66 349	100,0%	100,0%	63 061	100,0%	100,0%

Zdroj: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

¹⁵ STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, L. - KROŠLÁKOVÁ - BAŽO: *Náuka o obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. 334 s. ISBN 978 - 80 - 89393 - 98 - 5

¹⁶ SLOVAK BUSINESS AGENCY: Služby pre MSP [online]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sba-0>

¹⁷ EUROSTAT: Počet malých a stredných podnikov v EÚ [online]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

2 CIEĽ PRÁCE

Podnikanie v službách je v dnešnej dobe veľmi dynamicky sa rozvíjajúce odvetvie v národnej ekonomike, preto je nevyhnutné neustále sledovať trendy a následne ich aplikovať do chodu podniku.

Hlavným cieľom práce je spracovanie podnikateľského plánu vybraného podniku cestovného ruchu a formulácia konkrétnych návrhov, odporúčení na zlepšenie podnikateľských aktivít pre hotel Park Piešťany. Kvôli obšírnosti témy sú stanovené aj vedľajšie ciele, ktoré dopomáhajú k vyriešeniu problematiky s kategorizáciou hotela, zvýšením úrovne poskytovaných služieb, dosiahnutím nárastu obsadenosti hotela, nárastu priemernej ceny za ubytovanie a ekonomických ukazovateľov v štruktúre už zabehnutého hotela.

Téma bakalárskej práce prehľbuje kategorizáciu hotela, pri ktorej je nevyhnutná rekonštrukcia, rozšírenie a skvalitnenie služieb, stabilizácia na trhu v segmente aby bol podnikateľský plán reálne aplikovateľný do podnikateľského prostredia. Pri písaní sú využité doterajšie poznatky a skúsenosti v danom odvetví, ktoré sú skĺbené s teoretickým štúdiom na Ekonomickej univerzite v Bratislave a rešeršami odbornej literatúry.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY POUŽITÉ V PRAXI

Prvá etapa bakalárskej práce sa zamerala na rešerš a štúdium dostupnej slovenskej, zahraničnej a odbornej literatúry na tému obchodné plánovanie, podnikanie a tvorba podnikateľského plánu, internetové publikácie, databáza Eurostat a iné odborné publikácie. Preštudovanie potrebných dokumentov bolo prvým predpokladom na úspešné spracovanie práce. Ďalšou nevyhnutnou podmienkou bolo stanoviť hlavný cieľ a vedľajšie ciele. Hlavným cieľom tejto práce bolo spracovanie podnikateľského plánu pre hotel Park Piešťany.

Nadobudnuté, hromadené a spracované poznatky boli aplikované v praktickej časti. Tieto údaje bolo sa skĺbili s podkladmi a finančnými analýzami, ktoré pre tento účel poskytol hotel Park Piešťany. Praktická časť využívala viac možností zmapovania podnikateľského a konkurenčného prostredia v kúpeľnom meste Piešťany pomocou analytickej metódy. Zber a preskúmanie informácií sme využili na vytýčenie si konkrétnej stratégie písania. Veľmi nápomocnou a smerodajnou bola konzultácia a koordinácia s riaditeľkou a manažérmi hotela Park Piešťany.

Po vypracovaní praktickej časti bola použitá syntéza, ktorá skĺbila teoretickú a praktickú časť do kompaktného celku. Dedukcia následne objasnila teoretické pojmy aplikované v praktickej časti. Pri analýze konkurencia bola využitá komparácia, ktorá porovnávala viaceré hotely rovnakej a vyššej kategórie, čím sa objasnila konkurenčná výhoda a postavenie na trhu hotela Park Piešťany.

Pri písaní práce nebolo potrebné robiť žiadny výskum. Na záver práce bolo zhodnotené reálne využitie plánu na zmenu kategorizácie hotela.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 HOTEL PARK PIEŠŤANY

Názov hotela:	Hotel Park Piešťany
Majiteľ hotela:	Merk Reality a.s.
Sídlo spoločnosti:	Gorkého 8-12, 811 03 Bratislava

Exekutívny súhrn¹⁸

Hotel Park****+ sa nachádza v kúpeľnom meste Piešťany, v západnej časti Slovenska, 80 km severovýchodne od Bratislavy a 125 km od medzinárodného letiska Wien – Schwechat. Hotel Park má atraktívnu polohu. Situovaný je v príjemnom a tichom prostredí mestského parku, vedľa ramena rieky Váh, necelých 500 m od pešej zóny a 700 m od kúpeľného ostrova. Pre svoju polohu je hotel obľúbený u hostí, ktorí vyhľadávajú pokoj, oddych a popri tom chcú mať na dosah centrum spoločenského a kúpeľného diania. Hotel je zameraný na poskytovanie služieb pre hosti v segmente kongres, wellness & spa, s indikáciou pohybové ústrojenstvo.

Hotel má kapacitu 96 izieb, 192 základných lôžok, 30 prísteliek, z toho je 5 apartmánov a 2 štúdiá. Hotel bol postavený v sedemdesiatych rokoch minulého storočia ako rekreačné odborové zariadenie. Slúžil na oddych a rekreáciu odborárov z celého Československa (Zotavovňa ROH Františka Zubku). Od deväťdesiatych rokov mal hotel viacerých majiteľov a prešiel niekoľkými rekonštrukciami, ktorých cieľom bolo skvalitnenie služieb a vytvorenie súčasného produktu hotela spa & wellness. Hlavným míľnikom vo vývoji poskytovaných služieb bola zmena, keď sa vlastníkom hotela stal súčasný majiteľ firma Merk Reality a.s.

Spoločnosť Merk Reality a.s. so sídlom v Bratislave prevádzkuje hotel v odvetní cestovný ruch, kúpeľníctvo. Hospodárenie pokrýva mesačné fixné a prevádzkové náklady.

¹⁸ HOTEL PARK PIEŠŤANY: Kontaktné údaje [online]. Dostupné na internete:

<<http://www.hotelpark.sk/kontakt/>>

Svojou činnosťou je schopný pokryť tiež menšie a stredné opravy. Väčšie investičné náklady spoločnosť financuje podnikateľským úverom.

Pridanou hodnotou je vybudovanie štvorhviezdičkového hotela s kvalitnými službami pre kúpeľných hostí, individuálny prístup ku klientovi a rozšírenie doplnkových služieb.

Popis podnikateľskej príležitosti

Podnikateľským zámerom je vybudovať štvorhviezdičkový spa&wellness hotel. Príležitosť podnikania v meste Piešťany v odvetní kúpeľníctvo a cestovný ruch je v danej lokalite najdôležitejší, vychádza z prírodných daností a historického vývoja v kúpeľníctve. Spa & wellness je dnes vyhľadávaným segmentom trhu pre krátkodobý oddych a relax ako ja na liečbu a regeneráciu s dlhodobým pobytom a s tým spojenými službami.

