

Návrh vhodných strategií pro podnik

Bakalářská práce

Vedúci práce:

Ing. Michal Mádr

Marcela Kántorová

Brno 2017

Moje poďakovanie patrí vedúcemu bakalárskej práce Ing. Michalovi Mádrovi za odbornú pomoc, venovaný čas, cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytoval v priebehu písania tejto práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Návrh vhodných stratégií pre podnik** vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Zb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prác.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a užitie tejto práce ako školného 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 22. mája 2017

Abstract

Kántorová, M. Proposal adequate strategies for a company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The goal of a bachelor thesis is to propose adequate strategies for company FIT&HARMONY,s.r.o. Bachelor thesis is divided into two parts. Theoretical part offers a theoretical base from management, which is being applied in practical part to a particular company. Practical part consists of an external and internal analysis of the company by which we are supposed to conclude the opportunities and threats that the company faces and also the strengths and weaknesses of the company. To analyze the external environment is being used PESTE analysis and the Porter's five forces model. Internal environment of a company is being analyzed by the Porter's value chain. Results of the particular analytic tools are being concluded into a SWOT analysis, which is the main input to propose an adequate strategy to improve a position of a particular company on the market.

Keywords

strategy, external environment, internal environment, PESTE analysis, Porter's five forces model, Porter's value chain, SWOT analysis

Abstrakt

Kántorová, M. Návrh vhodných stratégií pre podnik. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť vhodné stratégie pre spoločnosť FIT&HARMONY s.r.o. Práca je rozdelená na dve časti – literárna rešerš a vlastná práca. Literárna rešerš poskytuje teoretický základ z oblasti managementu, ktorý je vo vlastnej práci aplikovaný na daný podnik. Vlastná práca obsahuje analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, ktorých cieľom je identifikácia príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok. K posúdeniu faktorov vonkajšieho prostredia je využitá PESTE analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl. Vnútorné prostredie podniku je analyzované prostredníctvom Porterovho hodnotového reťazca. Výsledky jednotlivých analýz sú zhrnuté vo SWOT analýze, ktorá je vý-

chodiskom pre návrh konkrétnych stratégií vedúcim k zlepšeniu postavenia daného podniku na trhu.

Kľúčové slová

stratégia, vonkajšie prostredie, vnútorné prostredie, PESTE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, Porterov hodnotový reťazec, SWOT analýza

Obsah

1	Úvod	11
2	Cieľ práce	12
3	Metodika práce	13
4	Literárna rešerš	14
4.1	Strategické riadenie podniku a stratégia	14
4.1.1	Vízia a poslanie podniku.....	14
4.1.2	Strategické ciele firmy.....	15
4.1.3	Strategická analýza.....	15
4.2	Prostredie podniku.....	16
4.3	Analýza vonkajšieho prostredia podniku	16
4.3.1	Analýza makroprostredia	16
4.3.2	Analýza mikroprostredia	19
4.4	Analýza vnútorného prostredia podniku.....	23
4.4.1	Porterov hodnotový reťazec.....	23
4.5	SWOT analýza	25
5	Vlastná práca	27
5.1	Základné údaje o spoločnosti	27
5.1.1	Poskytované služby	28
5.2	Analýza vonkajšieho prostredia	28
5.2.1	PESTE analýza	28
5.2.2	Charakteristika odvetvia	33
5.2.3	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	34
5.2.4	Situačná analýza vonkajšieho prostredia	38
5.3	Analýza vnútorného prostredia.....	39
5.3.1	Porterov hodnotový reťazec.....	39
5.3.2	Situačná analýza vnútorného prostredia.....	51
5.4	SWOT analýza	51

5.5	Návrhová časť	53
5.5.1	WT (mini-mini)	53
5.5.2	WO (mini-maxi)	53
5.5.3	ST (maxi-mini).....	54
5.5.4	SO (maxi-maxi).....	55
5.6	Výber vhodnej stratégie a jej ekonomické zhodnotenie	56
5.6.1	Online marketing.....	56
5.6.2	Off-line marketing	58
5.6.3	Ekonomické zhodnotenie stratégie	58
6	Záver	62
7	Literatura	63
8	Zoznam obrázkov	66
9	Zoznam tabuliek	67
A	Náhľad webových stránok FIT & HARMONY	69

1 Úvod

V poslednej dekáde zaznamenal fitness priemysel výrazný rozvoj a zdravý životný štýl sa stáva čoraz diskutovanejšou témou. Fotky vyšportovaných tiel s tehličkami na bruchu a rady, ako sa k takémuto telu dopracovať prostredníctvom rôznych prístupov k strave a cvičeniu, sa na nás hrnú z každej strany. Súčasne s tým sa mení aj ideál ženskej krásy. Kým ešte pred pár rokmi sa prevažná väčšina žien trápila drastickými diétami, aby im pri rannom vážení ručička na váhe ukázala čo najmenšiu hodnotu, dnes je situácia odlišná. Aj nežné pohlavie začína postupom času chápať nezmyselnosť hnanie sa za vychudnutou postavou a čím ďalej, tým viac sa rozmáha trend zdravého svalnatého ženského tela.

V súvislosti s revolúciou v prístupe ľudí k životospráve a všeobecne s rozvojom fitness odvetvia, vzniká na trhu významná príležitosť pre podnikateľov a zároveň konkurenčný boj medzi podnikmi snažiacimi sa v tejto sfére presadiť. Každým rokom vzniká viac a viac fitness centier a posilňovní, ktoré sa snažia odlíšiť od ostatných rôznymi spôsobmi a tým získať konkurenčnú výhodu. Jedným z takýchto podnikov je aj klub FIT & HARMONY, ktorý sa rozhodol využiť zvýšený záujem žien o fitness a zvolil zacielenie na výhradne ženské zákazníčky.

Náplňou mojej bakalárskej práce bude po prevedení externých a interných analýz, navrhnúť vhodné stratégie pre tento podnik. Fitness centrum FIT & HARMONY som si ako predmet bakalárskej práce vybrala s prihliadnutím na niekoľko faktorov. V prvom rade vidím veľký potenciál v podnikaní vo fitness oblasti všeobecne a tiež v myšlienke zamerania sa v tejto oblasti výlučne na ženy. Ďalším rozhodujúcim aspektom bola aj skutočnosť, že dané fitness centrum na začiatku tohto roka odkúpil môj blízky kamarát. Tento fakt mi umožňuje získavať vnútropodnikové informácie a zároveň poskytuje možnosť navrhované stratégie uviesť reálne do praxe a tým rozbehnúť jeho začiatky v podnikaní.

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť vhodné stratégie pre rozvoj a zlepšenie postavenia vybraného podniku na trhu. Východiskom pre návrh konkrétnych stratégií budú výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia zhrnuté vo SWOT analýze.

3 Metodika práce

Bakalárska práca sa skladá z dvoch častí – literárna rešerš a vlastná práca. Teoretická časť v podobe literárnej rešerše obsahuje vymedzenie základných pojmov z oblasti managementu zameraných primárne na analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Zdroje, na základe ktorých je literárny prehľad vytvorený, sú uvedené v zozname literatúry.

Vlastná práca sa venuje aplikácii nadobudnutých teoretických poznatkov na vybratý podnik. V úvode tejto časti práce sú zhrnuté základné informácie o podniku FIT & HARMONY, ktorý pôsobí ako fitness centrum. Následne je prevedená strategická analýza tohto podniku pozostávajúca z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. V rámci vonkajšieho prostredia je zaradená analýza makroprostredia a mikroprostredia podniku. Makroprostredie podniku je charakterizované analýzou PESTE, ktorá zahŕňa politicko-právne, ekonomické, sociálne, demografické, technologické a ekologické vplyvy. Vzhľadom na charakter podniku je z tejto analýzy vynechaná posledná skupina ekologických faktorov, keďže na podnik nevlývajú významným spôsobom.

Na analýzu odvetvového prostredia je využitý Porterov model piatich konkurenčných síl, v ktorom sú charakterizované tieto jednotlivé sily pôsobiace na konkurenčné postavenie podniku v odvetví.

Na základe oboch externých analýz sú určené príležitosti a hrozby, ktoré sú pre podnik kľúčové.

V ďalšej časti práce je skúmané vnútorné prostredie spoločnosti. Interná analýza je prevedená na základe Porterovho hodnotového reťazca, ktorý delí činnosti prebiehajúce v podniku na primárne a podporné. V rámci týchto dvoch kategórií sú charakterizované významné podnikové procesy a následne definované silné a slabé stránky. Súčasťou analýzy vnútorného prostredia býva zvyčajne aj finančná analýza, ktorá ale v tomto prípade nie je prevedená. Pre vynechanie finančnej analýzy som sa rozhodla z dôvodu mladého veku podniku, ktorý umožňuje dostupnosť finančných výkazov len za jedno účtovné obdobie a tým pádom by bola výpovedná hodnota tejto analýzy zanedbateľná.

Syntéza podstatných faktorov zistených pomocou analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia je zachytená vo SWOT analýze. Následne sú najdôležitejšie z nich zobrazené vo SWOT matici a na základe ich kombinácií sú formulované štyri návrhy stratégie. Po konzultácií s majiteľom podniku je vybratý 1 konkrétny návrh, ktorý je bližšie popísaný a zároveň ekonomicky zhodnotený.

Informácie o danom podniku potrebné k jednotlivým analýzám sú poskytnuté majiteľom podniku, s ktorým je zároveň konzultovaný celý priebeh tvorenia práce.

4 Literárna rešerš

4.1 Strategické riadenie podniku a stratégia

Strategické riadenie firmy sa dá charakterizovať ako mix základných manažérskych činností, teda plánovania, organizovania, vedenia a kontroly, ktoré sú vykonávané top managementom alebo vlastníkami firmy. Tieto aktivity sú uskutočňované so zámerom udržiavania dlhodobého súladu medzi poslaním daného podniku, jeho dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a taktiež sa sústreďia na súlad medzi podnikom a jeho prostredím. (Keřkovský a Vykypel, 2006, s. 4-6)

Strategické riadenie predstavuje celú sekvenciu procesov. Samotnej formulácii stratégie predchádza množstvo dôležitých krokov. Od vymedzenia poslania firmy a jej cieľov, cez strategickú analýzu, ktorá konzistentne a vecne zachytí vonkajšie a vnútorné faktory vplývajúce na podnik, až k navrhnutiu možných variant stratégií a následný výber a implementácia tej optimálnej. Po realizácii danej stratégie je nevyhnutnosťou taktiež jej kontrola a prípadné korekcie v priebehu realizácie. (Hanzelková, 2009, s. 6)

Strategické riadenie sa uskutočňuje prostredníctvom realizácie jednotlivých stratégií. Prakticky orientovaných definícií stratégie je niekoľko. Kašík a Havlíček (2015, s.121) uvádzajú, že stratégiou rozumieme jasne definovaný proces, ktorým popisujeme aktuálny stav spoločnosti v rozhodujúcich podnikových oblastiach a ktorý súčasne vytyčuje, ako za daných podmienok dosiahneme stanovených strategických cieľov.

Dedouchová (2001, s. 12) stratégiu charakterizuje ako pripravenosť daného podniku na budúcnosť – sú v nej uvedené dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov. Stratégia by mala vychádzať z potrieb daného podniku, brať ohľad na zmeny zdrojov a schopností podniku a zároveň primeraným spôsobom reagovať na zmeny prebiehajúce v okolí.

4.1.1 Vízia a poslanie podniku

Vízia a poslanie podniku sú jednou zo základných podmienok existencie podniku a majú významnú úlohu pri zostavovaní stratégie. Podnikateľská vízia je fundamentálny prioritný dokument a štartovací bod každého kvalitného strategického zámeru. (Fotr, 2012, s. 34)

Zamazalová (2009, s. 106) víziu podniku definuje ako vymedzenie toho, k čomu by mala firma v budúcnosti smerovať a čoho chce dosiahnuť. Je to motivujúci prvok, predstava, myšlienka, ktorá zdôrazňuje, čím je firma zvláštna a jedinečná.

Kourdi (2011, s. 125) uvádza, že jasná a zmysluplná vízia budúcnosti, o ktorú sa podnik usiluje, pomáha angažovať ľudí a uvoľniť ich energiu a oddanosť.

Na základe vízie je možné stanoviť poslanie firmy, ktoré vyjadruje a zdôrazňuje zmysel existencie podniku a v jeho spôsobe vyjadrenia sa premieta

podniková filozofia. Podnik v ňom definuje, ako by chcel byť vnímaný zákazníkmi. (Zamazalová, 2009, s. 107)

4.1.2 Strategické ciele firmy

Poslanie podniku, ktoré je definované všeobecne, so širokým záberom, je nutné pre potreby riadenia previesť do strategických cieľov. Prostredníctvom nich je definovaný žiadúci stav, ktorý má byť dosiahnutý. (Zamazalová, 2009, s. 107)

Fotr (2012, s. 36) tvrdí, že stanovenie strategických cieľov je základným krokom v rámci procesu formulovania stratégie. Strategické ciele orientujú a zjednocujú všetky činnosti podniku.

Srpová a kol. (2011, s. 18) odporúča stanoviť strategické ciele tak, aby boli SMART. Táto skratka je tvorená piatimi začiatočnými písmenami anglických slov, ktoré vyjadrujú požadované vlastnosti strategických cieľov:

- S – specific – špecifické (presne definované)
- M – measurable – merateľné
- A – acceptable – akceptovateľné
- R – realistic – reálne dosiahnuteľné
- T – timed – časovo ohraničené

4.1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je komplexný prístup slúžiaci k zachyteniu podstatných faktorov ovplyvňujúcich činnosť firmy vo vzájomných súvislostiach, ktorého výsledky sú podkladom pre tvorbu návrhov možných stratégií budúceho chovania firmy. Dôkladne prevedená strategická analýza je predpokladom kvality celého strategického procesu. Zmyslom prevedenia strategickkej analýzy je nájdenie správneho pomeru medzi príležitosťami, ktoré prichádzajú do úvahy vo vonkajšom prostredí a sú výhodné pre firmu, a medzi schopnosťami a zdrojmi firmy. (Jakubíková, 2013, s. 94)

Horáková (2003, s. 39) strategickú analýzu definuje ako kritické, nestranné, systematické a dôkladné skúmanie vnútornej situácie podniku a postavenia podniku v danom prostredí. Uskutočňuje sa v 3 časových horizontoch a to: doterajší vývoj, súčasný stav a odhad možného budúceho vývoja.

Cieľom strategickkej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku. Základnými východiskami pre formuláciu stratégie, ktorá vedie k dosiahnutiu konkurenčnej výhody, sú práve výsledky vyplývajúce zo strategickkej analýzy, teda nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Strategická analýza zahŕňa rôzne analytické techniky využívané na identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, zahŕňajúcim makrooklie, odvetvie, konkurenčné sily, trh, konkurentov a zdrojovým potenciálom podniku. Na základe uvedených poznatkov je možné vymedziť dva základné okruhy orientácie strategickkej analýzy – analýzu orientovanú na okolie podniku a analýzu vnútorných zdrojov a schopností podniku. (Sedláčková, 2006, s. 10)

4.2 Prostredie podniku

Podnik ako živý ekonomický organizmus nemôže existovať osamotene, je obklopený prostredím, ktoré na podnikový organizmus pôsobí a ovplyvňuje jeho správanie a reakcie. (Horáková, 2003, s. 40)

Všetky podniky podnikajú v určitom prostredí, ktoré na ne pôsobí s rôznou intenzitou a v dôsledku toho je pre podniky životne dôležité sa týmto pôsobením zaoberať. Analýza podnikateľského prostredia je nevyhnutná, aby firma poznala svoju pozíciu v prostredí, ktoré ju obklopuje a aby tým pádom dokázala predvídať zmeny v tomto prostredí a mohla na ne včas reagovať. Podnikateľské prostredie sa člení na dve časti:

- Vonkajšie prostredie – zahŕňa makroprostredie a mikroprostredie podniku
- Vnútorne prostredie (Jakubíková, 2013, s. 28)

Sedláčková (2006, s. 7) popisuje analýzu okolia ako identifikáciu a rozbor faktorov okolia podniku, ktoré ovplyvňujú jeho strategickú pozíciu a vytvárajú potenciálne príležitosti a hrozby pre jeho činnosť. Uvádza, že na jednej strane okolie podniku vymedzuje hranice jeho strategického priestoru a na strane druhej otvára priestor pre nové strategické príležitosti.

4.3 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Vonkajšie prostredie podniku je tvorené makroprostredím a mikroprostredím. Makroprostredie je spoločné pre všetky odvetvia a vytvára spoločné prostredie a všeobecne platné podmienky pre všetky mikroprostredia.

Mikroprostredie predstavuje odvetvie, v ktorom podnik podniká. Bezprostredne obklopuje podnik a pozostáva najmä z podnikov, ktoré si spravidla vzájomne konkurujú a ich výrobky sa môžu vzájomne substituovať, ale taktiež z ďalších subjektov akými sú dodávatelia, zákazníci podniku apod. (Dedouchová, 2001, s. 16)

4.3.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie je možné definovať ako širšie okolie podniku, ktoré na podnik vplýva makroelementami mimo dosah podnikovej kontroly. Tieto vplyvy pôsobia na postavenie aj chovanie podniku a tým aj jeho výrobné a obchodné úspechy a efektívnosť jeho podnikateľských aktivít. (Horáková, 2003, s. 41)

Sedláčková (2006, s. 16) popisuje makrookolie ako celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, v ktorom sa podnik pohybuje.

Podobne ho vníma aj Dedouchová (2001, s. 26), ktorá do makroprostredia zaraďuje nasledujúce elementy:

- Makroekonomické okolie
- Technologické okolie
- Okolie sociálnej politiky

- Demografické, politické a legislatívne okolie
- Celosvetové okolie

Pri analýze makroprostredia je nutné vychádzať z analýzy vzdialeného prostredia (globálne makroprostredie) a následne postupovať smerom dole až k lokálnemu prostrediu pričom je žiadúce vyberať zo všetkých faktorov len tie, ktoré sú pre konkrétny podnik dôležité. (Jakubíková, 2013, s. 99)

PESTE analýza

Na zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia sa využíva PESTE analýza, ktorá skúma nasledujúce faktory:

- Politicko-právne
- Ekonomické
- Sociálne a demografické
- Technologické
- Ekologické (Jakubíková, 2013, s. 100)

Postupom času sa okruh skúmania makroprostredia rozširoval o ďalšie faktory a z tohto dôvodu sa v súčasnosti môžeme stretnúť s názvami ako PESTEL, PESTLIED, STEEPLE alebo SLEPT, ktoré k základu PEST pridávajú faktory legislatívne, internacionálne, demografické a i. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Cieľom PESTE analýzy nie je vypracovať vyčerpávajúci a zbytočne zdĺhavý zoznam týchto faktorov, keďže vplyvy, ktoré sú dôležité pre jeden podnik, nemusia mať veľkú váhu pre druhý. Z tohto dôvodu je pri PESTE analýze podstatné rozpoznať a odlíšiť faktory významné práve pre konkrétny podnik. (Sedláčková, 2006, s. 19)

Politicko-právne faktory

Politické prostredie môže byť definované ako súhrn zákonov, vládnych úradov a záujmových skupín, ktoré ovplyvňujú všetky organizácie a tiež jednotlivcov v spoločnosti. (Kotler, 2012, s. 154).

