

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012 - 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Petra Križanová

**Strategické myslenie ako faktor úspechu podniku
v konkurenčnom prostredí**

Praha 2014

Vedúca diplomovej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Petra Križanová

**Strategic thinking as a factor of success of company in
a competitive environment**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a uvádzam v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Petra Križanová

.....

Vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej, za odborné konzultácie, cenné rady a usmerňovanie pri spracovávaní diplomovej práce a pánovi Andrejovi Pučekovi, obchodnému a marketingovému riaditeľovi spoločnosti Liečebných Kúpeľov Trenčianske Teplice a. s., za ochotu spolupracovať.

Anotácia

Cieľom diplomovej práce Strategické myslenie ako faktor úspechu podniku v konkurenčnom prostredí, je na základe analýzy makroprostredia a mikroprostredia spoločnosti, podnikajúcej v kúpeľnom cestovnom ruchu, identifikovať kľúčové faktory, ovplyvňujúce úspešnosť na trhu a navrhnúť riešenia smerujúce k zlepšeniu uplatnenia spoločnosti na trhu. Práca pozostáva z troch častí. Prvá časť vymedzuje teoretické poznatky z oblasti strategického manažmentu. Druhá časť je zameraná na analýzu makroprostredia, konkurenčných podnikateľských subjektov a mikroprostredia. Tretia časť pozostáva z realizovaného rozhovoru, vychádza zo zistených informácií a navrhuje možnosti zlepšenia súčasného stavu spoločnosti.

Kľúčové slová

Strategické myslenie, strategické riadenie, strategické rozhodovanie, strategické plánovanie, stratégia, makroprostredie, mikroprostredie, konkurencia, liečebné Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.

Annotation

The aim of the dissertation „Strategic thinking as a factor of success of company in a competitive environment“ is to identify key factors that influence the success on the market, based on analysis of macro environment and micro environment of the company doing business in the spa tourism, and to propose solutions which will lead to improvement of an application of the company on the market. The thesis consists of two parts. The first part defines the theoretical knowledge from strategic management. The second part focuses on the analysis of macro environment, competitive business and micro environment. One section of the second part is a realisation of interview. Subsequently, based on gathered information, it proposes the opportunities to improve the current status of the company.

Key words

Strategic thinking, strategic management, strategic decision making, strategic planning, strategy, macro environment, micro environment, competition, medical spa Trenčianske Teplice, a. s.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 STRATEGICKÝ MANAŽMENT.....	11
1.1 Strategické myslenie.....	11
1.2 Strategické myslenie v manažmente.....	13
1.3 Proces a úrovne strategického manažmentu.....	16
1.4 Strategické rozhodovanie podniku.....	18
1.5 Strategické plánovanie podniku.....	20
1.6 Stratégia podniku.....	23
1.6.1 Analýza makroprostredia.....	24
1.6.2 Analýza mikroprostredia.....	28
1.6.3 Prognózovanie vývoja prostredia.....	32
1.6.4 Vízia a poslanie podniku.....	34
1.6.5 Strategické ciele.....	35
1.6.6 Tvorba stratégie podniku.....	37
1.7 Implementácia stratégie.....	39
1.8 Kontrola.....	40
PRAKTICKÁ ČASŤ.....	42
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	42
2.1 Analýza makroprostredia.....	42
2.2 Analýza konkurencie.....	48
2.2.1 Analýza Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a. s.	49

2.2.2	Analýza Kúpeľov Bojnice, a. s.	51
2.3	Analýza mikroprostredia.....	55
2.3.1	Charakteristika mesta Trenčianske Teplice.....	55
2.3.2	Analýza podniku Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.....	56
2.4	SWOT analýza.....	61
2.5	Hĺbkové rozhovory.....	62
2.6	Zhrnutie a návrhy.....	69
	ZÁVER.....	71
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	73
	ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK.....	78
	ZOZNAM PRÍLOH.....	79

ÚVOD

Úspešnosť organizácie sa prejavuje v agresívnom strategickom správaní, ktoré je ovplyvňované vonkajším prostredím, nestálymi preferenciami a príležitosťami na trhu. Strategické myslenie je súčasťou úspešnej organizácie. Využitím strategického myslenia organizácia využíva príležitosti a zároveň ráta s možnými strategickými problémami, ktoré v často sa meniacom prostredí môžu nastať.

Dynamický trh služieb podniky burcuje k neustálým zberom informácií o požiadavkách a očakávaníach spotrebiteľov a k sledovaniu ponuky služieb konkurenčných subjektov na domácom i zahraničnom trhu. Zájmy a postoje ľudí, spoločností a organizácií sa stávajú predmetom pozornosti podnikov. Získané informácie sa stávajú súčasťou stratégií, ktorých cieľom je úspešné uplatnenie podniku v konkurenčnom prostredí.

Strategické myslenie je nevyhnutnou súčasťou aj kúpeľného cestovného ruchu, ktorého predpokladom je kúpeľníctvo. Kúpeľný cestovný ruch je v Európe známy dlhodobou tradíciou a v súčasnosti sa na Slovensku stáva dôležitým faktorom ovplyvňujúci rozvoj cestovného ruchu.

Diplomová práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť je zameraná na definovanie poznatkov strategického riadenia, rozoberajúc jednotlivé jeho súčasťi, medzi ktoré patrí strategické myslenie, rozhodovanie, plánovanie, tvorba, výber, implementácia a kontrola zvolenej stratégie. Praktická časť sa zaoberá analyzovaním makroprostredia, konkurenčného prostredia a mikroprostredia, realizáciou rozhovoru a následne vytváraním návrhov.

Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom teoretických východísk uplatnených v analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti liečebných Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s., analyzovať vonkajšie faktory, konkurenčné prostredie, ktoré ovplyvňujú kúpele Trenčianske Teplice. Na základe analýzy navrhнем odporúčania jej súčasného a budúceho rozvoja.

Aby Kúpele Trenčianske Teplice obstáli v konkurenčnom prostredí, je potrebné disponovať konkurencieschopným produktom. Produktom, ktorý bude charakterizovať výnimočnosť nielen spoločnosti, ale aj kúpeľného mesta. Prostredníctvom analýz, vyhodnotení

vonkajších vplyvov a neustáleho porovnávania sa s prostredím, podnik neustále pracuje na vytváraní stratégií, z ktorých dochádza k výberu optimálnej alternatívy a k dosahovaniu stanových cieľov.

Orientácia Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. do budúcnosti, môže byť faktorom úspešnosti, zapríčiňujúci realizáciu objavných prienikov v poskytovaní kúpeľných služieb, ktoré sa stanú hodnotnejšími pre vybraný segment, a tým docielia vytvorenie, resp. udržanie konkurenčnej výhody v kúpeľnom a nekúpeľnom cestovnom ruchu na domácom i zahraničnom trhu.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 STRATEGICKÝ MANAŽMENT

1.1 Strategické myslenie

Schopnosť vnímať, poznávať a uvažovať ako súčasť ľudského myslenia, považujeme za mimoriadnu výsadu ľudí a to aj napriek tomu, že každý človek je touto schopnosťou obdarený. Strategický spôsob myslenia je jedným zo špecifických druhov myslenia, odlišujúci sa od mechanického myslenia a intuície uplatňovaním osobitých špecifik. Strategické myslenie zahŕňa pozitívne prvky oboch ďalších druhov myslenia. Prednosťou mechanického myslenia je, že analýzy a uskutočnené syntézy vychádzajú z logických a racionálnych postupov a tak vytvárajú záruku, že prijaté rozhodnutia budú s nižším stupňom rizika. Pozitívnym prvkom intuície sú rýchle riešenia bez analyticko-syntetických postupov. Intúícia tak umožňuje osobitým spôsobom v správny čas, na správnom mieste riešiť správne problémy. Napriek tomu, že strategické myslenie je do určitej miery ich kombináciou, má výrazné prednosti.¹

„Strategické myslenie je reakciou na často, prudko a nepredvídateľne sa meniace vonkajšie prostredie podniku, keď aj za takýchto okolností je potrebné zabezpečiť prosperitu a prežitie podniku“².

Strategické myslenie pri príprave stratégie vychádza z postupnosti zmien v prostredí, zároveň sa zameriava na dosiahnutie dlhodobej úspešnosti. Vidí budúcnosť, ktorá nebude iba odrazom doterajšieho vývoja a pokračovaním v doterajších výsledkoch, ale bude úplne iná. Myslenie smerujúce do budúcnosti je jednou z črt strategického myslenia. Strategické myslenie sa vyznačuje aj ďalšími špecifickými črtami, ako napríklad myslenie na to, čo iní nevidia, myslenie zamerané na strategicky dôležité faktory a strategické pozície, myslenie s včasnou identifikáciou problémov súvisiace

¹ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 24 - 27. ISBN 978-80-8078-530-07.

²SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009, s. 30. ISBN 978-80-89393-08-4.

s myslením s predstihom, myslenie s ohľadom na vplyv faktora času, myslenie založené na alternatívnosti riešení a iné.³

Za dôležité princípy strategického myslenia možno považovať princíp variantnosti, permanentnosti, tvoriaceho prístupu, celosvetového systémového prístupu, interdisciplinarity, koncentrácie zdrojov, vedomej práce s rizikom a etiky myslenia.

Prvý, princíp variantnosti vychádza zo skutočnosti neistoty vývoja faktorov ovplyvňujúce stratégiu podniku v priebehu strategického obdobia. Možnosť naplnenia zmien v oblasti medzinárodnej politiky, vo vývoji svetového hospodárstva i domácej politiky alebo neočakávané poznatky v oblasti vedy motivujú podniky k vypracovaniu stratégií vo viacerých alternatívach, ktoré čelia vzniku strategických prekvapení. Druhým princípom strategického myslenia je princíp permanentnosti, ktorý vyjadruje dôležitosť neustálej práce na stratégii a permanentné sledovanie reálneho vývoja faktorov ovplyvňujúcich stratégiu podniku s predpokladaným vývojom, na ktorom je stratégia založená. Pri spozorovaní odchýlok je potrebné rozhodnúť o ďalšom postupe. Tretí, princíp tvoriaceho prístupu vychádza z poznatku, že na trhu sa presadia iba tie podniky, ktorých stratégie prinášajú nové spôsoby uspokojovania potrieb trhu, nové cesty znižovania nákladov, nové výrobky a služby. Za uvedenými myšlienkami stoja zamestnanci podniku s tvoriacim myslením.⁴

Ďalším princípom je celosvetový systémový prístup, ktorý vedie ku komplexnému pochopeniu javov v jeho vonkajších a vnútorných súvislostiach. Efektívna stratégia podniku by mala vychádzať zo situácie v oblasti politiky, práva ekológie, technológie, ekonomického, vedecko-technického a sociálneho vývoja v celom svete. Na základe poznatkov je nutné zladit' jednotlivé činnosti tak, aby pri ich realizácii sa dosahovalo maximálneho efektu. Piaty princíp interdisciplinárneho myslenia predstavuje využívanie dostupných poznatkov a postupov všetkých vedných disciplín pri tvorbe stratégie. Najväčší efekt pri riešení určitých problémov je dosahovaný účasťou odborníkov z rôznych vedných disciplín. Prostredníctvom prelínania technológií naprieč rôznymi odbormi je možnosť neočakávaného objavenia príležitostí tam, kde by ich nik nepredpokladal. Nasledujúcim princípom je koncentrácia zdrojov, ktorý

³ PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2010, s. 154. ISBN 978-80-88870-86-9.

⁴ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 3. ISBN 80-7179-603-4.

môže byť naplnený určením strategických cieľov podniku. Nejde iba o koncentráciu finančných a hmotných prostriedkov, ale o koncentráciu ľudských zdrojov, ktorých schopnosti predstavujú zásadný význam pre úspešnosť podniku. Siedmym princípom je vedomá práca s rizikom vyplývajúca z neustálych zmien v podnikateľskom prostredí, ktoré ohrozujú splnenie strategických cieľov. Stratégia sa má orientovať na realizáciu progresívnych zmien, nevyskúšaných postupov a nových myšlienok. Je nutné identifikovať slabé signály, ktoré sú prejavom vzniku nových tendencií. Posledný ôsmy princíp strategického myslenia sa zameriava na etiku myslenia. Zdôrazňuje dôležitosť dodržiavania faktorov spoľahlivosti, dôslednosti v plnení záväzkov, schopnosti a ochote prispôsobenia sa potrebám a požiadavkám obchodných partnerov pri vytváraní stratégie.⁵

1.2 Strategické myslenie v manažmente

Zakladatelia klasickej školy manažmentu, ale aj ich nasledovatelia takmer celé desiatky rokov neobjavili stratégiu ako nutný nástroj manažmentu, a preto sa nevenovala pozornosť ani strategickému mysleniu. Naopak, manažérska prax strategické myslenie uplatňovala. Z toho dôvodu je možné s určitosťou tvrdiť, že strategické myslenie sa v neformálnej podobe vyskytovalo v riadení spoločenských systémov už od nepamäti. Strategické myslenie vstúpilo do teórie manažmentu v šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia a to hneď dvomi rôznymi cestami. Jedna z nich viedla cez skvalitnenie tvorby podnikateľských zámerov a rozvoj teórie podnikania a druhá cez skvalitnenie základnej funkcie manažmentu, funkcie plánovania. Neskôr v závere sedemdesiatych a začiatkom osemdesiatych rokov strategický manažment s fázami skúmanie prostredia, formulácia stratégie, implementácia stratégie a strategická kontrola vytvára výrazný priestor pre uplatnenie a rozvíjanie strategického myslenia, a to nielen u vrcholových manažérov ale i manažérov strednej línie.

Súčasný stav v strategickom manažmente ponúka mnohé otázky o možnostiach širšieho a účinnejšieho využívania strategického myslenia v manažmente. Problematikou je vzťah strategického plánovania a strategického myslenia. Niektorí odborníci, ktorí vidia

⁵ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 45 - 49. ISBN 978-80-247-1679-4.

hlavný problém súčasnosti v strategickom plánovaní a samotnej podstate plánovania, sa akoby vyrovnali s týmto stavom a strategické myslenie vnímajú ako spôsob myslenia, ktorý je s procesom plánovania nekompatibilný. Ďalší odborníci ponúkajú riešenie problému strategického plánovania vytvorením nového usporiadania manažérskych činností. Jedná sa o model, pri ktorom by bolo nutné zmeniť pohľad na plánovanie a prepojiť ho s ďalšími činnosťami postavenými na jeho úrovni. Ide o model s tromi prepojenými činnosťami, ako strategické myslenie, strategické rozhodovanie a strategické plánovanie.⁶

Strategické myslenie podľa Conwayovho modelu zabezpečuje to, aby sme mali neustále prehľad o situácii v prostredí, čo ovplyvňuje jeho vývoj, aká je pozícia podniku a aké sú jeho možnosti. Strategické rozhodovanie sa zaoberá stanovením kritérií voľby a o voľbe najvhodnejšej alternatívy. Strategické plánovanie implementuje prijatú alternatívu a rozpracováva ju do činností. Uvedený pohľad niektorí považujú za subjektívny a ťažko realizovateľný. Problémom je delba práce v manažmente v takom význame, kto by zodpovedal za myslenie, kto za rozhodovanie a kto za plánovanie. Cestou zmierenia dvoch vzájomne nezlučiteľných činností je premena z rigidného plánovania, na plánovanie prispôsobivé a pružné. Túto cestu premeny je možné dosiahnuť využitím kontrolingu ako progresívneho nástroja manažmentu. Zaradením kontrolingu na začiatok procesu manažmentu umožňuje zmeniť plánovanie na prispôsobivejšie, ktoré okamžite reaguje na podnety prichádzajúce z kontrolingu.⁷

Prínosom strategického manažérskoho myslenia je najmä vyššia efektívnosť a produktívnosť, dlhší životný cyklus produktov, rýchlejšia a istejšia návratnosť vložených prostriedkov a rýchle dosiahnutie ziskov, menšia nutnosť krízového riadenia, lepšia spätná väzba, zlepšenie tímovej práce a tímovej atmosféry.

Strategické myslenie je myslenie interaktívne, pripúšťajúce, že svet je plný potenciálnych konkurentov a spojencov. Predpokladá ako konkurenčné, tak aj kooperatívne jednanie. Strategický manažment vytvára podmienky pre operatívne riadenie. Rovnako

⁶ PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2010, s. 200 - 209. ISBN 978-80-88870-86-9.

⁷ TAMTIEŽ, s. 212 - 214.

strategické a operatívne riadenie fungujú na jednej strane oddelene, ale na druhej strane musia byť integrované.

Strategický systém riadenia a rozhodovania je podmienený strategickým myslením. Strategicky myslieť reprezentuje schopnosť perspektívne pozerat' na svoje možnosti analyzovať faktory vonkajšieho prostredia, variantným plánovaním brať na zreteľ permanentnosť zmien, pružným spôsobom na ne reagovať a ovplyvňovať ich, efektívne koncentrovať zdroje a učiť sa tvorivo prekonávať problémy s využitím potenciálu spolupracovníkov.⁸

Strategické myšlienkové procesy sú jedným z faktorov strategického riadenia. Prístup každého manažéra k riešeniu strategického problému a jeho ďalšieho postupu vychádza z jeho mentálneho modelu. Nie je možná existencia dvoch jedincov s totožným mentálnym modelom, čo zapríčiňuje mimo iného rôznorodosť v názoroch na previazanosť strategického myslenia s inými činnosťami strategického myslenia. Mentálny model každého manažéra sa časom vyvíja a je možné jeho vývoj ovplyvniť interakciou s ostatnými ľuďmi, vykonávaním rôznych činností, vzdelávaním a získavaním informácií zo svojho okolia.

Využitelnosť mentálnych modelov v manažmente je v oblastiach riešenia rozhodovacích problémov, pri spracovávaní prognóz budúcnosti, definovania problému ako nástroja k získaniu žiadaneho efektu a v oblasti riešenia strategických problémov, ktoré v podstate zahrňujú predchádzajúce možnosti využitia.⁹

Výsledkom snahy strategického manažmentu má byť kvalitne spracovaná vízia, poslanie, stratégia a systém realizácie stratégie. Realnosť naplnenia stratégie je daná použitím jednotlivých prvkov, ktoré je nutné dodržať pre vytvorenie stratégie vedúcej k dosiahnutiu konkurencieschopnosti. Je potrebné brať ohľad na vonkajšie a vnútorné prostredie, zároveň na tzv. hybné sily odvetvia, ktoré podstatne ovplyvňujú rozvoj v danom odbore podnikania.¹⁰

⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 18. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 44. ISBN 978-80-247-4008-9.

¹⁰ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 41 - 44. ISBN 978-80-247-1679-4.

1.3 Proces a úroveň strategického manažmentu

Strategický manažment chápeme ako proces, ktorého východiskom pochopenia súvislostí medzi čiastkovými procesmi a nadväzujúcimi postupmi, procedúrami a pravidlami je poznanie celého cyklu procesu. Strategický manažment je procesom iteratívnym, postupne prechádzajúcim fázami a krokmi, procesom nepretržite prebiehajúcim strategického manažmentu.¹¹

„Strategické riadenie je nepretržitý proces. Keď je stratégia implementovaná, jej fungovanie musí byť stále sledované, aby bolo zrejmé, do akej miery sa vytýčené ciele reálne plnia. Spätná väzba slúži na potvrdenie jestvujúcich cieľov a stratégií, alebo odporúča zmenu“¹².

Cyklus procesu strategického manažmentu pozostáva z piatich postupných fáz. Prvou fázou je formulovanie vízie, poslania a cieľov. Druhou fázou sú strategické analýzy vonkajšieho prostredia, t. j. analýza makroprostredia a odvetvového prostredia. Súčasťou strategickej analýzy je analýza vnútorného prostredia, t. j. analýza zdrojov, aktivít, podnikovej kultúry, identifikácia silných a slabých stránok podniku. V ďalšej fáze sa podnik sústreďuje na formuláciu strategických variantov a výberu vhodnej varianty, ktorá zabezpečí najlepší súlad medzi vonkajším a vnútorným prostredím podniku. Veľké podniky pripravujú stratégie, resp. politiky pre jednotlivé funkčné oblasti, ako je marketing, výroba, logistika a iné. V štvrtej fáze dochádza k implementácii stratégie podniku. Implementácia spočíva v realizácii navrhutej stratégie, zvyčajne súvisiacej so zavedením zmien v podniku, zladením organizačnej štruktúry so stratégiou, s rozdelením právomocí a zodpovedností atď.

Úspech akejkoľvek správne navrhutej stratégie závisí od priebehu jej realizácie v praxi. V poslednej piatej fáze podnik hodnotí a kontroluje stratégiu. Úlohou manažmentu je priebežne monitorovať a kontrolovať vývoj implementácie stratégie, podľa potreby iniciovať nápravné kroky.¹³

¹¹ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažera*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 42. ISBN 978-80-89291-04-5.

¹² SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009, s. 22. ISBN 978-80-89393-08-4.

¹³ ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 72-74. ISBN 978-80-8078-530-7.

Pomocou stratégie podnik dosahuje ciele a naplňa svoje poslanie. Pri tvorbe stratégie sa podnik zaoberá otázkami: ako prekonať súperov, ako posilniť trhovú pozíciu podniku, ako vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu? Podnik vykonávajúci podnikateľské aktivity rozlišuje niekoľko úrovní stratégie. Prvou úrovňou je vlastnícka stratégia. Je výrazom postoja vlastníka k majetku a jeho zhodnocovania. Vrcholové vedenie vypracováva podnikovú stratégiu. Kapitálová sila vlastníkov a ich spoločenská zodpovednosť tvorí hlavné ohraničenie vlastníckej stratégie. Stratégia tak nesie znaky investičnej a finančnej stratégie, stanovuje a vymedzuje parametre ako veľkosť investície, dobu návratnosti investície a mieru rizika. Stanovuje druh odvetvia, tzv. miesto investície, jeho perspektívu, investičnú náročnosť a priemernú ziskovosť. Ďalej vymedzuje štruktúru záväzkov a pohľadávok podniku, štruktúru zdrojov príjmov z podnikania, kompetencie a právomoci vrcholových manažérov a iné.

Ďalšou úrovňou je podniková stratégia, ktorá sa zaoberá myšlienkou, ako usporiadať súbor podnikaní, v ktorých podnik pôsobí, aby sa dosiahli podnikové ciele. Jej úlohou je riadenie portfólia a riešenie čiastkových úloh, ako alokácia investícií do jestvujúcich podnikaní, rozšírenie portfólia o nové podnikania, posilnenie ziskovosti existujúcich podnikaní, vytváranie konkurenčnej výhody na podnikovej úrovni pomocou príbuzných podnikaní atď.¹⁴

Podnikateľská stratégia ako tretia úroveň strategického riadenia rieši problematiku, ako vytvoriť a posilňovať konkurenčnú pozíciu na trhu, a tak naplniť ciele podnikateľskej jednotky. Ide o stratégiu podnikateľskej jednotky operujúcej pomerne nezávisle od vedenia podniku. Rieši čiastkové úlohy ako formulovanie reakcií na zmeny v odvetví a riešenie špecifických problémov. Konkurenčná stratégia je súčasťou podnikateľskej stratégie. Odpovedá na otázku, akým spôsobom konkurovať? Stanovuje techniky konkurovania na dosiahnutie trvalého úspechu a opatrenia na zabezpečenie konkurenčného predstihu.

