

Strategické riadenie fitness centra

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Karin Tóthová

Brno 2017

Priestor pre vloženie originálneho zadania bakalárskej práce

Priestor pre vloženie originálneho zadania bakalárskej práce

Pod'akovanie

Chcela by som sa srdečne pod'akovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Renate Kučerovej, Ph.D. za odborné konzultácie potrebné pre písanie tejto bakalárskej práce. Pod'akovanie by som chcela vyjadriť aj majiteľke spoločnosti Triple centrum, s. r. o. Kristíne Vencelovej za spoluprácu a poskytnutie cenných informácií o firme. Zároveň veľká vďaka patrí aj mojej úžasnej rodine, priateľom a všetkým, ktorí ma pri tvorbe práce podporovali.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Strategické riadenie fitness centra** vypracovala samostatne a všetky použité zdroje a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 17. 5. 2017

Abstract

Tóthová, K. Strategic management of fitness center. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

The bachelor thesis deals with strategic management of the company called "Triple Center". The aim of this thesis is to detect important factors that will be decisive in designing the adequate and feasible strategies necessary for the successful operation of the company. This purpose will be fulfilled on the basis of comprehensive analysis of the external and internal surroundings. The first part of the thesis explains important terms and methods theoretically. These are used in analyzing individual surroundings. The second phase so called the result part includes methods called PESTE analysis and Porter's model of five competitive forces through which external factors are identified. Factors of the internal environment are acquired by means of the principle of key factors. SWOT matrix consists of the most important parts founded from opportunities, threats, weakness and strengths. Formation of individual proposal strategies are based on connection some of these factors and evaluating them. Besides, their function is to improve its market position. The selected strategies were also economically evaluated by the owners.

Keywords

Strategic operation, strategy, strategic analysis, analysis of external and internal environment, SWOT analysis

Abstrakt

Tóthová, K. Strategické riadenie fitness centra. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou strategického managementu v spoločnosti Triple centrum. Jej cieľom je na základe komplexnej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia nájsť dôležité faktory, ktoré budú rozhodujúce pri navrhovaní vhodných a realizovateľných stratégií potrebných pre úspešné fungovanie spoločnosti. V prvej časti práce sú teoreticky vysvetlené dôležité pojmy a metódy využívané pri analyzovaní jednotlivých prostredí. Druhá, výsledková časť, zahŕňa metódy, a to PESTE analýzu a Porterov model piatich konkurenčných síl, prostredníctvom ktorých sú identifikované faktory z vonkajšieho prostredia. Faktory z vnútorného prostredia sú získane pomocou Princípu kľúčových faktorov. Z nájdených príležitostí, hrozieb, slabých a silných stránok sú do matice SWOT vybrané len tie najvýznamnejšie z nich. Spojením niektorých z týchto faktorov a ich zhodnotením vznikli návrhy jednotlivých stratégií, ktoré by mali zlepšiť jej postavenie na trhu. Majiteľkou vybrané stratégie boli aj ekonomicky zhodnotené.

Kľúčové slová

Strategické riadenie, stratégia, strategická analýza, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, SWOT analýza

Obsah

1	Úvod	13
2	Cieľ práce	14
3	Prehľad literatúry	15
3.1	Strategické riadenie a stratégia	15
3.1.1	Úrovne strategického riadenia.....	16
3.1.2	Modely strategického riadenia	16
3.1.3	Proces strategického riadenia.....	17
3.2	Strategická analýza	18
3.3	Prostredie managementu.....	19
3.3.1	Vonkajšie prostredie.....	19
3.3.2	Vnútorne prostredie	19
3.4	Analýza vonkajšieho prostredia	20
3.4.1	Makroprostredie.....	20
3.4.2	Mikroprostredie.....	23
3.5	Analýza vnútorného prostredia.....	27
3.5.1	Analýza zdrojov a schopností podniku	28
3.6	Syntéza výsledkov na základe SWOT analýzy	30
3.6.1	Analýza príležitostí a hrozieb (externá analýza)	31
3.6.2	Analýza silných a slabých stránok (interná analýza)	32
3.6.3	Matica SWOT	32
4	Metodika práce	34
5	Výsledky	36
5.1	Predstavenie spoločnosti	36
5.1.1	Základné údaje o spoločnosti	37
5.1.2	Štatutárny orgán.....	37
5.1.3	Logo firmy	37
5.2	Analýza vonkajšieho prostredia	38

5.2.1	Analýza makroprostredia.....	38
5.2.2	Analýza mikroprostredia.....	48
5.2.3	Identifikácia faktorov vonkajšieho prostredia.....	54
5.3	Analýza vnútorného prostredia.....	55
5.3.1	Analýza zdrojov a schopností podniku	55
5.3.2	Identifikácia faktorov vnútorného prostredia	64
5.4	Syntéza výsledkov na základe SWOT analýzy	65
5.4.1	Výber najvýznamnejších faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia a matica SWOT.....	65
5.4.2	Popis jednotlivých stratégií.....	66
6	Diskusia	74
7	Záver	77
8	Literatúra	78
9	Zoznam obrázkov	84
10	Zoznam tabuliek	85
A	Matica príležitostí	87
B	Matica hrozieb	88
C	Matica dôležitosti a výkonu	89

1 Úvod

Dnešná moderná doba je typická svojim rýchlym životným tempom, stresom, sťažnosťami a človek často zabúda na dôležitosť relaxu a uvoľnenia tela a mysle. V súčasnosti sa trendom na celom svete stávajú aktivity všeobecne nazývané fitness. Fitness je v podstate životný štýl, ktorého súčasťou nie je len pohyb vo všetkých podobách, ale aj zdravý stravovací režim. Neoddeliteľnou zložkou fitness aktivít je posilňovanie. Veľkým trendom sú aj skupinové cvičenia, ktoré majú zábavnejší charakter, stávajú sa súčasťou trávenia voľného času v kruhu priateľov a sú príjemným spestrením súčasného vyťaženejho života ľudí.

Vznik telesnej kultúry (fitness) možno zaradiť už do obdobia antiky, v ktorom starovekí Gréci organizovali športové hry, kde bola potrebná špeciálna fyzická príprava. Dôraz okrem samotného cvičenia kládli aj na zdravú stravu, pretože si uvedomovali spojitosť týchto aspektov so zdravím človeka. Zastávali myšlienku, že v zdravom tele je zdravý duch. Za skutočné začiatky fitness odvetvia sa považuje prvá polovica 19. storočia, v ktorej sa objavuje cvičenie pod holým nebom v Nemecku a neskôr vzniká aj prvá posilňovňa pod názvom „Gyms“ v Amerike, kde boli používané už aj posilňovacie náradia. Veľký boom zaznamenáva fitness až v 20. storočí, a to najmä v 80. rokoch, kedy vznikali stále miesta určené na precvičovanie rôznych aktivít pod vedením inštruktorov. Tie sa postupne menili do podoby súčasných fitness centier.

V dnešnej dobe fitness centrum už nie je len miestom na vykonávanie fyzickej aktivity, ale aj miestom podporujúcim zdravý životný štýl. Okrem posilňovne ponúka aj mnoho doplnkových služieb, ako sú predaj výživových doplnkov, poradenstvo v oblasti správneho stravovania a cvičenia, rôzne možnosti relaxovania a podobne. Takýchto priestorov každoročne pribúda, takže konkurencia sa neustále zvyšuje. Pre ich zotrvanie na trhu je dôležité správne strategické riadenie podniku.

Keďže aj my sme už niekoľko rokov zástancami zdravého životného štýlu, táto téma je nám blízka, a preto pri písaní bakalárskej práce sme sa rozhodli spolupracovať s posilňovňou Triple centrum s. r. o., ktorá sa nachádza v Košiciach, v meste s veľkým počtom takýchto zariadení. Patrí medzi najnovšie a najmodernejšie komplexy, čiže okrem priestorov na cvičenie disponuje aj rekreačnou zónou wellness, fitness barom, soláriom a masážnymi miestnosťami. Má však jednu veľkú nevýhodu, a to krátke pôsobenie na trhu. To nás podporilo v myšlienke navrhnuť možnosti, ako by mohla uspieť v boji s konkurenciou. Hlavným cieľom tejto práce je po prevedení analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia vytvoriť nové, účinné a realizovateľné stratégie, ktoré by mali pozitívne ovplyvniť chod posilňovne, zlepšiť a následne udržať jej postavenie na preplnenom trhu.

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je na základe komplexnej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia navrhnúť nové, účinnejšie a realizovateľné stratégie, ktoré by mali zlepšiť fungovanie analyzovaného fitness centra na trhu.

3 Prehľad literatúry

3.1 Strategické riadenie a stratégia

Zo všeobecných znalostí vyplýva, že výkonnosť podniku ovplyvňuje práve strategické riadenie, preto je vhodné, aby sme si v úvode definovali samotný pojem. Existuje veľké množstvo odbornej literatúry, či internetových zdrojov, ktoré tento pojem charakterizujú.

Definíciou tohto pojmu sa zaoberalo množstvo známych autorov ako Ansoff a Norton (2007, s. 6), či Thomson (2005, s. 21–24), no najviac sa stotožňujeme s tým, ako to popisuje Souček (2015, s. 5) – riadenie je proces, ktorým je stratégia implementovaná, čiže uvedená do života, a neustále aktualizovaná vzhľadom na vývoj okolia a vlastného podniku. Ide teda o proces hľadania a realizácie najlepšej cesty rozvoja podniku. Podobné zmýšľanie má aj Svobodová (2011, s. 161), ktorá hovorí, že aby bolo možné vývojové trendy ako internacionalizácia, globalizácia, ekologizácia a iné zachytiť a zároveň aj dlhodobo využiť v prospech firmy, je nutné uplatňovať vhodné strategické riadenie.

Systém, ktorý riadi a meria výkonnosť organizácie sa nazýva balanced scorecard. Jedná sa o metódu zameranú na strategické aj operatívne riadenie. Pomáha stanoviť vyváženosť strategických cieľov, previesť ich na konkrétne čiastkové ciele a merať výkonnosť podniku pri realizácii týchto cieľov. (Kaplan, Norton, 2007, s. 32)

Strategické riadenie vo svojej podstate predstavuje druh manažmentu, ktorý má dôležitú úlohu v súčasnom biznise. Permanentne sa vyvíja a nadobúda formy, ktoré sú protikladom toho, čo sa chápalo nielen v teórii, ale aj v praxi ako „správne“ riadenie. Efektívny manažment sa neusiluje len o to, aby išlo o riadenie, ktoré je „správne“, ale vyžaduje robiť takmer nemožné. Úzko súvisí so záujmami, a preto teória manažmentu predstavuje jeden z najúspešnejších príkladov reálnej riadiacej činnosti a skutočne efektívnu manažérsku prax. Veľmi často si ľudia myslia, že teória strategického riadenia im garantuje úspešnosť ich riešenia, ak budú postupovať podľa nej. No táto teória iba tvrdí, že ak budeme určitým spôsobom postupovať, môžeme byť úspešnými. (Manažment v teórii a praxi, 2006)

S pojmom strategické riadenie veľmi úzko súvisí aj pojem stratégia. Význam stratégie možno chápať z viacerých hľadísk, preto je definícia tohto pojmu ovplyvnená rôznymi pohľadmi autorov. Stratégia je veľmi dôležitou súčasťou strategického riadenia podniku. Mnoho mladých a neskúsených podnikateľov nevenuje dostatočnú pozornosť voľbe vhodnej stratégie, prípadne sa im nepodarí nájsť tú najvhodnejšiu z nich, čo sa neskôr odzrkadlí v úspešnosti podniku na trhu.

Dedouchová (2001, s. 1) charakterizuje stratégiu na základe dvoch definícií. V tradičnej definícii označuje stratégiu ako dokument, ktorý zahŕňa dlhodobé ciele firmy, priebeh jednotlivých operácií a rozmiestnenie firemných zdrojov potrebných pre splnenie daných cieľov. Naopak, v modernej definícii chápe stratégiu ako pripravenosť na budúcnosť. Dlhodobé ciele firmy, priebeh strategických operácií

a rozmiestnenie firemných zdrojov sú stanovené tak, aby stratégia vychádzala z potrieb firmy, zároveň brala ohľad na zmeny zdrojov a schopností a vhodným spôsobom reagovala na zmeny v okolí firmy.

Stručne, no s rovnakým významom, stratégiu definuje Souček (2015, s. 5) ako nástroj managementu, ktorý určuje základný smer ďalšieho rozvoja podniku a hlavné strategické operácie, ktorými bude realizovaný.

3.1.1 Úrovne strategického riadenia

Každý podnik, ktorý pre svoje dlhodobé fungovanie využíva strategické riadenie, má svojich manažérov zodpovedných za realizáciu jednotlivých stratégií. U niektorých podnikov sa strategickí manažéri nenachádzajú iba na ich vrchole, ale aj na pozíciách nachádzajúcich sa pod ním. V takýchto prípadoch hovoríme, že podnik je rozdelený do niekoľkých úrovní. (Souček, 2015, s. 6)

Podnik charakteristický viacerými podnikateľskými jednotkami Souček (2015, s. 6) rozdeľuje do týchto troch úrovní:

- podniková úroveň,
- úroveň podnikateľských jednotiek a
- funkčná úroveň.

Podniková úroveň je tvorená riaditeľom, námestníkmi a ďalšími pracovníkmi. Všetci sa podieľajú na vedení podniku, no za spracovanie a zavedenie stratégie je zodpovedný riaditeľ podniku. Neusiluje sa o rozvoj stratégií v jednotlivých podnikateľských jednotkách, ale riadi podnik ako celok. (Souček, 2015, s. 7)

Podnikateľská jednotka sa orientuje na jednu alebo viac podobných podnikateľských aktivít a je zvyčajne vybavená vlastnými útvarmi (finančný, výrobný, nákupný a marketingový útvar). Stratégia na úrovni týchto jednotiek sa orientuje na uspokojenie potrieb zákazníkov. Úroveň podnikateľských jednotiek v podniku s viacerými podnikateľskými jednotkami stváňujú vedúci podnikateľských jednotiek a ďalší personál. V prípade, že podnik má iba jednu podnikateľskú jednotku, úroveň podnikateľských jednotiek je rovná podnikovej úrovni. (Souček, 2015, s. 7)

Na funkčnej úrovni zodpovedajú za špecifické podnikateľské funkcie ako napr. nákup, výroba, personalistika, účtovníctvo, marketing a služby zákazníkom funkční manažéri. Okrem toho, vo všetkých uvedených funkciách rozvíjajú funkčné stratégie, čím pomáhajú pri plnení strategických cieľov na oboch predošlých úrovniach. (Souček, 2015, s. 8)

3.1.2 Modely strategického riadenia

Existuje niekoľko modelov, ktoré sa využívajú pri strategickom riadení. Podľa Grasseovej (2010, s. 16) sú to:

- Tradičný model procesu strategického riadenia podľa Thomsona a Stricklanda
- Model procesu strategického riadenia podľa Johnsona a Scholese
- Integrovaný model procesu strategického riadenia podľa Digmana
- Model strategického riadenia ako skupina procesov

Tradičný model procesu strategického riadenia obsahuje päť základných prvkov, ktoré na seba nadväzujú. Jedná sa o formuláciu poslania, stanovenie cieľov, hodnotenie a voľbu stratégie, zavedenie a realizáciu stratégie a zhodnotenie výsledkov s analýzou situácie a iniciácie opravných opatrení. (Grasseová, 2010, s. 17)

Podľa Johnsona a Scholese proces, ktorý je súborom manažérskych rozhodnutí a postupov určujúcich fungovanie podniku, zahŕňa porozumenie strategickému pozíciu, formuláciu a výber stratégie a implementáciu stratégie. Model podľa týchto dvoch mužov opúšťa tradičné vnímanie, ale zachováva všetky podstatné zložky tohto procesu. (Grasseová, 2010, s. 17)

Model Digmana predstavuje spájanie vyššie uvedených modelov spolu s ďalšími prvkami. (Grasseová, 2010, s. 17)

Ak sa pozeráme na modely ako na súbor procesov, pre podrobný popis strategického riadenia sa realizuje najskôr príprava na strategické plánovanie, strategická analýza, stanovenie strategického zamerania, formulácia, následne implementácia stratégie, monitorovanie a hodnotenie stratégie a na záver jej nápravné opatrenia. (Grasseová, 2010, s. 17)

3.1.3 Proces strategického riadenia

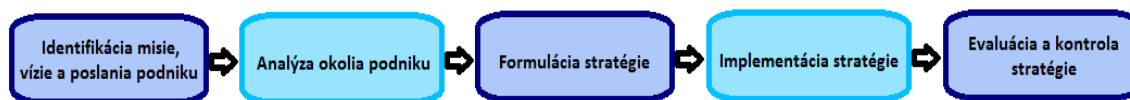
Strategické riadenie je dynamický proces, ktorý zjednocuje stratégie, výkonnosť a obchodné výsledky. Dosiachnutie stanovených cieľov podniku je možné vhodnou kombináciou týchto elementov. Tento proces neustále tvorí a určuje smer vývoja podniku a jeho aktivity. Proces strategického riadenia nie je len postupnosť nejakých vopred daných krokov, ale pre lepšie pochopenie ho delíme do piatich fáz, a to identifikácia misie, vízie a poslania podniku, analýza okolia podniku, formulácia stratégie, implementácia a evaluácia spolu s kontrolou stratégie. (Mallya, 2007, s. 26–27)

Podobne prebieha proces strategického riadenia aj podľa Jaroslava Charváta (2006, s. 130), ktorý začína stanovením vízie a poslania podniku, pokračuje strategickou analýzou, následne na to nadväzuje identifikácia už existujúcej pozície, vytvorenie strategických cieľov a na záver voľba stratégie.

Podrobnejšie rozoberieme jednotlivé časti procesu strategického riadenia:

- **1. fáza** – snaží sa vyhľadať skutočný stav strategického riadenia a stanoviť, čo chce firma dosiahnuť,
- **2. fáza** – zahŕňa strategickú analýzu vonkajšieho prostredia podniku (vyhľadávanie okolitých faktorov podniku a ich vplyv na jeho fungovanie), odvetvého prostredia podniku (zohľadňovanie hrozby konkurentov, či substitútov, sily zákazníkov a dodávateľov a úroveň rivality) a vnútorného prostredia podniku (zistiť stav aktivít vo vnútri podniku a ich vzájomné prepojenie v rámci hodnotového reťazca a zároveň snaha o zistenie kľúčových oblastí v podniku, ktoré potrebujú viac pozornosti),
- **3. fáza** – má za úlohu zhodnotiť a prípadne stanoviť nápravu doterajšej misie a cieľov podniku, ak nespĺňajú pôvodné očakávania (snaha o modifikáciu stratégie podniku tak, aby bol úspešnejší) a tiež vytvoriť udržateľnú konkurenčnú výhodu,

- **4. fáza** – zaoberá sa zjednotením organizačnej štruktúry systémov, procesov a podobne s danou vybranou stratégiou,
- **5. fáza** – venuje sa kontrole, monitoruje, ako sa vyvíja implementácia vybranej stratégie, a ak je to nutné, iniciuje nápravný krok. (Mallya, 2007, s. 27–28)



Obr. 1 Proces strategického riadenia
Zdroj: Mallya, 2007, s. 28

3.2 Strategická analýza

Za jednu z najdôležitejších súčastí vedeckej metódy je všeobecne považovaná práve analýza. Rozkladá určitý komplex na ďalšie samostatné časti. Odhalenie jednoty a zákonov diferencovaného celku je jej hlavným cieľom. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8)

Strategická analýza je východiskom pre tvorbu poslania, cieľov a stratégie, pomocou ktorej dochádza k ich naplneniu. Jej cieľom je nájsť, analyzovať a následne ohodnotiť také faktory, ktoré v budúcnosti môžu ovplyvňovať stratégiu podniku. Dôležitou súčasťou je aj pozorovanie vzájomných vzťahov a súvislostí pôsobiacich medzi faktormi. Okrem toho je vhodné sledovať dôsledky terajšieho vývoja, pričom na pozitívne treba nadviazať a negatívnym sa treba vyhýbať. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170).

Podľa Vochozka a Mulača (2012, s. 128) je strategická analýza postavená na klasickej manažérskej strategickej analýze. Patrí k najdôležitejším nástrojom strategického riadenia podniku a je základom pre formuláciu cieľov a vznik stratégie. Práve kvôli tomu sa vykonáva v značnom rozsahu a podrobne.

Strategická analýza vyjadruje komplexný prístup k posúdeniu podniku z hľadiska okolia, v ktorom sa nachádza. Vďaka tomu sa skladá z množstva čiastočných analýz, ktorých zaradenie by malo brať do úvahy logické súvislosti. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 128)

Ak prihliadneme k cieľom strategickej analýzy môžeme definovať dva základné okruhy, na ktoré sú orientované, a to analýzu vonkajšieho okolia podniku a analýzu vnútorných zdrojov a schopností podniku. Treba si uvedomiť, že oba okruhy spolu súvisia, sú navzájom prepojené. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 170)

Svobodová (2011, s. 163) strategickú analýzu popisuje tak, že identifikuje a hodnotí vonkajšie aj vnútorné faktory firmy a hľadá ich vzájomné väzby. Podľa nej ju možno deliť na externú a internú analýzu.

Činnosti, ktoré možno zahrnúť pod strategickú analýzu sú u viacerých autorov viditeľne podobné. Najčastejšie delíme strategickú analýzu do troch podskupín, ktoré zahŕňajú tieto činnosti:

- **analýzu vonkajšieho prostredia,**
- **analýzu vnútorného prostredia,**
- **syntézu výsledkov na základe SWOT analýzy.** (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 44)

3.3 Prostredie managementu

Management, na rozdiel od iných disciplín, vyžaduje väčší rešpekt, čo sa týka vplyvu prostredia. Je nutné akceptovať tak vonkajšie, ako aj vnútorné prostredie. Riadenie každého podniku je individuálne, uskutočňuje sa na základe jeho konkrétnych podmienok. Znamená to, že rovnaký problém v dvoch rôznych firmách, ale aj opakovane vyskytujúci sa problém v tej istej spoločnosti vyžaduje rozdielny prístup k jeho vyriešeniu. (Veber, 2009, s. 30)

Donelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 56) pri popisovaní prostredia managementu hovoria o sústavne meniacich sa podmienkach, v rámci ktorých sú manažéri nútení realizovať základné manažérske funkcie, a to plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. Veľmi veľa odlišných faktorov, vnútorných aj vonkajších, má zásadný vplyv na výkon manažéra, preto je dôležité, aby vedel rýchlo reagovať na spomínané meniace sa podmienky a bral ich do úvahy.

3.3.1 Vonkajšie prostredie

Robbins a Coulter (2004, s. 79) definujú vonkajšie prostredie jednoducho ako sily a orgány s možným vplyvom na výkony podniku, ktoré sa nenachádzajú v jeho blízkosti.

Donelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 56) však považujú vonkajšie prostredie za oblasť vyskytujúcu sa mimo podniku, pričom táto oblasť zahŕňa množstvo faktorov ovplyvňujúcich nielen jeho výkony, ale aj štruktúru a procesy. Niektoré z faktorov majú priamy vplyv na fungovanie firmy. Iné vplývajú na prostredie, kde organizácia pôsobí, pričom za istých podmienok sa môžu zmeniť a tiež priamo pôsobiť na priebeh firmy. Medzi priame vplyvy možno zaradiť zákazníkov, konkurentov, dodávateľov a ľudské zdroje, naopak, nepriamo na organizáciu pôsobia technologické, ekonomické, politické, legislatívne, kultúrne, sociálne a internacionálne vplyvy.

3.3.2 Vnútorné prostredie

Za dlhodobé fungovanie firmy na trhu zodpovedajú najmä jeho vnútorné zdroje a čiastočne aj schopnosť organizácie reagovať na vplyvy z okolia. Medzi najvýznamnejšie vnútorné faktory patria aktíva, ktorými podnik disponuje a jeho schopnosť pozmeniť spomínané aktíva tak, aby boli zákazníkom užitočné. Za aktíva spoločnosti sú vo všeobecnosti považované zdroje a schopnosti. (Tyll, 2014, s. 31)

Podľa autorov Donelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 56) tvoria vnútorné prostredie faktory pôsobiace každý jeden deň. Sú súčasťou podniku a zároveň majú

vplyv na činnosť manažérov. Ich charakter závisí na riadiacom stupni manažéra, preto na manažérov s rôznym manažérskym postavením sú kladené odlišné požiadavky.

3.4 Analýza vonkajšieho prostredia

V tomto prostredí sa analýza koncentruje na to, ako trendy vplývajú na jednotlivé zložky makrookolia a mikrookolia a tiež na väzby a súvislosti medzi nimi. Význam okolia pre podniky sa výrazne rozšíril s rozvojom vedy, techniky, komunikácie, informačných systémov, technológií, infraštruktúry, obchodu a globálnych aspektov. Ak sa dnes vo svete niečo stane, veľmi rýchlo to pocíti ktorýkoľvek podnik, a to najmä vo svojich výsledkoch. Analýza okolia nemôže byť preto stručná, ale mala by byť preskúmaná zo širšieho hľadiska. Každý podnik vyžaduje iný objem nevyhnutných informácií, o ktorom rozhodujú vecné a personálne okolnosti konkrétneho podniku. Je nutné, aby prognóza budúceho vývoja nadväzovala na analýzu stavu z minulosti a súčasnosti, no netreba zabúdať ani na novovzniknuté, zatiaľ neznáme faktory. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13)

Výsledkom analýzy vonkajšieho prostredia sú nájdené príležitosti a hrozby. Príležitosti by mala stratégia podniku čo najlepšie využiť a hrozbám by sa mala vyhýbať, prípadne aspoň zmierniť ich dopad. (Dedouchová, 2001, s. 16) Fotr, Vácík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 40) tvrdia, že pri stanovení týchto hrozieb a príležitostí je dôležité, aby analýza brala do úvahy minulosť, prítomnosť a budúcnosť. Podstatné pre dosiahnutie strategických cieľov je popri analýze aj sledovanie javov a faktorov relevantných pre strategický zámer.

3.4.1 Makroprostredie

V literatúrach od rôznych autorov nájdeme odlišné pomenovania v súvislosti s týmto prostredím. Makroprostredie s malými obmenami niektorí nazývajú makrookolie, či dokonca širšie okolie podniku. Vždy sa však jedná o prostredie vyjadrujúce celkové politické, ekonomické, sociálne a technologické okolie, v ktorom sa daný podnik pohybuje.

Na úspešnosť a efektívnosť podniku môžu mať vplyv miera inflácie, politická stabilita, revolučné technologické inovácie, demografický pohyb populácie či dovozné obmedzenia z hľadiska surovín. Vyrovnanosť s týmito vplyvmi sa u jednotlivých podnikov výrazne líši, a to je práve rozhodujúcim faktorom, prečo je jeden podnik úspešnejší ako druhý. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16). Svobodová (2011, s. 163) zdôrazňuje, že podnik ovplyvňuje prostredie celej ekonomiky, a to nie len národnej, ale aj európskej a svetovej. Podľa nej, analýza makroprostredia slúži k odhaleniu účinku zmien faktorov tohto prostredia pôsobiacich na daný podnik.

Analýza skúma faktory a tendencie vzdialeného okolia. Makroprostredie obsahuje podmienky a vplyvy, ktoré sú vytvárané nezávisle od podniku bez ohľadu na to, ako sa podnik správa. V tomto prípade podnik nemôže nijakým spôsobom aktívne ovplyvňovať stav okolia, no môže aspoň reagovať a pripraviť sa na rôzne

alternatívy. Je tak schopný čiastočne ovplyvniť, prípadne aj zmeniť smer, ktorým sa bude ďalej vyvíjať. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16)

PESTE analýza

V managemente sa často pre analýzu makroprostredia využíva analýza PEST. Za kľúčové súčasti makroprostredia môžeme v tomto prípade považovať faktory politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a technologické. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 307)

V našom prípade využijeme rozšírenú analýzu. Pridaním ďalšieho vplyvu vzniká obdobná analýza označená tiež na základe začiatkových písmen nasledovných faktorov:

- **P** – politicko-legislatívne faktory,
- **E** – ekonomické,
- **S** – sociálne,
- **T** – technologické,
- **E** – ekologické.