Politické faktory predstavujú pre podniky významné príležitosti, ale súčasne aj ohrozenia. Existencia rady zákonov, právnych noriem a vyhlášok nie len vymedzuje priestor pre podnikanie, ale upravuje aj samotné podnikanie a môže výrazne ovplyvniť rozhodovanie o budúcnosti podniku. (Sedláčková, 2006, s. 10)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) medzi politicko-právne faktory radia:

- Typ vlády a jej stabilitu
- Slobodu tlače, úroveň byrokracie a korupcie
- Reguláciu a dereguláciu ekonomiky
- Pravdepodobné zmeny v politickom prostredí

Jakubíková (2013, s. 100) do tejto skupiny zaraďuje podobné faktory - politická stabilita, stabilita vlády, vplyv politických strán, členstvo krajín v rôznych politic-

ko-hospodárskych zoskupeniach, fiškálna politika, sociálna politika, vízová politika, ai.

Váchal a Vochozka (2013, s. 97) okrem spomenutých pridávajú ďalšie, napríklad politiku zdanenia, liberalizáciu zahraničných vzťahov, antimonopolné opatrenia alebo legislatívu ochrany životného prostredia.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostredie je dôležitým faktorom pre vytváranie kúpyschopného dopytu. Jeho súčasťou je celková ekonomická úroveň krajiny vyjadrená príslušnými ukazovateľmi ako sú hrubý domáci produkt a jeho tempo rastu, miera nezamestnanosti, miera inflácie apod., ale zároveň aj ekonomická situácia domácností a faktory ovplyvňujúce štruktúru ich výdavkov. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Podľa Sedláčkovej (2006, s. 10) je podnik pri svojom rozhodovaní významne ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov. Medzi základné indikátory stavu makroekonomického okolia, ktoré majú bezprostredný vplyv na plnenie cieľov každého podniku, sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie a menový kurz.

Ekonomický rast má priamy dopad na úroveň príležitostí a hrozieb, pred ktoré sú podniky postavené. Ekonomický rast spôsobuje zvýšenie spotreby vnútri daného mikroprostredia, čo poskytuje podniku príležitosť rozšíriť svoju pôsobnosť. Naopak ekonomický pokles vedie k zníženiu spotreby a tým pádom vytvára hrozbu nižšej ziskovosti podniku. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Úroveň úrokovej miery taktiež pôsobí na celkovú výnosnosť podniku a ovplyvňuje skladbu použitých finančných prostriedkov, keďže úroková miera určuje cenu kapitálu. Z tohto dôvodu má významný dopad na investičnú stratégiu podnikov.

Obdobný je pohľad aj na vplyv inflácie, ktorej vysoká miera sa môže negatívne odraziť v intenzite investičnej činnosti a tým pádom limituje ekonomický rozvoj.

Ako posledný zo základných indikátorov ekonomického vývoja je uvádzaný devízový kurz koruny, ktorý ovplyvňuje najmä konkurencieschopnosť podnikov na zahraničných trhoch. (Sedláčková, 2006, s. 17)

Sociálne a demografické faktory

Obyvateľstvo štátu a jeho štruktúra sú jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich podnikovú sféru. Sedláčková (2006, s. 11) definuje sociálne a demografické faktory ako odraz vplyvov spojených s postojmi a životom obyvateľstva a jeho štruktúrou.

Váchal a Vochozka (2013, s. 98) do tejto skupiny zaraďujú demografický vývoj, vývoj životnej úrovne obyvateľstva, sociálnu legislatívu, mobilitu pracovnej sily, prístup k práci apod.

Jakubíková (2013, s. 101) radí medzi demografické faktory veľkosť populácie, hustotu a rozmiestnenie osídlenia, pôrodnosť, dĺžku života, vekovú skladbu, migráciu obyvateľstva, rasovú a národnostnú kultúru apod.

Dôležitým faktorom spadajúcim do tejto kategórie je aj investícia do ľudského kapitálu v podobe výchovne-vzdelávacieho procesu. Tento proces je jednou z hlavných podmienok rozvoja každej spoločnosti. Cieľom vzdelávacej politiky štátu by malo byť zabezpečenie rozvoja poznávacej a duchovnej kapacity populácie a taktiež morálne hodnotovej orientácie. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)

Kultúrna zložka prostredia je taktiež významným faktorom. Kultúra formuje a ovplyvňuje základné hodnoty, vnímanie, preferencie a chovanie spoločnosti. (Kotler, 2012, s. 156)

Technologické faktory

Technické a technologické prostredie firmy je v súčasnosti jednou z najrýchlejšie sa vyvíjajúcich zložiek makroprostredia. Pokrok v technických možnostiach, objavy v rôznych oblastiach a rozvoj informačných a komunikačných technológií vytvárajú množstvo príležitostí pre rozvoj podnikov. Táto potencionálna príležitosť sa však môže stať aj limitujúcim faktorom pre firmy, ktoré nemôžu alebo nevedia využiť tohto potenciálu. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Udržanie kroku s technologickým pokrokom je v súčasnosti pre firmy stále ťažšie. Je to spôsobené najmä tým, že životnosť technológií je kratšia a trendy technológií sú veľmi nestále. (Kotler, 2007, s. 152)

Aby sa podnik vyhol zaostalosti, musí byť informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré v jeho okolí prebiehajú. Tieto zmeny môžu veľmi dramaticky ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik pohybuje. (Sedláčková, 2006, s. 18)

Zamazalová (2009, s. 51) zastáva názor, že technický pokrok sa dotýka aj spotrebiteľov, keďže rozvoj moderných komunikačných technológií a internetu im umožnil rýchlu a jednoduchú informovanosť a možnosť porovnať konkurenčné ponuky.

Váchal a Vochozka (2013, s. 400) do tejto skupiny radia nasledujúce faktory: vládna podpora vedy a techniky, trendy v inováciách produktov, trendy vo vývoji technológií, zvyklosti patentovej ochrany v danom segmente apod.

Ekologické faktory

Ekologické prostredie je skúmané najmä z pohľadu regionálneho alebo národného postoja k problematike životného prostredia. Management podniku by mal analyzovať, aké sú podmienky v danom prostredí a ich využitie, aby neprišiel podnik do konfliktu s miestnymi zvykmi a reguláciou. Patria sem napríklad faktory: spracovanie odpadu, recyklácia, obnoviteľné zdroje energie, dostupnosť vodných zdrojov a ich využitie apod. (Mallya, 2007, s. 48)

4.3.2 Analýza mikroprostredia

Jakubíková (2013, s. 102) mikroprostredie definuje ako odvetvie, v ktorom firma podniká a teda zahŕňa okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré môže svojimi aktivitami významne ovplyvniť.

Porter (1994, s. 76) charakterizuje odvetvie ako skupinu podnikov, ktoré vyrábajú rovnaké výrobky alebo služby predstavujúce blízke substitúty. Tieto skupiny podnikov majú totožné vlastnosti a v dôsledku toho sa usilujú o rovnakých zákazníkov.

Príťažlivosť odvetvia je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich výnosnosť podniku. Pochopenie pravidiel konkurencie, ktorá o príťažlivosti daného odvetvia rozhoduje, následne sa s týmito pravidlami vyrovnáť, prípadne ich zmeniť vo svoj prospech, patrí medzi kľúčové kroky v rámci tvorby konkurenčnej stratégie. (Porter, 1993, s. 22)

Podľa Sedláčkovej (2006, s. 31) je cieľom analýzy odvetvia identifikovať zásadné hybné sily pôsobiace v danom odvetví a určiť faktory, ktoré ho robia viac či menej atraktívnym. Dôležitou súčasťou analýzy odvetvia je tiež odhad budúcich vývojových trendov týchto faktorov. Významnou charakteristikou odvetvia sú konkurenčné sily, ktoré v rámci daného odvetvia pôsobia a bezprostredne ovplyvňujú konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku. Vzhľadom k tejto skutočnosti je analýza konkurenčných síl neoddeliteľnou súčasťou analýzy mikroprostredia. K riešeniu tohto problému významne prispel M. Porter, ktorý vyvinul tzv. Porterov model piatich konkurenčných síl.

Porterov model piatich konkurenčných síl

Cieľom tohto modelu je pochopenie síl, ktoré v konkurenčnom prostredí podniku pôsobia a zároveň identifikovať tie, ktoré majú z hľadiska ich budúceho vývoja najvýznamnejší dopad na daný podnik a môžu byť ovplyvnené strategickými rozhodnutiami managementu. (Sedláčková, 2006, s. 47)

Konkurencia na trhu v danom odvetví je funkciou piatich konkurenčných síl:

- Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi
- Hrozba substitučných výrobkov
- Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov
- Vyjednávací sila dodávateľov
- Vyjednávací sila odberateľov (kupujúcich)

Spoločné pôsobenie týchto piatich síl ovplyvňuje základné zložky pre návratnosť investícií (ceny, náklady, potrebné investície firiem v danom odvetví) a tým pádom rozhoduje o výnosnosti celého odvetvia. (Porter, 1993, s. 24)

Podľa Sedláčkovej (2006, s. 35) pôsobenie týchto piatich faktorov určuje intenzitu konkurencie v danom odvetví a zároveň spolurozhoduje o úspešnosti podniku. Sila pôsobenia týchto piatich faktorov sa v jednotlivých odvetviach líši a taktiež sa s vývojom daného odvetvia mení.

Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi

Konkurenčný boj medzi podnikmi vnútri odvetvia býva najsilnejšou z konkurenčných síl. Intenzita závisí od energie, ktorú podniky vkladajú do snahy o získanie lepšej tržnej pozície, používaných nástrojov a konkurenčných stratégií. Používané nástroje na tento konkurenčný boj zahŕňajú cenu, kvalitu, garancie, re-

klamné kampane, distribučné kanály, záruky, akcie na podporu predaja atď. Štruktúra týchto nástrojov sa mení tak, ako podniky priebežne menia svoje konkurenčné stratégie v závislosti na nových tržných podmienkach. (Sedláčková, 2006, s. 49)

V prípade, že je konkurenčná sila v odvetví slabá, podniky majú možnosť zvýšiť ceny a tým dosiahnuť väčšieho zisku. V opačnom prípade, pri silnej odvetvovej konkurencii, dochádza k cenovej konkurencii, ktorá znižuje výnos a limituje ziskovosť. (Dedouchová, 2001, s. 19)

Sedláčková (2006, s. 49,50) uvádza 7 základných faktorov, ktoré ovplyvňujú intenzitu rivality medzi konkurenčnými podnikmi v odvetví:

- Počet a veľkosť konkurentov – čím viac konkurentov, tým väčšia pravdepodobnosť inovatívnych a kreatívnych strategických ťahov
- Miera rastu trhu – v prípade rýchlo rastúcich trhov je obvyklá menšia rivalita medzi konkurujúcimi podnikmi vzhľadom k tomu, že podniky sa zameriavajú na uspokojenie dopytu a tým dosahujú svojich cieľov týkajúcich sa rastu
- Vysoké fixné náklady – odvetvia náročné na kapitálovú investíciu často vykazujú významnú konkurenčnú rivalitu
- Diferenciácia produktu – produkty, ktoré sú málo diferencované môžu kupujúci jednoducho substituovať a táto skutočnosť taktiež zvyšuje konkurenčný boj
- Výstupné bariéry z odvetvia – vysoké výstupné bariéry vedú k cenovým vojnám, najmä v období poklesu dopytu
- Akvizícia slabších podnikov
- Globálni zákazníci – globálni zákazníci vyostrujú rivalitu podnikov

Hrozba substitučných výrobkov

Existencia substitučných výrobkov zvyšuje konkurenčnú hrozbu, ktorá limituje ceny, za ktoré podnik môže predávať a tým pádom aj ziskovosť daného podniku. Naopak situácia, v ktorej výrobky nemajú veľký počet blízkych substitútov, umožňuje podnikom zvýšiť ceny a tým aj výsledný zisk. (Dedouchová, 2001, s. 23)

Váchal a Vochozka (2013, s. 407) dodávajú, že čím je jednoduchšie nahradiť existujúci produkt substitučným, tým menej atraktívne je dané odvetvie.

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov

Sedláčková (2006, s. 39) uvádza, že vážnosť hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia závisí najmä na vstupných bariérach a predpokladanej reakcii ostatných konkurentov. Z tohto dôvodu posudzovanie veľkosti konkurenčnej sily, vyplývajúcej z hrozby vstupu potencionálnych konkurentov, prebieha väčšinou v 3 fázach:

1. Hľadanie odpovedi na otázku, či sú ziskové vyhliadky odvetvia natoľko atraktívne, aby prilákali potencionálnych konkurentov. Ak je odpoveď kladná, nastáva 2.fáza.
2. Analýza vstupných bariér odvetvia – čím nižšie sú, tým je konkurenčná sila hrozby vstupu nových konkurentov závažnejšia.

3. Hľadanie odpovedi na otázku, ako by konkurenti v odvetví reagovali na vstup nového konkurenta – čím je menšia pravdepodobnosť agresívnej obrany súčasných podnikov v odvetví, tým vyššia hrozba vstupu potencionálnych konkurentov.

Sedláčková ďalej popisuje 7 faktorov, ktoré ovplyvňujú intenzitu hrozby vstupu potencionálnych konkurentov:

- Úspory z rozsahu
- Technológie a know-how
- Znalosť značky a oddanosť zákazníkov
- Kapitálová náročnosť
- Absolútne nákladové výhody
- Prístup k distribučným kanálom
- Legislatívne opatrenia a štátne zásahy

Vyjednávacia sila dodávateľov

Sila dodávateľov je ovplyvnená množstvom faktorov, ktoré vymedzujú ich pozíciu na trhu. Vyjednávacia sila dodávateľov je významná v niekoľkých situáciách:

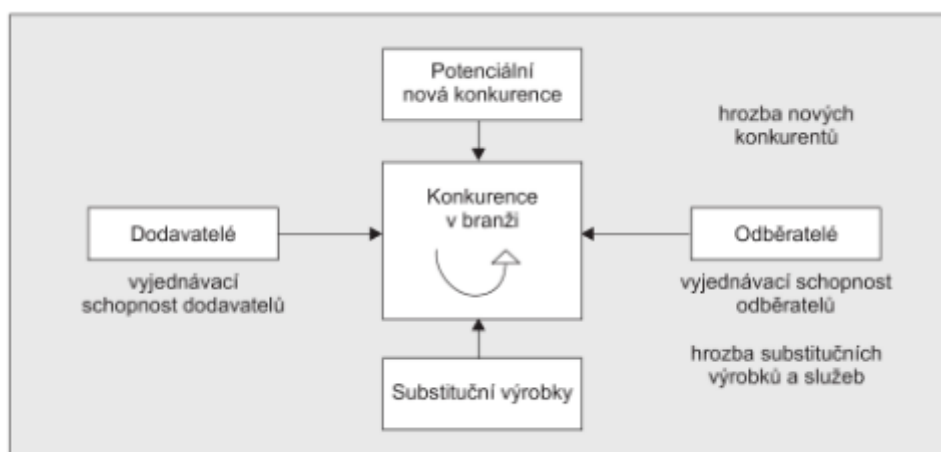
- Výrobky predávané dodávateľom majú málo substitútov
- Mikroprostredie, v ktorom podnik podniká nie je pre dodávateľov podstatné – minimálny stimul k znižovaniu cien alebo zvyšovaniu kvality
- Vysoká diferenciácia dodávateľov – prechod od jedného dodávateľa k druhému je pre podnik nákladný a tak sa stáva závislým od súčasného dodávateľa
- Dodávatelia majú reálnu možnosť vertikálnej integrácie do odvetvia podniku (Dedouchová, 2001, s. 23)

Vyjednávacia sila odberateľov (kupujúcich)

Rovnako ako môžu na konkurenčné prostredie podniku pôsobiť dodávatelia, aj odberatelia sú schopní vyvinúť v odvetví významné konkurenčné tlaky. Silní kupujúci môžu vystupovať ako hrozba tým, že tlačia ceny dole a požadujú vysokú kvalitu, čím spôsobujú straty potencionálnych ziskov v odvetví. Naopak slabí kupujúci vytvárajú pre podnik príležitosť v podobe zvýšenia ceny a vyššieho zisku. (Dedouchová, 2001, s. 22)

Sila kupujúcich je významná najmä v nasledujúcich situáciách:

- V odvetví je malý počet zákazníkov, ktorý nakupujú veľké množstvá – majú možnosť vyjednať množstevné zľavy a iné výhody
- Odvetvie sa skladá z veľkého počtu malých podnikov s malou vyjednávacou silou
- Nakupovaný predmet je štandardizovaný – odberatelia majú možnosť prejsť k inému dodávateľovi s takmer nulovými nákladmi na prechod
- Pre kupujúcich je ekonomicky výhodné nakupovať od niekoľkých dodávateľov naraz a iné. (Sedláčková, 2006, s. 41)



Obr. 1 Porterov model piatich konkurenčných síl
Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 35

4.4 Analýza vnútorného prostredia podniku

Vnútorné prostredie podniku sa vzťahuje na faktory, ktoré môžu byť priamo riadené podnikom a ovplyvňované jeho managementom. Analýza tohto prostredia, označovaná aj ako interná analýza, slúži na identifikáciu zdrojov a schopností podniku, teda jeho strategickej spôsobilosti, ktorá je nevyhnutná, aby bol podnik schopný reagovať na príležitosti vznikajúce v jeho okolí. (Jakubíková, 2013, s. 109)

Dedouchová (2001, s. 29) dodáva, že cieľom internej analýzy je odhaliť silné a slabé stránky podniku, k čomu je potrebné identifikovať jeho špecifické prednosti, ktoré ho odlišujú od konkurentov a umožňujú mu dosahovať vyššieho zisku.