Poslednou štvrtou úrovňou strategického riadenia je funkčná stratégia. Stratégia pomáha detailizovať a konkretizovať podnikateľskú stratégiu, zároveň stanovuje, ako budú riadené funkčné aktivity. Funkčné stratégie sa vypracúvajú pre dôležité funkčné oblasti, ako sú marketing, výroba, ľudské zdroje, financie a iné. Niekedy podnik preferuje operačnú

¹⁴ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005, s. 24 - 25. ISBN 80-89085-49-0.

stratégiu, ktorá sa týka užších strategických postupov a iniciatív v riadení kľúčových podnikateľských jednotiek alebo v riešení.¹⁵

Dosiahnutie strategických cieľov podniku závisí od viacerých hľadísk. Od stanovenia vhodnej stratégie s ohľadom na úplnosť splnenia stanovených požiadaviek cieľa cez náklady, ktoré sú potrebné vynaložiť na splnenie cieľov, až po so všetkým súvisiacim faktorom času. Do problematiky patrí aj schopnosť podniku osvojiť si a ovládnuť všetky potrebné stratégie konkurenčného boja.¹⁶

1.4 Strategické rozhodovanie podniku

Strategický podnikový úspech je postavený na dvoch základných podmienkach. Prvou podmienkou je formulácia lepšej stratégie, než majú konkurenti, druhou podmienkou je úspešná realizácia zvolenej stratégie. Formulácia úspešnej stratégie je zložitým mentálnym procesom, ktorý začína podnetom a pokračuje ďalšími piatimi krokmi. Prvým krokom je vyhodnotenie ďalších informácií a výsledkov analýz, ktoré sú hodnotené subjektívne. V ďalšom kroku dochádza k procesu, v ktorom u každého jednotlivca nastáva vnútorný stret medzi jeho užitočnosťou, záujmami a prístupom k riziku. Ide o proces individuálny. To, čo je pre niekoho rizikom, je pre iného bežným rozhodnutím. Tretím krokom je formulácia stratégie, ktorá je zvyčajne kolektívnym rozhodnutím. Predposledným krokom sú rozhodujúcimi rešpektované podnikové hodnoty a kultúra. Manažéri by mali vychádzať z poslania a formulovaných vízií a súčasne brať na zreteľ záujmy dôležitých skupín. Záverečným krokom je strategické rozhodnutie, resp. kompromis.¹⁷

Manažérske rozhodovanie je chápané ako proces riešenia problémov. Nejedná sa iba o prijatie rozhodnutia, ale za dôležité sa považuje vyriešenie problému. Manažérske rozhodovanie vyplýva zo samotnej podstaty manažmentu. Manažér zvyčajne realizuje svoje rozhodnutia prostredníctvom podriadených, čím nenesie zodpovednosť iba za

¹⁵ ANTOŠOVÁ, A. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 75 - 76. ISBN 978-80-8078-530-7.

¹⁶ BARTES, F. *Strategie konkurenčných stretů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, s. 95. ISBN 978-80-7418-100-9.

¹⁷ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 60 - 61. ISBN 978-80-247-4008-9.

svoje rozhodnutia, ale i za implementáciu svojich rozhodnutí svojimi podriadenými. Z tohto hľadiska sa rozhodovateľ venuje i otázkam implementácie rozhodnutí a pomocou spätnej väzby sleduje a hodnotí priebeh ich realizácie.

Rozhodnutie je súčasťou racionálneho procesu, ktorý vedie k úmyselnej voľbe medzi alternatívami, ale samotného jednotlivca ešte k ničomu nezaväzuje. Nezáväznosť rozhodnutia jednotlivca však neobmedzuje v konaní. Naopak konanie obmedzuje jednotlivca tým, že vie, že by nemal robiť čokoľvek.¹⁸

Každý rozhodovací proces je charakteristický určitými prvkami, ich počet a druhy sa nevymedzujú rovnako. Medzi základné prvky rozhodovania patrí problém a cieľ rozhodovania, ktorých existencia a potreba dosiahnuť podmieňuje nevyhnutnosť rozhodovania. Ďalším prvkom rozhodovania je subjekt rozhodovania, t. j. jednotlivec, prípadne kolektív s potrebnou rozhodovacou právomocou. Osobitú miesto má rozhodovateľ, riadiac priebeh celého rozhodovacieho procesu, prípadne sa rozhodovateľ zúčastňuje na niektorých jeho ďalších fázach. Povinnosťou je najmä urobiť vlastné rozhodnutie, tzn. výber jednej z alternatív. Tretím základným prvkom rozhodovania sa považuje rozhodovacia stratégia, prejavujúca sa vo zvolenej alternatíve riešenia. Jej úlohou je dosiahnutie sledovaného cieľa. Posledným prvkom sú podmienky rozhodovania, ktoré obsahujú súbor faktorov ovplyvňujúce rozhodovanie. Sú nimi vlastnosti subjektu rozhodovania, vybavenosť informáciami a možnosti ich získať, zdroje organizácií, stav riadeného systému a okolia a pod.¹⁹

Aby podnik mohol prijímať efektívne strategické rozhodnutia je nutné, aby v dostatočnej miere poznal svoje externé a interné prostredie, t. z. aby spoznal obmedzenia jej strategických rozhodnutí. Obmedzenie podniku v strategickom rozhodovaní z externého prostredia môžu zapríčiniť rozpory medzi požiadavkami jednotlivých záujmových skupín, ďalej ekosenzitivita spoločnosti, neočakávané skokové zmeny v technickom rozvoji, zmena štýlu života alebo voľný pohyb kapitálu, či superkonkurencia. Interným obmedzením podniku v strategickom rozhodovaní

¹⁸ PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Manažérske rozhodovanie: vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: Kartiprint, 2005, s. 11 - 21. ISBN 80-88870-45-3.

¹⁹ SEDLÁK, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1998, s. 125. ISBN 80-8044-015-8.

môže byť kvalifikačná štruktúra pracovníkov, požiadavky kolektívneho vyjednávania, nízka atraktivita pre investorov, príliš veľké množstvo informácií a nízka účinnosť funkcií informačných systémov, nevhodná firemná kultúra alebo rezistencia proti zmenám.²⁰

Rozhodovací proces zahŕňa postupnosť činností, prostredníctvom ktorých dochádza k identifikácii a analýze problému rozhodovania, stanoví sa možný spôsob jeho riešenia a vyberá sa najvhodnejšia alternatíva spôsobu riešenia problému. Rozhodovanie má význam len za tých okolností, ak existujú najmenej dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých zvolený ponúka najefektívnejší výsledok vzhľadom na stanovený cieľ a existuje možnosť jeho realizácie.²¹

Kvalita rozhodovacieho procesu sa stáva hlavným činiteľom kvality manažmentu. Platí to najmä v procese plánovania, kedy dochádza k rozhodovaniu pred začatím transformácie riadeného objektu. Medzi rozhodovaním pred zahájením transformácie riadeného objektu a rozhodovaním v priebehu jej realizácie, by mala existovať určitá proporcia, ktorá je zodpovedná miere neistoty budúceho vývoja objektu riadenia. Budúci vývoj objektu riadenia sa určuje vopred pomocou plánovania, ale nie za cenu nízkeho zohľadnenia miery jeho neistoty. Aby sa skutočný vývoj minimálne odchyľil od plánovaného vývoja, je potrebné posilniť vedeckosť plánovania a vymedziť obdobie, v ktorom sa vopred plánuje.²²

1.5 Strategické plánovanie podniku

Strategický plán je plánovaným pohybom už z čiastočnej známej súčasnosti do uvažovanej, pravdepodobnej budúcnosti. Pre vypracovanie optimálneho strategického plánu a jeho úspešnej implementácie v praxi je potrebné pri jeho zostavení prihliadať na niekoľko faktorov. Prvý z faktorov je primárny cieľ, charakteristický pre určitú podnikateľskú oblasť a je určený na časový horizont tri až päť rokov, prípadne až osem rokov. Druhým faktorom je stratégia, volí sa spolu s cieľom na to, aby posunula súčasný

²⁰ DIAČIKOVÁ, A. *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*. Ikaros [online]. 2007, roč. 11, č. 5/2 [cit. 26.01.2014]. Dostupný z: <http://www.inforum.cz/pdf/2007/diacikova-anna1.pdf>. ISSN 1212-5075.

²¹ MAGDOLENOVÁ, J. *Manažment v teórii a praxi. Online odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. [online]. © 1-2 2007 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2007/10.magdolenova.pdf>. ISSN 1336-7137.

²² SEDLÁK, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1998, s. 123. ISBN 80-8044-015-8.

stav objektu podnikania do požadovaného budúceho stavu. Taktiky sú ďalším faktorom, vložené už do zvolenej stratégie v globálnom vyjadrení. Faktory náklady, výnosy a potrebné pracovné sily sa podieľajú na dosiahnutí a naplnení stanoveného cieľa, zároveň treba dohliadať na časový aspekt ich vzniku a ich priebeh.²³

Tvorba strategických plánov vychádza z logických sekvenčných fáz, ktoré vychádzajú z vyhodnotenia analytických podkladov, vzťahujúce sa na štruktúru odvetvia a vplyvu makroprostredia a mikroprostredia na podnikanie firmy. Zistené výsledky následne privádzajú k vyhodnoteniu strategickú pozíciu podniku, čo predstavuje kľúčový výstup analytickej časti podnikovej stratégie. Prognostická časť stratégie sa ďalej zaoberá formulovaním cieľov, koncipovaním strategických variantov a formovaním možných scenárov vývoja okolia. Otestovaním jednotlivých variant z vybraných scenárov vývoja okolia dochádza k výberu najvhodnejšej varianty a jej implementácii.²⁴

Strategické plánovanie, ale aj plánovanie taktické je zamerané do budúcnosti. Jeho vypracúvaním určuje, čoho má podnik dosiahnuť a akým spôsobom. Súčasne redukuje možnosti omylov. Privádza podnikateľov a manažerov podnikov skúmať vonkajšie podnikateľské prostredie, partnerov, zákazníkov, konkurenciu, silné a slabé stránky podniku.²⁵

Strategické plánovanie nie je len nevyhnutnosťou, ale aj prvoradou súčasťou strategického riadenia podniku. Proces strategického plánovania umožňuje zostaviť nielen strategický plán, ale aj plány funkčných oblastí podniku. Komplexný strategický plán reguluje činnosť strategických podnikateľských jednotiek tým, že na jeho základe jednotky určujú svoje ciele, stratégie a programy.

Proces strategického plánovania sa opiera o tri dimenzie. V ekonomickej dimenzii podnik zvažuje ciele špecifickej schopnosti podniku, prostriedky, konkurenčné taktiky, potenciálny trh. V politickej dimenzii podnik berie do úvahy existenciu konkrétnych aktérov s ich individuálnymi cieľmi a kritériami, ktoré sú často protichodné. Jednotlivé ciele a kritéria môžu napomáhať alebo aj sťažovať realizáciu podniku ako celku.

²³ MINÁROVÁ, M. a D. MALÁ. *Strategický manažment*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, s. 83. ISBN 978-80-557-0245-2.

²⁴ FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 91. ISBN 978-80-247-3985-4.

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 33. ISBN 978-80-247-2690-8.

Posledná dimenzia, o ktorú sa opiera proces strategického plánovania je dimenzia organizačná, ktorá zvyrazňuje skutočnosť možnosti uplatnenia stratégie iba v podmienkach definovaných organizačných vzťahov a štruktúr. Vzťah stratégie a štruktúry bol už od začiatku v centre pozornosti výskumu v oblasti strategického manažmentu.²⁶

Podnik vystupuje navonok ako jednotný organizmus, realizujúci rozličné vzťahy k okoliu ich usmerňovaním. Uvedenú úlohu plní predovšetkým plánovanie podniku ako celku, ktoré integruje jednotlivé podnikové činnosti a rozvíja celkovú stratégiu činnosti podniku, ktorá sa následne realizuje. Poslaním plánovania organizácie je vytvoriť podmienky, prostredníctvom ktorých sa čo najefektívnejším spôsobom uspokojia požiadavky trhu, a zároveň dochádza k uspokojeniu vlastných potrieb.

Podnik sa skladá z rôznych organizačných útvarov, ktoré vznikajú vnútornou deľbou práce a zároveň sa vyznačuje so zložitou vnútropodnikovou kooperáciou, vyžadujúci koordinovanú činnosť jednotlivých útvarov a také plánovanie, aby dochádzalo k plneniu cieľov podniku, čo naplňuje poslanie vnútropodnikového plánovania. Plánovanie podniku ako celku a vnútropodnikové plánovanie sú dvomi oblasťami plánovania, ktoré spolu úzko súvisia, navzájom sa dopĺňajú a zároveň ovplyvňujú strategické reakcie podniku.

Proces strategického manažmentu je možné rozdeliť na dve časti. Prvou časťou je strategické plánovanie, t. j. tvorba stratégií, ktoré zahŕňajú definovanie poslania vrátane formulovania hlavných cieľov podniku, skúmanie interného a externého prostredia a výber dlhodobých cieľov. Druhá časť strategického manažmentu zahŕňa implementáciu kontroly a hodnotenie plnenia strategického plánu.²⁷

Viacerí odborníci nepovažujú strategické plánovanie za totožné so strategickým myslením. Strategické plánovanie v skutočnosti považujú za strategické programovanie, jedná sa o rozpracovanie a artikulovanie stratégií, ktoré už jestvujú. To nepredstavuje odmietnutie, ale premenu konvenčného plánovania. Plánovači by sa mali podieľať na procese tvorby stratégie viac z vonka ako z vnútra.

²⁶ MINÁROVÁ, M. a D. MALÁ. *Strategický manažment*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, s. 86. ISBN 978-80557-02452.

²⁷ SEDLÁK, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1998, s. 176 - 179. ISBN 80-8044-015-8.

Ďalšou úlohou je budovať databázy, vypracúvať formálne analýzy, povzbudzovať strategické myslenie manažérov a zároveň byť programátormi, určujúc konkrétne kroky pre uskutočnenie vízie.

Iní odborníci považujú strategické plánovanie za prekážku strategických rozhodnutí, zdôrazňujúc nízku pružnosť a rýchlosť v turbulentnom a nestabilnom prostredí. V rýchlo meniacich sa podmienkach, sa menia aj prístupy k strategickému plánovaniu. Tieto zmeny priniesli metódu tzv. rolujúceho plánovania, v ktorom sa strategické plány vytyčujú na štyri, päť a viac rokov, zároveň sa na prvé dva, tri roky rozpracúvajú podrobnejšie. V nastávajúcom roku sa posúdením vývoja faktorov a výsledkov celý systém o rok posúva a podrobnejšie sa spracováva strategický plán na ďalší najbližší rok. Uvedenou metódou strategické plánovanie dokazuje svoju schopnosť prispôsobivosti v turbulentnom vývoji napomáhajúc k vytváraniu efektívnych stratégií.²⁸

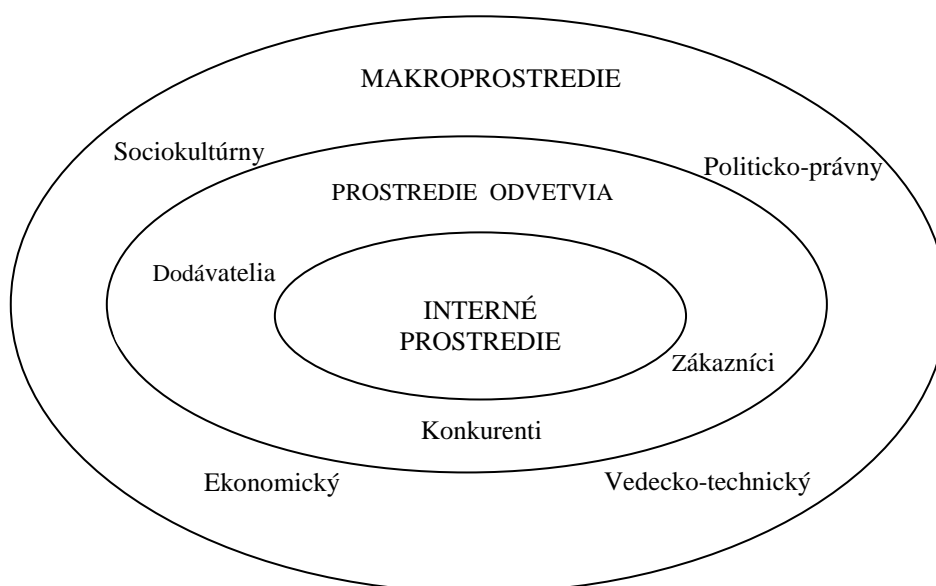
1.6 Stratégia podniku

Pojmy stratégia a strategické myslenie v nás evokujú predstavy o bojoch vedených snahami o víťazstvá. Stratégie však môžu byť motivované aj inými zámermi či cieľmi, a to snahou o úspešnosť. Z pohľadu ako úspešnosť ovplyvňuje myslenie človeka poukazujú tri základné spôsoby vnímania úspešnosti. Prvým spôsobom je úspešnosť založená na porovnávaní s prostredím. Je jedným z najčastejšie uplatňovaných spôsobov vnímania úspešnosti. Jej dominantou je snaha stať sa lepším, prípadne najlepším a získať uznanie v očiach ostatných. Ide o spôsob pohľadu na úspech, ktorý výrazne ovplyvňuje pohľady mnohých ľudí na budúcnosť a ovplyvňuje ich myslenie a konanie. Druhým spôsobom vnímania úspešnosti je úspešnosť dosahovaná napĺňaním vlastných zámerov a cieľov. Snahou nie je prispôbenie sa prostrediu, ale dôležitú úlohu zohrávajú naše vlastné zámery a ciele, smerujúce do budúcnosti. Zatiaľ čo v prvom prípade vnímania úspešnosti nie je dôležitá dĺžka pohľadu do budúcnosti, v prípade vlastných zámerov a cieľov je zdôrazňovaný dlhodobý pohľad do budúcnosti. Predpokladom pre vytyčovanie reálnych zámerov a cieľov je znalosť externého a interného prostredia.

²⁸ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009, s. 29. ISBN 978-80-89393-08-4.

V externom prostredí nejde iba o subjekty, s ktorými môže podnik súťažiť o pozície, ale i ďalšie subjekty, ktoré môžu podnik podporovať alebo naopak znemožňovať cesty k splneniu zámerov a cieľov. Okrem externého prostredia je dôležité poznať aj východiskovú pozíciu podniku, jeho možnosti, silné a slabé stránky. Podnik tak môže zhodnotiť náročnosť zámerov a cieľov. Úspešnosť založená na vytyčovaní náročných zámerov a cieľov je silným motívom pre uplatňovanie a rozvíjanie strategického myslenia. Posledným spôsobom vnímania úspešnosti podniku je úspešnosť z pohľadu vnútornej hodnotovej orientácie. Ide o spôsob vnímania úspešnosti, ktorý nevedie podnik k mysleniu na víťazstvá, ani ku konečným cieľom. Dôležitým prvkom je orientácia do budúcnosti a priestor, v ktorom sa podnik bude pohybovať.²⁹

Obrázok 1: Štruktúra prostredia



Zdroj³⁰

1.6.1 Analýza makroprostredia

Schopnosť podniku bojovať o pozíciu na trhu závisí od pochopenia prostredia, v ktorom podnik funguje. Jeho skúmanie je jednou zo základných fáz procesu strategického

²⁹ PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2010, s. 16 - 18. ISBN 978-80-88870-86-9.

³⁰ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 75. ISBN 978-80-89291-04-5.

manažmentu. Význam strategického manažmentu narastá so zmenou charakteru prostredia. Čím sa stávajú zmeny prostredia nepredvídateľnejšie a čím viac rastie neurčitosť vývoja, tým viac rastie nutnosť pohľadu na podnik ako na relatívne uzavretý systém, ktorý reaguje na zmeny prostredia.³¹

System je vymedzený jeho hranicami, zároveň vyberá, ktoré prvky do systému zahŕňa. Tie prvky, ktoré sa nachádzajú za hranicami, určujú okolie podniku. Dané okolie, inak kybernetický systém, ovplyvňuje rôznym spôsobom, dôsledkom je rôzny spôsob chovania podniku. Pôsobenie okolia je možné rozdeliť do dvoch skupín. Prvou skupinou je všeobecné okolie, ktoré zahŕňa sily a vplyvy pôsobiace na podnik nepriamo a prenesene ovplyvňujú chovanie podniku. Druhou skupinou je bezprostredné okolie zahrňujúce faktory, ktoré pri zmene požiadaviek priamo pôsobia na systém a jeho chovanie.³²

Makroprostredie je časťou externého prostredia, ktoré je spoločné pre všetky podniky, odvetvia pôsobiace v danej ekonomike. Medzi základné zložky makroprostredia patrí ekonomické prostredie, ktoré je vymedzené druhom hospodárskeho mechanizmu, vládnu politiku a medzinárodnými hospodárskymi vzťahmi. Stav makroekonomického prostredia určuje prosperitu celého národného hospodárstva a pôsobí na schopnosť podnikov dosahovať primeranú mieru zisku. Najdôležitejšími makroekonomickými ukazovateľmi sú miera hospodárskeho rastu, úroková miera, miera inflácie a menové kurzy. Ďalšou základnou zložkou makroprostredia je vedecko-technické prostredie. Jedná sa o výskumne ústavy, rôzne výskumno-vývojové základne a inovačné centrá zaoberajúce sa vedecko-výskumnou činnosťou. Sociálne prostredie je ako ďalšia časť makroprostredia, ktorá sa prejavuje v zmene potrieb, preferencií a vkusu spotrebiteľov. Z pohľadu zamestnancov sa prejavuje v očakávaníach, ako bude daný podnik plniť svoju občiansku povinnosť. Sociálny postoj podniku ponúka príležitosť, ktorý si uvedomuje zodpovednosť za zdravie, čo sa prejavuje v preferencii nealkoholických nápojov, nízkoenergetických potravín a podobne. Demografické prostredie je zdrojom rôznorodých spotrebiteľských skupín, ale predstavuje aj zdroj pracovnej sily v rozličnej kvalite a v rozličnom množstve. Politicko-právne prostredie, ktorých vplyv sa prejavuje

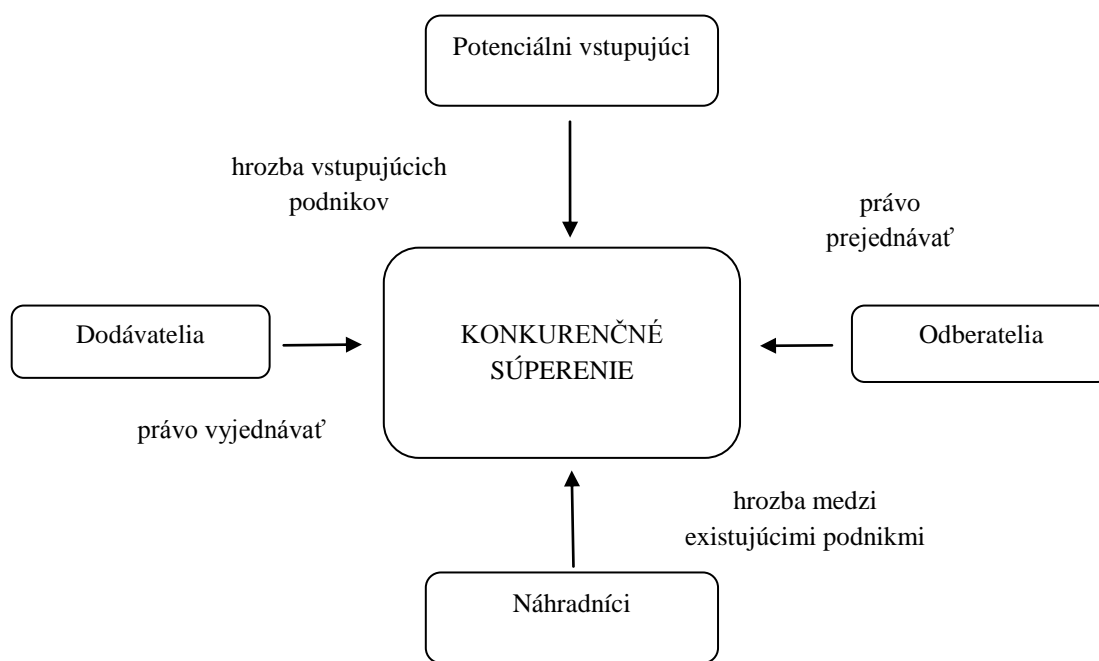
³¹ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 75. ISBN 978-80-89291-04-5.

³² DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 57. ISBN 78-80-7400-003-4.

vo forme zákonov, ktoré nariaďujú alebo naopak zakazujú určité činnosti, a predpisov, ktoré konkretizujú a interpretujú zákony. Poslednou zložkou vplyvu z makroprostredia je ekologické prostredie vymedzené životným prostredím. Vplyv ekologického prostredia na podnik je formou zákonov a predpisov, ale aj formou ekologického hnutia, občianskou iniciatívou a podobne.³³

Podnik sa v podmienkach neustálych zmien usiluje hľadať možnosti identifikácie faktorov pre zvýhodnenie. Pre využitie príležitosti zvýhodnenia sa podnik nezaobrá iba zložkami makroprostredia, ale aj zložkami odvetvového prostredia. Využitie prístupu „piatich síl“ navrhnutých Porterom sa stáva prostriedkom skúmania konkurenčného prostredia na úrovni strategickej obchodnej jednotky a taktiež k odhaleniu síl, ktoré ovplyvňujú stupeň konkurencie a možnosti vytvorenia konkurenčnej výhody.³⁴

Obrázok 2: Analýza piatich síl



Zdroj³⁵

Konkurenti, teda podniky pôsobiace v odvetví, tvoria takzvaný konkurenčný ring a na základe situácie v odvetví a mimo neho sa mení miera rivality medzi konkurenciou

³³ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 77-82. ISBN 978-80-89291-04-5.

³⁴ JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 100. ISBN 80-7226-220-3.

³⁵ TAMTIEŽ, s. 100.

a tým aj stratégia, ktorú používajú. Môže ísť o rivalitu pomocou cenovej, inovačnej a inej stratégie. Potenciálni vstupujúci na trh, respektíve potenciálni konkurenti vstupujú na trh z rôznych dôvodov, často krát je dôvodom vstupu atraktivnosť trhu, možnosť využitia synergie a pod. Vstupom do odvetvia vzniká možnosť zmeny pomerov v ňom a súčasne môže dôjsť zo strany podnikov k obranným stratégiám. Prostredníctvom znížení cien, obmedzenia prístupu k dodávateľom, k odberateľom a iných stratégií, podniky vedú boj o svoju pozíciu v odvetví a eliminujú potenciálnu konkurenciu. Substitučné výrobky alebo služby tvoria produkty, ktoré môžu byť lacnejšie, módne, založené na inom princípe. Jedná sa o produkty neraz z iných odvetví, čo predstavuje pre podniky riziko odlákania zákazníkov do iných odvetví. Odberatelia, resp. zákazníci uplatňujú svoju vyjednávaciu silu, prejavujúcu sa v tlaku na znižovanie cien a iných výhod, ďalej prenášaním niektorých nákladov na dodávateľa (napr. náklady na podporu predaja a iné). Dodávatelia prejavujú svoju vyjednávaciu silu predovšetkým v raste cien a znižovaním kvality produktov.³⁶

Účelom analýzy konkurenčného prostredia je hodnotenie každej z piatich konkurenčných síl. Celkový dopad síl ovplyvňuje vznik špecifického druhu konkurencie na trhu a v konečnom dôsledku ovplyvňuje zisky, ktoré podniky môžu dosiahnuť. Celková ziskovosť podnikov v odvetví sa znižuje, pokiaľ sa konkurencia stáva aktívnejšou. Najkritickejšie konkurenčné podmienky vznikajú pôsobnosťou konkurenčných síl, ktoré sa spoja a vytvoria tlaky takej intenzity, že dobrá perspektíva sa pre dané odvetvie stáva nereálnou, čo pre mnohé podniky predstavuje obdobie strát. Pokiaľ odvetvie ponúka perspektívu dlhodobej a vysokej ziskovosti, je možné usúdiť, že konkurenčné sily nebudú nadmieru vyvíjať tlaky, čo zapríčiňuje priaznivé a atraktívne konkurenčné prostredie v danom odvetví.

Pre dosiahnutie vyrovnanosti medzi podnikom a konkurenčnými silami, je potrebné vyhľadať takú pozíciu a zvoliť taký prístup, ktorý by izoloval podnik od vplyvu konkurenčných síl, umožnil využiť pôsobiace konkurenčné sily v odvetví vo svoj

³⁶ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 92. ISBN 978-80-247-4008-9.

prospech a umožnil podniku usadiť sa v pevnej pozícii, ktorá umožňuje rýchlu reakciu na akúkoľvek konkurenciu v odvetví.³⁷

Základom nadpriemerného výkonu je dlhodobá udržateľná konkurenčná výhoda. Dosiachnutie pozície v odvetví je možné prostredníctvom generickej konkurenčnej stratégie. Existujú dva základné typy konkurenčnej výhody a to stratégie nákladového vedenia a stratégie diferenciacie. Uvedené dva typy konkurenčnej výhody spolu s rozsahom činností, pre ktoré sa ich podnik usiluje získať, vedú k trom generickým stratégiám, pre dosiahnutie mimoriadnej výkonnosti v odvetví. Treťou generickou stratégiou sa tak stáva stratégia Focus.

Trvalá udržateľnosť generickej stratégie vyžaduje, aby podnik disponoval prekážkami, ktoré napodobenie danej stratégie sťažujú. Napodobenie prekážok nie je vždy neprekonateľné, preto je nutné, aby podnik nastavil konkurentom pohyblivý cieľ v zmysle investovania v záujme neustáleho zlepšovania postavenia podniku.³⁸

1.6.2 Analýza mikroprostredia

Hlavnou myšlienkou internej analýzy je realizovať objektívne zhodnotenie momentálneho postavenia podniku. Jedná sa o snahu zistiť v čom podnik prevyšuje a čo nepatrí medzi jeho silné stránky. Pre identifikáciu silných a slabých stránok podniku, je potrebné analyzovať a hodnotiť všetky prvky vo vnútri podniku, t. j. finančné a ľudské zdroje, pracovný potenciál, marketingové a distribučné faktory, technický rozvoj atď.³⁹

Úspešné stratégie sú závislé od strategickej schopnosti podniku. Strategická schopnosť podniku je závislá na troch hlavných faktoroch. Prvým faktorom sú dostupné zdroje pre danú organizáciu. Auditom zdrojov podnik zisťuje silu zdrojovej základne – povahu zdrojov, kvantitu dostupných zdrojov, mieru, do akej sú tieto zdroje náročné napodobniť. Môže sa jednať o fyzické zdroje, ľudské zdroje, finančné a nehmotné zdroje. Audit by mal byť súhrnný, ale je dôležité identifikovať zdroje s rozhodujúcim

³⁷ TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, s. 80. ISBN 80-213-0922-9.

³⁸ PORTER, E. *Konkurenční výhoda – jak vytvořit a udržet si napříměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 30 - 41. ISBN 8085605120.

³⁹ ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 119. ISBN 978-80-8078-530-07.

vplyvom na organizačnú stratégiu na rozdiel od tých, ktoré sú síce nutné, ale nie sú zdrojom konkurenčnej výhody. Ide o jednoduchosť, s ktorou konkurenti získavajú alebo imitujú tieto unikátne zdroje. Audit by mal obsahovať všetky zdroje na podporu svojich stratégií. Nemal by byť úzko obmedzený na zdroje, ktoré vlastní iba v legálnom slova zmysle. Niektoré strategické zdroje môžu ležať mimo hranice vlastníctva organizácie, napríklad sieť kontaktov alebo zákazníkov.

Druhým faktorom strategickej schopnosti podniku je stanovenie kvalifikácie. Vynikajúce výkony sú vymedzené tiež spôsobom rozmiestnenia zdrojov za účelom vytvorenia kvalifikácií v rôznych aktivitách organizácie. Organizácia síce potrebuje dosiahnuť prahové úrovne kvalifikácie vo všetkých oblastiach svojich aktivít, iba niektoré z nich však budú kľúčovými kvalifikáciami. Kľúčové kvalifikácie sú oporou schopností daného podniku vyniknúť nad konkurenciou alebo poskytovať vyššiu hodnotu za rovnakú sumu peňazí. Je dôležité, aby kľúčové kompetencie neboli jednoducho napodobiteľné, inak ich zvýhodňujúci efekt nebude dlhodobý. Využitím analýzy hodnotového reťazca podnik získava popis aktivít vo vnútri podniku a ich vzťahy k určeniu schopností poskytovať hodnotné produkty. Kľúčovým aspektom tejto analýzy je rozpoznanie toho, že podniky sú ďaleko viac ako len náhodný súbor strojov, ľudí a peňazí. Tieto zdroje nie sú hodnotné, pokiaľ nie sú rozmiestnené k jednotlivým aktivitám a organizované do systémov a rutín, zabezpečujúc produkciu výrobkov a služieb, ktoré majú pre zákazníka určitú hodnotu.⁴⁰

Potrebné je vybrať spomedzi silných stránok tie, ktoré sú úspešnejšie v porovnaní s konkurenciou a označia sa za kmeňové alebo výnimočné schopnosti, stávajú sa základom stratégie. Spomedzi slabých stránok sa vyberú tie, ktoré výrazne zaostávajú za konkurentmi a označia sa ako kľúčové zraniteľnosti. Kľúčové zraniteľnosti by mal podnik urýchlene eliminovať.⁴¹

Faktor vyrovnanosti zdrojov, aktivít a obchodných jednotiek podniku je tretím hlavným faktorom strategickej schopnosti podniku. Jedná sa o cenné náhľady, ktoré je možné dosiahnuť s porovnaním najlepších postupov mimo oblasť, v ktorej sa podnik práve pohybuje. Môže ísť o historickú analýzu, ktorá hľadá na rozmiestnenie zdrojov

⁴⁰ JOHNSON, G. a K. SHOLES. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 127 - 156. ISBN 80-7226-220-3.

⁴¹ MAJTÁN, M. et. al.. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003, s. 178. ISBN 80-89085-17-2.

a výkonov podniku v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi za účelom identifikácie signálov zmien. Obyčajne sa používajú finančné ukazovatele, ako napríklad odbyt/kapitál, odbyt/zamestnanci. Pomocou tohto modelu môžu byť zistené trendy, ktoré inak nemusia byť zreteľné. Ďalej môže ísť o zrovnávanie s priemyselnými normami, analyzujúci priemysel ako celok alebo medzi podobnými poskytovateľmi služieb. Účelom je vyhľadanie najlepšej praxe a stanovení štandardov výkonov, ktoré sa k danej praxi vzťahujú. V ideálnom prípade sa tým zaoberá benchmarking, ktorý sa pokúša stanoviť kvalifikácie s podnikom najlepším v odbore, nech sa dá nájsť kdekoľvek. Benchmarking môže byť uplatňovaný na všetkých troch úrovniach. Na úrovni zdrojov, kvalifikácie v rôznych aktivitách a kvalifikácie prostredníctvom riadenia vzťahov. K rozdeleniu kompetencií napomáhajú finančné informácie a analýzy. Môže sa stať, že podnik sa začne úspešne odlišovať od konkurencie mimoriadnymi výdajmi. Rozvojom sa zvýši ich hodnota a tak sa stáva modelom pre ďalšie investovanie.⁴²

Finančné ukazovatele samé o sebe sú nečinné. Oživuje ich vzájomná súčinnosť, koordinácia a spolupráca. Úlohu vzťahov medzi zdrojmi zastáva napr. podniková kultúra, motivácia, organizačná štruktúra a iné.⁴³

Tradičná finančná analýza zo strategickej perspektívy vyčlenila dve kľúčové skupiny investorov. Prvým kľúčovým prvkom je spoločnosť zaujímajúca sa o výdavky, ktoré vyplývajú z aktivít podniku, ako marketing alebo znečisťovanie životného prostredia. Tomu finančná analýza iba zriedka zodpovedá, je to však predmetom zvyšujúceho sa záujmu. Záležitosť patrí medzi kompetencie obchodnej etiky a zanedbávanie náležitej pozornosti tejto problematiky, môže byť zdrojom strategických slabostí. Druhým kľúčovým prvkom sú zákazníci zaujímajúci sa o hodnotu peňazí vložených do produktu alebo služby. Tradičná finančná analýza v tomto smere nenapomáha. Je nutné, aby podniky, ktoré v konkurenčnom prostredí úspešne prežijú, v závislosti na peniazoch poskytovali hodnotu. Finančná analýza môže pomôcť len zhromažďovaním informácií za účelom uplatňovania meradiel činností, ktoré sa budú k vytváraným hodnotám a peniazom vložených do organizácie viac vzťahovať.⁴⁴

⁴² JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 151 - 155. ISBN 978-80-247-4008-9.

⁴³ MAJTÁN, M. et. al.. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003, s. 178. ISBN 80-89085-17-2.

⁴⁴ JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspešnému podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 156 - 157. ISBN 80-7226-220-3.

Východiskom predchádzajúcich analýz a ich kombinácií je situačná analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Pomocou silných a slabých stránok týkajúcich sa interného prostredia podniku, príležitostí a hrozieb externého prostredia, je firmám umožnené získať informácie, do akej miery je stratégia podniku silná, teda do akej miery je schopná sa vyrovnáť so zmenami na trhu. Odhaľuje príležitosti, kedy podniky môžu vytvárať stratégie, pre využitie príležitostí k rastu, a zároveň vyhnúť sa identifikovaným hrozbám, ktoré by mohli uškodiť odbytu a ziskom podniku.⁴⁵

Jednou z výhod analýzy SWOT je možnosť vidieť spojenie medzi rôznymi kategóriami. Stratégia SO, teda stratégia silných stránok a príležitostí je najatraktívnejším variantom. Vyberajú ho podniky, v ktorých prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Jedná sa o takzvanú ofenzívnu stratégiu z pozície sily.

Stratégia ST, teda stratégia silných stránok a hrozieb, predstavuje stratégiu silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Defenzívnou stratégiou by podnik mal ubrániť získanú pozíciu.

Stratégiu WO volí podnik, v ktorom prevažujú slabé stránky nad silnými, nachádza sa však v priaznivom prostredí. Aby podnik využil existujúce príležitosti, na ktoré síce nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť konkrétne nedostatky. Odporúča sa stratégia spojenectva, ktorá môže dopomôcť k zväčšeniu vnútornej sily a podieľať sa na príležitostiach so spoľahlivým spojencom.

Stratégia WT, slovom slabé stránky a hrozby je adekvátne pre slabý podnik navyše nachádzajúci sa v neatraktívnom prostredí. Daný podnik musí uvažovať v lepšom prípade o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa uplatniť v priaznivejšom prostredí, kde by jeho slabosti neboli v takej miere výrazné.⁴⁶

SWOT analýza je jedným zo základných nástrojov strategického manažmentu. Je obľúbenou metódou analýzy prostredia vďaka jednoduchému použitiu, jasným a prehľadným výstupom, s ktorými je možné bezprostredne manipulovať. Dôležitým

⁴⁵ SOLOMON, M., G. MARSHALL a E. STUART. *Marketing – očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 38. ISBN 80-251-1273-X.

⁴⁶ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005, s. 161 - 162. ISBN 80-89085-49-0.

aspektom pri spracovávaní analýzy je pozrieť sa na situáciu podniku ako očami zákazníkov, tak aj zamestnancov.⁴⁷

1.6.3 Prognózovanie vývoja prostredia

Prognóza ako výsledok prognózovania vykazuje kvalifikovanú predpoveď o budúcom vývoji javov a procesov. Budúci vývoj prostredia je neistý vzhľadom na množstvo a charakter faktorov, ktoré ho ovplyvňujú v súčasnosti a ktoré sa objavia až v budúcnosti. Zahrnutím prognostiky do analýzy, organizácia poznáva pravdepodobné zmeny v okolí podniku a odhaľuje možné budúce príležitosti a hrozby.

Pri prognózovaní vonkajšieho prostredia podniku možno zaujať prístup dvomi prístupmi. V prístupe zvnútra-von sa objektom prieskumu a prognózovania stávajú tie podnikové aktivity, ktoré sú najcitlivejšie na vonkajšie zmeny. Výhodou selektívneho prístupu je, že úsilie a vynaložené prostriedky sa upriamujú na overené oblasti s rozhodujúcim vplyvom. Nevýhodou je zanedbanie, prípadne ignorovanie signálov, ktoré sa neviažu bezprostredne na prognózované podnikanie. Aplikáciou prístupu zvonku-dovnútra podnik prijíma pohľad na mnoho oblastí vonkajšieho prostredia, ktoré nemusia priamo súvisieť so skúmaným podnikaním. Výhodou prístupu je, že podnik venuje pozornosť neustále vznikajúcim hrozbám a príležitostiam v nových oblastiach, ktoré sa predtým nejavili ako dôležité. Nevýhodou takéhoto komplexného pohľadu je nákladovosť a veľké množstvo informácií s okrajovou užitočnosťou.⁴⁸

Z hľadiska posúdenia budúcich zmien je významná metóda dlhodobej prognózneho činnosti. Jedná sa o proces a sústavu vedeckého predvídania budúcnosti. Tým dochádza k vytváraniu strategických variant, z ktorých sa potom vyberá na základe poznatkov a kritérií rozvojová alternatíva, ktorá sa stáva východiskom pre vypracovanie dlhodobého plánu rozvoja a na základe dlhodobých prognóz sa vypracovávajú krátkodobé a strednodobé prognózy.

Prognóza je charakteristická tromi fázami. Prvá fáza, exploratívna, je typická vyšetrovaním a skúšaním. Vyhľadáva vývoje, trendy na základe analýzy súčasných

⁴⁷ ČADIL, H. *Swot analýza*. [online]. [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#_Uu_qxPs6Uol

⁴⁸ SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999, s. 74, 76. ISBN 80-88848-41-5.

expertných vedeckých, ekonomických, technických a sociálnych poznatkov. Zároveň sa ale neobmedzuje spoločenskými preferenciami a potrebami. Druhá fáza, cieľové prognózy, hľadá možnosti realizácie a metódy dosiahnutia daných cieľov. Vychádza z cieľov podniku a zároveň zo spoločenských podmienok. K daným cieľom sa hľadajú varianty, prostredníctvom ktorých by dochádzalo k ich dosiahnutiu. Úlohou poslednej tretej fázy, fázy spätnej väzby je potvrdenie reálnosti dávnejších úvah z hľadiska väzieb na ostatné časti súhrnnej prognózy.

Z metód zaoberajúcich sa prognózovaním budúceho stavu, je metóda scenárov, vychádzajúca zo všetkých dostupných informácií a zároveň sú potlačené subjektívne názory autora. Tvorba scenárov umožňuje brať do úvahy množstvo faktorov, ktoré ovplyvňuje dané odvetvie a stanoviť priority, ktoré môžu pôsobiť na jeho ďalší vývoj. Ďalšou devízou je možnosť zabudovania a využitia čiastkových techník, simulačných, ekonomicko-matematických alebo heuristických prístupov.⁴⁹

V predvídaní a v strategickom myslení sa vyprofilovali dva prístupy. Prístup predvídania budúcnosti je príznačný pre západnú Európu a Spojené štáty americké. Jedná sa o rigorózne, analytický a kvantitatívny prístup, v ktorom západní manažéri hľadajú na podnik ako na stroj na spracovanie informácií. Snažia sa predvídať pravdepodobnosť ovplyvňovania a formovania trhu externými silami. Následne zostavujú vykonávacie plány, podľa predvídaných budúcich trhových síl. Druhý prístup, vymýšľanie budúcnosti, je príznačný pre východnú Áziu. Stavajú na intuícii, tušeniach a originálnych nápadoch. Japonskí manažéri pokladajú podnik za živý organizmus, v ktorom pochopenie jeho podstaty, smerovania, ako ho pretvoriť do reality, je dôležitejšie ako spracovanie objektívnych informácií.

Vymýšľanie budúcnosti je tvorivá imaginácia budúceho stavu podniku. Prístup nepredvída, čo bude, ale čo by mohlo byť, keby sa to mohlo uskutočniť. Budúcnosť nie je úplne predurčená, ale poskytuje aj priestor pre slobodné konanie.⁵⁰

⁴⁹ DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management, integrace tvrdých a měkkých prvku řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 92 - 96. ISBN 78-80-7400-003-4.

⁵⁰ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009, s. 90. ISBN 978-80-89393-08-4.

1.6.4 Vízia a poslanie podniku

Vízia je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho stavu podnikania z množstva navonok bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a zo schopnosti identifikovania počiatkov budúcich trendov, ktoré vytvárajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta. Vízia spravidla predbieha dobu, v ktorej vznikla, preto býva často nepochopená a pokladaná za výmysel. Obyčajne sa nestanovuje na konkrétne časové obdobie, nie je určovaná pre organizačné úrovne, či činnosti, predstavuje inšpiráciu, motivuje odráža aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú manažéri, zamestnanci, aj ostatné skupiny, ktorí majú záujem o rozvoj podniku. Vízia vytvára rámec pre formuláciu poslania, respektíve poslanie víziu konkretizuje.⁵¹

Vyjasnením účelu podnikania sa vytvára vnútorný kompas, ktorý povedie podnikateľské jednanie na hodnotách a na žiaducich budúcich výsledkoch. Poslanie organizácie a jej hodnoty sa uchovávajú dlhodobo bez zmeny, napriek ich stabilite. Väčšina organizácií aj napriek tomu otvára svoj ročný proces vypracovávania stratégie preskúvaním a potvrdením vlastného poslania, hodnôt a vízie. Poslanie stručne vymedzuje, prečo organizácia existuje. Poslanie podniku by malo popisovať základný účel danej entity, najmä to, čo poskytuje zákazníkovi, či klientovi, ktorými môžu byť dodávatelia, veritelia, konkurenti, či iné subjekty. Zvolené poslanie by malo vedúcich pracovníkov a ostatných zamestnancov informovať o celkovom ciele, ktorý musia dosiahnuť spoločným úsilím.⁵²

Problematika formulácie poslania spočíva v rozhodnutí jeho vymedzenia. Užšie vymedzenie poslania dáva jasnejšiu predstavu o rozsahu pôsobnosti podniku, o výrobkoch, prípadne o službách, ktoré podnik poskytuje, o technológiách, ktoré používa, o trhoch, na ktorých pôsobí. Zároveň však obmedzuje priestor pre aplikáciu vonkajších príležitostí, ktoré poskytuje meniace sa prostredie podniku. Širšie vymedzenie poslania predstavuje väčší priestor pre aktivitu organizácie, vytvára možnosti pôsobenia vo viacerých odvetviach výroby a služieb, umožňuje používať rôzne technológie a pôsobiť na rôznych trhoch. Vytvárajú sa tým predpoklady pre

⁵¹ ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 77 - 78. ISBN 97880-8078530-07.