Práve takáto analýza nám umožňuje zistiť trendy, ku ktorým dochádza, a ktoré môžu mať výrazný vplyv na budúci vývoj. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45) Jej cieľom je popísať prostredie, kde sa firma nachádza. Podnik síce nemá vplyv na toto prostredie, no môže aspoň vytvoriť opatrenia na využitie príležitostí a minimalizáciu rizika, ako sme už vyššie spomínali pri analýze vonkajšieho prostredia. Bez takýchto konkrétnych krokov by potom mohla vzniknúť analýza bez výstupu, čo by znamenalo neschopnosť ďalej s ňou akýmkoľvek spôsobom pracovať. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 667)

Keďže analýzu vytvárame preto, aby nám nejakým spôsobom pomohla k správne mu riadeniu podniku, v nasledujúcich odsekoch si postupne a najmä podrobnejšie rozoberieme jednotlivé spomínané faktory, ktoré ju tvoria.

1. Politicko-legislatívne faktory

Na celý podnikateľský sektor, ako aj na obor podnikania môžu mať výrazný vplyv práve politické a legislatívne faktory, ktoré významnou mierou pôsobia na úroveň príležitostí a hrozieb. Legislatívne obmedzenia môžu limitovať prípadné strategické možnosti podniku. Napríklad antitrustové zákony bránia podnikom získať dominantné postavenie na trhu, regulácie súvisiace so znečisťovaním ovzdušia sa snažia prinútiť podniky, aby zmenili technológie a produkovali výrobky nepoškodzujúce životné prostredie. (Dedouchová, 2001, s. 28)

Pozíciu a mieru investičnej angažovanosti podniku vymedzujú politické faktory. Patria medzi nich typ a stabilita vlády, sloboda tlače, úroveň byrokracie a korupcie, regulácie a deregulácie ekonomiky a ich trendy, možnosť zmien v politickom prostredí. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

2. Ekonomické faktory

Ekonomické prostredie býva hodnotené pomocou významných makroekonomických identifikátorov ovplyvňujúcich hospodárstvo krajiny. Štyri najpodstatnejšie z nich sú miera ekonomického rastu, úroková miera, menový kurz a miera inflácie. (Svobodová, 2011, s. 164)

Ekonomický rast vedie k zvýšeniu spotreby a možnosti ľahšie odolať tlaku konkurencie. Hlavným dôvodom cenovej vojny je ekonomický pokles, ktorý naopak zvyšuje tlak konkurencie a znižuje spotrebu, čím sa vytvára hrozba nižších ziskov. Zmeny v ekonomike je možné predpovedať, no je potrebné, aby manažéri sledovali jej priebeh. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Dôležitým identifikátorom pre podnikateľov, ktorí si potrebujú požičať peniaze, je klesajúca úroková miera znamenajúca priaznivé podmienky pre financovanie podniku. Práve ona určuje, aké veľké budú kapitálové náklady, náklady rozhodujúce o zavedení stratégie. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Menový kurz predstavuje pomer meny danej krajiny k jednotke meny inej krajiny. V prípade, že sa kurz danej meny voči vybranej mene oslabuje, dochádza k obmedzeniu hrozby konkurentov zo zahraničia a zároveň rastie možnosť predajov v zahraničí. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Posledný, najmenej predpovedateľný identifikátor z hľadiska budúceho vývoja, je miera inflácie. Spôsobuje, že ekonomický rast je pomalší, miera inflácie vysoká a menový kurz premenlivý. Skutočnú mieru výnosnosti, ktorú je možné dosiahnuť, možno v inflačnom prostredí len ťažko predvídať. Znamená to, že vysoká inflácia nehrá v podnikoch priaznivú rolu. (Dedouchová, 2001, s. 26)

3. Sociálne faktory

Ďalším činiteľom, ktorý mení organizačné správanie, sú sociálne a demografické trendy. Vo vyspelých krajinách so starnúcou populáciou dochádza k zmenám hodnôt spotrebiteľov. Organizácie tak musia zmeniť svoje správanie a ponúkať iba výrobky a služby, ktoré sú za takýchto podmienok žiadané. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 25)

Medzi oblasti sociálneho prostredia, ktorým venujeme pozornosť, patria predovšetkým zmeny životného štýlu, väčší dôraz na zdravie, ale aj rastúci záujem o aktívne formy odpočinku. Novým trendom je aj snaha zlepšiť životné prostredie. Demografické prostredie má vplyv na štruktúru obyvateľstva, vzdelanie, starnutie populácie a zmeny v počte narodených detí. Prejavuje sa to napríklad vstupom súkromných podnikateľov prevažne do štátnych subjektov. (Svobodová, 2011, s. 164–165)

4. Technologické faktory

V súčasnosti sa tempo technologických zmien zrýchľuje. Rýchle zmeny v technológii a v technickom odvetví sa uskutočňujú vo viacerých odvetviach. Firmy, ktoré sa chcú vzdialiť od konkurencie, majú výbornú príležitosť ako to dosiah-

nuť, no naopak firmu, ktorá zmeny iba nasleduje, to môže výrazne ohroziť. Treba si tiež uvedomiť, že v niektorých oboroch sú technické zmeny zanedbateľné a existujú aj také obory, kde zmeny znamenajú znižovanie kvality, cení sa práve tradičná výroba. Okrem zrýchľovania tempa technologických zmien sú charakteristické aj ďalšie trendy ako napríklad rýchle starnutie výrobkov, pribúdanie nových možností výroby, či pokles priemerného životného cyklu výrobkov. (Svobodová, 2011, s. 164)

Širší pohľad na technologické faktory hovorí, že ide o využitie vedy a techniky v podnikových aktivitách a vďaka tomu tu zaradíme informačné technológie, riadiace metódy, komunikačné technológie, výrobky a postupy výroby. Technológie je možné deliť do troch väčších skupín na základné, kľúčové a rodiace sa. Na rozdiel od základných, ktoré môžu využívať všetky podniky, kľúčové sú dostupné len niektorým podnikom a umožňujú buď vyrábať s nižšími nákladmi, alebo ponúkať diferencované produkty. Rodiace sa technológie sú vo vývoji, ale v budúcnosti majú veľký potenciál ako kľúčové technológie. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 14–15)

5. Ekologické faktory

V každej krajine existuje iný pohľad na ekologické pravidlá vzhľadom k životnému prostrediu. Ekologické predpisy majú výrazný vplyv na investičnú stavbu, ako aj na použitie vybraných materiálov a noriem. Väčší predpoklad pre realizáciu majú projekty, ktoré berú ohľad na životné prostredie. Ak nepoznáme ekologické trendy, môžeme sa dostať do konfliktu s miestnymi zvykmi, či reguláciami, preto sa o tieto trendy treba viac zaujímať. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, 2012, s. 306) Mallya (2007, s. 48) medzi ekologické trendy zahŕňa ochranu životného prostredia, vplyv klímy na niektoré podniky a jej zmeny, zdroje energie (iba tie, ktoré sa dajú obnoviť), recykláciu, dostupnosť a využitie vodných zdrojov.

3.4.2 Mikroprostredie

Tak ako pre makroprostredie, aj pre mikroprostredie existujú v rôznych literatúrach synonymické výrazy, buď mikrookolie, alebo blízke okolie podniku. Ide o odvetvie, v ktorom firma pôsobí. Firma svojimi aktivitami môže mať výrazný vplyv na okolnosti, situácie a vplyvy, ktoré toto prostredie zahŕňa. Vo všeobecnosti je mikroprostredie tvorené partnermi (dodávateľia, odberateľia, atď.), konkurenciou, zákazníkmi, verejnosťou a pod. Podľa Koudelku a Vávru (2007) sa mikroprostredie člení na vertikálne (dodávateľia, firma, obchodníci a zákazníci) a horizontálne (konkurencia, firma, verejnosť). Pre tvorbu stratégie a celkovo pre podnik je veľmi dôležité poznať mikroprostredie. (Jakubíková, 2008, s. 83–84)

Najbližšie k podniku má práve mikrookolie, ktoré má veľmi silný vplyv na podnik. Jeho neoddeliteľnou súčasťou by určite mala byť analýza podniku, ktorá sa upriamuje na existenciu a význam najväčších konkurenčných podnikov v odvetví, na históriu a potenciál odvetvia v budúcnosti, citlivosť odvetvia v súvislosti so zmenami hospodárskej situácie, intenzitu súčasnej konkurencie a opatrenia ohľa-

dom nových konkurentov či nejakých substitučných produktov, hlavných dodávateľov a hlavných odberateľov určitého odvetvia. (Šiman, Petera, 2010, s. 29)

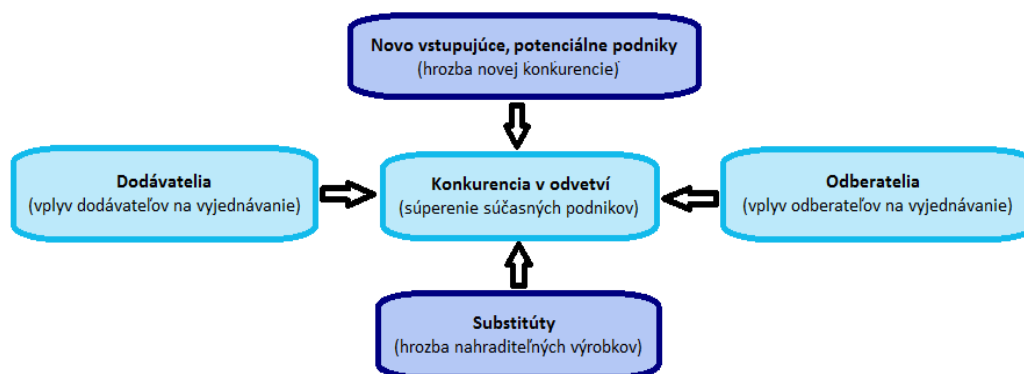
Sedláčková a Buchta (2006, s 11) pri analýze mikrookolia kladú dôraz na konkurenčné prostredie. Tvrdia, že aj úspešný podnik sa pod tlakom konkurenčných síl môže dostať do problémov. Pre takúto analýzu sa používa známy Porterov model piatich konkurenčných síl.

PORTEROV MODEL piatich konkurenčných síl

V osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia sa objavuje harvardský prístup dosiahnutia konkurenčnej výhody podniku, ktorý šíril profesor Michael Porter. Knihy, ktoré vydal, sú veľmi rozsiahle, čo má negatívny vplyv na interpretáciu Porterovho prístupu, pretože ďalší autori si vyberajú len určité časti bez nadväzností a významu. Spôsobuje to, že efekt navrhovaných Porterových postupov stráca prínos. (Zuzák, 2011, s. 92)

Manažérom pri uskutočnení analýzy konkurenčných síl a zároveň odhalení príležitostí a hrozieb pomáha model piatich konkurenčných síl vyvinutý práve Porterom. Tento model analyzuje:

- riziko vstupu potenciálnych konkurentov,
- rivalitu medzi už existujúcimi podnikmi,
- vyjednávaciu silu kupujúcich,
- vyjednávaciu silu dodávateľov,
- hrozbu substitútov. (Dedouchová, 2001, s. 17)



Obr. 2 Porterov model piatich konkurenčných síl
Zdroj: Porter, 1994, s. 4.

Porter tvrdí, že podniky pri zvyšovaní cien a dosahovaní vyšších ziskov obmedzujú hlavne konkurenčné sily. Ovplyvňujú vývoj podniku, vývoj mikrookolia, no okrem toho sú schopné meniť sa v čase. Strategický manažér, ktorý pozná príležitosti (slabá konkurencia) a hrozby (silná konkurencia), by mal byť schopný sformulovať príslušné stratégie, ktoré vedú k adaptácii na hrozby minimálne jednej z piatich síl dosiahnutia konkurenčnej výhody. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Konkurenčné sily Porterovho modelu

1. Hrozba vstupu nových konkurentov

Obava z potenciálnych konkurentov vzniká pri pomyslení na firmy, ktoré ešte nie sú súčasťou konkurenčného prostredia, ale je možné, že sa do neho na základe vlastného rozhodnutia dostanú. To, aké veľké riziko hrozí v prípade vstupu nových konkurentov, závisí od bariér, ktoré vstupujú do odvetvia. Jedná sa o faktory brániace podniku, aby sa presadil. Okrem toho, že výška týchto bariér je hlavným faktorom výnosnosti, ich prekonávanie je spojené s nárastom nákladov. (Svobodová, 2011, s. 166)

Ekonom Joe Bainem zdroje bariér pri novom vstupe rozdelil do troch hlavných skupín, a to oddanosť zákazníkom, maximálne nákladové výhody a miera hospodárnosti.

Zákazníci, ktorí preferujú výrobky podnikov dlhšie fungujúcich na trhu pred výrobkami nových podnikov, sa nazývajú oddaní zákazníci. Podnik s takýmito zákazníkmi spôsobuje veľké problémy novým konkurentom pri získavaní podielu na trhu. Potenciálni konkurenti by museli vynaložiť veľké náklady, aby zmenili rozhodnutia súčasných zákazníkov. (Dedouchová, 2001, s. 18)

Nižšie úplné náklady sú pre existujúce podniky tiež výhodou. Lepšie technológie pri výrobe, patenty, materiály atď. môžu tieto nákladové výhody zapríčiniť. Banky potom považujú súčasné podniky za menej rizikové ako tie novovzniknuté. (Dedouchová, 2001, s. 18–19)

Dôležitá je aj miera hospodárnosti, pri ktorej sa neustále sleduje vzťah nákladových výhod s veľkosťou podielu, ktorý podnik na trhu má. V prípade významnosti nákladových výhod sa výrazne zvyšujú kapitálové náklady nových konkurentov, ktorí vďaka zvýšenému riziku zvažujú svoj vstup na daný trh. (Dedouchová, 2001, s. 19)

Je veľmi dôležité, aby si podnik uvedomil výhodu získania a hlavne udržania všetkých týchto výhod. Mal by sledovať aktuálnu situáciu, pretože ak je riziko, že na trh vstúpi nejaký nový podnik nízke, existujúci podnik má príležitosť byť ziskovejší, a to na základe stanovenia vyšších cien, ktoré si v takej situácii môže dovoliť. (Dedouchová, 2001, s. 19)

2. Súperenie súčasných podnikov

Rivalita medzi jednotlivými podnikmi predstavuje snahu, ktorú konkurenčné podniky vynaložia na získanie pozície na trhu. Najčastejšie sa stretávame s rivalitou cenovou, ktorá je spôsobená silným súperením medzi podnikmi. Takáto rivalita obmedzuje ziskovosť a znižuje výnos z predaja. Rozsah rivality v rámci podnikov spôsobujú tri faktory, a to štruktúra odvetvia, podmienky dopytu a výška bariér pri výstupe. (Sedláčková, 2011, s. 166)

Veľkosť podielu daných firiem určuje štruktúru odvetvia. Existujú rôzne štruktúry a každá z nich má iný dôsledok pre rivalitu. Poznáme štruktúry bez dominantného podniku, kde celok tvorí niekoľko malých či stredných podnikov, a aj

také, ktoré sa vyznačujú len malým množstvom veľkých podnikov, prípadne jedným podnikom. (Dedouchová, 2001, s. 19)

Podmienky dopytu sú pre podnik priaznivé, ak je dopyt rastúci, pretože vďaka tomu môže podnik rozšíriť svoj súčasný podiel na trhu a nemusí sa usilovať o trh iných podnikov. Dopyt rastie iba v dvoch prípadoch, buď vtedy, keď trh rastie pribúdaním nových zákazníkov, alebo ak už existujúci zákazníci začnú nakupovať vo väčšom množstve ako doteraz. Je jasné, že pri klesajúcom dopyte bude konkurencia podnikov oveľa väčšia, čo znamená, že ide o hrozbu pre podniky. Iba v prípade, že získajú časť trhu niektorého z ostatných podnikov, môžu dosiahnuť rast. (Dedouchová, 2001, s. 21)

Ak dopyt klesá, hrozbou sú aj výstupné bariéry. Možno medzi nich zahrnúť napríklad vklad peňazí do zariadení, ktoré nemožno predať ani inak použiť, emócie, vďaka ktorým podnik nechce odísť z daného odvetvia, vzťahy vo vnútri podniku súvisiace so stratégiou a podobne. (Dedouchová, 2001, s. 21)

3. Hrozba substitútov

V prípade, že je možné vytvoriť statok, ktorý v spotrebe dokáže nahradiť produkt daného podniku, definujeme to ako hrozbu substitútu. Je možné, že substitút bude mať lepšiu cenu, alebo sa výrazne odliší svojou kvalitou a zákazník začne nakupovať namiesto pôvodného výrobku tento statok. Hrozba substitútov je rôzna podľa toho, v ktorej oblasti podnik podniká. Ak je odvetvie veľmi ohrozené substitútmi, je dôležité najprv pochopiť, aké potreby sa snaží uspokojiť, a to z pomerne širokého hľadiska. Niektoré odvetvia sú totiž vzájomne prepojené. Treba myslieť na to, že substitúty vznikajú vo všetkých oblastiach podnikania, a preto sa táto hrozba nesmie podceňovať. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50)

4. Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia svoju silu ukazujú pri uzatváraní obchodných zmlúv s podnikmi. Silní dodávatelia si dokážu vydozbyť väčšie výhody ako tí slabší. Dodávatelia sú najväčšou hrozbou, ak zvýšia ceny a podnik ich musí buď prijať, alebo prejsť na odber produktov s nižšou kvalitou. Ani jedna z variant nespôsobuje podniku vyšší zisk, čo znamená, že ziskovosť podniku čiastočne závisí na dodávateľských schopnostiach. Cieľom podniku ako kupujúceho je požadovať čo najvyššiu kvalitu za čo najnižšie ceny, čo je možné iba v prípade, že narazí na slabého dodávateľa. (Dedouchová, 2001, s. 22)

Sedláčková (2011, s. 166) vidí väčšiu silu dodávateľov v niekoľkých prípadoch, ktorými sú:

- žiadny alebo minimálny počet dodávaných substitútov,
- nepodstatnosť podnikateľského odvetvia pre dodávateľov,
- výrazná odlišnosť dodávateľov,
- hrozba vertikálneho spojenia jednotlivých dodávateľov,
- neschopnosť vertikálneho spojenia jednotlivých kupujúcich.

5. Vyjednávacía sila kupujúcich

Podobne ako dodávatelia, aj kupujúci môžu byť hrozbou, ak sa usilujú o získanie lepších podmienok vyjednávaním nižšej ceny, či požadovaním vyššej kvality a spoľahlivejšieho servisu. Takýto odberatelia vyvíjajú tlak na podnik, ktorý vďaka tomu dosahuje nižší výnos a v rámci odvetvia dochádza aj k rozvráteniu vzťahov medzi konkurentami. Podnik môže zvýšiť ceny a zabezpečiť si tak vyšší zisk, iba ak vie, že jedná so slabým kupujúcim. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54)

Podľa Portera väčšia sila kupujúcich sa objavuje v prípade splnenia niektorej z týchto podmienok:

- ak ku hlavnému postaveniu odberateľov vedie to, že prostredie ponúkajúce výrobky obsahuje viacero malých podnikov a odberatelia predstavujú málo veľkých podnikov,
- ak odberatelia nakupujú vo veľkom množstve a snažia sa kvôli tomu zjednať čo najnižšie ceny,
- ak sa odberatelia môžu rozhodovať medzi viacerými predávajúcimi podnikmi, čo spôsobí, že podniky s vyššími cenami sa musia prispôbiť konkurujúcim podnikom a tiež znižovať ceny, aby si získali zákazníkov,
- ak je ekonomicky možné, aby odberateľ nakupoval súčasne od viacerých predávajúcich podnikov,
- ak je možné, aby si odberateľ sám vyrobil to, čo pôvodne chcel kúpiť od predávajúceho pri nižších nákladoch, pričom si predávajúci musí uvedomiť vážnosť tejto hrozby. (Dedouchová, 2001, s. 22)

3.5 Analýza vnútorného prostredia

Analyzovať vnútorné prostredie znamená zhodnotiť situáciu firmy. Ak chceme pre podnik navrhnúť stratégiu účinnú vzhľadom k vonkajšiemu prostrediu a zároveň realizateľnú a udržateľnú, pričom budeme rešpektovať možnosti podniku, je nutné previesť analýzu vnútorných zdrojov podniku, ako aj analýzu schopností firmy. Pri hodnotení zdrojov je dôležité brať do úvahy všetky druhy zdrojov, pretože to nie je také jednoduché. Hlavné zdroje možno rozdeliť do štyroch elementárnych skupín:

- **HMOTNÉ zdroje** – stroje, budovy, energie a podobne (vďaka známemu stavu a štruktúre ich môžeme jednoducho identifikovať),
- **NEHMOTNÉ zdroje** – licencie, patenty, lojalita zamestnancov a podobne (sú merateľné a možno ich porovnávať, preto je ich identifikácia zložitejšia),
- **ĽUDSKÉ zdroje** – medzi hmotné zdroje patria ľudia, ich počet, veková a kvalifikačná štruktúra, k nehmotným zdrojom zaraďujeme schopnosti, skúsenosti a podobne,
- **FINANČNÉ zdroje** – vlastný kapitál, finančná hotovosť, vedenie pohľadávok a záväzkov. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 348)

Výsledkom analýzy vnútorného prostredia je odhalenie slabých a silných stránok podniku v jeho použiteľných oblastiach. Každý podnik má niekoľko silných, no tak tiež slabých stránok. Finančne silnejšie bývajú väčšie podniky, ktoré však nie sú natoľko efektívne pre malé segmenty na trhu a okrem toho pomalšie reagujú na zmeny. (Mallya, 2007, s. 53)

3.5.1 Analýza zdrojov a schopností podniku

Aby sme zistili slabé a silné stránky podniku, pre analýzu vnútorných faktorov môžeme využiť niekoľko metód. V ďalších podkapitolách sa podrobnejšie budeme venovať dvom z nich, a to princípu kľúčových faktorov a metóde hodnotového reťazca.

Princíp kľúčových faktorov

Všetky podniky majú svoje charakteristické zdroje a schopnosti, no pre dosiahnutie úspechu sú nútené sledovať aj kľúčové faktory. Na základe týchto faktorov je možné zistiť, aké má podnik prednosti a čo je teda jeho konkurenčnou výhodou. Pomocou kľúčových faktorov vieme vydedukovať, či je podnik úspešný, alebo nie je, a aj to, či dosahuje zisk alebo nie. Pri určovaní stratégie podniku patria kľúčové faktory k hlavným východiskám. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 61)

Existuje množstvo autorov, ktorí popisujú kľúčové faktory, ale každý z nich k ich analýze pristupuje po svojom. Podľa Charváta (2006, s. 155) sú kľúčové faktory napomáhajúce plniť dlhodobé ciele rozvoj ľudského kapitálu, marketingová podpora, strategické partnerstvo s materskou firmou a unikátnosť zdrojov. Lhotský (2010, s. 43) za nevyhnutnú považuje analýzu piatich skupín faktorov, ktorým sa budeme v nasledujúcich odstavcoch bližšie venovať.

Faktory technického rozvoja

K tomu, aby podnik získal konkurenčnú výhodu, intenzívne napomáha technický, niekde uvádzaný aj ako vedecko-technický rozvoj. Prispieva k tvorbe nového, alebo sa snaží vylepšiť už existujúci výrobok trhu, čím dochádza k zlepšeniu výroby a zároveň k zlepšeniu cenovej politiky. Pre podnik môže byť technický rozvoj dôležitý aj v prípade, že sa priamo nezaobrá týmto rozvojom ani výrobou, stačí, že tovar nakupuje a usiluje sa predat' ho konkrétnemu zákazníkovi. Neustále sa treba zamýšľať nad tým ako efektívne zladiť to, čo firma ponúka, s tým, čo zákazník chce, snažiť sa dopredu odhadnúť technologický vývoj v obore a nebrániť sa inováciám. (Lhotský, 2010, s. 53–54)

Distribučné a marketingové faktory

Povaha produktu a počet zákazníkov rozhodujú o dôležitosti marketingových faktorov. V súčasnej dobe je však práve marketing to, čo zabezpečuje konkurenčnú výhodu, čo znamená, že dôležitosť týchto faktorov skutočne narastá. Pod marketing zaradíme činnosti, ktoré plnia potreby a požiadavky trhu za účelom ich zis-

ku a realizácie. K dosiahnutiu marketingových cieľov slúži podniku súbor marketingových nástrojov, inak nazývaný aj marketingový mix. Faktory tvoriace tento mix sú product (produkt), price (cena), place (miesto a distribúcia), promotion (propagácia), ktoré majú na základe rovnakých začiatkových písmen súhrnné označenie „4P“. (Lhotský, 2010, s. 43)

Výrobné faktory a faktory riadenia výroby

Hlavným cieľom pre podnik je vyrábať produkty schopné konkurencie pri čo najnižších nákladoch. V prípade, že sa jedná o výrobné faktory a faktory riadenia výroby, je dobré spomenúť aj analýzu hospodárnosti a účinnosti servisných procesov podniku. Okrem toho sa v súčasnosti vyžaduje flexibilita výrobných možností, a to najmä kvôli rozširujúcemu sa trendu stále kratšieho životného cyklu výrobkov. (Lhotský, 2010, s. 52–53)

Faktory pracovných zdrojov

Pre podnik je v tomto prípade dôležité zistiť štyri základné veci, a to, či má vhodných ľudí s potrebnými znalosťami na správnom mieste, či dokáže poskytnúť lákavé pracovné podmienky, aké má vzťahy s orgánmi pre vzdelávanie a aká je informovanosť pracovníkov o vnútornom rozvoji organizácie. (Mallya, 2007, s. 63)

Lhotský (2010, s. 58) ako dôležitý poznatok dodáva efektívnosť personálnej politiky, s čím súvisí organizačná štruktúra firmy, riadenie ľudských zdrojov, vedenie a hodnotenie ľudí, stimulácia zamestnancov a ich motivovanie. To, či je podnik úspešný, je zvyčajne v rukách práve týchto ľudí.

Horovitz (1994, s. 66) je názoru, že skeptický zamestnanec nie je schopný presvedčiť zákazníka, z čoho vyplýva, že podniku sa bude dariť, iba ak bude mať zamestnancov, ktorých presvedčí o svojej kvalite a oni budú mať rovnaký vplyv na zákazníkov.

O dôležitosti ľudských zdrojov nepochybuje množstvo autorov, jednou z nich je rozhodne aj Cimbalníková (2013, s. 19), ktorá hovorí, že stratégia podniku úzko súvisí so stratégiou ľudských zdrojov.