Podnikateľským plánom a nemení produkt a zameranie hotela, zvyšuje sa kategorizácia hotela a tým sa získava príležitosť na rozširovanie služieb a zvýšenie kvality. Dopyt klientov po službách štvorhviezdičkových hotelov a ich množstvo v Piešťanoch stále trvá a tým vytvoril príležitosť pre nový podnikateľským plán v hoteli Park Piešťany.

Hotel Park Piešťany zmení svoju pozíciu na trhu z doterajšieho trojhviezdičkového a štvorhviezdičkový hotel. Zaradí sa medzi hoteli, ktoré svojou kategorizáciu a kvalitou služieb sú zaradenie vo vyššej kategórii a poskytujú luxusnejšie a kvalitnejšie služby za trhovo vyššiu cenu.

Tabuľka č. 2: Súčasný stav kategorizácie konkurenčných hotelov v Piešťanoch a blízkom okolí:

Kategória hotel	***	****	*****
Mesto Piešťany	Hotel Park Hotel Máj Hotel Satelit Hotel Sorea Sĺňava	Hotel Park Avenue Hotel Pavla Hotel Magnólia Grand hotel Sergio	---
Kúpeľný ostrov	Balnea Splendid	Balnea Esplanade	Thermia

Danubius Health Spa Resort	Balnea Grand	Balnea Palace	Palace
Okolie mesta Piešťany	Hotel Panorama Hotel Tematín Hotel Zachej		

Trh

Je priestor, kde sa stretáva ponuka s dopytom a za vzájomne výhodných podmienok realizujú obchod.

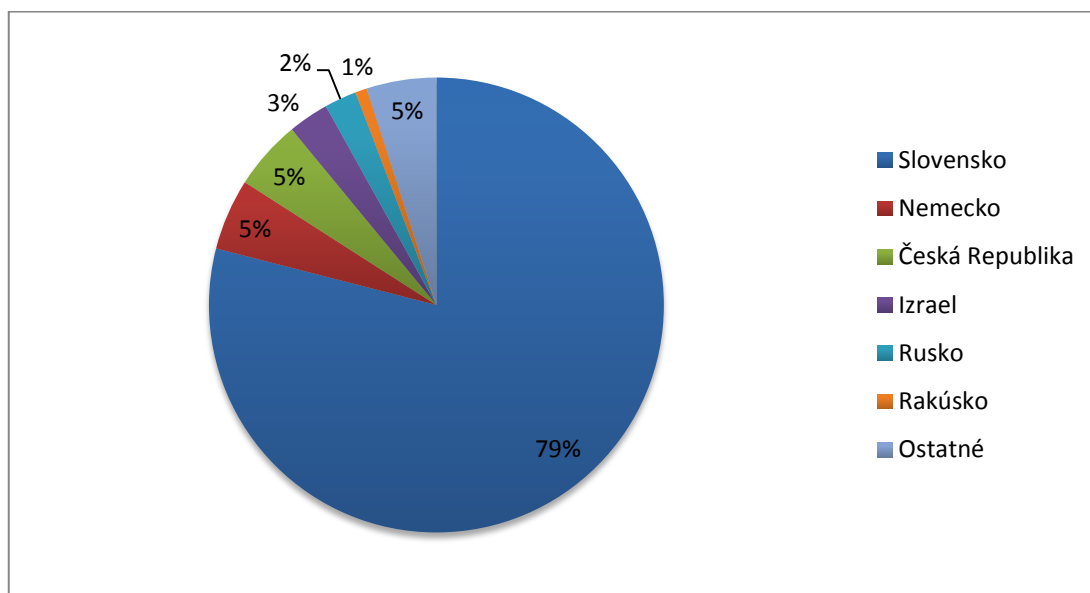
Veľkosť trhu

Veľkosť trhu za posledné roky zaznamenal vzostup, ktorý je ovplyvnený viacerými faktormi: dopyt trhu o pobyty na krátkodobú relaxáciu a wellness, dlhodobé kúpeľné a liečenie pobyty zamerané na regeneráciu a liečenie podľa diagnóz. V kúpeľných ubytovacích zariadeniach bol za rok 2014 počet 299 032 návštevníkov, z čoho predstavovalo 230 343 domácich a 68 689 zahraničných návštevníkov. Počet prenocovaní v kúpeľných zariadeniach na Slovensku sa vyvíja pozitívne, za rok 2014 predstavuje 2 671 209 prenocovaní.

Najväčší podiel na výške prenocovania predstavujú slovenskí kúpeľní hostia až 78,9%. Ďalšie krajiny, ktorých hostia tradične navštevujú slovenské kúpele sú Nemecko, Česko, Izrael a iné krajiny.

Podiel kúpeľných návštevníkov na celkovej návštevnosti ubytovacích zariadení na Slovensku je 8%, čo predstavuje kontinuálny nárast od roku 2005 v priemere o 0,4% ročne.

Graf č. 1: Prenocovania všetkých návštevníkov v kúpeľoch na Slovensku 2014



zdroj: www.sacr.sk¹⁹

Pozícia kúpeľných hotelov a zariadení na slovenskom trhu nie je jednoduchá, majú však stabilnú pozíciu, o čom svedčí aj priemerný medziročný rast návštevníkov. Veľký potenciál trhu je v kvalite poskytovaných kúpeľných a doplnkových služieb pre hostí, organizácia spoločenských a kultúrnych podujatí počas hlavnej a vedľajšej kúpeľnej sezóny. Takéto podujatia môžu prilákať aj hostí a návštevníkov, ktorí pri pobyte v kúpeľoch vyhľadávajú tiež vedľajšie aktivity a činnosti. Súčasný trendy pri pobyte v kúpeľných destináciách sa zameriavajú hlavne na aktívny fyzický pohyb spojený s posilnením kardiovaskulárneho systému organizmu (cykloturistika, nordic walking, kolieskové korčuľovanie).

Analýza makroprostredia

Hotel Park v trhovom prostredí je ovplyvňovaný viacerými faktormi, ktorých zistenie a analýza vo významnej miere ovplyvňuje tvorbu produktu hotela a marketingovú stratégiu.

¹⁹ SLOVENSKÁ AGENTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU: Štatistiky [online]. Dostupné na internete: <http://www.sacr.sk/sacr/statistiky/>

- **Politické prostredie** - Zákony a legislatíva, ako aj podporu štátu nie vždy možno hodnotiť ako dostačujúce, v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. Je to hlavne výška HDP, ktorá je investovaná do propagácie a marketingu Slovenska (EXPO 2015, výstavy CR vo svete, reklamy vo svetových médiách) v porovnaní s ostatnými krajinami EU. Pozitívny faktor je vstup Slovenska do EÚ a zavedenie euromeny, toto však prinieslo aj potrebu zavádzania legislatívy EÚ v praxi (ochrana osobných údajov, označovanie a informácie o pôvode potravín a surovín). Otvoril sa priestor na využívanie eurofondov a grantových programov EU na podporu malého s stredného podnikania. V tejto oblasti však konštatujeme slabé využívanie grantov a nedostatočné čerpanie ponúkaným fondov.