⁵² KAPLAN, R. a D. NORTON. *Efektívni systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Press, 2008, s. 49 - 50. ISBN 978-80-7261-203-1.

budúcu pružnosť a prispôsobivosť organizácie vzhľadom na zmeny prostredia. Negatívnou stránkou širšieho vymedzenia poslania je, že neposkytuje jasnú orientáciu o zameraní organizácie, čo môže dezorientovať zákazníkov, ale i ďalšie subjekty okolia.⁵³

1.6.5 Strategické ciele

Strategické ciele zvyčajne bývajú založené na skúsenostiach a výsledkoch, ktoré dosahovala organizácia v minulosti a realitou obmedzovaných očakávaní podniku. Predchádzajúce strategické ciele sa stávajú dobrým východiskom manažérov pri tvorbe novej stratégie. Ciele ovplyvňujú celú budúcu existenciu podniku, preto je potrebné využívať intuitívne, kreatívne, kvalitatívne myslenie a vyvarovať sa paradigmám.⁵⁴

Stanovanie strategických cieľov vychádza z analýzy okolia, z analýzy silných a slabých stránok podniku a na odhade príležitostí a hrozieb. Obsahuje aj silný subjektívny prvok, pretože je výrazom snahy vrcholového manažmentu podniku, jeho odvahy, zámerov i kvalifikácie.

Vrcholové strategické ciele sa členia do štyroch skupín. Prvú skupinu tvoria ciele na trhu, ktorých ofenzívnosť môže byť založená na vysokom tempe rastu, výraznom znížení nákladov, radikálnom zvýšení kvality výroby či úrovne servisu, usporiadaní distribučných sietí a podobne. Ofenzívnosť sa musí prejavovať na výraznom raste ekonomického podniku. Strategické ciele musia byť formulované na základe princípov strategického myslenia a dovedené až do konkrétnej podoby. Druhou skupinou sú ekonomické ciele, vychádzajúce z prevedených analýz, berúc do úvahy špecifiká podniku a jeho reálnej situácie. V určitých prípadoch môžu podniky úspešne prežiť s minimálnym ziskom alebo bez zisku pokiaľ zaistí likviditu. Podnik, ktorý nemá dostatočne zabezpečenú likviditu, napriek vysokému zisku sa môže dostať do značných problémov. Tretiu skupinu predstavujú majetkové ciele. Ciele vzťahujúce sa k majetku

⁵³ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 64 - 65. ISBN 978-80-89291-04-5.

⁵⁴ KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, s. 22. ISBN 80-7226-6578.

môžu byť v rôznych podnikoch odlišné. Závisí od preferencií daného podniku, aký cieľ považuje za kľúčový. Štvrtou skupinou sú ciele v oblasti kvalifikácie a motivácie.

Ekonomizácia a komercializácia myslenia všetkých pracovníkov je prvoradou úlohou podniku. Je nutné zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov vo viacerých profesiách. Tým sa podnik stáva flexibilnejším v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí. V oblasti stimulácie je nutné vybudovať systémy, ktoré umožnia odpovedajúcim spôsobom odmeňovať pracovníkov, ktorí sa mimoriadne zaslúžili o rozvoj a vysokú efektívnosť podniku.⁵⁵

Podriadení by sa mali podieľať pri stanovení cieľov a úloh. Tým sa dosiahne skutočného stotožnenia sa s cieľmi a záväznosti. Úlohou top manažmentu je pravidelné uisťovanie, že ciele nižších úrovní im nie sú nariaďované alebo podsúvané zhora.

Tvorba cieľov smeruje k náročným, ale dosiahnuteľným cieľom, ktoré berú na zreteľ osobné prednosti a nedostatky podriadených a stav prostredia. Je potrebné jasne špecifikovať ciele, stanoviť časový rámec a poradie dôležitostí cieľov.⁵⁶

Formulácia strategických cieľov podniku závisí okrem špecifikácie cieľov, stanovenia časového horizontu a poradia dôležitostí cieľov, aj od verifikovania konzistentnosti cieľov, kedy plnenie jedného cieľa nesmie byť v rozpore s plnením cieľa iného. Nesúlad cieľov by viedol k zásadnému zníženiu efektívnosti podniku ako celku. Ďalej je potrebné definovať kľúčové faktory úspechu. Pre každý cieľ existujú oblasti, na ktoré by mal podnik sústreďovať svoju pozornosť, pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Podstatné je vybrať len tie naozaj dôležité. Vytvorený systém merania je nevyhnutný, aby podnik bol schopný identifikovať úroveň, do akej sa jej darí jednotlivé kľúčové faktory úspechu plniť. Potrebné je navrhnuť niekoľko variantných strategických projektov, pre výber tých, ktoré poskytujú najväčšiu synergiu. Pri navrhovaní strategických projektov je nutné dbať na to, aby po dosiahnutí stanovených cieľov, teda za tri až sedem rokov zabezpečili silnú konkurenčnú pozíciu a pripravenosť uspieť v silnej trhovej konkurencii. Túto situáciu je možné dosiahnuť práve prostredníctvom projektov

⁵⁵ SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Stratégie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex 1998, s. 48 - 51. ISBN 80-85780-93-3.

⁵⁶ VOCHOZKA, M., P. MULAČ et al.. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 337. ISBN 978-80-247-4372-1.

zameraných na stále rozvíjanie konkurenčných výhod podniku, procesných kompetencií, vzťahov so zákazníkmi a rozvojom strategických partnerstiev.⁵⁷

Strategické ciele by mali byť komplexné a konzistentné, je nutná ich nadväznosť a splnenie jedného z nich musí podporovať splnenie ostatných tak, aby sa dosiahol synergický efekt. Realizácia strategických cieľov uvádza stratégiu do života.⁵⁸

1.6.6 Tvorba stratégie podniku

Stratégia podniku vyjadruje, ako sa bude podnik usilovať o dosiahnutie stanovených cieľov. Ukazuje smer, ktorým sa organizácia musí vydať, aby dosiahla maximálnej výkonnosti vo všetkých oblastiach – dodania hodnoty zákazníkovi, ekológii, sociálnu zodpovednosť a prínos ľudskej spoločnosti, kvalitu a zisk vlastníkom a zamestnancom. Aby si organizácia zabezpečila dlhodobú prosperitu je nutné, aby vykonávala viac než len to, čo sa od firmy očakáva.⁵⁹

„Stratégia je vyhlásenie zámeru, definovaného v dlhodobom zmysle. Pochopenie celého procesu, ktorý to predstavuje, a predchádzanie prípadným nástrahám vám pomôže plánovať úspešné stratégie“⁶⁰.

Existuje rada strategických modelov, ktoré pomáhajú manažérom porozumieť, v akom vzťahu sú stratégie ich podnikov k okolitému prostrediu. Na stratégiu podniku je možné pozeráť štyrmi základnými spôsobmi. Jedná sa o stratégie stabilizácie, expanzie, útlmu a kombináciu predchádzajúcich.

Stratégiu stabilizácie sledujú podniky, ktoré pokračujú s rovnakými výrobkami alebo službami na rovnakých trhoch s tým, že sa sústreďujú na zlepšovanie svojich výkonov. Stratégia môže byť zvolená pre zvýšenie zisku zlepšovaním efektivity súčasných činností.

⁵⁷ TREND. *Ako formulovať strategické ciele firmy*. [online]. © 13. 5. 2004 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-M%C3%A1j/ako-formulovat-strategicke-ciele-firmy.html>

⁵⁸ SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998, s. 50 - 51. ISBN 80-85780-93-3.

⁵⁹ ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 55 - 56. ISBN 80-86419-41-X.

⁶⁰ BRUCE, A. *Strategické myslenie*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovart, 2002, s. 9. ISBN 80-7145-657-8.

Stratégiu expanzie sledujú podniky, ktoré rozširujú svoju činnosť o ďalší výrobok alebo službu, rozširujú svoje funkcie alebo pôsobenie na trhoch.

Stratégiu útlmu volia podniky, ktoré vidia nutnosť redukovať svoje výrobky alebo služby, funkcie alebo trhy, prípadne sa zamerali na zlepšenie svojich funkcií. Rozhodnutie pre voľbu útlmovej stratégie je pre manažérov veľmi zložitý, pretože naznačuje zlyhanie. Napriek tomu môže byť využitá k tomu, aby zmenila negatívne trendy a zabezpečila zdroje pre inováciu, nové výrobky alebo nové trhy.

Stratégiu kombinácie sledujú podniky, ktoré vedome zavádzajú v rovnakej dobe, v jednotlivých strategických podnikateľských jednotkách rozdielne stratégie alebo zamýšľajú v budúcnosti použiť niekoľko po sebe rozdielnych stratégií.⁶¹

Pomocou syntézy výsledkov strategickej analýzy sa získava predstava o tom, ktorá zo strategických variantov najlepšie spĺňa požiadavky, formulované vo vízii a strategických cieľoch organizácie. Pred výberom variantu stratégie je nutné brať do úvahy kritéria vhodnosti, realizovateľnosti a prijateľnosti. Kritérium vhodnosti hodnotí, či navrhovaná stratégia je schopná prekonať potenciálne hrozby a slabé stránky podniku a naopak využívať príležitosti, silné stránky a špecifické prednosti podniku. Kritérium realizovateľnosti posudzuje, či sú pre navrhovanú variantu k dispozícii potrebné zdroje. Kritérium prijateľnosti vyjadruje, či je daný variant stratégie akceptovateľný pre zainteresované skupiny.

Do úvahy sa berú aj riziká, ktoré sú spojené s realizáciou jednotlivých variantov stratégie. Potrebné je riziká identifikovať vhodnými metódami, vyhodnotiť spracovaním mapy rizík a kvantifikovať, respektíve zmerať všetko, čo je možné.

Pre hodnotenie rizík je k dispozícii celá rada špeciálnych metód. Jednou zo zvláštností strategického manažmentu je skutočnosť, že rozhodnutie o výbere stratégie k realizácii nie je uskutočnené iba na základe mechanickej kombinácie údajov alebo prevedených výpočtov súvisiacich s disponibilitou zdrojov a iných kvantitatívnych údajov. Významnú úlohu hrá osobnosť majiteľa podniku, intuícia top manažmentu, jeho túžba

⁶¹ KOŠŤAN, R. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, s. 89 - 91. ISBN 80-7226-6578.

po zmenách, ambicióznosť. Ich vplyv je významný ako pri formulovaní, tak aj pri implementácii stratégie podniku.⁶²

1.7 Implementácia stratégie

Po logicky zdôvodnenej formulácii stratégie nasleduje najzložitejšia fáza procesu strategického riadenia, implementácia stratégie. Implementácia stratégie môže obsahovať postupy zmien, ktoré sa týkajú trhu, pracovníkov, organizačných jednotiek, cenovej politiky podniku, zariadení a podobne. Implementácia konkrétnej stratégie je závislá od typu a veku podniku, od typu a veku trhu, na dostupných zdrojoch a na iných faktoroch, ktoré spôsobujú unikátnosť každej implementovanej stratégie.⁶³

Aby strategické plánovanie a riadenie pri realizácii stratégie bolo efektívne, je nutné mať vytvorené určité predpoklady. Dôležitou prvou úlohou je zabezpečiť organizačné podmienky pre rozpracovávanie prijatej stratégie a jej realizácie vo forme dlhodobých plánov, rozpočtov, programov a ďalších súvisiacich plánovacích dokumentov. V organizačnej smernici je jasne zakotvené, ktoré organizačné a riadiace zložky za ktoré činnosti zodpovedajú a aké majú právomoci a kompetencie. Druhým predpokladom pre úspešnú implementáciu stratégie je existencia klímy, podporujúca strategické plánovanie. Treťou podmienkou realizácie stratégie vykazuje možnosť rozpracovania stratégie do formy nadväzujúcich plánov, rozpočtov a programov iba vtedy, pokiaľ top manažéri jasne definujú rozhodujúce strategické ciele, podmienky a predpoklady vyplývajúce z prijatej stratégie a riadne s nimi oboznámia všetkých, kto sa na plánovaní podieľa.⁶⁴

Dôležitý význam pre úspešnú realizáciu stratégie má efektívne využitie personálneho potenciálu podniku. Navrhovaná stratégia môže byť účinná iba za predpokladu harmonického zladenia rolí manažérov a vodcov. Riadiaca a kontrolná práca pri riadení vzťahov v podniku nie je to isté, ako používanie kreativity a imaginácie k tomu, aby sa

⁶² SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 154-155. ISBN 80-86419-47-9.

⁶³ TICHÁ, I. a. J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, s. 150. ISBN 80-213-0922-9.

⁶⁴ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 156. ISBN 80-7179-453-8.

podnik pohol z miesta. Manažéri sa usilujú o zníženie rizika, zatiaľ čo vodcovia hľadajú také možnosti, ktoré v sebe nesú nielen veľké riziká, ale aj zisky.⁶⁵

Náležitá informovanosť a motivácia všetkých zamestnancov podieľajúcich sa na realizácii stratégie sa stáva ďalším predpokladom pre úspešnú implementáciu zvolenej stratégie. Posledným piatym predpokladom je kontrola priebehu realizácie stratégie. Na základe analýzy vývoja vonkajšieho prostredia firmy, s ohľadom na nové príležitosti a hrozby a zhodnotenia silných a slabých stránok, sa podľa zistených informácií upresňuje a reviduje stratégia a plány na ňu nadväzujúce.⁶⁶

1.8 Kontrola

Záverečnou fázou procesu strategického manažmentu je kontrola, vytvárajúca podnety pre vznik spätnej väzby s prechádzajúcimi fázami. Kontrola nie je iba preventívnou činnosťou, či porovnávanie konečného výsledku s plánovaným. V širšom význame zahŕňa uvedenú činnosť, ale obsahuje aj proces regulácie, pričom sa pri nej osobitne zdôrazňuje analytický charakter a prijímanie konkrétnych opatrení.

Poslaním kontroly je včas a hospodárne objaviť odchýlky v riadenom procese, ktoré predstavujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou. Odchýlky môžu byť pozitívne alebo negatívne.

Výstupmi kontrolného systému sú hlásenia opisujúce priebeh kontrolovaných procesov, ako aj návrhy opatrení. Existujú dva základné spôsoby vykonávania kontroly. Vnútoraná kontrola je charakteristická dôsledným dozeraním na podriadených, hierarchickou štruktúrou kontrolórov a využívaním formálnych kontrolných nástrojov. Druhým spôsobom vykonávania kontroly je samokontrola, či už riadiaceho subjektu alebo riadeného objektu.⁶⁷

Správanie zamestnancov možno ovplyvňovať aj kontrolou, pretože vyzdvihuje potrebu zosúladenia s požiadavkami stratégie. Kontrolný systém ako nástroj komunikácie

⁶⁵ TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, s. 151. ISBN 80-213-0922-9.

⁶⁶ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 156 - 157. ISBN 80-7179-453-8.

⁶⁷ SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, s. 420 - 421. ISBN 978-80-89291-04-5.

a motivácie môže pozitívne odchyľky od stanovených cieľov a prijatých kritérií odmeňovať a negatívne odchyľky sankcionovať. Kontrola sa stáva efektívnou, pokiaľ sú dosiahnuté očakávania, respektíve ciele podniku. Potrebné je, aby kontrolný systém bol pružný, aby poskytoval možnosť manažérom včas reagovať na neočakávané udalosti.⁶⁸

Kontrola nemôže byť zameraná len na vnútorné procesy podniku. Pre docielenie účinnosti kontroly je nutné, aby manažment kontroloval, ako strategické zámery odpovedajú zmenám, ktoré prebiehajú vo vonkajšom prostredí. Sledovanie zmien je dôležité predovšetkým v turbulentnej dobe podnikateľského prostredia.⁶⁹

Uvedené základné kroky sú platné pre strategickú, operačnú i taktickú kontrolu, napriek určitým rozdielom. Strategický kontrolný systém by nemal byť len pasívnou spätnou väzbou ex post, ktorá združuje a distribuuje informácie. Jeho významnou úlohou je objavovať možné prekvapenia a príznaky nepriaznivých trendov, v správnom čase varovať pred hrozbami a signalizovať nezvyčajné alebo veľké odchyľky od plánu.⁷⁰

Strategická kontrola, vzhľadom na jej dlhodobý a dynamický charakter, ako aj neurčitý charakter ekonomického prostredia, vychádzajúc z časového horizontu stratégie, si vyžaduje špecifické kontrolné metódy. Nejedná sa iba o kontrolu výsledkov, čiže o klasickú následnú kontrolu. Významná je verifikácia stratégie z hľadiska jej správnosti a adekvátnosti postupov zvolených pri jej príprave. Na základe toho dochádza k prehodnoteniu východiskových hypotéz a prognóz vývoja okolia, ako aj k posúdeniu. Modifikácia hypotéz nevyžaduje vypracovanie novej stratégie.

Proces strategickej kontroly je podstatne komplikovanejší ako pri kontrole bežných operácií. Je potrebné, aby tento systém bol koherentný s ostatnými zložkami celkového kontextu implementácie stratégie, t. j. so systémom plánovania, motivácie a organizačnou štruktúrou. Tak vznikne predpoklad strategickej adaptability organizácie, ktorá predstavuje jeden z kľúčových faktorov jej dlhohodej ekonomickej prosperity.⁷¹

⁶⁸ ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012, s. 263 - 264. ISBN 978-80-8078-530-07.

⁶⁹ DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Manažment integrace tvrdých a měkkých pvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 305. ISBN 78-80-7400-003-4.

⁷⁰ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009, s. 355. ISBN 978-80-89393-08-4.

⁷¹ VOLOŠIN, M. *Strategický manažment podniku*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007, s. 200. ISBN 978-80-225-2474-2.

PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Na základe teoretického vymedzenia zásadných strategických postupov strategického manažmentu, bol v druhej časti práce realizovaný prieskum, s cieľom identifikácie podstatných činiteľov ovplyvňujúcich strategické jednanie vybraného podniku. Prieskum pozostáva z troch častí. Prvú časť tvorí analýza makroprostredia, zahŕňajúca typické makroekonomické sekcie, ovplyvňujúce vznik a vývoj podnikateľskej činnosti v kúpeľnom cestovnom ruchu. Druhú časť tvorí analýza konkurencie, zaoberajúca sa cieľmi, ukazovateľmi trhového postavenia, konkurenčnými výhodami a naopak nevýhodami vybraných kúpeľných spoločností západného Slovenska. Tretiu časť tvorí analýza mikroprostredia, zaoberajúca sa konkrétnym kúpeľným miestom a základnými ukazovateľmi charakterizujúce postavenie podniku Liečebné Kúpele Trenčianske Teplice.

2.1 Analýza makroprostredia

Kúpeľný cestovný ruch je formou cestovného ruchu, vyžadujúci existenciu zdravotníckych zariadení, ktoré prostredníctvom liečivých zdrojov pôsobia na ľudský organizmus svojou teplotou, chemickým zložením alebo mechanickým tlakom. Okrem prírodných liečivých zdrojov je nutná existencia vhodného fyziatrického prostredia, estetického prírodného prostredia a spoločensko-kultúrneho života kúpeľného mesta.⁷²

Vonkajšie prostredie priamo nesúvisí s cestovným ruchom, ale napriek tomu ovplyvňuje ponuku a dopyt po cestovnom ruchu. Analýza vonkajšieho prostredia pozostáva z piatich základných typov prostredia, a to z politicko-legislatívneho, ekonomického, sociálneho, technologického a ekologického prostredia.⁷³

⁷² ORIEŠKA, J. *Služby cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Trian, 1998, s. 121. ISBN 80-8055-110-3.

⁷³ KOMPASOVÁ, K. *Základy cestovného ruchu*. [online]. © 24. 09. 2010 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: http://www.euroregion-vdi.sk/manazer/images/prednasky/14.Zaklady_cestovneho_ruchu.pdf

Spoločnosť Kúpele Trenčianske Teplice, a. s. je akciová spoločnosť, ktorá vznikla v roku 1995, so sídlom v Trenčianskych Tepliciach. Aby bolo možné posúdiť súčasnú situáciu na kúpeľnom trhu a na základe toho zhodnotiť strategické zámery Kúpeľov Trenčianske Teplice do budúcnosti, je potrebné poznať externé prostredie, ktoré svojimi základnými typmi ovplyvňuje podnikateľské prostredie.

Politické a legislatívne prostredie

Existencia kúpeľov na Slovensku je podmienená zákonným uznaním prírodných liečivých zdrojov. V súčasnosti poskytuje liečebné a relaxačné procedúry na Slovensku dvadsať kúpeľných zariadení, s využitím klimatických, balneologických a klimaticko-balneologických podmienok celosvetového a medzinárodného významu.

Z hľadiska legislatívy je podnikanie upravené zákonom č. 538/2005 Z. z. o prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Kúpeľný cestovný ruch ďalej upravuje zákon č. 277/2001 Z. z. o zdravotnej starostlivosti a vyhláška č. 176/2013 materiálno-technické vybavenie prírodných liečebných kúpeľov a kúpeľných liečební.⁷⁴

Legislatíva koncom roka 2011 obmedzila prípady, kedy zdravotná poisťovňa pacientovi uhradza kúpeľný pobyt v plnej výške. Aj toto opatrenie sa odzrkadlilo na nižších príjmoch kúpeľov, pre odliv klientov, ktorým by pôvodne pobyt platila zdravotná poisťovňa.