Na vymedzenie schopností podniku, ktoré sú založené na klasifikácii jeho činností, sa využíva hodnotový reťazec, ktorý jednotlivé činnosti člení do následných článkov. Najznámejším prístupom je Porterov hodnotový reťazec, ktorý je založený na myšlienke, že konkurenčnú výhodu podniku nie je možné pochopiť a poznať bez toho, aby bol podnik chápaný ako celok. (Sedláčková, 2000, s. 69)

4.4.1 Porterov hodnotový reťazec

Analýza hodnotového reťazca umožňuje spoločnostiam lepšie porozumieť aké segmenty, distribučné kanály, cenové hladiny, odlišnosti výrobkov a usporiadanie hodnotového reťazca im umožní získať najväčšiu konkurenčnú výhodu. (Mallya, 2007, s. 68)

Hodnotové činnosti sa dajú rozdeliť na dva všeobecné typy – primárne a podporné činnosti. Primárne činnosti zahŕňajú fyzickú tvorbu výrobku, jeho predaj a dodanie kupujúcim a následný servis. Tieto činnosti je možné v každom podniku rozdeliť do piatich generických kategórií:

- Riadenie vstupných operácií – činnosti spojené s prenajímaním, skladovaním a rozdeľovaním vstupov na daný výrobok

- Výroba a prevádzka – činnosti spojené so spracovaním vstupov do finálnej podoby výrobku
- Riadenie výstupných operácií – činnosti spojené s odvozom, skladovaním a fyzickou distribúciou výrobku kupujúcim
- Marketing a odbyt – činnosti, ktoré majú kupujúcim umožniť kúpu daného výrobku a lákať ich k tejto kúpe
- Servisné služby – činnosti spojené s poskytovaním služieb, ktoré vedú k zvýšeniu alebo udržaniu hodnoty daného výrobku

Podporné činnosti napomáhajú primárnym činnostiam a zároveň aj sebe navzájom tým, že obstarávajú kúpené vstupy, technológie, pracovné sily a rôzne celopodnikové funkcie. Členia sa do štyroch generických kategórií:

- Obstaráateľská činnosť – činnosti spojené s nákupom vstupov využitých v hodnotovom reťazci podniku
- Technologický rozvoj – činnosti zahŕňajúce úsilie skvalitniť výrobok a snahy zlepšiť výrobný postup
- Riadenie pracovných síl – činnosti spojené s náborom, najímaním, výcvikom, ďalším rozvojom a odmeňovaním zamestnancov, ktoré napomáhajú jednotlivým primárnym a podporným činnostiam, ale súčasne aj hodnotovému reťazcu ako celku
- Infraštruktúra podniku – činnosti, ktoré zahŕňajú generálne riaditeľstvo, plánovanie, financie, účtovníctvo, právne oddelenie, správne záležitosti a riadenie akosti; na rozdiel od predchádzajúcich podporných činností, infraštruktúra zvyčajne napomáha celému reťazcu a nie jednotlivým činnostiam (Porter, 1993, s. 59 – 66)



Obr. 2 Porterov hodnotový reťazec
Zdroj: Porter, 1993, s.

4.5 SWOT analýza

Syntéza vyššie popísanej externej a internej analýzy podniku vedie k SWOT analýze. SWOT analýza využíva poznatky z predchádzajúcich analýz a tým identifikuje základné silné a slabé stránky podniku a dáva ich do súvislosti s hlavnými vplyvmi okolia, teda príležitosťami a hrozbami. Týmto smeruje k východisku v podobe stratégie. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Skratka SWOT pochádza z angličtiny a charakterizuje 4 kategórie faktorov okolia:

- S = strenghts (silné stránky)
- W = weaknesses (slabé stránky)
- O = opportunities (príležitosti)
- T = threats (hrozby) (s. 207)

Dědina a Cejthamr (2005, s. 42) SWOT analýzu chápu ako kombináciu dvoch úzko súvisiacich analýz – analýza slabých a silných stránok (S-W) a analýza príležitostí a hrozieb (O-T).

Podstatou tejto analýzy je, aby bol podnik schopný rozvíjať svoje silné stránky a naopak redukovať tie slabé, a zároveň byť pripravený na potencionálne príležitosti a hrozby z prostredia. Na jej základe sú odhalené relevantné faktory pre formuláciu vhodnej stratégie. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Váchal a Vochozka (2013, s. 319) dodávajú, že účelom SWOT analýzy nie je vypracovať zdĺhavý zoznam silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ale vyzdvihnúť práve tie, ktoré majú podstatný strategický význam.

Zhrnutie výsledkov analýzy, teda posúdenie vzájomných vzťahov silných a slabých stránok na jednej strane a príležitostí a hrozieb na druhej strane, sa znázorňuje vo forme diagramu (matice). Využíva sa z dôvodu lepšej prehľadnosti a systematickosti. Matica SWOT je tvorená štyrmi kvadrantami, ktoré predstavujú 4 rozdielne strategické situácie:

- WT (mini-mini) - situácia, keď v podniku dominujú slabé stránky a v okolí hrozby, stratégia by sa mala orientovať na minimalizáciu oboch
- WO (mini-maxi) - situácia, keď v podniku dominujú slabé stránky a v okolí príležitosti, snaha o maximalizáciu príležitostí, dôsledkom čoho je prekonanie slabých stránok
- ST (maxi-mini) - situácia, keď v podniku dominujú silné stránky a v okolí hrozby, dôraz kladený na včasnú identifikáciu hrozieb a ich premenu na príležitosti využitím silných stránok
- SO (maxi-maxi) - najviac žiadaná situácia, keď v podniku dominujú silné stránky a v okolí príležitosti, stretnutie príležitostí so silnými stránkami (Sedláčková, 2006, s. 93)

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Príležitosti (Opportunities)	SO	WO
Ohrozenia (Threats)	ST	WT

Obr. 3 Matica SWOT
Zdroj: Fotr, 2012, s. 53

5 Vlastná práca

5.1 Základné údaje o spoločnosti

FIT & HARMONY je dámsky fitness klub, ktorý bol založený na začiatku roku 2015. Je situovaný v bezprostrednej blízkosti centra mesta Nitra. Jeho zvláštnosťou je, že je určený výhradne pre ženské zákazníčky.

Pred jeho vznikom sa v týchto priestoroch nachádzalo taktiež fitness centrum s názvom Active Lady Fitness Club, ktoré malo iného majiteľa, ale charakterovo bolo takmer zhodné. Z tohto dôvodu väčšina zákazníčok nehľadala inú alternatívu a stala sa klientelou nového fitness centra FIT & HARMONY.

Vo februári roku 2017 sa menil majiteľ spoločnosti. Súčasným majiteľom je 21-ročný Henrich Nguyen, ktorý sa zaoberá fitness tematikou približne 6 rokov a zároveň je majiteľom trénerskej licencie. So zmenou vedenia klubu sa dá do budúcnosti predpokladať uskutočňovanie rôznych zmien vo viacerých oblastiach.

Fitness centrum sa nachádza v pomerne malých prenajímaných priestoroch s rozlohou 160 m² vrátane šatní, skladu a sociálnych zariadení. Napriek tomu pôsobia miestnosti vďaka vhodnému priestorovému rozloženiu relatívne priestraným a vzdušným dojmom. V bezprostrednej blízkosti sa nachádza ďalšia miestnosť, ktorá je taktiež k dispozícii na prenájom a predstavuje alternatívu prípadného rozšírenia priestorov fitness centra.

Pri vstupe je zriadená recepcia, kde sa zákazníčky registrujú a zároveň plní funkciu fitbaru, v ktorom si môžu návštevníci zakúpiť rôzne doplnky výživy. Vedľa recepcie je zariadený malý detský kútik pre zákazníčky, ktoré prídu so svojimi deťmi.

Funkčná časť priestorov je vybavená desiatimi modernými strojmi, ktoré sú primárne zamerané na ženské problémové partie. Okrem posilňovacích strojov sa tu nachádza aj kardio zóna, ktorá obsahuje 3 stacionárne bicykle, 1 steper a 3 špeciálne stroje na formovanie postavy. Klub zároveň vlastní prístroj na meranie percenta tuku a svalovej hmoty v tele.

Všetky miestnosti sú klimatizované, čo zaručuje náležitý komfort aj v letnom období.

Personál FIT & HARMONY je tvorený 9 zamestnankyňami - 8 tréneriek a 1 upratovačkou. (FIT & HARMONY, 2017)

Tab. 1 Základné údaje o spoločnosti FIT & HARMONY s.r.o.

Názov podniku	FIT & HARMONY, s.r.o.
IČO	48046221
DIČ	2120007450
Sídlo	Štefánikova trieda 21/37, 949 01 Nitra
Dátum vzniku	7. februára 2015
Právna forma	právnická osoba
Konateľ	Henrich Nguyen
E-mail	info@fitharmony.eu
Webové stránky	www.fitharmony.eu

Zdroj: FIT & HARMONY, 2017

5.1.1 Poskytované služby

Cvičenie vo FIT & HARMONY prebieha formou kruhových tréningov pod neustálym dohľadom trénerky. Kruhový tréning sa skladá z 10 hydraulických strojov, ktoré sú vyrobené pre ženy, a z niekoľkých stanovišť pre aeróbne cvičenie. V rámci okruhov sa striedajú aeróbne aktivity zamerané primárne na spaľovanie tukov s posilňovacími cvikmi pre spevnenie a formovanie postavy.

Prvé cvičenie po registrácii zákazníčky do klubu je zdarma. Trénerka novej zákazníčke ukáže a vysvetlí správnu techniku cvičenia na jednotlivých strojoch a stanovištiach.

Návštevníčky sa na tréningy nemusia žiadnym spôsobom objednávať ani prihlasovať, jednoducho len prídu a zaradia sa do okruhu, ktorý prebieha.

Ceny sú stanovené motivačne s cieľom viesť zákazníčky k dlhodobej a pravidelnej športovej aktivite, z tohto dôvodu sú v ponuke zahrnuté rôzne druhy zvýhodnených permanentiek, ktoré sú obmedzené časovo alebo počtom vstupov.

Okrem kruhových tréningov môžu zákazníčky využiť aj 3 špeciálne stroje na formovanie postavy – Vacuwell, Rollen a vibračnú plošinu-, ktoré sú bližšie popísané v ďalších kapitolách.

Vo fitbare nachádzajúcom sa v priestoroch recepcii je ponúkaný predajný sortiment v podobe výživových doplnkov a zdravej výživy. (FIT & HARMONY, 2017)

5.2 Analýza vonkajšieho prostredia

5.2.1 PESTE analýza

Cieľom PESTE analýzy je objaviť faktory vonkajšieho prostredia, ktoré pôsobia na podnik a môžu byť vnímané ako príležitosti alebo hrozby. V rámci tejto analýzy sa budeme venovať politicko-právnym, ekonomickým, sociálnym a demografickým a technologickým faktorom. Ekologické faktory budú vzhľadom k charakteru podniku vynechané, keďže tieto vplyvy nemajú na podnik významný dopad.

Politicko-právne faktory

Politické a právne faktory výrazným spôsobom ovplyvňujú podnikateľskú sféru. V nadväznosti na analyzovaný podnik budú významnejšími z tejto kategórie právne vplyvy.

FIT & HARMONY je spoločnosť s ručením obmedzeným, tým pádom sa na ňu vzťahujú zmeny uskutočnené v zákonoch súvisiacich s podnikaním právnických osôb. Na Slovensku v roku 2016 parlament schválil zákon č. 341/2016 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. Zákon nadobúda platnosť od 1.1.2017. V rámci tejto novelizácie došlo k niekoľkým zmenám. Za najpodstatnejšiu sa dá označiť zmena pôvodnej sadzby dane z príjmov právnických osôb vo výške 22 % na súčasných 21 %.

Medzi faktory vonkajšieho prostredia ovplyvňujúce skúmaný podnik môžu byť zaradené aj hygienické normy, ktoré v Slovenskej republike vymedzuje Zákon č. 355/2007 Z. z., konkrétne § 22 o telovýchovno-športových zariadeniach. Tento zákon obsahuje rôzne požiadavky na vnútorné prostredie, priestorové usporiadanie a funkčné členenie, vybavenie alebo na prevádzku zariadenia.

V oblasti fitness priemyslu sa objavuje aj obmedzenie v podobe trénerských licencií, ktorých získanie upravuje Zákon o športe č.440/2015, § 83. Výkon trénerskej odbornej činnosti prebieha v piatich kvalifikačných stupňoch. Na získanie každého z týchto stupňov sú stanovené rôzne podmienky a poplatky. Táto skutočnosť môže znížiť počet kvalifikovaných potencionálnych zamestnancov v odvetví.

Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory v rámci PESTE analýzy patria najmä makroekonomické ukazovatele. Zisk spoločností podnikajúcich v oblasti športu priamo ovplyvňuje najmä ekonomická situácia obyvateľstva danej krajiny. Keďže zdravý životný štýl a pravidelné navštevovanie fitness centier sa považuje skôr za niečo nadštandardné ako bežné, ekonomická úroveň obyvateľstva je významným faktorom úspechu.

Hlavným ukazovateľom sily štátnej ekonomiky je hrubý domáci produkt. V tabuľke č. 2 môžeme vidieť vývoj HDP na Slovensku v posledných 10 rokoch. Z tabuľky je zrejмый rastúci trend tohto ukazovateľa, čo značí posilnenie ekonomiky. Pre podnikateľov je tento jav pozitívnym znamením, keďže ekonomický rast štátu vedie k zvýšeniu spotreby obyvateľov, čo poskytuje podniku príležitosť expanzie.

Tab. 2 Vývoj HDP na Slovensku v mil. EUR bežných cien

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
56 273	63 054	68 492	64 023	67 577	70 627	72 704	74 170	75 946	78 686	80 958

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Ďalší smerodajný indikátor ekonomického vývoja v krajine je miera nezamestnanosti. Vývoj nezamestnanosti v Nitrianskom kraji je zachytený v tabuľke č. 3, kde je v období posledných štyroch rokov možné pozorovať jej postupný klesajúci trend.

Táto skutočnosť má na podnikateľský sektor taktiež pozitívny dopad v dôsledku zvýšenia kúpnej sily obyvateľstva.

Tab. 3 Vývoj nezamestnanosti v Nitrianskom kraje v percentách

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9	7	7	12	12	13	14	13	11	9	7

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Kúpnu silu obyvateľstva obdobne ovplyvňuje aj priemerná výška mzdy. V tabuľke č. 4 sledujeme vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy za posledných 10 rokov, ktorý má vzostupný charakter. Vyššia priemerná mzda by všeobecne mala znamenať vyššiu kúpyschopnosť obyvateľov a tým pádom vyššiu spotrebu.

Tab. 4 Vývoj priemernej nominálnej mzdy na Slovensku

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
622,75	668,72	723,03	744,50	769	786	805	824	858	883	912

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Vývoj minimálnej mzdy taktiež pôsobí na zisk podnikov. V tabuľke č. 5 vidíme, že na území Slovenskej republiky je zaznamenaný dlhodobý rast minimálnej mzdy, ktorý má za následok zvýšenie mzdových nákladov a teda zníženie zisku podnikov. Poberateľom minimálnej mzdy v analyzovanom podniku môže byť napríklad zamestnankyňa zabezpečujúca upratovacie služby.

Tab. 5 Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v €

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
252	269	296	308	317	327	338	352	380	405	435

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Výška úrokovej miery ovplyvňuje cenu cudzieho kapitálu a tým pádom ovplyvňuje skladbu použitých finančných prostriedkov podniku. Vďaka tomu sa zaraďuje medzi jeden z najvýznamnejších ekonomických faktorov všeobecne vplyvajúcich na podnikateľský sektor. Úrokové sadzby úverov a hypoték majú od roka 2008 klesajúci trend a dosahujú historické minimá. Momentálne sa napríklad sadzby hypoték s fixáciou na 5 rokov pohybujú vo výške okolo 2 %, no niektoré banky ich poskytujú s úrokovou sadzbou už od 1,2 %. (TotalMoney, 2017). Tento jav má za následok výhodnejšie podmienky pre podnikateľov v prípade využitia cudzieho kapitálu na financovanie ich podniku.

Do kategórie ekonomických faktorov je možné zaradiť aj vývoj ceny energií, ktorý ovplyvňuje prevažnú väčšinu podnikateľov. Prognózy ohľadom cien energií

sú priaznivé, očakáva sa aj naďalej ich klesanie vďaka regulovaným cenám elektriny a zemného plynu. (SITA, 2017)

Sociálne a demografické faktory

V poslednom desaťročí sa začal výrazne rozmáhať trend zdravého životného štýlu zahŕňajúci snahu ľudí o zdravšie voľby v oblasti výživy a zároveň dostatok fyzickej aktivity. V súčasnosti je voľba zdravej životosprávy propagovaná vďaka výrazne, je to jedna z najfrekventovanejších tém. Fotky vyšportovaných postáv, zdravých jedál, videá s demonštráciou rôznych cvikov alebo so zdravými receptami a ďalšie iné formy reklamy môžeme sledovať takmer všade. Tento fakt zapríčinil všeobecný rozmach fitness priemyslu. Čoraz viac obľúbenými sa stávajú reštaurácie a podniky so špeciálnou ponukou prispôsobenou rôznym zdravým alebo „fit“ spôsobom stravovania, predajne zamerané na zdravú výživu, predajne s fitness doplnkami a v neposlednom rade aj fitness centrá a posilňovne.

Kým ešte pred pár rokmi bolo naberanie svalov a celkovo posilňovanie spájané poväčšine s mužským pohlavím, dnes už je situácia odlišná. Stále viac a viac žien vo všetkých vekových kategóriách sa začína zaujímať o problematiku výživy a športu. Prispieva k tomu aj rozvoj sociálnych sietí, ktoré trend svalnatého ženského tela dostávajú do popredia a stáva sa to čoraz bežnejším javom.

Starnutie populácie je ďalším z podstatných demografických vplyvov. V dnešnej dobe je to pomerne rozšírený problém týkajúci sa takmer všetkých krajín Európy. Podnik, ktorý je predmetom tejto práce, cieľi výhradne na ženské pohlavie a to v približnej vekovej kategórii od 18 do 65 rokov. Z tohto dôvodu sa stáva relevantnou najmä veková štruktúra žien v rámci Nitrianskeho kraja, v ktorom sa analyzovaný podnik nachádza. V tabuľke č. 6 je znázornený nárast počtu žien vo vekovej skupine od 65 rokov a naopak postupný pokles v skupine 15-64 rokov. Vzhľadom na cieľovú skupinu podniku, oba tieto javy pôsobia negatívne, keďže predstavujú hrozbu v podobe menšej cieľovej skupiny podniku a zároveň nižšieho počtu potenciálnych zamestnancov.