- **Ekonomické prostredie**, v ktorom podnikáme je ovplyvnené stavom ekonomiky Slovenska a štátov EU. Celosvetová ekonomická kríza dopadá druhotne na cestový ruch, to znamená v prvom rade vysoká nezamestnanosť, nízka cena práce , vysoké náklady na zabezpečenie základných životných potrieb, v druhom rade šetrenie na oddychu a dovolenkách. Toto všetko je faktor, ktorý ovplyvňuje tvorbu produktu, jeho cenu a schopnosť predaja.

- **Sociálno-demografické prostredie** – demografická krivka nášho obyvateľstva stúpa a priemerný vek rastie, toto vytvára priestor pre tvorbu produktu pre zdravie a zachovanie si fyzických a duševných síl obyvateľstva. Produkt hotela Park zohľadňuje aj tento faktor a zameriava sa na pobyty seniorov.

- **Technologické prostredie** – Majiteľ hotel vytvára priestor pre zavádzanie nových technológií v pri príprave pokrmov, zdravej výživy, tak aby skvalitňovali pobyt hostí a rozsah poskytovaných služieb. V oblasti komunikácie a IT technológií je dôležité dostupnosť internetového pripojenia, kvalita konferenčnej techniky.

Analýza mikroprostredia

V segmente kúpele a wellness hotely v Piešťanoch je silné konkurenčné prostredie. Za najväčšiu konkurenciu hotela Park považujeme kúpeľné hotely zastrešované sieťou Danubius Health Spa Resort, všetky hotely výhradne využívajú siričité piešťanské bahno a termálnu vodu. Čo je ich najväčšia prednosť.

- **Hotel Esplanade**, štvorhviezdičkový hotel, situovaný v parkovom prostredí, 10 minút chôdze od skleného mosta a centra mesta. Má k dispozícii 150 izieb, z toho 9 apartmánov. Hotel poskytuje širokú škálu procedúr s využívaním vonkajšieho termálneho bazéna a kongresového centra.

- **Balnea Palace**, štvorhviezdičkový hotel, po rekonštrukcii hotelovej časti s kapacitou 198 izieb, s krytým a vonkajším termálnym bazénom, má impozantné zrekonštruované balneocentrum.

- **Balnea Grand a Splendid** trojhviezdičkové hotely s kapacitou 302 izieb, z toho 19 apartmánov, poskytujú procedúry s využívaním bahna a termálnej vody, je vzdialené 20 minút chôdze od skleného mosta.

Najväčšou konkurenciou mimo kúpeľného ostrova sú hotely ktoré využívajú v boji o klienta okrem porovnateľného produktu aj nástroj dumpingových cien, zľavových portálov a nekalej konkurencie (skresľovanie informácií, webové blogy a iné médiá).

- **Hotel Magnólia** je štvorhviezdičkový hotel s kapacitou 120 izieb, hotel sa nachádza v centre mesta Piešťany, dobre dostupný na brehu rieky Váh, disponuje vnútorným relaxačným bazénom, má podobný produkt ako hotel Park.

- **Hotel Máj** je trojhviezdičkový hotel s polohou na okraji kúpeľného mesta Piešťany, vzdialeného 2 km od centra, s kapacitou 52 izieb z toho sú 2 apartmány, ma k dispozícií vnútorný bazén a širokú ponuku liečebných a wellness procedúr, veľmi porovnateľný produkt s hotelom Park.

Vyjednávacia sila dodávateľov a s nimi uzatvorené výhodné zmluvy v oblasti tovarov a energií (plyn, voda, električka, tovar a pod.) sú dôležité pre plnenie hospodárskeho výsledku hotela. Pri dobrých obchodných a platobných vzťahoch s dodávateľmi minimalizujeme riziko zvyšovania cien a menenia kvality dodaného tovaru. Zmluvy, ktoré má firma Merk Reality a.s. uzatvorené v tejto oblasti, môžeme považovať za výhodné pre odberateľa.

Odberateľské prostredie pre hotel Park sú:

- **individuálni klienti**, ktorých motivácie je cena a kvalitný produkt, pri predaji využívajú nástrojov predaja (vernostný program, up grade ubytovania a doplnkových služieb, bonusy)

- **slovenské a zahraničné cestovné kancelárie** (CK SATUR, HYDROTOUR, FATRA TRAVEL, WELNES TOUR, NEMO TOUR)

- **touroperátori** (SATUR, ČEDOK, FTI, DERTOUR, SELTA MED, MEDIKUR, FIT REISEN, OPHIR TOURS), ktoré ponúkajú s hotelom uzatvárajú zmluvy na predaj produktu hotela wellness& spa

- **internetové portály** (BOOKING.COM, HOTEL.DE, HOTEL.CZ, RELAXOS, SUNFLOWERS, SORGER). Výška zmluvnej provízie je kľúčový nástroj pre dosiahnutie predaja produktov a motivuje odberateľa na využívania nástrojov podpory predaja a dosiahnutia hospodárskeho výsledku hotela.

SWAT analýza

Identifikujeme, analyzujeme a posudzujeme významnosť faktorov z pohľadu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránok hotel Park Piešťany z hľadiska pohľadu príležitosti (opportunities) a hrozieb (threats), ktorým je hotel vystavený.

Tabuľka č.3: SWAT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ Zrekonštruovaný moderný hotel▪ Skúsený a odborný personál▪ Veľkokapacitné parkovisko▪ Kongresové služby▪ Ponuka športových aktivít▪ Široká ponuka relaxu a wellness▪ Bazén▪ Rozsiahla ponuka liečebných procedúr	<ul style="list-style-type: none">▪ Nedostupnosť termálnej vody a siričitého bahna priamo v hoteli▪ Nižšia jazyková vybavenosť personálu▪ Veľkosť izieb▪ Ťažšia dostupnosť autom▪ Nevyužívanie celého potenciálu priestorov a služieb hotelového komplexu▪ Priamy obchod

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prostredie kúpeľného mesta ▪ Centrálna poloha v rámci mesta ▪ Dostupnosť z hlavných ťahov ▪ Blízkosť stredísk letných športov a turistických chodníkov ▪ Ponuka doplnkových služieb pre letné športy priamo v budove hotela ▪ Nefajčiarske prostredie ▪ Dobré meno a pozitívne referencie ▪ Wi-Fi pripojenie v celom hoteli ▪ Porozumenie potrebám hostí ▪ Rodinná atmosféra ▪ Individuálny prístup k hosťom ▪ Pokles Eura voči ostatným menám 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexná ponuka fakultatívnych výletov pre ubytovaných hostí do širokého okolia ▪ Ponuka doplnkových služieb (fitness, telocvičňa) ▪ Hostia využívajú procedúry Danubius Group, s piešťanským bahnom externe
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rastúci dopyt po krátkodobom oddychu a relaxe ▪ Využitie medzeru na trhu – liečebné procedúry a incentívna klientela ▪ Predstaviť súčasným klientom regiónu možnosti wellness a športových aktivít – výhody oproti konkurencii ▪ Zvyšovanie odbornej a jazykovej kvalifikácie zamestnancov ▪ Využitie tradície kúpeľného mesta Piešťany ▪ Významná pozícia regiónu Piešťan a kúpeľníctva v cestovnom ruchu na Slovensku ▪ Využitie potenciálu letiska Piešťany ▪ Zintenzívnenie priameho predaja a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výstavba nových hotelových zariadení s podobným produktom ▪ Výstavba nových hotelových zariadení vyššej úrovne v oblasti Piešťan ▪ Dumpingová cenová politika konkurencie ▪ Živelné katastrofy (klimatické zmeny, strata liečebnej vody a bahna a pod.) ▪ Legislatíva (v oblastiach zamestnanosti, CR, daní, životného prostredia atď.) ▪ Absentujúci turistický imidž Slovenska v zahraničí – národná propagácia Slovenska ako atraktívnej destinácie CR v zahraničí ▪ Nedobudovaná dopravná infraštruktúra ciest mesta Piešťany