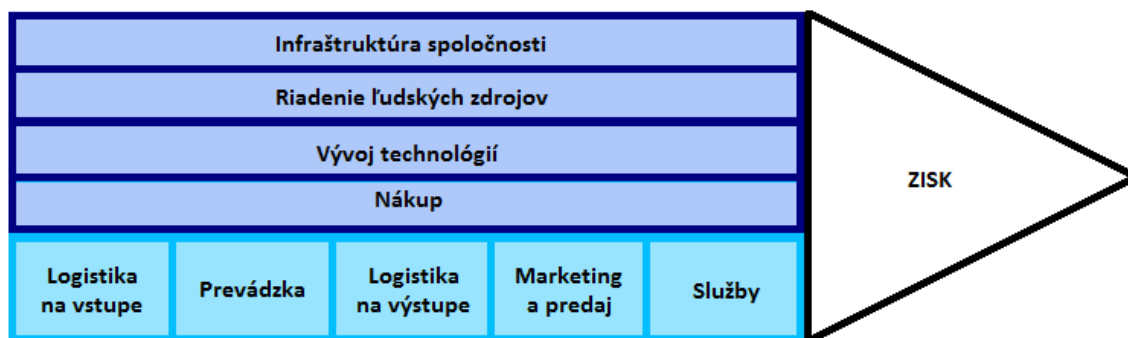
Finančné a rozpočtové faktory

Finančné a rozpočtové faktory nám na základe finančných hľadísk pomáhajú zanalyzovať terajší stav podniku a zároveň zistiť, či je zvolený strategický rozvoj podniku vôbec reálny. Ak chceme zhodnotiť finančné faktory, môžeme k tomu použiť ako jednoduché, tak aj zložitejšie metódy. Jedná sa napríklad o majetkovú štruktúru podniku znázorňujúcu skutočne detailnú štruktúru aktív v podniku, finančnú štruktúru podniku, ktorá zobrazuje štruktúru podnikového kapitálu slúžiaceho ako finančný zdroj majetku alebo aj výkaz ziskov a strát, ktorý nás informuje o tom aké náklady, výnosy a hospodársky výsledok má podnik za určité obdobie. (Lhotský, 2010, s. 49–51)

Metóda hodnotového reťazca

Pre zistenie slabých a silných stránok podniku môžeme využiť aj Porterov hodnotový reťazec. Ide o nástroj, prostredníctvom ktorého je možné identifikovať spôsoby ako vytvoriť pre zákazníka väčšiu hodnotu. Konkurenčná výhoda vzniká hodnotou vytvorenou našimi zdrojmi a za pomoci našich schopností. No okrem toho existujú vo firme aj ďalšie činnosti, ktoré tvoria pre zákazníka hodnotu zabezpečujúcu preferenciu nášho výrobku pred konkurenčným. (Kotler, 2007, s. 542)

Michael Porter (1985, s. 557) rozlišuje deväť takýchto činností. Päť z nich patrí medzi primárne činnosti a zvyšné štyri sú súčasťou podporných činností. Na obrázku č. 3 je tento hodnotový reťazec znázornený spolu so všetkými činnosťami, pričom primárne sú zobrazené v svetlomodrých častiach reťazca a v tmavomodrých možno vidieť podporné činnosti.



Obr. 3 Hodnotový reťazec
Zdroj: Porter, 1985, s. 557

3.6 Syntéza výsledkov na základe SWOT analýzy

Hneď v úvode je dôležité vysvetliť, čo symbolizujú jednotlivé písmená v názve tejto analýzy. Skratku SWOT tvoria začiatkové písmená konkrétnych anglických slov:

S (Strengths) – silné stránky,

W (Weaknesses) – slabé stránky,

O (Opportunities) – príležitosti,

T (Threats) – hrozby. (Charvát, 2006, s. 35)

Swot analýza je základný nástroj pre systematickú analýzu sústredujúci sa najmä na kľúčové faktory, od ktorých sa odvíja strategické postavenie podniku. Táto analýza najskôr identifikuje najdôležitejšie slabé a silné stránky podniku a potom ich porovnáva s jeho príležitosťami a hrozbami, z čoho vyvodí záver v podobe syntézy slúžiacej ako hlavné východisko pre tvorbu stratégie. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91)

Cieľom SWOT analýzy je zistiť, ako veľmi sa s nastávajúcimi zmenami v prostredí vie vyrovnat' už existujúca stratégia podniku a jeho charakteristické silné a slabé miesta. (Jakubíková, 2008, s. 103)

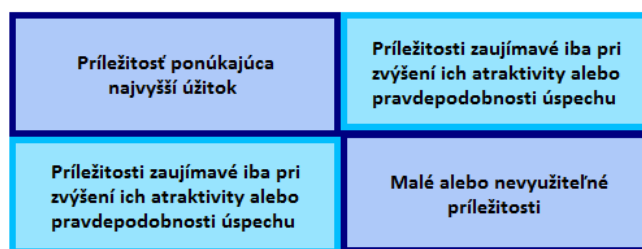
Podľa Dědinu a Cejthamra je pre osobu tvoriacu strategický plán SWOT analýza potrebná vo viacerých smeroch, a to:

- Logicky napomáha manažérom pri hodnotení terajšej a budúcej pozície ich firmy.
- Na základe spomínaného hodnotenia sú manažéri schopní posúdiť tie najvhodnejšie strategické alternatívy v ich súčasnej situácii.
- Aby manažéri dostali informácie o tom, ktoré oblasti (interné alebo externé) získali, či v opačnom prípade stratili časť významu z hľadiska činností podniku, môže byť analýza realizovaná periodicky.
- Smeruje k lepšej výkonnosti firmy.

Keďže táto analýza pôvodne pozostáva z dvoch analýz, je dobré vedieť, ktorou začať. Odporúča sa ako prvú previesť externú analýzu, čiže analýzu OT týkajúcu sa príležitostí a hrozieb, ktoré súvisia s vonkajším makro aj mikroprostredím. Hneď po externej analýze je rovnako dôležité previesť aj internú analýzu súvisiacu naopak s vnútorným prostredím. (Jakubíková, 2008, s. 103)

3.6.1 Analýza príležitostí a hrozieb (externá analýza)

Vďaka tejto analýze je možné rozlišovať také príležitosti, ktoré sú pre firmu zaujímavé a môžu jej zabezpečiť určité výhody. Na druhej strane upozorňuje na vnímanie problémov, s ktorými sa podnik bude musieť vyrovnat'. Existuje matica príležitostí na obrázku č. 4, ktorá hodnotí príležitosti podľa atraktívnosti a možnosti dosiahnutia úspechu, ale aj matica hrozieb na obrázku č. 5 hodnotiacia riziká na základe vážnosti a pravdepodobnosti vzniku rizika. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 42)



Obr. 4 Matica príležitostí
Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005, s. 42

Najväznejšie riziko	Nutné skúmať hrozbu vážnejšieho rizika
Nutné skúmať hrozbu vážnejšieho rizika	Malé ignorovateľné riziká

Obr. 5 Matica hrozieb
Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005, s. 43

3.6.2 Analýza silných a slabých stránok (interná analýza)

V rámci tejto analýzy je pri posudzovaní slabých a silných stránok podniku nutné odstupňovať jednotlivé faktory podľa dôležitosti (kľúčová silná alebo slabá stránka, okrajová silná alebo slabá stránka, neutrálny faktor) a tiež podľa výkonu (nízky, stredný, vysoký). Po spojení stupňa výkonu a dôležitosti tvoria výsledok štyri odlišné alternatívy zobrazené pomocou matice dôležitosti a výkonu na obrázku č. 6. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 43)

		výkon	
		vysoký	nízky
dôležitosť	vysoká	sústrediť snahu	udržať snahu
	nízka	udržať snahu	nízka priorita

Obr. 6 Matica dôležitosti a výkonu
Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005, s. 43

3.6.3 Matica SWOT

Sedláčková a Buchta (2006, s. 92–93) vyvodzujú z matice SWOT štyri varianty stratégií:

- Stratégia SO (MAXI-MAXI) – najpriaznivejšia stratégia pre podnik, pretože podnik je schopný využiť príležitosti z okolia za pomoci svojich silných stránok.
- Stratégia WO (MINI-MAXI) – pri tejto stratégii je hlavným úmyslom minimalizovať slabosti podniku, pričom využíva príležitosti, ktoré trh ponúka.
- Stratégia ST (MAXI-MINI) – vďaka tejto stratégii je podnik schopný uplatnením svojich silných stránok prekonať hrozby trhu.
- Stratégia WT (MINI-MINI) – najmenej priaznivá stratégia pre podnik, pretože úmyslom nie je len minimalizovať jeho slabé stránky, ale zároveň čeliť hrozbám, ktoré prichádzajú z trhu.

Vnútorné faktory Vonkajšie faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
Príležitosti O	Stratégia SO MAXI – MAXI	Stratégia WO MINI – MAXI
Hrozby T	Stratégia ST MAXI – MINI	Stratégia WT MINI – MINI

Obr. 7 Matica SWOT
Zdroj: Duchoň, Šafrániková, 2008, s. 98

4 Metodika práce

Bakalárska práca pozostáva z dvoch základných častí, ktoré sú pomenované ako Prehľad literatúry a Výsledky.

Literárny prehľad obsahuje základné znalosti z oblasti strategického riadenia a poukazuje na metodické postupy, ktoré budú použité vo vlastnej práci autora. V prvej časti literárneho prehľadu sú uvedené stručné poznatky týkajúce sa oblasti strategického riadenia. Za ňou nasleduje časť orientovaná na strategickú analýzu. V rámci tejto analýzy sú teoreticky vysvetlené aj pojmy prostredie managementu, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia a dôležitá SWOT analýza. Pri analýzach prostredia sú uvedené metódy, ktoré napomáhajú k ich realizácii. Teoretická časť tejto práce je vytvorená na základe názorov a pohľadov viacerých autorov zaoberajúcich sa touto oblasťou. Všetky informácie sú aktuálne a sú čerpané z kvalitných odborných literatúr, a to najmä z českých a slovenských, ale v niektorých prípadoch aj z anglických zdrojov. Všetky zdroje sú uvedené v literárnom prehľade v záverečnej časti práce.

Časť Výsledky v úvode zahŕňa stručnú a výstižnú charakteristiku rozoberanej spoločnosti Triple centrum, s. r. o., ktorá začína jej predstavením, pokračuje spomenutím základných informácií a štatutárneho orgánu a končí opísaním loga tejto spoločnosti. Nasleduje analýza vonkajšieho prostredia. Ako prvé je pomocou analýzy PESTE skúmané makroprostredie. V rámci tejto analýzy sú podrobne rozobrané politicko-legislatívne, ekonomické, sociálne a demografické, technologické a napokon aj ekologické faktory. Pre presnosť a dôveryhodnosť štatistických údajov, ktoré sú dôležité pre túto analýzu, je využitá stránka samotného Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktorej súčasťou je aj potrebná databáza SLOVSTAT online. Okrem toho niektoré údaje sú čerpané z výročných správ Národnej banky Slovenskej republiky. Spoločnosť Triple centrum, s. r. o. sa nachádza priamo v Košiciach, preto pri analýze určitých faktorov je výskum sústredený priamo na toto mesto, no vzhľadom na dostupnosť údajov je väčšinou uvádzaný pohľad v rámci celej krajiny. Po makroprostredí je analyzované aj mikroprostredie za pomoci zvoleného Porterovho modelu piatich konkurenčných síl v zvolenom poradí. Ako prvé je popísané riziko vstupu nových konkurentov, potom nasleduje súperenie súčasných podnikov, vplyv kupujúcich a následne dodávateľov na vyjednávaciu silu a na záver je zhodnotená hrozba substitútov. Aby firma bola úspešná, je nutné zhodnotiť konkurenciu, a to je možné práve na základe tohto modelu, takže z tohto dôvodu bol aj zvolený. Pri skúmaní mikroprostredia sú nevyhnutné internetové zdroje s informáciami o konkurentoch a dodávateľoch. Všetky údaje uvedené pri analýze vonkajšieho prostredia majú ročný odstup a siahajú od roku 2009 po najdostupnejší rok v databázach. V celom texte tejto analýzy sa v zátvorkách odkazuje na príležitosti (O), a taktiež na hrozby (T), ktoré sú na základe faktov identifikované, pre lepšiu prehľadnosť spísané do tabuľky a následne použité v SWOT analýze. Po analýze oboch častí vonkajšieho prostredia pokračuje analýza prostredia vnútorného. Zvolený Princíp kľúčových faktorov dopomáha k analyzovaniu spoločnos-

ti Triple centrum, s. r. o. z jej vnútra. Medzi kľúčové faktory patria faktory technického rozvoja, pracovných zdrojov, výrobné faktory a faktory riadenia výroby, distribučné a marketingové a ako posledné finančné a rozpočtové faktory. Takáto analýza je dôležitá pre zistenie schopností a perspektívy danej spoločnosti. Údaje a informácie o firme sú z veľkej časti od konateľky tejto spoločnosti, no sú doplnené aj z jej webových stránok, zo stránky obchodného registra Slovenskej republiky, či z iných internetových zdrojov. Pri vnútornej analýze je v texte upozornené na slabé (W) a silné (S) stránky spoločnosti, ktoré jasne vyplývajú zo získaných informácií, sú taktiež spísané do tabuľky a neskôr využité v analýze SWOT. Po internej analýze nasleduje už spomínaná SWOT analýza. V rámci nej je vytvorená SWOT matica, ktorá obsahuje už len faktory považované za najdôležitejšie a najvýznamnejšie. Výber takýchto faktorov prebehol v spolupráci s majiteľkou fitness centra za využitia matice príležitosti, matice hrozieb a matice dôležitosti a výkonu v súlade s literatúrou podľa autorov Dédina, Cejthamr (2005). Následne spojením niektorých z faktorov SWOT matice a ich zhodnotením sú vytvorené štyri rôzne stratégie pre podnik, a to MAXI-MAXI, MINI-MAXI, MAXI-MINI, MINI-MINI, ktoré by mali v budúcnosti zlepšiť prevádzkovanie spoločnosti a dokonca podporiť jej rozvoj. Po konzultácii s majiteľkou sú ňou vybrané dve stratégie aj ekonomicky zhodnotené.

Celá práca obsahuje kvôli lepšej prehľadnosti dôležitých informácií v danej problematike tabuľky a obrázky, ktoré sú vytvárané samotnou autorkou. Pri kreslení obrázkov je využívaný aj skicár a po vytvorení sú vložené do práce.

Po vlastnej práci v časti Výsledky nasleduje Diskusia, v ktorej sa rieši to, čím sa práca zaoberá. Sú tam konkrétne rozoberané údaje získané z analýzy vonkajšieho aj vnútorného prostredia, čo znamená, že sú popísané najdôležitejšie hrozby a príležitosti spoločnosti 3PLE a tiež najvýznamnejšie slabé a silné stránky tejto firmy. Podstatou Diskusie je zhrnutie jednotlivých navrhovaných stratégií, ich stručné zhodnotenie a prínos pre spoločnosť. Na konci tejto časti je vyjadrený vlastný názor na vypracovanú prácu.

Poslednú časť tvorí Záver, kde je stručne popísaný postup práce, sú spomenuté konkrétne použité metódy a je uvedené aj zhodnotené splnenie hlavného cieľa.

5 Výsledky

5.1 Predstavenie spoločnosti

Fitness centrum, ktoré je analyzované v tejto práci sa nazýva 3PLE. Táto firma Triple centrum, s. r. o. je rodinná firma, ktorú spravujú dve sestry. Má sídlo v Košiciach a funguje už od roku 2012, no v tej dobe sa spoločnosť venovala ešte iným aktivitám. Tieto činnosti však neboli úplne podľa predstáv oboch majiteľiek. Ich snom bolo založiť vlastné fitness centrum. Dôvod bol vraj úplne jednoduchý, snaha podporiť ľudí, ktorých súčasťou života je šport. Ako tvrdia, riadia sa jedným dobre známym mottom „Zober loptu, nie drogy“. Túto myšlienku si vzali k srdcu a vysvetľujú si ju tak, že je dobré, ak človek robí akýkoľvek šport, pretože sú názoru, že človek, ktorý športuje musí mať disciplínu, čo sa odzrkadlí nielen v športe, ale aj v reálnom živote. Samé sa v detstve venovali cvičeniu, a preto môžu s presvedčením povedať, že dni takýchto ľudí nie sú premrhané, keďže si dokážu privstať z vlastnej vôle, aby mali počas dňa na všetko potrebné dostatok času. Na druhej strane takíto ľudia podľa nich nepotrebujú k svojmu životu alkohol, drogy ani cigarety, pretože to cvičeniu odporuje. Z toho vyplýva, že človek, ktorý športuje, si neničí svoje zdravie, ale práve naopak, snaží sa o zdravý životný štýl, ktorý je však omnoho náročnejší, a práve to je ten dôvod, prečo chcú takýchto ľudí podporiť.

Od 15. 5. 2014 sa teda konateľky rozhodli zmeniť hlavnú činnosť ich podnikania na prevádzkovanie fitness centra. V známom obchodnom stredisku otvorili úplne novú košickú posilňovňu. Pred spustením prevádzky upravili priestory na mezonet a všetko kompletne zrekonštruovali, čo si vyžiadalo veľké finančné prostriedky. Za nutnosť pri vstupe na daný trh považovali odlíšenie od silnej konkurencie, preto sa rozhodli zároveň pre vybudovanie rekreačnej zóny v podobe wellness, ktorá je v spojení s fitness centrom neobvyklá. Pridaním solária a samostatných miestností pre rôzne druhy masáží sa im podarilo vytvoriť veľký fitness komplex s atraktívnymi doplnkovými službami. Neodmysliteľnou súčasťou tohto komplexu je aj vymedzená plocha pre podporu zdravej výživy, kde okrem samotného predaja výživových doplnkov funguje tiež odborné poradenstvo.

Dané fitness centrum je na trhu krátko, teda nemá bohatú históriu a zatiaľ ani najlepšie výsledky. Prvé roky podnikania sú však vždy pre novovzniknuté projekty náročné z viacerých hľadísk, či už ide o veľkú finančnú záťaž, odolanie tlaku konkurencie alebo neustálu snahu o získanie a udržanie zákazníka. Konateľky spoločnosti sú však presvedčené, že má potenciál byť úspešným, preto vždy rady privítajú každý dobrý nápad, ktorý by mohol pozitívne ovplyvniť chod posilňovne.

5.1.1 Základné údaje o spoločnosti

Tab. 1 Prehľad základných údajov o spoločnosti 3PLE

Obchodné meno	Triple centrum, s. r. o.
Sídlo	Moldavská cesta 32, 040 11 Košice, Slovenská republika
IČO	46 484 663
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Vznik	1. 1. 2012
Základné imanie	5 000 eur

Zdroj: Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2017

5.1.2 Štatutárny orgán

Štatutárnym orgánom firmy sú jej konatelia. Majú právo samostatne konať a podpisovať za spoločnosť. Túto firmu vedú dve konateľky, ktoré sú uvedené v tabuľke č. 2.

Tab. 2 Konatelia spoločnosti 3PLE

Meno konateľa	Adresa konateľa	Vznik funkcie
Kristína Vencelová	Vyšná Hutka 127	1. 1. 2012
Jitka Kubizniaková	Goetheho 455/17, Košice-Krásna	15. 7. 2015

Zdroj : Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2017

5.1.3 Logo firmy

Logo spoločnosti 3PLE nie je v žiadnom prípade náhodné. Zámerom konateľov bolo vytvoriť také logo, ktoré by na rozdiel od konkurencie malo skutočný význam, a to znamená, že sa snažili vymyslieť niečo, čo danú posilňovňu vystihuje. Dospeli k tomu, že by nebolo zle, ak by zahŕňalo všetky oblasti ich podnikania. Medzi tieto oblasti, ktoré sa spoločnosť snaží najviac podporovať a presadzovať, sú fitness, wellness a zdravá výživa. Keďže sú tri, názov ich spoločnosti pomenovali 3PLE ako trojitá sila ich záujmov. Logo je jednoduché, výstižné a má čiernobielu farbu. Ako môžeme vidieť na obrázku č. 8, obsahuje názov firmy a pod ním je v kontraste vyjadrená relaxačná zóna so zónou pre dosahovanie športových výkonov. Chceli tým poukázať na to, že práve u nich je pre verných a stálych klientov po dobre odvedenej práci v posilňovni zabezpečený aj priestor pre oddych, ktorý môžu stále naplno využívať.



Obr. 8 Firemné logo

Zdroj: 3ple centrum wellness-fitness, 2017

5.2 Analýza vonkajšieho prostredia

5.2.1 Analýza makroprostredia

PESTE analýza

1. Politicko-legislatívne faktory

Politická situácia v Slovenskej republike

Slovenská republika je od roku 1993 samostatným štátom. Vláda je vždy volená na štyri roky, čo znamená, že v slovenskej histórii je súčasná vláda už deviatu v poradí. O terajšom zoskupení vlády sa rozhodlo 5. marca 2016, kedy sa konali voľby. Situácia v politike bola oproti minulému volebnému obdobiu oveľa zložitejšia, keďže ani jedna politická strana nezískala vo voľbách taký mandát, aby bola schopná sama zostaviť vládu. Aj v roku 2016 ľudia najviac dôverovali ľavicovej politickej strane SMER – SD, no táto strana mala spočiatku značné problémy pri zostavení vlády, pretože s ňou ostatné strany nechceli spolupracovať. Nakoniec sa však SMER – SD dohodol s tromi ďalšími stranami (MOST – HÍD, SNS a #SIEŤ) a vytvorili štvorkoalíciu. Kvôli problémom v politickej strane #SIEŤ sa 1. septembra 2016 definitívne podpísala nová koalíčná dohoda, v ktorej figurujú už len tri strany, a to SMER – SD, SNS a MOST – HÍD ako trojkoalícia namiesto pôvodnej štvorkoalície. Znamená to, že súčasná vláda už nie je taká stabilná, ako bola v rokoch 2012–2016. (=> T1) (SITA, 2016)

Spolupráca Slovenskej republiky s medzinárodnými organizáciami

Slovensko je krajina, ktorá má množstvo diplomatických vzťahov až so 173 krajinami sveta. Je členom viacerých medzinárodných organizácií, z ktorých najznámejšie v nasledujúcich riadkoch spomenieme. (ARDAL, 2009)

Ako prvú medzinárodnú organizáciu, ktorú je dôležité uviesť je Európska únia (ďalej len EÚ), do ktorej Slovenská republika vstúpila 1. mája 2004. So vstupom súvisí aj ďalšia veľká zmena v tejto krajine uskutočnená o necelých 5 rokov od riadneho členstva v EÚ, a to prijatie eura za svoju oficiálnu menu. Toto členstvo v EÚ prinieslo niekoľko výhod ako napríklad odstránenie obchodných prekážok, zvýšenie konkurencie vo všetkých ekonomických sektoroch, dotácie v podobe finančných prostriedkov (euro fondy), podpora vstupu zahraničného kapitálu, príliv

nových pracovných miest, ako aj možnosť vycestovať za prácou do zahraničia, zavádzanie moderných technológií, nové podnikateľské príležitosti medzi Slovenskom a EÚ a mnoho ďalších. **(=>O1)** Novovytvorené spolupráce so sebou okrem výhod vždy prinášajú aj nejaké nevýhody. Za najpodstatnejšie negatíva považujeme ohrozenie slabších podnikateľských subjektov veľkou konkurenciou, vyššie náklady na zavedenie technických noriem EÚ, odliv vzdelaných ľudí za prácou do zahraničia, nutná investícia potrebná pre začlenenie Slovenska do EÚ a iné. **(=>T2)** (EuroEkonom, 2008)

Dňa 21. decembra 2007 sa Slovenská republika stala aj členom Schengenského priestoru, čo umožnilo občanom tejto krajiny slobodnejší pohyb po ostatných krajinách Schengenu. Toto členstvo upravuje ochranu vonkajších hraníc a spoločnú colnú politiku pri dovoze z nečlenských krajín EÚ. **(=>O2)** (Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2017)

Ako už bolo vyššie uvedené, Slovenská republika nie je členom len jednej medzinárodnej organizácie, ale v rámci Európy spolupracuje napríklad s Radou Európy (COE), či s Energetickou Chartou (ENERGY CHARTER). Spolupôsobenie v oblasti bezpečnosti má s Organizáciou severoatlantickej zmluvy (NATO) ako aj s Organizáciou pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OSCE). Je členom Organizácie spojených národov (OSN) a organizácií systému OSN, medzi ktoré patrí napríklad aj Organizácia spojených národov pre vzdelávanie, vedu a kultúru (UNESCO). Ostatné medzinárodné organizácie, kde má Slovenská republika členstvo sú Svetová obchodná organizácia (WTO), Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). Čo sa týka medzinárodnej regionálnej spolupráce a regionálneho zoskupenia, najznámejšia je spolupráca v rámci Vyšehradskej skupiny (V4). Slovenská republika je súčasťou aj niektorých zmiešaných a zahraničných obchodno-priemyselných komôr, medzinárodných finančných a súdnych inštitúcií. (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí, 2016)

Daňová politika

Parlament v roku 2016 schválil novelu zákona o dani z príjmov, ktorá je platná od 1. januára 2017. Táto novela obsahuje v porovnaní s minulými rokmi niekoľko dôležitých zmien. Za najdôležitejšie zmeny týkajúce sa podnikateľov považujeme určite zníženie sadzby dane z príjmov pre firmy, ktorá má klesajúcu tendenciu za posledné tri roky. V roku 2015 bola sadzba dane 23 %, v roku 2016 to bolo už len 22 % a rok 2017 priniesol zníženie tejto sadzby na 21 %. Aj napriek neustálemu poklesu je to v porovnaní s inými krajinami stále vysoké percento, pretože mnohé štáty majú výšku tejto sadzby 19 %, no pri takomto vývoji by aj Slovensko mohlo o dva roky dosahovať túto žiadanú hranicu. **(=>T3)** Druhou podstatnou zmenou v novele sú zmeny v paušálnych výdavkoch. Zvýši sa ich suma zo súčasných 40 % na 60 % z celkového úhrnu príjmov. Okrem toho, mesačný limit stanovený pevnou sumou 420 eur platný do 31. decembra 2016 je zrušený. Od 1. januára 2017 existuje pre paušálne výdavky nový a jediný limit 20 000 eur, ktorý bude platný za celý kalendárny rok. **(=>O3)** Tretia významná zmena sa týka obmedzenia výdavkov na prevádzkovanie vypožičaného majetku, a to zásadným spôsobom. Znamená to, že za daňovo neuznané náklady sa od platnosti novely budú považovať náklady na

prevádzkovanie, technické zhodnotenie, opravy a údržbu hnutelnosti a nehnuteľnosti, ktorá je používaná na základe zmluvy o výpožičke. V tomto prípade sú výnimkou iba náklady na energie, ktoré vynaloží užívateľ. (**=>T4**)

Ďalšie zmeny prichádzajúce s novelou v roku 2017 sú zmeny v zdaňovaní dividend, zmeny v zdaňovaní podielov na likvidačných zostatkoch a zmeny pri transferovom ocenení. (Benko, 2016)

Podnikateľské prostredie

Prostredie pre podnikanie sa v poslednom období mierne zhoršuje, aj keď je pravda, že pokles je pomalší kvôli nižšiemu počtu nových zákonov z dôvodu volebného odmlčania parlamentu. Vývoj podnikateľského prostredia je v očiach podnikateľov stále negatívny. Na zlé hodnotenie vplýva veľa faktov. Jedným z nich je uplatňovanie rovnosti pred zákonom, čoho príčinou sú udalosti ako kauza Bašternák, či napätie medzi opozíciou a koalíciou. Boj s náročnou legislatívou, úradnými kontrolami a pokutami, ako aj so zadržiavaním prostriedkov podnikateľa považujú za citlivú tému. Podozrievajú niektorých špekulantov, že sú chránení práve politikmi a podnikajú tak na úkor čestných podnikateľov a tých, ktorí poctivo platia dane. Hneď na druhom mieste v negatívnom hodnotení je vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Dôvodom sú chýbajúce zmeny, ktoré by zlepšili fungovanie súdov na Slovensku. Tretie miesto negatívneho hodnotenia získala funkčnosť politického systému v krajine. Pretrvávajúce spory medzi koalíciou a opozíciou, odvolávanie ministrov a zábrany z oboch strán na stretnutiach Národnej rady Slovenskej republiky podnikateľov nepresviedčajú o tom, že poslanci sú schopní zlepšiť podnikateľské prostredie. (**=>T5**) Oblasti, v ktorých podnik sám vplýva na kvalitu podnikateľského prostredia, dostali pozitívne hodnotenie. Máme konkrétne na mysli postoj k životnému prostrediu, úroveň likvidity a dodržiavanie vlastných záväzkov, ako aj jednanie s obchodným partnerom a riešenie konfliktov. Pozitívne hodnotenie dosahuje aj cenová stabilita a prístup k finančným zdrojom, ktoré však už nepatria do tejto oblasti. (**=>O4**) Záporná stránka vlastného vplyvu je produktivita a zisk podnikov. (**=>T6**) (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2016)

2. Ekonomické faktory

Hospodárstvo krajiny je výrazne ovplyvňované makroekonomickými ukazovateľmi. V nasledujúcej časti zanalyzujeme najvýznamnejšie z nich a zhodnotíme, aký je ich momentálny vplyv na slovenskú ekonomiku.