V dôsledku zmeny legislatívy 10 % návrhov na kúpeľnú liečbu bolo zdravotnými poisťovňami zamietnutých, pre nesplnenie indikačných kritérií. Naopak dostupnejšou sa stala liečba iba pre ľudí s nervovosvalovými degeneratívnymi ochoreniami, ktoré sa preložili z kategórie čiastočnej hradených do kategórie plne hradených.⁷⁵

⁷⁴ VOYAGEMAGAZIN. *Kúpeľníctvo na Slovensku včera a dnes*. [online]. © 15. 3. 2008 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.voyagemagazin.sk/2008/03/kupelnictvo-na-slovensku-vcera-a-dnes/>

⁷⁵ RIFAIOVÁ, D. *Kedy kúpele zaplatí poisťovňa*. [online]. © 6. 8. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/kedy-kupele-zaplatai-poistovna.html>

Ekonomické prostredie

Významný trend hospodárskeho vývoja Slovenska tvorí tempo hospodárskeho rastu. V roku 2010 a 2011 prežívala európska ekonomika oživenie, ale v roku 2012 bolo oživenie prerušené vlnou recesie. Z hľadiska výsledkov hospodárskeho rastu patrilo Slovensko v roku 2012 medzi niekoľko pomerne úspešných európskych krajín. Rast hrubého domáceho produktu sa síce spomalil, no nepohol sa do mínusovej polohy. V poradí európskych krajín, ktoré bolo zostavené podľa indexu HDP (2012/2009), po vedúcom Poľsku a druhom Švédsku sa Slovensko umiestnilo na tretej priečke.⁷⁶

Slovenská republika pokračovala v medziročnom raste hrubého domáceho produktu aj v 3. štvrťroku 2013. Tempo rastu HDP sa oproti HDP v bežných cenách v 1 ÷ 3 štvrťroku v porovnaní s 1 ÷ 3 štvrťrokom 2012 zvýšil o 1,4 %. V stálych cenách sa tempo medziročného rastu HDP zmiernilo o 1,6 percentuálneho bodu na 0,7 %.⁷⁷

Ďalším vplyvom pôsobiaci na hospodárky rast, plánovanie investícií alebo na kúpyschopnosť obyvateľov je inflácia. V roku 2010, vplyvom prudkého oslabenia dopytu v čase krízy v priemere dosiahla 1 %. V ďalšom roku dosiahol priemerný rast cien 3,9 %. V roku 2012 sa rast cien pohyboval na približne vysokých úrovniach, keď inflácia klesla o 0,3 %. V roku 2013 tempo rastu cien sa znižovalo na 1,4 %. V súčasnom období za pomalším rastom spotrebiteľských cien stojí najmä oslabený spotrebiteľský dopyt.⁷⁸

Zamestnanosť vplyvom hospodárskej krízy prechádzala v rokoch 2010 – 2011 pozvoľným zotavovaním, napriek tomu v roku 2012 vývoj ozdravovania ustrnul. Dôkazom toho bolo nielen slabý medziročný rast zamestnanosti, ale aj nárast počtu nezamestnaných.

V sledovanom období, nezamestnanosť narastala v roku 2009, 2010. V roku 2009 dosahovala 12,1 %, v roku 2010 sa nezamestnanosť zvýšila na 14,4 %. V roku 2011 sa

⁷⁶ MORVAY, K. et al.. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2012 a výhľad do roku 2014*. Bratislava: RETRO-PRINT 2013. ISBN 978-80-7144-208-0. Dostupné z:

http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/222_hv_na_internet.pdf

⁷⁷ STATISTICS. *Hrubý domáci produkt v 3. Štvrťroku 2013*. [online]. © 4. 12. 2013 [cit. 2014-02-14].

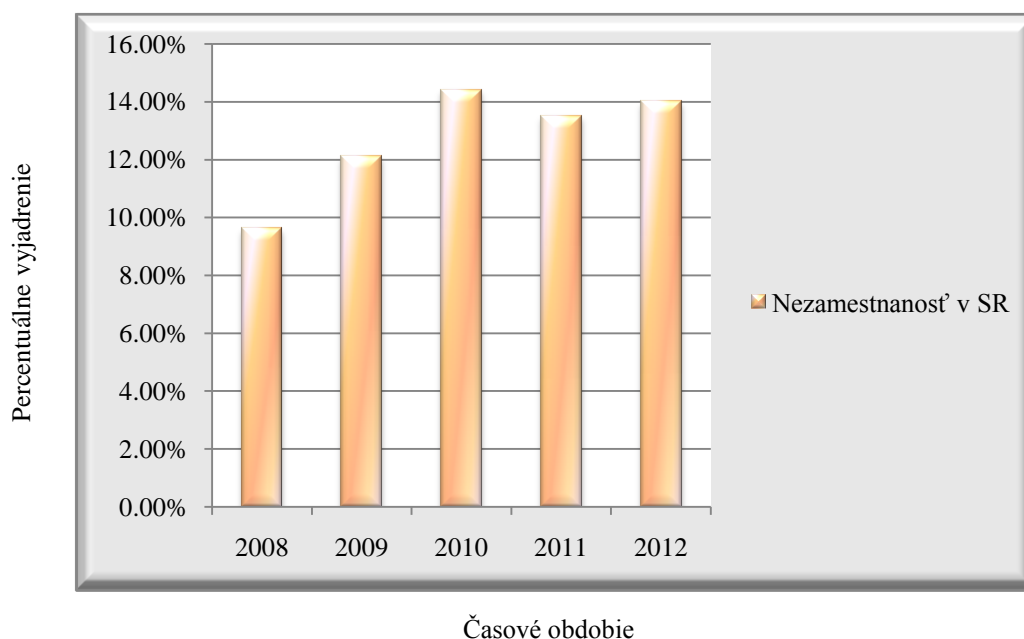
Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=76831>

⁷⁸ SITA. *Inflácia na Slovensku sa blíži k historickým minimám*. [online]. © 12.12.2013. [cit. 2014-02-22].

Dostupné z: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/inflacia-na-slovensku-je-slaba-ceny-v/767346-clanok.html>

podarilo nezamestnanosť znížiť na 13,6 %. Napriek tomu od roku 2012 nezamestnanosť opäť stúpa. Aj v prvom polroku 2013 sa nezamestnanosť medziročne zvýšila o 3,6 %. Miera nezamestnanosti sa tak zvýšila na 14,3% .⁷⁹

Graf 1: Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike



Zdroj:⁸⁰

Stav ekonomického hospodárstva krajiny vplýva na rozvoj cestovného ruchu. V rokoch 2009 až 2010 kúpeľný cestovný ruch zažíval pokles návštevnosti. Od roku 2012 sa napriek prevládajúcej ekonomickej situácii kúpeľná návštevnosť zvýšila.⁸¹

Sociálne prostredie

Životná úroveň obyvateľstva je vykazovaná v raste, resp. poklese hrubého domáceho produktu. Vo všeobecnosti platí, že so zvyšovaním životnej úrovne sa zvyšuje aj dopyt po tovaroch a službách, ale platí aj opak.

⁷⁹ STATISTICS. *Nezamestnanosť v 2. Štvrťroku 2013*. [online] © 04. 09. 2013 [cit. 2014-02-14].

Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=72311>

⁸⁰ KURZY-ONLINE. *Nezamestnanosť v SR, história rok 2012*. [Online]. © 2011-2014 [cit. 2014-02-14].

Dostupné z: <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/nezamestnanost/2012/>

⁸¹ BEŇOVÁ, Z. *Do kúpeľov chodí viac ľudí, platia si ich však sami*. [online]. © 20. 5. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/281112-do-kupelov-chodi-viac-ludi-platia-si-ich-ovsak-sami/>

Ukazovateľ HDP patrí medzi ukazovatele, ktoré popisujú životnú úroveň obyvateľstva. Napriek tomu obyvatelia hodnotia kvalitu svojho života najmä prostredníctvom toho, či sú zamestnaní, akým množstvom finančných prostriedkov disponujú, čo sa neskôr odráža aj v nákupných preferenciách obyvateľstva aj v sektore cestovného ruchu.⁸²

Novela zákona o ochrane nefajčiarov o zákaze fajčenia v areáloch nemocníc a liečební, na verejnosti autobusových a železničných nástupíšť, sa rozšírila o zákaz fajčiť aj v obchodných domoch a v zariadeniach spoločného stravovania, v ktorých sa pokrmy a nápoje len predávajú. Zákon upravuje činnosť reštauračných a pohostinských zariadení, ktoré musia vytvoriť pre fajčiarov stavebne oddelenú časť. Prijatý zákon sa prejavuje ako zdravotná výchova obyvateľov, uvedomenie si zodpovednosti za vlastné zdravie, ale aj za zdravie druhého. Vznik nových sociálnych trendov podnecuje k rýchlej obratnosti aj kúpeľný cestovný ruch.⁸³

Vznik, rozvoj a zánik kúpeľných miest súvisel s možnosťami daného regiónu, historickým obdobím, kultúrnymi vplyvmi obyvateľstva, či inými vplyvmi, ktoré pôsobili na dynamiku vývoja kúpeľníctva. V minulosti boli pre kúpeľný turizmus typické tradičné liečebné pobyty, s cieľom zmierniť nepríjemné symptómy ochorenia, udržať a zlepšiť zdravotný stav chorých.

V 90. rokoch sa udiali výrazné zmeny v nákupných zvyklostiach obyvateľstva, dochádzalo k masívnemu rastu počtu obchodov, otvorenie hraníc viedlo k medzinárodnej integrácii, čo predstavovalo širšie príležitosti ako podnikom, tak aj spotrebiteľom. Rozvojom cestovného ruchu, postupnou diverzifikáciou produktov na trhu, sa podľa požiadaviek spotrebiteľov dostávajú do popredia krátkodobé regeneračné a rekondičné pobyty pre zdravých klientov alebo klientov ohrozených populačnými ochoreniami. Kúpeľná starostlivosť sa tak v 21. storočí stáva synonymom prevencie, imagu a investície do vlastného zdravia.⁸⁴

⁸² OPENIAZOCH. *Životná úroveň Slovákov je ôsma najnižšia v EÚ, od roku 2008 sa zvýšila len nepatrne*. [online]. © 25. 6. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/136068/Zivotna-uroven-Slovakov-je-osma-najnizsia-v-EU-od-roku-sa-zvysila-len-nepatrne>

⁸³ BENKO, J. *Od júla 2013 platí zákaz fajčenia v obchodných domoch (novela zákona o ochrane nefajčiarov)*. [online]. © 25. 5. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/963/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/od-jula-plati-zakaz-fajcenia.xhtml>

⁸⁴ VOYAGEMAGAZIN. *Kúpeľníctvo na Slovensku včera a dnes*. [online] © 15. 3. 2008 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.voyagemagazin.sk/2008/03/kupelnictvo-na-slovensku-vcera-a-dnes/>

Technologické prostredie

Proces globalizácie prináša so sebou nové skutočnosti a tým vytvára pre podnikateľské subjekty nové trhové podmienky, medzi ktoré možno zahrnúť aj nové technické a technologické poznatky.⁸⁵

Vplyvom globalizácie sa svet stáva dostupnejší. Dostupnosť sa odráža od skracovania potrebného času na presun ľudí, služieb, tovaru a informácií z jedného miesta na iné.

Informačné a komunikačné technológie sa stávajú hlavným prostriedkom oslovovania klientov. V kúpeľníctve umožňujú rezervovanie ubytovania a procedúr, predaj produktov a služieb v kúpeľníctve, riadenie technických zariadení prostredníctvom informačných technológií a pod. Internet ako jeden z nástrojov informačných technológií umožňuje potenciálnym klientom získať bližšie informácie o kúpeľnom zariadení ešte skôr, ako dané zariadenie navštívi. Nejedná sa len o ponuku služieb, ale aj referencie o zariadení, čo výrazne ovplyvňuje rozhodovanie zákazníka. Využívanie informačných technológií a systémov je pre kúpeľníctvo nevyhnutnosťou. Jedná sa o systémy, ktoré zabezpečujú ľahší prístup k informáciám, finančným údajom, umožňujú jednoduchšie riadenie prevádzky, rýchlu spätnú väzbu a pod.⁸⁶

Pre kúpele predstavuje dobrá dopravná dostupnosť jeden z kľúčových faktorov, ktorý má pozitívny, príp. negatívny vplyv na atraktivnosť miesta. Rozvojom dopravy sa zvyšuje dostupnosť cieľového miesta a tým aj konkurencieschopnosť podnikateľského subjektu.

Dopravná infraštruktúra na Slovensku zahŕňa všetky dostupné formy dopravy. V krajine ponúka leteckú dopravu šesť medzinárodných letísk, najväčšie je Letisko M. R. Štefánika v Bratislave. Cestná sieť slúži najmä automobilovej doprave. Tvoria niekoľko úsekov diaľnic, cesty pre motorové vozidlá, štátne cesty I. a II. triedy a vedľajšie cesty. Z približne 18 000 km verejných cestných komunikácií tvoria cesty

⁸⁵ ČERVENÁ, K. *Makroekonomické prostredie v SR a jeho vplyv na podnikateľskú sféru*. [online] © 2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z:

https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2010/files/prispevky/03_ekonomicke_aspekty/Cervena_Karolina_%284453%29.pdf

⁸⁶ BARVIČÁKOVÁ DROTÁROVÁ, E. *Vplyv globalizácie na kúpeľný cestovný ruch, trendy a megatrendy v tomto sektore*. [online]. © 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z:

http://of.euba.sk/merkur_2012_cd/prispevky/Barvir%C4%8D%C3%A1kov%C3%A1%20Drot%C3%A1rov%C3%A1_Eva.pdf

I. triedy takmer 17 %. Železničnú dopravu tvorí nákladová a osobná preprava, popritom sieť železníc spája väčšinu slovenských miest. Slovensko patrí medzi európske krajiny s najrozvinutejšou autobusovou dopravou. Pre lodnú dopravu má veľký význam rieka Dunaj, ktorá spája Slovensko s Rakúskom a Maďarskom a prostredníctvom kanálu Dunaj-Rýn-Mohan prepája Severné more s Čiernym morom.⁸⁷

Ekologické prostredie

Prudké zmeny, ktoré nastali v 20. storočí v Slovenskej republike, vyvolali nepriaznivý dopad na životné prostredie. Jednalo sa o dlhodobú exploatáciu prírodných zdrojov, vnášanie cudzorodých látok do prostredia, hromadenie odpadov, deformácia štruktúry slovenskej ekonomiky, nedomyslené zásahy do prostredia a zastaranosť výrobných technológií.

Narušenie rovnováhy krajiny má negatívny vplyv na cestovný ruch, najmä kvôli závislosti rozvoja cestovného ruchu od rozsahu primárnej ponuky. Napriek tomu rozvoj cestovného ruchu môže viesť k enviromentálnej zadĺženosti.

Problém ochrany životného prostredia rieši rozsiahly dokument Stratégia trvalo udržateľného rozvoja, tzv. Agenda 21. Je to prvý celosvetový dokument o dosahovaní trvalo udržateľného rozvoja v rôznych sférach. Cieľom je kultúrny a ekonomický život na primeranej úrovni, nedevastovanie zložiek životného prostredia, bezohľadné nečerpanie prírodných zdrojov budúcim generáciám.⁸⁸

2.2 Analýza konkurencie

Kúpeľný cestovný ruch má v západnej časti Slovenska široké zastúpenie. Bohatosť liečivých, minerálnych a termálnych vôd, priaznivé klimatické podmienky a kultúrno-historické lokality vytvárajú predpoklad pre rozmach kúpeľníctva.

⁸⁷ SACR. *Dopravné informácie*. [online]. © 2008 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.sacr.sk/slovensko/dopravne-informacie/>

⁸⁸ EUROEKONOM. *Stav životného prostredia na Slovensku*. [online]. © 2004-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomia/ekonomika-zivotneho-prostredia/stav-zivotneho-prostredia-na-slovensku/>

Vo vzdialenosti 55 km od kúpeľov Trenčianske Teplice poskytujú liečebnú starostlivosť ďalšie kúpeľné podniky. Jedná sa o Kúpele Piešťany, a. s., Kúpele Bojnice, a. s. a Kúpele Nimnica, a. s.

Dôvod existencie konkurenčného prostredia spočíva v približne rovnakom indikačnom zameraní podnikov. Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a. s. sú prostredníctvom liečivých zdrojov zaradené do totožných indikačných skupín práve tak, ako kúpele Trenčianske Teplice. Kúpele Bojnice, a. s. sa zhodujú s tromi indikačnými skupinami, do ktorých patria kúpele Trenčianske Teplice. Výnimkou je indikačná skupina X. Kožné choroby. Liečivý zdroj Kúpeľov Nimnica, a. s. sa zhoduje s tromi indikačnými zameraniami kúpeľov Trenčianskych Teplíc, napriek tomu zasahujú aj do iných indikačných skupín, do ktorých kúpele Trenčianske Teplice nie sú zahrnuté.

2.2.1 Analýza Slovenských liečebných kúpeľov Piešťany, a. s.

Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a. s. sa nachádzajú v rovnomennom meste Piešťany, v západnej časti Slovenskej republiky, rozprestierajúc sa nad západnými svahmi Považského Inovca v nadmorskej výške 162 metrov nad morom.⁸⁹

Kúpele Piešťany rovnako ako kúpele Trenčianske Teplice vďačia za svoju povesť predovšetkým prírodným prameňom termálnej minerálnej vody. Prírodné zdroje, stredne mineralizovaná, síranovo-hydrogénuhličitanová, vápenato-sodná, sírna, horúca voda a liečivé sírne bahno, boli základom pre vznik piešťanských kúpeľov.

V súčasnosti piešťanské kúpele majú v ponuke 60 rôznych liečebných procedúr, pričom základom ostalo využívanie prírodných zdrojov, ktoré sa kombinuje s rehabilitáciou, vodoliečbou, masážami, uhličitou terapiou, elektroliečbou, svetlo-liečbou, teploliečbou a relaxačnými procedúrami.⁹⁰

Z hľadiska indikácie sú kúpele zaradené do skupiny VI. Nervové choroby, skupiny VII. Choroby pohybového ústrojenstva, X. Kožné choroby a do skupiny XII. Choroby z povolania. V kúpeľoch sa liečia najmä ochorenia pohybového aparátu, reumatické

⁸⁹ KUPELE. *Kúpele Piešťany*. [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.piestany.kupele.org/>

⁹⁰ INTERSPA. *Piešťany kúpele – Slovensko*. [online]. © 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.interspa.sk/piestany-kupele>

zápalové ochorenia, stavy po úrazoch a operáciách, niektoré neurologické ochorenia, civilizačné ochorenia a liečba obezity.⁹¹

Víziou liečebných kúpeľov Piešťany je udržať si svoju pozíciu popredných európskych liečebných kúpeľov, pokračovať v orientácii na liečebné pobyty, čo predstavuje v prvom rade výzvu pre lekárske personál. Na základe toho je cieľom vytvoriť tím ľudí, ktorí budú poskytovať nielen vysoko profesionálne lekárske služby, ale i dobrú komunikáciu s pacientmi. Súčasťou vízie je vypočutie si pacienta, reflektovanie jeho predstáv a získanie pacienta pre aktívnu spoluprácu nielen počas pobytu.⁹²

Kúpele Piešťany rovnako ako Trenčianske Teplice zachytili trend redukčných procedúr beauty a relaxačných procedúr, ktorými sa usilujú o vzbudenie záujmu, ako domácej, tak aj zahraničnej klientely. Konkurenčnou prednosťou kúpeľov je vytvorenie kozmetickej rady, určených pre dospelých, ženy a mužov, vďaka čomu vyhľadávajú piešťanské kúpele klienti z celého sveta. Využitím komodity liečivého bahna v širšom rozsahu docielili zvýšenie renomé kúpeľov Piešťany, a to nielen v oblasti medicíny a kúpeľníctva.⁹³

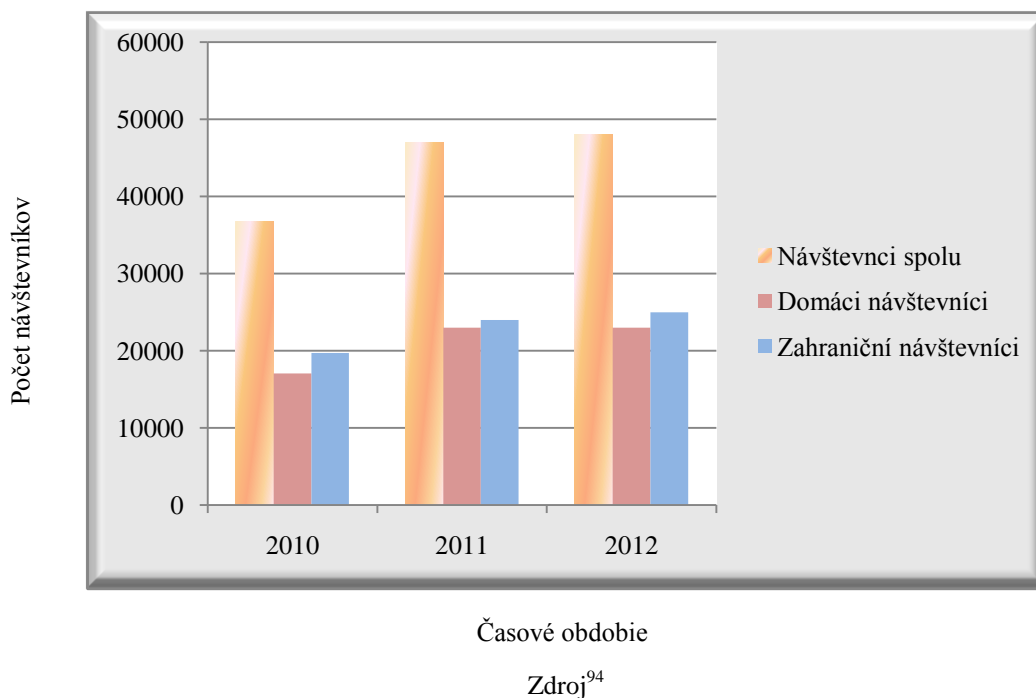
Liečebné kúpele Piešťany poskytujú klientom špecializované kúpeľné liečebné procedúry, ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby s kapacitou 1 111 lôžok. Liečebné kúpele v sledovanom období zaznamenávali nárast vo vývoji návštevnosti. Kúpele sa vyznačujú veľkým podielom návštevnosti najmä zo strany zahraničnej klientely. V roku 2010 využívalo kúpeľných služieb 36 732 pacientov. Z celkového počtu tvoril podiel 53,62 % zahraničná klientela. V nasledujúcom roku sa celková návštevnosť zvýšila o 27,95 %. Zahraničná návštevnosť si udržala aj v sledovanom roku nadpolovičný podiel vo výške 51,06 %. V roku 2012 sa celkový počet návštevnosti zvýšil o 2,12 % na 48 000 pacientov. Zahraničná klientela tvorila väčšinový podiel aj v roku 2012, v ktorom sa podiel zvýšil na 52,08 %.

⁹¹ ASK. *Indikácie*. [online] © 2008 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://ask.sk/sk/indikacie.php>

⁹² STYLEMAGAZIN. *Kúpele Piešťany – kúpele s dvestoročnou tradíciou*. [online]. © 29. 11. 2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.stylemagazin.cz/index.php/cestovani/-slovensko/1316-kupele-piestany-kupele-s-dvestoronou-tradiciou>

⁹³ DENNIKRELAX. *Kúpele Piešťany majú vlastnú kozmetickú značku*. [online]. © 11. 2. 2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.dennikrelax.sk/Relax/Wellness-kupele/-Kupele-Piestany-maju-vlastnu-kozmeticku-znacku/>

Graf 2: Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Piešťany



Priemerná dĺžka pobytu v roku 2012 predstavovala 10,5 nocí. Hostia prichádzajú najmä zo Slovenska, z Českej republiky, Nemecka, Izraela, arabských krajín, Ruska, Rakúska a Poľska.⁹⁵

2.2.2 Analýza Kúpeľov Bojnice, a. s.

Kúpele Bojnice ležia v Hornonitrianskej kotline, v rovnomennom meste Bojnice, v západnej časti Slovenska vo výške 297 metrov nad morom. Priaznivými klimatickými podmienkami a termálnymi prameňmi ponúka klientom procedúry, medzi ktoré patrí balneoterapia, reflexná liečba, liečebná telesná výchova, teploliečba, elektroliečba, kyslíková terapia a svetloliečba.⁹⁶

⁹⁴ Interný údaj podniku. Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.