<p>marketingu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Získanie mladých dynamických zamestnancov ▪ Spolupráca s regionálnymi združeniami cestovného ruchu a profesnými asociáciami ▪ Čerpanie prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ ▪ Štátne stimuly pre obyvateľov k účasti na domácom cestovnom ruchu ▪ Objavovanie strednej a východnej Európy v rámci európskeho cestovného ruchu ▪ Príprava animačných programov pre liečebných hostí ▪ Príprava cvičebných programov pre hostí hotelových i mimo hotelových ▪ Získanie klientov hotelov plánujúcich zatvorenie a rekonštrukciu v nasledujúcom období ▪ Vybudovanie multifunkčnej športovej miestnosti ▪ Dobudovanie fitnesscentra a požičovne bicyklov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízka cena práce v podnikoch služieb CR a odchod kvalitných kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia
---	---

Marketing a predaj

Predávať v čase, keď každý stráži svoje výdavky problematické. Napriek tomu existuje spôsob predaja, vďaka ktorému zákazník financie na nákup nájde.

Marketingová stratégia

Marketingová stratégia hotela Park je orientovaná na individuálneho klienta, cestovné kancelárie, touroperátorov a firmy. Kľúčovým prvkom je produkt, stanovenie ceny, hodné marketingové kampane, ktorých snahou bude, aby hotel pôsobil elegantným dojmom, zároveň musí u zákazníka vyvolať dojem poskytnutia profesionálnych služieb.

Podľa doterajšieho skúmania trhu sme zistili **cieľový segment** - muži, alebo ženy, manželské páry vo veku od 45 rokov, rekondičné pobyty športových tímov, zamestnanci firiem a inštitúcií . Pre cieľový trh sú pripravené špeciálne okruhy produktov: relax – wellness, liečebno – rehabilitačné, športová príprava, denný wellness. Ich distribúcia a propagácia sa uskutočňuje cez rôzne komunikačné kanály, ktoré tvoria aj imidž podniku. Súhra týchto ukazovateľov vytvára marketingový mix hotela Park, ktorý je kľúčový pre dosiahnutie tržieb. Títo hostia tvoria hlavný podiel na tržbách hotela.

Marketingová komunikácia využíva hlavné komunikačné kanály na podporu predaja a zmeny kategorizácie hotela:

- Printové médiá na inzerovanie produktov podľa segmentu trhu - časopis Život, Zdravie, Slovenka, Nový čas pre ženy
- Reklamné banery pri cestných komunikáciách - hlavné prístupové cesty do Piešťan, kde sú umiestnené veľkoplošné banery so základnými informáciami
- Sociálne siete – Facebook, Twitter, Tripadvisor
- Rezervačné portály – Booking.com, Hrs.de, Hotel.de, Relaxos

V dnešnej mediálnej dobe je veľmi dôležitá pozícia na internetovom vyhľadávači Google.com čiže dosiahnutie popredných pozícií pri vyhľadávaní vypraných kľúčových slov. Hotel Park v súčasnej dobe nedisponuje platenými pozíciami pri vyhľadávaní, do budúca je to veľká marketingová výzva.

Hotel Park využíva priame a nepriame **metódy predaja** produktov, najviac efektívna najrozšírenejšia je metóda priameho predaja cez internetovú stránku hotela, ktorej podiel je 45% z celkového obratu tržieb. Zastúpenie ďalších nepriamych metód predaja dosahuje nasledovné hodnoty: 20% cestovné kancelárie a agentúry, 31% internetové portály, 4% ostatné nepriame metódy.

Cenová stratégia je jedným z nástrojov marketingového mixu, zakladá sa na cenovej politike spoločnosti. Hotel je vo fáze zrelosti a vytvára stály finančný príjem spoločnosti. Pri stanovení cien produktu uplatňuje tri základné prístupy:

- Nákladovo - orientovaná tvorba ceny, kedy cena musí pokryť priemerné náklady na izbu / lôžko, ktoré je daná finančnou analýzou hotela
- Cenu orientovanú na zákazníka, cena zohľadňuje potrebu vytvorenia marže a je prijateľná pre cieľovú skupinu klientov
- Cena stanovená na základe konkurencie, zohľadňujúca ceny podobných produktov v konkurenčných hoteloch.

Zohľadnením všetkých faktorov cenotvorby je stanovenie predajnej ceny produktu tak, aby bolo možné využívanie mimo sezónnych a akciových zliav, ktoré sú dôležitým nástrojom podpory predaja. Cenotvorba musí zohľadniť ceny v predchádzajúcom roku 2014.

Tabuľka č. 4: Predajné ceny produktov na rok 2015

P. č.	Názov	poč. nocí	počet procedúr	cena za osobu pobyť	cena za pobyt rok 2014	INDEX 2015/14	cena za izbu pobyť	priemerná cena za osobu/noc
1	RELAX POBYT	1		46,00 €	45,00 €	102,22%		46,00 €
		2	3	117,00 €	113,00 €	103,54%	234,00 €	58,50 €
2	WELLNESS POBYT	3	3	161,00 €	151,00 €	106,62%	322,00 €	53,67 €
		2	4	128,00 €	119,00 €	107,56%	256,00 €	64,00 €
3	VÍKEND PRE DVOCH	3	4	172,00 €	161,00 €	106,83%	344,00 €	57,33 €
		3	4	192,00 €	189,00 €	101,59%	384,00 €	64,00 €
4	PARK HARMONY	4	4	234,00 €	226,00 €	103,54%	468,00 €	58,50 €
		5	10	330,00 €	351,00 €	94,02%	660,00 €	66,00 €
6	SENIOR PROGRAM PARK 55+	5	6	287,00 €	270,00 €	106,30%	574,00 €	57,40 €
		7	6	371,00 €	352,00 €	105,40%	742,00 €	53,00 €
7	LIEČEBNÁ DOVOLENKA	7	10	427 €	412 €	103,64%	854,00 €	61,00 €
		7	15	518 €	492 €	105,28%	1 036,00 €	74,00 €

Predajným produktom hotela Park na rok 2015 sú pobytové balíčky zamerané na wellness & relax a liečebné pobyty.

Produkty – pobytové balíčky obsahujú:

- Ubytovanie v dvojlôžkovej izbe obsadenej dvoma osobami s balkónom
- TV, rádio, telefón, WI-FI, sušič vlasov, župan počas pobytu, trezor na recepcii
- Polpenzia /obed alebo večera/ raňajky formou bufetu /
- Obedy formou 3-chodové menu so šalátovým bufetom s možnosťou výberu
- Večere formou bufetu alebo 3-chodové menu so šalátovým bufetom
- Bazén s vírivkami a vodnými atrakciami
- Fitness centrum
- Fit program - 6x týždenne skupinové cvičenia: 3x aquafitness - cvičenie vo vode

WELLNESS & RELAX POBYTY:

01 – RELAX POBYT

/minimálna dĺžka pobytu 3 noci/

02 – WELLNESS POBYT

- nápoj na privítanie
- 1x klasická masáž čiastočná (20 min.)
- 1x parafango zábal (bahno+parafin) (20 min.)
- 1x oxygenoterapia s vitamínovým nápojom (20 min.)

03 – VÍKEND PRE DVOCH

- sekt s čokoládovým prekvapením
- 1x limetková aromatická masáž (20 min.)
- 1x hydromasážna vaňa (20 min.)
- 2x vstup do saunového sveta

04 – PARK HARMONY

- nápoj na privítanie
- 1x masáž s lávovými kameňmi (40 min.)
- 1x tibetská energizujúca masáž (20 min.)

- 1x hydromasážna vaňa (20 min.)
- 1x oxygenoterapia s vitamínovým nápojom (20 min.)
- zapožičanie palíc na nordic walking - športovú chôdzu

05 – VITAL & BEAUTY

- košík s ovocím na privítanie
- polpenzia - raňajky, obedy alebo večere špeciálne MENU pripravené na základe delenej stravy
- denne pohár fresh šťavy
- konzultácia s fyzioterapeutkou (telesná analýza, BMI)
- 2x body forming, body slimming, cvičenie s fit loptami a cvičenie s elastickým pásom Thera-Band
- 1x ayurvedská indická olejová masáž (40 min.)
- 1x celotelový peeling a detoxikačný grepovo-citrónový zábal (20 min.)
- 1x reflexná masáž chodidiel na ovplyvnenie metabolizmu (20 min.)
- 1x perličkový kúpeľ s morskou soľou na podporu krvného obehu (20 min.)
- 1x manuálna kozmetická lymfodrenáž tváre a dekoltu (20 min.)
- 1x kozmetická - výživná pleťová maska
- 1x vstup do saunového komplexu (fínska, parná, infra)
- zapožičanie palíc na nordic walking - športovú chôdzu

LIEČEBNÉ POBYTY:

06 - SENIOR PROGRAM PARK 55+

- nápoj na privítanie
- 1x denne sladké prekvapenie v kaviarni
- 1x orientačné lekárske vyšetrenie
- 1x mäkká technika s fyzioterapeutkou (20 min.)
- 1x klasická masáž čiastočná (20 min.)
- 1x parafango zábal (bahno+parafín) (20 min.)
- 1x hydromasážna vaňa (20 min.)
- 1x oxygenoterapia s vitamínovým nápojom (20 min.)

07 - LIEČEBNÁ DOVOLENKA

- orientačné lekárske vyšetrenie

- liečebný program na základe odporúčenia lekára
- výber 10 procedúr (podľa zdravotného stavu):
- klasická masáž čiastočná, reflexná masáž, mäkké techniky, Breuss masáž, škola chrbta, parafango zábal, hydromasážna vaňa, perličkový kúpeľ, TENS, interferenčné diadynamické prúdy ultrazvuk, magnetoterapia, oxygenoterapia, plynové insuflácie, individuálny liečebný telocvik, hydrokineziterapia
- zapožičanie palíc na nordic walking - športovú chôdzu

08 – TÝŽDEŇ PRE ZDRAVIE

- vstupná lekárska prehliadka s predpisom procedúr
- výstupná lekárska prehliadka
- liečebný program na základe odporúčenia lekára
- výber 15 procedúr (podľa zdravotného stavu):
- zrkadlisko, minerálny sírový kúpeľ (procedúra mimo hotela), klasická masáž čiastočná, reflexná masáž, mäkké techniky, Breuss masáž, škola chrbta, parafango zábal, hydromasážna vaňa, perličkový kúpeľ, TENS, interferenčné diadynamické prúdy ultrazvuk, magnetoterapia, oxygenoterapia, plynové insuflácie, individuálny liečebný telocvik, hydrokineziterapia
- zapožičanie palíc na nordic walking - športovú chôdzu

Finančný plán

Finančné vyjadrenie potrebnej rekonštrukcie na zmenu kategorizácie hotel Park, pri ktorej sa berú do úvahy potrebné vstupné náklady, ktoré je potrebné investovať na realizovanie podnikateľského plánu. Súčasťou tabuľky je momentálny stav vybavenia trojhviezdičkového hotela a nárok na zmenu pre hotel štvorhviezdičkový. Nárok je podložený Zb. z.č. 277/2008

Tabuľka č. 5: Fakultatívne body kategorizácie

charakteristika	HOTEL 3*	HOTEL 4*	
			skutočný počet znakov
fakultatívne znaky	100 bodov	210 bodov	
z toho wellness hotel	80 bodov	110 bodov	300 bodov
kongresový hotel	70 bodov	80 bodov	