Miera ekonomického rastu

Vývoj ekonomického rastu môžeme v súčasnosti rozdeliť na vývoj pred krízou a po kríze. Dôvodom je, že rok 2008 bol pre Slovenskú republiku zlomovým, keď sa v dôsledku celosvetovej ekonomickej krízy výrazne spomalil ekonomický rast. Vtedy ešte nikto nemohol vedieť, že rok 2009 bude ešte horší a bude v histórii reálneho HDP na Slovensku zapísaný ako rok s najväčším poklesom HDP, a to až o 5,4 %. Vývojom pred krízou sa nebudeme zaoberať, zaujíma nás najmä to, ako funguje slovenská ekonomika po kríze. V tabuľke č. 3 môžeme vidieť tempo rastu

reálneho HDP od roku 2009 až po rok 2016. Rast HDP je vidieť už v roku 2010, a to na 5,0 %, čo viedlo k postupnému oživovaniu hospodárstva. Najväčší vplyv na tento rast malo z hľadiska použitia obnovenie zahraničného dopytu a z produkčného hľadiska najmä priemysel a služby. Miera ekonomického rastu dosahovala najvyššiu hodnotu v roku 2015, keď HDP vzrástlo až o 3,8 % v dôsledku výrazného zvýšenia domáceho dopytu. Domáca spotreba vplývala na pozitívny vývoj HDP aj v roku 2016. Prognózy na rok 2017 sú naďalej priaznivé, pretože tržby v ekonomike najmä vďaka priemyslu stále rastú a pretrváva aj rast tržieb v oblasti obchodu a služieb. **(=>O5)** Pre zhodnotenie ekonomického rastu na Slovensku sme použili údaje z výročných správ Národnej banky Slovenska. (Národná banka Slovenska, 2017)

Tab. 3 Miera rastu reálneho HDP v rokoch 2009–2016

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoj HDP (v %)	-5,4	5,0	2,8	1,7	1,5	2,6	3,8	3,3

Zdroj: Národná banka Slovenska, 2017

Úroková miera

Pretrvávajúci rast objemu úverov znamená priaznivú ekonomickú situáciu. Tempo sa však mierne spomalilo, za čo môže útlm na strane ponuky aj dopytu. Dopyt v porovnaní s predchádzajúcim obdobím rástol menej a banky znížili úrokové sadzby, ale zároveň znížili aj ponuku. Veľké podniky nízke sadzby pri úveroch nedostali vôbec. Výhodné úrokové sadzby v podobe poklesu zaznamenali iba malé a stredné podniky, čo je v našom prípade dobrou správou. V prognózach na rok 2017 sa hovorí o tom, že Európska centrálna banka bude dosahovať v tomto roku historicky najnižšie úrokové sadzby. **(=>O6)** (Národná banka Slovenska, 2016)

Menový kurz

Od roku 2009 je menou Slovenskej republiky euro. Krajina od tohto momentu stratila právo reagovať kurzom meny na ekonomickú situáciu. Keďže s veľkou pravdepodobnosťou by bol kurz slovenskej koruny v dnešnej dobe nízky, pre Slovensko to nie je nevýhodou. Za väčší problém možno považovať to, že euro je menou Európskej únie, a tak v prípade problémov niektorého z členských štátov má Slovenská republika povinnosť platiť účty za jeho chyby. **(=>T7)** Napriek tomu Slovensko vďaka euru za menovú stabilitu, zníženie transakčných nákladov a vyššiu úverovú kredibilitu štátu. **(=>O7)** (Apolen, 2014)

Miera inflácie

Inflácia, teda rast cien v ekonomike, sa neustále vyvíja. Na výskum miery inflácie v rokoch 2009–2016 využijeme Harmonizovaný index spotrebiteľských cien (ďalej len HICP), ktorý používa Európska centrálna banka na porovnanie vývoja inflácie členských štátov EÚ.

HICP v tabuľke č. 4 nám ukazuje, že od roku 2009, keď Slovensko najviac pocítilo globálnu ekonomickú krízu, pretrvával nárast inflácie po dobu nasledujúcich

troch rokov. Až od roku 2012 začala inflácia mierne klesať, no stále dosahovala kladné hodnoty. Prekvapením bol rok 2014, keď sa po veľmi dlhej dobe objavila dokonca deflácia, pri ktorej došlo k poklesu cien potravín a služieb o 0,1 %. Tá pokračovala aj ďalšie dva roky a dosahovala neuveriteľné čísla. V roku 2016 sa ceny znížili až o 0,5 % aj napriek tomu, že v decembri tohto roku dosiahla inflácia kladnú medziročnú dynamiku (+ 0,2 %). Podľa posledných informácií začiatok roka 2017 definitívne ukončil takmer trojročnú defláciu, pretože už v januári ceny začali rásť o 0,7 % a stále sa zvyšujú. Inflácia sa dotkla nielen potravín, ale zvyšujú sa aj ceny pohonných hmôt a služieb trhu. (=>T8) (Národná banka Slovenska, 2017)

Tab. 4 Miera inflácie v rokoch 2009–2016

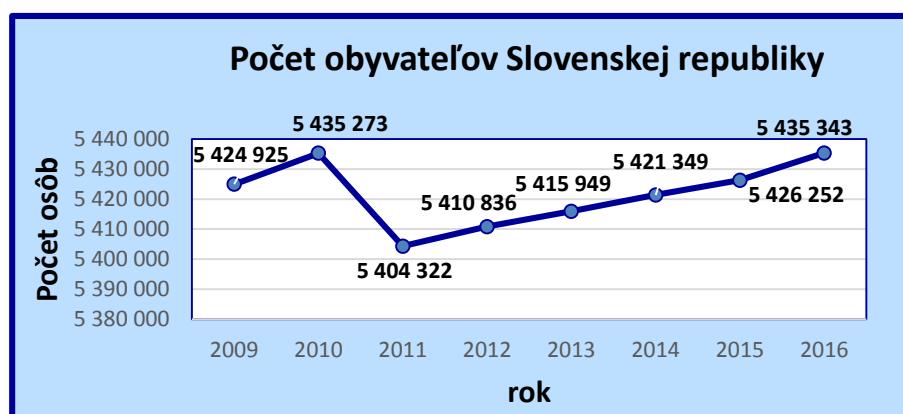
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Miera inflácie HICP (v %)	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	-0,3	-0,5

Zdroj: Národná banka Slovenska, 2017

3. Sociálne faktory

Demografia

Stav obyvateľstva v Slovenskej republike k 31. decembru 2016 bol 5 435 343 obyvateľov. Oproti minulému roku došlo takmer k dvojnásobnému nárastu, čo je viditeľné aj na obrázku č. 9. Toto zvýšenie však stále neprekonal rast počtu obyvateľov v roku 2009, no môžeme konštatovať, že klesajúci trend celkového prírastku sa každým rokom znižuje. V Slovenskej republike v roku 2016 počet obyvateľov pribúdala, ale mesto Košice rast už od roku 2012 nepocítilo a výnimkou nebol ani tento rok. Ide skutočne len o minimálny pokles vyčíslený v stovkách obyvateľov, no aj napriek tomu to pre druhé najväčšie mesto na Slovensku nie je pozitívna správa. (=>T9) (Štatistický úrad Slovenskej republiky – STATdat, 2017)



Obr. 9 Počet obyvateľov Slovenskej republiky v rokoch 2009–2016

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – STATdat, 2017

Veková štruktúra a trh práce

Posledné štatistiky z roku 2016 ukazujú, že ľudí v produktívnom veku je z roka na rok menej. V tomto roku tabuľky dosahovali hodnotu 3 810,3 tisíc obyvateľov, čo v porovnaní s predchádzajúcim rokom predstavuje pokles o 24 tisíc obyvateľov. Na Slovensku rastie počet seniorov, čiže obyvateľov v poproduktívnom veku, ktorých je momentálne 783,9 tisíc. Starnutie populácie je hrozbou, a to nie len pre Slovensko, ale aj pre mnohé krajiny sveta. Je to problém, ktorý už dlhšiu dobu potrebuje riešenie. V súčasnosti sa vďaka tomu začal patrične vzdávať vek odchodu do dôchodku a bude to pretrvávajúť aj v najbližších rokoch. Dôvodom je zvýšenie počtu ekonomicky aktívnych ľudí, čo si vyžaduje náklady na rekvalifikáciu najmä starších ľudí, ktorí už nebudú schopní vykonávať fyzicky náročnú prácu. **(=>T10)** Čo sa týka ekonomicky aktívnych ľudí, môžeme povedať, že tento trend má rastúcu tendenciu, pričom nezamestnanosť klesá a dosahuje za posledné roky najnižšie číslo, a to 266 tisíc nepracujúcich občanov. **(=>O8)**

Vzdelanosť ekonomicky aktívnych ľudí je tiež dôležitou oblasťou v rámci demografických a sociálnych faktorov. V roku 2016 dosahovalo najviac obyvateľov stredné odborné vzdelanie. Úplné stredné odborné vzdelanie malo 916,4 tisíc osôb a stredné odborné vzdelanie bez maturity 764,1 tisíc osôb. Tretie miesto v získanom stupni vzdelania si držia vysokoškooláci 2. stupňa s počtom absolventov 531,7 tisíc. Treba zdôrazniť, že Slovenská republika má skutočne značné množstvo vzdelaných ľudí, o čom svedčí aj štatistika obyvateľov bez dosiahnutia akéhokoľvek vzdelania. Nevzdelaní občania v tabuľkách predstavujú hodnotu 1 000 obyvateľov, čo je jednou z najnižších za posledných desať rokov. **(=>O9)** (Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2017)

Zahraničná migrácia

Štatistiky hodnotiace zahraničnú migráciu v roku 2016 obsahujú tieto údaje. Počet prisťahovaných na trvalý pobyt na Slovensku činil 7 687 osôb, čo je v porovnaní s minulým rokom nárast skoro o 1 000 osôb. Prisťahovalci na územie Slovenskej republiky prichádzajú najmä zo susednej Českej republiky, ale aj zo Spojeného kráľovstva, Rakúska a iných krajín. Naopak, počet vystávaných z trvalého pobytu na Slovensku predstavoval v tomto roku 3 801, čo je mierny pokles oproti minulému roku. Z územia Slovenskej republiky obyvatelia odchádzajú najčastejšie do Českej republiky, no hneď ďalšou voľbou sú aj vyspelejšie krajiny Rakúsko a Nemecko. Keďže do Slovenskej republiky sa prisťahovalo viac ľudí, ako sa odsťahovalo, znamená to, že zahraničná migrácia priniesla Slovensku v roku 2016 3 885 osôb. **(=>O10)** (Štatistický úrad Slovenskej republiky – STATdat, 2017)

Zdravie a zdravý životný štýl

V posledných rokoch je veľkým trendom na Slovensku starostlivosť o zdravie. Vyplýva to z väčšej informovanosti a vzdelanosti obyvateľstva. 10. decembra 2014 vláda Slovenskej republiky schválila aktualizáciu Národného programu podpory zdravia, ktorý sa zameriava na preventívne opatrenia v súvislosti s výskytom infekčných aj neinfekčných ochorení. Opatrenia sa týkajú najmä zdravého životného štýlu, ktorý zahŕňa oblasti ako výživa a stravovacie návyky, fyzická aktivita, alko-

hol, tabak a drogy, zdravé pracovné a životné podmienky. Program rieši aj špeciálne opatrenia na najčastejšie sa vyskytujúce neinfekčné ochorenia, ktorými sú kardiovaskulárne, nádorové a diabetické ochorenia. (**=>O11**) (Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky, 2014)

4. Technologické faktory

Investície do vedy, výskumu a inovácií

Za posledný uvedený rok v štatistikách, ktorým je rok 2015, boli zaznamenané výdavky na vedu, výskum a inovácie vo výške 927 272,3 tisíc eur, čo je trikrát viac v porovnaní s rokom 2009, ako možno vidieť v tabuľke č. 5. Výdavky zo štátnych zdrojov však predstavovali sumu 296 133,17 tisíc eur, a to je iba dvakrát viac ako v roku 2009. Stále však ide o nárast, čo je pre sektor podnikania dobrou správou. (**=>O12**) (Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2017)

Tab. 5 Výpis výdavkov na vedu a výskum v rokoch 2009–2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výdavky na výskum a vývoj úhrnom (v mil. eur)	302,9	416,4	468,4	585,2	610,9	669,6	927,3
Výdavky zo štátnych zdrojov úhrnom (v mil. eur)	153,2	206,4	233,1	243,3	237,6	277,1	296,1
Podiel výdavkov na vedu a výskum z HDP (v %)	0,4	0,62	0,66	0,80	0,82	0,88	1,18

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2017

Dôležitým faktorom pre potenciálny rast krajiny je výkonnosť v oblasti inovácií. Slovenská republika však stále zaostáva za priemerom Európskej únie, ktorý sa pohybuje okolo 2 %. Je to vidieť v poslednom riadku tabuľky č. 5, kde celková intenzita výskumu a vývoja sa v roku 2016 dostala na 1,18 % HDP, čo sa síce približuje 2 %, no veľmi pomalým tempom. (**=>T11**) Dôvodom nenapredovania v oblasti výskumu a vývoja sú najmä nedostatočné verejné a súkromné zdroje, ale problém je aj v roztrieštenej politike a v zlej investícii verejných výdavkov. Za zvýšenie výdavkov v tejto oblasti môžu najmä verejné výdavky, a to vďaka podpore z európskych fondov. Výdavky v podnikateľskom sektore na Slovensku sú nízke, pretože v súkromnom sektore už dominuje niekoľko veľkých nadnárodných spoločností. (European Commision, 2016)

Informačné a komunikačné technológie

V ekonomike a spoločnosti sa stali významným fenoménom informačné a komunikačné technológie. V súčasnosti je najdôležitejšou informačnou technológiou internet. Každý úspešný podnik má internet, ktorý využíva na uľahčenie rôz-

nych činností. Internet môže byť pomôckou pre každé odvetvie, slúži na reklamu, predaj, nákup a mnoho ďalších vecí. Pre podniky je výhodné, že si prostredníctvom internetu môžu založiť vlastné webové stránky a zlepšiť tak napríklad svoj marketing, či naopak podporiť predaj ponúkaného tovaru alebo služby. Na takýchto webových stránkach sa môže potenciálny zákazník dozvedieť aj množstvo informácií, a to z pohodlia domova. S vývojom doby došlo k zavedeniu internetu aj do mobilných telefónov, preto je naozaj dôležité starať sa o podnik aj z tejto stránky, aby nedošlo k strate zákazníkov, pretože ľudia každý deň používajú mobily a nič im neunikne. Najpopulárnejším trendom je momentálne komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí. Mnohé podniky pod vedením ľudí zo staršej generácie si to však neuvedomujú, no sociálne siete sú rýchle a výhodné na šírenie informácií a komunikáciu so zákazníkmi. Reklama prostredníctvom sociálnych sietí nie je finančne náročná a po získaní verných sledovačov sa už ďalej šíri sama. **(=>O13)** Treba si však dávať pozor na to, čo zverejňujeme, pretože je veľmi jednoduché získať pre podnik zlé meno, ktoré sa potom už len ťažko otáča v prospech firmy. Negatívom môže byť aj to, že reklamu na sociálnej sieti si môže vytvoriť naozaj každý. Na trhu sa nachádza veľká konkurencia, na čo netreba zabúdať. Je dôležité robiť všetko preto, aby podnik na základe príspevkov na týchto sieťach rástol a profitoval. **(=>T12)**

Technológie vo svete fitness

Vývoj technológií neobchádza ani šport, kde možno zaradiť aj svet fitness. Je neuveriteľné, ako počítačové systémy zlepšili a zjednodušili prevádzku fitness centier. V súčasnosti je súčasťou moderných posilňovní používanie čipov, ktoré zákazníci dostanú ihneď po príchode. V prípade, že čokoľvek budú potrebovať, stačí, ak budú mať pri sebe daný čip. Toto zariadenie slúži na otváranie úložných skriniek, na vstup do samostatných oblastí fitness centra, či na objednávanie doplnkov výživy. Pri odchode klient čip odovzdá a vyplatí položky, ktoré si prostredníctvom neho zakúpil. Je to len jedna z mnohých alternatív, ktoré vďaka počítačovým systémom môžu posilňovne využívať. **(=>O14a)**

Technológie zasiahli svet fitness aj z inej stránky. Súčasným trendom sú aplikácie v mobiloch a tabletoch, ktoré čoraz viac zasahujú do tréningu. Okrem toho, že tieto aplikácie merajú rôzne telesné ukazovatele, či upozorňujú na správny postup pri cvičení, momentálny rozvoj hovorí, že prostredníctvom takýchto aplikácií bude možné zbierať body za tréningy, súťažiť tak medzi priateľmi a získať ceny. Vývoj technológii priniesol aj virtuálnu realitu, ktorá rýchlo preniká do sveta športu a fitnessu. Existujú už prvé prototypy stacionárnych bicyklov s virtuálnou realitou. Ich cieľom je nahradiť tie pôvodné. Znamená to, že vývoj technológií prináša do tohto sveta netradičnú a zábavnejšiu formu cvičenia, pomocou ktorej môže zákazník pracovať na svojom výzore. **(=>O14b)**

V minulosti, keď sa technológie vyvíjali pomalším tempom, bolo možné vypracovať si svoju postavu len tvrdou drinou a poctivo strávenými hodinami v klasických posilňovniach. Vďaka EMS technológiám, za ktoré je nutné si priplatiť, je možné pracovať na vyšportovanom tele bez veľkej námahy. Ide o elektrostimuláciu svalov pri cvičení, ktorá sa stáva veľkým hitom. EMS privádza

elektrickú stimuláciu priamo do svalov, čím dochádza k sťahovaniu a uvoľňovaniu svalov podobne ako pri športovaní. Svaly sa pomocou slabých, ale častých impulzov aktivujú rovnako, ako by ich prirodzene aktivovalo telo, ba dokonca ešte častejšie, ako ich človek dokáže aktivovať vlastnou vôľou. (**=>O14c**) (Pataky, 2016)

5. Ekologické faktory

Podniky a životné prostredie

V dnešnej dobe sme neustále zaplavovaní správami o nutnosti chrániť životné prostredie (ďalej len ŽP). Vďaka informovanosti si ľudia uvedomujú vážnosť tohto problému a snaha prispieť k jeho riešeniu sa im dostáva do povedomia. (**=>O15**) Mení sa taktiež postoj slovenských firiem k prevádzkovaniu podnikov s ohľadom na ŽP. Každým dňom pribúda snaha zo strany podnikateľov viesť zodpovedný biznis. Firma zodpovedne podniká, ak dosahuje zisk súčasne s rešpektovaním potrieb všetkých partnerov, ktorými sú zamestnanci, zákazníci, životné prostredie a mnoho ďalších. Čo sa týka ŽP, máme na mysli uplatnenie cirkulujúcej ekonomiky, adaptáciu na klimatické zmeny, zefektívnenie budov z hľadiska energetiky a dôraz sa kladie aj na udržateľné mestá. Dbať v rámci podnikania na životné prostredie je však finančne náročné. (**=>T13**) Projekty a činnosti pomáhajúce ŽP sčasti podporuje napríklad Environmentálny fond, u ktorého sa môžeme uchádzať o dotáciu, či poskytnutie úveru. (Zodpovedné podnikanie, 2017)

Ako presne vyzerajú náklady na ochranu ŽP, môžeme vidieť v tabuľke č. 6. Vnútropodnikové náklady mali do roku 2013 rastúcu tendenciu, no v posledných rokoch sú kolísavé. Napriek tomu neklesli pod 200 mil. eur, čo možno považovať za pozitívum. Aj nárast v poslednom zaznamenanom roku hovorí, že podniky do ŽP neprestávajú investovať. Veľké boom nastalo v roku 2015 u celkových investícií na ochranu ŽP, ktoré sa vyšplhali na sumu 581,7 mil. eur, čo predstavuje viac ako dvojnásobné navýšenie oproti predchádzajúcemu roku.

Tab. 6 Náklady na ochranu životného prostredia v rokoch 2009–2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Investície na ochranu ŽP (v mil. eur)	279,6	260,0	269,5	252,1	201,8	246,7	581,7
Vnútropodnikové náklady (v mil. eur)	199,9	213,4	246,3	265,9	271,2	236,5	263,2

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2017

Každá podnikateľská činnosť sa spája s tvorbou komunálneho odpadu. Tento problém rieši Zákon o odpadoch, ktorého posledná novelizácia s platnosťou od 1. 1. 2017 je pre podnikateľov nie veľmi priaznivá, pretože musia viesť evidenciu o odpadoch, v niektorých prípadoch sú nútení registrovať sa na ministerstve, či dokonca podávať hlásenia o základných činnostiach podniku. Tieto povinnosti sú časovo aj finančne náročné, no v prípade ich nesplnenia podnikateľom za porušenie zákona hrozia nemalé pokuty. (**=>T14**) (Seneši, 2016)

Množstvo odpadu, ktoré Slováci vyprodukovali v jednotlivých rokoch možno vidieť v tabuľke č. 7. Od roku 2014 je opäť viditeľný nárast množstva odpadu na takmer 1,9 mil. ton, ale aj napriek tomu sa v rámci Európskej únie Slovenská republika nachádza medzi krajinami, ktoré produkujú najnižšie množstvo odpadu na obyvateľa. Pozitívnou správou je, že narastá počet ton separovaných zložiek odpadu, za čo môže čoraz viac preferovaná a používaná recyklácia odpadu. **(=>O16)**

Tab. 7 Komunálny odpad vyprodukovaný v Slovenskej republike v rokoch 2009–2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Komunálny odpad (v tis. ton)	1 745,5	1 808,5	1 767,0	1 750,8	1 744,4	1 830,2	1 888,5
Separovane zbierané zložky odpadu (v tis. ton)	125,7	134,7	145,7	165,6	168,1	190,6	219,9

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2017

Ďalšou zmenou v Zákone o odpadoch s platnosťou od 1. 1. 2018 je obmedzenie spotreby plastových tašiek. Schválilo to 123 poslancov Národnej rady Slovenskej republiky. Dôvodom tohto kroku je, že spotrebiteľom takéto „igelitky“ slúžia často len na prenos nákupu z obchodu domov, no pre životné prostredie sú to roky, kým sa s jednou takouto taškou v podobe odpadu vyrovná. Dlhé roky plastových tašiek, ktoré sme dostávali pri nákupoch zdarma, sa končia. Pre dobro ŽP budú spoplatnené a zároveň budú k dispozícii iné varianty v podobe tašiek určených na opakované použitie. **(=>T15)** (Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky, 2017)

Spotreba energie

Dlhoročným cieľom slovenskej energetickej politiky, ktorá sa orientuje na ochranu ŽP, je znížiť energetickú náročnosť hospodárstva. Energetická náročnosť podľa štatistík k roku 2014 klesla približne o polovicu od roku 2001. Ide síce o priaznivý vývoj, no v porovnaní s krajinami Európskej únie sa Slovenská republika stále nachádza na vysokom šiestom mieste energetickej náročných krajín. **(=>T16)** Slovensko si však stanovilo, že do roku 2020 ušetrí energiu vo výške 11 % priemernej konečnej spotreby v rokoch 2001–2005. V roku 2014 mal najväčší podiel na energetickú spotrebu sektor priemyslu, hneď za ním nasledovala doprava. Obchod a služby mali po poľnohospodárstve najnižší podiel. Dobrou správou pre republiku je nárast konečnej energetickej spotreby obnoviteľných zdrojov. Podiel energie z týchto zdrojov má rastúcu tendenciu, pretože od roku 2005 do roku 2014 sa zvýšil o 5 %. Podpora obnoviteľných zdrojov spôsobila, že vzrástla výroba energie v solárnych elektrárnach. **(=>T17)**

5.2.2 Analýza mikroprostredia

PORTEROV MODEL piatich konkurenčných síl

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

V súčasnosti je veľmi ťažké vymyslieť niečo, čo tu ešte nebolo. Potenciálni podnikatelia sa preto snažia preniknúť do už existujúcich odvetví. Výnimkou nie je ani odvetvie fitness, práve naopak, s rastúcim trendom zdravého životného štýlu, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je cvičenie, vzniká stále viac nových posilňovní a fitness centier. Na jednej strane vzrástol záujem spotrebiteľov o návštevu týchto zariadení, no na druhej strane to spôsobilo príliv konkurencie, ktorá sa každým dňom zväčšuje a je hrozbou pre existujúce fitness centrá, keďže sa s ňou musia nejakým spôsobom vysporiadať.

Za najväčšiu bariéru pri vstupe do odvetvia fitness možno považovať kapitálovú náročnosť, ktorú si táto oblasť podnikania vyžaduje. Predtým ako začne človek podnikat' v tomto odvetví je nútený zvážiť, či bude podnikat' ako fyzická alebo právnická osoba a následne založiť živnosť. Pre vznik fitness centra postačuje živnosť voľná, ktorá vyžaduje splnenie len základných podmienok. Je možné založiť si aj viazanú živnosť, no treba si uvedomiť, že požaduje preukázanie odbornej spôsobilosti. Ak sa jednotlivec rozhodne viesť fitness centrum ako právnická osoba, môže k tomu využiť napríklad už existujúcu spoločnosť. Výhodou je aj to, že takáto osoba zvyčajne dostane lepší úver a pôsobí dôveryhodnejšie pri komunikácii s dôležitými klientami. V konečnom dôsledku má však toto podnikanie veľa nevýhod. Ide o veľké riziko, pretože na ochranu veriteľov slúžia okrem ustanovenia o majetku spoločnosti a zodpovednosti aj pravidlá o teste insolvenčie. Taktiež je vyžadovaná väčšia časová, no najmä finančná náročnosť vzhľadom k vyšším nárokom na administratívu a prevádzku, ktorú sme už na začiatku považovali za hlavnú bariéru. V prípade, že sa rozhodne podnikat' ako fyzická osoba, stačí získať živnostenský list a môže podnikat' bez toho, aby potreboval množstvo peňazí pre tvorbu základného imania. Plusom je aj jednoduchá administratíva, ktorú v tomto prípade zvládne živnostník sám. Táto forma podnikania sa javí ako nízko nákladová, ale nie je to tak. Pravdou je, že nie sú nutné peniaze na základné imanie, no aj napriek tomu ide o biznis s vysokými začiatočnými nákladmi. Fyzická osoba ručí celým svojím majetkom, a to v plnej výške, za všetky svoje záväzky. To, že za hlavnú bariéru vstupu do tohto odvetvia považujeme práve kapitálovú náročnosť, možno potvrdiť aj tým, že na prevádzkovanie posilňovne sú potrebné vhodné priestory pre vytvorenie recepcie, šatní so sociálnymi zariadeniami, miestnosťami na samotné cvičenie s príslušným vybavením, čo v žiadnom prípade nie je lacná záležitosť. **(=>017a)**

Ďalšou bariérou by mohla byť vernosť zákazníkov. Aj v týchto športových odvetviach spotrebiteľia zväčša nechcú meniť prostredie, s ktorým sú dlhodobo spokojní, za niečo nové, čo nepoznajú. Konkurenti preto musia hneď na začiatku vynaložiť nemalé náklady na to, aby prilákali zákazníkov, no ani to im nezaručuje, že ich naozaj získajú. **(=>017b)**

Tento sektor má skutočne vysoké vstupné bariéry, preto sú existujúce fitness centrá s dobrým menom a kvalitnými službami pomerne málo ohrozené novou konkurenciou. (Šlesaričková, 2014)

Súperenie súčasných podnikov

V posledných rokoch sa na území Slovenska rapídne zvýšil počet fungujúcich fitness centier. Bratislava a Košice ako dve veľkomestá pociťujú najväčšiu konkurenciu v rámci krajiny. V Košiciach sa okrem nami spomínaného fitness centra nachádza ďalších 30, pričom každá mestská časť má aspoň jedno takéto zariadenie. Avšak nie všetky fitness centrá možno vzájomne porovnávať, pretože sa delia na malé a veľké komplexy a okrem toho majú rôzne zamerania. Niektoré z nich nemožno považovať za konkurenciu, no my sme pre porovnanie zvolili tie, ktoré považujeme za najväčšie ohrozenie pre 3PLE fitness centrum. Patria medzi nich najmä štyri, ktoré sme v nasledujúcich odstavcoch zhodnotili.