⁹⁵ DANUBIUSHOTELS. *Press kit*. [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://piestany.danubiushotels.sk/destinacie/piestany/o-meste/press/tlacove-spravy/press-kit?sid=5kf0qb4gajesgfju10v5vrped2>

⁹⁶ KUPELE-BOJNICE. *Charakteristika*. [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=12#top_header

Predmetom činnosti kúpeľov je poskytovanie komplexnej starostlivosti domácim a zahraničným pacientom, doplnkových zdravotníckych služieb (akupunktúra, solárium, oxygenoterapia, sauna, soľná jaskyňa) a ostatných služieb.⁹⁷

Základom liečebných procedúr je prírodná, liečivá, hydrogén-uhlíčitano-síranová vápnikovo-horčíková hypotonická akrototerma, ktorá indikačným zameraním patri do skupiny VI. Nervové choroby, VII. Choroby pohybového ústrojenstva, VIII. Choroby obličiek a močových ciest, XI. Ženské choroby a do skupiny XII. Choroby z povolania.

Konkurenčnou prednosťou kúpeľov, okrem kultúrneho a historického vyžitia v meste a množstva prírodných liečivých prameňov, je ponuka Wellness – saunový svet, ktorý je súčasťou liečebného domu. Wellnes pobyty sú obľubou všetkých vekových kategórií návštevníkov. Súčasťou ponuky doplnkovej liečby sú aj redukčno – ozdravné pobyty, soľná jaskyňa, nordic walking (chôdza s palicami) a iné. Konkurenčnou nevýhodou je dopravná dostupnosť (v okolí mesta nie je vybudovaná diaľničná komunikácia, pravidelná letecká doprava v Bratislave je vzdialená 180 km, charterová letecká doprava v Piešťanoch je vzdialená približne 96 km.) Ďalšou slabou stránkou je, že v kúpeľných objektoch nie sú poskytované kongresové služby.⁹⁸

Víziou Kúpeľov Bojnice je zvýšenie zaujímavosti kúpeľov a zatraktívnenia kúpeľného mesta, prostredníctvom nových procedúr, nových prevádzok, bahenných kúpeľov ako samostatnej prevádzky. Rozsiahlymi investíciami kúpele plánujú vybudovať kongresové centrum a pre vyplnenie voľného času kúpeľným hosťom, plánujú vybudovať v kúpeľnom meste akvapark a krytú lyžiarsku dráhu.⁹⁹

Kúpele Bojnice ponúkajú ubytovacie, stravovacie služby a procedúry v liečebných domoch s kapacitou 900 lôžok. Najväčším prínosom je široké zameranie kúpeľov, teda poskytovanie rozsiahleho výberu pobytov.¹⁰⁰

⁹⁷ ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2012*. [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>

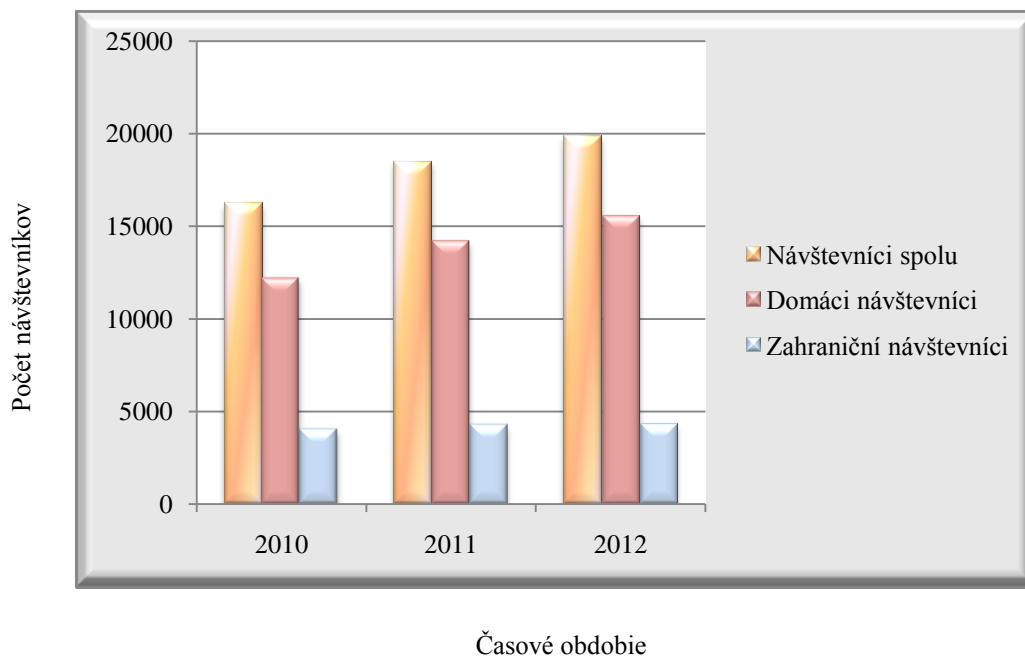
⁹⁸ KUPELE.BOJNICE. *Kúpele Bojnice sa tešia zo zvýšenej návštevnosti*. [online]. © 14.06.2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: [http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews\[tt_news\]=278](http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews[tt_news]=278)

⁹⁹ TASR. *Kúpele Bojnice čakajú veľké zmeny*. [online]. © 15. 11. 2012 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://cestovanie.aktuality.sk/clanok/7431/kupele-bojnice-cakaju-velke-zmeny/>

¹⁰⁰ KUPELE.BOJNICE. *Kúpele Bojnice sa tešia zo zvýšenej návštevnosti*. [online]. © 14.06.2011 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: [http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews\[tt_news\]=278](http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews[tt_news]=278)

Vývoj návštevnosti bojnických kúpeľov má v sledovanom období rastúcu tendenciu. V roku 2010 navštívilo bojnické kúpele celkovo 20 711 pacientov. Domáca klientela zastupovala 78,35 % návštevnosti, zahraničná klientela 21,65 %. V roku 2011, v medziročnom porovnaní sa počet celkových pacientov znížil o 2 251 návštevníkov. Domáca návštevnosť sa znížila na 14 215, čo v porovnaní s kúpeľmi Trenčianske Teplice predstavuje o 1085 viac klientov využívajúcich služby kúpeľov Bojnice. Počet zahraničnej klientely klesol na 4 245, medziročne predstavuje zmenu o 5,30 %. V roku 2012 stúpol počet návštevníkov na 19 832, t. j. o 1 872 väčší počet návštevníkov v porovnaní s kúpeľmi Trenčianske Teplice. Na druhej strane zaznamenalo sa skrátenie priemernej dĺžky liečebného pobytu. Domáca návštevnosť zastupovala z celkového počtu 78,43 %, podobne ako v porovnávaných kúpeľoch, kde návštevnosť tvorila 79,50%. Zahraničná návštevnosť v bojnických kúpeľoch tvorila 21,57 % ,v trenčianskych kúpeľoch zastupovala 20,50 %.

Graf 3: Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Bojnice



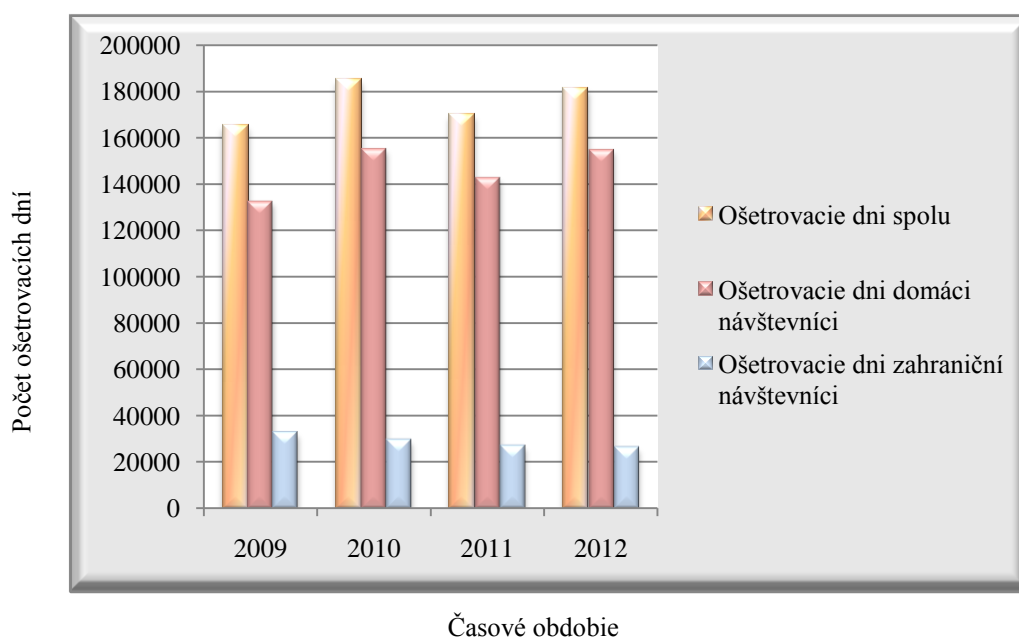
Zdroj¹⁰¹

¹⁰¹ ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2011/2012*. [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>

Ošetrojúce dni v bojnických kúpeľoch majú v sledovanom období kolísajúce stavy. V roku 2009 bolo realizovaných 165 279 ošetrovacích dní, z toho 132 584 pre domácich pacientov a 32 695 pre zahraničných pacientov.¹⁰²

V nasledujúcom roku celkový počet ošetrovacích dní vzrástol o 19 499 dní, pre domácich klientov v medziročnom porovnaní vzrástol o 22 686. Naopak v sledovanom období, od roku 2010 počet ošetrovaných dní zahraničných pacientov klesá. V roku 2010 počet v medziročnom porovnaní klesol o 3187 pacientov, v roku 2011 klesol o 2 370 pacientov a v roku 2012 bol zaznamenaný opäť pokles v menšej miere o 744 klientov. Klesajúci počet ošetrovaných dní je prisudzovaný k vyvíjaniu zvýšenej aktivity kúpeľných zariadení, s cieľom získať pacientov prostredníctvom rôznych akciových ponúk a atraktívnych doplnkových služieb. V roku 2011 bolo zrealizovaných 142 859 ošetrovacích dní domácimi návštevníkmi. V porovnaní s kúpeľmi Trenčianske Teplice sa jedná o 55 702 dní menej. V roku 2012 sa počet medziročne zvýšil o 12 015 dní, čo predstavuje nárast o 8,41 % ošetrovaných dní.

Graf 4: Vývoj ošetrovacích dní v kúpeľoch Bojnice



Zdroj¹⁰³

¹⁰² ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2011- ošetrovacie dni*. [online]. © 11. 1. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>

¹⁰³ ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2012*. [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>

2.3 Analýza mikroprostredia

2.3.1 Charakteristika mesta Trenčianske Teplice

Liečebné kúpele Trenčianske Teplice sa zaraďujú medzi najstaršie a najnavštevovanejšie kúpele na území Slovenska. Sú položené v nadmorskej výške 272 metrov nad morom, neďaleko hraníc s Českou republikou, v západnej časti Slovenska, v prostredí Strážovských vrchov, meste s rovnakým názvom Trenčianske Teplice.¹⁰⁴

Centrom kultúry mesta je Kúpeľná dvorana, miesto kde sa každoročne uskutočňujú kultúrno-spoločenské podujatia, s prestávkami od roku 1937 najstarší medzinárodný festival komornej hudby v strednej Európe, medzinárodný filmový festival Artfilm, promenádne a tematické koncerty a ďalšie podujatia. V meste a v jeho okolí sa nachádza svetská a sakrálna architektúra v podobe Trenčianskeho hradu, strážnych hradov Čachtice a Beckov, kúpeľného domu Sina s kúpeľom Hammam, postavených v orientálnom štýle v rokoch 1870-1888 podľa projektu F. Schmorauza, rímskokatolíckeho kostola zo začiatku 20. storočia, sanatórium Esplanade podľa projektu A. Slatinského. Kultúrnou pamiatkou Trenčianskych Teplíc je zachovaná železničná trať, prvá verejná elektrifikovaná železničná trať na Slovensku. Prírodnou dominantou je kúpeľný park založený v roku 1873 s vybudovaným tzv. Labutím jazerom.¹⁰⁵

Mesto sa vyznačuje atraktívnou polohou (15 km severovýchodne od okresného mesta Trenčín, 20 km od českých hraníc, 130 km od Bratislavy, 190 km od Viedne) a dopravnou dostupnosťou (10 km od mesta sa nachádza najbližší výjazd z diaľničnej komunikácie D1 v smere Bratislava – Žilina, 5 km od mesta je významný železničný uzol Trenčianska Teplá v smere Bratislava - Žilina, pravidelná letecká doprava vo vzdialenosti 130 km od mesta v Bratislave a 190 km vo Viedni – Schwechat).¹⁰⁶

Počet obyvateľov Trenčianskych Teplíc sa pohybuje na úrovni 4 036. Predpokladá sa, že v roku 2015 by malo v Trenčianskych Tepliciach žiť 5 000 obyvateľov. K nízkemu

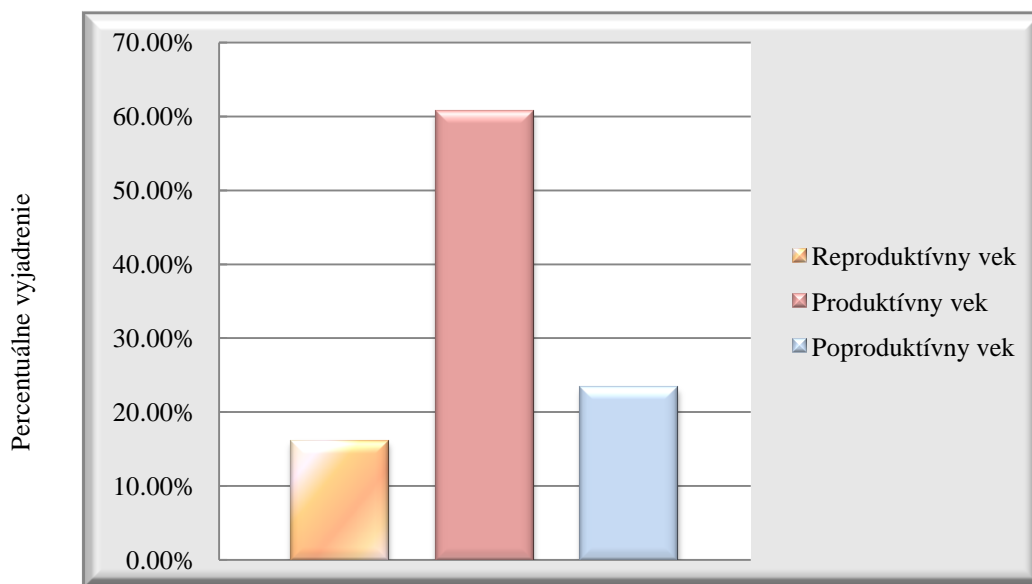
¹⁰⁴ TEPLICE. *Geografia*. [online]. © 2012 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.teplice.sk/page.php?id=13-0-00>

¹⁰⁵ E.OBCE. *Kultúrne dedičstvo*. [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: http://www.eobce.sk/obec/trenciansketeplice/4-kulturne_dedicstvo.html

¹⁰⁶ TEPLICE. *Trenčianske Teplice*. [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://turista.teplice.sk/lokalita/9635/trencianske-teplice>

počtu obyvateľstva prispieva jednak nepriaznivá veková štruktúra obyvateľov mesta, ktorá sa vyznačuje nízkym podielom obyvateľstva v predproduktívnom veku (0 – 14 rokov) a vysokým podielom obyvateľstva v poproduktívnom veku, zároveň aj nízke prirodzené prírastky obyvateľstva a nízke prírastky sťahovaním.¹⁰⁷

Graf 5: Vek obyvateľstva



Zdroj¹⁰⁸

2.3.2 Analýza podniku Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.

Prvá písomná zmienka o liečivých prameňoch pochádza z roku 1247. Najväčšiu zásluhu na rozvoji kúpeľov mala rodina Ilézházyovcov, ktorá kúpele vlastnila 241 rokov. V roku 1835 kúpil kúpele viedenský finančník Juraj Sina, ktorý ich zmodernizoval. Obdobie na konci 19. storočia bolo začiatkom komplexnej kúpeľnej liečby. V roku 1909 boli kúpele predané maďarskej akciovej spoločnosti. V roku 1918 mali kúpele nového majiteľa Československú akciovú spoločnosť a v roku 1995 vznikla akciová

¹⁰⁷ ÚPN SÚ. *Hodnotenie predpokladaných vplyvov činností na životné prostredie a odhad ich významnosti*. [online]. [cit. 2014-02-7]. Dostupné z:

<http://teplice.sk/pcdata/editor/File/upd/Hodnotenie%20predpokladanych%20vplyvov.pdf>

¹⁰⁸ ÚPN SÚ. *Hodnotenie predpokladaných vplyvov činností na životné prostredie a odhad ich významnosti*. [online]. [cit. 2014-02-9]. Dostupné z:

<http://teplice.sk/pcdata/editor/File/upd/Hodnotenie%20predpokladanych%20vplyvov.pdf>

spoločnosť pod pôvodným názvom Slovenské liečebné kúpele – Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.¹⁰⁹

Predmetom podnikania liečebných kúpeľov je poskytovať komplexnú kúpeľnú starostlivosť, využívať predovšetkým prírodné liečivé zdroje a klimatické podmienky vhodné na liečenie, v súlade s metodikami lekárskeho odboru balneológie, fyziatrie, liečebnej rehabilitácie a súvisiacimi odborními. Okrem komplexnej kúpeľnej starostlivosti poskytuje v súlade s indikačným zameraním preventívne, rekondičné a rehabilitačné pobyty domácim a zahraničným klientom. Ďalej poskytuje osobitne platené doplnkové zdravotnícke služby občanom a zahraničným osobám, ktoré súvisia s poslaním prírodných liečebných kúpeľov. Vykonáva ubytovacie, stravovacie a s komplexnou kúpeľnou liečbou súvisiace iné nezdravotnícke služby, v symbióze so zdravotníckymi zásadami liečebných ústavov. Súčasťou je vykonávanie maloobchodnej činnosti v priestoroch prírodných liečebných kúpeľov aj pre verejnosť tak, aby nenarušala liečebný režim a estetiku prostredia. Poskytuje služby pomocných prevádzok, ktoré prevyšujú potreby prírodných liečebných kúpeľov, napr. výroba tepelnej energie a pod. Organizuje kultúrne a spoločenské podujatia, kurzy, semináre a školenia, realizuje reklamnú a propagačnú činnosť. Ponúka prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných ako základných služieb spojených s prenájomom, prenájom zariadení, motorových vozidiel a strojov. Poskytuje činnosť podnikateľských a organizačných poradcov, automatizované spracovanie údajov, finančný leasing, faktoring a forfating, prevádzkovanie cestovnej agentúry, ubytovacie služby v ubytovacích zariadeniach s prevádzkovaním pohostinských činností v týchto zariadeniach, organizovanie voľného času detí a dospelých.

Sídlo Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s.:

T.G. Masaryka 21

914 51 Trenčianske Teplice

Slovenská republika

Kúpele Trenčianske Teplice sa prostredníctvom využitia sírnej termálnej vody a širokej palety liečebných metód z oblasti liečebnej rehabilitácie a fyziatrie špecializujú na

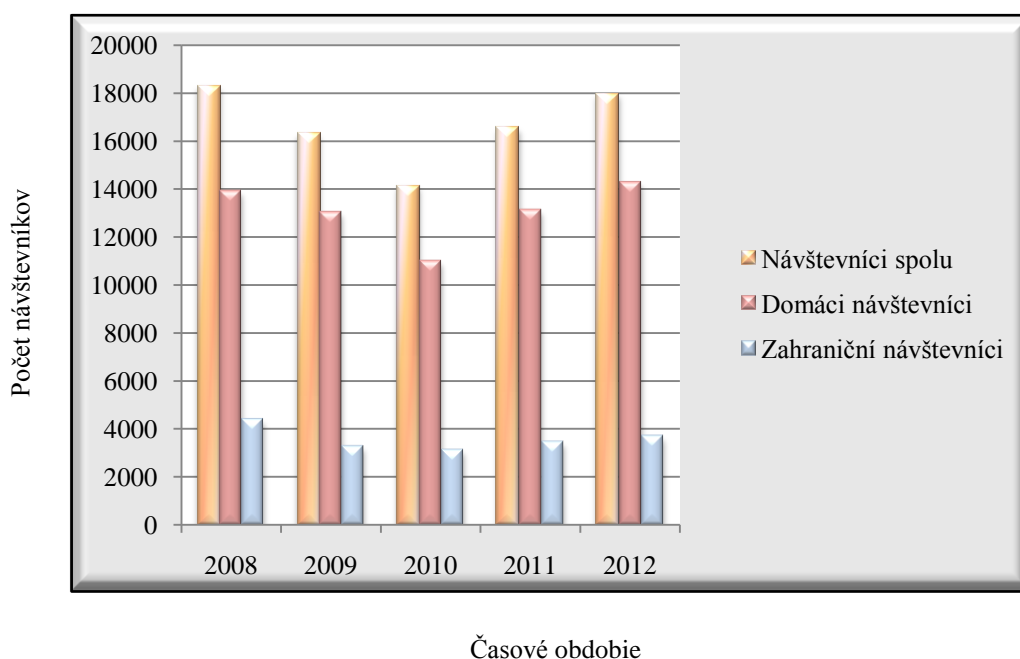
¹⁰⁹ TEPLICE. *Z histórie Trenčianskych Teplíc*. [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.teplice.sk/page.php?id=15-0-00>

liečbu a prevenciu ochorení pohybového aparátu, chronických a reumatických ochorení u niektorých civilizačných chorôb, stavoch po operáciách a úrazoch, chorôb z povolania, ale aj ochorení z oblasti internej medicíny, gynekologických a kožných ochorení.¹¹⁰

Podľa indikácie kúpeľnej starostlivosti sú kúpele Trenčianske Teplice zaradené v skupine VI. Nervové choroby, VII. Choroby pohybového ústrojenstva, X. Kožné choroby a v skupine XII. Choroby z povolania.¹¹¹

Prostredníctvom kvalitnej zdravotnej starostlivosti, ubytovacej kapacity 950 lôžok, ponuky kongresových služieb (ktorých súčasťou sú rôznorodé priestory, od seminárov a školení pre 10 účastníkov až po konferencie pre 400 osôb) a gastronómie, sa kúpele orientujú na maximálne uspokojenie potrieb a očakávaní návštevníkov.