Tabuľka č. 6: Náklady na potrebnú rekonštrukciu

Zb.z.č. 277 / 2008	kategória wellness hotel		
charakteristika	HOTEL 3*	HOTEL 4*	
vstupné priestory	hotelová hala	hotelová hala	√
	recepčia s nepretržitou službou informácie	recepčia s nepretržitou službou informácie	√
pohostinské odbytové strediská	1 reštaurácia	1 reštaurácia 1 odbytové stredisko s dennoou prevádzkou	√
ubytovacie priestory	1 až 2 stále lôžka	1 až 2 stále lôžka	√
vybavenosť izieb	pisací stôl alebo písacia doska	pisací stôl	√
	stolová lampa	stolová lampa	√
	centrálny trezor v recepcii	trezor - nákup a montáž	7 540,00 €
	telefón so spojením mimo hotela cez centrálu	telefón umožňujúci priame spojenie z izby do medzimestskej a medzinárodnej siete	√
	skriňa na šaty	skriňa na šaty	√
	v skrini 5 ks vešiakov	v skrini 6 ks vešiakov	√
	odkladací priestor na kufre	odkladací priestor na kufre	√
		minibar - nákup, montáž	13 000,00 €
			√
na každé lôžko	nočný stolík alebo polička s nočnou lampou	nočný stolík s nočnou lampou	√
	pohár na vodu	pohár na vodu	√
	kreslo	čalúnená stolička alebo čalúnené kreslo	√
	poduška a obliečka	poduška a obliečka	√
	prikrývka a obliečka	prikrývka a obliečka	√
	plachta	plachta	√
			√
predsieň	áno	áno	√
	vešaková stena	vešaková stena	√
	zrkadlo	zrkadlo	3 000,00 €
	kôš na odpadky buď v predsieni alebo v izbe	kôš na odpadky buď v predsieni alebo v izbe	√
	prostriedok na čistenie obuvi	prostriedok na čistenie obuvi	√
hygienické zariadenia	všetky izby a apartmány majú vlastné hygienické zariadenia / samostatná kúpeľňa a samostatné WC, alebo kúpeľňa s WC	všetky izby a apartmány majú vlastné hygienické zariadenia / samostatná kúpeľňa a samostatné WC, alebo kúpeľňa s WC	√
	zrkadlo nad umývadlom	zrkadlo nad umývadlom	√
	osvetlenie nad umývadlom	osvetlenie nad umývadlom	√
	elektrický sušič vlasov vo wellness hoteli	elektrický sušič vlasov vo wellness hoteli	√
	vatové tampóny	vatové tampóny	√
	vrecko na hygienické vložky	vrecko na hygienické vložky	√
		vrecko na bielizeň	√
		hygienické papierové vreckovky skladané v škatuli	1 250,00 €
	uzavretá nádoba na odpadky	uzavretá nádoba na odpadky	√
	predložka pred vaňou alebo sprchou	predložka pred vaňou alebo sprchou	√
	WC papier	WC papier	√
	kefa na čistenie záchodovej misy	kefa na čistenie záchodovej misy	√
			√
na každé lôžko	2 uteráky	2 uteráky	√
	1 osuška	1 osuška	√
	kúpacia čiapka vo wellness hoteli	kúpacia čiapka vo wellness hoteli	√
	froté plášť vo wellness hoteli	froté plášť vo wellness hoteli	√
	pohár na čistenie zubov	pohár na čistenie zubov v hygienickom	√
	toaletné mydlo alebo telový šampón	toaletné mydlo alebo telový šampón	√
	vlasový šampón	vlasový šampón	√

výmena bielizne	uteráky, osuška a predložky každé 2 dni	uteráky, osuška a predložky každý 1 deň	predložky každý 1 deň
	postelňa bielizeň každé 3 dni	postelňa bielizeň každé 2 dni	postelňa bielizeň každé 2 dni
spoločenské	salóny	salóny	√
		klubové priestory	√
tlač nových materiálov			2 000,00 €
nový branding			1 000,00 €
finančné náklady na plánovanú rekonštrukciu bez DPH			23 158,33 €

20

Súvaha

Tabuľka č. 7: Súvaha k 31.12.2014

strana aktív		strana pasív	
A. Neobežný majetok	60 550,00 €	A. Vlastné imanie	154 482,00 €
B. Obežný majetok	149 817,00 €	Základné imanie	63 523,00 €
Zásoby	7 854,00 €	Kapitálové fondy a fondy zo zisku	- €
Dlhodobé pohľadávky	- €	VH minulých rokov	- €
Krátkodobé pohľadávky	15 548,00 €	VH za účtovné obdobie	6 875,00 €
Finančné účty	55 000,00 €	B. Závazky	55 885,00 €
C. Časové rozlíšenie	- €	Rezervy	50 000,00 €
		Dlhodobé záväzky	- €
		Krátkodobé záväzky	29 418,00 €
		Bankové úvery	- €
		C. Časové rozlíšenie	- €
Spolu majetok (A+B+C)	210 367,00 €	Spolu vlastné imanie a záväzky (A+B+C)	210 367,00 €

²⁰ Predpis č. 277/2008 Z. z.: Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried [online]. Dostupné na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-277>>

Plán nákladov a tržieb

Vyčíslené sú náklady na prevádzku hotela, ktoré sa rozdeľujú na fixné náklady - nájomné, energie, mzdové náklady a ostatné náklady potrebné na prevádzku. Skutočné náklady sú vyčíslené za rok 2014 a plán počíta s indexom nákladov 97% v roku 2015.

Tabuľka č. 8: Prevádzkové náklady hotela

obdobie	nájomné	energie SPP, ZSE, TVS	prevádzkové náklady	náklady tovarové	náklady mzdové	ostatné náklady	náklady spolu	PREDPOKLAD nákladov 2015	% rastu 2015/14
január	9 000,00 €	425,29 €	15 189,03 €	5 035,35 €	43 338,71 €	8 874,10 €	81 862,48 €	95 000,00 €	116%
február	9 000,00 €	14 474,40 €	20 623,86 €	10 879,60 €	41 871,50 €	1 554,40 €	98 403,76 €	100 000,00 €	102%
marec	9 000,00 €	14 512,66 €	35 105,80 €	30 159,14 €	45 155,75 €	567,80 €	134 501,15 €	130 000,00 €	97%
apríl	9 000,00 €	11 819,40 €	44 679,32 €	25 789,45 €	43 298,48 €	987,63 €	135 574,28 €	145 000,00 €	107%
máj	9 000,00 €	10 720,43 €	35 979,25 €	20 277,48 €	47 897,36 €	487,96 €	124 362,48 €	130 000,00 €	105%
jún	9 000,00 €	11 397,97 €	37 882,31 €	33 353,21 €	45 875,41 €	1 174,54 €	138 683,44 €	130 000,00 €	94%
júl	9 000,00 €	12 919,32 €	42 499,88 €	35 478,12 €	52 789,12 €	478,96 €	153 165,40 €	155 000,00 €	101%
august	9 000,00 €	13 854,25 €	44 718,63 €	35 980,81 €	53 894,18 €	987,41 €	158 435,28 €	155 000,00 €	98%
september	9 000,00 €	12 854,25 €	27 096,01 €	20 875,26 €	48 789,23 €	2 211,47 €	120 826,22 €	125 000,00 €	103%
október	9 000,00 €	11 342,53 €	30 270,22 €	16 258,12 €	42 897,45 €	852,14 €	110 620,46 €	115 000,00 €	104%
november	9 000,00 €	12 487,69 €	27 963,76 €	15 479,56 €	43 547,14 €	147,98 €	108 626,13 €	105 000,00 €	97%
december	9 000,00 €	14 587,66 €	23 757,95 €	19 878,45 €	55 789,47 €	321,47 €	123 335,00 €	120 000,00 €	97%
s DPH	108 000,00 €	141 395,85 €	385 766,02 €	269 444,55 €	565 143,80 €	18 645,86 €	1 488 396,08 €	1 505 000,00 €	101%
bez DPH	90 000,00 €	117 829,88 €	321 471,68 €	224 537,13 €	470 953,17 €	15 538,22 €	1 240 330,07 €	1 254 166,67 €	

Plán bol postavený na základe dosiahnutých výsledkov z roku 2014 a predpokladá index rastu 103,47% v roku 2015 a 105,64% v roku 2016.

Tabuľka č. 9: Tržby za 2013-2014

Tabuľka č. 10: Plán tržieb na rok 2015-2016

obdobie	rok 2013	rok 2014	index rastu 2014/13	obdobie	index plánu 2015/14	rok 2015	rok 2016	index rastu 2016/15
január	66 807,30 €	86 903,73 €	130,08%	január	109,32%	95 000,00 €	105 000,00 €	110,53%
február	90 652,75 €	103 873,51 €	114,58%	február	101,08%	105 000,00 €	105 000,00 €	100,00%
marec	88 247,43 €	120 551,61 €	136,61%	marec	99,54%	120 000,00 €	130 000,00 €	108,33%
apríl	94 397,47 €	102 973,14 €	109,08%	apríl	106,82%	110 000,00 €	120 000,00 €	109,09%
máj	99 678,11 €	133 718,51 €	134,15%	máj	104,70%	140 000,00 €	145 000,00 €	103,57%
jún	123 785,91 €	108 232,33 €	87,44%	jún	120,11%	130 000,00 €	135 000,00 €	103,85%
júl	140 529,04 €	143 114,42 €	101,84%	júl	118,79%	170 000,00 €	175 000,00 €	102,94%
august	152 593,16 €	222 857,19 €	146,05%	august	76,28%	170 000,00 €	190 000,00 €	111,76%
september	140 582,52 €	141 560,34 €	100,70%	september	109,49%	155 000,00 €	160 000,00 €	103,23%
október	112 761,63 €	124 679,34 €	110,57%	október	108,28%	135 000,00 €	135 000,00 €	100,00%
november	152 681,23 €	144 006,95 €	94,32%	november	107,63%	155 000,00 €	165 000,00 €	106,45%
december	105 822,98 €	108 990,00 €	102,99%	december	100,93%	110 000,00 €	120 000,00 €	109,09%
	1 368 539,53 €	1 541 461,07 €	112,64%					
					103,47%	1 595 000,00 €	1 685 000,00 €	105,64%

Hotel dosiahol v roku 2014 využitie izbovej kapacity 42,4% a počet prenocovaní 28 718, čo predstavuje nárast 13% oproti roku 2013. Celkové dosiahnuté tržby hotela sa skladajú z tržieb za ubytovanie a ostatné tržby (stravovacie, wellness, doplnkové). Tržby za ubytovanie sa podieľajú na celkových dosiahnutých trždách 46,2%. Dosiahnutý RevPAR je za rok 2014 16,92 Eura, čo je nárast oproti roku 2013 o 7,8%.

Tabuľka č. 11: Výkony a zloženie tržieb hotela

UKAZOVATEL	2013 KUMULATÍV	2014 KUMULATÍV	2014/13 INDEX
1. POČET IZIEB	96	96	100,0%
2. POČET STÁLÝCH LOŽOK	192	192	100,0%
3. POČET PRÍSTELOK	30	30	100,0%
4. POČET LOŽKODNI	70 080	70 080	100,0%
5. POČET IZBODNÍ	35 040	35 040	100,0%
6. POČET OBSADENÝCH IZIEB	14 343	14 874	103,7%
7. POČET HOSTÍ CELKOM	9 120	9 685	106,2%
8. Z TOHO CUDZINCOV	1 946	2 745	141,1%
9. % ZAHRANIČNÝCH	21,3%	28,3%	132,8%
10. POČET PRENOCOVANÍ	25 410	28 718	113,0%
11. Z TOHO CUDZINCOV	9 856	11 850	120,2%
12. % ZAHRANIČNÝCH	38,8%	41,3%	106,4%
13. % VYUŽITIA LOŽKOVEJ KAPACITY	36,3%	41,0%	113,0%
14. % VYUŽITIA IZBOVEJ KAPACITY	40,9%	42,4%	103,7%
15. PRIEMERNÁ DÍŽKA POBYTU	2,8	3,0	106,4%
16. PRIEMERNÁ CENA ZA LOŽKO	25,97 €	24,78 €	95,4%
17. PRIEMERNÁ CENA ZA IZBU	46,01 €	47,85 €	104,0%
18. TRŽBY CELKOM v € s DPH	1 368 539,53 €	1 541 461,07 €	112,6%
19. TRŽBY UBYTOVANIE v € s DPH	659 863,21 €	711 653,41 €	107,8%
20. TRŽBY OSTATNÉ v € s DPH	708 676,32 €	829 807,66 €	117,1%
21. PODIEL TRŽIEB ZA UBYTOVANIE	48,2%	46,2%	95,8%
22. RevPAR	15,69 €	16,92 €	107,8%
Revenue per available room - Obrat na disponibilnú izbu			

Výkaz ziskov a strát

Do plánu ziskov a strát je zahrnutá aj suma 23 158, 33 Eura potrebná na realizovanie podnikateľského plánu - zmena kategorizácie hotela. Realizácia tejto rekonštrukcie je plánovaná v druhom polroku 2015.

Tabuľka č. 12: výkaz ziskov a strát 2014 - 2016

UKAZOVATEĽ	rok 2014	plán rok 2015	2015/14 INDEX	plán rok 2016	2016/15 INDEX
Tržba	1 284 550,89 €	1 329 166,67 €	103,5%	1 404 166,66 €	105,6%
Nájom a energie	207 829,88 €	205 000,00 €	98,6%	205 000,00 €	100,0%
Spotreba tovaru	224 537,13 €	225 000,00 €	100,2%	250 000,00 €	111,1%
Náklady prevádzkové	321 471,68 €	320 000,00 €	99,5%	330 000,00 €	103,1%
Náklady na plánovanú rekonštrukciu	- €	23 158,33 €		10 000,00 €	
Pridaná hodnota	530 712,20 €	556 008,34 €		609 166,66 €	
Osobné náklady	565 143,80 €	575 000,00 €	101,7%	590 000,00 €	102,6%
Dane a poplatky	1 500,00 €	1 500,00 €	100,0%	1 500,00 €	100,0%
Odpisy dlhodobého majetku	27 785,00 €	25 875,00 €	93,1%	28 625,00 €	110,6%
ostatné náklady	15 538,22 €	10 000,00 €	64,4%	10 000,00 €	100,0%
VH z bežnej činnosti pred zdanením	10 391,62 €	18 383,34 €		59 291,66 €	
Daň z príjmov 19%	1 065,25 €	4 276,58 €		4 276,58 €	
VH po zdanení	9 326,37 €	14 106,76 €		55 015,08 €	

Zhodnotenie ekonomických ukazovateľov

Za sledované obdobie dvoch rokov je rentabilita hotela kladná, keďže hotel bol v zabehnutej prevádzke a vykazoval v predchádzajúcich obdobiach zisk.

$$R=(37265,09+55015,08)/23158,33 = 3,9$$

Doba návratnosti plánovanej investície je 1,6 roka. Vnútorne výnosové percento je kladné (24%), čo poukazuje nato, že investícia do podniku bola vhodná. Metóda výpočtu bola iba na dva roky, čo je veľmi krátka doba. Vhodnejšie by bolo výnosové percento počítat' na dlhšiu dobu, čím by výnosové percento vzrástlo.

4.2 DISKUSIA

Hotel Park Piešťany je dlhšiu dobu v segmente wellness & spa stabilným pilierom na slovenskom a tiež európskom trhu. Počas svojej histórie prešiel hotel viacerými rekonštrukciami, úpravami a opravami, pri ktorých mali majitelia vždy cieľ, ktorý chcú investíciou dosiahnuť.