GOLEM HEALTH CLUB

Táto posilňovňa sa nachádza v centre Košíc v najnavštevovanejšom obchodnom dome AUPARK. Funguje len pár rokov, no je hrozbou z viacerých hľadísk. Golem club Košice je súčasťou najväčšej siete fitness centier na Slovensku. Má vlastný cenový systém, ktorým sa výrazne odlišuje od ostatných fitness centier. Ako jediný využíva odvážnu, no doposiaľ nikým nepoužívanú stratégiu drahého jednorázového vstupu vo výške 10 eur. Dôvodom je, že sa nechce zamerať na jednoduchých klientov, ale podporuje ľudí, ktorí cvičenie berú vážne. Čo sa týka permanentiek, sú cenovo prijateľné. Ďalšou veľkou výhodou tejto siete je veľká rozloha, ktorú si neprofitujúce posilňovne nemôžu dovoliť. Tretím pozitívom je široká ponuka skupinových cvičení a kurzov s vyškolenými trénermi, čo práve ich rozloha umožňuje. V priestoroch sa nachádza aj moderné vybavenie a fitness bar. O pár hodín dlhšia otváracia doba tohto komplexu tiež stavia Golem club do výhody. (=>T18a) (Golem club, 2017)

ASTORIA FIT GYM

Prevádzka patrí k starším fitness centráм tohto odvetvia. Aj napriek tomu si drží klientelu. Jedným z dôvodov je lokalita blízko hlavného diania v centre mesta. ASTORIA je súčasťou síce nie veľmi frekventovaného obchodného domu, no aj napriek tomu je oveľa viditeľnejšia ako mnohé iné posilňovne. Taktiež ako jedna z mála posilňovní má skutočne veľké množstvo stanovišť v posilňovacej, funkčnej aj v kardio zóne. Výrazným benefitom sú jednoznačne veľkoplošné TV obrazovky, ktoré môžu cvičiaci využívať popri cvičení a tiež iontový nápoj pre každého cvičiaceho úplne zadarmo. Okrem toho môžu po cvičení bezplatne využívať masážne kreslá, prístroje a saunu, čo nie je možné v žiadnom košickom fitness centre. Aj študentom sa tu oplatí cvičiť, pretože do 16.00 majú zľavnené vstupné o 20 %. Opäť tu nechýba moderné zariadenie a fitness bar. Otváracie hodiny sú aj v tomto prípade v neprospech nami vybranej posilňovne. (=>T18b) (Astoria fit&gym, 2017)

InPulse FITNESS

Fitness centrum má výbornú polohu v starom meste Košíc. Vzhľadom k dobrej lokalite je prekvapivé, že jeho silnou stránkou je nízka cena jednorázových vstupov, a to 2,8 eur, lacná študentská permanentka a výhodné členské karty. Silnou stránkou tohto fitness centra je, že sa môže pýšiť množstvom úspechov z profesionálnych súťaží fitness sveta. V InPulse fitness sídli kulturistický oddiel Veterinary Bodybuilding Club Košice, kde už od roku 2001 trénujú hviezdy tohto športu. Súčasťou tohto fitness centra je aj Patch Fitness park, teda ohradený vonkajší priestor, určený na vykonávanie športu, ktorý je však možné využívať len za priaznivého počasia. Keďže tu trénujú profesionáli, moderné vybavenie a bar s doplnkami výživy sú nevyhnutnosťou. Otváracie hodiny sa príliš neodlišujú od ostatných prevádzok. (**=>T18c**) (InPulse fitness, 2017)

FAMILY GYM CASSOVAR

Toto zariadenie patrí medzi novšie fitness centrá. Nachádza sa v budove biznis centra, kde časť klientely tvoria práve ľudia pracujúci na tomto mieste. Aj keď FAMILY GYM nesídlí v strede mesta, o klientov určite núdzu nemá, keďže v tesnej blízkosti sú známe vysokoškolské internáty. Hlavnou výhodou, čo drží toto fitness centrum medzi dominantnými posilňovňami, je relaxačná zóna s wellness, na ktorú vo svojej stratégii vsádza aj nami vybrané 3PLE fitness centrum. Je to trend, ktorý je v Košiciach veľmi zriedkavý, no prináša značný úspech. Aj tu sú k dispozícii rôzne skupinové tréningy, dokonca má toto fitness centrum zameranie na rodiny, aby rodičia nemuseli nechávať deti u starých rodičov, či pestúnov. FAMILY GYM im umožňuje trénovať v rovnakej dobe na tom istom mieste. Toto fitness centrum má v Košiciach svoje miesto, preto je tiež plne vybavené moderným zariadením spolu s barom obsahujúcim množstvo doplnkov. Otváracie hodiny sú zhodné s ostatnou konkurenciou. (**=>T18d**) (FamilyGym Cassovar, 2017)

Po podrobnom zhodnotení konkurencie je jasné, že v Košiciach medzi súčasnými fitness centrami vládne rivalita. Niekoľko dominantných posilňovní stále medzi sebou bojuje a snaží sa vyniknúť v niečom, čo by im mohlo zabezpečiť konkurenčnú výhodu.

Vyjednávacia sila kupujúcich

Za kupujúcich vo fitness centrách možno považovať zákazníkov. Naše fitness centrum sa nachádza v meste, ktoré má približne 240 000 obyvateľov a spomínaných 31 fitness centier. Môže sa zdať, že tento pomer hrá v prospech fitness centier, no v skutočnosti ponuka približne zodpovedá dopytu, čo znamená, že ani vyjednávací sila zákazníkov vzhľadom na počet fitness centier nie je veľmi vysoká. (**=>O18**) Na druhej strane vyjednávací sila z tohto pohľadu nie je ani veľmi nízka, pretože zákazník si v takom veľkom meste naozaj má z čoho vybrať. Keďže fitness centrá ponúkajú v podstate podobné služby a aj cenové rozpätie nie je výrazne odlišné, odberateľ nemá problém zmeniť fitness centrum. (**=>T19a**)

Čo zákazníkom zvyšuje ich vyjednávaciu schopnosť, je určite snaha manažérov fitness centier zamerať sa na kvalitu návštevníkov, chcú si u nich vybudovať

vernosť a dlhodobú návštevnosť. Usilujú sa o to výhodnejším dlhodobým členstvom na úkor krátkodobého, výraznými zľavami pri kúpe mesačných, štvrtročných, polročných, či dokonca až ročných permanentiek. Odberatelia majú veľkú vyjednávaciu silu aj v letných mesiacoch, kedy sú posilňovne kvôli veľkým horúčavám a dovolenkám často úplne prázdne. (**=>T19b**) Fitness centrá v tomto období doslova bojujú o priazeň zákazníkov, mnohokrát až polovičným vstupným, lekciami zdarma, či darčekom a odmenami. Uvedomujú si, že v letných mesiacoch sa ľudia nepotrebujú viazať na posilňovňu, pretože buď veľa cestujú, alebo si potrebujú oddýchnuť, a ak sa aj rozhodnú, že si pôjdu zacvičiť, môžu využiť priaznivé počasie a športovať vonku.

Vyjednávacía sila dodávateľov

Vo fitness odvetví môžeme dodávateľov rozdeliť do dvoch hlavných skupín. Prvú tvoria tí, ktorí do fitness centra dodávajú posilňovacie stroje a vybavenie, do druhej skupiny patria takí, ktorí majú na starosti dodanie doplnkov výživy. V prípade prvej skupiny ide o dodávateľov s vysokou vyjednávacou silou, pretože trh s posilňovacími strojmi má málo kvalitných substitútov, čo dodávateľov samozrejme nenúti vyjednávať s fitness centrami o nižších cenách. (**=>T20**) Dodávatelia z druhej skupiny majú naopak pomerne nízku vyjednávaciu silu, pretože v prípade doplnkov výživy sa jedná o potraviny, a tých je na trhu naozaj veľké množstvo. Dokonca aj zdravé fitness doplnky si v dnešnej dobe môžeme zakúpiť pod rôznymi značkami a kvalita nemusí byť v prípade tých lacnejších automaticky nižšia. (**=>O19**) V nasledujúcej časti predstavíme niekoľko najvýznamnejších dodávateľov posilňovacích strojov a vybavenia fitness centra. Vzhľadom na veľký počet značiek u doplnkov výživy uvedieme len dve, ktoré považujeme za veľmi známe.

PANATTA

Je to značka moderných strojov, ktoré spĺňajú nielen hľadisko vysokej kvality, ale aj dizajnu. Profesionálne stroje od tohto dodávateľa majú štýl a vyrábajú sa v štyroch líniách od ekonomickej až po líniu platinum, ktorá predstavuje svetovú úroveň. PANATTA má pôvod v Taliansku, ale na Slovensku existuje distribútor pre túto značku. Prostredníctvom neho je možná inštalácia zakúpeného zariadenia, dokonca poskytuje aj profesionálny servis. (Panatta Worldwide Fitness Company, 2017)

TECHNOGYM

Daná značka má 30 ročnú existenciu v oblasti fitness. Vytvára produkty zaujímavých tvarov, farieb, a to z kvalitných materiálov príjemných na dotyk. Technogym garantuje dlhodobú prevádzkovú životnosť, pretože zariadenia prešli niekoľkými inováciami. Ponúka stroje pre domáce, verejné, hotelové a iné druhy fitness. Prináša kvalitné, inovatívne a dizajnové produkty aj pre náročných klientov. Celý sortiment sa vyrába v Taliansku. Technogym má tiež na Slovensku svojho autorizovaného predajcu, ktorý dodáva všetky potrebné služby. (Technogym The Wellness Company, 2017)

KETTLER

Spoločnosť s touto značkou ponúka maximálne funkčné zariadenia, ktoré sú dizajnovane krásne a vynikajú najmä ergonomiou pohybu. Posilňovacie stroje slúžia ako trenažér a zároveň ako pomocník pre dosiahnutie vysnívaných cieľov. Autorizovaný predajca tejto nemeckej značky zaručuje servis aj montáž zariadenia. (Kettler, 2012)

LIFE FITNESS

Je to značka, ktorá produkuje domáce aj profesionálne výrobky pre fitness. Vyznačujú sa kvalitou, spoľahlivosťou a dlhodobou trvanlivosťou. Zhotovuje viac ako 400 rôznych zariadení a výrobkov a dodáva ich do celého sveta. Distribútori okrem výrobkov pod značkou Life Fitness ponúkajú aj výrobky značky Hammer Strength, ktoré využívajú aj profesionálne tímy ako NHL, NBA a iné v rámci svojich tréningov. (Life Fitness, 2017)

InSPORTline

Firma tejto značky má pôvod na Slovensku. Vyrába a predáva rôzne fitness potreby a posilňovacie stroje. Ponúka posilňovacie stroje pre domáce či komerčné využite, ale aj ako vybavenie pre hotelové fitness centrá. Ide o kvalitné zariadenia a pomôcky širokej škály. Doprava, montáž a servis sú pri kúpe samozrejmosťou. (InSPORTline, 2017)

NUTREND

NUTREND je jedna zo spomínaných značiek doplnkov výživy. Je to spoločnosť, ktorá na trhu produktov športovej výživy dosahuje veľmi vysokú úroveň. Taktiež vyniká na trhu s potravinami pre aktívny život. Ponúka široké portfólio produktov najvyššej technológie, pričom kladie dôraz najmä na ich kvalitu. (Nutrend, 2017)

MYPROTEINE

Druhou významnou značkou je britská značka MYPROTEINE, ktorá sa stala jednotkou na európskom trhu. Úspech spoločnosti sa skrýva v tom, že používajú suroviny vysokej kvality, majú bezkonkurenčný sortiment, garantujú najnižšie možné ceny, dbajú na zákazníkov, a teda aj na kvalitu dopravy a servisu, a čo je dôležité, veľká časť ponúkaného sortimentu sa vyrába v ich vlastnom výrobnom závode. (Myprotein Fuel your ambition, 2017)

Hrozba substitútov

Aj vo svete fitness sa môžeme stretnúť so substitútmi, ktoré ohrozujú fitness centrá. Jedným z nich je nový trend v oblasti cvičenia nazývaný WORKOUT. Ide o novovybudované ihriská, ktoré umožňujú milovníkom športu cvičiť s vlastnou váhou a pracovať tak na svojom tele v prírode. Takéto ihriská sa začali budovať už aj na Slovensku a dokonca práve Košice sa môžu pýšiť jedným z nich, ktoré sa nachádza neďaleko centra mesta. Výhodou takéhoto ihriska je výrazne nižšia nákladovosť v porovnaní s cvičením v posilňovni. (=>T21a) Jediným negatívom sa javí

závislosť od počasia, keďže ihriská sú budované v exteriéri. Je to však dosť závažná nevýhoda, pretože počasie je v posledných rokoch naozaj nevyspytateľné a vyskytuje sa veľa takých dní, ktoré tomuto športovaniu neprajú. (**=>O20a**)

Za substitút treba považovať aj športové a iné voľnočasové aktivity. Fitness je momentálne veľmi obľúbený, no nie každý preferuje cvičenie v posilňovni v podobe tvrdej driny. Niektorí sa radšej venujú nejakému športu, iní preferujú namiesto dvíhania ťažkých čínok napríklad zumbu, aerobik, či rôzne druhy tanca a sú jedinci, ktorých naplňa beh, pretože to nevyžaduje takmer žiadne náklady ani priestorové obmedzenia. Všetky tieto aktivity sú hrozbou pre samotné fitness centrá, lebo existuje veľký počet činností, ktoré sú adekvátnou náhradou klasického namáhavého cvičenia. Posilňovne sa snažia na hrozby reagovať tak, že zavádzajú rôzne skupinové cvičenia a kurzy priamo vo svojich zariadeniach. (**=>T21b**)

Veľkým ohrozením z hľadiska substitútov sú taktiež rôzne chudnúce prípravky, ktoré sa snažia ovplyvniť zákazníkov tým, že krásnu vyšportovanú postavu môžu dosiahnuť aj bez silovej námahy. V súčasnosti je účinok týchto prípravkov väčšinou nulový, nanajvýš minimálny, no vďaka kvalitnému marketingu sa stále predávajú vo veľkých množstvách, čím ubúda počet zákazníkov vo fitness centrách. Vzhľadom na zistenia, že to neprináša tak priaznivý účinok, ako spotrebiteľ čakal, je táto hrozba zatiaľ zvládnuteľná, no doba sa vyvíja neskutočne rýchlym tempom a môže sa stať, že v budúcnosti sa podarí vymyslieť prípravky, ktoré definitívne nahradia ťažké a časovo náročné cvičenie v posilňovniach. (**=>T21c**)

Chudnúce prípravky úplne nedosahujú očakávané účinky, no existencia EMS technológie, ktorú sme spomínali pri technologických faktoroch, má zatiaľ pozitívne ohlasy. Táto technológia pomocou elektrickej stimulácie priamo do svalov sťahuje a uvoľňuje svaly, čo je veľmi podobné ako pri športovaní. Je potrebné cvičiť, no jedná sa o polhodinové cvičenie, nie o dvojhodinovú drinu v posilňovni. (**=>T21d**) Takéto posilňovanie sa na trh prediera pomaly, a to najmä kvôli vysokým nákladom. Cena za jeden tréning je v porovnaní s jednorázovým vstupom do fitness centra päťkrát vyššia. Pre lepšiu predstavu jedno takéto cvičenie stojí okolo 20 až 25 eur. (**=>O20b**)

5.2.3 Identifikácia faktorov vonkajšieho prostredia

Tab. 8 Príležitosti a hrozby pre spoločnosť 3PLE

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
01 Členstvo v EÚ a následné prijatie eura (odstránenie bariér obchodu, dotácie z eurofondov, moderné technológie)	T1 Menej stabilná vláda
02 Členstvo v Schengenskom priestore	T2 Členstvo v EÚ (príchod konkurencie, odchod vzdelaných ľudí, náklady na technické normy)
03 Zvýšenie sumy paušálnych výdavkov a stanovenie nového jediného limitu	T3 Vysoká sadzba dane z príjmov v porovnaní s inými krajinami
04 Pozitívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vlastného vplyvu (úroveň likvidity, plnenie záväzkov, postoj k ŽP, cenová stabilita)	T4 Obmedzenie výdavkov na prevádzkovanie vypožičaného majetku
05 Priaznivý vývoj HDP (rast tržieb)	T5 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vonkajších vplyvov (rovnosť pred zákonom, vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva a politického systému)
06 Nízke úrokové sadzby	T6 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vlastného vplyvu (produktivita a zisk podnikov)
07 Nová mena – euro (menová stabilita, nízke transakčné náklady, úverová kredibilita)	T7 Nová mena – euro (povinnosť v prípade potreby zachraňovať ostatné krajiny EÚ)
08 Pokles nezamestnanosti	T8 Rast inflácie (rast cien)
09 Vysoká vzdelanosť obyvateľov Slovenska	T9 Pokles počtu obyvateľov v Košiciach
010 Príliv osôb v dôsledku zahraničnej migrácie	T10 Náklady na rekvalifikáciu v dôsledku zvyšovania veku odchodu do dôchodku
011 Program na podporu zdravia	T11 Zaostalosť za krajinami EÚ v investovaní do vedy, výskumu a inovácií
012 Rast výdavkov na vedu, výskum a inovácie	T12 Zneužívanie príspevkov na internete
013 Väčšia dostupnosť internetu	T13 Finančná náročnosť zodpovedného podnikania z hľadiska ochrany ŽP
014 (a + b + c) Vývoj technológií (počítačové systémy, aplikácie, virtuálna realita, EMS technológie)	T14 Prísnosť zákona o odpadoch pre podnikateľov
015 Zvýšenie povedomia o ochrane ŽP	T15 Náklady spojené so zákonom o plastových taškách (ich alternatívna náhrada)
016 Nárast záujmu o triedenie odpadu	T16 Energetická náročnosť Slovenska popri EÚ
017 (a + b) Vysoké vstupné bariéry nových konkurentov (kapitálová náročnosť, lojalnosť zákazníkov)	T17 Prechod na nákladné obnoviteľné zdroje energie
018 Nízka vyjednávacía sila kupujúcich (relatívne málo fitness centier na počet obyvateľov)	T18 (a + b + c + d) Rivalita súčasných konkurentov na trhu
019 Nízka vyjednávacía sila dodávateľov (veľa predajcov doplnkov výživy)	T19 (a + b) Vysoká vyjednávacía sila kupujúcich (podobnosť služieb vo fitness centrách, sezónnosť v posilňovniach)
020 (a + b) Odolnosť voči substitútom (sezónnosť WORKOUT ihrísk, nákladovosť EMS technológie)	T20 Vysoká vyjednávacía sila dodávateľov (málo predajcov kvalitného vybavenia a strojov)
	T21 Ohrozenie substitútmi (nové WORKOUT ihriská, športy a voľnočasové aktivity, chudnúce prípravky, EMS technológie)

Zdroj: Údaje z prevedenej analýzy vonkajšieho prostredia spoločnosti 3PLE

5.3 Analýza vnútorného prostredia

5.3.1 Analýza zdrojov a schopností podniku

Princíp kľúčových faktorov

Faktory technického rozvoja

Miesto, na ktorom je momentálne prevádzkované fitness centrum 3PLE, bolo pred otvorením kompletne zrekonštruované. Priestory boli najprv upravené na mezonet a následne prerobené a nanovo vymaľované. **(=>S1)** Okrem rekonštrukcie sa firma už od začiatku zamerala aj na modernizáciu, a to v podobe vytvorenia rekreačnej wellness zóny, ktorá v súčasnosti patrí medzi najaktuálnejšie trendy vo fitness odvetví. Zóna zahŕňa 4 druhy sáun, ochladzovací bazén, jacuzzi, ochladzovač, sanárium, tepidárium, procedurálne aj odpočinkové miesta, jednoducho plnú výbavu najmodernejšieho zariadenia v oblasti wellness. V samotnej posilňovni sa nachádzajú stroje najvyššej rady značky PANATTA, ktoré taktiež vytvárajú novodobý dojem. K moderným technológiám sa spoločnosť prikláňala aj v rámci počítačového systému, na základe ktorého funguje prevádzka fitness centra. Zaviedli používanie čipov pre vstup do komplexu a slúžia aj ako dočasný účet, kde sú zákazníci evidované položky, ktoré využil alebo spotreboval. Za naučované položky platí zákazník až pri odchode. **(=>S2)** Aj toto spoločnosť zrealizovala ešte pred spustením prevádzky.

Po otvorení firma neupustila od ďalších inovácií, ktoré by jej mohli pomôcť v boji proti konkurencii. **(=>S3)** Prešli tri roky a fitness centrum kúpilo ďalší kvalitný a drahý stroj na vyžiadanie samotných klientov. Z toho vyplýva, že firma okrem snahy o inováciu kladne reaguje aj na požiadavky zákazníkov. **(=>S4)** Samotný záujem vedenia o najnovšie trendy vývoja technológií vo fitness oblasti je však nízky. Preferujú klasické spôsoby cvičenia, ktorým prispôsobili aj vybavenie posilňovne. Nesnažia sa ísť za každú cenu s dobou. **(=>W1)**

Distribučné a marketingové faktory

V súčasnosti je marketing veľmi efektívny nástroj pre propagáciu akejkoľvek firmy. Treba si však uvedomiť, na aký segment má byť marketing zameraný, čiže kto je zákazníkom danej spoločnosti. V prípade fitness centra 3PLE nie sú odberateľmi ich služieb žiadni distribútori, iba koneční spotrebitelia. Títo zákazníci sú rôznej vekovej kategórie, no predpokladá sa, že majú spoločný záujem o túto formu pohybu. V nasledujúcich odstavcoch sú uvedené konkrétne propagačné nástroje, ktoré táto spoločnosť využíva na prilákanie a udržanie zákazníkov, ktorí spadajú do ich segmentu.

Reklama

Fitness centrum 3PLE používa pre svoju propagáciu viacero druhov reklám. Máme na mysli online reklamu, printovú reklamu či reklamu v médiách. Najväčší dôraz

však spoločnosť kladie na online reklamu, pretože je finančné najmenej náročná a ľudia sú s ňou dennodenne konfrontovaní vďaka moderným technológiám.

Spoločnosť v rámci online reklamy spravuje vlastnú webovú stránku, ktorú koncom apríla 2017 kompletne renovovali a vylepšili. Sú si vedomí, že toto vylepšenie bolo potrebné pre lepšiu orientáciu a informovanosť zákazníka. (**=>S5a**). Do online reklamy spadá aj reklama na sociálnych sieťach. Firma 3PLE využíva zo sociálnych sietí najmä Facebook, na ktorom zverejňuje najaktuálnejšie príspevky priamo z fitness centra, upozornenia na udalosti a akcie, ktoré organizujú, ale aj voľné miesta na niektorých pracovných pozíciách. (**=>S5b**)

Printovú reklamu toto fitness centrum využíva len minimálne. Dôvodom sú vysoké náklady, ktoré majú nízku návratnosť, keďže ľudia stále menej čítajú tlačene časopisy a letáky s reklamou ich vyslovene otravujú a odrádzajú. Aj napriek tomu spolupracujú s časopisom „Kam do mesta“, ktorý však v súčasnosti má okrem tlačenej už aj elektronickú podobu. (**=>S6**)

Zaujímavosťou je, že táto spoločnosť investuje aj do nie úplne typických reklám pre toto odvetvie. Hovoríme o reklamách v médiách. Tento typ reklamy je vo väčšine prípadov veľmi úspešný, no vyžaduje značnú odvahu spoločnosti, pretože sú potrebné nemalé investície na jej realizáciu. Majiteľka tohto fitness centra investovala do reklamy v známej slovenskej televízii, a to v Televízii Markíza, kde v určitom období vysielali spoty tohto fitness centra. Okrem toho platí aj za krátku reklamu v rádiu KISS, prostredníctvom ktorého tiež propaguje posilňovňu. (**=>S7**)

Spoločnosť má aj vlastný billboard, ktorý stojí v Košiciach, a to päť kilometrov od obchodného centra Optima, kde sa fitness centrum nachádza. Je umiestnený na pomerne frekventovanom a navštevovanom mieste, čo je dobrým predpokladom pre úspešnosť takejto formy reklamy. (**=>S8**)

Podpora predaja

Firma sa okrem reklám snaží prilákať zákazníkov aj inou formou, a to usporiadaním rôznych tematických akcií a súťaží. Aktuálne sú naplánované dve veľké podujatia v tomto fitness centre. 13. 5. 2017 organizuje spoločnosť „3PLE CHALLENGE DAY“, kde si môžu svoje fitness schopnosti medzi sebou zmerať ženy aj muži v rámci rôznych disciplín. Akciou chcú prilákať zákazníkov, ktorí svojou účasťou môžu zvýšiť návštevnosť fitness centra nie len v daný deň, ale v prípade pozitívnych skúseností aj dlhodobo. Okrem toho je na 14. 5. 2017 naplánovaná ďalšia akcia na podporu predaja, a to „3PLE DAY pre ženy“. Je určený pre zhruba päť členné skupiny žien a je nutné vopred sa nahlásiť. Počas tohto dňa sa budú tréneri týmto ženám špeciálne venovať a ukazovať im ako správne majú používať jednotlivé stroje a následne sa presunú do wellness, kde tiež dostanú užitočné rady. (**=>S9**)

Priamy predaj

Táto spoločnosť ťaží aj z takzvanej skrytej reklamy, ktorou je priamy predaj služieb. V odvetví fitness je dôležité vytvoriť u zákazníkov pozitívny dojem, pretože zvyčajne nový zákazník nepríde do posilňovne sám, ale na odporúčanie svojho známeho či kamaráta. Z toho vyplýva, že ak firma príde kvôli negatívnym skúsenostiam o jedného klienta, stráca zároveň aj ďalších potenciálnych zákazníkov

z jeho okolia. Práve tomu sa snaží toto fitness centrum vyhnúť a zatiaľ sa personál nestretol s tým, aby klient prešiel ku konkurencii kvôli nespokojnosti s vybavením, alebo kvôli problémom s personálom, práve naopak, stáli zákazníci čoraz častejšie prinášajú do fitness centrá nové tváre. (=>S10)

Ocenenia a úspechy

Aj keď je toto fitness centrum na trhu len tri roky, propagujú ho tiež úspechy športovcov, ktorí na sebe pracujú práve tu. Títo ľudia okrem toho, že sa v tomto fitness centre pripravujú na rôzne súťaže, zároveň pracujú v danej posilňovni ako osobní tréneri. Predávajú svoje skúsenosti začiatočníkom, čím istým spôsobom prispievajú k tvorbe pozitívneho mena spoločnosti Triple centrum, s. r. o., pretože ak zákazník vidí, že je pod vedením úspešného človeka, dúfa, že mu práve on môže pomôcť dosiahnuť vysnívaný cieľ. (=>S11) V tabuľke č. 9 sú uvedené najvyššie úspechy spomínaných osobných trénerov tohto fitness centra za rok 2016.