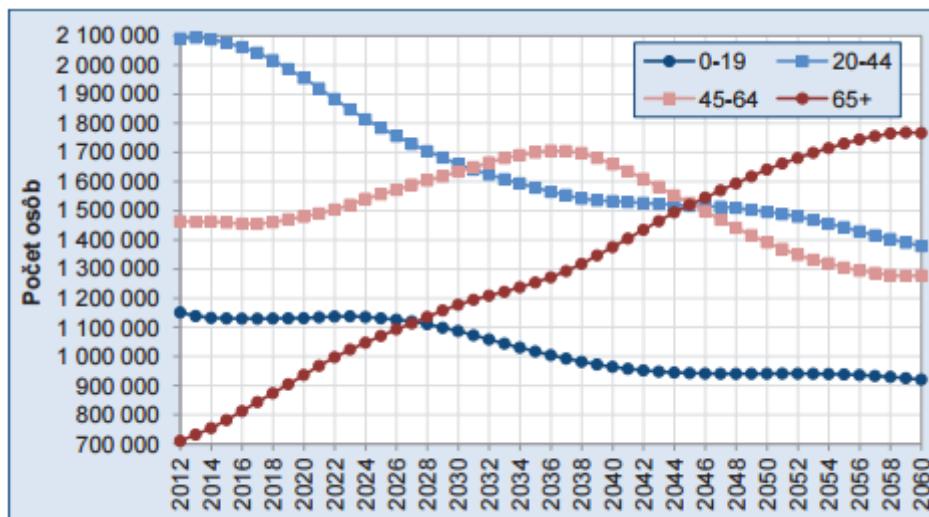
Tab. 6 Rozloženie obyvateľiek Nitrianskeho kraja vo vekových skupinách v tis. osôb

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
do 14 rokov	50,6	49,1	48	47,2	46,7	45,3	45	44,6	44,3	44,1	44,2
15–64 rokov	256,3	256,6	256,9	256,7	256,1	249,2	247,8	245,9	243,9	241,3	237,1
Od 65 rokov	58,8	59,3	59,8	60,3	60,8	60,8	61,9	63,2	64,4	66,1	68

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Prognóza vývoja predpovedá aj naďalej silné populačné starnutie Slovenska. Odhad je, že do roku 2045 bude tento jav veľmi intenzívny, potom by sa mali vyskyt-

núť prvé príznaky spomalenia tohto trendu. Čo sa týka rozloženia obyvateľov do vekových skupín, v roku 2060 by sa najstaršia veková skupina zahŕňajúca ľudí nad 65 rokov, mala stať najpočetnejšou. (Bleha a kol., 2013)



Obr. 4 Očakávaný vývoj počtu obyvateľov podľa vekových skupín na Slovensku do roku 2060
Zdroj: Bleha, 2013

So starnutím populácie je logicky spojený aj úbytok ľudí v produktívnom veku, ktorý má taktiež na podnikovú sféru negatívny dopad v podobe znižovania počtu potencionálnych zamestnancov. Vývoj tohto ukazovateľa v oblasti Nitrianskeho kraja je zachytený v tabuľke č. 7.

Tab. 7 Podiel obyvateľov v produktívnom veku v Nitrianskom kraji v percentách

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
72,39	72,66	72,84	72,81	72,82	72,38	72,13	71,81	71,42	70,86	70,17

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017

Pozitívny dopad môže mať fakt, že do Nitry dochádza pomerne veľké množstvo mladých ľudí z okolitých miest a dedín kvôli štúdiu. Keďže študentky sú súčasťou cieľovej skupiny fitness centra, ich vysoký počet v rámci Nitry je spojený s nárastom potencionálnych zákazníkov analyzovaného podniku.

Zdravotný stav obyvateľstva v krajine je v súvislosti s fitness odvetvím podstatným faktorom. V súčasnosti je veľmi diskutovaným problémom obezita a s ňou spojené zdravotné ťažkosti. Podľa svetovej organizácie WHO (2016), v roku 2016 trpelo obezitou 27,4% slovenských obyvateľov a až 28,9% slovenských žien. Skutočnosť, že podiel ľudí s nadváhou sa každoročne zvyšuje, môže predstavovať ohrozenie podnikov zameraných na fitness oblasť. Obézni ľudia sa vo väčšine prípadov snažia vyhýbať návštevám fitness centra kvôli nekomfortnému pocitu.

Vo fitness oblasti je relatívne častý problém s výberom zamestnancov, konkrétne dostatočne kvalifikovaných trénerov a výživových poradcov. Podstata tohto problému spočíva vo veľkom počte pochybných a málo odborných trénerských kurzov, ktoré obsahujú zastarané a neúplné informácie. Tento jav smeruje k zhoršeniu kvality ponúkaných služieb a nespokojnosti zákazníkov.

Technologické faktory

Fitness priemysel sa neustále mení, staré trendy a metódy odchádzajú a nahradzujú ich novšie a modernejšie. Ako v každom odvetví, aj v tomto prebieha intenzívny pokrok v oblasti technológií, vznikajú nové názory a prístupy k cvičeniu a v súvislosti s tým nové prístroje, pomôcky alebo rôzne výživové doplnky. Napriek tomu bežné stroje, ktoré sa používajú už desaťročia a ich účinnosť je overená rokmi praxe, nemôže nahradiť žiadna prevratná novinka. Vo väčšine prípadov inovácie vo svete fitness plnia len doplnkovú úlohu s minimálnym prínosom pre bežných cvičencov, ktorí nemajú záujem a profesionálnu kariéru. Z tohto pohľadu je odvetvie pomerne stabilné a teda pravidelná investícia do obnovenia vybavenia nie je nevyhnutnosťou.

Ako hrozba vonkajšieho prostredia môže pôsobiť jednoduchá dostupnosť posilňovacích strojov, ktoré si spotrebitelia môžu zadovážiť domov za relatívne nízke ceny a týmto spôsobom nahradiť návštevu fitness centra.

Medzi technologické faktory jednoznačne patrí aj rozvoj internetu a sociálnych sietí, ktoré v posledných rokoch zaznamenali obrovský vzostup a ovplyvňujú všetky odvetvia. Internet a sociálne médiá poskytujú príležitosť efektívnej propagácie a reklamy, ktorá sa dá zacieliť na konkrétny cieľový segment a taktiež zjednodušujú komunikáciu s klientom.

5.2.2 Charakteristika odvetvia

Záujem ľudí o cvičenie a zdravé stravovacie návyky sa stáva čoraz frekventovanejším javom. V súvislosti s tým je možné sledovať aj neustále sa zvyšujúcu atraktivitu fitness odvetvia. Podnikatelia sa snažia uspokojiť dopyt zákazníkov túžiacich po vyšportovanej postave a zdravom tele. Toto mikroprostredie sa v súčasnosti stáva veľmi dynamickým a zaznamenáva výrazný rozmach.

V súvislosti s charakteristikou fitness odvetvia je vhodné pripomenúť jeho možnú sezónnosť, ktorá je vyvolaná rôznymi vplyvmi. Príkladom takéhoto vplyvu je zmena ročných období. V letnom období, keď teploty dosahujú vysokých hodnôt, je vykonávanie náročnej fyzickej aktivity v uzavretom priestore pravdepodobne menej obľúbenou činnosťou. Naopak obdobie jari prináša uvedomenie si ľudí, že sa blížia horúce dni spojené s odhaľovaním tel v plavkách, čo vyvoláva snahu odstrániť nadbytočné kilá. Takéto uvažovanie môže spôsobiť zvýšenú aktivitu ľudí a teda vyššiu návštevnosť fitness centier v období pred letom. Ďalším sezónnym výkyvom je obdobie po novom roku, v ktorom má množstvo ľudí novoročné predsavzatie v podobe splnenia fitness cieľov.

5.2.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi

Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi v rámci odvetvia býva z pravidla najsilnejšou z konkurenčných síl. Konkurenčné tlaky v oblasti fitness priemyslu sa dajú považovať za vysoko intenzívne. Tento fakt je spôsobený už spomínaným nárastom záujmu ľudí o zdravý životný štýl a jeho výraznou propagandou.

Fitness centrum FIT & HARMONY je situované v meste Nitra, ktoré je krajským mestom. Jedná sa o pomerne veľké mesto s približne 80 000 obyvateľmi. Okrem obyvateľov s trvalým bydliskom sa v Nitre zdržuje veľa mladých ľudí z iných miest a dedín, ktorí prichádzajú za vzdelaním, či už na strednú, alebo vysokú školu.

Veľký počet obyvateľov predstavuje zároveň veľký počet potencionálnych zákazníkov a v dôsledku toho je v Nitre široké spektrum konkurenčných odvetvových podnikov. Ako ale už bolo spomínané, FIT & HARMONY je centrum, ktorého cieľovú skupinu tvoria výlučne ženy. Z tohto dôvodu je počet priamych konkurentov významne zredukovaný. V rámci analýzy konkurencie sa teda zameriame primárne na priamu konkurenciu, teda fitness centrá určené výlučne pre cieľovú skupinu žien, a sekundárne na najsilnejšiu nepriamu konkurenciu v podobe klasických fitness centier.

Dámskych fitness centier sa v Nitre nachádza niekoľko, no väčšina z nich nie je vybavená posilňovacími strojmi, ale fungujú len ako telocvične, v ktorých prebiehajú rôzne skupinové cvičenia, napr. zumba, jóga, pilates, pole dance, trampolíny apod. Z tohto dôvodu ich zaradíme medzi substitúty.

cenová ponuka uvedených konkurentov je v porovnaní s FIT & HARMONY vyššia. Rozdiely v cenníkoch jednotlivých konkurentov budú bližšie popísané v Porterovom hodnotovom reťazci v kapitole „Marketing“.

Priama konkurencia

Medzi priamu konkurenciu sú zaradené len 2 dámske fitness centrá, ktoré majú primárnu funkciu bežnej posilňovne so strojmi. V oboch prebieha cvičenie vo forme kruhového tréningu pod dohľadom tréneriek.

- *Women Fit* – Fitness centrum s menej výhodnou polohou vzdialenou okolo 30 minút krokom od centra mesta. Prostredie pôsobí veľmi zastaralo a neútulne, vybavenie je staršie a zahŕňa len malý počet strojov. Absentuje existencia vlastných webových stránok, čo je v dnešnej dobe značným nedostatkom. Ďalšou nevýhodou sú pomerne krátke otváracie hodiny. Zo spomenutých dôvodov Women Fit nepovažujem za významnú konkurenciu.
- *A-Sportlady* – Prevádzka sa nachádza v blízkosti centra mesta. Priestory sú malé, vybavenie je moderné, ale taktiež zahŕňa len pár strojov. Napriek tomu sú ceny položené vyššie ako ceny FIT & HARMONY. Na rozdiel od predchádzajúceho fitness centra má A-Sportlady zriadené prehľadné webové stránky. (A-Sportlady, 2017)

Nepriama konkurencia

Do nepriamej konkurencie radíme bežné fitness centrá bez zacielenia na ženskú klientelu. Z dôvodu ich veľkého počtu budú charakterizované len fitness centrá, ktoré sú v Nitre úspešné a známe a sú situované v blízkosti centra mesta, podobne ako FIT & HARMONY, a teda môžu byť lákavou alternatívou. Tieto podniky majú niekoľko spoločných silných stránok – výrazne nižšiu cenu jednorazových vstupov (bez zakúpenia permanentky), estetické a prehľadné webové stránky, predaj doplnkov výživy na recepcii, širokú ponuku permanentiek ohraňovaných cenovo alebo počtom vstupov so zvýhodnenými cenami, zvýhodnené ceny pre študentov a taktiež majú k dispozícii vyškolených trénerov, u ktorých si zákazníci môžu zaplatiť tréning. V charakteristike sa teda zameriame na ich odlišnosti a konkurenčné výhody.

- *POLYGYM FITNESS* – Fitness centrum so strategickou polohou v blízkosti centra mesta a zároveň autobusovej stanice, ktorá ho robí ľahko dostupným aj pre dochádzajúcich ľudí. Rozloha priestorov je veľká, okolo 1000m², súčasťou sú aj priestranné telocvične na skupinové športové aktivity. V roku 2014 podstúpil POLYGYM rozsiahlu rekonštrukciu, ktorej výsledkom je moderné vybavenie. Túto prevádzku je možné považovať za najsilnejšieho nepriameho konkurenta z dôvodu rozdelenia posilňovne na mužskú a ženskú časť, čo POLYGYM najviac približuje k analyzovanému podniku. Ďalšie konkurenčnú výhodu predstavuje solárium, vďaka ktorému môže byť POLYGYM atraktívnou voľbou pre ženy. (Polygym Fitness, 2017)
- *DIAMOND GYM* –Diamond gym sa rozprestiera na dvoch podlažiach, taktiež je bohato vybavené modernými strojmi, prostredie pôsobí príjemne. Nachádza sa tu telocvična s kapacitou 40 ľudí, kde prebiehajú rôzne skupinové cvičenia – napr. jóga, jóga pre tehotné, jumping apod., ktoré sú obľúbené práve u žien. Oproti ostatným konkurenčným prevádzkam má Diamond gym na facebookovej funpage vyšší počet fanúšikov. (Diamond Gym, 2017)
- *Posilňovňa Aréna One* – Priestranná posilňovňa vybavená nadštandardným množstvom strojov a náčinia. Priestory, v ktorých sa fitness centrum nachádza sú veľké, ale zariadené vo veľmi minimalistickom jednoduchom štýle, ktorý môže pôsobiť mierne chladne a neútulne najmä na ženskú časť klientely. Napriek tomu táto prevádzka môže byť veľmi silnou konkurenciou. Jej ponuka je cenovo položená výrazne nižšie ako ponuka ostatných konkurenčných podnikov. Súčasťou tohto komplexu je aj wellness, v ktorom sa nachádzajú 3 sauny – fínska, parná a parná s aromaterapiou – a jacuzzi. (Aréna One, 2017)
- *TOP SPORT GYM* – Pomerne nové fitness centrum, ktoré vzniklo na začiatku roka 2016, vybavené novými kvalitnými strojmi, vyzerá moderne a príjemne. V ponuke má aj možnosť prevedenia záťažového testu a celkovej diagnostiky tela na zistenie stavu fyzickej kondície zákazníka. (Top Sport Gym, 2017)

Hrozba substitučných výrobkov

Návšteva posilňovne sa dá substituovať pomerne veľkým počtom alternatív. Ľudia prichádzajú do fitness centier z rôznych dôvodov. Môže ich motivovať túžba po prítlačlivej postave, chcú nabrat svalovú hmotu, spevniť postavu alebo schudnúť tuk, pre iných je to forma oddychu a odreagovania sa. Všetky tieto ciele môžu byť dosiahnuté viacerými spôsobmi.

Za najväčšiu hrozbu v odvetví je možné označiť prítomnosť fitness centier špecializovaných výlučne na skupinové cvičenia, ktoré sú v ženských kruhoch veľmi populárne. Medzi takéto cvičenia patrí napríklad zumba, jóga, pilates, pole dance, trampolíny apod. V Nitre je široký výber týchto centier s bohatou ponukou rôznych cvičení pre všetky vekové kategórie, zákazníci si teda môžu vybrať cvičenie, ktoré presne vyhovuje ich kritériám a cieľom.

Ženské pohlavie vo všeobecnosti bojuje s neustálou snahou zhodiť prebytočný tuk. V tejto oblasti sa v súčasnosti naskytuje veľké množstvo možností, aj keď väčšina z nich býva len marketingovým ťahom s minimálnou efektivitou. Bohužiaľ, bezradné dámy sa často nechajú zlákať klamlivými reklamami a miesto pravidelného pohybu vo fitness centre radšej investujú do týchto pochybných produktov. Príkladom môžu byť rôzne „zázračné“ prípravky na chudnutie, ktoré sľubujú úbytok telesnej hmotnosti za krátky čas bez akejkoľvek námahy. Na trhu môžeme tieto prípravky nájsť vo forme tabliet, práškov, sirupov, čajov atď.

Ďalšou ukázkou takýchto zavádzajúcich produktov môžu byť rôzne pomôcky, napríklad vo forme vibračných pásov na brucho a iné časti tela, ktoré majú zapríčiniť chudnutie z danej oblasti a zároveň jej spevnenie popri sedení na gauči a sledovaní televízie.

Tzv. speed fitness je novodobým trendom, ktorý je založený na princípe elektrickej stimulácie svalov, ktorá má mať za následok odstránenie telesného tuku a budovanie svalstva. Jedno sedenie trvá približne 20 minút a aj v tomto prípade absentuje nutnosť vykonávania akejkoľvek fyzickej námahy, čo môže imponovať mnohým klientkam. Táto metóda je však niekoľkonásobne drahšia ako vstup do fitness centra a jej účinnosť je prinajmenšom diskutabilná. (Dormio, 2017)

Ďalším, tentokrát už overeným, substitútom posilňovne sú v poslednej dobe veľmi populárne vonkajšie workoutové ihriská, ktorých sa v Nitre nachádza niekoľko. Vstup je v prevažnej väčšine voľný – teda bezplatný, výhodou sú aj neobmedzené otváracie hodiny. Tieto ihriská sú vybavené rôznymi strojmi, konštrukciami a náčiním – napr. bradlá, hrazdy apod. Limitujúcim faktorom môže byť počasie. Napriek všetkým výhodám táto alternatíva nebýva u žien, najmä v staršej vekovej kategórii, veľmi preferovaná.

Vonkajšie prostredie a príroda poskytuje aj množstvo iných možností – beh, korčuľovanie, bicyklovanie, všetky kolektívne športy apod. Vďaka podstatne nižším nákladom bývajú tieto činnosti jedným z najfrekventovanejších substitútov návštevy fitness centier.

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov

Intenzita hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia sa odvíja od niekoľkých faktorov. V prvom rade sú to atraktivita daného odvetvia, veľkosť vstupných bariér a tiež predpokladaná reakcia súčasných konkurentov.

Ako bolo v predchádzajúcich kapitolách niekoľko krát uvádzané, fitness odvetvie je momentálne veľmi vyhľadávaným. Ponúka široký záber potencionálnych zákazníkov, keďže trend zdravej životosprávy je populárny u čoraz väčšej skupiny ľudí zahŕňajúcej všetky vekové kategórie. Z tohto dôvodu je o zariadovanie fitness centier stále väčší záujem.

Na druhej strane, otvorení takejto prevádzky predchádza pomerne vysoká kapitálová investícia. Vybavenie posilňovne kvalitnými strojmi v dostatočnom počte, aby sa mohla stať konkurencieschopnou, sa dá považovať za významnú vstupnú bariéru. V súvislosti s tým sa stáva nevyhnutnosťou podrobná analýza, najmä v oblasti konkurencie v danej geografickej oblasti, pre zistenie za aký čas a za akých podmienok sa podniku vráti počiatočná investícia a či je to vôbec reálne.

Počet existujúcich fitness centier v Nitre sa dá označiť, vzhľadom na veľkosť mesta, za nadpriemerný. V súčasnosti sa tu nachádza približne 30 prevádzok ponúkajúcich rôzne možnosti pohybových aktivít (vrátane prevádzok zaradených medzi substitúty). Na základe toho je nutné zvážiť možnosť presýtenosti daného trhu.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Vyjednávacia sila dodávateľov závisí na druhu dodávaných surovín. V rámci podniku FIT & HARMONY možno vymedziť niekoľkých kľúčových dodávateľov:

- Dodávateľ priestorov
- Dodávatelia energií
- Dodávatelia vybavenia posilňovne (stroje, príslušenstvo)
- Dodávatelia náhradných dielov k vybaveniu posilňovne
- Dodávatelia výživových doplnkov
- Dodávatelia potravinového sortimentu
- Dodávatelia údržbárskych a účtovníckych služieb

Najdominantnejšie postavenie z vyššie uvedených má dodávateľ priestorov, teda prenajímateľ. V prípade navýšenia ceny prenájmu, ktoré by majiteľ FITY & HARMONY nebol ochotný akceptovať, by bolo jediným riešením hľadanie nových priestorov. Hľadanie vhodných priestorov v dobrej lokalite a následné presťahovanie fitness centra je náročný proces, ktorý môže zabráť dlhý čas a tým pádom ukrátiť podnik o významnú časť tržieb.

Výrazný vplyv majú aj dodávatelia energií, keďže ich cenovú ponuku podnik nie je schopný ovplyvniť. V prípade nespokojnosti s cenovou hladinou je jediným riešením zmena dodávateľa.

Spolupráca s dodávateľmi strojov a príslušenstva prebehla v podobe jednorazovej dodávky a tým pádom po jej prevzatí ich vyjednávacia sila úplne zaniká.

Čo sa týka ďalších štyroch skupín spomenutých dodávateľov, ich spoločnou vlastnosťou je, že vzhľadom k veľkej konkurencii v ich odvetví si nemôžu dovoliť výrazne zvyšovať cenovú hladinu. V prípade nespokojnosti s kvalitou alebo cenou nimi ponúkaných produktov a služieb môžu odberatelia prejsť k inému dodávateľovi takmer s nulovými nákladmi. Tento fakt spôsobuje ich minimálnu vyjednávaciu silu.

Vyjednávacia sila odberateľov (kupujúcich)

V rámci rozhodovacieho procesu zákazníci porovnávajú rôzne kritériá dostupných alternatív a na základe nich si následne jednu vyberú. Tieto kritériá závisia na druhu produktu alebo služby a sú pre každého zákazníka individuálne – pre niekoho je rozhodujúca cena, pre iného kvalita, časová nenáročnosť, flexibilita apod.

Čo sa týka vyjednávacej sily zákazníkov FIT & HARMONY, situácia nie je úplne jednoznačná. Taktiež v tomto prípade záleží na subjektívnych preferenciách danej zákazníčky. V jednej z predchádzajúcich kapitol bolo uvedené, že FIT & HARMONY má len 2 priamych konkurentov ponúkajúcich totožné služby, no veľké množstvo nepriamych konkurentov. Na vec sa teda možno pozrieť z dvoch pohľadov.

Zákazníčky, ktoré sú neisté v oblasti cvičenia, nie je im príjemné zdieľať priestory posilňovne s opačným pohlavím a potrebujú pri cvičení korekciu od trénerky, väčšinou považujú za alternatívy, medzi ktorými sa rozhodujú, len čisto dámske fitness centrá. Vyjednávaciu silu tohto typu zákazníčok je možné, vzhľadom na charakter priamych konkurentov, označiť za zanedbateľnú.

Druhým typom sú zákazníčky, ktoré proti klasickým zmiešaným fitness centráram nemajú výhrady a pre FIT & HARMONY sa rozhodli z iných dôvodov ako je špecializácia na ženskú klientelu. Táto skupina má oveľa širšie spektrum alternatívnych možností, a preto je aj jej vyjednávacia sila významnejšia.

Každopádne väčšina návštevníčok dámskych fitness centier sa radí do prvej skupiny, z čoho možno vyvodiť, že všeobecne je ich vyjednávacia sila je považovaná za nevýraznú.

5.2.4 Situačná analýza vonkajšieho prostredia

Príležitosti

- Pokles dani z príjmu právnických osôb
- Rast HDP spojený so zvýšením spotreby obyvateľov
- Pokles ceny energií
- Rast priemernej výšky mzdy spojený s nárastom kúpyschopnosti obyvateľstva
- Nízke úrokové miery hypoték a v dôsledku toho lacný cudzí kapitál
- Zvyšujúci sa záujem žien o fitness
- Rozvoj internetu a sociálnych sietí rozširujúci možnosti reklamy a propagácie
- Malý počet priamych konkurentov v odvetví
- Veľké množstvo mladých ľudí žijúcich v Nitre
- Možnosť rozšírenia priestorov o ďalšiu miestnosť

Hrozby

- Zvyšujúca sa minimálna mzda spojená s rastom mzdových nákladov (napr. upratovacie služby)
- Nutnosť vlastníctva trénerských licencií potencionálnych zamestnancov
- Existencia hygienických noriem v oblasti zariadovania fitness centier
- Rozvoj fitness odvetvia a s ním spojený nárast konkurencie
- Zvyšujúci sa počet obéznych ľudí
- Starnutie obyvateľstva spojené s poklesom počtu potencionálnych zákazníkov
- Existencia menej nákladných substitútov
- Veľký počet nekvalifikovaných trénerov, napriek vlastníctvu trénerskej licencie
- Nevýhodné podmienky od dodávateľa predajného sortimentu

5.3 Analýza vnútorného prostredia

5.3.1 Porterov hodnotový reťazec

Riadenie vstupných operácií

Analyzovaný podnik nespadá do skupiny výrobných podnikov, jeho úlohou je poskytovanie služieb. V tomto prípade je vymedzenie vstupov komplikovanejšie ako pri klasických výrobných podnikoch. Za vstup je možné považovať všetko potrebné pre zabezpečenie chodu podniku.

Základným vstupom väčšiny firiem sú priestory, v ktorých daná firma sídli. FIT & HARMONY zaistuje priestory prenájmom za mesačný poplatok.

Keďže sa jedná o fitness centrum, ktoré poskytuje službu v podobe kruhových tréningov v posilňovni, jeho nevyhnutným vstupom je vybavenie posilňovne. Vybavenie posilňovne zahŕňa primárne stroje, činky, podložky na cvičenie a rôzne ostatné pomôcky. Všetky tieto komponenty predstavujú jednorazový vstup, ktorý bol zabezpečený pred otvorením podniku. Stroje boli nakúpené od jedného dodávateľa a sú ladené v rovnakom dizajnovom prevedení. Dôraz bol pri výbere kladený na čo najviac optimálny pomer cena-výkon.

Ďalším vstupom sú náhradné diely a súčiastky potrebné pri poruche nejakého zo strojov. V tomto prípade sa firma obracia na dodávateľov ponúkajúcich potrebný tovar s najvýhodnejšou cenovou ponukou.

Administratívne činnosti sú zabezpečované prostredníctvom plateného softvéru od dodávateľa CLUBSPIRE s.r.o. Tento softvér je využívaný na recepcii fitness centra a má množstvo funkcií, ktoré sú priblížené v kapitole „Technologický rozvoj“.

Vo fitness centre je možné okrem využitia priestorov posilňovne aj zakúpenie rôznych doplnkov stravy a výrobkov zdravej výživy. Z tohto pohľadu podnik zohráva úlohu maloobchodu a vstupom sú dodávané druhy výživových doplnkov, ktoré má klub v ponuke. Momentálne je tento tovar nakupovaný od jedného dodá-

vateľa, konkrétne je to spoločnosť FITPLUS s.r.o., od ktorej podnik odoberá nasledujúce produkty:

- Proteínové tyčinky
- L-Carnitine nápoje vo fľašiach veľkosti 750 ml
- Proteínové šejky v plechovkách
- Orechové maslá

S dodávateľom je dohodnutá množstevná zľava v hodnote 20% z ceny každej objednávky, avšak pod podmienkou, že sa dodaný tovar bude vo fitness centre predávať v cenách, ktoré má spoločnosť FITPLUS uvedené na svojich internetových stránkach. Z toho vyplýva, že zisková marža fitness centra je obmedzená na hodnotu množstevnej zľavy, teda 20% z predajnej ceny sortimentu. Z tohto dôvodu sa majiteľ podniku v súčasnosti snaží o nadviazanie spolupráce s predajcom, ktorý by bol schopný poskytnúť výhodnejšie podmienky a tým dosiahnuť zvýšenie ziskovej marže.

Predajný sortiment ponúkaný na recepcii je v porovnaní s konkurentmi pomerne úzky. Na rozdiel od veľkej väčšiny fitness centier, vo FIT & HARMONY doposiaľ nie je možné zakúpiť žiadne otvorené nápoje, ako sú proteínové šejky, iontové nápoje, predtréningové stimulanty apod. Klub nemá licenciu schválenú hygienickou kontrolou, ktorá by povoľovala podávanie takýchto drinkov, a preto je zatiaľ nútený svoju ponuku obmedziť len na balené produkty určené k priamej konzumácii (proteínové šejky v plechovkách atď.).

Výroba a prevádzka

V tejto kapitole je opäť zrejмый mierny nesúlad s podnikom poskytujúcim služby, keďže výroba v takomto podniku absentuje. Hlavnou náplňou prevádzky analyzovaného podniku je poskytovanie služby v podobe kruhového tréningu pod vedením kvalifikovaného trénera s využívaním posilňovacích strojov.

Distribúcia danej služby začína registráciou zákazníčky pred prvým vstupom do cvičebnej zóny. V klube je zaužívaný prihlasovací systém, do ktorého musia byť zapísané všetky návštevníčky. Prihlasovací formulár obsahuje nasledovné údaje:

- Meno a priezvisko
- Trvalé bydlisko
- Dátum narodenia
- Telefónne číslo
- E-mail

Po jeho vyplnení zamestnankyňa zaeviduje návštevníčku do systému. Za tento zápis do klubu sa platí poplatok v hodnote 10€. Prvý tréning po registrácii je zdarma.

Každá zákazníčka je pred absolvovaním prvého tréningu oboznámená s pravidlami klubu. Predstavujú zhrnutie hlavných princípov fungovania prevádzky a sú zverejnené aj na internetových stránkach. Spadajú sem rôzne obmedzenia – vstup na cvičebnú plochu je povolený len v čistej obuvi, pri cvičení na jednotlivých

vých strojoch alebo cvičebných podložkách je z hygienických dôvodov vyžadované použitie uteráku, zákaz fajčenia v celom objekte apod.

Ďalšou podstatnou skutočnosťou, o ktorej by mali byť klientky informované, je, že trénerka neplní funkciu osobného trénera. Je prítomná počas celého trvania tréningu, vytvára zostavu cvikov zaradených do jednotlivých cvičebných okruhov a následne tieto cviky demonštruje a koriguje techniku zákazníčok pri nesprávnom prevedení. Napriek tomu jej úlohou nie je individuálne sa venovať každej zákazníčke, cvičenie vykonávajú na vlastnú zodpovednosť.

Po zaregistrovaní a poučení o pravidlách dostane zákazníčka kľúč od šatne a následne sa prechádza k samotnému kruhovému tréningu, ktorého štruktúru, intenzitu a zameranie, ako už bolo uvedené, má na starosti trénerka. Kruhový tréning prebieha po celý čas, kým sú na cvičebnej ploche prítomné nejaké zákazníčky. Po príchode sa zákazníčka jednoducho zaradí do okruhu a trénerka jej prideliť nové stanovište.

O dodržiavanie pravidiel a všeobecne o chod prevádzky sa starajú trénerky, ktoré majú v daný deň zmenu. Trénerky si zmeny určujú na základe vzájomnej dohody a konzultácie s majiteľom.

Po skončení otváracích hodín fitness centra je nutné skontrolovať celé priestory, vrátane šatní a sociálnych zariadení, a uzamknúť ich pomocou alarmového systému.

Riadenie výstupných operácií

Zo spektra prebiehajúcich činností a poskytovaných služieb v danom fitness centre možno medzi výstupné operácie zaradiť predaj výživových doplnkov na recepcii. Distribúcia týchto výrobkov konečným zákazníkom prebieha formou osobného predaja, v rámci ktorého trénerka poskytne zákazníčke informácie o dopytovanom produkte a následne uskutoční samotný predaj.

Marketing a predaj

Marketingová komunikácia môže byť pre podnik obrovským prínosom a kľúčovou metódou na získavanie nových zákazníkov. Predstavuje príležitosť zaujať potenciálnych zákazníkov a odlíšiť sa určitým spôsobom od konkurencie.

Marketingová oblasť zahŕňa veľké spektrum činností, ktoré je možné vykonávať pre dosiahnutie zvýšenia tržieb, podielu na trhu, povedomia o značke alebo iných podnikových cieľov. Z dôvodu veľkého výberu marketingových nástrojov je veľmi žiadúce, niekedy až nevyhnutné, vytvoriť vo firme pozíciu zameranú výhradne na marketingovú komunikáciu alebo tieto aktivity zabezpečiť využitím externého dodávateľa profesionálnych marketingových služieb. Vo väčších podnikoch sa tejto oblasti venujú celé oddelenia, avšak v prípade analyzovaného podniku je to vzhľadom na jeho veľkosť zbytočné.

V minulých obdobiach bola komunikácia s verejnosťou zastrešená jednou pracovníčkou, ktorá sa však týmto aktivitám venovala len veľmi okrajovo. Pred začiatkom roku 2017 s ňou bol z dôvodu vysokých mzdových požiadaviek za minimálnu hodnotu vykonávanej práce rozviazaný pracovný pomer.

V súčasnosti marketingovú komunikáciu riadi v rámci možnosti majiteľ firmy, ktorý má v tejto oblasti základné vedomosti nadobudnuté počas štúdia vysokej školy v zahraničí. Napriek tomu má FIT & HARMONY v oblasti marketingu výrazné medzery. Absencia ucelenej marketingovej stratégie je podstatný nedostatok analyzovaného fitness centra, ktorý znižuje jeho konkurencieschopnosť.

Zákazníci

Pre voľbu správnej marketingovej komunikácie je kľúčové poznať svojich zákazníkov a cieľovú skupinu, na ktorú má byť táto komunikácia orientovaná. Cieľovú skupinu analyzovaného fitness centra tvoria výhradne ženy, prevažne vo vekovej kategórii 18-65 rokov. Primárne sa FIT & HARMONY zameriava na dámy, ktoré chcú zmeniť svoju postavu alebo životný štýl a zaradiť doňho pohybovú aktivitu, ale necítia sa komfortne pri cvičení spolu s opačným pohlavím. Zároveň sa v oblasti cvičenia neorientujú do takej miery, aby si vedeli zostaviť vhodný tréning, a preto radi privítajú vedenie profesionálnou trénerkou.

Väčšina súčasných zákazníčok návštevu klubu nevníma len ako možnosť zšportovať si, ale dôležitým faktorom je súčasne príležitosť stretnúť sa s kamarátkami a stať sa súčasťou priateľského ženského kolektívu. Je to pre nich forma socializácie a dodáva im pocit príslušnosti k sociálnej skupine. Z tohto dôvodu má fitness centrum stálu klientelu. Verné a lojálne zákazníčky sú pre podnik výhodou, avšak je žiadúce aby sa ich počet postupom času zvyšoval, s čím má FIT & HARMONY pomerne dlhodobý problém.

Vďaka využívaniu profesionálneho softvéru určeného pre fitness centrá, je možná analýza štruktúry zákazníkov. V klube je momentálne zapísaných celkovo 904 členiek, z toho je však až 789 neaktívnych, čo znamená, že v súčasnosti nemajú zakúpenú žiadnu z permanentiek. Zo zvyšných 105 zákazníčok má 75 z nich permanentku na kruhový tréning a 35 na špeciálne stroje na formovanie postavy. Z uvedených údajov je možné konštatovať vysoký podiel neaktívnych členiek klubu, ktoré tvoria až takmer 88 %. Tieto bývalé zákazníčky sú však zapísané v databáze softvéru fitness centra, čo sprístupňuje ich kontaktné údaje. Možnosťou, ktorú by bolo treba zvážiť, je ich opätovné oslovenie napríklad prostredníctvom e-mailu a informovať ich o najnovších zmenách a aktuálnych akciách.

Veková štruktúra aktívnych zákazníčok je nasledovná:

Tab. 8 Veková štruktúra aktívnych zákazníčok

Veková kategória	Počet zákazníčok s permanentkou
15-20	9
20-30	24
30-40	28
40-50	18
50-60	17
60 a viac	9

Ďalšou podstatnou informáciou zistenou vďaka firemného softvéru je počet nových zákazníčok, ktoré sa v poslednom období zaregistrovali do klubu. Za uplynulých 6 mesiacov pribudlo do klubu len 6 členiek. Táto skutočnosť naznačuje, že povedomie o firme je pravdepodobne malé a väčšina tržieb je generovaná stálymi zákazníčkami, ktoré si pravidelne obnovujú permanentky.

Cenotvorba

Cenotvorba je zásadným faktorom ovplyvňujúcim boj s konkurenčnými podnikmi. Spôsob cenotvorby je v analyzovanom podniku niekde na hranici medzi konkurenčne orientovanou cenou a cenou určenou podľa dopytu. To znamená, že sa v tomto procese zohľadňuje úroveň spokojnosti zákazníkov, teda nimi vnímaná hodnota služby v pomere s jej cenou, a zároveň je cenová hladina porovnávaná s konkurenčnou. Očakávaný dopad je taký, že pokiaľ sú zákazníci so službami spokojní, nemajú dôvod prechádzať ku konkurencii.

Ceny sú nastavené tak, aby zákazníčky motivovali k dlhodobému navštevovaniu fitness centra. To znamená, že je pre ne cenovo výhodnejší nákup permanentky, ktorá je obmedzená časovo alebo počtom vstupov.

V rámci cenotvorby je dôležitým krokom komparácia cenovej hladiny s konkurenčnou. Ponuka jednotlivých konkurenčných podnikov sa líši v počte aj druhu dostupných permanentiek. Napriek tomu v tabuľkách č. 9 a č. 10 možno vidieť, že cenová hladina služieb FIT & HARMONY je stanovená v prevažnej väčšine prípadov na nižšej úrovni ako konkurenčná. Ako už bolo avizované, snaha klubu je priviesť zákazníčky ku kúpe permanentky, preto je opakované zakúpenie jednorazového vstupu z dlhodobého hľadiska cenovo nevýhodné. Avšak pri upriamení pozornosti na ceny časových permanentiek je cenové zvýhodnenie oproti konkurentom evidentné. Najvýraznejšie odlišnosti sú práve v porovnaní s priamym konkurentom A-Sportlady, čo analyzovanému fitness centru prináša významnú konkurenčnú výhodu. Naopak pravdepodobne najbližšiu cenovú ponuku má TOP SPORT

GYM. Porovnanie cenových ponúk klubu FIT & HARMONY a jeho hlavných konkurentov je zachytené v nasledujúcich tabuľkách. Ceny sú uvádzané v eurách.

Tab. 9 Porovnanie cenovej ponuky FIT & HARMONY a hlavných konkurentov v € (1. časť)

	FIT & HARMONY		A – SPORT LADY		POLYGYM	
	DOSPELÝ	ŠTUDENT	DOSPELÝ	ŠTUDENT	DOSPELÝ	ŠTUDENT
Jednorazový vstup / obmedzenie	4,5 / 2,59 *		5	4	3 / 2,5 **	
Permanentka 10 vstupov	30	-	-	-	-	-
Permanentka 11 vstupov	-	30	-	-	-	-
Permanentka 12 vstupov	-	-	50	40	30	
Permanentka 30 dní	30	-	-	-	35	
Permanentka 60 dní	-	-	80	66	-	-
Permanentka 90 dní	70		110	99	80	
Permanentka 180 dní	130		-	-	155	
Permanentka 360 dní	200		384	336	300	

Zdroj: FIT & HARMONY, 2017; A-Sportlady, 2017; Polygym Fitness, 2017

Tab. 10 Porovnanie cenovej ponuky FIT & HARMONY a hlavných konkurentov v € (2. časť)

	DIAMOND GYM		ARÉNA ONE		TOP SPORT GYM	
	DOSPELÝ	ŠTUDENT	DOSPELÝ	ŠTUDENT	DOSPELÝ	ŠTUDENT
Jednorazový vstup / obmedzenie	3 / 2,5 **	2,5 / 2 **	2,4	1,5 (do 15:00)	3 / 2,5 ***	- / 2 ***
Permanentka 10 vstupov	-	-	-	-	-	-
Permanentka 11 vstupov	-	-	-	-	-	-
Permanentka 12 vstupov	28	20	-	-	30	24
Permanentka 30 dní	30	25	24		33	25
Permanentka 60 dní	55	45	-	-	-	-
Permanentka 90 dní	80		80		80	
Permanentka 180 dní	150		-	-	150	
Permanentka 360 dní	300		299		240	

Zdroj: Diamond Gym, 2017; Aréna One, 2017; Top Sport Gym, 2017

* po 18:30 alebo počas víkendov

** do 15:00

*** od 11:00 – 15:00

Reklama a podpora predaja

FIT & HARMONY v súčasnosti nevyužíva žiadny z druhov platenej reklamy.

Čo sa týka podpory predaja, v tomto smere sa už klub angažuje výraznejšie. Najvýznamnejšou marketingovou aktivitou z kategórie podpory predaja sú už niekoľko krát spomínané permanentky, ktoré zákazníčkam poskytujú značné cenové zvýhodnenie. Druhy permanentiek vzťahujúcich sa na kruhový tréning sú uvedené v kapitole „Cenotvorba“. Okrem nich sú v ponuke permanentky na vstup na špeciálne prístroje Vacuwell, Rollen a vibračnú plošinu, ktoré sú v 2 variantoch – per-

manentka na 10 alebo 20 vstupov. Posledným druhom permanentiek sú kombinované permanentky, ktoré majú tiež dve verzie:

- 1 x Vacuwell + 1 x Rollen + 1 x vibračná plošina (platnosť 10 dní)
- 10 x Vacuwell + 10 x Rollen + 10 x vibračná plošina (platnosť 90 dní) (FIT & HARMONY, 2017)

Medzi podporu predaja môžeme zaradiť aj darčekové poukazy, ktoré majú rovnakú funkciu ako permanentky, ale majú ozdobné dizajnové prevedenie.

Podstatnou súčasťou marketingovej komunikácie sú aj rôzne súťaže, ktoré na zákazníkov pôsobia veľmi pozitívne. FIT & HARMONY za svoju existenciu usporiadalo niekoľko súťaží, no z dôvodu nevýraznej a málo intenzívnej propagácie nenaplnili svoj potenciál.

Do tejto kategórie patrí aj možnosť vyskúšania si prvého kruhového tréningu po zaregistrovaní sa do klubu zadarmo. Prvý tréning zdarma umožní potencionálnej zákazníčke reálne si vyskúšať poskytovanú službu a predpokladá sa, že po absolvovaní tejto skúsenosti sa vráti už ako platiaci zákazník.

Webové stránky a sociálne siete

V dnešnej dobe, keď je internet neodmysliteľnou súčasťou každodenného života prevažnej väčšiny ľudí na celom svete, je existencia firemných webových stránok nevyhnutnosťou. Webové stránky FIT & HARMONY sa dajú označiť za nadpriemerne vydarené. Sú prehľadné, majú pekný grafický dizajn a obsahujú všetky podstatné informácie o fitness centre. Ich náhľad je zobrazený v prílohách na konci práce.

Aktivita na sociálnych sieťach sa však za úspešnú považovať nedá. Facebooková funpage fitness centra má približne 1600 fanúšikov. Na prvý pohľad to je pomerne obstojný počet, no napriek tomu je aktivita užívateľov na tejto stránke minimálna. Príspevky sú pridávané pravidelne, majiteľ firmy sa snaží udržiavať frekvenciu pridávania na jednom príspevku za deň, avšak všetky sú rovnakého charakteru a majú nezaujímavý dizajn, ktorý užívateľov neosloví. Zároveň nie je využívaná žiadna z foriem platenej facebookovej reklamy, ktorá má v súčasnosti významný efekt.

Okrem Facebooku má klub založený profil aj na ďalšej sociálnej sieti Instagram. Tento profil je úplne zanedbaný a sleduje ho minimálny počet ľudí – približne 80.

V oblasti online marketingu je teda vidieť rozsiahle medzery, na ktorých je nevyhnutné do budúcnosti zapracovať.

Servisné služby

Medzi servisné služby sa radia činnosti, ktoré vedú k zvýšeniu alebo zachovaniu hodnoty výrobku alebo služby. Vo FIT & HARMONY do tejto skupiny patrí v prvom rade údržba strojov. Pre udržanie štandardu poskytovaných služieb, teda v tomto prípade kruhových tréningov, sú funkčné stroje nevyhnutnosťou. Kontrolu funk-

čnosti majú na starosti trénerky, ktoré po prípadnom zistení poruchy kontaktujú externého dodávateľa údržbárskych služieb.

Za obdobné servisné služby je možné označiť aj údržbu a udržiavanie čistoty v celých priestoroch fitness centra, vrátane recepcie, šatní a sociálnych zariadení. Upratovanie priestorov má na starosti zamestnankyňa, ktorá upratuje priestory každý deň.

Hodnotu poskytovanej služby môže zvyšovať aj možnosť prerušenia platnosti permanentky. Prerušenie sa využíva v prípade, že si klientka zakúpila permanentku, avšak zo zdravotných alebo iných dôvodov nie je schopná ju plnohodnotne využívať. Prerušenie je uplatniteľné len pri permanentkách na 3 alebo viac mesiacov a je potrebné ho nahlásiť 7-14 vopred. Po schválení prerušenia sa následne platnosť permanentky predĺži o taký počet dní, na aký bola prerušená.

Infraštruktúra podniku

S ohľadom na veľkosť podniku je možné predpokladať jeho jednoduchú infraštruktúru. Organizačná štruktúra analyzovaného fitness centra má len 2 stupne – na čele podniku je majiteľ, ktorému sa zodpovedajú všetci zamestnanci.

Čo sa týka komunikácie v spoločnosti medzi majiteľom a personálom, prebieha zväčša telefonicky alebo prostredníctvom sociálnych sietí. Chod podniku už je zabehnutý, zamestnankyne vedia, čo treba zabezpečiť a ako si poradiť s väčšinou situácií, takže prípadné dotazy a korekcie od majiteľa sú zriedkavé. Majiteľ navštevuje prevádzku osobne približne 3-krát týždenne. Pri tejto návšteve skontroluje technický stav strojov a zariadenia fitness centra, udržiavanie poriadku a stav zásob predávaného tovaru. Z toho vyplýva, že prevažnú väčšinu činností spojených s prevádzkou zastrešujú trénerky.

Riadenie ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú jednou z najdôležitejších oblastí v rámci podnikania akéhokoľvek druhu. Riadenie tohto výrobného faktora zahŕňa množstvo činností a jeho cieľom je nájsť, zaškoliť a udržať si kvalifikovaných a zodpovedných zamestnancov, ktorých je potrebné motivovať k zvyšovaniu hodnoty podniku a služieb.

Výberový proces zamestnancov

Výber zamestnancov zohráva kľúčovú úlohu pri budovaní úspešného podniku a snahe získania konkurenčnej výhody. Vo fitness odvetví patrí výber zamestnancov medzi obzvlášť významné zložky managementu, keďže nekvalifikovaný personál môže v najhoršom prípade spôsobiť zákazníkovi aj zdravotnú ujmu.

Nakoľko je FIT & HARMONY malá spoločnosť s malým počtom zamestnancov, absentuje personálne oddelenie a úlohu personálneho managementu zastrešuje sám majiteľ. Výberový proces začína preštudovaním si životopisov uchádzačov o pracovné miesto, pokračuje následným osobným pohovorom a demonštráciou schopností potencionálneho zamestnanca.

Požiadavky na zamestnancov

Najčastejšie hľadaný typ pracovníka pre analyzovaný podnik je na pozíciu trénera. Osobný pohovor, ktorému predchádza prezretie životopisu a kontrola trénerskej licencie, vedie s vybratým uchádzačom majiteľ podniku. Vzhľadom na to, že klientela spoločnosti je tvorená výhradne ženami, ktoré pri cvičení preferujú priateľskú a uvoľnenú atmosféru bez zbytočného stresu a návštevu fitness centra zväčša vnímajú nie len ako prostriedok na zlepšenie fyzickej kondície, ale aj ako druh relaxu a možnosť stretnúť a porozprávať sa so svojimi známymi a kamarátkami, pri výbere trénerov je kladený dôraz na pozitívne vyžarovanie a charizmu. Keďže väčšina návštevníčok sa cíti komfortnejšie pri tréningu bez prítomnosti opačného pohlavia, prednosť pri výbere dostávajú ženské uchádzačky.

Okrem priateľského prístupu sa pri výbere samozrejme prihliada aj na schopnosti a kvalifikáciu jednotlivých záujemcov. Vzhľadom na to, že získanie trénerskej licencie v dnešnej dobe nie je synonymom získania potrebných vedomostí, tieto požiadavky sú testované v rámci už spomínanej demonštrácie cvičenia, ktorá prebieha taktiež za prítomnosti majiteľa. Počas nej uchádzač predvedie, ako ovláda techniku cvičenia a obsluhu jednotlivých strojov, a zostaví ukážkový kruhový tréning.

Po skončení tejto fázy sa majiteľ rozhodne, či je uchádzač vhodným kandidátom.

Zaškolenie zamestnancov

Zaškolenie nových zamestnancov do novej funkcie neprebíha zložitým a časovo náročným spôsobom. V prvom kroku ich majiteľ oboznámi so základnými pravidlami klubu a vysvetlí im, akým spôsobom prebieha tréning a celý chod fitness centra.

Hlavnou náplňou práce trénerov je vymyslieť zostavu cvikov, ktorá sa bude vykonávať v rámci kruhového tréningu a dohliadať na správne technické prevedenie zákazníčok. Od prijatých trénerov sa očakáva, že túto úlohu budú zvládať bez dodatočného zaškolovania a pomoci.

Sekundárnou náplňou práce je obsluha recepcie, ktorá zahŕňa činnosti ako predaj výživových doplnkov, predaj permanentiek, registráciu návštevníčok, prijímanie platieb, práca so špecializovaným softvérom apod. Tieto úkony sú pomerne jednoduché na pochopenie, tým pádom si nevyžadujú zdĺhavé zaúčanie. Stačí pár hodín, počas ktorých nový zamestnanec sleduje už skúseného pracovníka a ten mu ukazuje a vysvetľuje spôsob správneho prevádzania jednotlivých činností.

Zamestnanci

V súčasnosti klub zamestnáva výhradne ženský personál. Má 9 zamestnankýň, z toho 8 licencovaných tréneriek a 1 pracovníčku zabezpečujúcu upratovacie služby. Okrem toho má množstvo úloh na starosti majiteľ firmy. Účtovnícke a údržbárske služby sú riešené využitím externých dodávateľov. Marketingový pracovník vo firme absentuje.

Na trvalý pracovný pomer sú zamestnané len 2 z tréneriek, zvyšok personálu má uzavretú dohodu o pracovnej činnosti.

Čo sa týka vekovej štruktúry zamestnankýň, všetkých 8 tréneriek je vo vekovej kategórii od 20 do 30 rokov, upratovanie zastrešuje staršia 52 ročná pani. Zvláštnosťou môže byť vek majiteľa, ktorý tento rok dovŕšil len 21 rokov. Vo všeobecnosti má teda podnik mladý kolektív.

Vzťahy medzi zamestnancami

Ako už bolo spomínané, pri výbere zamestnancov sa prihliada aj na osobnosť daného uchádzača, ktorá je dôležitá okrem vytvárania dobrých vzťahov s klientkami aj pri zaradovaní sa do pracovného kolektívu. Vo FIT & HARMONY sa na harmonické vzťahy medzi zamestnancami kladie veľký dôraz. Celá firemná kultúra je postavená na priateľskej atmosfére a pohodovej pracovnej klíme. Vzájomné vzťahy v tomto podniku, či už ide o vzťahy medzi zamestnancami, alebo o vzťahy medzi majiteľom a zamestnancami, by sa dali charakterizovať ako veľmi pozitívne. Všetky pracovníčky a zároveň aj majiteľ fitness centra vnímajú dôležitosť vzájomného porozumenia, obojstranného rešpektu a tímového ducha.

Fluktuácia zamestnancov

Vzhľadom na to, že FIT & HARMONY patrí medzi malé podniky a zároveň v ňom prevládajú priateľské vzťahy s dôrazom na spokojnosť všetkých zamestnancov, dala by sa predpokladať ich malá fluktuácia. Súčasný stav je však iný. Až 3 trénerky z ich 8-členného tímu majú v pláne pred tohtoročným letom opustiť klub. Dôvody ich odchodu sú rôzne. Jedna z tréneriek odchádza z rodinných dôvodov a ďalšie dve sú študentky, ktoré počas trvania školského roka dochádzajú do Nitry kvôli štúdiu a letné prázdniny budú tráviť doma, mimo Nitry.

Fluktuáciu vo veľkej miere ovplyvňuje malý počet zamestnankýň na trvalý pracovný pomer, ktorého rozviazanie je v porovnaní s dohodou o pracovnej činnosti oveľa náročnejšie. Ďalším faktorom je aj zamestnávanie študentiek, ktoré nemajú trvalé bydlisko v Nitre.

Motivácia a odmeňovanie zamestnancov

Trénerky pracujúce vo fitness centre sú odmeňované na základe hodinovej mzdy, ktorú majú všetky trénerky v rovnakej hodnote 3 €/hod. Pracovníčka zabezpečujúca upratovacie služby je poberateľkou minimálnej hodinovej mzdy vo výške 2,5 €/hod. Mzda je zamestnancom odvádzaná raz mesačne za všetky odpracované hodiny v danom mesiaci.

Každý pracovníčke sa k základnej mzde pripočítava 5 % z produktov, ktoré predala vo fitbare. Týmto chce majiteľ dosiahnuť väčšiu snahu zo strany zamestnankýň k propagácii sortimentu určeného na predaj na recepcii.

Iné formy odmeňovania a motivácie zamestnancov nie sú využívané.

Technologický rozvoj

Technologický rozvoj v rámci fitness odvetvia je sústredený najmä na vývoj a modernizáciu strojov, cvičebných pomôcok a iných technológií určených na zjednodušenie alebo urýchlenie dosiahnutia fitness cieľov. Vo FIT & HARMONY prebehla v marci tohto roku po zmene majiteľa čiastočná rekonštrukcia vybavenia posilňovne. Pribudli dva nové stroje a bolo zmenené aj dispozičné riešenie posilňovne.

V ponuke klubu sa objavuje aj možnosť využitia 3 špeciálnych strojov určených na formovanie postavy:

- Vacuwell – Tréning na tomto stroji je založený na relaxačnom kráčaní na bežiacom páse, pričom je spodná časť tela uzavretá v nepriedušnej kabínke. Počas cvičenia kabínka generuje podtlak, vďaka ktorému dochádza k silnému prekrveniu kožného a tukového tkaniva a tuk je z týchto partií odvádzaný krvným riečiskom do svalových buniek, kde sa definitívne spáli. Procedúra trvá 30 minút.
- Rollen – Masážny valec, na ktorom sa vykonáva počas 45 minút zostava rôznych cvikov a polôh v chronologickom poradí. Klientka sa prikladá k masážnemu valcu, ktorý sa krúti. Počas masáže dochádza k stimulácii akupresúrnych bodov, čo má priaznivý vplyv na celkový zdravotný stav. Masáž zároveň podporuje krvný obeh a prúdenie lymfy, čím pomáha s odstraňovaním celulitídy a odbúravaním tukových vankúšikov.
- Vibračná plošina – Špeciálna vibrujúca podložka vyvolávajúca svalové kontrakcie, ktoré aktivujú 95–97 % svalových vlákien (bežné cvičenie 40 %). Tréning na vibračnej plošine sľubuje až 30x rýchlejšie spaľovanie kalórií ako rýchly beh, súčasné spevnenie ochabnutého svalstva, zvýšenie pevnosti kostí alebo utíšenie bolesti chrbta a kĺbov. Cvičenie trvá 10 minút, počas ktorých sa každých 30 sekúnd mení poloha cvičenia. (FIT & HARMONY, 2017)

Tieto zariadenia predstavujú významnú konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými fitness centrami.

Okrem technického vybavenia je dôležitou súčasťou každej spoločnosti aj know-how, ktoré je v tomto prípade tvorené schopnosťami a vedomosťami tréneriek zamestnaných vo fitness centre. Úroveň ich kvalifikácie priamo ovplyvňuje kvalitu služieb. V rámci personálneho managementu je jedným z krokov pri výbere nových trénerov aj kontrola ich schopností, z čoho vyplýva, že sa predpokladá dostatočné know-how na zostavovanie vhodných kruhových tréningov.

Medzi významné technológie jednoznačne patrí aj komplexný softvér CLUB-SPIRE určený pre riadenie fitness a iných športových centier. Primárne slúži ako rezervačný systém, no zastrešuje aj rôzne ďalšie funkcie, ako sú pokladničný systém, emailová komunikácia, správa voucherov, správa permanentiek apod. Zabezpečuje uloženie všetkých potrebných dát a následný jednoduchý a rýchly prístup k týmto dátam.

Obstarávateľská činnosť

Do kategórie obstarávateľskej činnosti radíme nákup všetkých vstupov, ktoré sú v podniku využívané. Obstarávanie vstupov má na starosti majiteľ podniku. Tieto vstupy už boli spomenuté v predchádzajúcich kapitolách a tak ich len zrekapitulujeme:

- Prenájom priestorov
- Vybavenie posilňovne - stroje, činky, ostatné pomôcky a príslušenstvo
- Náhradné diely a súčiastky do strojov
- Výživové doplnky
- Účtovnícke a údržbárske služby
- Softvér
- Hygienické potreby na vybavenie a údržbu šatní a sociálnych zariadení (čistiace prostriedky, toaletný papier, mydlo, atď.)

5.3.2 Situačná analýza vnútorného prostredia

Silné stránky

- Výhodná poloha v blízkosti centra mesta, jednoduchá dostupnosť
- Priateľský, ústretový personál vytvárajúci príjemnú a uvoľnenú atmosféru
- Zákaznícky návštevu fitness centra považujú zároveň za druh relaxu a vzniká stála klientela vytvárajúca komunitu
- Vybavenie fitness centra špeciálnymi strojmi na formovanie postavy a prístrojom na meranie percenta telesného tuku a svalovej hmoty
- Všetky tréningy prebiehajú pod dohľadom trénerky
- Nižšie ceny v porovnaní s konkurenciou
- Široká ponuka zvýhodnených permanentiek
- Používanie komplexného fitness softvéru
- Prehľadné webové stránky

Slabé stránky

- Malé priestory
- Úzky predajný sortiment výživových doplnkov vo fitbare
- Nemožnosť predávať otvorené nápoje
- Malý počet nových zákazníčok
- Nedostatok marketingovej propagácie
- Zamestnávanie študentiek a s ním spojená zvýšená fluktuácia zamestnancov
- Slabá motivácia zamestnancov zo strany majiteľa
- Mladý vek majiteľa a s ním spojená neskúsenosť v oblasti podnikania

5.4 SWOT analýza

Výstupy z prevedených analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku sa dajú prepojiť pomocou využitia SWOT analýzy. SWOT analýza je zhrnutím kľúčo-

vých príležitostí a hrozieb ovplyvňujúcich dianie v podniku, zistených externou analýzou, a zároveň silných a slabých stránok podniku vychádzajúcich z analýzy vnútorného prostredia. Výsledky analýzy budú predpokladom pre navrhnutie vhodných strategických riešení pre analyzované fitness centrum.

V matici SWOT sú zobrazené najdôležitejšie faktory vplývajúce na podnik.

Tab. 11 Matica SWOT

<p style="text-align: center;">Vnútorne prostredie</p> <p style="text-align: center;">Vonkajšie prostredie</p>	<p>Silné stránky - S</p> <p>S1 - Vybavenie fitness centra špeciálnymi strojmi na formovanie postavy a prístrojom na meranie % telesného tuku a svalovej hmoty</p> <p>S2 - Výhodná poloha v blízkosti centra mesta, jednoduchá dostupnosť</p> <p>S3 - Zákazníčky návštevu fitness centra považujú zároveň za druh relaxu a vzniká stála klientela vytvárajúca komunitu</p> <p>S4 - Priateľský, ústretový personál vytvárajúci príjemnú a uvoľnenú atmosféru</p>	<p>Slabé stránky - W</p> <p>W1 - nedostatok marketingovej propagácie</p> <p>W2 - malý počet nových zákazníčok</p> <p>W3 - Úzky sortiment produktov vo fitbare</p>
<p>Príležitosti - O</p> <p>O1 - Rozvoj internetu a sociálnych sietí rozširujúci možnosti reklamy a propagácie</p> <p>O2 - Zvyšujúci sa záujem žien o fitness</p> <p>O3 - Možnosť rozšírenia priestorov o ďalšiu miestnosť</p> <p>O4 - Rast priemernej výšky mzdy spojený s nárastom kúpyschopnosti obyvateľstva</p> <p>O5 - Nízke úroky a v dôsledku toho lacný cudzí kapitál</p>	<p style="text-align: center;">SO (maxi-maxi)</p> <p style="text-align: center;">Zariadenie wellness zóny v ďalšej miestnosti (S2+S3+S4+O3+O4+O5)</p>	<p style="text-align: center;">WO (mini-maxi)</p> <p style="text-align: center;">Vytvorenie marketingovej kampane (W1+W2+O1+O2)</p>
<p>Hrozby - T</p> <p>T1 - Nevýhodné podmienky od dodávateľa predajného sortimentu</p> <p>T2 - Zvyšujúci sa počet obéznych ľudí</p>	<p style="text-align: center;">ST (maxi-mini)</p> <p style="text-align: center;">Vytvorenie špeciálneho programu pre ľudí s výraznou nadváhou (S1+T2)</p>	<p style="text-align: center;">WT (mini-mini)</p> <p style="text-align: center;">Nadviazanie spolupráce s novým dodávateľom výživových doplnkov a rozšírenie ponuky (W4+T1)</p>

5.5 Návrhová časť

5.5.1 WT (mini-mini)

Nadviazanie spolupráce s novým dodávateľom výživových doplnkov a rozšírenie ponuky

W3: Úzky sortiment produktov vo fitbare

T1: Nevýhodné podmienky od dodávateľa predajného sortimentu

Predajom výživových doplnkov vo fitbare nachádzajúcom sa v priestoroch recepcie je možné významne zvýšiť tržby fitness centra. Nevýhodné podmienky od súčasného dodávateľa tohto sortimentu v podobe limitovania ziskovej marže túto možnosť značne obmedzujú. Riešením by mohlo byť nadviazanie spolupráce s novým dodávateľom, poprípade aj s niekoľkými novými dodávateľmi, ktoré by následne umožnilo aj rozšírenie ponuky o ďalšie zaujímavé produkty. Na trhu výživových doplnkov je veľké množstvo dodávateľov, takže uzatvoriť spoluprácu s výhodnejšími podmienkami by nemal byť problém.

5.5.2 WO (mini-maxi)

Vytvorenie marketingovej kampane

W1: Nedostatok marketingovej propagácie

W2: Malý počet nových zákazníčok

O1: Rozvoj internetu a sociálnych sietí rozširujúci možnosti reklamy a propagácie

O2: Zvyšujúci sa záujem žien o fitness

Medzi najslabšie stránky analyzovaného fitness centra sa dá s určitosťou zaradiť jeho marketingová komunikácia a činnosti s ňou spojené.

FIT & HARMONY má taktiež pomerne dlhodobý problém s oslovovaním nových zákazníčok. Prevažná väčšina tržieb je generovaná návštevami stálych zákazníčok, ktoré sú tomuto fitness centru verné. Vysoká lojalita zákazníkov je na jednej strane pozitívnym faktorom, no na strane druhej, v záujme zvýšiť zisk firmy, je žiaduce túto skupinu rozširovať.

Z týchto dôvodov sa ako najvhodnejšie riešenie javí vytvorenie optimálnej marketingovej stratégie. Na čo by mala firma klásť najväčší dôraz, je jednoznačne rozvoj online marketingu. Oblasť online marketingu predstavuje rozsiahly súbor rôznorodých nástrojov, ktoré je možné modifikovať podľa podnikových cieľov. V tomto prípade je cieľom zvýšenie povedomia o fitness centre a prilákanie nových zákazníčok, v dôsledku čoho dôjde zároveň k zvýšeniu tržieb. S ohľadom na udané ciele by bolo optimálne v rámci online marketingu využiť nasledovné nástroje:

- Sponzorované príspevky na Facebooku
- PPC reklama
- Email marketing

Okrem využitia elektronického marketingu netreba zabúdať ani na off-line marketing, ktorý je aj v týchto dňoch stále účinným prostriedkom propagácie.

Jedným z efektívnych spôsobov môže byť nadviazanie spolupráce s rôznymi firmami. S prihliadnutím na cieľovú skupinu FIT & HARMONY by bolo najvhodnejšou možnosťou spolupráca s inštitúciami a podnikmi, ktoré sú často navštevované ženami – kaderníctva, kozmetické salóny, masážne salóny, nechťové štúdiá apod. Spolupráca by mohla prebiehať formou barteru, teda výmenou za propagáciu fitness centra dostane firma určitú protihodnotu – napr. permanentky do fitness centra pre zamestnancov zadarmo apod.

5.5.3 ST (maxi-mini)

Vytvorenie špeciálneho programu pre ľudí s výraznou nadváhou

S1: Vybavenie fitness centra špeciálnymi strojmi na formovanie postavy a prístrojom na meranie percenta telesného tuku a svalovej hmoty

T2: Zvyšujúci sa počet obéznych ľudí

Každým rokom sa zvyšujúce percento obéznych ľudí môže redukovať počet potenciálnych zákazníkov fitness centier. Napriek tomu, že títo ľudia chcú zmeniť vzhľad svojho tela, vo väčšine prípadov nie sú schopní motivovať samých seba natoľko, aby sa tieto predstavy reálne uskutočnili. Častou prekážkou sú obavy a strach z poníženia a odsudzujúcich pohľadov ostatných ľudí vo fitness centrách. Vzhľadom na špeciálne vybavenie klubu FIT & HARMONY (stroje Vacuwell, Rollen, vibračná plošina), ktoré môže proces chudnutia výrazne urýchliť a zjednodušiť, by sa táto hrozba mohla modifikovať na príležitosť.

Možným riešením by bolo zostavenie špeciálneho programu zameraného výhradne pre ľudí s výraznou nadváhou. V priebehu týždňa by boli vyhradené zvláštne časy, kedy by sa konali kruhové tréningy výlučne pre tento program. Táto skutočnosť by mala eliminovať antipatiu obéznych ľudí k fitness centrám a cvičeniu pred cudzími ľuďmi. Počet a čas takýchto hodín by bol stanovený podľa záujmu a možností zúčastnených, s najväčšou pravdepodobnosťou by to bolo skoro ráno alebo v čase obeda, aby bolo minimalizované obmedzenie bežných zákazníčok.

Vstupný balíček do tohto programu by obsahoval:

- úvodné meranie, ktoré by stanovilo hodnoty percenta tuku a svalovej hmoty a zároveň ich rozloženie v jednotlivých častiach tela,
- úvodná prednáška objasňujúca základné princípy chudnutia a zdravého a vyváženého stravovania,
- ukázkový stravovací plán zostavený trénerkou na mieru pre každého účastníka programu podľa jeho individuálnych potrieb a preferencií,
- permanentka obmedzená na počet vstupov platná na špeciálne kruhové tréningy v rámci programu,
- prvé vyskúšanie špeciálnych strojov (Vacuwell, Rollen, vibračná plošina) zdarma.

Tento vstupný balíček by bol spoplatnený vhodnou čiastkou generujúcou zisk pre firmu.

Ďalšie merania pre kontrolu pokroku zákazníčok, ktoré by už neboli súčasťou vstupného balíčka, by si zákazníci mohli zaplatiť po akomkoľvek období podľa vlastného uváženia. Doporučená frekvencia opakovaní merania by bola každých 4-6 týždňov.

Okrem toho by klub mohol do programu zaradiť aj rôzne motivačné zložky. Napríklad v podobe vecnej výhry za vopred určenú metu – napr. najvyšší úbytok percenta tuku za daný mesiac, najvyšší nárast svalovej hmoty apod. Výhry by mohli byť vo forme permanentky na kruhové tréningy, permanentky na špeciálne stroje, poukážky na zakúpenie produktov vo fitbare apod.

5.5.4 SO (maxi-maxi)

Zariadenie wellness zóny v ďalšej miestnosti

S2: Výhodná poloha v blízkosti centra mesta, jednoduchá dostupnosť

S3: Zákazníčky návštevu fitness centra považujú zároveň za druh relaxu a vzniká stála klientela vytvárajúca komunitu

S4: Priateľský, ústretový personál vytvárajúci príjemnú a uvoľnenú atmosféru

O1: Možnosť rozšírenia priestorov o ďalšiu miestnosť

O2: Rast priemernej výšky mzdy spojený s nárastom kúpyschopnosti obyvateľstva

O3: Nízke úroky hypoték a v dôsledku toho lacný cudzí kapitál

Možnosť prenájmu miestnosti, ktorá sa nachádza v bezprostrednej blízkosti fitness centra, vytvára významnú príležitosť na rozvoj. Jednou z možností je v novo prenájatých priestoroch zariadiť wellness zónu. Táto služba by vzhľadom na súčasných zákazníkov a cieľovú skupinu FIT & HARMONY mohla mať veľký úspech a zároveň by mohla zásadným spôsobom ovplyvniť návštevnosť fitness centra.

Wellness zóna by slúžila na relax a regeneráciu. Pre začiatok by bola vybavená soláriom, infrasaunou a vírivou vaňou. V oddelenej miestnosti by sa tiež mohol nachádzať masérsky stôl. Všetky spomenuté komponenty sa v súčasnej dobe dajú zohnať za pomerne výhodnú cenu.

Tento variant stratégie je náročný na finančnú investíciu, keďže je spojený s nárastom nákladov v podobe prenájmu priestorov, ich vybavenia a taktiež miezd zamestnancov starajúcich sa o chod tejto zóny. Napriek tomu to vzhľadom na súčasnú cenu cudzieho kapitálu nemusí byť zásadným problémom v prípade, že by wellness zóna bola po dokončení schopná prilákať dostatočný počet návštevníkov a generovať zisk.

Podstatným bodom pri plánovaní investície by bol komplexný prieskum trhu s finančnými produktami. Dôležitú úlohu by zohrávalo aj splnenie všetkých hygienických parametrov a podrobný reálny finančný plán, ktorý zhodnotí potenciál navrhovanej stratégie.

5.6 Výber vhodnej stratégie a jej ekonomické zhodnotenie

V rámci návrhovej časti boli predstavené 4 stratégie zostavené na základe najvýznamnejších faktorov zahrnutých vo SWOT analýze. Po konzultácií s majiteľom analyzovaného fitness centra a dôkladnejšom zhodnotení možných dopadov jednotlivých stratégií bola ako najvhodnejší variant zvolená stratégia WO (mini-maxi), ktorej cieľom je prekonanie slabých stránok podniku v dôsledku využitia príležitostí z vonkajšieho okolia.

Podstata zvolenej stratégie bola stručne zhrnutá už v návrhovej časti. V tejto kapitole bude rozobraná podrobnejšie a taktiež budú zhodnotené jej predpokladané ekonomické dopady.

Stratégia je postavená na vylepšení marketingovej komunikácie firmy využitím nástrojov online a off-line marketingu s cieľom zvýšenia povedomia o podniku, získania nových zákazníkov a v dôsledku toho zvýšenia tržieb.

V súčasnosti má všetky propagačné aktivity fitness centra na starosť majiteľ, ktorý nie je schopný sa im plnohodnotne venovať a preto sú redukované len na správu funpage na sociálnej sieti Facebook. Táto snaha je sprevádzaná podstatnými nedostatkami v podobe jednotvárných príspevkov a nepravidelnej frekvencie pridávania. Podnik nevyužíva žiadne iné spôsoby reklamy.

5.6.1 Online marketing

Súčasná doba informačných a komunikačných technológií ponúka množstvo rôznych marketingových nástrojov, ktoré dokážu byť veľmi efektívne, avšak FIT & HARMONY doposiaľ nevyužíva ich potenciál. Stratégia bude zameraná na tri základné druhy reklamy:

- Sponzorované príspevky na Facebooku
- PPC reklama (Facebook a Google AdWords)
- Email marketing

Sponzorované príspevky

Príspevky, ktoré pridávajú facebookové stránky, vidí len malé množstvo ich fanúšikov. Tieto príspevky sa zobrazia približne dvanástim percentám z nich. Tento fakt je spôsobený algoritmom, ktorým Facebook vyhodnocuje každý príspevok podľa zaujímavosti a interakcie medzi fanúšikmi danej stránky.

Najtriviálnejším nástrojom na zvýšenie počtu zobrazení pridávaných príspevkov fanúšikom sú sponzorované príspevky. Nastavenia sponzorovaných príspevkov umožňujú reklamu zacieliť na fanúšikov stránky, ich priateľov, ale aj na úplne nových užívateľov prostredníctvom demografického alebo záujmového cielenia. Napriek tomu primárnou úlohou tohto druhu reklamy zostáva zvýšenie interakcie a aktivity zo strany súčasných fanúšikov danej stránky. V prípade záujmu cielenia na užívateľov, ktorí doposiaľ nie s fanúšikmi danej stránky, sú lepšou voľbou nástroje, ktoré budú popísané v nasledujúcich podkapitolách. (Jesenáková, 2012)

Pri nastavovaní propagácie jednotlivých príspevkov si zadávateľ môže vybrať z niekoľkých verzií podľa výšky čiastky, ktorú je ochotný investovať. Minimálny

rozpočet je 5 €. K jednotlivým variantom je uvedený aj odhad počtu ľudí, ktorým bude príspevok zobrazený. Tento odhad je závislý na výške rozpočtu a zároveň na počte fanúšikov danej facebookovej stránky. Zadávateľ si môže zvoliť aj dĺžku obdobia, počas ktorého bude daný príspevok propagovaný v intervale od 1 do 7 dní. (PPC Profits, 2017)

Na rozdiel od ostatných reklamám na Facebooku, ktoré sa zobrazujú v pravom stĺpci, sponzorované príspevky sa užívateľom objavia ako klasické príspevky, teda v hlavnom prúde noviniek, tzv. newsfeed. (Prokop a kol., 2014, s. 73)

Dôležitou súčasťou úspechu sponzorovaných príspevkov je ich obsah a grafické prevedenie. V prípade FIT & HARMONY by boli týmto spôsobom podporované najmä rôzne organizované udalosti, akcie a súťaže. V dôsledku toho sa očakáva zvýšený počet zúčastnených zákazníkov.

PPC reklama

Základným princípom PPC (Pay per click) reklamy je platba za prekliknutie na cieľovú stránku, nie za zobrazenie ako je to u ostatných druhov reklam. To znamená, že zadávateľ reklamy za ňu platí až po kliknutí potenciálneho zákazníka, ktorý tým pádom reálne navštíví dané webové stránky. Systém PPC reklamy funguje na princípe aukcie, teda ktorý užívateľ je ochotný zaplatiť viac za prekliknutie na propagovanú webovú stránku, toho reklama bude zobrazená na prvej pozícii. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že PPC reklama je relatívne lacnou možnosťou na prilákanie množstva nových návštevníkov webových stránok. (PPC Profits, 2017)

Najvýraznejšou výhodou tohto druhu reklamy je možnosť extrémne presného zacielenia na vybratú cieľovú skupinu. Okrem toho má množstvo ďalších výhod vrátane možnosti nastavenia rozpočtu podľa vlastného uváženia, merateľnosti výsledkov, presného štatistického sledovania kampane, flexibilitnosti atď. (Prokop a kol., 2014, s. 76)

Vzhľadom na vysokú kvalitu existujúcich webových stránok fitness centra sa tento druh reklamy javí ako vhodná voľba.

V dnešnej dobe už existuje celá rada online služieb podporujúci PPC reklamu, výber tej správnej závisí na najčastejšom výskyte danej cieľovej skupiny. S prihliadnutím na cieľovú skupinu FIT & HARMONY sa za najvhodnejšie varianty dá považovať PPC reklama na Facebooku a vo vyhľadávači Google – tzv. Google AdWords.

Cielenie pri využívaní PPC reklamy na Facebooku prebieha na základe rôznych kritérií. Pri jeho nastavovaní je možné zadať údaje sociálne, demografické, geografické, jazykové apod. V prípade FIT & HARMONY bude zvolené demografické cielenie, teda cieľovou skupinou budú ženy žijúce v Nitrianskom kraji vo vekovej kategórii od 18 do 65 rokov. Prípadne by mohlo byť zaradené aj záujmové cielenie, napr. záujem užívateľiek o fitness apod.

V prípade Google AdWords sa cieľi na princípe kľúčových slov, ktoré sú zadane do vyhľadávača. Ak sa kľúčové slová zhodujú s textom zadaným do vyhľadávača, reklama na propagovanú webovú stránku sa zobrazí pred ostatnými relevantnými výsledkami vyhľadávania a je označená nápisom „Reklama“. Vzhľadom

na veľkosť a lokalitu analyzovaného fitness centra by bolo zbytočné voliť príliš všeobecné kľúčové slová ako „fitness“, „fitness centrum“, „fitness pre ženy“, apod. V záujme dosiahnutia želaného efektu reklamy a zasiahnutia cieľovej skupiny FIT & HARMONY, je výber kľúčových slov v tomto prípade vhodné poňať viac špecificky – napr. „dámske fitness Nitra“, „fitness centrum pre ženy Nitra“, „fitness centrum Nitra“, „kruhový tréning Nitra“ atď.

Email marketing

Tento druh propagačnej aktivity bude založený na odosielaní emailov zákazníčkam, ktoré sú zaradené do databázy fitness centra pri registrácii. Agresívna stratégia email marketingu v podobe rozosielania emailov na veľké množstvo adries vygenerovaných podľa určitého kritéria v tomto prípade nie je vhodná. Naopak, malo by ísť o prostriedok k vybudovaniu dôvery a dlhotrvajúcich vzťahov so zákazníkmi. Jedná sa o najlacnejší spôsob propagácie, keďže náklady naň sú takmer nulové.

Prostredníctvom propagačných newsletterov zasielaných v emailoch, budú zákazničky fitness centra informované o rôznych akčných ponukách, novinkách, zľavách alebo súťažiach prebiehajúcich v danom čase. Zároveň budú rozposielané zaujímavé články obsahujúce rady a tipy z fitness oblasti. Príležitostne môže byť zaradená nejaká zvýhodnená ponuka, napríklad ak zákaznička na tréning privedie kamarátku, ktorá zatiaľ nie je členkou klubu, dostanú obidve proteínový nápoj zadarmo. Týmto spôsobom sa okrem upevnenia vzťahov s klientkami môže zvýšiť povedomie o fitness centre a zároveň počet príležitostných návštevníkov, z ktorých sa postupom času môžu stať stále zákazničky.

5.6.2 Off-line marketing

Aktivity spadajúce do bežného marketingu sú v prípade FIT & HARMONY taktiež výrazne zanedbané.

V prvom rade je potrebné zaradiť triviálne marketingové nástroje v podobe tlačených letáčikov a plagátov. Mali by byť kvalitne dizajnovy spracované, aby nepôsobili lacným a neprofesionálnym dojmom a taktiež by mali obsahovať všetky potrebné informácie, ktoré môžu zaujať potencionálnych zákazníkov.

Ako už bolo spomínané, efektívnym spôsobom distribúcie týchto propagačných letákov a plagátov môže byť nadviazanie spolupráce s inými firmami s podobnou cieľovou skupinou vo forme barteru. V daných podnikoch, ktoré sú najčastejšie navštevované ženskou klientelou všetkých vekových kategórií (kaderníctva, kozmetické salóny, masážne salóny, nechťové štúdiá atď.) budú vylepené plagáty a uložené reklamné letáčiky. Ako protihodnotu fitness centrum ponúkne bezplatné alebo cenovo zvýhodnené využívanie ich služieb.

5.6.3 Ekonomické zhodnotenie stratégie

Výška nákladov na uvedené druhy reklamy sa líši. Odhadované ceny budú kalkulované za obdobie jedného mesiaca.

Sponzorované príspevky na Facebooku

Počet sponzorovaných príspevkov bude približne 1 príspevok za mesiac, v období konania zvláštnych akcií, rôznych udalostí, súťaží apod. Časový interval trvania propagácie bude zvolený približne na 3 dni.

Náklady vynaložené na tieto účely budú na hranici minimálneho možného rozpočtu, teda vo výške 5 € na jeden príspevok. Z dôvodu využívania danej formy prezentácie len v prípade uskutočňovania zvláštnych akcií nie je možné presne odhadnúť nárast tržieb vyvolaný zaradením sponzorovaných príspevkov do marketingovej komunikácie fitness centra. Hodnota tohto nárastu bude závislá na charaktere a cene danej propagovanej akcie alebo súťaže, a tak sa nedá presne vyčíslit'. Napriek tomu pre účely približného ekonomického zhodnotenia navrhovanej marketingovej stratégie je možné sa pokúsiť o veľmi približný odhad. Budeme počítať s tým, že sponzorovanie jedného príspevku za mesiac počas obdobia troch dní prinesie fitness centru aspoň 2 nové zákazníčky mesačne.

PPC reklama

Čo sa týka online propagácie, výška nákladov je variabilná a záleží na tom, ako intenzívne má reklama pôsobiť. Pri PPC reklame si zadávateľ sám koriguje, koľko investuje. Stanoví denný rozpočet podľa toho, aké sú jeho reklamné ciele a akú čiastku je ochotný denne utrátiť.

Celkový mesačný rozpočet FIT & HARMONY na PPC reklamu bude stanovený v približnej výške 60 €. Táto čiastka bude rozdelená medzi PPC reklamu na Facebooku a Google AdWords. Približná suma, ktorú je majiteľ ochotný zaplatiť za prekliknutie na ich webovú stránku, sa pohybuje okolo 0,1 €. Avšak pri PPC reklame fungujúcej na aukčnom princípe, je možné, že cena za prekliknutie bude ovplyvnená konkurenčnými sadzbami a bude stanovená na nižšej úrovni. V tom prípade sa odhadované náklady môžu posunúť smerom nadol.

Na PPC reklamu na Facebooku bude vynaložených 40 EUR za mesiac, to znamená približne 400 prekliknutí mesačne. Denný rozpočet bude teda vo výške 1,3 EUR, čo určuje približne 13 prekliknutí za deň.

V prípade Google AdWords bude vynaložená nižšia čiastka. Z dôvodu vysokej špecifickosti kľúčových výrazov, je nepravdepodobné konkurenčné zvyšovanie ceny za prekliknutie a v dôsledku toho je možné aj s nižším rozpočtom získať vysoký počet prekliknutí. Odhadovaná čiastka je 5 centov za prekliknutie. Mesačná investícia bude vo výške 20 EUR, teda 400 očakávaných prekliknutí za mesiac, denný limit približne 0,65 EUR s 13 prekliknutiami denne.

Predpovedať dopad tejto reklamy je taktiež komplikované. Vo všeobecnosti sa ideálny konverzný pomer PPC reklamy pohybuje v intervale 1-3%. Ak zoberieme do úvahy spodnú hranicu, teda konverzný pomer vo výške 1% (1% z užívateľov, ktorí sa dostali na dané webové stránky, sa stanú aj zákazníkmi fitness centra), bude to znamenať 8 nových zákazníčok za mesiac. V prípade, že by sa tento predpoklad v reálne dosiahnutých výsledkoch nepotvrdil, bude nevyhnutná optimalizácia kampane, prípadne jej zrušenie.

Off-line marketing

Najjednoduchšie určenie približných nákladov je pri off-line marketingovej činnosti, ktoré zahŕňajú len grafické spracovanie a tlač plagátov a letákov. Grafický dizajn plagátov navrhne majiteľ podniku, ktorý má dostačujúce skúsenosti s prácou v grafických programoch. Tlač letákov zabezpečí miestna tlačiarenská firma s najvýhodnejšou cenovou ponukou.

Orientačný počet by mohol byť stanovený na 50 ks plagátov veľkosti A4 a 500 ks letákov vo veľkosti A6. Pre účely určenia približnej ceny vyhotovenia letákov bola použitá cenová ponuka nitrianskej tlačiarenskej firmy Wigger s.r.o. Na základe toho boli náklady na tlač propagačných letákov a plagátov odhadnuté vo výške 51 €. (Wigger, 2017)

Distribúcia založená na barterovom princípe zahŕňa len náklady v podobe darovania určitého množstva permanentiek, čo rozpočet podniku neovplyvní negatívnym spôsobom.

Očakávaným výsledkom tejto propagácie je zvýšenie povedomia o existencii fitness centra a príliv nových zákazníčok. Vyčíslit' nárast počtu zákazníčok je náročné, ale odhad môže byť stanovený na hodnote 5 zákazníčok za mesiac.

Zhrnutie

Pre výpočet predpokladaného zisku z využitej reklamy, vezmime do úvahy zjednodušený predpoklad, že nová zákazníčka si po navštívení fitness centra zakúpi jednu z 4 možných variant permanentiek obmedzených na časové obdobie (permanentka na 30, 90, 180 alebo 360 dní). Vypočítame koľko stoja jednotlivé permanentky v prepočte na časové obdobie jedného mesiaca a z týchto štyroch hodnôt vytvoríme priemernú mesačnú tržbu za 1 zakúpenú permanentku. Získame sumu v približnej výške 22,5 € na jednu zákazníčku. S touto sumou môžeme približne odhadnúť návratnosť a ziskovosť jednotlivých druhov propagácie:

Tab. 12 Približná kalkulácia nákladov a zisku z marketingovej kampane

	Mesačné náklady	Počet nových zákazníkov za mesiac	Nárast mesačných tržieb	Mesačný zisk marketingovej kampane
Sponzorované príspevky na Facebooku	5 €	2	45 €	40 €
PPC reklama	60 €	8	180 €	120 €
Plagáty a letáky	51 €	5	112,5 €	61,5 €
Spolu	116 €	15	337,5 €	221,5 €

6 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo navrhnúť vhodné stratégie pre spoločnosť FIT & HARMONY s.r.o., ktorá od roku 2015 pôsobí ako fitness centrum v meste Nitra na západe Slovenska. Východiskami pre formuláciu stratégií boli analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, na základe ktorých boli identifikované významné hrozby, príležitosti, silné a slabé stránky. Kombináciou uvedených faktorov vznikla SWOT matica a následne boli navrhnuté 4 stratégie. Po konzultácii s majiteľom podniku bola vybratá jedna z navrhnutých stratégií, ktorá bola bližšie charakterizovaná a ekonomicky zhodnotená.

Faktory vonkajšieho prostredia vplývajúce na podnik boli určené pomocou analýzy makroprostredia s využitím PESTE analýzy a následne bolo rozobrané mikroprostredie podniku Porterovým modelom piatich konkurenčných síl. Výsledkom prevedenia týchto analýz bola identifikácia najvýznamnejších príležitostí a hrozieb. Medzi najdôležitejšie príležitosti pre daný podnik patrí napríklad zvyšujúci sa záujem žien o fitness, rozvoj internetu a sociálnych médií alebo možnosť rozšírenia priestorov fitness centra o ďalšiu miestnosť. Hrozby predstavujú napríklad zvyšujúci sa počet obéznych ľudí, nevýhodné podmienky od dodávateľov podniku alebo existencia menej nákladných substitútov.

V ďalšom kroku bola prevedená analýza vnútorného prostredia prostredníctvom Porterovho hodnotového reťazca, na základe ktorého boli určené silné a slabé stránky podniku. Zistenými silnými stránkami sú napríklad výhodná poloha v blízkosti centra mesta, vybavenie fitness centra špeciálnymi strojmi na formovanie postavy alebo priateľský a ústretový personál. Interná analýza odhalila taktiež slabé stránky v podobe nedostatku marketingovej propagácie, malého počtu nových zákazníčok alebo malého výberu predajného sortimentu.

Po zhrnutí kľúčových faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia do SWOT matice boli na základe ich kombinácie sformulované 4 návrhy stratégie. Odporúčenia obsiahnuté v týchto 4 návrhoch boli nasledovné: zariadenie wellness zóny v ďalšej miestnosti, vytvorenie marketingovej kampane, vytvorenie špeciálneho programu pre ľudí s výraznou nadváhou a nadviazanie spolupráce s novým dodávateľom výživových doplnkov a rozšírenie ponuky.

Jednotlivé návrhy boli prezentované majiteľovi podniku, ktorý v priebehu písania práce ochotne poskytoval všetky potrebné interné informácie o podniku. Po konzultácii s ním bola za najvhodnejšiu stratégiu zvolená stratégia mini-maxi, ktorej podstatou je vytvorenie marketingovej kampane s dôrazom na online marketing. V rámci online marketingovej komunikácie sú navrhované 3 základné druhy reklamy – sponzorované príspevky na Facebooku, PPC reklama na Facebooku a Google a nakoniec email marketing. Okrem online marketingových nástrojov bola odporúčená aj výroba a distribúcia propagačných letákov a plagátov. Na záver bola realizácia tejto kampane ekonomicky zhodnotená.

7 Literatura

- ARÉNA ONE [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.arenaone.sk/>
- BLEHA, BRANISLAV. *Prognóza populačného vývoja Slovenskej republiky do roku 2060*. Bratislava: INFOSTAT – Inštitút informatiky a štatistiky, 2013. ISBN 978-80-89398-23-2.
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- DĚDINA, JIŘÍ A VÁCLAV CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DIAMOND GYM [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.diamond-gym.sk/>
- DVOŘÁČEK, JIŘÍ A PETER SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.
- FOTR, JIŘÍ. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.
- HANZELKOVÁ, ALENA. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.
- HORÁKOVÁ, HELENA. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 978-802-4704-470.
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.
- JESENÁKOVÁ, PETRONELA. *Ukážte svoj Facebook príspevok všetkým Vaším fanúšikom* [online]. 2012 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://blog.biznisweb.sk/2012/08/ukazte-svoj-facebook-prispevok-vsetkym-vasim-fanusikom/>
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A OLDŘICH VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KAŠÍK, MILAN A KAREL HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-807-4081-002.
- KOTLER, PHILIP. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- KOURDI, JEREMY. *Business strategy: a guide to effective decision-making*. 3rd edition. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-178-1252-314.

- MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- PPC PROFITS. *Sponzorované příspěvky na Facebooku* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://ppcprofits.cz/blog/sponzorovan-p-sp-vky-na-facebooku>
- PPC PROFITS. *Správa PPC kampaní* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://ppcprofits.cz/sluzby/ppc-reklama-spr-va>
- PROKOP, M., UNGR, P., DVOŘÁK, Z., KOUKALOVÁ, V., BRODILOVÁ, P. *Online Marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 9788025141557.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA A KAREL BUCHTA. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SITA SLOVENSKÁ TLAČOVÁ AGENTÚRA. *Rok 2017 prinesie pokles cien elektriny, plynu aj tepla* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://venergetike.sk/rok-2017-prinesie-pokles-cien-elektriny-plynu-aj-tepla/>
- SRPOVÁ, JITKA. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-031.
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *HDP – ročné údaje* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Indexy vekového zloženia* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Miera evidovanej nezamestnanosti* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Mzdy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1410&m_sso=2&m_so=15&ic=40
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vekové skupiny* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome
- TOP SPORT GYM [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.tsg.sk/>
- TOTALMONEY. *Hypotéky* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://totalmoney.sk/hypoteky/>

- VÁCHAL, JAN A MAREK VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-802-4746-425.
- VYAKARNAM, SHAIENDRA A JOHN W. LAPPARD. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-533-5.
- WIGGER. Grafická tlač [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.wigger.sk/tlac-letaky-plagaty/>
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Diabetes country profiles 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.who.int/diabetes/country-profiles/en/>
- ZAMAZALOVÁ, MARCELA. *Marketing obchodní firmy: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4720-494.

8 Zoznam obrázkov

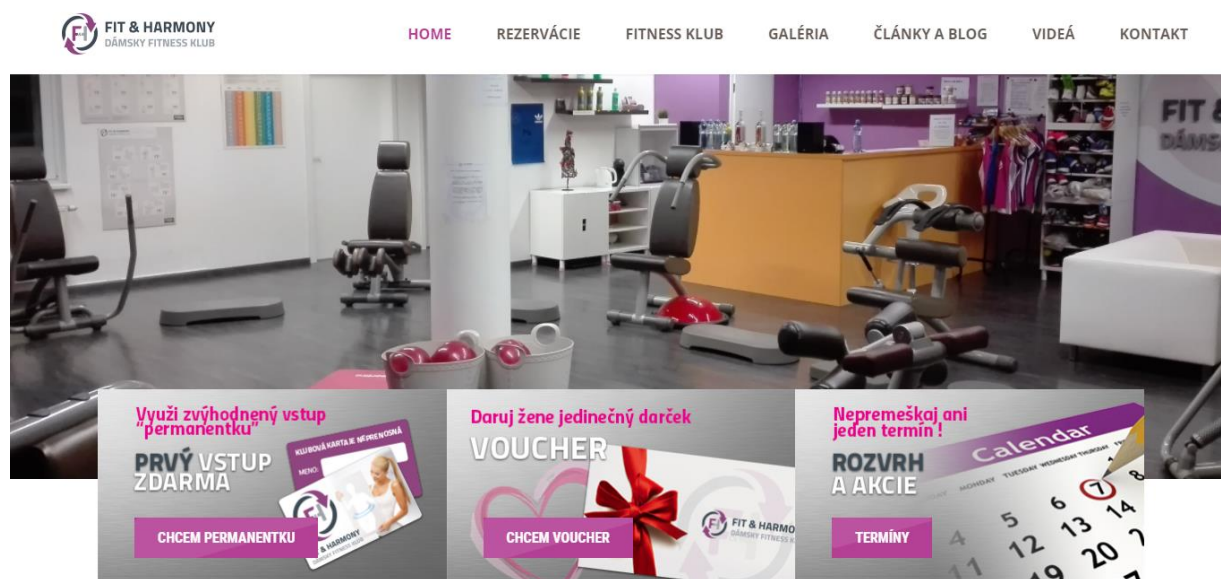
Obr. 1	Porterov model piatich konkurenčných síl Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 35	23
Obr. 2	Porterov hodnotový reťazec Zdroj: Porter, 1993, s.	25
Obr. 3	Matica SWOT Zdroj: Fotr, 2012, s. 53	26
Obr. 4	Očakávaný vývoj počtu obyvateľov podľa vekových skupín na Slovensku do roku 2060 Zdroj: Bleha et al., 2013	32
Obr. 5	Náhľad webových stránok FIT & HARMONY Zdroj: FIT & HARMONY, 2017	69

9 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Základné údaje o spoločnosti FIT & HARMONY s.r.o.	28
Tab. 2	Vývoj HDP na Slovensku v mil. EUR bežných cien	29
Tab. 3	Vývoj nezamestnanosti v Nitrianskom kraje v percentách	30
Tab. 4	Vývoj priemernej nominálnej mzdy na Slovensku	30
Tab. 5	Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v €	30
Tab. 6	Rozloženie obyvateľiek Nitrianskeho kraja vo vekových skupinách v tis. osôb	31
Tab. 7	Podiel obyvateľov v produktívnom veku v Nitrianskom kraji v percentách	32
Tab. 8	Veková štruktúra aktívnych zákazníčok	43
Tab. 9	Porovnanie cenovej ponuky FIT & HARMONY a hlavných konkurentov v € (1. časť)	44
Tab. 10	Porovnanie cenovej ponuky FIT & HARMONY a hlavných konkurentov v € (2. časť)	45
Tab. 11	Matica SWOT	52
Tab. 12	Približná kalkulácia nákladov a zisku z marketingovej kampane	61

Prílohy

A Náhľad webových stránok FIT & HARMONY



Obr. 5 Náhľad webových stránok FIT & HARMONY

Zdroj: FIT & HARMONY, 2017