Vybudovanie wellness centra s krytým bazénom a širokou ponukou procedúr, zdravotníckej časti s lekárom v odbore fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia, to bolo kľúčové v orientácii na produkt hotela a na cieľového klienta. Majitelia a manažment hotela hľadajú neustále cestu nato aby vylepšovali a rozširovali produkt, pri tom je nevyhnuté sledovať konkurenciu, nové trendy v starostlivosti o hosťa, poskytovania relaxu a oddychu a rehabilitácie.

Zmena kategorizácie hotela na štvorhviezdičkový je prirodzeným vývojom a nastavuje vyššiu latku pre manažérov a motivuje personál. Hotel disponuje potenciálom kvalitných služieb a pri výpočte fakultatívnych bodov vysoko prevyšuje hranicu trojhviezdičkového hotela. Štvorhviezdičkový hotel musí dosiahnuť 110 bodov v hodnotení fakultatívnych znakov, hotel Park v súčasnosti vykazuje reálnych 300 bodov. Podnikateľský plán bol správny a prinesie pre hotel ďalšie vízie, osloví novú kategóriu klientov a liečebných hostí nielen na Slovensku ale aj v zahraničí. Štvorhviezdičkové hotely sú v zahraničí považované za garanciu dobrých služieb a vysokú úroveň personálu.

Odporúčenie: Táto zmena je vhodný marketingový nástroj pre manažérov, pri vypracovaní kampaní na podporu predaja. Up grade kategorizácie pre tento rok nepočíta so zvyšovaním cien ubytovania a služieb, dáva však priestor na úpravu cien na rok 2016.

Nie je postačujúce, aby sa hviezdička zapísala iba na papier, je zaväzujúce naplniť ciele a udržiavať stabilne dobrú úroveň, to je na tejto práci najťažšie. Hostia často prichádzajú za dobrými službami viackrát do toho istého hotela, je prirodzené, že porovnávajú služby a na základe toho sa opäť vrátia. Spokojný odchádzajúci hosť je zárukou dobrej práce celého kolektívu hotela a najlepšou reklamou.

Pri návštevách hotela Park a vypracovávaní podnikateľského plánu som sledovala chod prevádzky, komunikáciu s hosťom, pri tom som našla priestor, na ďalšie doplnenie služieb, ktoré by mohlo byť nasledujúcim podnikateľským projektom rozširujúcim služby pre hostí a bude hotel Park posúvať ďalej v jeho kvalite a produkte v kategórii štvorhviezdičkových hotelov.

Moje odporúčanie smeruje k vybudovaniu úschovne a požičovne bicyklov, vybudovanie telocvične pre individuálny telocvik s fyzioterapeutom, rekonštrukcia existujúceho fitness centra.

ZÁVER

Táto bakalárska práca sa zaoberala témou podnikateľského plánu. Načala problematiku teoretických aspektov podnikania, zakladania, stabilizácie a rastu podniku, ku ktorému bol následne aplikovaný konkrétny projekt. Tým bol podnikateľský plán už fungujúceho hotela Park Piešťany.

Vypracovať podnikateľský plán fungujúceho hotela má podstatný význam. Ponuka hotelov a ubytovacích zariadení v meste Piešťany je rozsiahla. Jedným z dôvodov písania podnikateľského plánu na hotel Park Piešťany bola neskoršia realizácia myšlienkových procesov a v rámci akademických možností bakalárskej práce bol cieľ splnený.

Pri písaní podnikateľského plánu bol kladený dôraz na analýzu trhu a sledovaniu zákazníkov, v tomto prípade hotelových hostí, keďže to je dôležitým prvkom každého úspešného podnikateľa. Kľúčovým poznatkom, počas písania bolo zistenie, že najťažšou vecou v tomto odvetví podnikania, rovnako ako v mnoho iných odvetviach, je presvedčiť zákazníka aby využil služby a prostredie práve nášho hotela. Z tohto vyplýva, že v dnešnej dobe je dôležité venovať veľkú pozornosť marketingovej komunikácii, starostlivosti o zákazníka, individuálny prístup a neustále sledovanie nových trendov v podnikaní. Dôkazom dobre zabehnutého podniku je nárast tržieb a počet hostí v dvoch sledovaných rokoch, toto je predpoklad na základe ktorého hotel vykazuje kladné ekonomické výsledky.

Podnikateľský plán hotela Park Piešťany, by uspel aj v reálnych podmienkach, keďže hotel doposiaľ ničím takým nedisponuje. Preto vypracovanie tejto bakalárskej práca malo zmysel a splnilo svoj cieľ.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje a periodiká

- [1] ABRAMS R.: *Obchodní plán*, Praha: Pragma, 2007. 189 s. ISBN 978-80-7349-052-2
- [2] BLACKWELL, E.: *How to prepare a business plan*, London: Kogan Page, 2004, 184 s. ISBN 07494-4191-7
- [3] MASCARENHAS O.: *The Business Plan for Executing Innovations*, Presummer, 2009. 52 s. ENT 470/570
- [4] MCKEEVER, Mike P.: *How to write a business plan*. 8th ed. Barkeley, CA: Nolo, 2007. ISBN 978-141-3305-623
- [5] Národná agentúra pre rozvoj MSP: *Praktický sprievodca podnikateľským plánom*, Bratislava 2012. 189 s.
- [6] STRÁŽOVSKÁ H.: *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2015. 420 s. ISBN 978-80-89710-15-7
- [7] STRÁŽOVSKÁ, H. - STRÁŽOVSKÁ, L. - KROŠLÁKOVÁ - BAŽO: *Náuka o obchodnom podnikaní*, Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. 334 s. ISBN 978 - 80 - 89393 - 98 - 5
- [8] STRÁŽOVSKÁ, L. - STRÁŽOVSKÁ, H. - KROŠLÁKOVÁ: *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint vfra, 2008. 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6
- [9] WUPPERFELD, U.: *Podnikateľský plan pro úspešný start*. 1. vydanie Praha: Management Press, 2003. 159 s.

Internetové zdroje

- [8] EUROSTAT: Počet malých a stredných podnikov v EÚ [online]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>>
- [9] HOTEL PARK PIEŠŤANY: Kontaktné údaje [online]. Dostupné na internete: <<http://www.hotelpark.sk/kontakt/>>
- [10] PODNIKAJTE: Podnikateľský plan [online]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikajte.sk/financie/c/1047/category/podnikatelsky-plan/article/chyby-podnikatelskych-zamerov.xhtml>>
- [11] Predpis č. 277/2008 Z. z.: Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do

kategórií a tried [online]. Dostupné na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-277>>

[12] SLOVENSKÁ AGENTÚRA CESTOVNÉHO RUCHU: Štatistiky [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sacr.sk/sacr/statistiky/>>

[13] SLOVAK BUSINESS AGENCY: Služby pre MSP [online]. Dostupné na internete: <<http://www.sbagency.sk/sba-0>>