Graf 6: Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Trenčianske Teplice



Zdroj¹¹²

Nasvedčuje tomu množstvo pacientov, počet ktorých od roku 2011 stúpa. V roku 2009 kúpele navštívilo 16 305 klientov. V roku 2010 sa počet klientov zmenil na

¹¹⁰ KUPELE-TEPLICE. *Kto sme*. [online]. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://www.kupele-teplice.sk/o_nas/kto_sme/

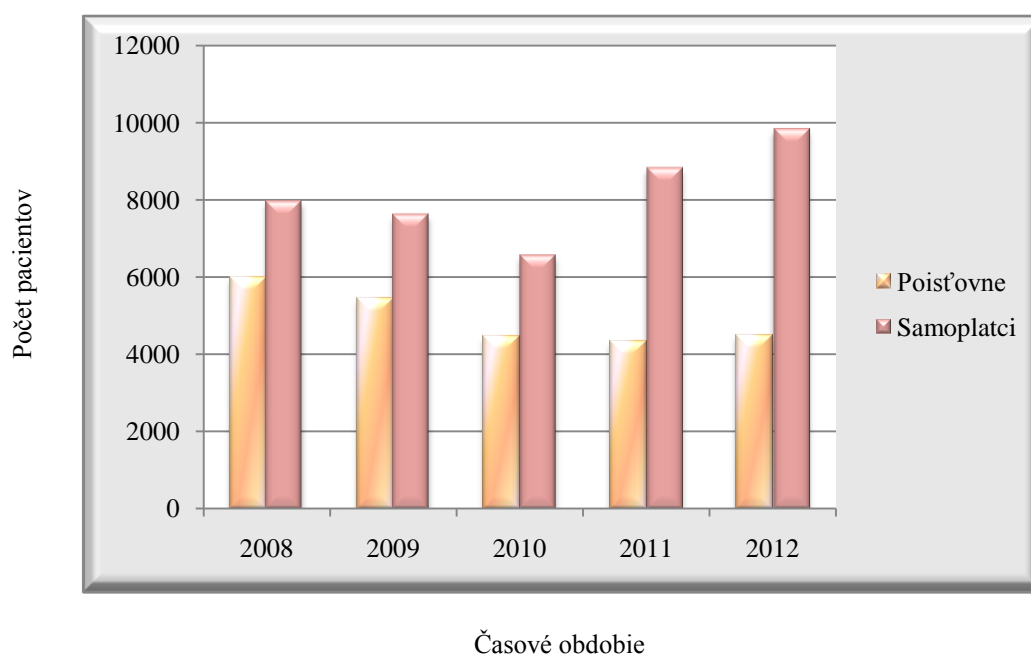
¹¹¹ ASK. *Indikácie*. [online]. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://www.ask.sk/sk/indikacie.php>

¹¹² KUPELE-TEPLICE. *Výročná správa 2012*. [online]. © 25. 04. 2013 [cit. 2014. 02.08]. Dostupné z: <http://www.kupele-teplice.sk/?id=427>

14 127 návštevníkov, čo medziročne predstavovalo pokles návštevnosti o 13,35 %. V roku 2011 sa množstvo klientov v návštevnosti kúpeľov zvýšilo na 16 567, v roku 2012 na 17 960. Zahranická návštevnosť v priebehu pozorovaného časového obdobia kolíše. V roku 2008 navštívilo kúpele 4 379 klientov, zatiaľ čo v roku 2010 privítali kúpele o 1253 pacientov menej a v roku 2012 sa počet zvýšil na 3 682 návštevníkov.

Z hľadiska platby za kúpeľné služby možno pacientov zo Slovenskej republiky odlišovať na klientov, ktorí čerpajú liečebné procedúry a služby s tým spojené prostredníctvom zdravotných poisťovní a klientov, využívajúc kúpeľné a doplnkové služby ako samoplatci. Od roka 2008 do konca roka 2012 využilo 24 682 klientov liečebnú starostlivosť plne alebo čiastočne hradenú zdravotnou poisťovňou. V rovnakom časovom období využilo služieb o 64,91 % viac klientov, uhrádzajúcich za svoje služby vlastnými finančnými prostriedkami.

Graf 7: Vývoj počtu pacientov zdravotných poisťovní a samoplatcov Slovenskej republiky



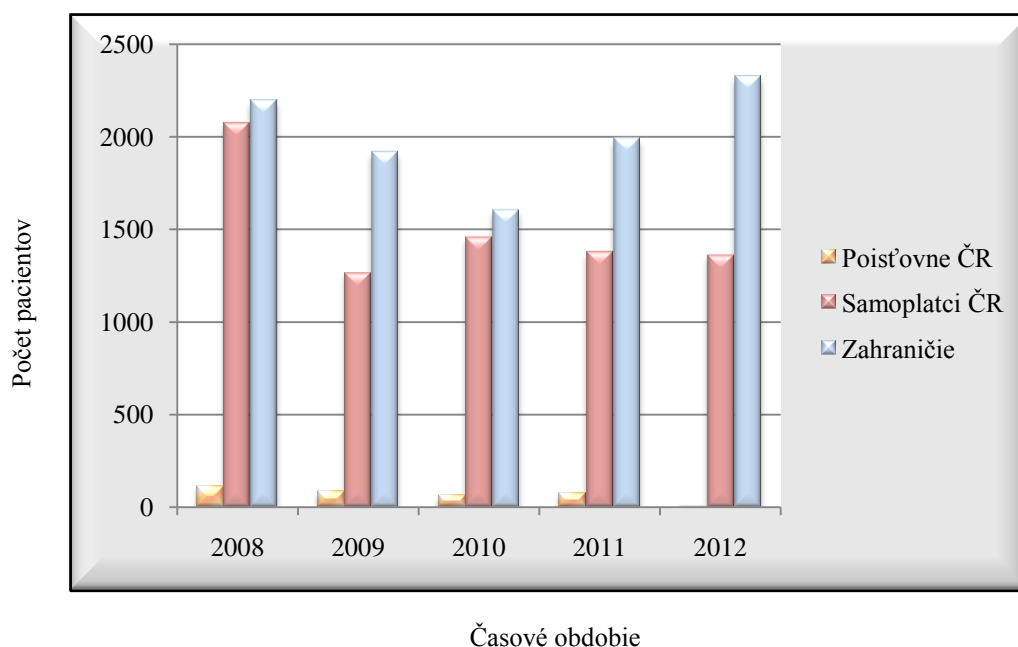
Zdroj¹¹³

Zahranční návštevníci využívajú liečebné a doplnkové služby v menšej miere. Pacienti z Českej republiky sa na pobytoch, plne alebo čiastočne hradených zdravotnými poisťovňami od roka 2008 až do konca roka 2012 liečilo 331 pacientov, v roku 2012

¹¹³ KUPELE.TEPLICE. *Výročná správa 2012*. [online]. © 25. 04. 2013 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://www.kupele-teplice.sk/?id=427>

poberali liečebnú starostlivosť traja pacienti. V počte klientov samoplatcov bol v roku 2010 v porovnaní s predchádzajúcim rokom zaznamenaný nárast o 15,20 %, v nasledujúcich rokoch počet klientov nepatrne klesol, v roku 2011 v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 5,29 % a v roku 2012 o 1,45 %. Množstvo zahraničných návštevníkov využívajúci kúpeľné a doplnkové služby sa od roku 2009 znižovali, v roku 2010 v porovnaní s predchádzajúcim rokom počet klesol o 16,40 %. Od roku 2011 sa počet zahraničných klientov zvyšuje. V roku 2012 bol v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi zaznamenaný najvyšší nárast, ktorý predstavoval 2 321 zahraničných návštevníkov.

Graf 8: Vývoj počtu pacientov zo zahraničia



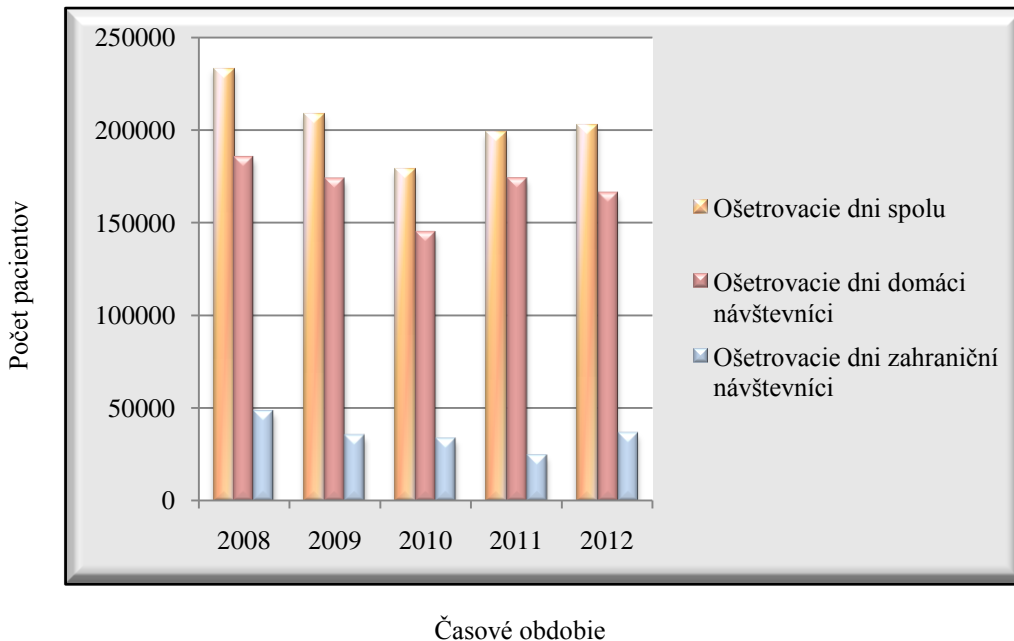
Zdroj¹¹⁴

Priemerná dĺžka pobytu na jedného pacienta tvorí 12 dní. Najvyšší počet celkových ošetrovacích dní je zaznamenaný za rok 2008, a to 233 210 . V roku 2010 počet dní klesol v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 14,48 %. Od roku 2011 sa počet dní zvyšuje, v roku 2012 opäť presiahol 200 000 ošetrovacích dní. Ošetrovacie dni domáceho obyvateľstva v roku 2012 tvoria 81,99 % zastúpenie. V roku 2012 zahraničná klientela v porovnaní s predchádzajúcimi tromi rokmi vzrástla, zaznamenáva

¹¹⁴ KUPELE.TEPLICE. *Výročná správa 2012*. [online]. © 25. 04. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.kupele-teplice.sk/?id=427>

36 468 ošetrovacích dní, čo predstavuje nárast o 11 842 ošetrovacích dní v porovnaní s prechádzajúcim rokom.

Graf 9: Vývoj ošetrovacích dní v kúpeľoch Trenčianske Teplice



Zdroj¹¹⁵

2.4 SWOT analýza

Pre správne zhodnotenie smerovania kúpeľov Trenčianske Teplice do budúcnosti, je potrebné upriamiť pozornosť na vonkajšie a vnútorné vplyvy, ktoré z hľadiska ovplyvňovania budúcich aktivít spoločnosti môžu mať podporujúci, ale aj naopak obmedzujúci dopad. Vonkajšie faktory charakterizujú potenciálne príležitosti a hrozby spoločnosti. Vnútorné faktory sú tvorené silnými a slabými stránkami spoločnosti.

Cieľom SWOT analýzy, je na základe deskripcie a zhodnotenia silných a slabých stránok spoločnosti, stanoviť špecifické prednosti, ktoré je treba efektívne podporovať a zároveň eliminovať nedostatky, ktoré obmedzujú konkurenčnú schopnosť Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s.

¹¹⁵ KUPELE.TEPLICE. *Výročná správa 2012*. [online]. © 25. 4. 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.kupele-teplice.sk/?id=427>

Tabuľka 1: SWOT analýza kúpeľov Trenčianske Teplice

<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - výhodná poloha kúpeľov - orientácia na zákazníka - priaznivá cenová úroveň - liečivá voda vyvierajúca do bazénov priamo z prameňov - ponuka kvalitnej kúpeľnej starostlivosti - orientácia na zahraničnú klientelu 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - liečivá voda nie je vhodná pre deti - nižšia všeobecná vedomosť o značke - slabý záujem mladej generácie o kúpeľnú ponuku
<p><u>Príležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - oslovenie mladšej generácie - vybudovanie image - obnovenie úrovne kúpeľného mesta - rozšírenie diferencovaných služieb 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - silná orientácia kúpeľov na wellness - tvorba medzinárodných podujatí - tvorba výnimočných atrakcií v kúpeľných mestách

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Zmeny na trhu, ktoré sa vyznačujú orientáciou na wellness služby a ponukou nových výrobkov a služieb vytvára pre spoločnosť množstvo príležitostí, ale aj hrozieb. Výsledky analýzy boli východiskom pre stanovenie strategických cieľov podniku.

2.5 Hĺbkové rozhovory

Liečebné Kúpele Trenčianske Teplice, a. s. sa prezentujú ako spoločnosť, poskytujúca hosťom komplexnú zdravotnú ambulantnú a kúpeľnú starostlivosť, a s ňou súvisiace ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby. Prieskum bol realizovaných vo vybranej kúpeľnej spoločnosti.

Cieľ prieskumu

Cieľom realizovaného prieskumu je na základe použitej prieskumnej metódy identifikácia strategického myslenia spoločnosti, ktoré ovplyvňuje strategické

vystupovanie spoločnosti na kúpeľnom a nekúpeľnom trhu a jeho uplatnenie v strategickom riadení.

Súčasťou vypracovania otázok, prostredníctvom ktorých sa rozhovor realizoval, bolo aj určenie nasledovných hypotéz:

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že strategické myslenie sa prejavuje v každom strategickom rozhodovaní spoločnosti.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že obchodný a marketingový riaditeľ považuje spoluprácu s konkurenčnými subjektmi za strategicky výhodné.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že v kúpeľnom meste Trenčianske Teplice sa nenachádza silné konkurenčné prostredie.

Použitá prieskumná metóda

Zber dát bol uskutočnený prostredníctvom realizovaného rozhovoru s pánom Andrejom Pučekom, obchodným a marketingovým riaditeľom liečebných Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. Rozhovor sa uskutočnil v šiestom týždni roku 2014, pozostával zo 16-tich otázok.

Realizácia rozhovoru

1. Akým poslaním sa liečebné Kúpele Trenčianske Teplice, a. s. na trhu prezentujú?

Okrem dosahovania primeraného zisku je v prvom rade našim poslaním liečiť, pomáhať ľuďom. Toto poslanie vychádza zo stáročnej tradície, ktorá nie je daná nejakým šarlatánstvom alebo medikamentmi, ale prírodnými liečivými zdrojmi.

2. Aké sú strategické ciele kúpeľov z hľadiska presadenia sa na trhu?

Od krízy v roku 2008, ktorá sa kúpeľného cestovného ruchu dotkla iba okrajovo, sa nesnažíme vymýšľať niečo zvlášť prevratné. Zameriavame sa na objavenie opäť toho, čo ľudia v minulosti v kúpeľoch hľadali, pretože kúpele boli vždy mondénnou záležitosťou, považovali ich za odmenu, spojenou s oddychom a pomocou vyliečenia určitých problémov. Preto prichádzame na trh s novým kľemom – Kúpele Trenčianske

Teplice – Právě kúpele. Možno to znie veľmi všeobecne, ale chceme u ľudí marketingovo dosiahnuť, aby si kúpele spájali s tým, že tieto kúpele sú tie pravé pre mňa, ktoré potrebujem, a aby sme ľudí utvrdili o tom, že my sme tie pravé kúpele. Od roku 2014 bude strategický zámer dopĺňovať vzdelávanie ľudí, pretože mladá generácia je presvedčená, že nemusia ešte chodiť do kúpeľov. Vzdelávanie bude prebiehať aj po veselšej forme, chceme vytvoriť lexikón rôznych kúpeľných výrazov.

3. Ako sa Vám v minulom období podarilo naplniť strategické ciele?

Nemôžem povedať, že by sme nešli tým správnym smerom. Každý strategický krok sa nám zobrazuje v číslach za posledných 6 rokov, či už v oblasti ošetrovacích dní alebo prenocovania. Preto doterajší smer, ktorý sme razili bol správny.

4. Hodnotíte strategické myslenie za nevyhnutný faktor pri strategickom rozhodovaní o ďalšom vývoji kúpeľov?

Bez strategického myslenia sa nedá úspešne podnikáť. Samozrejme, je kontraproduktívne vymyslieť každý rok niečo iné, skúsiť streliť do prázdna a čakať, či to vyjde. Najnovšiu tému sme pripravovali dva roky, počas tohto obdobia sme počúvali, pýtali sme sa ľudí, chceli sme počuť, čo chcú a čo očakávajú. Samozrejme, že sa chceme odlíšiť, a v tom hrá stratégia prvé miesto.

5. Akú dôležitosť prisudzujete strategickému plánovaniu?

Strategické plánovanie považujeme za dôležité. Plánovali sme do roku 1989. Po tomto roku sme niekoľko rokov neplánovali nič. Neplánovanie v 90-tych rokoch priniesol fakt, že ľudia chceli cestovať, chceli ísť do zahraničia, len neostať doma. Neboli sme na túto situáciu pripravení. Čakali sme a nikto neprišiel. Neskôr, od polovice 90-tych rokov sme začali budovať víziu, kam sa chceme v kúpeľníctve dostať. Videli sme trend renovácie zahraničných kúpeľných zariadení, ktoré stavili na wellness. Na Slovensku sme tomuto trendu hovorili rozhodne nie, napriek tomu prišiel, ale považujeme ho za krátkodobý. Preto z dlhodobého hľadiska je zbytočné tradíciu utláčať, ale je potrebné si tradíciu udržať. Zároveň, nemožno sa zamerať iba na súčasnosť, preto sa orientujeme na budúcnosť. Vytvárame rôzne produkty pre rôznych klientov, aby si tak našiel každý to, čo vyhľadáva. Naša termálna voda nie je vhodná pre deti, preto sme sa už v minulosti zaoberali tým, ako vytvoriť špeciálne programy aj pre tento segment.

6. Aké faktory ovplyvňujú podnikateľské zmeny v kúpeľnom cestovnom ruchu?

Z legislatívneho hľadiska sa podmienky zmenili. V súčasnosti sa vraciame k ochrane prameňov a životného prostredia, v čom sa legislatíva vyznačuje prísnosťou. Tým obmedzuje strategické zámery kúpeľov v oblasti výstavby nových bazénov, prestavby objektov, ktoré v súčasnej dobe nepokrývajú požadovaný štandard zákazníkom. Z hľadiska klientely sa mení v prvom rade štruktúra. V minulosti chodili do kúpeľov najmä starší ľudia, dnes je to trochu obmenené tým, že cez víkend u nás nájdete mladšiu generáciu, ktorá dopĺňa klientov, ktorí sú v kúpeľoch niekoľko týždňov.

7. Považujete potenciál cestovného ruchu v Trenčianskych Tepliciach za využitý?

Využitý určite nie je. Mesto Trenčianske Teplice je jedinečné, pretože ako jediné má charakter kúpeľného mesta. V porovnaní s kúpeľmi Piešťany, s počtom obyvateľstva 40 000, sa kúpele nachádzajú na ostrove. Do mesta, ktoré nemá kúpeľný charakter je potrebné prejsť cez most. Mesto Dudince, v ktorom sa nachádzajú Kúpele Dudince, majú 1 600 obyvateľov a sú skôr dedinského charakteru. Kúpele Sliač sú postavené v lese, od malého mesta Sliač sú vzdialené 3 km. Takto by sme mohli pokračovať ďalej. Trenčianske Teplice majú tradičný kúpeľný charakter. Liečebné domy sú v bezprostrednej blízkosti kúpeľnej ulice, v priamom centre mesta. To je jedinečné, ale potenciál sa momentálne nevyužíva naplno. Naša spoločnosť má 950 lôžok, ktoré sú počas 365 dní v roku využité na 75,6 %. V meste je ďalších 950 lôžok, ktoré sú v súkromných hoteloch, penziónoch a rekreačných zariadení. Podľa vlastných skúseností majú obsadenosť 45 %. Pokiaľ podniky nemajú strategický zámer, nespolupracujú s inými podnikmi, vytvárajú stratu nielen pre seba, ale aj pre susedné hotely a koniec koncov aj pre nás. S mestom spolupracujeme, sme členom združenia cestovného ruchu, kde spoločne aj s inými hotelmi, ktorých nie je veľa, spolupracujeme na spoločných produktoch a propagácii.

8. Ktoré prednosti Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. by ste vyzdvihli v porovnaní s konkurenčnými kúpeľmi?

Naše kúpele sa odlišujú od všetkých kúpeľov nielen na Slovensku, ale aj v Českej republike a v Maďarsku, a to tým, že naše bazény sú postavené priamo na prameni, preto sa historicky nazývali „zrkadliská“. Voda tečie priamo do bazéna, čím sú alfou a omegou ekológie, čo sa inde dosahuje veľmi ťažko. Táto prednosť súvisí

s kvalitou liečivej vody. Nie je nutné upravovať liečivú vodu ani zohrievaním, ani chladením, čím sa nestráca koncentrácia liečivej vody.

9. Kúpele sú členom klubu EuropeSpa necelé dva roky. Čo bolo motívom členstva v klube a ako ho hodnotíte s odstupom času dnes?

Koncom 90-tych rokov, začala celá Európa stavať na certifikátoch kvality, ktoré mali byť garanciou podnikom poskytovanej záruky. Napriek tomu boli postavené veľmi všeobecne. Nehovorí o tom, aký ste kvalitný z hľadiska liečenia ľudí. EuropeSpa je odnož európskeho zväzu kúpeľov, spoločnosť, kde sa európske kúpele rozhodli, že sa chcú odlíšiť od hotelov, wellness hotelov a dovolenkových destinácií a chcú vyzdvihnúť kvalitu poskytovaného liečenia – liečivé vody, ale aj pracovníkov, ktorí pracujú v jednotlivých firmách. Jedná sa o špeciálny certifikát, ktorý je viac známy v zahraničí ako na Slovensku. Sme radi, že sme ho získali, pretože nás ročne navštevuje okolo 3 000 klientov z Nemecka, pre ktorých je tento znak kvality dôležitý, rovnako ako aj pre zdravotné poisťovne.

10. Aký znak kvality pomáha kúpeľom byť atraktívny na Slovenskom trhu?

Na Slovensku je pre subjekty a klientov dôležitý ISO 9001 certifikát. Európsky certifikát kvality sme získali koncom 90-tych rokov. Dnes s ním disponuje 70 % hotelov na Slovensku.

11. Považujete spoluprácu s konkurenciou z hľadiska presadenia slovenských kúpeľov na medzinárodnom trhu za strategicky výhodnú?

Toto všetko sme si už absolvovali. Pretože do Trenčianskych Teplíc chodili klienti zo zahraničia už minulosti, po roku 1989 sme iniciovali klub, kde sme oslovili kúpele Bojnice, Bardejov, Sliač a Dudince so zámerom dostať slovenské kúpele do povedomia zahraničnej klientely. Zúčastňovali sme sa prezentácií v Rakúsku, Nemecku a Holandsku. Po 8 rokoch klub zanikol. Neskôr vznikla Asociácia kúpeľov a žriediel, ktorá funguje dodnes. Asociácia združuje všetky štátom uznané liečivé zdroje a za spolupráci Slovenskej agentúry pre cestovný ruch sa usiluje o spoločnú prezentáciu. V dnešnej dobe sú podmienky trochu iné, preto nevidím veľkú šancu na spojenie síl.

12. Nachádzajú sa v meste Trenčianske Teplice podnikateľské subjekty, ktoré sú hrozbou pre Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.?

Pre Kúpele ako také, neexistuje v meste konkurencia, ktorá by nás ohrozovala. Kúpeľno – liečebný ústav ARCO je štátnym podnikom, s ktorým spolupracujeme, pretože nedisponujú termálnou vodou.