Tab. 9 Výsledky súťaže Maxximum Open, 2016

Meno a priezvisko	Názov súťaže	Kategória	Umiestnenie
Ladislav Vozár	Maxximum Open 2016	Bodybuilding nad 90 kg	3. miesto
Miloš Dolanský	Maxximum Open 2016	Bodybuilding do 90 kg	1. miesto
Lenka Nováková	Maxximum Open 2016	Bikini fitness (nízka kategória)	4. miesto

Zdroj: Zbodyfit, 2017

Výrobné faktory a faktory riadenia výroby

Spoločnosť Triple centrum, s. r. o. nevyrába žiadny hmotný produkt, ponúka produkt v podobe služby. Z tohto dôvodu sa o výrobných faktoroch a riadení výroby zmienime len sčasti.

Fitness centrum poskytuje zákazníkovi rôzne služby formou relaxu vo wellness, cvičenia s osobnými trénermi, rôznych druhov masáže a opaľovania v soláriu. Služby, ktoré si vyžadujú tvorivosť, sú práve tie, ktoré poskytujú tréneri. Musia ich v podstate sami „vyrobiť“. V tejto oblasti však chýba posilňovni viac takýchto služieb. Toto fitness centrum nevytvára žiadne skupinové tréningy či lekcie, čo naopak konkurenti každodenne praktizujú. Je to totiž forma cvičenia, ktorú v dnešnej dobe ľudia preferujú oveľa viac ako len samostatné a náročné cvičenie v posilňovni, prípadne cvičenie s osobným trénerom, ktoré je drahšie. (=>W2)

Flexibilita vo výrobe

Čo sa týka flexibility pri poskytovaní služieb, je naozaj veľmi vysoká. Otváracie hodiny fitness centra sú počas pracovných dní od 6.00 do 21.00 a počas víkendov a sviatkov sú prispôsobené Obchodnému centru Optima, ktoré je otvorené od 9.00 do 21.00, čo je v celku priaznivé, pretože sa to výrazne nelíši od konkurencie. Wel-

ness má tiež podobné otváracie hodiny a jeho flexibilita sa prejavuje najmä v možnosti rezervovať si celú zónu pre páry alebo pre súkromnú spoločnosť. Pri poskytovaní trénerských služieb je flexibilita najvyššia. Osobní tréneri nemajú žiadny problém vyhovieť klientom, sú priateľskí, ochotní a radi sa prispôbia. (**=>S12**)

Využitie kapacít

Priestory tohto komplexu sú pomerne rozsiahle, no nie veľmi vhodne využívané. Jedným z dôvodov je veľmi veľká plocha, ktorú zaberá wellness. Na samotné cvičenie vďaka tomu zostáva pomerne málo miesta, pričom táto časť by mala tvoriť väčšinu plochy. Majiteľka fitness centra však považuje wellness ako konkurenčnú výhodu, keďže je výraznou novinkou v spojení s posilňovňou, čo by bolo akceptovateľné v prípade, ak by zvyšné priestory určené na cvičenie boli plne využívané. Počet a rozmiestnenie strojov je v poriadku, je ich dosť a nie sú v tesnej blízkosti, takže to spĺňa požiadavky zákazníkov, problémom je najmä zle využívaná funkčná miestnosť. Je to jediná miestnosť, kde sa môžu konať skupinové cvičenia ako napríklad TRX alebo kruhový tréning, pretože je vybavená potrebnými pomôckami, no žiadne skupinové cvičenia sa v nej neprevádzkujú. (**=>W3**) Okrem toho je problém s využívaním ešte jedného priestoru, ktorý ale neslúži na cvičenie. Máme na mysli solárium, od ktorého majiteľka očakávala väčší úspech. No vzhľadom na to, že tento trend má už najlepšie obdobie za sebou a v blízkom okolí sa nachádza aj dosť konkurentov s podobnou prevádzkou, toto solárium fitness centru neprináša takmer žiadny zisk. (**=>W4**) Znamená to, že súčasné využívanie kapacít spoločnosti 3PLE nie je úplne vyhovujúce.

Faktory pracovných zdrojov

Personálny management

Dôraz na personálny management je pre mnohé firmy kľúčom k úspechu. Aj spoločnosť Triple centrum, s. r. o. si zakladá na výbere vhodných zamestnancov, pretože je názoru, že práve zamestnanci dokážu pozitívne ovplyvniť chod podniku. (**=>S13**) Vzdelaný, zodpovedný a šikovný zamestnanec je podľa nich správnu voľbou a uvedomujú si, že dobrá motivácia môže viesť k vzájomnej spolupráci. Nestačí totiž, aby bol zamestnanec vzdelaný a skúsený, musí byť najmä spokojný, lebo ak má chuť a správne nasadenie, tak dokáže odvieť očakávanú prácu.

Čo sa týka personálneho oddelenia, v tejto spoločnosti samostatne neexistuje. (**=>W5**) Dôvodom je vyššie spomínané sesterské podnikanie, čo znamená, že ide o pomerne malú firmu. Za voľbu zamestnancov zodpovedajú konateľky, ktoré si zamestnancov vyberajú samé podľa životopisov a následných osobných pohovorov. Pre väčšinu firiem je určite lepšie nechať výber zamestnancov na personalistov, pretože tí majú dostatok skúseností. V tomto prípade sú však konateľky názoru, že kvôli zachovaniu rodinnej atmosféry a dôverných vzťahov na pracovisku je pre nich výhodnejšie z finančného aj ľudského hľadiska vyberať zamestnancov podľa vlastného uváženia.

Spôsob, akým spoločnosť informuje o voľných pracovných miestach, je pomerne netradičný. Nedávajú inzeráty do novín ani do médií. Potenciálni zamestnanci sa väčšinou sami hlásia na niektorú z pozícií a nechávajú svoje životopisy priamo vo fitness centre. (**=>S14**) Dôvodom z nášho hľadiska je to, že síce v Košiciach je v prepočte na počet obyvateľov dostatok fitness centier, no tých pracovných ponúk v tejto oblasti až tak veľa nie je. Nedá sa však úplne spoliehať na to, že noví zamestnanci prídu sami, preto spoločnosť pre hľadanie personálu využíva moderný marketingový nástroj, ktorým sú sociálne siete. Keďže v dnešnej dobe je naozaj takmer každý človek prihlásený na niektorej sociálnej sieti, spoliehajú sa, že ide o jednu z najlepších možností, ako informovať ľudí o voľných pracovných miestach. Výhodou je, že zatiaľ, čo sa väčšina firiem stále snaží získať zamestnancov najmä prostredníctvom printových médií, Triple centrum využíva práve tieto novšie trendy. (**=>S15**)

Požiadavky na zamestnancov

Konateľky spoločnosti vyberajú budúcich zamestnancov podľa vlastného úsudku. Nemajú spísané striktné pravidlá, ktorými sa riadia, pretože tvrdia, že každý človek si vyžaduje špecifický prístup, a ak v niekom vidia potenciál a zaujme ich, nie je nutné, aby spĺňal všetky požiadavky. (**=>W6**) Samozrejme to však závisí od pracovnej pozície, o ktorú sa daná osoba uchádza.

Vedúce pozície v tejto spoločnosti majú na starosti samotné konateľky, preto nebudeme uvádzať žiadne požiadavky na zamestnancov pre tieto funkcie.

Dôležité a zodpovedné pozície v rámci tohto fitness centra majú tréneri a maséri, takže sú na nich kladené o niečo vyššie požiadavky. Čo sa týka trénerov, konateľky spoločnosti vyžadujú kvalifikáciu buď v podobe vysokej školy so zameraním na trénerstvo, alebo certifikát zo školenia či kurzu ohľadom tréningu. Okrem toho považujú za dôležité príjemné vystupovanie, dobré komunikačné schopnosti, flexibilitu a zodpovedný pracovný prístup. Pracovná doba trénerov nie je fixná, záleží od klientov. Na masérov majú vedúce pracovníčky tiež vyššie požiadavky. Je to z dôvodu predchádzania nespokojnosti klientov. Musia mať skutočne vysoké odborné znalosti, a keďže toto fitness centrum ponúka aj thajské masáže, pri výbere takýchto masérov konateľky pozerajú aj na pôvod uchádzača a volia vyslovene len thajských profesionálov. O vykonávanie ostatných druhov masáží sa môžu uchádzať všetci, ktorí sú na to školení a majú s masážami skúsenosti. Maséri musia byť zároveň flexibilní, pretože ani masáže nie sú praktizované podľa rozvrhu, je nutné si ich vopred rezervovať. (**=>S16**)

Zamestnanci na nižších pracovných pozíciách nemusia mať vysokoškolské vzdelanie ani odborné znalosti. Hovoríme o pozíciách recepčných. Recepcie sú v tomto fitness centre rozdelené na hlavnú recepciu a fitness recepciu. Medzi požiadavky na hlavnú recepčnú možno zaradiť prácu s počítačom a znalosť cudzieho jazyka (minimálne angličtina na komunikatívnej úrovni). To nie je nutné v prípade, že sa osoba uchádza o fitness recepciu. V oboch prípadoch sa však vyžaduje príjemné vystupovanie, lojalnosť, zodpovednosť, ochota a dobré komunikačné schopnosti.

Hlavná recepčná pracuje v 12 hodinových zmenách, ktoré sa striedajú pravidelne v krátkom a dlhom pracovnom týždni. U fitness recepčnej je pracovná doba kratšia, trvá len 8 hodín.

Organizačná štruktúra

U tejto malej firmy je organizačná štruktúra pomerne skromná. Konateľky spoločnosti si delia úlohu majiteľa a manažéra spoločnosti. Oficiálnou majiteľkou je Kristína Vencelová a jej sestra Jitka Kubizniaková sa chopila úlohy manažérky. Ostatné funkcie sú zobrazené v nasledujúcej organizačnej štruktúre, ktorú tvorí:

- 1 majiteľka,
- 1 manažérka,
- 4 hlavní recepční na trvalý pracovný pomer,
- 1 fitness recepčný na trvalý pracovný pomer + 3 študenti ako brigádnici na tejto pracovnej pozícii,
- 4 tréneri,
- 3 maséri.

Vzťahy medzi zamestnancami

Ako sme už spomínali, spoločnosť Triple s. r. o. si zakladá na výbere vhodných a kvalitných zamestnancov, preto s nimi zväčša nemá žiadne veľké problémy.

Vzťahy medzi zamestnancami jednotlivých pracovných pozícií sú z pracovného hľadiska na vysokej úrovni. Pracovníci sa vzájomne rešpektujú, pomáhajú si, nemajú medzi sebou žiadne veľké konflikty, jednoducho ide o dobrý pracovný kolektív. Určite k tomu prispieva menší počet zamestnancov a rodinná atmosféra na pracovisku. Niektorí zamestnanci sa spolu stretávajú aj mimo pracovnej doby, čo potvrdzuje, že na pracovisku nie je napätie. (**=>S17**)

Medzi vedením a zamestnancami sú tiež veľmi pozitívne vzťahy. Zamestnanci rešpektujú a dodržiavajú to, čo od nich konateľky vyžadujú. Aby všetko správne fungovalo, a aby boli zamestnanci dostatočne informovaní o chode posilňovne, majú 2 krát do mesiaca spoločnú poradu. V prípade potreby majiteľka praktizuje súkromné rozhovory z dôvodu efektívnosti a šetrenia času. (**=>S18**)

Vzdelávanie zamestnancov

Pri niektorých pracovných pozíciách je vyžadovaná potrebná kvalifikácia či odborné znalosti. Majiteľka fitness centra tvrdí, že človek sa má vždy čo učiť. Preto aj svojim zamestnancom umožňuje zvyšovať vzdelanie prostredníctvom školení a kurzov. Napríklad trénerom v plnej výške hradí spoločnosť Triple celý trénerský kurz.

Zamestnanci na nižších pozíciách síce nemusia mať odborné vzdelanie, ale tiež je potrebné, aby prešli niektorými školeniami. Keďže hlavní recepční majú na starosti aj wellness, absolvovali všetky dôležité školenia, aby sa v tejto oblasti vedeli správne orientovať. Podľa legislatívy sú zamestnanci povinní mať osvedčenie vydané na epidemiologicky závažné činnosti v úpravniach vody a pri obsluhu vodovodných zariadení. Osvedčenie sa vydáva na úpravne bazénovej vody a na ob-

sluhu bazénových zariadení, ktoré vyžaduje slovenský zákon. Aj to pracovníci vlastnia. Z toho dôvodu môžeme konštatovať, že majiteľka spoločnosti nezanedbáva vzdelanosť svojich zamestnancov. (**=>S19**)

Jediným negatívom, ktoré sa týka oblasti vzdelávania, je, že aj napriek možnosti absolvovať rôzne kurzy či školenia na náklady spoločnosti, nemajú zamestnanci možnosť kariérneho rastu. Ide o malú firmu, kde nie je pre majiteľku podstatné, aby sa zamestnanci kariérne posúvali. Dôležité je, aby sa rozvíjali v rámci svojich pracovných pozícií. (**=>W7**)

Fluktuácia zamestnancov

V tejto rodinnej firme je fluktuácia zamestnancov pomerne malá, aj keď existujú pozície, kde dochádza k častejšiemu striedaniu pracovníkov.

Čo sa týka vedúcich pozícií, sú nemenné, preto tu fluktuácia hrozí minimálne. Muselo by sa stať niečo neočakávané, aby došlo k zmenám. (**=>S20a**)

Pri tréneroch a maséroch sa fluktuácia zamestnancov tiež objavuje iba zriedka. Ak sa totiž odborník osvedčí, zo strany zamestnávateľa nie je dôvod ho meniť. U takýchto zamestnancov sa vedenie snaží o ich udržanie rôznymi formami, čo z veľkej časti prispieva k ich zotrvaní. (**=>S20b**)

Pri nižších pracovných pozíciách sa už objavuje striedanie pracujúcich. V prípade hlavných recepčných sú zamestnanci stabilní, keďže ide o funkciu nevyhnutnú pre správny chod podniku. (**=>S20c**) Avšak fitness recepční majú medzi sebou len jedného stabilného zamestnanca a zvyšok tvoria brigádnici, ktorí sa menia neustále. Je to preto, že brigádnik má aj iné povinnosti, ktoré sú pre neho často väčšou prioritou. Najčastejšie na týchto pozíciách pracujú študenti s cieľom privyrobit' si. (**=>W8**) Brigádnici sú pre firmy veľmi výhodnými zamestnancami, no práve oni spôsobujú najväčšiu fluktuáciu. Z tohto dôvodu sa toto fitness centrum rozhodlo, že ich bude prijímať iba na pracovné pozície, kde fluktuácia výrazne neohrozuje fungovanie a napredovanie fitness centra.

Motivácia zamestnancov

Dôležitosť motivácie u zamestnancov si uvedomujú obe konateľky firmy. Ak je človek šikovný, ľahko sa uchyťí aj u konkurencie. To je veľká hrozba pre podniky, a to najmä pre tie menšie, ktoré sa na trhu snažia presadiť. Preto si na motivácii zakladá aj spoločnosť Triple.

Aby si podnik udržal stálych zamestnancov, majiteľka ich motivuje peňažnými aj nepeňažnými odmenami. (**=>S21**) Stabilní zamestnanci dostávajú mzdu podľa počtu odpracovaných hodín, no okrem toho môžu získať províziu z predaja doplnkov výživy. Záleží na ich schopnostiach a sile motivácie. Tréneri a maséri v prípade veľkého množstva klientov majú možnosť zarobiť viac peňazí, ako by získali pri fixnej mzde. To znamená, že majiteľka im neprideluje konkrétnych klientov, je na nich, ako si svojou kvalitnou prácou dokážu získať zákazníkov. Dokonca sa ich snaží podporiť tým, že im umožňuje vyškoliť sa za peniaze firmy v kurze podľa vlastného výberu. Každý zamestnanec tohto komplexu má aj benefity v podobe bezplatnej návštevy fitness centra mimo svojej pracovnej doby a tiež 4 krát do mesiaca vstup do wellness úplne zadarmo.

Finančné a rozpočtové faktory

Stav podniku

Skôr než okomentujeme súčasný stav podniku, chceme upozorniť, že budeme uvádzať iba údaje za roky, v ktorých došlo k zmene v hlavnej činnosti podnikania, a to k prevádzkovaniu fitness centra. Keďže funguje od roku 2014, budeme pracovať so všetkými dostupnými údajmi práve od tohto roku.

V nasledujúcej tabuľke č. 10 sú zobrazené výsledky hospodárenia za jednotlivé činnosti, aj za celé účtovné obdobie. Možno vidieť, že výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti aj z finančnej činnosti je v oboch rokoch záporný. Dokonca ide o negatívny vývoj. Znamená to, že firma ani v jednom z pozorovaných rokoch nedosiahla zisk, práve naopak, dost výrazne stratila. (=W9) Spôsobili to vysoké náklady na sprevádzkovanie fitness centra, čo zahŕňalo rekonštrukciu a modernizáciu priestorov, vybudovanie relaxačnej zóny wellness, nákup vybavenia a mnoho iného.

Tab. 10 Výsledky hospodárenia spoločnosti Triple, s. r. o. v rokoch 2014 a 2015

Výsledok hospodárenia	2014	2015
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (v eurách)	-202 040	-249 532
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (v eurách)	-2 044	-8 682
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (v eurách)	-204 084	-258 214
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (v eurách)	-205 044	-259 174

Zdroj: OR Okresného súdu Košice I., 2015

Majetok podniku podľa základných ukazovateľov za rok 2015 činil 2 845 440 eur, pričom najväčšiu položku tvoril dlhodobý nehmotný majetok, a to až 53 % a hneď za ním dlhodobý hmotný majetok so 43 % celkového majetku. Čo sa týka finančnej štruktúry kapitálu, v roku 2015 spoločnosť Triple, s. r. o. disponovala vlastným kapitálom v hodnote 150 826 eur a požičaný kapitál v tej dobe predstavoval čiastku 2 996 266 eur, čo predstavuje až 95 % celkového kapitálu. (Zisk, 2014)

Finančná stratégia a finančný plán

Finančná stratégia spoločnosti je vytvorená na základe dlhodobého cieľa, ktorým je zvýšenie tržieb, čo sa snaží dosiahnuť zvýšením návštevnosti. Viac zákazníkov chce získať poskytovaním služieb 100% kvality za minimálne vstupné do fitness centra a do wellness. Jej strategickým cieľom je dopracovať sa k nadmerne kvalitným službám, a to neustálym školením a vzdelávaním zamestnancov, predajom vhodných výživových doplnkov slúžiacich k efektívnejšiemu dosiahnutiu športo-

vých výsledkov a dopĺňaním najmodernejších zariadení a strojov do posilňovne. Firma z tohto dôvodu investuje veľa peňazí práve do týchto položiek. **(=>S22)**

Ohľadom finančného plánu sa majiteľka spoločnosti vyjadrila, že prvé roky nemali žiadny finančný plán, pretože mali veľmi vysoké vstupné náklady. Na rok 2017 sa však firma rozhodla, že si finančný plán zostaví a bude sa ho snažiť splniť. **(=>S23)** V rámci tohto plánu by chceli konateľky zmeniť značky výživových doplnkov na jednu dominantnú. Chcú nájsť kvalitného dodávateľa, od ktorého žiadna konkurenčná posilňovňa neobjednáva výrobky a zároveň vyžadujú kvalitu týchto doplnkov. Sú ochotní objednávať aj z ďalekého zahraničia, pretože predpokladajú, že v blízkom okolí žiadnu značku, ktorá by spĺňala obe tieto kritéria nenájdu. Ak by sa im to podarilo, tak by v nadväznosti na prvý bod finančného plánu chceli vybudovať aj e-shop, kde by sa tieto doplnky výživy mohli predávať z pohodlia domova klientov všetkých fitness centier. Väčšina konkurentov to už zaviedla, čím spoločnosť Triple prichádza o odberateľov.

Pohotovú peňažnú prostriedky

Firma má k dispozícii peniaze, ktoré sú nevyhnutné pre chod prevádzky. Peniaze z pokladne slúžia na vyplatenia faktúr za objednaný tovar na dobierku, na nákup nevyhnutných potrieb k vykonávaniu jednotlivých zamestnaní a podobne. Časť peňazí je uložená na účte, z ktorého sú zamestnancom vyplácané mzdy, uhrádzajú sa z neho ďalšie faktúry, odvody a ostatné poplatky. **(=>S24)**

Stanovovanie cien

Ceny za služby, ktoré fitness centrá poskytujú, závisia len od majiteľa firmy a kvality poskytovaných služieb. Po konfrontácii s majiteľkou sme zistili, že pri určovaní cien je pre ňu najdôležitejším kritériom dostupnosť služieb bežným ľuďom. **(=>S25)** Znamená to, že spoločnosť prihliada na aktuálne obdobie na pracovnom trhu, ktorému prispôsobuje svoje ceny. Okrem toho berie ohľad aj na študentov, ktorí si často len privyrábajú a nemajú peniaze nazvyš. Práve im poskytuje zľavnené vstupné do posilňovne. Musí však prihliadať aj na to, že toto fitness centrum je vybavené skutočne úplne novými a najmodernejšími strojmi, ktoré si vyžiadali vysoké náklady. Kvôli tomu nedisponuje najnižšími cenami v porovnaní so svojimi najväčšími konkurentami, čo v prípade niektorých zákazníkov môže byť rozhodujúcim faktorom pre výber posilňovne. **(=>W10)** Spoločnosť Triple však nemá spomedzi týchto konkurentov ani najvyššie ceny, pričom ak sa bavíme o kvalite zariadení, tá je v niektorých prípadoch omnoho vyššia.

5.3.2 Identifikácia faktorov vnútorného prostredia

Tab. 11 Silné a slabé stránky spoločnosti 3PLE

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1 Zrekonštruované priestory	W1 Nízky záujem o najnovšie trendy vývoja technológií
S2 Modernizácia fitness centra (vybudovaný wellness, stroje najvyššej rady, zavedené čipy)	W2 Nedostatok lacnejších a zábavnejších skupinových cvičení
S3 Neustále inovácie	W3 Nevhodné využívanie priestorov na cvičenie (funkčná miestnosť)
S4 Reagovanie na požiadavky zákazníkov	W4 Nerentabilné priestory (solárium)
S5 (a + b) Využívanie online reklamy (webová stránka, sociálne siete)	W5 Chýbajúce personálne oddelenie
S6 Využívanie printovej reklamy (časopis)	W6 Prijímanie zamestnancov na základe vlastného úsudku
S7 Využívanie reklamy v médiách (TV a rádio)	W7 Strata zamestnancov z dôvodu nemožnosti kariérneho rastu
S8 Reklama na billboarde	W8 Fluktuácia zamestnancov na nižších pracovných pozíciách
S9 Organizovanie tematických akcií a súťaží	W9 Záporný výsledok hospodárenia – strata
S10 Využívanie nepriamej reklamy (noví zákazníci na základe odporúčaní klientov)	W10 Nie najnižšie ceny v porovnaní s konkurenciou
S11 Úspechy zamestnancov – osobných trénerov	
S12 Flexibilita v rámci návštev wellness, masáží, cvičení s osobnými trénermi	
S13 Dôraz na výber zamestnancov	
S14 Dobrovoľný záujem potenciálnych zamestnancov o prácu vo fitness centre	
S15 Informovanie o voľných pracovných miestach pomocou novších technológií (prostredníctvom sociálnych sietí)	
S16 Odbornosť a vzdelanosť u zamestnancov na vyšších pracovných pozíciách	
S17 Veľmi dobré vzťahy medzi zamestnancami	
S18 Dobré pracovné vzťahy medzi vedením a zamestnancami	
S19 Podpora vzdelávania všetkých zamestnancov na náklady spoločnosti	
S20 (a + b) Stabilní zamestnanci na väčšine pracovných pozícií (najmä na vyšších pozíciách)	
S21 Motivovanie zamestnancov (peňažné aj nepeňažné benefity)	
S22 Investovanie z dôvodu dosiahnutia firemnej stratégie	
S23 Existencia finančného plánu	
S24 Existencia pohotových finančných prostriedkov	
S25 Cenová politiky zostavená na základe aktuálneho obdobia na pracovnom trhu	

Zdroj: Údaje z prevedenej analýzy vnútorného prostredia spoločnosti 3PLE

5.4 Syntéza výsledkov na základe SWOT analýzy

5.4.1 Výber najvýznamnejších faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia a matica SWOT

Tab. 12 Matica SWOT

<p style="text-align: center;">Matica SWOT</p>	<p>SILNÉ STRÁNKY S3 Neustále inovácie S5 (a + b) Využívanie online reklamy (webová stránka, sociálne siete) S9 Organizovanie tematických akcií a súťaží S15 Informovanie o voľných pracovných miestach pomocou nových technológií (prostredníctvom sociálnych sietí) S19 Podpora vzdelávania všetkých zamestnancov na náklady spoločnosti S23 Existencia finančného plánu</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY W1 Nízky záujem o najnovšie trendy vývoja technológií W2 Nedostatok lacnejších a zábavnejších skupinových cvičení W3 Nevhodné využívanie priestorov na cvičenie (funkčná miestnosť) W4 Nerentabilné priestory (solárium) W5 Prijímanie zamestnancov na základe vlastného úsudku W7 Fluktuácia zamestnancov na nižších pracovných pozíciách</p>
<p>PRÍLEŽITOSTI O3 Zvýšenie sumy paušálnych výdavkov a stanovenie nového jediného limitu O5 Priaznivý vývoj HDP (rast tržieb) O6 Nízke úrokové sadzby O8 Pokles nezamestnanosti O9 Vysoká vzdelanosť obyvateľov Slovenska O11 Program na podporu zdravia O13 Väčšia dostupnosť internetu O14 (a + b + c + d) Vývoj technológií (počítačové systémy, aplikácie, virtuálna realita, EMS technológie) O17 (a + b) Vysoké vstupné bariéry nových konkurentov (kapitálová náročnosť, lojálnosť zákazníkov) O19 Nízka vyjednávací sila dodávateľov (veľa predajcov doplnkov výživy)</p>	<p style="text-align: center;">O5 + O13 + O19 + S5 + S23 Vlastný e-shop</p>	<p style="text-align: center;">O17 + W2 + W3 Spolupráca so športovými klubmi v rámci príprav športovcov na sezónu</p>
<p>HROZBY T2 Členstvo v EÚ (príchod konkurencie, odchod vzdelaných ľudí, náklady na technické normy) T5 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vonkajších vplyvov (rovnosť pred zákonom, vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva a politického systému) T6 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vlastného vplyvu (produktivita a zisk podnikov) T8 Rast inflácie (rast cien) T10 Náklady na rekvalifikáciu v dôsledku zvyšovania veku odchodu do dôchodku T12 Zneužívanie príspevkov na internete T18 (a + b + c + d) Rivalita súčasných konkurentov na trhu T19 (a + b) Vysoká vyjednávací sila kupujúcich, podobnosť služieb vo fitness centrách, sezónnosť v posilňovniach) T20 Vysoká vyjednávací sila dodávateľov (málo predajcov kvalitného vybavenia a strojov) T21 Ohrozenie substitútmí (nové WORKOUT ihriská, športy a voľnočasové aktivity, chudnúce prípravky, EMS technológie)</p>	<p style="text-align: center;">T19 + T21 + S3 + S9 + S19 Letné fitness aktivity pri vode</p>	<p style="text-align: center;">T18 + W4 Prenájom priestorov, kde sa budú podávať fitness raňajky v 3PLE</p>

Zdroj: Zostavenie z údajov v matici príležitostí, matici hrozieb a matici výkonu a dôležitosti

Na zostavenie matice SWOT znázornenej v tabuľke č. 12 sú použité faktory z vonkajšieho aj vnútorného prostredia, ktoré po konzultácii s majiteľkou spoločnosti možno označiť za tie najvýznamnejšie. Priority jednotlivých faktorov boli pridelené pomocou matice príležitostí, matice hrozieb u faktorov z vonkajšieho prostredia a matice dôležitosti a výkonu u faktorov z vnútorného prostredia.

Všetky zmienené matice sú k dispozícii v prílohách A, B, a C. Boli použité kvôli efektívnejšiemu zhodnoteniu jednotlivých faktorov, ktoré boli následne rozdelené do štyroch kvadrantov. Faktory získané pomocou PESTE analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl sú kategorizované na príležitosti a hrozby a v príslušných maticiach sú odstupňované podľa toho, ako veľmi sú pre podnik zaujímavé, alebo ako veľmi podnik ohrozujú. Vzhľadom na to, aké dôležité sú pre firmu a aký výkon môžu dosahovať, sú faktory nadobudnuté prostredníctvom Princípu kľúčových faktorov diferencované podľa toho, či sa na nich treba sústrediť, udržať ich, alebo im nevenovať pozornosť. Do SWOT matice je na záver vybraných už len po desať príležitostí a hrozieb a po šesť slabých a silných stránok.

SWOT matica prispieva k vytvoreniu potrebných stratégií, pričom vychádza z najvýznamnejších faktorov jednotlivých prevedených analýz. Spojením niektorých z týchto faktorov a následným zhodnotením sme dospeli k návrhu štyroch konkrétnych stratégií pre danú spoločnosť, ktorá ich v budúcnosti môže využiť vo svoj prospech. Sú to:

- vlastný e-shop (stratégia MAXI-MAXI),
- spolupráca so športovými klubmi v rámci príprav športovcov na sezónu (stratégia MINI-MAXI),
- letné fitness aktivity pri vode (stratégia MAXI-MINI),
- prenájom priestorov, kde sa budú podávať fitness raňajky v 3PLE (stratégia MINI-MINI).

5.4.2 Popis jednotlivých stratégií

1. Vlastný e-shop

Prvou navrhovanou stratégiou je vytvorenie vlastného e-shopu pre predaj doplnkov výživy. Tento návrh vznikol vďaka niektorým lákavým príležitostiam a výrazným silným stránkam spoločnosti. Fitness centrum 3PLE má popri hlavnej činnosti aj niekoľko vedľajších a jednou z nich je práve predaj výživových doplnkov. Tie však ponúka iba vo vlastnom fitness centre, a keďže okolie poskytuje príležitosť v podobe väčšej internetovej dostupnosti, vytvorenie e-shopu je vhodné pre jej využitie. Okrem toho je príležitosťou veľké množstvo dodávateľov týchto doplnkov, vďaka ktorému firma nadviazala výhodnú spoluprácu s kvalitnou americkou značkou X-CORE a chcela by ju propagovať nielen v rámci svojej posilňovne, ale aj športovcom u konkurentov a práve e-shop je vhodnou metódou. Rast HDP tiež prispieva k tvorbe tejto stratégie, pretože ľudia všeobecne utracajú dosť peňazí. Pri výbere vhodných doplnkov sú však čoraz častejšie online nákupy z dôvodu pohodlnosti, časovej nenáročnosti, širšej ponuky a častokrát aj cenovej výhodnosti.

Keďže toto fitness centrum už v značnej miere využíva online reklamu v podobe webovej stránky, e-shop ako jej súčasť by sa mohol stať konkurenčnou výhodou a vhodným vylepšením. Sociálne siete by slúžili ako marketingový nástroj na jeho propagáciu. Posilňovňa si stanovila na rok 2017 finančný plán, v ktorom je spomenutá aj myšlienka zaviesť e-shop, čo nás už len utvrdilo v tom, že je správne vytvoriť takúto stratégiu, pretože záujem je, no chýbajú informácie o tom, čo to v skutočnosti zahŕňa a ako postupovať. Po konzultácii s majiteľkou túto stratégiu považujeme za kľúčovú z dôvodu vysokého záujmu o jej realizáciu v čo najkratšej možnej dobe.

Cieľom navrhovanej stratégie je podporiť a zvýšiť predaj doplnkov výživy od značky X-CORE, ktoré fitness centrum od nového roka ponúka svojim zákazníkom. Čiastkovým cieľom je rozšíriť klientelu v oblasti predaja a odlíšiť svoju webovú stránku od najväčších súperov získaním tejto konkurenčnej výhody.

Na to, aby spoločnosť 3PLE mohla vybudovať vlastný e-shop, musí spĺňať všetky právne povinnosti. Nie je potrebné rozšíriť živnosť o ďalšiu formu podnikania, pretože spoločnosť ju už má. Je však potrebné preštudovať legislatívu, ktorá upravuje obchodovanie na internete v niekoľkých zákonoch. Dôležitou právnou náležitosťou je informačná povinnosť voči zákazníkovi a ochrana osobných údajov. V prípade využívania kamerového systému legislatíva vyžaduje vypracovanie bezpečnostného projektu kamerového informačného systému v súlade so *Zákonom č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov*. Treba dbať aj na to, aby mal e-shop k dispozícii obchodné podmienky, reklamačný poriadok a rovnako aj identifikačné údaje. (Matejíček, 2017) Tvorba e-shopu, ktorý bude naozaj dobre fungovať je skutočne náročná. Treba si dobre premyslieť, čo prostredníctvom neho chceme predávať a čím budeme zaujímavý. Vidina, že zavedením e-shopu bude spoločnosť hneď zisková, vedie vo väčšine prípadov k neúspechu. Aj e-shop si určitú dobu vyžaduje pomerne dosť investícií, aby sa stal úspešným. Spoločnosť by mala mať finančný plán s dostatočnými rezervami v prípade, že nemá žiadne známosti v tejto oblasti. V začiatkoch treba byť najmä trpezlivý, sledovať konkurenciu a samozrejme zisťovať, čo chcú samotní zákazníci. Tento e-shop má predpoklad byť úspešný, pretože by ako jediný v rámci Slovenskej republiky ponúkal výživové doplnky od americkej značky X-CORE, čo zabezpečuje priaznivú východiskovú pozíciu.

2. Spolupráca so športovými klubmi v rámci príprav športovcov na sezónu

Druhá navrhovaná stratégia vznikla na základe využitia niektorých príležitostí a eliminovania slabých stránok spoločnosti. Myšlienka zahŕňa spoluprácu so športovými klubmi v dobe, keď potrebujú pripraviť svojich reprezentantov na novú sezónu. V rámci takýchto príprav majú športovci tréningy nielen so zameraním na svoj šport, ale zvyčajne aj silové, či vytrvalostné tréningy, pri ktorých vedenie klubu spolupracuje s posilňovňami, halami, telocvičňami, alebo využíva iné možnosti na realizáciu takéhoto typu tréningu. Veľkou príležitosťou pre vzájomnú spoluprácu spoločnosti s klubmi je, že posilňovne kvôli vysokým vstupným bariéram nevznikajú z dôvodu, aby tam počas prípravy športovci cvičili. Avšak existuje veľa

posilňovní, ktoré poskytujú služby verejnosti a zároveň sú schopné dohodnúť sa na spolupráci s nejakým klubom. Je to pre fitness centrá výhodné z dôvodu výkyvov návštevnosti, keďže pri uzavretí zmluvy s klubom majú istý príjem na dané obdobie. Ak je vedenie klubu spokojné so službami fitness centra, môže z toho vzniknúť dlhodobá spolupráca, čo je veľkou príležitosťou aj pre samotné 3PLE centrum. Ďalším dôvodom vhodnosti tejto stratégie je, že 3PLE na rozdiel od konkurencie dostatočne nevyužíva svoje priestory na cvičenie. Plne vybavená funkčná miestnosť je síce verejne dostupná, no klienti ju počas cvičenia navštevujú veľmi málo, pretože nemajú dostatočné vedomosti o manipulácii s príslušenstvom. Okrem toho, posilňovní chýbajú skupinové cvičenia s možnosťou vedenia hodiny práve v tejto miestnosti, čo je jej ďalšou slabou stránkou. V prípade realizácie tejto stratégie by nemuselo fitness centrum investovať veľké peniaze do nového vybavenia či rekonštrukcie priestorov pre skupinové cvičenia ako spinning, jumping a iné aktivity konkurenčných posilňovní. Namiesto toho by mohlo poskytovať športovcom na mieru pripravené tréningy s osobným trénerom vo funkčnej miestnosti.

Cieľom stratégie je zvýšiť tržby fitness centra, využiť skrytý potenciál nevhodne prevádzkovaných priestorov na cvičenie bez rekonštrukcie a výrazných investícií a znížiť straty vznikajúce z dôvodu odchodu klientov ku konkurencii poskytujúcej rôzne skupinové kurzy.

Pre realizáciu tejto stratégie je potrebné získať kontakty na akékoľvek športové kluby z Košíc alebo jeho okolia. Takéto kontakty by mohlo fitness centrum nadobudnúť od svojich osobných trénerov, ktorí v minulosti sami navštevovali niektoré z nich. Patria tu Ladislav Vozár, Viktória Rakovská a Filip Kubizniak. Nelenže by tým nárazovo získali klientov, z ktorých majú províziu, ale pomohli by aj samotnému fitness centru zaplniť na pár hodín jeho priestory. Kontakty je možné nadobudnúť aj priamym oslovením jednotlivých klubov s návrhom na spoluprácu, no táto možnosť je menej úspešná ako v prípade dobrých známostí trénerov. Ďalšou výhodou tejto stratégie je, že profesionálni športovci, ktorí pravidelne trénujú, využívajú minimálne raz do týždňa aj relaxačné služby v podobe masáží, saún a podobne. To všetko by im 3PLE fitness centrum mohlo ponúknuť na jednom mieste po uzavretí výhodnej zmluvy pre športové kluby ako aj pre samotnú posilňovňu, pretože by po dotrénovaní mohli športovci na určitý čas kompletne zaplniť wellness, prípadne využiť služby zamestnaných masérov.

3. Letné fitness aktivity pri vode

Tretia stratégia vychádza z vybraných hrozieb negatívne ovplyvňujúcich fitness centrum, ale aj zo silných stránok, čím je posilňovňa výnimočná a originálna. Navrhovanou stratégiou sú letné fitness aktivity pri vode, ktoré by posilňovňa zabezpečovala okrem klasickej prevádzky fitness centra. Stratégia vyplýva najmä z veľkej hrozby, akou je sezónnosť v posilňovniach. Prevádzka fitness centier je náročná, a to najmä v lete, keď väčšina ľudí chodí na dovolenky, alebo radšej k vode, akoby sa mali potiť v posilňovni. Posilňovne sa snažia tento dlhodobý deficit odstraňovať výhodným vstupným v letných mesiacoch, no nestačí to, pretože najmä v týchto

mesiacoch existuje ešte jedna veľká hrozba, a to hrozba substitútov. Patria medzi nich novovybudované WORKOUT ihriská či klasický beh alebo iné pohybové aktivity. V mnohých prípadoch si tieto náhrady nevyžadujú žiadne náklady, čo vytvára pocit bezmocnosti vo fitness centrách. Spôsob, akým by bolo možné vyriešiť tento problém je, že 3PLE by v letných mesiacoch poskytoval svoje služby priamo tam, kde jeho potenciálni klienti trávajú najviac času, a to na kúpaliskách a vodných nádržiach. Košice majú veľa takýchto miest, čo je pozitívne pre túto stratégiu, pretože obyvatelia nie sú nútení za každú cenu v lete opustiť mesto. Ďalšou z vecí, ktoré nás viedli k vytvoreniu práve tohto návrhu, je určite to, že fitness centrum má potenciál pre tvorbu aktivít, keďže v súčasnosti organizuje rôzne súťaže a tematické dni v rámci fitness centra s pozitívnym ohlasom na sociálnych sieťach. Okrem toho si každá aktivita vyžaduje vzdelaného človeka, ktorý sa danej veci rozumie, čo je ďalšou silnou stránkou spejúcou k tvorbe tejto stratégie. 3PLE neustále podporuje svojich zamestnancov a umožňuje im rôzne školenia na náklady spoločnosti, čo je potrebné aj v prípade, že by sa letné kurzy stali ďalšou službou fitness centra. Neustále inovovanie je pre túto posilňovňu časté, preto zavádzanie nových služieb by len potvrdilo tento fakt.

Cieľom tretej z navrhovaných stratégií je znížiť vyjednávaciu silu kupujúcich potlačením sezónnosti, ale aj odstránením podobnosti všetkých fitness centier práve zavedením týchto letných aktivít a udržať si zákazníkov, ktorí premýšľajú nad lacnejšou ponukou substitútov, tiež veľkých konkurentov tejto spoločnosti.

Dostať cvičenie na kúpaliská by v rámci Slovenska predstavovalo relatívne novinku na trhu. Ľudia sa takýmto cvičením stretávajú na dovolenkách v zahraničí, prípadne v niektorých veľkých slovenských aquaparkoch. Keďže košické kúpaliská nedisponujú veľkou plochou bazénov, nami navrhované cvičenie by bolo prevádzkované mimo vodných plôch. Jednalo by sa o klasické kruhové tréningy s činkami, ketlbelmi, záťažovými vakmi, posilňovanie na karimatkách, cvičenie so švihadlami či cvičenie s vlastnou váhou. To všetko by vykonávali osobní tréneri pracujúci vo fitness centre 3PLE, ktorí by sa pri precvičovaní týchto aktivít striedali. Ak by chceli robiť aj iné aktivity, museli by sa zaškoliť, čo by s radosťou podporila majiteľka spoločnosti. Keďže ide o doplnkovú službu popri klasickej prevádzke posilňovne, stačilo by, aby takéto cvičenia oživilo kúpaliská 2–3 krát do týždňa, čo by malo priniesť chýbajúce tržby v letných mesiacoch a nebolo by potrebné zamestnávať ďalších trénerov. Toto je optimistický pohľad na túto stratégiu, ako by to mohlo vyzeráť. K realizácii je však potrebné zistiť, či by bolo niektoré z košických kúpalísk ochotné umožniť vykonávanie takýchto aktivít v ich areáloch a ak áno, koľko by to stálo. Do úvahy by pripadala spolupráca s kúpaliskom Ryba Anička, ktorého prevádzkovateľka v minulosti pracovala s majiteľkou. Po dohodnutí konkrétnych podmienok pôsobenia na tomto kúpalisku by bolo potrebné stanoviť ceny týchto cvičení, aby bolo možné vyčíslit' náklady aj výnosy.

4. Prenájom priestorov, kde sa budú podávať fitness raňajky v 3PLE

Štvrtou navrhovanou stratégiou je prenájom priestorov, kde sa budú podávať fitness raňajky v 3PLE, namiesto nerentabilného solária. Táto stratégia je vytvore-

ná z veľkej hrozby a výraznej slabej stránky fitness centra. Nízke výnosy z prevádzkovania solária prispeli k tomu, že pri vytváraní stratégie sme sa rozhodli nahradiť ho niečím viac prosperujúcim, keďže ide o naozaj slabú stránku fitness centra. Pri rozhodovaní, čím to treba nahradiť, sme sa inšpirovali najväčším ohrozením posilňovne, a tým je súperenie súčasných konkurentov. Fitness centrum 3PLE neustále bojuje s konkurenciou, ktorá má v mnohých veciach lepšiu východiskovú pozíciu, preto sme sa snažili zaviesť niečo, čo najväčší rivali neposkytujú, a to fitness raňajky v 3PLE. Žiadne fitness centrum v Košiciach neposkytuje takéto služby, preto prenájom priestorov nejakej firme zaoberajúcej sa zdravou stravou by okrem zisku mohlo prilákať nových zákazníkov.

Cieľom poslednej z navrhovaných stratégií je teda zmeniť nevhodne využívaný priestor na miesto, ktoré bude korešpondovať s činnosťou fitness centra a prispievať k jeho ziskovosti. Čiastkovým cieľom je vytvoriť niečo, čo nielenže bude zvyšovať tržby, ale zároveň bude vytvárať konkurenčnú výhodu medzi najväčšími rivalmi 3PLE centra.

Prenájom priestorov je na jednej strane z dôvodu náročnej prevádzky posilňovne a wellness rekreačnej zóny výhodné, pretože prináša zisk z nájmu bez toho, aby bolo potrebné sa o toto miesto starať. Na druhej strane nie je úplne jedno, komu to prenajmeme. Ak nechceme pokaziť dobrý dojem z fitness centra, mali by sme sa zamyslieť, či nejakým spôsobom nové využívanie miestnosti so soláriom bude súvisieť so súčasnou prevádzkou. Treba si tiež uvedomiť, že vhodný prenájom priestorov môže posilňovní priniesť nových zákazníkov, zlepšiť jej povesť, či dokonca pomôcť vytvoriť konkurenčnú výhodu. Náš návrh sme skonkretizovali a skonštatovali sme, že by bolo vhodné, ak by v týchto priestoroch fungovalo nejaké bistro, ktoré by ponúkalo fitness raňajky v 3PLE. Snažili sme sa v Košiciach nájsť podnik, ktorý poskytuje podobné služby a zároveň by chcel spolupracovať. Zistili sme, že v priamo v Košiciach sa nachádza len pred rokom vytvorené proteínové bistro nazývané „Mr. Will“. Tento podnik treba kontaktovať, aby sme zistili, či by bola takáto spolupráca možná a či by to pre spoločnosť bolo vôbec výhodné.

Výber stratégií

Všetky navrhované stratégie boli predstavené majiteľke spoločnosti, ktorá sa rozhodla v blízkej dobe realizovať iba dve z nich, a to vytvorenie vlastného e-shopu a prenájom priestorov pre fitness raňajky. Z tohto dôvodu si konateľka 3PLE centra vyžiadala ekonomické zhodnotenie iba ňou vybraných stratégií.

Finančné zhodnotenie stratégie „Vlastný e-shop“

Prvou položkou patriacou k nákladom sú financie potrebné na technické riešenie e-shopu. Keďže majiteľka spoločnosti 3PLE sa vyjadrila, že by chcela riešenie na mieru, bude to finančne náročnejšie, pretože to zahŕňa prácu grafika a programátora (návrh šablóny spolu s dizajnom podľa predstáv, realizácia na existujúcu webovú stránku prípadne na novovytvorenú webovú stránku). V okolí Košíc poskytujú tieto služby viaceré spoločnosti ako MacMike, iKošice či napríklad

Webex. Fitness centru 3PLE je výhodné spolupracovať s firmou Webex, pretože jej zástupcovia pravidelne navštevujú fitness centrum a mohli by uzavrieť výhodný kontrakt. Z tohto dôvodu sme oslovili práve túto spoločnosť, ktorá nám poskytla údaje ohľadom možnej spolupráce. Webex ponúka spoločnosti 3PLE balíček v hodnote 2 800 eur, ktorý je oproti balíčkom iných spoločností s cenou okolo 4 000 eur lacnejší. Majiteľka 3PLE centra by nemusela počítať ani so žiadnou finančnou rezervou vďaka dobrým vzťahom s pracovníkmi. Balíček zahŕňa:

1. Vytvorenie novej webovej stránky (modernejšej, prepracovanejšej a najmä prehľadnejšej), ktorá by bola v prípade zavedenia e-shopu pre predaj doplnkov výživy vhodnejšia s jednoduchšou možnosťou vyhľadania.
2. Inštalácia redakčného systému.
3. Naprogramovanie šablóny podľa predstáv majiteľky 3PLE centra.
4. Špeciálne požiadavky, ktoré je potrebné nastaviť (spôsob platby, automatické emaily, konfigurácia emailov, prepojenie s prepravcom, správa kategórií a produktov, základné nastavenie u produktov, štatistika návštevnosti a ďalšie). Extra doplnkové služby ako porovnávanie produktov, komentáre zákazníkov k produktom a mnohé iné, prospešné pre prevádzkovanie e-shopu je možné dodatočne doplniť na základe dohody oboch strán .
5. Nahodenie všetkých produktov, ktoré chce spoločnosť 3PLE prostredníctvom e-shopu predávať.

Okrem toho, všetky problémy, ktoré by počas prvých troch mesiacov v e-shope nastali, spoločnosť Webex odstráni a vyrieši bez akýchkoľvek dodatočných nákladov.

Druhou položkou sú náklady na prevádzkovú réžiu. V rámci spomínaného trojmesačného obdobia spoločnosť poskytne všetky potrebné informácie, aby si 3PLE mohol spravovať svoj e-shop v budúcnosti sám. Firma Webex síce ponúka spravovacie služby ako aktualizácie, editácie popisov a cien produktov a podobne aj po uplynutí tejto doby, avšak za určité mesačné poplatky, no fitness centrum má vo svojom tíme šikovného pracovníka, ktorý týmto veciam rozumie a po vysvetlení základných postupov odborníkmi by bol schopný spravovať e-shop sám. Z toho vyplýva, že mesačné náklady by boli nulové, pretože pracovník je už aj v súčasnosti odmeňovaný za spravovanie sociálnych sietí, webstránky a túto činnosť by vykonával v rámci toho. V prípade závažných porúch alebo pridania extra doplnkových služieb, ktoré boli vyššie spomenuté, je možná „Barterova dohoda“ s touto spoločnosťou, čo by znamenalo, že za každú pomoc spoločnosti Webex s týmto e-shopom by majiteľka neplatila finančnými prostriedkami, ale napríklad voľnými vstupmi do fitness centra či do wellness, čo je veľkou výhodou.

Tretím údajom patriacim k nákladom sú výdavky na balenie produktov a sklad. Spoločnosť 3PLE k uskladneniu doplnkov výživy nepotrebuje nové priestory. Má vo svojom komplexe miesto, kde tieto produkty môže uskladňovať, preto investícia do skladu tiež nebude nutná. Na balenie bude spoločnosť musieť vynaložiť nejaké náklady. Väčšina doplnkov sa posielala v kartónových krabiciach, ktorých

ceny sa pohybujú od 0,30 do 1 eura, kde rozdielnosť v cenách závisí najmä od veľkosti takýchto krabíc. (RAJAPACK, 2017) Čo sa týka balenia produktov, robili by to zamestnanci pracujúci na pozícii fitness recepčný, pre ktorých by to z dôvodu minimálneho pracovného zaťaženia bolo súčasťou náplne práce.

Štvrtou nákladovou zložkou je logistika. Prepravu tovaru je možné riešiť viacerými spôsobmi. Novozavedený e-shop by mal umožňovať zákazníkovi aspoň dva druhy prepravy. Jedným z nich by mala byť určite Slovenská pošta, keďže je na Slovensku veľmi rozšírená. Okrem toho je vhodné vytvoriť spoluprácu aspoň s jednou prepravnou spoločnosťou. Najlepšie je vybrať si práve jednu takúto spoločnosť, pretože sa dajú získať výhodné podmienky v podobe rôznych ústupkov a zliav. V niektorých prípadoch je možné na základe výhod pokryť aj náklady napríklad na balenie. Náklady na dopravu možno pokryť aj prostredníctvom poštovného, ktoré sa vo väčšine prípadov stanovuje na základe ceny celkovej objednávky, množstva tovaru, prípadne hmotnosti. Veľkou konkurenčnou výhodou v Slovenskej republike je možnosť osobného odberu. Ak chce byť e-shop úspešný, určite by mal do svojich spôsobov prepravy zaradiť odber na kamennej predajni. Množstvo ľudí preferuje osobný odber tovaru z dôvodu nepoškodenia tovaru, šetrenia času a najmä nulového poštovného. (Matějka, 2017)

Poslednou položkou, ktorú možno zaradiť medzi náklady sú výdavky na propagáciu. Ani v tomto prípade by fitness centrum 3PLE nemuselo investovať. Majú dostatočnú reklamu momentálne vo všetkých oblastiach marketingu, čo znamená, že ľudia o 3PLE vedia. E-shop je najlepšie spropagovať pomocou sociálnych sietí, pretože s nimi sa v súčasnosti dostane do styku naozaj každý, je teda zbytočné využívať zastarané, či drahé formy marketingu na jeho propagovanie. Majiteľka si okrem toho váži vernosť svojich zákazníkov, ktorých by na e-shop mohla upozorniť aj tým, že ak si zakúpia hocikakú permanentku daného fitness centra, dostanú zľavu 5 alebo 10 % pri nákupe v tomto novom e-shope.

Ako posledné uvedieme v tabuľke č. 13 približné ročné náklady na prevádzkovanie e-shopu vrátane prvotných jednorázových nákladov na jeho založenie. Príjmy, ktoré by e-shop mohol dosiahnuť je náročné vyčíslit' z dôvodu neznámeho počtu budúcich zákazníkov.

Tab. 13 Ročné náklady na prevádzkovanie e-shopu vrátane prvotných nákladov na jeho tvorbu

Náklady	Cena (približne)	Rezerva
Prvotné jednorázové náklady na tvorbu e-shopu	2 800 eur	0 eur
Celoročné náklady na prevádzkovanie a spravovanie e-shopu	0 eur	0 eur Barterova dohoda s firmou Webex
Celoročné náklady na balenie a logistiku	1 100 eur	110 eur (10 %)

Zdroj: Vlastné výpočty na základe údajov zistených pri rozoberaní danej stratégie

Finančné zhodnotenie stratégie „Prenájom priestorov, kde sa budú podávať fitness raňajky v 3PLE“

Po telefonickom kontakte s proteínovým bistroom možno konštatovať, že by mali záujem o tieto priestory a navrhli sumu (vid' tabuľka č. 14), ktorú by boli ochotní mesačne platiť za prenájom, pričom by všetky náklady spojené s prípravou priestorov na túto činnosť a s ich vybavením hradili sami. Jednou z podmienok vzájomnej spolupráce bolo, že bistro by ponúkalo služby v týchto priestoroch prostredníctvom svojich zamestnancov. Ich ďalšou požiadavkou bolo aj to, že ak by sa tento nápad ujal, časom by radi ponúkali okrem raňajok aj iné chody a zdravé jedlá, a to je presne to, čo majiteľka spoločnosti podporuje a chcela by ešte viac uviesť do povedomia klientov. Keďže táto stratégia po komunikácii s bistroom reálne prichádza do úvahy, je potrebné vyriešiť problém so stále existujúcim solárium. Ide o moderné solárium, ktoré je v rámci možností jedno z najšetrnejších, čo sa týka pokožky, pretože majiteľka pri kúpe investovala do kvality s vierou, že sa to čoskoro vráti. No ľudia v dnešnej dobe podľa nej nevedia oceniť kvalitu a napriek prispôbeniu cien konkurencii bol zisk minimálny (vid' tabuľka č. 14). Podľa jej prepočtov by sa vrátil najskôr o 10 rokov. Ak sa podarí implementovať túto stratégiu, je majiteľka ochotná solárium predat', keďže už dlhšiu dobu o tom uvažuje. Prírodné produkty z predaja môžeme teda zaradiť medzi výnosy, ktoré by fitness centrum vďaka tejto stratégii dosiahlo. Približná suma, ktorú jej aktuálne navrhovali za dvojročné kvalitné solárium je 11 500 eur.

Tab. 14 Mesačné aj ročné výnosy z oboch spôsobov využívania priestoru v 3PLE fitness centre

Činnosť prevádzkovaná v jednom z priestorov 3PLE fitness centra	Mesačné výnosy	Ročné výnosy	Ročné výnosy + výnosy z predaja solária
Solárium	150 eur	1 800 eur	1 800 eur
Fitness raňajky v 3PLE (prenájom priestorov)	500 eur + energie (100 eur)	6 000 eur + energie (1 200 eur)	7 200 eur + 11 500 eur

Zdroj: Vlastné prepočty výnosov podľa údajov od proteínového bistra Mr. Will a majiteľky 3PLE

Ako možno vidieť z tabuľky č. 14, prenájom priestorov proteínovému bistro Mr. Will by malo byť pre posilňovňu väčším prínosom ako prevádzkovanie solária. Ak uvažujeme len samotné výnosy z predaja solária a prenájmu priestorov, sú o 16 900 eur vyššie ako pri poskytovaní služieb solária. Do toho nie sú zarátané možné tržby z očakávanej vyššej návštevnosti fitness centra vďaka konkurenčnej výhode, ktorú by mal 3PLE zdravými fitness raňajkami dosiahnuť.

6 Diskusia

Na vytvorenie navrhovaných stratégií pre spoločnosť Triple, s. r. o. bolo potrebné kompletne preskúmať vonkajšie aj vnútorné prostredie firmy. K tomu bola využitá strategická analýza, z ktorej boli následne identifikované všetky podstatné faktory prostredia súvisiace s prevádzkovaním fitness centra. Niektoré z nich boli použité pri samotnom navrhovaní stratégií kľúčových pre napredovanie vybranej spoločnosti v budúcom období.

Analýzou vonkajšieho prostredia bolo získaných 20 príležitostí a 21 hrozieb. Pomocou matice príležitostí a matice hrozieb bol uskutočnený výber najdôležitejších z nich, a to 10 príležitostí a 10 hrozieb najviac týkajúcich sa skúmanej oblasti. K príležitostiam, na základe ktorých boli neskôr aj vytvárané návrhy, patria 4, a to nízka vyjednávací sila dodávateľov, ktorí obchodujú s doplnkami výživy, väčšia internetová dostupnosť, vysoké vstupné bariéry novo prichádzajúcich konkurentov do odvetvia a tiež priaznivý vývoj HDP. Medzi zásadné hrozby, ktoré podnietili vznik niektorých navrhnutých stratégií, sa radí vysoká vyjednávací sila kupujúcich z dôvodu sezónnosti v posilňovniach a podobnosti služieb jednotlivých fitness centier, ohrozenie substitútmí, ktoré sa snažia istými spôsobmi nahradiť klasické cvičenie v posilňovniach a najmä rivalita súčasných konkurentov v tomto odvetví.

Analýzou vnútorného prostredia bolo identifikovaných 25 silných stránok a 10 slabých stránok danej spoločnosti. s využitím matice dôležitosti a výkonu bolo za najdôležitejšie a najvhodnejšie pre zvýšenie výkonnosti zvolených 6 priaznivých a 6 nepriaznivých stránok, ktorými daná spoločnosť disponuje. Zo silných stránok použitých pri niektorých návrhoch boli k najužitočnejším zaradené využívanie online reklamy prostredníctvom sociálnych sietí a webovej stránky, neustále inovácie, organizovanie tematických akcií a súťaží v rámci oživenia prevádzky a propagácie spoločnosti, existencia finančného plánu a aj značná podpora vzdelávania všetkých zamestnancov na náklady spomínanej spoločnosti. Za slabé stránky, ktoré sa využili pri tvorbe stratégií, boli označené nerentabilné priestory s prevádzkou kvalitného solária, nedostatok cenovo výhodných a zábavných skupinových cvičení, ako aj nevhodné využívanie plne vybavenej funkčnej miestnosti.

Spojením vybraných príležitostí, hrozieb, slabých a silných stránok boli v SWOT analýze vytvorené 4 nové stratégie, pričom z každého typu stratégií MAXI-MAXI, MINI-MAXI, MAXI-MINI, MINI-MINI bola navrhnutá práve jedna. Všetky z nich však vznikli z rovnakého dôvodu, ktorým je zlepšenie fungovania daného fitness centra na trhu s výraznou konkurenciou. Navrhnuté boli stratégie, no po konzultácii s majiteľkou firmy boli zvolené len dve z nich, a to MAXI-MAXI a MINI-MINI, ktoré kvôli vysokému záujmu boli podrobne rozobrané a aj ekonomicky zhodnotené.

Prvou vytvorenou stratégiou, ktorej návrh vznikol z najväčších príležitostí a najvýznamnejších silných stránok, bol vlastný e-shop. Keďže toto fitness centrum predáva výživové doplnky značky X-CORE ako jediné na Slovensku, tvorba internetového obchodu sa javí ako najlepšie možné riešenie, ktoré by zvýšilo objem preda-

ja týchto výživových doplnkov, pričom by zároveň mohlo dôjsť aj k rozšíreniu klientely, ktorá o posilňovni nevedela. Počiatočné náklady boli vyčíslené na nemalú sumu 2 800 eur, čo vytvorenie takéhoto e-shopu vyžaduje. Zistilo sa však, že firma má možnosť nadviazať veľmi výhodnú spoluprácu v tomto biznise s jednou z navrhovaných sprostredkovateľských spoločností, čím by ušetrila značné náklady na prevádzkovanie e-shopu. Znamená to, že jedinými nákladmi spojenými s fungovaním e-shopu budú len náklady na balenie tovaru a logistiku, čo sa javí ako malá položka v hodnote okolo 1 100 eur ročne. Po podrobnom zhodnotení stratégie by majiteľka chcela tento návrh v blízkej dobe zrealizovať.

Druhá navrhovaná stratégia sa týkala spolupráce so športovými klubmi. Bolo odporúčané využiť kontakty súčasných trénerov v prospech posilňovne, keďže v minulosti všetci pôsobili v takýchto kluboch ako reprezentanti. Spolupráca so skupinami profesionálnych športovcov by okrem využitia plne vybavenej funkčnej miestnosti mohla priniesť aj zaplnenie celej wellness rekreačnej zóny, pretože títo vrcholoví športovci sú neustále vyťažení tréningami a potrebujú aspoň dvakrát do týždňa regeneráciu. To všetko by mohlo toto fitness centrum poskytovať, čo by posilňovni okrem využitia priestorov prinášalo aj stály zisk v podobe výhodnej zmluvy s daným športovým klubom. Táto stratégia nebola finančne podložená, keďže majiteľka realizáciu zatiaľ neplánuje.

V poradí treťou navrhnutou stratégiou boli letné fitness aktivity pri vode. Tento návrh vychádzal zo skutočnosti, že letná sezóna je v prípade fitness centier krízová a ľudia v mestách väčšinu času trávia na kúpaliskách. Hlavnou myšlienkou tejto stratégie bolo vybrať sa za klientmi a vymyslieť im športové aktivity priamo pri vode. Najťažším krokom pri realizácii by bola dohoda s kúpaliskami o výhodnom prenajatí priestorov. Letné aktivity pri vode by boli vedené stálymi zamestnancami (osobnými trénermi). Toto je tiež jedna zo stratégií, ktorú si majiteľka v súčasnosti nezvolila, čiže nebola ekonomicky zhodnotená. No v prípade, že by sa ju rozhodla uskutočniť, bola navrhnutá spolupráca s košickým kúpaliskom Ryba Anička, ktorého prevádzkovateľku konateľka fitness centra už dlhé roky pozná.

Štvrtou stratégiou, ktorá u majiteľky vyvolala pozitívnu reakciu, bol prenájom nerentabilných priestorov spoločnosti zaoberajúcej sa prípravou zdravej stravy. Bola navrhnutá spolupráca s proteínovým bistro, ktoré by podávalo fitness raňajky klientom podľa ich požiadaviek. Tým by sa získali nielen finančné prostriedky z nájmu, ale prinieslo by to aj priaznivú reklamu fitness centru, teda aj nových zákazníkov. Pri realizácii tejto stratégie by došlo zároveň k navýšeniu financií predajom neziskového solária, ktoré fungovalo práve v týchto spomínaných priestoroch. Výnosy z predaja solária boli odhadnuté na približne 11 500 eur, čo je síce iba jednorázová položka, no priestory by pravidelne prinášali mesačný zisk asi o 450 eur viac ako súčasné tržby z prevádzky solária. Aj táto stratégia by sa mala podľa slov majiteľky realizovať v najbližších mesiacoch.

Treba podotknúť, že aj napriek pomerne rozsiahlej analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia by bolo možné vykonať ešte hlbší rozbor, ktorý by odhalil a priniesol viac faktorov potrebných k vytváraniu vhodných stratégií. No napriek

tomu boli navrhnuté aj podľa samotnej majiteľky spoločnosti stratégie s veľkým potenciálom pre rozvoj posilňovne. Zo štyroch ju oslovili dve, ktoré sa v najbližšej dobe rozhodla realizovať. Zhodnotenie jednotlivých stratégií však tiež mohlo byť podrobnejšie, keďže ide o relatívne dobré nápady, no to si vyžaduje dôverné informácie z vnútra spoločnosti, ktoré neboli poskytnuté vzhľadom na to, že okrem spolupráce pre účely písania bakalárskej práce neexistuje s týmto fitness centrom žiadna ďalšia pracovná či rodinná väzba.

7 Záver

Táto bakalárska práca sa zaoberala strategickým riadením spoločnosti Triple centrum, s. r. o., v rámci ktorého bolo potrebné previesť analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, na základe toho identifikovať príležitosti, hrozby, slabé a silné stránky a následne vybrať tie z nich, ktoré majú najväčší vplyv na činnosť spoločnosti. Spojením a zhodnotením zvolených faktorov boli pomocou SWOT analýzy vytvorené stratégie, ktoré boli bližšie rozobraté a v dvoch prípadoch aj ekonomicky zhodnotené.

Hlavným cieľom práce bolo po komplexnom prevedení analýzy prostredia navrhnúť nové, účinné a realizovateľné stratégie za účelom zlepšiť fungovanie a budúci rozvoj spoločnosti na trhu.

Pri analýze vonkajšieho prostredia bolo najskôr preskúmané makroprostredie pomocou PESTE analýzy, na základe ktorej bola identifikovaná časť príležitostí a hrozieb ovplyvňujúcich spoločnosť. Nasledovala analýza mikroprostredia prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, ktorý odhalil ďalšie príležitosti a hrozby pre firmu. Po kompletnom rozbere vonkajšieho prostredia boli všetky nájdené príležitosti a hrozby spísané do jednej tabuľky pre lepšiu prehľadnosť.

V rámci analýzy vnútorného prostredia, ktorá bola uskutočnená pomocou Princípu kľúčových faktorov, boli zistené silné a slabé stránky, ktorými firma disponuje. Aj v závere tejto časti práce bola vyhotovená tabuľka, kde sú zhromaždené všetky silné a slabé stránky danej spoločnosti.

Po podrobných rozboroch v rámci vonkajšieho a vnútorného prostredia nasleduje SWOT analýza, ktorá nám pomohla pri tvorbe jednotlivých stratégií. Najprv bola zostavená SWOT matica, a to už len z vybraných najdôležitejších faktorov získaných využitím matice príležitostí, matice hrozieb, matice dôležitosti a výkonu, pomocou ktorých boli v prítomnosti majiteľky spoločnosti pridelené váhy jednotlivým faktorom. Spojením niektorých z nich boli navrhnuté 4 rôzne stratégie, následne boli bližšie rozobraté. Pri každej stratégii je uvedené z akých dôvodov bola navrhnutá, čo je jej hlavným prípadne čiastkovým cieľom a akým spôsobom by mohla byť realizovaná, to znamená čo je potrebné urobiť. Majiteľka si po predložení vybrala dve z nich a tie boli aj ekonomicky zhodnotené. V prípade záujmu je možné realizovať všetky navrhnuté stratégie, pretože nie sú finančne náročné a zároveň spĺňajú aj cieľ stanovený na začiatku tejto práce, a to pomôcť spoločnosti udržať sa na trhu medzi veľkou konkurenciou a taktiež pomôcť jej v budúcnosti zvýšiť zisk a ďalej sa rozvíjať.

8 Literatúra

- 3PLE CENTRUM - WELLNESS - FITNESS. *Oficiálna stránka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.3plecentrum.sk/>
- ANSOFF, H I. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 251 s. ISBN 978-0-230-52548-1.
- APOLEN, P. *Je euro na Slovensku úspešným príbehom alebo krokom vedľa?* In: Investujeme.sk [online]. 8.1.2014 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/je-euro-na-slovensku-uspesnym-pribehom-alebo-krokom-vedla/>
- ARDAL. *Členstvo v medzinárodných organizáciách* [online]. ©2009 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.ardal.sk/sk/ekonomicke-informacie/zakladne-informacie-o-sr/clenstvo-v-medzinarodnych-orga>
- ASTORIA FIT&GYM. *Oficiálna stránka* [online]. ©2014-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://astoriafitgym.sk/>
- BENKO, J. *Novela (zmeny) zákona o dani z príjmov od 1.1.2017*. In: Podnikajte.sk [online]. 26.11.2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2967/category/dan-z-prijmov/article/zmeny-dan-z-prijmov-2017.xhtml>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů nebo jejich řízení*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 133 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 253 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DĚDINA, J. A V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 8024713004.
- DĚDINA, J. A J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DUCHOŇ, B. A J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 9788074000034.
- DVOŘÁČEK, J. A P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EUROEKONÓM. *Výhody a nevýhody vstupu krajiny do Európskej únie*. In: EuroEkonom.sk [online]. 21.5.2008 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/zahranicny-obchod/vyhody-a-nevyhody-vstupu-krajiny-do-europskej-unie/>
- EUROPEAN COMMISSION. *Country Report Slovakia 2016* [online]. 26.2.2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_slovakia_en.pdf

- FAMILYGYM CASSOVAR. *Oficiálna stránka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.familygym.sk/sk/cassovar/index>
- FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK A S. HÁJEK. *Tvorba stratégie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 9788024739854.
- GOLEM CLUB. *Oficiálna stránka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.golemclub.sk/kosice>
- GRASSEOVÁ, M. -- DUBEC, R. -- ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GREGOVÁ, E. *Strategické riadenie ako faktor zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku*. In *Manažment v teórii a praxi*, 2006, roč. 2, č. 2, s. 64--65. ISSN 1336-7137. Dostupné na <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/gregova.pdf>
- HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka : Kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 8024713896.
- INPULSE FITNESS. *Oficálna stránka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://inpulse-ke.sk/>
- INSPORTLINE. *Fitness potreby od největšího predajcu fitness* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.insportline.sk/fitness?page=1-5>
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KAPLAN, R S. -- NORTON, D P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KETTLER. *Úvod* [online]. ©2012 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.kettler-special.sk/>
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 235 s. ISBN 9788024744568.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ A H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 145 s. ISBN 9788025132951.
- LIFE FITNESS. *FITNESS EQUIPMENT FOR YOUR FACILITY* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.lifefitness.com/>

- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATĚJČEK, J. 8. *Právne náležitosti eshopu*. In: MôjPrvýEshop.sk [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.mojprvyeshop.sk/pravne-zakonn-nalezitosti-eshopu-a-legislativa/>
- MATĚJKA, M. 4. *Zabezpečenie logistiky tovaru*. In: MôjPrvýEshop.sk [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.mojprvyeshop.sk/preprava-a-logistika-tovar-pre-eshopy/>
- MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Obchodný register na Internete: Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Košice I* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=224188&SID=4&P=1>
- MINISTERSTVO VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Schengenský priestor* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.minv.sk/?schengensky-priestor>
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ A EURÓPSKYCH ZÁLEŽITOSTÍ. *Prehľad medzinárodných organizácií a zoskupení* [online]. 2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/zahranicna_politika/prehľad_medzinarodnych_organizacii_a_zoskupeni
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Poslanci NR SR schválili novelu zákona o odpadoch: 123 poslancov schválilo obmedzenie spotreby plastových tašiek* [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.minzp.sk/aktualne/poslanci-nr-sr-schvalili-novelu-zakona-odpadoch>.
- MYPROTEIN FUEL YOUR AMBITION. *O nás* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.myprotein.sk/about-us.list>
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Mesačný bulletin NBS* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. ISSN 1337-9496. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_MesacnyBulletin/2017/protected/mb0317.pdf
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Rýchly komentár* [online]. 15.2.2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_komentare/2017/565_rk_inf_20170215.pdf
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Správa o stave a vývoji finančného trhu za prvý polrok 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/Makropolitika/Sprava_o_stave_a_vyvoji_slovenskeho_financneho_trhu_za_prvy_polrok_2016.pdf
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Výročná správa* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/vyrocnasprava>

- NUTREND. *O SPOLEČNOSTI* [online]. ©2006-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.nutrend.cz/o-spolecnosti/pc3639/>
- OR OKRESNÉHO SÚDU KOŠICE I. *Účtovná závierka* [online]. 11.03.2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.zisk.sk/46484663/triple-centrum-s-r-o/uctovne-zavierky>
- PANATTA WORLDWIDE FITNESS COMPANY. *THE ATELIER OF FITNESS MACHINES TO SUIT YOU* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.panattasport.com/en/azienda.html>
- PATAKY, M. *Súčasný trendy vo fitness priemysle*. In: Michalpataky.com [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://michalpataky.com/sucasne-trendy-vo-fitness-priemysle/>
- PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. *Podnikateľom sa nepáči protekcia pre ľudí, prepojených s vládou, vnímanie prostredia na podnikanie sa opäť mierne zhoršilo* [online]. 22.8.2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/podnikatelom-sa-nepaci-protekcia-pre-ludi-prepojenych-s-vladou-index-opat-mierne-klesol/>
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985, 557 s. ISBN 0-02-925090-0.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- RAJAPACK. *KARTÓNOVÉ KRABICE, KONTAJNERY: Kartónové krabice, kontajnery na obaly vo viac ako 550 rozmeroch pre optimálne balenie produktov!* [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: www.rajapack.sk/kartonove-krabice_C10.html
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. 151 s. ISBN 9788024755342.
- SEDLÁČKOVÁ, H. A K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SENEŠI, N. *8 (nezmyselných) povinností, ktoré podnikateľom ukladá Zákon o odpadoch*. In: Podnikajte.sk [online]. 27.9.2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2864/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/zakon-o-odpadoch-povinnosti.xhtml>
- SITA. *Smer, SNS a Most-Híd podpísali novú koalíčnú zmluvu*. In: Spravy.pravda [online]. 01.09.2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/403781-tri-vladne-strany-podpisali-novu-koalicnu-zmluvu/>
- SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity disciplíny*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 456 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

- SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL A T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ A KOL. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 560 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIMAN, J. A P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- ŠLESARÍKOVÁ, K. *Podnikání ve fitness - Založení fitness centra*. In: Fitnessbusiness.cz [online]. 23.01.2014 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/podnikani-ve-fitness-zalozeni-fitness-centra/>
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Databáza štatistických ukazatel'ov* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer>
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Verejná databáza údajov* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- TECHNOGYM THE WELLNESS COMPANY. *O nás* [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://technogymstore.sk/o-nas/>
- THOMPSON, J L. -- MARTIN, F. *Strategic management : awareness and change*. 5. vyd. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005. 873 s. ISBN 1-84480-083-0.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 304 s. ISBN 9788074005077.
- ÚRAD VEREJNÉHO ZDRAVOTNÍCTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vláda SR schválila Aktualizáciu Národného programu podpory zdravia v Slovenskej republike dňa 10. decembra 2014* [online]. 29.12.2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.uvzsr.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=2456:vlada-sr-schvalila-aktualizaciju-narodneho-programu-podpory-zdravia-vnslovenskej-republike-da-10-decembra-2014&catid=108:materiary-schvalene-vladou
- VÁCHAL, J. A M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 688 s. ISBN 9788024746425.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 9788072612000.
- VOCHOZKA, M. A P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ZBODYFIT. *Archív výsledkov súťaží v kulturistike, fitness a bodyfitness rok - 2016* [online]. ©2007-2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.zbodyfit.sk/sk/vysledkysutazi-kalendar/rok-2016/>
- ZISK. *Triple centrum, s.r.o. - Finančné údaje* [online]. ©2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.zisk.sk/46484663/triple-centrum-s-r-o/financne-udaje>

ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE. *O ZODPOVEDNOM PODNIKANÍ* [online]. ©2003-2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/o-zodpovednom-podnikani>

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 9788024740089.

9 Zoznam obrázkov

Obr. 1	Proces strategického riadenia	18
Obr. 3	Hodnotový reťazec	30
Obr. 4	Matica príležitostí	31
Obr. 5	Matica hrozieb	32
Obr. 6	Matica dôležitosti a výkonu	32
Obr. 7	Matica SWOT	33
Obr. 8	Firemné logo	38
Obr. 9	Počet obyvateľov Slovenskej republiky v rokoch 2009–2016	42

10 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Prehľad základných údajov o spoločnosti 3PLE	37
Tab. 2	Konatelia spoločnosti 3PLE	37
Tab. 3	Miera rastu reálneho HDP v rokoch 2009–2016	41
Tab. 4	Miera inflácie v rokoch 2009–2016	42
Tab. 5	Výpis výdavkov na vedu a výskum v rokoch 2009–2015	44
Tab. 6	Náklady na ochranu životného prostredia v rokoch 2009–2015	46
Tab. 7	Komunálny odpad vyprodukovaný v Slovenskej republike v rokoch 2009–2015	47
Tab. 8	Príležitosti a hrozby pre spoločnosť 3PLE	54
Tab. 9	Výsledky súťaže Maxximum Open, 2016	57
Tab. 10	Výsledky hospodárenia spoločnosti Triple, s. r. o. v rokoch 2014 a 2015	62
Tab. 11	Silné a slabé stránky spoločnosti 3PLE	64
Tab. 12	Matica SWOT	65
Tab. 13	Ročné náklady na prevádzkovanie e-shopu vrátane prvotných nákladov na jeho tvorbu	72
Tab. 14	Mesačné aj ročné výnosy z oboch spôsobov využívania priestoru v 3PLE fitness centre	73
Tab. 15	Matica príležitostí	87
Tab. 16	Matica hrozieb	88
Tab. 17	Matica dôležitosti a výkonu	89

Prílohy

A Matica príležitostí

Tab. 15 Matica príležitostí

<p>03 Zvýšenie sumy paušálnych výdavkov a stanovenie nového jediného limitu</p> <p>05 Priaznivý vývoj HDP (rast tržieb)</p> <p>06 Nízke úrokové sadzby</p> <p>08 Pokles nezamestnanosti</p> <p>09 Vysoká vzdelanosť obyvateľov Slovenska</p> <p>011 Program na podporu zdravia</p> <p>013 Väčšia dostupnosť internetu</p> <p>014 (a + b + c + d) Vývoj technológií (počítačové systémy, aplikácie, virtuálna realita, EMS technológie)</p> <p>017 (a + b) Vysoké vstupné bariéry nových konkurentov (kapitálová náročnosť, lojalnosť zákazníkov)</p> <p>019 Nízka vyjednávacía sila dodávateľov (veľa predajcov doplnkov výživy)</p>	<p>01 Členstvo v EÚ a následné prijatie eura, odstránenie bariér obchodu, dotácie z eurofondov, moderné technológie)</p> <p>012 Rast výdavkov na vedu, výskum a inovácie</p> <p>018 Nízka vyjednávacía sila kupujúcich (relatívne málo fitness centier na počet obyvateľov)</p> <p>020 (a + b) Odolnosť voči substitútom (sezónnosť WORKOUT ihrísk, nákladovosť EMS technológie)</p>
<p>02 Členstvo v Schengenskom priestore</p> <p>04 Pozitívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vlastného vplyvu (úroveň likvidity, plnenie záväzkov, postoj k ŽP, cenová stabilita)</p> <p>07 Nová mena – euro (menová stabilita, nízke transakčné náklady, úverová kredibilita)</p> <p>010 Príliv osôb v dôsledku zahraničnej migrácie</p> <p>015 Zvýšenie povedomia o ochrane ŽP</p> <p>016 Nárast záujmu o triedenie odpadu</p>	

Zdroj: Získané informácie z analýzy vonkajšieho prostredia

B Matica hrozieb

Tab. 16 Matica hrozieb

<p>T2 Členstvo v EÚ (príchod konkurencie, odchod vzdelaných ľudí, náklady na technické normy)</p> <p>T5 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vonkajších vplyvov (rovnosť pred zákonom, vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdництва a politického systému)</p> <p>T6 Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vlastného vplyvu (produktivita a zisk podnikov)</p> <p>T8 Rast inflácie (rast cien)</p> <p>T10 Náklady na rekvalifikáciu v dôsledku zvyšovania veku odchodu do dôchodku</p> <p>T12 Zneužívanie príspevkov na internete</p> <p>T18 (a + b + c + d) Rivalita súčasných konkurentov na trhu</p> <p>T19 (a + b) Vysoká vyjednávací sila kupujúcich, podobnosť služieb vo fitness centrách, sezónnosť v posilňovniach)</p> <p>T20 Vysoká vyjednávací sila dodávateľov (málo predajcov kvalitného vybavenia a strojov)</p> <p>T21 Ohrozenie substitútmí (nové WORKOUT ihriská, športy a voľnočasové aktivity, chudnúce prípravky, EMS technológie)</p>	<p>T7 Nová mena – euro (povinnosť v prípade potreby zachraňovať ostatné krajiny EÚ)</p> <p>T9 Pokles počtu obyvateľov v Košiciach</p> <p>T16 Energetická náročnosť Slovenska popri EÚ</p> <p>T17 Prechod na nákladné obnoviteľné zdroje energie</p>
<p>T1 Menej stabilná vláda</p> <p>T3 Vysoká sadzba dane z príjmov v porovnaní s inými krajinami</p> <p>T4 Obmedzenie výdavkov na prevádzkovanie vypožičaného majetku</p> <p>T11 Zaostalosť za krajinami EÚ v investovaní do vedy, výskumu a inovácií</p> <p>T13 Finančná náročnosť zodpovedného podnikania z hľadiska ochrany ŽP</p> <p>T14 Prísnosť zákona o odpadoch pre podnikateľov</p> <p>T15 Náklady spojené so zákonom o plastových taškách (ich alternatívna náhrada)</p>	

Zdroj: Získané informácie z analýzy vonkajšieho prostredia

C Matica dôležitosti a výkonu

Tab. 17 Matica dôležitosti a výkonu

		Výkon	
		Vysoký	Nízky
Dôležitosť	Vysoká	<p>S3 Neustále inovácie</p> <p>S5 (a + b) Využívanie online reklamy (webová stránka, sociálne siete)</p> <p>S9 Organizovanie tematických akcií a súťaží</p> <p>S15 Informovanie o voľných pracovných miestach pomocou novších technológií (prostredníctvom sociálnych sietí)</p> <p>S19 Podpora vzdelávania všetkých zamestnancov na náklady spoločnosti</p> <p>S23 Existencia finančného plánu</p> <p>W1 Nízky záujem o najnovšie trendy vývoja technológií</p> <p>W2 Nedostatok lacnejších a zábavnejších skupinových cvičení</p> <p>W3 Nevhodné využívanie priestorov na cvičenie (funkčná miestnosť)</p> <p>W4 Nerentabilné priestory (solárium)</p> <p>W5 Prijímanie zamestnancov na základe vlastného úsudku</p> <p>W7 Fluktuácia zamestnancov na nižších pracovných pozíciách</p>	<p>S1 Zrekonštruované priestory</p> <p>S2 Modernizácia fitness centra (vybudovaný wellness, stroje najvyššej rady, zavedené čipy)</p> <p>S10 Využívanie nepriamej reklamy (nový zákazníci na základe odporúčaní klientov)</p> <p>S11 Úspechy zamestnancov – osobných trénerov</p> <p>S12 Flexibilita v rámci návštev wellness, masáží, cvičení s osobnými trénermi</p> <p>S13 Dôraz na výber zamestnancov</p> <p>S16 Odbornosť a vzdelanosť u zamestnancov na vyšších pracovných pozíciách</p> <p>S17 Veľmi dobré vzťahy medzi zamestnancami</p> <p>S18 Dobré pracovné vzťahy medzi vedením a zamestnancami</p> <p>S20 (a + b) Stabilní zamestnanci na väčšine pracovných pozícií (najmä na vyšších pozíciách)</p> <p>S21 Motivovanie zamestnancov (peňažné aj nepeňažné benefity)</p> <p>S24 Existencia pohotových finančných prostriedkov</p> <p>W9 Nie najnižšie ceny v porovnaní s konkurenciou</p>
	Nízka	<p>S4 Reagovanie na požiadavky zákazníkov</p> <p>S7 Využívanie reklamy v médiách (TV a rádio)</p> <p>S25 Cenová politika zostavená na základe aktuálneho obdobia na pracovnom trhu</p> <p>W4 Chýbajúce personálne oddelenie</p>	<p>S6 Využívanie printovej reklamy (časopis)</p> <p>S8 Reklama na billboarde</p> <p>S14 Dobrovoľný záujem potenciálnych zamestnancov o prácu vo fitness centre</p> <p>W6 Strata zamestnancov z dôvodu nemožnosti kariérneho rastu</p> <p>W8 Záporný výsledok hospodárenia – strata</p>

Zdroj: Získané informácie z analýzy vnútorného prostredia