13. Aké príčiny ovplyvňujú záujem zahraničnej klientely o pobyt v kúpeľoch?

Zahraničnú klientelu možno rozdeliť do troch rôznych skupín. Stále je tu skupina, ktorá nás navštevuje kvôli nižšej cene ako poskytujú kúpele na Slovensku alebo v iných krajinách. Ďalšou skupinou sú klienti, ktorí sú vychovaní tak, že dbajú o svoje zdravie, zaoberajú sa indikačnými zameraniami jednotlivých kúpeľov, veľa o tom čítajú, rozmyšľajú a rozprávajú. Táto skupina si vyhľadáva kúpele podľa svojej diagnózy. Jedná sa najmä o holanďanov, nemcov a rakúšanov. Treťou skupinou sú klienti, ktorí sú ochotní zaplatiť vyššiu sumu, ale vyžadujú si kúpiť aj prestíž, image. Touto skupinou sú rusi.

14. Aké informácie sú pre kúpele dôležité pri sledovaní konkurencie?

Informácie o konkurencii sú pre nás dôležité z každej stránky. Neinformovaný človek je stratený. Denne nás zaujímajú konkurenčné podniky, či domáceho alebo zahraničného trhu. Týždenne robíme monitoring médií, ktoré sa týkajú kúpeľníctva, iných kúpeľov. Sledujeme informácie týkajúce sa toho, ktoré kúpele a na čom pracujú, ohľadom čoho sa vyjadрили, zaoberáme sa katalógmi, v ktorých sa nachádzajú ponukové ceny a produkty.

15. Čo považujete za dôležitosť v strategickom riadení kúpeľov?

Naším trendom je diverzifikácia. Zo strategického hľadiska sa nemôžeme zamerať v poskytovaní služieb na jedno. Niečo musí byť nosnejšie – pre nás to je práve zdravie, liečenie. Ale zároveň je nutné myslieť aj na to, že chceme osloviť iný segment ľudí, ktorí nie sú chorí, musíme im ponúknuť aj niečo iné. Ďalšou dôležitosťou je fakt, že nejednáme urýchlene. Viem, že to nemá zmysel, pracujem v tomto biznise 25 rokov, preto viem odhadnúť, ktoré faktory odvetvia sa môžu v blízkej budúcnosti meniť.

16. V čom vidíte úspešnú budúcnosť Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s.?

Plány s kúpeľmi sú veľké, je stále veľa vecí, na ktorých potrebujeme pracovať, preto koniec práce na zvolených cieľoch nevidíme v budúcnosti 5 - 6 rokoch. Zameriavame sa na kvalitu poskytovaných služieb nielen v kúpeľoch, ale aj v oblasti mesta, infraštruktúry a kultúry. Chceme, aby sa mesto dostalo opäť na úroveň, ktorú dosahovalo v minulosti. Trenčianske Teplice boli top na kúpeľnom trhu. Boli top v Rakúsko-Uhorsku. Naším strategickým zámerom je dosiahnuť opäť popredné miesto na trhu, a to nielen z komerčného hľadiska, ale aj z hľadiska atmosféry a image.

Overenie hypotéz

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že strategické myslenie sa prejavuje v každom strategickom rozhodovaní spoločnosti.

Analýzou otázok, ktoré sa týkali strategického myslenia, poslania, cieľov a plánovania sa dokázalo, že kúpele Trenčianske Teplice považujú strategické myslenie ako faktor úspešného podnikania a zároveň dochádza k jeho uplatňovaniu v každodenných strategických krokoch spoločnosti. Z uvedeného možno zhodnotiť, že hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že obchodný a marketingový riaditeľ považuje spoluprácu s konkurenčnými subjektmi za strategicky výhodnú.

Vzhľadom k prevládajúcim podmienkam na kúpeľnom trhu, Kúpele Trenčianske Teplice, a. s. nevidia reálnu príležitosť na vytváranie spolupráce s konkurenčnými kúpeľnými spoločnosťami. Na základe uvedeného sa hypotéza nepotvrdila.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že v kúpeľnom meste Trenčianske Teplice sa nenachádza silné konkurenčné prostredie.

Prostredníctvom analýzy kúpeľného mesta Trenčianske Teplice a rozhovoru s obchodným a marketingovým riaditeľom o konkurenčnom prostredí v meste, sa dospelo k výsledku, že nijaký podnik realizujúci podnikateľskú činnosť v meste nemá výraznú príležitosť ohrozovať kúpeľnú spoločnosť. Z toho dôvodu sa hypotéza potvrdila.

2.6 Zhrnutie a návrhy

Analýzou súčasného stavu a realizáciou rozhovoru s obchodným a marketingovým riaditeľom možno považovať kúpeľný cestovný ruch v západnej časti Slovenska za konkurenčne rozvinutý. Dôvodom je bohatosť zvláštnych a všeobecných podmienok, ktoré sú faktorom úspechu kúpeľných zariadení.

Spôsob strategického diferencovania kúpeľov Trenčianske Teplice, má byť vytváraný podporou silných stránok a príležitostí. Pre využitie potenciálu kúpeľného mesta a vytvorenie atraktívneho miesta tak pre zahraničných i domácich klientov, je potrebné spolupracovať s inými podnikateľskými subjektmi a mestami v podporných akciách, týkajúcich sa kultúrno-spoločenského športového vyžitia, ktoré ovplyvňujú preferencie návštevníkov pri výbere kúpeľného, resp. revitalizačného miesta. Spoločnými aktivitami docielia využitie potenciálu mesta Trenčianske Teplice, rast návštevnosti kúpeľného mesta, ktorý bude mať vplyv na znovu ozdravenie ďalších architektonických stavieb, ktoré bezprostredne súvisia s dotváraním celkového obrazu atraktívnosti kúpeľného mesta.

Široká primárna ponuka ovplyvňujúca atraktívnosť poskytovaných služieb kúpeľov Trenčianske Teplice sa nenachádza len v meste Trenčianske Teplice, ale aj prilahlých mestách regiónu Trenčín. Z toho dôvodu je potrebné vyvíjať kooperáciu na stratégii regionálneho rozvoja.

Vytváranie a udržanie kvalitných vzťahov k zákazníkom je podmienené neustálou starostlivosťou o kvalitu poskytovaných služieb. Klient je pre kúpele zdrojom informácií a šíriteľom mena kúpeľov. Z toho dôvodu je potrebné sa zaujímať o celkové vnímanie produktu zákazníkom, zbierať požiadavky a očakávania klientov. Prostredníctvom získaných informácií kúpele ďalej efektívne zdokonalia kvalitu a rozšíria očakávané služby k obrazu súčasnej doby, s ohľadom na kúpeľnú tradíciu.

V súčasnosti kúpele negatívne ovplyvňuje trend oddychu vo wellness rezortoch, ktoré sa vo veľkej miere rozvíjajú najmä v zahraničí. Trenčianske Teplice boli od svojho vzniku orientované na zahraničnú klientelu, z toho dôvodu je potrebné vyvíjať marketingové aktivity, ktoré apelujú práve na nedostatky wellness zariadení, teda zamerať sa nielen na propagáciu oddychu, ale aj na jedinečné liečebné účinky

prírodného zdroja a priaznivú cenovú úroveň. Využitím účinných marketingových nástrojov na zahraničnom trhu sa docieli vniknutie značky Kúpeľov Trenčianske Teplice, ako Právě kúpele, do povedomia potenciálnych klientov, ponúkajúce oveľa viac, ako wellness.

Strategické myslenie je v konkurenčnom prostredí nevyhnutným faktorom, na základe ktorého sa kúpele odlišujú od konkurenčných podnikov pôsobiacich v cestovnom ruchu. Výzvou pre kúpele Trenčianske Teplice bude ponuka klasického štandardu kúpeľov, teda zachovávanie kúpeľného zariadenia s tradičnými hodnotami, ktoré sa už v minulosti vyznačovali mondanosťou.

Vzdelávaním, a využívaním moderných komunikačných technológií majú kúpele príležitosť osloviť mladú generáciu. Diverzifikované balíky služieb, s orientáciou na zdravý životný štýl, zábavu, kultúrne vyžitie, odpočinok a prevenciu liečivými účinkami prírodného zdroja, budú kľúčovými ponukami pre zosilnenie tohto cieľového segmentu.

Nutnosťou kúpeľov je pokračovať vo vytváraní strategických plánov spoločnosti do budúcnosti, zamerať sa nielen na krátkodobé ciele, ale aj na dlhodobé nastavenie strategických cieľov kúpeľov, ktorých základom bude poslanie kúpeľov – liečiť.

ZÁVER

Aplikáciou teoretického pohľadu na problematiku strategického manažmentu do praktickej časti a analýzou vplyvov externého a konkurenčného prostredia na vybraný podnik Kúpele Trenčianske Teplice, a. s., možno zhodnotiť kúpeľný cestovný ruch za dôležitý faktor dynamicky sa rozvíjajúceho cestovného ruchu. Analýza externého prostredia poskytla náhľad na legislatívnu úpravu kúpeľníctva, vplyv hospodárskeho vývoja na životnú úroveň obyvateľstva, odzrkadlenú v preferenciách spotrebiteľov, rozvoj informačných a komunikačných technológií a na stratégiu trvalo udržateľného rozvoja. Analýza konkurencie riešila faktory úspešnosti podnikateľských subjektov vystupujúcich v kúpeľnom cestovnom ruchu. Zaoberala sa podnikovými konkurenčnými výhodami, resp. nevýhodami a cieľmi, ktoré sa budú naplňať v ďalších strategických krokoch konkurenčnej podnikateľskej činnosti.

Cieľom strategickej analýzy Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. bolo na základe identifikácie pôsobenia vonkajšieho a konkurenčného prostredia na konkrétne kúpele a identifikáciou predností a nedostatkov spoločnosti, navrhnúť optimálnu stratégiu pre efektívne pôsobenie liečebných kúpeľov Trenčianske Teplice v kúpeľnom cestovnom ruchu.

V posledných niekoľkých rokoch sa v cestovnom ruchu rozvinuli wellness zariadenia, ktoré poskytujú regeneráciu bez odborného personálu. Tento trend je príčinou uprednostňovania wellness kúpeľov najmä mladou generáciou, čo negatívne ovplyvňuje kúpeľné zariadenia.

Faktorom úspechu Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. je bezpochyby prírodný zdroj a jeho liečivá sila. Napriek tomu, že kúpele sú jediným disponentom prírodného zdroja v meste Trenčianske Teplice, nachádzajú sa v rozvinutom konkurenčnom prostredí analyzovanej západnej časti Slovenska, čo zapríčiňuje nepretržitú prácu na strategickom zvyšovaní štandardu a technickej úrovne materiálno a technického vybavenia. Systémom riešenia je diverzifikácia služieb o moderné zaujímavé pobyty, ktoré skvalitnia vytvorené väzby k stálym klientom a zároveň sa stanú prítiažlivými pre nový cieľový segment, od 25 do 55 rokov. Problém záujmu klientely o dlhodobejšie kúpeľné služby spočíva vo voľnom čase. Z tohto hľadiska je potrebné hľadať motívy efektívne stráveného pobytu v kúpeľnom meste, využívať potenciál estetického prírodného

prostredia a kultúrno-spoločenského života kúpeľného miesta a regiónu, spolupracovať s podnikateľskými subjektmi v meste a v regióne a zároveň s tými, ktorí sa chcú zapojiť na dotváraní pozitívneho celkového produktu regiónu.

Strategické myslenie Kúpeľov Trenčianske Teplice sa prejavuje aj v strategickom rozhodovaní o dôležitých projektoch, ktoré kúpeľom napomáhajú stať sa prítiažlivejšou destináciou pre domácich a zahraničných klientov a zároveň bráni spoločnosti sústrediť sa iba na jednu oblasť. Odporúčaným rozširovaním značky „pravých“ kúpeľov, zdravého životného štýlu prostredníctvom efektívneho využívania reklamných kampaní a organizovaním medzinárodných podujatí v správnom strategickom období, sa vytvára priestor pre rozširovanie komplexných poskytovaných služieb do povedomia vybraného segmentu, u ktorého dochádza vzhľadom k stúpajúcej vzdelanosti a informovanosti k neustálemu zvyšovaniu požiadaviek a očakávaní týkajúcich sa nielen kúpeľnej starostlivosti.

V súčasnosti kúpele nepredávajú iba liečebnú starostlivosť. Klientov si získavajú zvláštnym prístupom, poskytovaním vysokého štandardu služieb, ale najmä ponukou značky kúpeľov, respektíve značky miesta, ktorá sa stáva symbolom kvality, prestíže a zábavy. Koncentrovaným spolupôsobením záujmových skupín sa vytvára synergický efekt. To zapríčiňuje jednoduchšie vytváranie diverzifikovaných služieb, ktoré sa stávajú značkou, ktorá presvedča vybrané segmenty o kúpeľnom zariadení ako pravých kúpeľov, vhodných na trávenie voľného času.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Zoznam použitých českých zdrojov

- BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 78-80-7400-003-4.
- FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-260-8.
- JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- KAPLAN, R. a D. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Press, 2008. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-6578.
- PORTER, E. *Konkurenční výhoda – jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605120.
- SOLOMON, M., G. MARSHALL a E. STUART. *Marketing – očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-8578093-3.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. ISBN 80-213-0922-9.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-530-07.
- BRUCE, A. *Strategické myslenie*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovart, 2002. ISBN 80-7145-657-8.
- MAJTÁN, M. et. al.. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- MINÁROVÁ, M. a D. MALÁ. *Strategický manažment*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 978-80-557-0245-2.
- MORVAY, K. et al.. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2012 a výhľad do roku 2014*. Bratislava: RETRO-PRINT 2013. ISBN 978-80-7144-208-0. Dostupné z: http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/222_hv_na_internet.pdf
- ORIEŠKA, J. *Služby cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Trian, 1998. ISBN 80-8055-110.
- PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Strategické myslenie manažérov: za tajomstvami strategického myslenia*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2010. ISBN 978-80-88870-86-9.
- PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Manažérske rozhodovanie: vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. ISBN 80-88870-45-3.
- SÁKAL, P. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- SEDLÁK, M. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1998. ISBN 80-8044-015-8.
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Edícia Economics, 2009. ISBN 978-80-89393-08-4.
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-49-0.
- SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-41-5.
- VOCHOZKA, M., P. MULAČ et. al.. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOLOŠIN, M. *Strategický manažment podniku*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2474-2.

Zoznam použitých internetových zdrojov

- ASK. *Indikácie*. [online] © 2008 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://ask.sk/sk/indikacie.php>
- BENKO, J. *Od júla 2013 platí zákaz fajčenia v obchodných domoch (novela zákona o ochrane nefajčiarov)*. [online]. 25. 5. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/963/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/od-jula-plati-zakaz-fajceni.xhtml>

- BARVIČÁKOVÁ DROTÁROVÁ, E. *Vplyv globalizácie na kúpeľný cestovný ruch, trendy a megatrendy v tomto sektore*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://of.euba.sk/merkur_2012_cd/prispevky/Barvir%C4%8D%C3%A1kov%C3%A1%20Drot%C3%A1rov%C3%A1_Eva.pdf
- BENŇOVÁ, Z. *Do kúpeľov chodí viac ľudí, platia si ich však sami*. [online]. 20. 5. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/281112-do-kupelov-chodi-viac-ludi-platia-si-ich-vsak-sami/>
- ČADIL, H. *Swot analýza*. [online]. [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.Uu_qxPs6Uol
- ČERVENÁ, K. *Makroekonomické prostredie v SR a jeho vplyv na podnikateľskú sféru*. [online] 2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2010/files/prispevky/03_ekonomicke_aspekty/Cervena_Karolina_%284453%29.pdf
- DANUBIUSHOTELS. *Press kit*. [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://piestany.danubiushotels.sk/destinacie/piestany/o-meste/press/tlacove-spravy/press-kit?sid=5kf0qb4gujesgfju10v5vrped2>
- DENNIKRELAX. *Kúpele Piešťany majú vlastnú kozmetickú značku*. [online]. 11. 2. 2013 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.dennikrelax.sk/Relax/Wellness-kupele/-Kupele-Piestany-maju-vlastnu-kozmeticku-znacku/>
- DIÁČIKOVÁ, A. *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*. Ikaros [online]. 2007, roč. 11, č. 5/2 [cit. 26.01.2014]. Dostupný z: <http://www.inforum.cz/pdf/2007/diacikova-anna1.pdf>. ISSN 1212-5075.
- ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2012*. [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>
- ELIÁŠ, S. *Výročná správa 2011- ošetrovacie dni*. [online]. 11. 1. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=28>
- EUROEKONOM. *Stav životného prostredia na Slovensku*. [online]. 2004-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomia/ekonomika-zivotneho-prostredia/stav-zivotneho-prostredia-na-slovensku/>
- INTERSPA. *Piešťany kúpele – Slovensko*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.interspa.sk/piestany-kupele>
- KOMPASOVÁ, K. *Základy cestovného ruchu*. [online]. 24. 9. 2010 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: http://www.euroregion-vdi.sk/manazer/images/prednasky/14.Zaklady_cestovneho_ruchu.pdf
- KUPELE.BOJNICE. *Kúpele Bojnice sa tešia zo zvýšenej návštevnosti*. [online]. 14.6.2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: [http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews\[tt_news\]=278](http://kupele-bojnice.info/kupele-bojnice-novinky/single.html?tx_ttnews[tt_news]=278)
- KUPELE-BOJNICE. *Charakteristika*. [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://www.kupele-bojnice.sk/index1.php?ids=12#top_header

- KUPELE-TEPLICE. *Kto sme*. [online]. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://www.kupele-teplce.sk/o_nas/kto_sme/
- KUPELE-TEPLICE. *Výročná správa 2012*. [online]. 25. 4. 2013 [cit. 2014. 02.08]. Dostupné z: <http://www.kupele-teplce.sk/?id=427>
- KUPELE. *Kúpele Piešťany*. [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.piestany.kupele.org/>
- KURZY-ONLINE. *Nezamestnanosť v SR, história rok 2012*. [Online]. 2011-2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/nezamestnanost/2012/>
- MAGDOLENOVÁ, J. *Manažment v teórii a praxi. Online odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. [online]. 1-2 2007 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2007/10.magdolenova.pdf>. ISSN 1336-7137
- OPENIAZOCH. *Životná úroveň Slovákov je ôsma najnižšia v EÚ, od roku 2008 sa zvýšila len nepatrne*. [online]. 25. 6. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/136068/Zivotna-uroven-Slovakov-je-osma-najnizsia-v-EU-od-roku-sa-zvysila-len-nepatrne>
- RIFAIOVÁ, D. *Kedy kúpele zaplatí poisťovňa*. [online]. 6. 8. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/kedy-kupele-zaplati-poistovna.html>
- SACR. *Dopravné informácie*. [online]. 2008 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.sacr.sk/slovensko/dopravne-informacie/>
- SITA. *Inflácia na Slovensku sa blíži k historickým minimám*. [online]. 12. 12. 2013. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/inflacia-na-slovensku-je-slaba-ceny-v/767346-clanok.html>
- STYLEMAGAZIN. *Kúpele Piešťany – kúpele s dvestoročnou tradíciou*. [online]. 29. 11. 2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.stylemagazin.cz/index.php/cestovani/-slovensko/1316-kupele-pieany-kupele-s-dvestoronou-tradiciou>
- STATISTICS. *Hrubý domáci produkt v 3. Štvrťroku 2013*. [online]. 4. 12. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=76831>
- STATISTICS. *Nezamestnanosť v 2. Štvrťroku 2013*. [online]. 04. 09. 2013 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=72311>
- TASR. *Kúpele Bojnice čakajú veľké zmeny*. [online]. 15. 11. 2012 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://cestovanie.aktuality.sk/clanok/7431/kupele-bojnice-cakaju-velke-zmeny/>
- TEPLICE. *Z histórie Trenčianskych Teplíc*. [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.teplce.sk/page.php?id=15-0-00>

TREND. *Ako formulovať strategické ciele firmy*. [online]. 13. 5. 2004 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-M%C3%A1j/ako-formulovat-strategicke-ciele-firmy.html>

ÚPN SÚ. *Hodnotenie predpokladaných vplyvov činností na životné prostredie a odhad ich významnosti*. [online]. [cit. 2014-02-7]. Dostupné z: <http://teplice.sk/pdata/editor/File/upd/Hodnotenie%20predpokladanych%20vplyvov.pdf>

VOYAGEMAGAZIN. *Kúpeľníctvo na Slovensku včera a dnes*. [online]. 15. 3. 2008 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.voyagemagazin.sk/2008/03/kupelnictvo-na-slovensku-vcera-a-dnes/>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1:	Štruktúra prostredia	24
Obrázok 2:	Analýza piatich síl	26

Zoznam grafov

Graf 1:	Vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike	45
Graf 2:	Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Piešťany	51
Graf 3:	Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Bojnice	53
Graf 4:	Vývoj ošetrovacích dní v kúpeľoch Bojnice	54
Graf 5:	Vek obyvateľstva	56
Graf 6:	Vývoj počtu návštevníkov v kúpeľoch Trenčianske Teplice	58
Graf 7:	Vývoj počtu pacientov zdravotných poisťovní a samoplatcov Slovenskej republiky	59
Graf 8:	Vývoj počtu pacientov zo zahraničia	60
Graf 9:	Vývoj ošetrovacích dní v kúpeľoch Trenčianske Teplice	61

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1:	SWOT analýza kúpeľov Trenčianske Teplice.	62
------------	---	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Realizovaný rozhovor.....	I
--	----------

PRÍLOHY

Príloha A – Realizovaný rozhovor

1. Akým poslaním sa liečebné Kúpele Trenčianske Teplice, a. s. na trhu prezentujú?
2. Aké sú strategické ciele kúpeľov z hľadiska presadenia sa na trhu?
3. Ako sa Vám v minulom období podarilo naplniť strategické ciele?
4. Hodnotíte strategické myslenie za nevyhnutný faktor pri strategickom rozhodovaní o ďalšom vývoji kúpeľov?
5. Akú dôležitosť prisudzujete strategickému plánovaniu?
6. Aké faktory ovplyvňujú podnikateľské zmeny v kúpeľnom cestovnom ruchu?
7. Považujete potenciál cestovného ruchu v Trenčianskych Tepliciach za využitý?
8. Ktoré prednosti Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s. by ste vyzdvihli v porovnaní s konkurenčnými kúpeľmi?
9. Kúpele sú členom klubu EuropeSpa necelé dva roky. Čo bolo motívom členstva v klube a ako ho hodnotíte s odstupom času dnes?
10. Aký znak kvality pomáha kúpeľom byť atraktívny na Slovenskom trhu?
11. Považujete spoluprácu s konkurenciou z hľadiska presadenia slovenských kúpeľov na medzinárodnom trhu za strategicky výhodné?
12. Nachádzajú sa v meste Trenčianske Teplice podnikateľské subjekty, ktoré sú hrozbou pre Kúpele Trenčianske Teplice, a. s.?
13. Aké príčiny ovplyvňujú záujem zahraničnej klientely o pobyt v kúpeľoch?
14. Aké informácie sú pre kúpele dôležité pri sledovaní konkurencie?
15. Čo považujete za dôležitosť v strategickom riadení kúpeľov?
16. V čom vidíte úspešnú budúcnosť Kúpeľov Trenčianske Teplice, a. s.?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Petra Križanová

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Strategické myslenie ako faktor úspechu podniku v konkurenčnom prostredí

Rok: 2014

Počet strán textu: 64

Celkový počet strán príloh: 1

Počet titulov českých použitých zdrojov: 17

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 15

Počet internetových zdrojov: 33

Vedúca práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová