

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalárska práca

Opatření pro zvýšení ekonomické výkonnosti fitness centra

Vypracoval: Cristian Benito
Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Cristian BENITO
Osobní číslo: E18194
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Opatření pro zvýšení ekonomické výkonnosti fitness centra
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Charakterizovat pojem ekonomická výkonnost podniku a zhodnotit různé přístupy k jejímu měření v kontextu historického vývoje. Shrnout nástroje používané pro měření výkonnosti. Definovat možnosti jejího růstu. U vybraného fitness centra zhodnotit výkonnost firmy a navrhnout konkrétní opatření pro její zvýšení.

Osnova:

1. Vymezení základních pojmů v procesu hodnocení a řízení výkonnosti firem.
2. Přístupy k měření výkonnosti v kontextu historického vývoje
3. Nástroje používané pro měření výkonnosti firem
4. Možnosti zvyšování výkonnosti firem
5. Charakteristika vybraného sektoru a jeho specifika
6. Charakteristika vybraného fitness centra
7. Hodnocení výkonnosti vybraného fitness centra
8. Návrh konkrétních opatření pro zvýšení výkonnosti fitness centra

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Rozsah grafických prací: 0

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Fibířová, J., & Šoljaková, L. (2005). Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku (1. vyd.). Praha: ASPI Publishing.
- Kiseľáková, D., & Šoltés, M. (2017). Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing.
- Lukáč, J., Lukáč, J., & Rozkošová, A. (2017). Finanční a ekonomická výkonnost v kontexte malých a středních podniků. Košice: TypoPress-tlačiareň.
- Marr, B. (2015). Key performance indicators for dummies. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2019). Business analysis and valuation (Fifth edition, IFRS standards edition). Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Růčková, P. (2019). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Wagner, J. (2009). Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti (1. vyd.). Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 21. ledna 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Selská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


Ing. Jiří Alina, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2020

Čestné prehlásenie

Vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne len s použitím prameňov a literatúry uvedených v zozname citovanej literatúry.

Týmto vyhlasujem, že v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Z. z. v znení neskorších predpisov súhlasím so zverejnením svojej bakalárskej práce v neskrátenej elektronickej podobe vo verejne prístupnej časti databázy STAG prevádzkovej Juhočeskou univerzitou v Českých Budějoviciach na jej webovom sídle, pričom si zachovávam autorské práva k odovzdanému textu tejto kvalifikačnej práce. Ďalej súhlasím so zverejnením posudkov vedúceho a oponentov práce, ako aj záznamu o priebehu a výsledku obhajoby kvalifikačnej práce rovnakým elektronickým spôsobom v súlade s vyššie uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Z. z. Zároveň súhlasím s porovnaním textu mojej kvalifikačnej práce s databázou kvalifikačných prác Theses.cz prevádzkovanou Národným registrom vysokoškolských kvalifikačných prác a systémom na odhaľovanie plagiátov.

V Českých Budějoviciach dňa

.....

Cristian Benito

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som veľmi rád poďakoval môjmu vedúcemu bakalárskej práce pánovi Ing. Antonímu Šmejkalovi, Ph.D., a to nielen za dôsledné a zodpovedné metodické vedenie a cenné pripomienky, ale predovšetkým za trpezlivosť a ochotu pomáhať pri spracovávaní mojej bakalárskej práce

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Literárna rešerš.....	11
2.1 Vymedzenie základných pojmov v procese hodnotenia a riadenia výkonnosti podniku.....	11
2.1.1 Definícia výkonnosti podniku.....	11
2.1.2 Podstata výkonnosti podniku	11
2.1.3 Rozhodovanie podniku	12
2.1.4 Finančné rozhodovanie podniku	12
2.2 Prístupy k meraniu výkonnosti v kontexte historického vývoja	14
2.2.1 Historický vývoj finančných indikátorov výkonnosti.....	15
2.2.2 Moderná metóda merania výkonnosti podniku – Balanced Scorecard....	17
2.2.3 Metóda Benchmarkingu.....	18
2.3 Nástroje používané na meranie výkonnosti podniku	19
2.3.1 Horizontálna a vertikálna analýza.....	19
2.3.2 Analýza pomerových ukazovateľov	20
2.3.3 Súhrnné indexi hodnotnotenia podniku	26
2.4 Možnosti zlepšenia výkonnosti podniku	28
2.4.1 SWOT analýza	29
3. Metodika	30
3.1 Cieľ práce a metodika práce.....	30
3.1.1 Metodika práce.....	30
3.1.2 Stanovenie hypotéz	31
4. Výsledky a ich diskusia	33
4.1 Charakteristika vybraného podniku a jeho špecifikácie	33
4.1.1 Otváracie hodiny fitnesscentra	34

4.1.2	Cenník	34
4.1.3	Lokalita	35
4.1.4	Vybavenie a prevádzka	35
4.1.5	Konkurenčné podniky	36
4.2	Horizontálna a vertikálna analýza účtovných výkazov	38
4.2.1	Horizontálna analýza súvahy	39
4.2.2	Horizontálna analýza výkazu zisku a stráty	40
4.2.3	Vertikálna analýza súvahy	43
4.2.4	Vertikálna analýza výkazu zisku a stráty	45
4.3	Hodnotenie výkonosti vybraného fitnesscentra	46
4.3.1	Analýza vývoja zisku	47
4.3.2	Analýza ukazovateľ a rentability	48
4.3.3	Analýza ukazovateľ a likvidity	49
4.3.4	Analýza ukazovateľov aktivity	51
4.3.5	Analýza ukazovateľov zariadenosti	54
4.3.6	Analýza efektívnosti športového zariadenia	56
4.3.7	Výpočet IN95	57
4.3.8	Výpočet Altmanovo Z-skóre	58
4.3.9	SWOT analýzy	58
4.4	Návrh konkrétnych opatrení na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra	60
4.4.1	Možnosti zníženia materiálových, energetických a iných nákladov	61
4.4.2	Možnosti zníženia nákladov na služby	64
4.4.3	Možnosť zníženia osobných nákladov	66
4.4.4	Interpretácia výsledkov po opatreniach na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra	67
4.4.5	Možnosti na zvýšenie tržieb fitnesscentra	68
5.	Záver	71

I. Summary	74
II. Použitá literatúra	75
III. Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek.....	78
IV. Zoznam príloh.....	80
V. Príloha	81

1. Úvod

Témou bakalárskej práce sú opatrenia na zvýšenie ekonomickej výkonnosti fitnesscentra pre vybraný podnik. Finančná analýza je najhlavnejšou súčasťou finančného riadenia firmy a tvorí základ pre manažérske rozhodovanie v oblasti hospodárenia podniku. Po tvorbe kvalitnej analýzy, ktorá sa skladá z finančnej analýzy, sa môže fitnesscentrum dozvedieť nové informácie nielen o svojej podnikateľskej činnosti, ale aj situáciu konkurenčných podnikov. Situácia v súvislosti s pandemiou najviac ovplyvnila podnikanie v oblasti fitness, najmä z finančného hľadiska, a preto bude priestor na zlepšenie finančnej straty. Cieľom finančnej analýzy je analýza doterajšej finančnej situácie podniku, určenie činiteľov, ktoré ju ovplyvňujú a taktiež analyzovanie vzťahov medzi ukazovateľmi. Pandemická situácia, ktorá zasiahla viacero podnikov vrátane vybraného podniku, mala veľký dopad na tržby.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je posúdenie finančnej situácie nami vybraného fitnesscentra za obdobie po sebe idúcich 5 rokov a navrhnutie opatrení pre zefektívnenie podnikania daného fitnesscentra. K naplneniu tohto cieľa sme si určili čiastkové ciele, kam sme zaradili vyhodnotenie ukazovateľov finančnej analýzy a spracovanie návrhov a opatrení pre zefektívnenie podnikania.

V postavení podniku, v ktorom sa dnes pohybuje, môže byť akékoľvek rozhodnutie veľmi dôležité, keďže v prostredí služieb ponuka prevažuje nad dopytom. Pre fitnesscentrá je nevýhodou, že musia vynaložiť vlastné úsilie za účelom získania zákazníkov, aby sa k nim mohli dostať čo najbližšie. Analýza podniku a zákazníkov v tomto odvetví je absolútne nevyhnutná a nie je ničím špeciálnym ako u konkurenčných podnikov, ktoré sa snažia uspieť, a nie aby im hrozila likvidácia.

Bakalárska práca sa sklada z troch častí. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickým vymedzením, ktoré popisuje základné pojmy a postupy hodnotenia a finančného rozhodovania podniku, a to podnikom, jeho efektívnosťou, výkonnosťou. Prístupy k meraniu výkonnosti v kontexte historického vývoja, nástroje a moderné modely používané na merania výkonnosti. Druhá kapitola našej práce predstavuje analytickú časť, kde najprv charakterizujeme vybrané odvetvie a jeho špecifikácie, na ktoré budeme vykonávať finančnú analýzu. Následne sa v tejto kapitole zaoberáme

analýzou absolútnych ukazovateľov. Konkrétne budeme rozoberať analýzu horizontálnu, vertikálnu analýzu aktív, pasív a výkazu ziskov a strát. V tejto kapitole sa tiež zameriame na analýzu pomerových ukazovateľov, medzi ktoré patria ukazovatele rentability, aktivity, likvidity a zadĺženosti. Táto časť práce pojednáva taktiež o ukazovateľoch využívaných vo fitnesscentre. Tretia kapitola práce predstavuje návrhovú časť. V tejto časti bakalárskej práce uvádzame konkrétne návrhy a odporúčania pre zefektívnenie finančnej situácie vybraného fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o, na základe výsledkov z finančnej analýzy.

2. Literárna rešerš

2.1 Vymedzenie základných pojmov v procese hodnotenia a riadenia výkonnosti podniku.

Prvá kapitola bakalárskej práce je venovaná vysvetleniu pojmov výkonnosť a rozhodovanie, ktoré mali rôzne vývojové podoby. Každý podnik vytvára iné ekonomické prostredie a používa iné opatrenia a nástroje na zlepšenie ekonomickej situácie. Okrem toho sú vysvetlené moderné ukazovatele, ktoré sa používajú na meranie a hodnotenie požadovanej výkonnosti.

2.1.1 Definícia výkonnosti podniku

Výkonnosť sa využíva v každom odbore, pretože je spojivom medzi rôznymi oblasťami, od športu až po globálnu ekonomiku. Definovať tento pojem je ťažké, pretože sa často považuje za synonymum efektívnosti, kapacity, fungovania a v skutočnosti je to to, o čo sa podnik chce usilovať a čo ho najviac zaujíma. (Klapalová, Krčál & Škapa, 2013)

Môžeme tiež uvažovať aj o výkonnosti podniku, ktorú si možno predstaviť ako "to, čo podnik poskytuje a sprostredkúva". (Klapalová, Suchánek & Škapa, 2020)

Výber metódy sa skladá s daných prístupov k meraniu, hodnoteniu a po výpočte dochádza ku porovnávaniu výsledkov. Často sa hovorí, že ak sa nedokážete sústrediť, nemôžete riadiť podnik. (Meikle & Best, 2015).

Finančné zdravie

Vyjadruje, že celkové finančné zdravie spoločnosti závisí od jej výkonnosti a finančnej situácie. Čo znamená finančné zdravie? Grünwald uvádza, že "finančné zdravie vyjadruje stupeň odolnosti financií podniku voči vonkajším a vnútorným prevádzkovým rizikám v danej finančnej situácii. Ak spoločnosť nevykazuje známky bezprostredného finančného kolapsu, možno predpokladať, že sa v dohľadnej budúcnosti nestane platobne neschopnou". (Grünwald & Holečková, 2007)

2.1.2 Podstata výkonnosti podniku

Monitorovanie výkonnosti má zásadný význam pre fungovanie každého hospodárskeho subjektu, je dôležitou súčasťou jeho systému riadenia a auditu. Všetky činnosti musia byť prepojené tak, aby podnik dlhodobo existoval

a prosperoval. V dnešnej dobe rastie význam hodnotenia podniku, a to z toho dôvodu, že podniky sa predávajú, prechádzajú transformáciami alebo sa zlučujú následkom hospodárskej krízy, ktorá mala dopad na malé, stredné a veľké firmy. Podmienky sa sprísňujú a pre firmy, ktoré sú vo finančnej tiesni, nie je jednoduché sa z toho dostať, pretože vo finančnom svete sa odohráva všetko opatrnejšie ako kedykoľvek predtým. Pozícia v ktorej sa nachádzajú majitelia podnikov, je veľmi zložitá a z toho dôvodu je dôležité vnímať hodnotenie výkonnosť podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2017)

2.1.3 Rozhodovanie podniku

Podnikové rozhodovanie možno chápať ako oblasť, v ktorej sa určuje a identifikuje daný problém, ktorý je potom cieľom riešenia. Následne sa vypracujú rôzne možnosti riešenia s cieľom určiť najlepšie podmienky, ktoré pomôžu vyriešiť problém. Ak sa identifikuje potreba podniku (zisk, počet návštevníkov, atď.), je potrebné najprv určiť, do akej miery je možné túto potrebu uspokojiť z existujúcich interných zdrojov. Rozhodovanie je len jednou časťou skladačky riešenia problému, nie celým procesom, v ktorom sa prijíma, pripravuje a overuje správne rozhodnutie. (Koubek, 2015)

Často je spojená predovšetkým so získaním správnych informácií v správny čas. Tieto informácie sú potom využité na tvorbu vhodných a účinných rozhodnutí pre manažéra, ale aj majiteľa podniku. Môžeme zjednodušene povedať, že pre činnosť hlavného manažéra alebo majiteľa je dôležitejšie rozhodovanie pomocou modelu MA, ktoré opatruje relevantnými a aktuálnymi podkladmi pre tvorbu rozhodnutia, činené od užívateľov (decision makers), kvôli tomu, aby bolo optimálne rozhodnutie v súlade so stanovenými cieľmi. MA sa zaoberá iba tými nákladmi a výnosmi, ktoré sa budú meniť na základe analyzovaných doporučení uskotočnených manažérmi. Ak by sme tento pohľad obrátili, išlo by o všetky náklady a výnosy, ktorým by sme sa mohli vyhnúť, ak by sme neprijali a neuskutočnili dané rozhodnutie (avoidable costs). (Petřík, 2009)

2.1.4 Finančné rozhodovanie podniku

Finančné rozhodovanie je nástroj finančného riadenia na dosahovanie krátkodobých a dlhodobých cieľov podniku. Jedná sa o postup vytvárania ekonomickej hodnoty v spoločnosti pomocou finančných výkazov k riadeniu

a rozhodovaniu prípadných rizík. Pandemická kríza, ktorá zasiahla malé a stredné podniky, mala veľký vplyv na tržby (graf 1).

Graf 1: Tržby za vlastné výkony a tovar v službách (vrátane obchodu)



Zdroj: ŠÚ SR, spracované SBA

Hlavnou úlohou finančného rozhodovania je správne vytvoriť cieľ podniku a hľadať možné varianty, ktoré povedú k najlepšiemu splneniu cieľov. Toto rozhodovanie sa skladá zo štyroch fáz:

- - Určite zmeny, ktoré chcete vykonať a špecifikujte cieľ
- - Hľadajte možné riešenia problému
- - Zhodnoťte možné riešenia z hľadiska ziskovosti a riešenia problémov
- - Vyberte jedno z možných riešení a použite ho v podniku. (Vochozka, 2021)

Rozpoznávanie potrebnej zmeny a cieľa

Dosahovanie určitých stanovených cieľov je pre podnik najväčšou úlohou, ktorú si samotné vedenie stanoví. Rozpoznávanie cieľa podniku závisiaceho od predmetu jeho činnosti je základným bodom. Môže sa stať podniku, ktorý pôsobí vo viacerých sférach, že ciele budú odlišnejšie ako pre podnik, ktorý je zameraný iba na jednu špecifickú činnosť. Ak sa bude podnik držať jasných bodov a cieľov, ktoré si stanovil, tak bude následne schopný zhodnotiť svoju situáciu, resp. pozíciu podniku, v akej sa nachádza v porovnaní s cieľom, ktorý si stanovil. Informácie získané od užívateľov bude vedenie schopné použiť a urobiť plán opatrení pre rozhodnutia, ktoré podniku umožnia splniť stanovené ciele.

„Vzťah medzi plánom, cieľom a rozhodnutím je taký, že plán stelesňuje hlavné firemné ciele a pomocou rozhodnutí sa tieto plánované ciele uskutočňujú. Je nevyhnutné, aby boli ciele stanovené tak, že budú jasné, merateľné a vzájomne sa

nevyklučujúce. V ideálnom prípade by mali byť kvantifikovateľné. Pokiaľ sú ciele kvantifikované, je možné pre ich dosiahnutie a kontrolu lepšie využiť počítačom zapracované matematické, štatistické modely a iné vhodné IT podporované techniky.“ (Petřík, 2009)

Vyhľadávanie možných riešení

Pri snahe nájsť čo najvhodnejšie riešenie aktuálnej situácie sa osoba, resp. skupina osôb, ktorá rozhodnutie prijíma, rozhoduje medzi viacerými alternatívami. Na ich vymedzenie sa používajú rôzne ukazovatele. Ponúkajú presnejšie posúdenie daného problému, vyššiu objektivitu rozhodovania. Je však treba dbať na to, aby išlo o varianty reálne z hľadiska cieľov a obmedzujúcich podmienok. (Vochozka, 2021)

Vyhodnotenie jednotlivých alternatív z hľadiska výnosnosti a rizikovosti riešení,

Kritériá finančného rozhodovania musia prirodzene nadväzovať na finančné ciele. Niekedy úlohu kritéria môže plniť priamo stanovený cieľ. Zameriava sa na to, kedy a ako zabezpečiť pomocou finančných pomôcok k riadeniu nákladové expozície voči riziku. (Vochozka, 2021)

Prijatie rozhodnutia

Rozhodovací systém je najdôležitejšou činnosťou ekonóma, ktorá mu aj zaberá najviac času. Je uvedomelý výber medzi alternatívami. Na čo sa doteraz dával dôraz je, že rozhodovanie je zamerané na určité ciele, z ktorých každý cieľ má rôznu spotrebu zdrojov, s rôznou mierou výsledkov v efektívnosti dosahovania cieľov. Pokiaľ nám prijaté kritérium dáva konečné vyhodnotenie, tak potom najlepšia alternatíva by mala byť vybraná osobou, ktorá prijíma rozhodnutia. (Madura & Fox, 2020)

2.2 Prístupy k meraniu výkonnosti v kontexte historického vývoja

Prečo by sme sa ale mali zaoberať meraním podniku a jeho výkonnosťou? Pokiaľ má vedenie spoločnosti záujem na tom, aby spoločnosť prosperovala a tvorila hodnoty, je potrebné monitorovať jej úspešnosť, konkurencieschopnosť a vyhliadky. Práve k tomuto účelu slúži meranie podnikovej výkonnosti. Meranie výkonnosti

podniku môže pomôcť pri rozhodovaní o budúcom smerovaní podniku, môže sa brať ako motivačný nástroj alebo môže upozorniť na riziká. (Kislingerová, 2014)

V praxi hodnotenie a meranie celkovej výkonnosti a efektivity firmy predstavuje značne obsiahly a zložitý problém, kde jeho riešenie vyžaduje pre manažerov alebo majiteľov firmy a ich klientov vysokú dávku vedomostí, zručností, skúseností a intuície. Zaoberá sa súhrnmi širokej škály ktív, ktoré začínajú posudzovať výkonnosti jednotlivých vnútrofirmych nákladových, investičných, ziskových centier a divízií a končí spracovaním a zhodnotením interných a externých komplexných výkonností, a to aj pre také strategické rozhodnutia, akými sú strategické investície, fúzie (merger) a akvizície (acquisition), ale tiež zložité reštrukturalizácie. (Petřík, 2009)

Merítkom podnikateľskej výkonnosti firmy je úroveň zhodnotenia jej podnikateľských aktív a vložených finančných prostriedkov – kapitálu, teda výšku a rýchlosť, s akou sa takéto prostriedky vrátia v podobe príjmu. Hospodársky výsledok firmy je rozdiel medzi ich výnosmi a nákladmi za určité obdobie. V praxi na základe teórií finančného podnikového rozhodovania sa skladá z troch častí:

- 1) Finančná analýza zameraná na finančné ukazovatele
- 2) Nefinančná analýza na nefinančné ukazovatele
- 3) Analýza finančných a nefinančných údajov. (Marinič, 2007)

2.2.1 Historický vývoj finančných indikátorov výkonnosti

Problematika riešenia udržateľnosti podnikov a s tým súvisiace meranie podnikovej výkonnosti zatiaľ nemá dlhú históriu, preto ešte neexistuje jednotný celosvetový štandard. Pri pohľade na tabuľku 1 vidíme, že finančná výkonnosť a pomerové ukazovatele sa v priebehu storočia zmenili štyrikrát a prešli viacerými zmenami.

Tabuľka 1: Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti

1. Vývoj	2. Vývoj	3. Vývoj	4. Vývoj
Před 80.rokmi	80. roky	90. roky	Súčasnosť
Výsledok z predaja	Zvyšovanie zisku	ROA, ROE a ROI	Zvyšovanie vlastných výnosov
Celkový zisk/ Celkové tržby	Maximalizovanie zisku	Celkový zisk / Čisté operačné aktíva	EVA, CFROI, FCF, ...

Zdroj: Nástroje a techniky finančnej analýzy, (Helfert, 2001)

História merania výkonnosti podnikov siaha do prvej polovice 19. storočia (1920–1925), keď podniky začali merať výkonnosť svojich investícií pomocou účtovných ukazovateľov návratnosti investícií. Následne v druhej polovici 19. storočia sa na meranie ziskovosti podniku používal VH (zisk a strata) s porovnaním výšky vlastného kapitálu. Ak sa meral zisk alebo strata spoločnosti za dané obdobie, snažili sa ju vyjadriť číselne jedným číslom. Ekonomovia tento prístup neschvaľovali, pretože neodhaľoval dôvody ich dosiahnutia. Všeobecné výkonnostné opatrenia boli prejavované len vo finančnom vyjadrení a zamestnanci nemali žiadnu spätnú väzbu. Bola vytvorená ekonomická pridaná hodnota (EVA), ktorá bola vylepšenou formou pohľadu na VH a riešenia súčasnej situácie. V 70. rokoch sa na meranie výkonnosti používali aj nefinančné ukazovatele, ktoré predchádzali Balanced Scorecard. Na základe tohto systému boli vytvorené diagramy, t. j. strategické mapy. (Ledin & Machin, 2016)

Na konci 20. storočia sa podnikatelia zameriavali predovšetkým na sledovanie tržieb, aby boli vyššie ako peniaze investované inde. Celková analýza výkonnosti sa skladá z dvoch častí:

- Kvalitatívna ekonomická analýza – zaoberá sa hodnotením interného a externého hospodárenia podniku. Výsledkom analýzy je vymedzenie odvetvia, na ktorom sa podnik nachádza. Monitoruje sa silné a slabé faktory ovplyvňujúce podnik, služby alebo produkty atď. Nástroje použité na analýzu sú SWOT analýza, PEST analýza, 4P, model 3C a BCG matica.
- Kvantitatívna ekonomická analýza – využíva štatistické a matematické nástroje na spracovanie ekonomických ukazovateľov, ktoré delíme na situačné alebo priebehové, primárne alebo sekundárne. (Čižinská & Marinič, 2010)

Medzi presnejšie ukazovatele, ktoré vyjadrujú hodnoty spoločnosti, patria absolútne a rozdielové ukazovatele. Najpoužívanejšie sú pomerové ukazovatele, ktoré sú tvorené pomerom dvoch jednoznačných ukazovateľov. Táto analýza najčastejšie využíva údaje z finančných výkazov. (Kubíčková & Jindřichovská, 2015)

Používa sa veľký počet merítok na analyzovanie podniku. Delia sa na základe rôznych podmienok, ktoré si určite ako napríklad: finančné/nefinančné, a tie nám

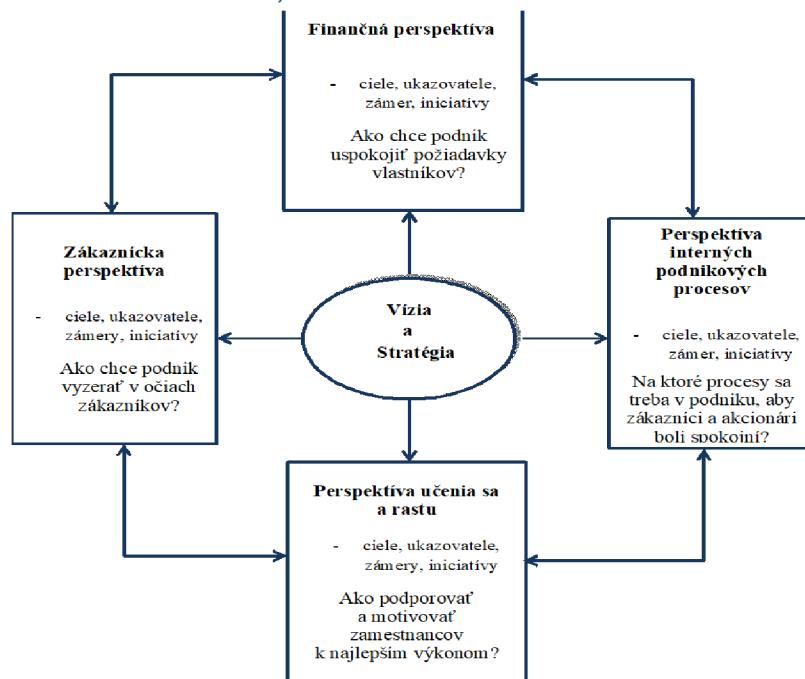
dopomôžu k zisteniu a znázorneniu finančnej výkonnosti, ktorú by do budúcnosti podnik mohol zlepšiť. (Knápková & Pavelková, 2010)

Nefinančné ukazovatele zahŕňajú nefinančné činnosti spoločnosti, ktoré sú vyjadrené v absolútnych hodnotách. Patrí sem spätná väzba od návštevníkov a klientov, ktorí navštívili spoločnosť, alebo relatívne hodnoty, prípadne sťažnosti, reklamácie atď. (Malgharni, Soomasundaram & Multaiyah, 2010)

2.2.2 Moderná metóda merania výkonnosti podniku – Balanced Scorecard

Jedným z moderných nástrojov na meranie a hodnotenie výkonnosti podniku je metóda Balanced Scorecard – BSC. BSC je komplexný systém merania výkonnosti podniku. Vznikol začiatkom 90. rokov 20. storočia vďaka americkým špecialistom. Podstata metódy je zobrazená na obrázku 1. (Kaplan & Norton, 2007)

Obrázok 1: Podstata metódy Balanced Scorecard



Zdroj: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/12.12.2014>

V centre tejto metódy je vízia a stratégia spoločnosti, ktorá sa musí odrážať vo všetkých oblastiach spoločnosti. Ak sa zmení vízia alebo stratégia podniku, odrazi sa to v perspektívach rastu, interných výrobných procesoch, finančných procesoch a procesoch týkajúcich sa zákazníkov. Šípky spájajúce všetky oblasti znamenajú, že ide o súvislý cyklus využívajúci všetky štyri oblasti perspektívy. Spoločnosť musí venovať úsilie každej danej oblasti a musí byť schopná vytvoriť správnu otázku pre každého potenciálneho zákazníka a následne na ňu správne odpovedať.

Balanced Scorecard (BSC) je pomerne komplexný nástroj riadenia, ktorý definuje štyri kľúčové oblasti – hodnota, zákazník, interné obchodné procesy a zamestnanec, ktoré ovplyvňujú budúci vývoj spoločnosti a sú významné z hľadiska hodnotenia podniku ako celku a jeho vnútorných oddelení. Ide o stratégiu riadenia, ktorá začína dlhodobými finančnými cieľmi a je zlúčená s mnohými internými a finančnými procesmi. Finančné ciele sú spojené aj so starostlivosťou o zákazníka a zamestnancov, aby bola dosiahnutá ekonomická výkonnosť. V manažérskom účtovníctve BSC možno využiť najmä nasledujúcimi spôsobmi. (Kolumber & Tkačíková, 2020)

- ako systém strategického riadenia, ktorého cieľom je špecifikovať a transformovať strategické ciele podniku do merateľných kritérií;
- ako nástroj na meranie výkonnosti podniku ako celku a jeho tzv. strategických obchodných jednotiek (hierarchicky vyššie interné oddelenia a koncepčne tvorivé jednotky, ako je výskum a vývoj, marketing);
- identifikovať kľúčové hodnotové faktory, ktoré zvyšujú dlhodobú výkonnosť, ovplyvňujú budúci vývoj podniku a sú významné z hľadiska hodnotenia podniku ako celku a jeho oddelení.

Metóda BSC sa zrodila z reálneho problému: väčšina spoločností sleduje len finančné ukazovatele. Nezáleží im takmer na ničom inom ako na zisku a predaji. Obraz spoločnosti, ktorý vzniká len na základe týchto ukazovateľov, však môže byť veľmi skreslený. Balanced Scorecard preto hovorí, že pri hodnotení stratégie spoločnosti by sme sa mali zamerať na štyri rôzne oblasti, a to financie zákazníkov, interné obchodné procesy, učenie a rast.

2.2.3 Metóda Benchmarkingu

Metóda benchmarkingu (nástroj na zlepšovanie kvality) pomáha vytvoriť analýzu vašej pozície v konkurencii, ale aj pozície konkurentov. Definície metódy benchmarkingu sa líšia vzhľadom na meranie a typ spoločnosti. Možno ho definovať ako proces, ktorým sa porovnáva a meria poskytovanie služieb a produktov. Porovnáva sa s tímami konkurentov, ktoré sú čiastočne rovnocenné s daným podnikom. Pomáha stanoviť si cieľ na zlepšenie vlastných činností. Záleži na výbere konkurujúcich podnikov, na ktorých sa bude porovnávať vonkajší a vnútorný benchmarking

v odvetví. Benchmarking môžeme rozdeliť aj do jednotlivých typov, ako je produkčný, procesný, benchmarking manažmentu, systémový a strategický. (Zemanová, 2012)

2.3 Nástroje používané na meranie výkonnosti podniku

V predchádzajúcich kapitolách sme hovorili o tom, že pri meraní výkonnosti podniku je potrebné mať k dispozícii finančnú analýzu, ktorá pozostáva z veľkého množstva informácií. Základom pre vytvorenie analýzy sú finančné výkazy spoločnosti, ale aj interné a externé zdroje (údaje) informácií. Na posúdenie hospodárskej situácie postačujú informácie zo súvahy a výkazu ziskov a strát. (Kubičková & Jindřichovská, 2015)

Súvaha je prehľadné usporiadanie aktív a zdrojov pasív v peňažnom vyjadrení ku konkrétnemu dátumu alebo roku (príloha 1). U aktív sa nachádza majetok účtovnej jednotky podľa daných položiek. Aktíva poskytujú presný prehľad o tom, čo účtovná položka v danom čase vlastní a sú rozdelené na neobežné a obežné majetky. U pasív sa uvádza, ako účtovná položka financovala svoj majetok, tj. zdroje krytia majetku. Uvádzajú sa v ňom vlastné imania a záväzky, ktoré sa majú zaplatiť v budúcnosti. (Růčková, 2021)

Výkaz zisku a straty je uvedený zisk a strata, ktoré spoločnosť dosiahla za sledované obdobie a za predchádzajúci účtovný rok. Vzťahuje sa na konkrétne účtovné obdobie, kde nájdeme výsledok z hospodárskej činnosti. Výsledok z hospodárskej činnosti je tvorený z rozdielu výnosov a nákladov. Dané položky zahrňujú tržby z predaja tovaru, náklady na hospodársku činnosť, kurzové straty a podobne (príloha 2).

2.3.1 Horizontálna a vertikálna analýza

Vertikálna a horizontálna analýza sú základnými stavebnými kameňmi finančnej analýzy spoločnosti a môžu sa používať samostatne alebo v kombinácii s inými metódami. Vertikálna analýza je jednoduchým relatívnym porovnaním jednotlivých položiek súvahy a výkazu ziskov a strát so súhrnnými hodnotami. V prípade súvahy je to súčet aktív (pasív) a v prípade výkazu ziskov a strát je to zvyčajne súčet tržieb za vlastné výkony a služby a tržieb za tovar. Alternatívne možno na zosúladenie položiek použiť celkové náklady. V prípade horizontálnej

analýzy jednoducho porovnáваме zmenu položiek od jedného obdobia k druhému, a to v percentuálnej aj absolútnej forme. (Kislingerová & Hnilica, 2008)

Horizontálna analýza

Horizontálna analýza (analýza trendov) nám sleduje vývoj absolútnych ukazovateľov v čase a informuje nás tak o tom, ako sa položka zmenila v danom účtovnom období v porovnaní s predchádzajúcim účtovným obdobím. Sledujeme absolútnu zmenu ale aj relatívnu zmenu (percentuálnu zmenu) jednotlivých položiek. Individuálne položky v účtovnej závierke sa porovnávajú riadok po riadku alebo horizontálne. (Synek & Kislingerová, 2015)

$$\text{Absolútna zmena} = \text{hodnota položky bežného obdobia} - \text{hodnota položky predchádzajúceho obdobia}$$

$$\text{Percentuálna zmena} = \frac{\text{absolútna zmena}}{\text{hodnota položky v predchádzajúcom období}} \times 100$$

Vertikálna analýza

Vertikálna analýza (percentuálna analýza komponentov) oproti horizontálnej analýzy skúma štruktúru finančných výkazov v stĺpcoch, a nie v jednotlivých rokoch. Určuje, aké je veľké percento jednotlivých položiek účtovnej závierky na vopred stanovenom základe. Pri analýze súvahy je základom hodnota celkových aktív, pre výkaz ziskov a strát je základom veľkosť tržieb alebo veľkosť celkových príjmov. (Holečková, 2008)

2.3.2 Analýza pomerových ukazovateľov

Pomerové ukazovatele sú najčastejšie používanou skupinou v podnikovej analýze. Vždy závisí od toho, čo chceme merať a podľa toho vyberáme ukazovatele. Pre manažérov je vždy potrebné vybrať tie ukazovatele, ktoré majú najväčšiu výpovednú hodnotu. Preto sa zvyčajne používa viac ako jeden ukazovateľ. Ukazovatele sa vypočítajú pomocou jednej položky a druhou položkou vo finančných výkazoch. (Holečková, 2008)

Kategórie zisku

Pri výpočte určitých ukazovateľov je dôležité používať správnu kategóriu zisku, ako ukazuje tabuľka 2. V poslednom EBIT sa často používa napríklad pri analýze výkonnosti celkového kapitálu.

V kontexte ziskovosti existujú štyri základné kategórie zisku: (Mrkvička & Kolář, 2013)

EAT = čistý zisk po zdanení = VH za účtovné obdobie

EBT = zisk pred zdanením

EBIT = zisk pred úrokmi a zdanením

Tabuľka 2: Najpoužívanéjšie kategórie zisku

ZISK
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (EAT)
+ daň z príjmov z mimoriadnych činností
+ daň z príjmov z bežnej činnosti
= Zisk pred zdanením (EBT)
+ úrokové náklady
= Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT)
+ odpisy
= Zisk pred úrokmi, odpismi a zdanením

Zdroj: Vlastné spracovanie, (Wagner, 2009)

Ukazovatele rentability

Ziskovosť je schopnosť podniku vytvárať nové zdroje alebo dosahovať zisk prostredníctvom investovaného kapitálu. Analýza ziskovosti sa zameriava na schopnosť podniku tvorby zisku (Čižinská & Marinič, 2010). Vždy predstavuje výsledok v rôznych formách (prevádzkový výsledok, EBITDA, EBIT, EBT, EAT atď.) a menovite nejaká položka pasív alebo tržieb. Tabuľka 2 ukazuje, aké rôzne kategórie zisku sú používané v zmysle eliminácie použitých rozdielových metód pre výpočet.

Na výpočet ziskovosti sa používajú rôzne úpravy zisku. Čitateľ vzorca na výpočet ziskovosti je daný výsledkami hospodárenia a menovateľ druhom kapitálu alebo tržieb.

Obrázok 2: Znázornenie jednotlivých kategórií zisku

EAC	vyplacené dividendy za prioritní akcie		
EAT (Z)		daň z příjmů z běžné a mimořádné činnosti	
EBT (ZD)			nákladové úroky (U)
EBIT (ZUD)			odpisy (O)
EBITDA (ZOU D)			

Zdroj: (Čížinská & Marinič, 2010)

Obečne je možné pojem rentabilita definovať ako výnosnosť vloženého kapitálu v rôznych podobách. Tri základné ukazovatele rentability podniku sú rentabilita tržieb, rentabilita aktív a rentabilita vlastného kapitálu. (Kalouda, 2016)

Rentabilita kapitálu predstavuje mieru, do akej je daný podnik schopný dosahovať zisk z investovaného kapitálu (Scholleová, 2017) Medzi jednotlivé ukazovatele tu patrí rentabilita aktív so skratkou ROA, rentabilita vlastného kapitálu so skratkou ROE, rentabilita tržieb so skratkou ROS a máme aj iné ukazovatele, ako je rentabilita dlhodobo investovaného kapitálu (ROI) a účtovná rentabilita investícií (ROI). V tabuľke 3 sú zobrazené jednotlivé pomery ukazovateľov rentability a ich výpočet.

Tabuľka 3: Ukazovatele rentability

Ukazovateľ	Výpočet
ROA	$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$
ROE	$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapital}$
ROS	$ROS = \frac{EAT}{tržby}$
ROI	$ROI = \frac{EAT}{celkové aktiva - cudzie zdroje}$
ÚRP	$ÚRP = \frac{priem. ročná výška EAT}{priem. hodnota zaobstaraného dlhodobého majektu}$

Zdroj: Vlastné spracovanie z knihy *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*.
(Scholleová, 2017)

Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity merajú schopnosť spoločnosti plniť svoje finančné záväzky. Pomocou ukazovateľov aktivity možno určiť, či veľkosť jednotlivých druhov aktív v súvahe zodpovedá podielu súčasných alebo budúcich hospodárskych činností podniku, čo znamená, že ukazovatele aktivity merajú schopnosť využívať investované zdroje podniku. Vyjadrujú sa obratom jednotlivých položiek aktív alebo pasív a dobou ich obratu. (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013)

U autorov môžeme nájsť nasledujúce označovane zostavené ukazovatele likvidity: (Hrdý & Strouhal, 2018)

$$(1. \text{ stupeň}) \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetok}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ak sa použije pojem splácanie, potom sa samozrejme musí predpokladať, že čitateľ bude splatný v rovnakom čase ako menovateľ, t. j. obežné aktíva sa premenia na peňažné prostriedky v rovnakom čase, ako majú byť splatené záväzky (krátkodobé cudzie zdroje) - tým sa vyrovnávajú pojmy likvidita a platobná schopnosť, čo nemusí byť správne, pozri nasledujúci text. Samozrejme, porovnanie obežného majetku - aktív s krátkodobými záväzkami, ktoré ich financujú, má význam, ktorý je, ako bude uvedené ďalej, do značnej miery obmedzený. (Mareš, 2014)

V literatúre Synka môžeme nájsť definíciu ukazovateľov likvidity, ktorá hovorí, že sa meria schopnosť podniku vyrovať svoje záväzky. Literatúra ponúka nasledujúce dva ukazovatele na meranie likvidity: (Synek, 2006)

$$(2. \text{ Stupeň}) \text{ Pohotová likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$(3. \text{ Stupeň}) \text{ Bežná likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazovatele aktivity

Pomocou ukazovateľov aktivity možno určiť, či veľkosť jednotlivých druhov aktív v súvahe zodpovedá podielu súčasných alebo budúcich hospodárskych činností podniku, čo znamená, že ukazovatele aktivity merajú schopnosť využívať

investované zdroje podniku. Vyjadrujú sa obratom jednotlivých položiek aktív alebo pasív a dobou ich obratu. (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013). Medzi základné ukazovatele pre aktíva sa používajú **celkový obrat aktív a doba obratu aktív**.

Ukazovateľ obratu aktív meria efektívnosť, s akou je spoločnosť schopná využiť všetky svoje zdroje na podnikanie. Minimálna odporúčaná hodnota obratu aktív by mala byť 1. Ak má spoločnosť nízku hodnotu tohto ukazovateľa, znamená to, že má nedostatočné aktíva a nevyužíva ich efektívne. Vo všeobecnosti platí – čím vyššia hodnota, tým lepšie pre podnik. (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013)

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{stála aktíva}}$$

$$\text{Doba obratu aktív} = \frac{\text{Aktíva}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Doba obratu zásob

Ukazovateľ vyjadruje počet dní medzi nákupom a predajom, t.j. čas, keď sú peniaze držané ako pohľadávky. Počas tohto obdobia spoločnosť účinne poskytuje svojim zákazníkom sortiment. Pre vyššiu orientačnú hodnotu sa berie priemerná výška zásob.

$$= \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Doba obratu pohľadavok

Tento ukazovateľ pomáha lepšie plánovať peňažné toky, pretože odráža skutočné obdobie, počas ktorého spoločnosť financuje zákazníkov, a nie teoretické obdobie.

$$= \frac{\text{Pohľadavky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Doba obratu záväzkov

Ukazovateľ meria počet dní, počas ktorých sú (krátkodobé) záväzky nesplatené. V praxi vyjadruje obdobie, počas ktorého môže spoločnosť čerpať voľný obchodný úver. Opäť je presnejšie použiť priemernú hodnotu pasív.

Vzorec pre výpočet tohto ukazovateľa je nasledovný:

$$= \frac{\text{záväzky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Ukazovatele zadĺženosti

Ukazovatele ziskovosti odrážajú výkonnosť podnikového úsilia. Ich úroveň a vývoj sa odráža v úrovni a vývoji likvidity, aktivity a dlhu a v ukazovateľoch. Ukazovatele ziskovosti ich "zahŕňajú" (syntetizujú).

Celková zadĺženosť, ukazovateľ napatosti, dlh k aktívam, pomer riziko veriteľa (pomer dlhu) - vypočítané ako podiel externého kapitálu (celkový dlh) k celkovým aktívam. Čím vyšší je pomer vlastného imania, tým väčšia je bezpečnostná rezerva proti strate veriteľov v prípade likvidácie. Preto veritelia uprednostňujú nízky pomer dlhu k HDP. Naopak, vlastníci sa snažia získať väčší vplyv na znásobenie svojich výnosov. (Scholleová, 2017)

$$\text{Celková zadĺženosť} = \frac{\text{cudzí kapital}}{\text{celkový kapital}}$$

Ukazovateľ úrokového krytia – hovorí o tom, koľkokrát je spoločnosť schopná zaplatiť zo svojho EBIT-u úroky. Minimálna odporúčaná hodnota je 3, ale určite by úrok nemal klesnúť pod 1, pretože by to znamenalo, že spoločnosť nie je schopná dosiahnuť prevádzkový zisk z prevádzkovej činnosti na pokrytie nákladov na cudzí kapitál. (Scholleová, 2017)

$$\text{Urokové kritie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

Ukazovatele efektívnosti športovného zariadenia

Pri hodnotení ekonomickej efektívnosti športového zariadenia sa sleduje prevádzkový čas v hodinách a príjmy z predaja. Vznikajú časté problémy so správnym vykazovaním prevádzkových hodín, čo podnikom veľmi sťažuje porovnanie. Je možné určiť jednotkové náklady na návštevníka alebo na hodinu, ale marginálne náklady (predaj tovaru za cenu rovnajúcu sa výrobným nákladom) sa sledujú ťažšie. Je preto veľmi prekvapujúce, že majitelia podnikov nesledujú podrobnejšie ukazovatele, ktoré charakterizujú športové a tréningové zariadenia (STZ). Jednotkové náklady sú najlepším ukazovateľom efektívnosti operácie; ich porovnanie nám ukáže danú zložitosť operácie.

Ukazovatele vo fitnesscentre slúžia k meraniu ekonomickej výkonnosti cvičiaceho úseku, ale zároveň vystupujú aj ako kontrolné ukazovatele a nástroje. Prinášajú dôležité informácie a využívajú sa k analýze fitness zariadenia, k cenovej politike a rozhodovaniu či plánovaniu do budúcnosti. Najčastejšie a najjednoduchšie hodnotenie funguje na báze porovnania nákladov na jedného klienta alebo podniku, ktoré sú najviac sledované:

- Ukazovateľ nákladov na hodinu prevádzky
- Celkové náklady na jedného klienta
- Priemerná cena vstupného/jednotkové náklady na návštevníka
- Priemerná návštevnosť/celková kapacita fitnesscentra (Novotný, 2011)

Zjednodušenie teoretického pohľadu na financovanie športových podnikov je najhorším hospodárením nielen v Českej republike, ale aj na Slovensku. Práve športové a telovýchovné podniky, ktoré slúžia predovšetkým verejnosti a podnikom, sú zaťažené nákladmi na energiu. Veľmi záleží na raste cien energie, čo sa deje v súčasnom období. Logicky sa dá povedať, že od rastu cien energie sa úmerne zvyšuje aj strátovosť daných zariadení. Mzdové náklady a náklady na energiu tvoria až 75 % všetkých prevádzkových nákladov. Sú aj prežívajúce podniky, ktoré sa dokážu užiť zo vstupných a iných komerčných príjmov. Z hľadiska podnikovej bezpečnosti najpodstatnejšia časť leží na telovýchovných jednotkách a štátnych dotáciách smerujúcich na údržbu. Ako uviedli autori Leeds a Almen, pozitívne externality odôvodňujú podporu z verejného rozpočtu, pretože prevažujú nad negatívnymi externalitami. Štátna dotácia je z hľadiska celkových nákladov nízka a momentálne súčasná situácia nenasvedčuje tomu, že by sa blízkej budúcnosti mala zmeniť k pozitívnejšiemu. (Leeds & Almen, 2014)

2.3.3 Súhrnné indexy hodnotenia podniku

Modely predstavujú súhrnné indexy, ktoré určujú finančné zdravie spoločnosti a slúžia na lepšie vyhodnotenie celkovej finančnej situácie podniku. Ďalej slúžia na identifikovanie vývoja finančného stavu skúmaného podniku tak, že mu priradia jednu číselnú charakteristiku, pomocou ktorej sa posudzuje úroveň jeho finančnej situácie. (Růčková, 2019)

Bonitné modely predstavujú grafické modely, ktoré sa snažia bodovým ohodnotením stanoviť bonitu hodnoteného podniku a tým definovať stav podniku

ako dobrý alebo zlý. K najznámejším patrí indikátor bonity, Altmanov model Z – skóre a Kralicekov Quick test. **Bankrotné modely** vychádzajú zo skutočných predpokladov a údajov. Cieľom je stotožniť, či podniku v blízkej dobe hrozí bankrot. V rámci analytickej časti sme sa rozhodli zamerať na dva konkrétne bankrotné modely, a to Index IN05 a Tafflerov model. (Sedláček, 2011)

Index IN95

Index dôveryhodnosti skúma finančné zdravie spoločnosti. Je zostavený zo štyroch indexových bankrotných modelov (IN95, IN99, IN01 a IN05), ktoré posudzujú dôveryhodnosť a finančnú výkonnosť podnikov. Je predmetom výskumu ekonómov SR aj ČR – ako príklad je aj index IN zostavený z podmienok ČR, ktoré sú veľmi blízke aj podmienkam SROV. Model je vytvorený zložením rovníc a pozostáva zo súčtu ukazovateľov dlhu, činnosť, ziskovosť a likvidita. (Růčková, 2021)

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

X1=Aktíva/Cudzie zdroje

X2=EBIT/Nákladové úroky

X3=EBIT/Aktíva

X4=Výnosy/Aktíva

X5=Obežné aktíva / (Krátkodobé záväzky + Krátkodobé bankovní úvery)

Konečný výsledok porovnáme s množinami v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Hodnotenie indexu IN05

Výsledok	Hodnotenie
IN95 > 1,6	Podnik s dobrým finančným zdravím
0,9 < IN95 < 1,6	"šedá zóna" neurčitých výsledkov
IN95 < 0,9	Prejav finančnej krízy

Zdroj: Vlastne spracovanie podľa Růčkovej, (Růčková, 2021)

Altmanovo Z-skóre

Je to model bankrotu založený na pomere, ktorý sa používa najmä vo finančnej analýze. Cieľom tohto modelu je vyjadriť finančnú situáciu podniku

pomocou jednej hodnoty, ktorá hodnotí, aká je pravdepodobnosť, že podnik v strednodobom horizonte zbankrotuje. Najčastejšie sa uvádza rovnica s piatimi pomerovými ukazovateľmi, ktorá najlepšie rozlišuje medzi firmami, ktoré skrachujú, a tými, ktoré prežijú. Táto rovnica má nasledujúci tvar:

$X1 = \text{EBIT (zisk pred úrokmi a zdanením)} / \text{aktíva}$

$X2 = \text{tržby} / \text{aktíva}$

$X3 = \text{vlastný kapitál} / \text{cudzie zdroje}$

$X4 = \text{nerozdelený zisk z minulých rokov} / \text{aktíva}$

$X5 = \text{čistý pracovný kapitál} / \text{aktíva}$

Pravidla pro vyhodnocení Z faktoru:

- A) $3,00 < Z$ - Bezpečná zóna - Podniky s vysokou pravdepodobnosťou prežitia a finančného zdravia
- B) $1,80 < Z < 2,99$ - Sivá zóna - Nedá sa jednoznačne určiť
- C) $Z < 1,79$ - Zóna núdze – Podniku bezprostredne hrozí bankrot (Sedláček, 2011)

2.4 Možnosti zlepšenia výkonnosti podniku

Správne nastavená vízia sa rovná dobrému výkonu podniku. Ako sa meria výkonnosť podniku sme si povedali v kapitole 2.1. Použili sme koncept Balanced Scorecard, pre ktorý je dôležité pozrieť sa na štyri podnikové perspektívy: finančnú, zákaznícku, procesnú (inovácie) a ľudské zdroje. Ak chceme, aby bolo naše vynaložené úsilie lepšie ohodnotené, môžeme sa k nemu dostať niekoľkými spôsobmi:

- Ponúkať a predávať produkty alebo služby s vyšším príspevkom na krytie (pridaná hodnota).
- Prilákať a udržať si zákazníkov, pre ktorých naše výrobky majú vyššiu hodnotu ako alternatívne náplne konkurencie.

Pokiaľ by spoločnosť využívala všetku svoju kapacitu pre klientov a mandátne činnosti, tak by to bolo celé zlé. Ak by to tak bolo, museli by sme sa vzdať najmenej efektívnych klientov alebo všetkých, ktorí pre nás nepredstavujú podmienku prežitia, kým nenájdete nových.

Môže sa zdať, že nie je možné vzdať sa žiadneho zákazníka, pretože v takom prípade nezaplatíme všetky režijné náklady.

- Ak by to bola pravda, nastal by čas na rýchlu likvidáciu spoločnosti, pretože je jasné, že nemá absolútne žiadnu perspektívu ani budúcnosť. Ale to nie je veľmi pravdepodobné – pre 100 % spoločností je veľmi jednoduché nájsť úspory v desiatkach percent režijných nákladov (jednoducho tým, že prestanú vyhadzovať peniaze von oknom).

Okrem toho existuje aspoň v krátkodobom horizonte množstvo režijných činností, ktoré možno odstrániť alebo pozastaviť (nič, čo by v krátkodobom horizonte znížilo tržby). (Chromjaková, 2015)

2.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je veľmi jednoduchý nástroj zameraný na posúdenie podnikového prostredia – pomôže charakterizovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú strategickú pozíciu spoločnosti na trhu. Hoci sa to na prvý pohľad nemusí zdať dôležité, opak je pravdou a úspešnosť analýzy – a teda aj jej predpovedná sila – stojí a padá s ňou. Slúži na posúdenie súčasnej situácie z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Identifikuje tiež možné alternatívy budúceho vývoja, ich možné využitie alebo riešenia. Je tvorená nasledovne:

- Vnútorne prostredie
 - Silné stránky podniku (Strengths)
 - Slabé stránky podniku (Weaknesses)
- Vonkajšie prostredie
 - Príležitosti v okolí spoločnosti (Opportunities)
 - Hrozby v blízkosti spoločnosti (Threats)

Vďaka tomu sme schopní všeobecne posúdiť fungovanie spoločnosti, nájsť problémy alebo nové príležitosti na rast. Objavujú sa nové príležitosti, staré hrozby miznú, predtým silné schopnosti sa stávajú nadbytočnými a objavujú sa nové slabé miesta, ktoré predtým neexistovali. Pomáha predvídať budúce trendy v interných a externých faktoroch a v tejto súvislosti zvoliť správnu stratégiu, ktorá bude určovať budúce smerovanie podniku. (Srpová & Řehoř, 2010)

3. Metodika

3.1 Cieľ práce a metodika práce

Cieľom je charakterizovať pojem ekonomickej výkonnosti podniku a zhodnotiť rôzne prístupy k jej meraniu v kontexte historického vývoja. Zhrnutie nástrojov používaných na meranie výkonnosti. Definovanie možnosti rastu spoločnosti. Zhodnotenie výkonnosti vybraného fitnesscentra a navrhnutie konkrétnych opatrení na jej zlepšenie.

3.1.1 Metodika práce

Bakalárska práca sa skladá z dvoch hlavných častí. Prvá časť obsahuje teoretický základ na pochopenie a spracovanie nasledujúcej praktickej časti práce.

V rešerši literatúry sú opísané všeobecné základy hodnotenia, riadenia a merania výkonnosti a prístupy používané na meranie výkonnosti podniku ako základný predpoklad dosiahnutia obchodného úspechu. Okrem toho sa určuje význam riadenia založeného na hodnotách vrátane identifikácie hodnôt. Dôležitou súčasťou rešerše literatúry je definícia nástrojov na meranie výkonnosti podniku používané na identifikáciu a analýzu trhovej pozície spoločnosti. V poslednej kapitole tejto časti je možnosť zlepšenia výkonnosti podniky pomocou SWOT analýzy charakterizovaná ako posúdenie podnikového prostredia.

Informácie pre tento teoretický základ boli čerpané najmä z literatúry a článkov, a to tak domácich, ako aj zahraničných. Ich zoznam je uvedený v zozname použitá literatúra. Pri tvorbe bakalárskej práce boli využité aj poznatky získané počas štúdia bakalárskej práce.

Praktická časť práce vychádza z finančných výkazov za obdobie rokov 2015 až 2020 vybranej spoločnosti a konkurenčných spoločností. Ďalšie zdroje sú čerpané z internetových zdrojov konkurenčných spoločností. Okrem toho z interných zdrojov spoločnosti a z informácií poskytnutým vedením spoločnosti.

V druhej časti práce sú zistenia prakticky aplikované na podnik. Najskôr sa podáva charakteristika spoločnosti a jej špecifikácie, pri ktorej vytvoríme samotnú analýzu vybranej spoločnosti a analýzu konkurentov. Nasleduje kapitola zaoberajúca sa finančnou analýzou vybraného podniku, v ktorej budú analyzované finančné správy spôsobom horizontálnej a vertikálnej analýzy. Pomocou horizontálnej a vertikálnej analýzy sú vypracované pomerové ukazovatele a efektívnosť zvoleného

športovného zariadenia, ktoré sú uvedené v kapitole 2.3.2. Podľa kapitoly 2.3.3 sú vypracované súhrnné hodnotenie indexov IN95, Altmanovoho Z-score a Kralickovho rýchleho testu vybraného podniku. Poslednou časťou sú návrhy na konkrétne opatrenie fitnesscentra, ktoré povedú ku optimalizovaniu nákladov a zvýšeniu zisku. Na základe analýz sú navrhnuté možné zmeny v podniku, ktoré by mohli pomôcť zlepšiť súčasnú situáciu v podniku.

Záverečná časť práce sa zameriava na súhrnné vyhodnotenie výsledkov finančnej analýzy a SWOT analýzy (2.4.1). Na vytvorenie opatrení na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra používame horizontálnu analýzu, z ktorej vychádza zmena vo výmene osvetlenia, hľadani cených komparácií od dodávateľov a zmena stupňa vo vykurovacom systéme. Návrh na zníženie nákladov na služby vychádza z analýzy SWOT, ktorá ukazuje možnosť efektívneho využitia dostupných priestorov a lepšej propagácie podniku prostredníctvom správnej voľby marketingového nástroja. V oblasti opráv a údržby boli oslovené spoločnosti zaoberajúce sa fitness zariadeniami a bola vybraná jedna najvhodnejšia spoločnosť. Z výsledkov finančných ukazovateľov budú vytvorené opatrenie na optimalizáciu osobných nákladov, a to na zníženie pracovnej doby. Návrh na zvýšenie predaja vychádza z vertikálnej analýzy, kde z hľadiska finančných ukazovateľov je vytvorenie e-shopu príležitosťou na zvýšenie obratu zásob spoločnosti. Motivačné odmeňovanie zamestnancov nám umožní zvýšiť efektívnosť predaja tovaru a služieb, pričom každý pracovník na dohodu alebo pracovník na plný úväzok bude spravodlivo odmenený. V práci sú navrhnuté realizovateľné riešenia, ktoré umožňujú naplniť cieľ bakalárskej práce

Údaje pre bakalársku prácu sú získavané pomocou rozhovorov a spolupráce s majiteľom fitnesscentra, ktorá súhlasila so spracovaním.

3.1.2 Stanovenie hypotéz

Hypotézy sú stanovené na základe teoretických poznatkov a z predbežných informácií pred samotnou analýzou, ktoré sa buď potvrdia, alebo vyvrátia. Predpokladom pre stanovenie hypotézy H1 je, že rok 2020 bol ovplyvnený COVIDOM-19 za sledované obdobie 2015-2022. Podľa predbežných informácií o situácii spoločnosti bola stanovená hypotéza H2, kde bude možné vytvoriť zmenu na zníženie nákladov.

Hypotéza H1: Hodnoty IN95 a Altmanovho Z-skóre sú najhoršie v poslednom sledovanom roku 2020.

Hypotéza H2: Opatreniami na optimalizáciu nákladov v roku 2022 dosiahnuť úspory vo výške najmenej 10 %.

4. Výsledky a ich diskusia

4.1 Charakteristika vybraného podniku a jeho špecifikácie

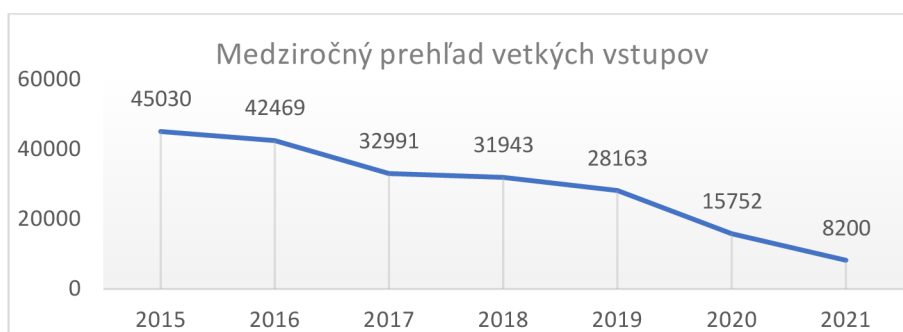
Vybrané fitnesscentrum sa nachádza v Trenčianskom kraji, v okrese Prievidza a na trhu od 2015 roku, kedy bola aj zapísana do obchodného registra. Majiteľom je len jeden človek a zvyšok tímu tvoria traja zamestnanci na dohodu o vykonaní práce (brigádnici). Traja stály zamestnanci na plný úväzok, ktorí sú vždy k dispozícii – osobný tréner, odborník na výživu, obsluha baru a samozrejme pracovník na dohodu ktorí nie sú stabilní. ENERGYFIT PD sa radi do zmiešanej (muži a ženy) telocvične vyššej triedy, ktorá ponúka veľmi kvalitné vybavenie, moderné stroje a cvičebné zariadenia značky Orion.

Ide o spoločnosť, ktorej právna forma je spoločnosť s ručením obmedzením so základným kapitálom 5000 EUR. Sídlo podniku je na adrese A. Mišúta 23, 971 01 Prievidza s identifikačným číslom 47 041 510. Predmet podnikania je sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, poskytovanie služieb v oblasti fitness, poradenstvo v oblasti fitness, predaj výživových doplnkov a trénerská činnosť.

V ENERGYFIT s.r.o. majú klienti ideálne podmienky na posilňovanie, zlepšovanie fyzickej kondície a zdravia nielen vďaka modernému vybaveniu posilňovne, ale aj veľkému množstvu skupinových lekcií a starostlivosti skúsených trénerov. Poskytované služby zahŕňajú osobného trénera, odborníka na výživu, recepciu so základnými výživovými doplnkami – proteín, BCAA, energetické nápoje. Možnosť využitia zóny aerobiku, ktorá je oddelená od priestoru s cvičebnými strojmi. Cieľová skupina je zameraná na mužov a ženy vo veku od 18 do 50 rokov, ktorí žijú v Prievidzi a chcú žiť zdravý životný štýl. Medzi hlavné konkurenčné výhody patrí vyškolený personál, skúsení tréneri, kvalitné vybavenie, výborná dostupnosť, parkovanie, celková plocha posilňovne a poskytované služby. Majiteľka vybraného fitnesscentra súhlasila so spracovaním ekonomických údajov týkajúcich sa fitnesscentra do odbornej práce. Nasledujúce informácie o spoločnosti vychádzajú z údajov uvedených v obchodnom registri Okresného súdu v Trenčíne.

V grafe č.2 je znázornený medziročný prehľad všetkých navštev klientov v období 2015 do 2021, kde je značný pokles návštevníkov od začiatku obdobia.

Graf 2: Medziročný prehľad všetkých vstupov 2015–2021



Zdroj: Vlastne spracovanie so systému E-Casa

4.1.1 Otváracie hodiny fitnesscentra

Klientom je poskytnutá možnosť si kvalitne zacvičiť ráno pred prácou, počas obeda a aj vo večerných hodinách, keďže telocvičňa sa nachádza v blízkosti centra. Prievidze, sú otváracie hodiny pre všetkých klientov nasledovné:

Pondelok – Piatok 7:00 – 20:00

Sobota – Nedela 9:00 – 19:00

Počas sviatkov je zvyčajne otvorená ako SO-NE, len vo výnimočných prípadoch, ako je Štedrý deň, Silvester atď., sa otváracie hodiny upravujú. Otváracie hodiny sú dohodnuté s majiteľom priestoru tak, aby nezasahovali a nerušili nočný pokoj.

4.1.2 Cenník

Cenník vstupného sa pohybuje od základného vstupného vo výške 4,50 EUR až po polročnú permanentku (tabuľka 5). Permanentky je možné dobíjať na recepcii a v prípade permanentiek 12 a 20 vstupov je lehota na využitie zakúpených vstupeniiek 180 dní od dátumu platby.

Tabuľka 5: Prehľad cien vstupov (v EUR)

Cenník ENERGYFIT	Cena	
	Vstup	Mesačná
1 vstup	4,5	35
12 vstupová permanentka	35	x
20 vstupová permanentka	45	x
Fitnes pre študentov	x	25
Fitnes + Sauna	x	40
1/4 permanentka	x	85
1/2 permanentka	x	165

Permanentka + vibračná plošina	x	40
Permanentka na skupinové cvičenia	4,5	35
Sauna (90 minút)	15	x

Zdroj: Vlastné spracovanie z internetovej stránky ENERGYFIT

4.1.3 Lokalita

Fitnesscentrum sa nachádza, ako som už spomínal, v blízkosti centra Prievidze, ktorá je druhým najväčším mestom v Trenčianskom kraji. Podnik má výbornú polohu na sídlisku, kde žije najväčšia časť obyvateľstva a je tu aj veľmi dobrý prístup k linkám verejnej dopravy MHD 51 a 50. Hlavná autobusová a železničná stanica je vzdialená 10 minút chôdze, prípadne sa môžete dostať na autobusovú zastávku MHD 10 a 15, ktorá premáva každých 8 minút, na zastávke Zapotôčky vystúpite a za 1 minútu chôdze ste pri podniku. Ak by klienti chceli jazdiť autom, môžu využiť verejné parkovisko, ktoré sa nachádza vedľa zariadenia a je pod dohľadom kamery. V blízkosti zariadenia sa nachádza ZŠ P. Dobšinského, COOP Jednota, kde si klienti môžu zakúpiť všetok potravinársky aj nepotravinársky sortiment.

V obchodnom dome, kde sa nachádza fitnesscentrum, je detský kútik, pošta, obchod s luxusným oblečením na spoločenské udalosti, kvetinárstvo, malá jedáleň, 101 drogeria, tanečná škola, knižnica a malá kaviareň.

4.1.4 Vybavenie a prevádzka

Spoločnosť ENERGYFIT s.r.o. pôsobí v dlhodobu prenajatých priestoroch s celkovou rozlohou 1000 m². Nájomná zmluva bola uzavretá na dobu neurčitú s platbou nájomného do 10. dňa v mesiaci. Priestory ponúkajú samostatnú zrkadlovú aerobikovou miestnosť, ktorá sa využíva na rôzne skupinové lekcie, armwrestling a verejné súťaže v trojboji. K dispozícii je šatňa pre mužov (40 skriniek) a ženy (30 skriniek), kardio miestnosť spojená s posilňovňou a recepcia na prízemí, kde si môžete zakúpiť vstupy, doplnky stravy, občerstvenie alebo kokteil. Vo wellness zóne je infra sauna, ktorá je oddelená v zadnej časti, zatiaľ čo zákazníci môžu používať samostatné šatne a sprchu. V priestore na cvičenie sa nachádza samostatné solárium. Je možné využiť Wi-Fi pripojenie, poskytnutie uteráka za príplatok 0,50 eur. O poschodie vyššie sa nachádza boxerský areál, ktorý je plne vybavený pre profesionálnych športovcov od roku 2017. Ponúkajú aj masérske služby, tetovacie štúdio a lekcie španielčiny, ktoré sa konajú v priestoroch kancelárie.

4.1.5 Konkurenčné podniky

V Prievidzi sa nachádzajú 3 fitnesscentrá, ktoré sú konkurentmi ENERGYFIT a majú rovnakú hlavnú ponuku služieb. Preto sa zameriame na tieto spoločnosti a vytvoríme analýzu získanú osobným pozorovaním a konzultáciami s ľuďmi, ktorí využili služby konkurenčných podnikov.

Prehľad základných vstupov konkurenčných podnikov, kde sú porovnané ceny za jednorazový vstup a mesačnú permanentku, nám zobrazuje tabuľka 6. Fitnesscentrum GouGym s.r.o má najnižšie stanovenú cenu vstupného, ale druhým v poradí je práve vybraný podnik ENERGYFIT s.r.o. oproti dvom ďalším konkurenčným podnikom.

Tabuľka 6: Cenník vstupov u konkurenčných podnikov s vybraným podnikom

Fitnesscentrá	Typ vstupu	
	Jednorazový	Mesačná
ENERGYFIT s.r.o	4,5	35
3G fit club s.r.o	6	37
GouGym s.r.o	4,5	30
RM Sport Rezort z.s.	5	40

Zdroj: Vlastné spracovanie z internetových web stránok fitnesscentier

3G fit club s.r.o

Vybavenie: Moderné fitnesscentrum v meste Prievidza ponúka saunu, solárium, kaviareň a mnoho ďalších bonusov k členskej karte.

Doprava: V blízkosti sú dve autobusové zastávky na ulici Rad Tolského. Ak by klienti chceli ísť autom, môžu bezplatne parkovať vedľa podniku.

Personál: milá, príjemná a priateľská obsluha

Propagácie: Robí veľkú propagáciu fitnesscentra, ako napríklad aktualizované WEB stránky, facebookovú stránku používa na propagáciu svojich možností a poskytovaných priestorov. Veľa ľudí ma povedomie o tomto fitnesscentre vďaka dlhšej existencii v oblasti.

Umiestnenie: V blízkosti centra mesta, kde je pomerne dobrá infraštruktúra.

Zázemie: Šatne, sprchy, WC a celé fitnesscentrum je čisté. Existuje už 9 rokov, takže o zázemie není žiadny problém.

GouGym s.r.o

Vybavenie: Viac ako 100 stanovišť na cvičenie. Značka strojov TECHNO GYM, priestory plne klimatizované, solárium.

Doprava: Klienti môžu v blízkosti fitnesscentra parkovať bezplatne na parkovisku Kaufland, ktorý je naproti podniku, ak auto nemajú, môžu využiť autobus, ktorý zastaví na zastávke Zimný štadión.

Personál: Nie je dobre preškolený, nespooločenský, neusmievavý, ale poskytne všetky potrebné informácie.

Propagácie: Webová stránka sa aktualizuje podľa potreby. Na sociálnych sieťach sú veľmi aktívni a využívajú ich najmä na informovanie o zmenách otváracích hodín.

Prostredníctvom sociálnych médií zverejňujú informácie o akciách na sezónne vstupenky a úspechoch športovcov, ktorí s nimi trénujú.

Umiestnenie: V menej obývanej lokalite, avšak v blízkosti podniku sa nachádza Kaufland, Tesco a obchodné centrum Korzo.

Zázemie: Menšia kvalita strojov, s parkovaním je problém, čistota v priestoroch.

RM Sport Rezort z.s.

Vybavenie: Disponuje Cybex strojmi + TRX systémom, lezeckou stenou a athlete cross.

Doprava: Jeho poloha je na zlom mieste, kde je verejná doprava vzdialená 1,5 km, ale majú vlastné parkovisko s obmedzením parkovania pre autá.

Personál: Milý personál, priateľský prístup a veľmi dobre vyškolený personál.

Propagácie: Sociálne a webové stránky sú veľmi profesionálne navrhnuté. Sú hlavne zamerané na názov RM Sport Resort.

Umestnenie: V blízkosti spoločnosti sa nachádza športové letisko (AEROKLUB), kde sa vyrábajú vlastné bezmotorové a jednomotorové lietadlá, a tiež luxusné rodinné domy. Samotná poloha spoločnosti je veľkou nevýhodou, keďže sa nachádza na okraji mesta.

Zázemie: Všetko je upratané, čisté a na špičkovej úrovni, pretože sa jedná o najnovšie a najmodernejšie fitnesscentrum v meste.

4.2 Horizontálna a vertikálna analýza účtovných výkazov

V tejto časti sa zameriame na analýzu súvahy a taktiež na analýzu výnosov a nákladov. K získaniu potrebných a cenných informácií nám slúžili verejne dostupné účtovné výkazy fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o. za obdobie rokov 2013 až 2020. Finančne výkazy fitnesscentra za rok 2021 pri spracovaní našej bakalárskej práce nebola vypracovaná. Pre vykonanie nasledujúcej analýzy boli čerpané informácie zo zmieňovaných účtovných výkazov fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o. za obdobie analyzovaných rokov 2015 až 2020.

Pred zobrazením horizontálnej a vertikálnej analýzy celkových aktív, pasív, výnosov a nákladov najprv nahliadneme k lepšiemu prehľadu o hospodárení fitnesscentra Energyfit s.r.o, uvedieme informácie, ktoré vykazovalo k 31.12.2020. Pre získanie týchto informácií sme využili finančne výkazy fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o. zostavenú ku dňu 31.12.2020, ktorá je verejne dostupná. Príloha 1 zachytáva štruktúru položiek skrátenej súvahy v eurách za obdobie rokov 2015 až 2020.

Z hľadiska majetku (aktív) ENERGYFIT s.r.o vykazovala k 31.12.2020 majetok v sume 7 652 EUR, ktorý pozostáva z neobežného majetku v hodnote 35 EUR, obežného majetku vo výške 7 617 EUR. Ak sa zameriame na obežný majetok, stav zásob je v sume 4 297 EUR, čo predstavuje navýšenie o 1 791 EUR oproti minulému roku 2019. Medziročne sa značne znížili krátkodobé pohľadávky, a to konkrétne pohľadávky z obchodného styku.

Z hľadiska záväzkov a vlastného imania spoločnosť k 31.12.2020 vykazovala spolu vlastné imanie a záväzky vo výške v sume 7 652 EUR, ktoré sa skladali z vlastného imania v hodnote -135 267 EUR a záväzkov, resp. cudzích zdrojov v sume 142 919 EUR. Na objeme záväzkov sa podieľajú dlhodobé záväzky vo výške 4 569 EUR a dlhodobé rezervy vo výške 0 EUR. Krátkodobé záväzky vo výške 135 081 EUR a krátkodobé rezervy, ktoré tvoria čiastku 0 EUR. V roku 2020 spoločnosť pokračovala v splácaní úverov. Celkový objem splatených úverov činil 23 571,43 EUR z 33 000 EUR pre banku. Štruktúru položiek výkazu ziskov a strát v eurách za obdobie rokov 2015–2020 zachytáva príloha č. 2.

Z hľadiska výnosov a nákladov ENERGYFIT s.r.o udávala k 31.1.2020 výnosy vo výške 37 375 EUR a náklady v sume 50 205 EUR, čo predstavuje stratu

pred zdanením vo výške -12 830 EUR. Pri zaúčtovaní daní z príjmov, nákladových úrokov, kurzových strát a ostatných nákladov na finančnú činnosť, vykazovala spoločnosť stratu v objeme -14 136 EUR. Dosiadnuté tržby za predaj služieb sú o - 25,64 % nižšie v porovnaní s predchádzajúcim rokom, z dôvodu zasiahnutia pademickou krízou. Tržby za predaj služieb boli iba v objeme 5 080 EUR. Z dôvodu zníženia návštevnosti klesli v porovnaní s podnikateľským plánom najmä zisky na spotrebu materiálu o 1,33 %, došlo taktiež k nárastu nákladov na energie o 1,33 % a 0,76 % v čerpaní služieb, ktoré bolo zapríčinené poklesom návštevníkov z dôvodu obmedzeného počtu (1 človek/m²). Čo sa týka daní a poplatkov, tie tvoria 727 EUR a obsahujú najmä: daň z motorových vozidiel 263 EUR, daň z nehnuteľností 380 EUR a poplatky za komunálny odpad v sume 84 EUR. Ostatné náklady na hospodársku činnosť sa nachádzali v najmenšej hodnote za predchádzajúci rok, kedy objem nákladov tvoril 260 EUR, z čoho významnú časť tvorí neuplatnená DPH, platby na poistenie majetku v sume 714 EUR. V rámci finančných nákladov bolo vyčerpaných 1 306 EUR, na čom tvorili podiel úroky z úverov v sume 924 EUR a ostatné finančné náklady v čiastke 365 EUR.

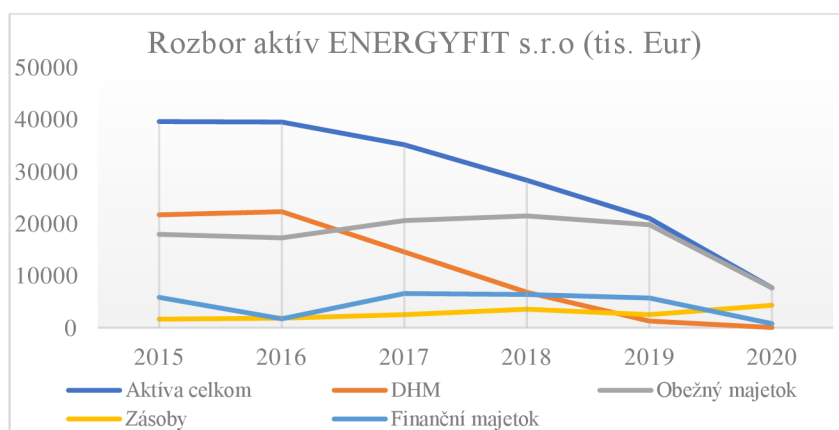
Pri výpočte horizontálnej a vertikálnej analýzy sa používajú údaje fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o. za roky 2015-2020. V kapitole 2.3.1 bolo vysvetlené – horizontálna analýza sleduje vývoj hodnôt v čase a zmeny ukazovateľov. Vertikálna analýza porovnáva jednotlivé položky z účtovnej závierky s určitým súčtom premenných.

4.2.1 Horizontálna analýza súvahy

Najprv sa zameriame na časť horizontálnej analýzy aktív, dlhodobý majetok, obežný a majetok aktív, z dôvodu dlhodobých členstiev, ktoré zasahujú do rôznych rokov. Pri pohľade na graf 3 analýzy aktív vidíme, že načasovanie výkonnosti v rokoch 2015 až 2020 značne líšilo, ale zostalo v kladných hodnotách. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi (2015-2019) zaznamenáva rok 2020 najväčší pokles.

Možno povedať, že z hľadiska dlhodobého hmotného majetku máme od roku 2016 klesajúcu tendenciu. Na druhej strane zásoby, ktoré predstavovali 4 297 EUR, mali rastúci trend. Položku celkových aktív ovplyvňuje najmä DHM a obežný majetok, pričom obežný majetok má do roku 2019 rastúci trend.

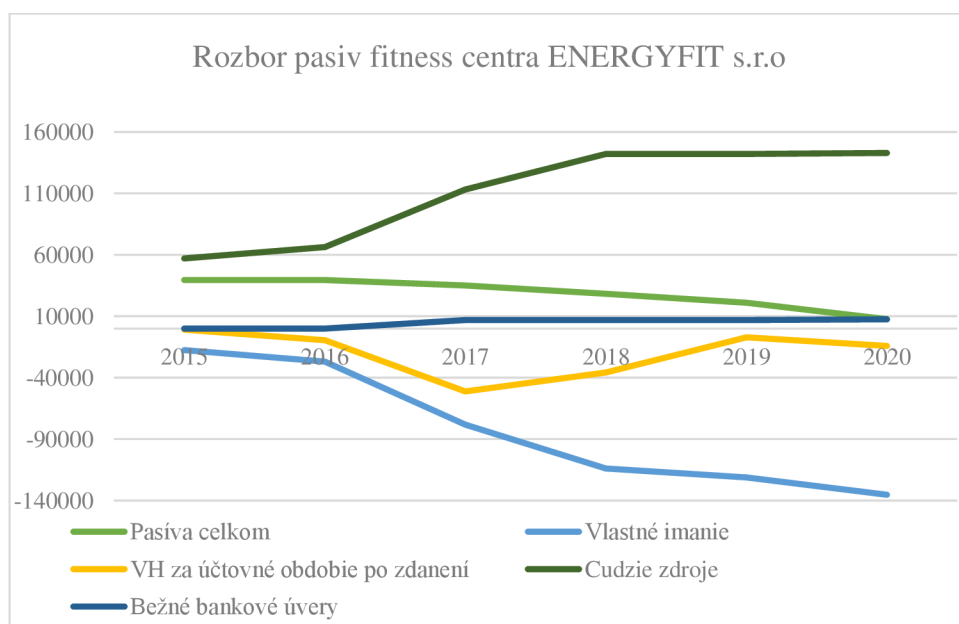
Graf 3: Rozbor aktív horizontálnej analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe súvahy, 2020

Ďalší graf 4 opisuje rozbor pasív fitnesscentra, kde môžeme vidieť najväčšiu zmenu vývoja hodnôt od roku 2016. Začneme celkovými pasívami, z ktorých jasne vyplýva, že sa v danom období znížili o 19 % pomocou vlastných a cudzích zdrojov. V sledovanom období sme zaznamenali nárast cudzích zdrojov. Najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2017, a to o 46 801 EUR. V roku 2017 vidíme, že pôžičky sa splácajú pravidelne v plnej výške. Vývoj hodnôt hospodárskeho výsledku v priebehu rokov ukazuje, že je kolísavý a pohybuje sa v záporných hodnotách.

Graf 4: Rozbor pasív horizontálnej analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe súvahy, 2020

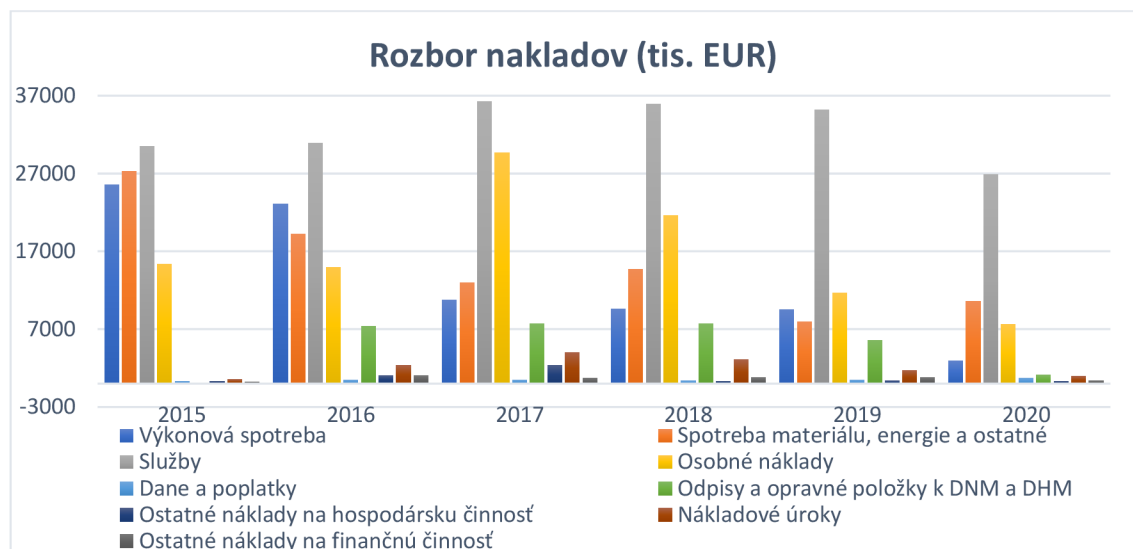
4.2.2 Horizontálna analýza výkazu zisku a stráty

V horizontálnej analýze výkazu ziskov a strát sa zameriame na niekoľko kľúčových bodov tejto položky. Horizontálna analýza nákladov je znázornená v

nasledujúcom grafe 5, ktorý ukazuje, ako sa náklady vyvíjali v období rokov 2015–2020.

Vidíme z grafu horizontálnej analýzy nákladov, že najväčšie výkyvy v hodnotách nákladov nastali v spotrebe materiálu, spotrebe energie a iných. Najnákladnejšou položkou v roku 2020 pre podnik sú služby, nasleduje spotreba materiálu, energie a ostatné náklady a na treťom mieste sú osobné náklady (mzdové náklady, sociálne poistenie a sociálne náklady). V priebehu obdobia sa výkonová spotreba znižovala a najväčšie poklesy môžeme vidieť v roku 2017, kedy oproti minulého roku klesla o -12 292 EUR.

Graf 5: Rozbor nákladov horizontálnej analýzy

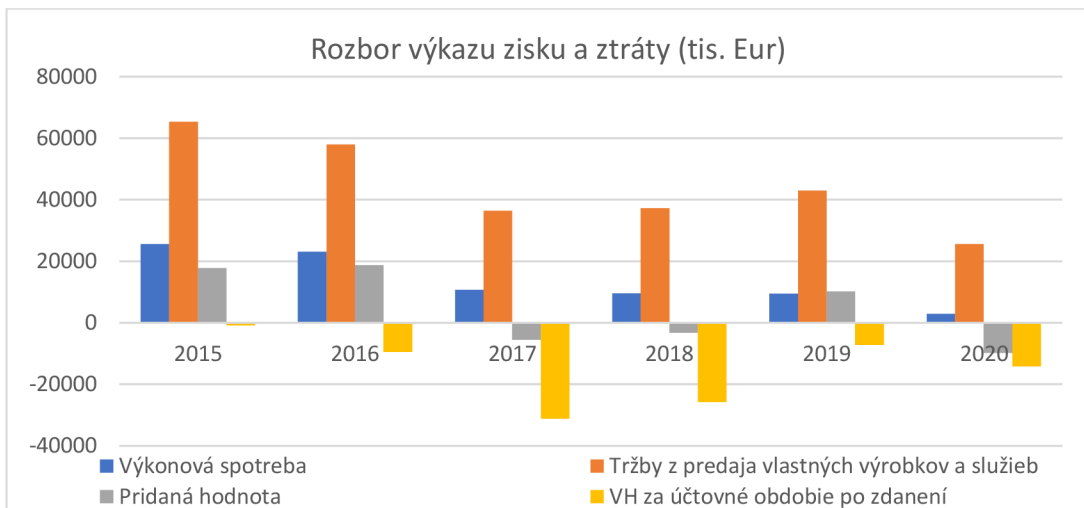


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a ztráty, 2020

Jednou z hlavných sledovaných položiek je predaj vlastných výrobkov a služieb. Z prílohy 2 vyplýva, že v roku 2020 boli tržby najvyššie a dosiahli 35 826 EUR. Najvýraznejší pokles tržieb za tovar bol zistený v roku 2021, a to o 11 704 EUR.

Tento pokles je spôsobený vládnym nariadením, ktorého cieľom bolo zatvoriť všetky prevádzkarne vid graf 6 a po zatvorení mohli byť otvorené len s obmedzeným počtom domácich zákazníkov.

Graf 6: Rozbor výkazu zisku a ztráty horizontální analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a ztráty, 2020

Dvakrát bol podnik v roku 2020 a 2021 zatvorený na 4 mesiace. V roku 2017 bol v meste otvorené dve fitnesscentra, ktorý ma pretrvávajúci vplyv na príjmy z predaja vlastných výrobkov a služieb (graf 7).

Graf 7: Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb v roku 2020-2021



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe E-CASA, 2021

Ako je vidieť na grafe 6 za celé obdobie výkonová spotreba každým rokom mierne prepadá, ale nie tak razantným spôsobom ako tržby, ktoré sú kolísavé. Najnižší medziročný pokles je v roku 2020, keď suma predstavuje 2 925 EUR. Pridaná hodnota v priebehu rokov kolísala, s nebezpečnými výkyvmi v rokoch 2017, 2018, 2020 a 2021, keď bola v záporných číslach. Spotreba energie (graf 7) zároveň takmer počas celého obdobia prevyšuje pridanú hodnotu, čo pre spoločnosť nevesťí nič dobré. Najlepším rokom je rok 2019, keď pridaná hodnota prevýšila spotrebu energie.

Prevádzkový výsledok bežnej činnosti je spočiatku na úrovni 0, ale v polovici sledovaného obdobia má klesajúcu tendenciu až do roku 2017. Po roku 2017 sa VH znížil na hodnotu -14 136 EUR.

4.2.3 Vertikálna analýza súvahy

Vertikálna analýza je zameraná na sledovanie analyzovaných položiek vo vzťahu k ich podielom na súvahových položkách k celkovej bilancii v čase, ako je uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Pomer zložiek vo vertikálnej analýze v %

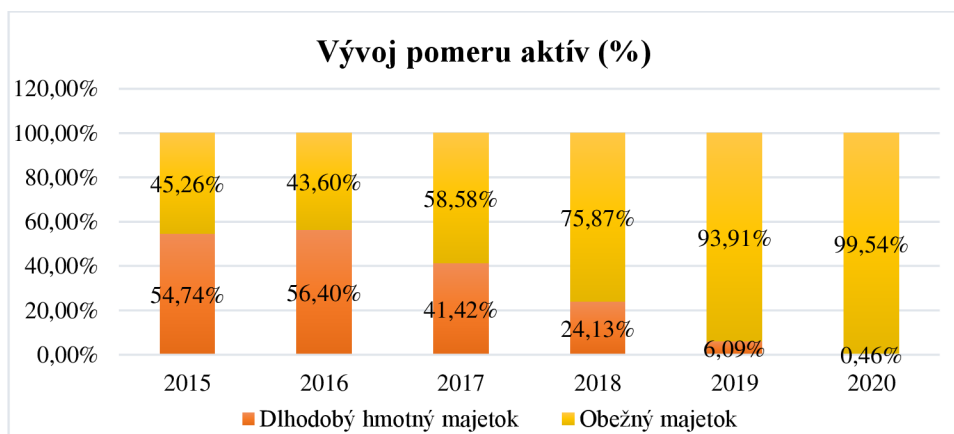
Text	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aktíva celkom	100	100	100	100	100	100
Dlhodobý hmotný majetok súčet	54,74	56,4	41,42	24,13	6,09	0,46
Obežný majetok	45,26	43,6	58,58	75,87	93,91	99,54
Zásoby	4,13	4,69	7,16	12,48	11,93	56,16
Krátkodobé pohľadávky súčet	26,36	34,61	32,75	40,93	54,79	33,23
Pohľadávky z obchodného styku	5,39	7,03	1,38	3,98	5,98	22,44
SP, daňové pohľadávky a dotácie	0	2,4	2,24	0,88	0	9,33
Ostatné pohľadávky	20,96	25,17	29,13	36,06	48,81	1,46
Finančný majetok	14,77	4,3	18,67	22,47	27,2	10,15
Peniaze a účty v bankách	14,77	4,3	18,67	22,47	27,2	10,15
Pasíva celkom	100	100	100	100	100	100
Vlastné imanie	-44,34	-68,28	-222,53	-403,12	-576,76	-1767,73
Základné imanie súčet	12,64	12,67	14,24	17,69	23,81	65,34
Základné imanie a zmeny základného imania	12,64	12,67	14,24	17,69	23,81	65,34
Fondy zo zisku	0,68	0,68	0,76	0,95	1,28	3,5
Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	-55,46	-57,77	-91,78	-295,05	-567,53	-1651,84
VH za účtovné obdobie po zdanení	-2,19	-23,85	-145,76	-126,71	-34,32	-184,74
Záväzky	144,34	168,28	322,53	503,12	676,76	1867,73
Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov	19,73	19,91	12,78	6,39	2,49	3,83
Dlhodobé bankové úvery	0	81,02	52,06	40,41	21,76	0
Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci súčet	124,61	67,35	237,69	431,76	619,51	1765,3
Krátkodobé záväzky z obchodného styku súčet	29,01	15,44	12,56	17,13	10,61	-2,1

Závazky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia	2,32	3,1	3,95	4,46	3,41	4,8
Daňové záväzky a dotácie	4,51	3,14	3,65	1,21	3,61	10,08
Ostatné krátkodobé záväzky	88,76	45,67	217,53	408,97	601,87	1752,54
Krátkodobé rezervy	0	0	0,48	0,3	0,39	0
Bežné bankové úvery	0	0	19,52	24,25	32,63	98,6

Zdroj: Vlastné spracovanie zo súvahy, 2020

V prípade spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. sa DHM v priebehu času znižoval, okrem roku 2016, kde došlo k miernemu nárastu len o 1,66 %. V grafe 8 zaznamenávame vývoj pomeru DHM, obežného majetku, kde je viditeľne jednotlivé percentuálne rozvrhnutie aktív. Na druhej strane dochádza s poklesom položky DHM k neustálemu nárastu obežných aktív, čo je spôsobené obežným finančným majetkom. Môžeme si všimnúť vývoj krátkodobých pohľadávok, ktoré boli počas celého obdobia voliteľné, pričom najväčší podiel na nestabilitu mali ostatné pohľadávky

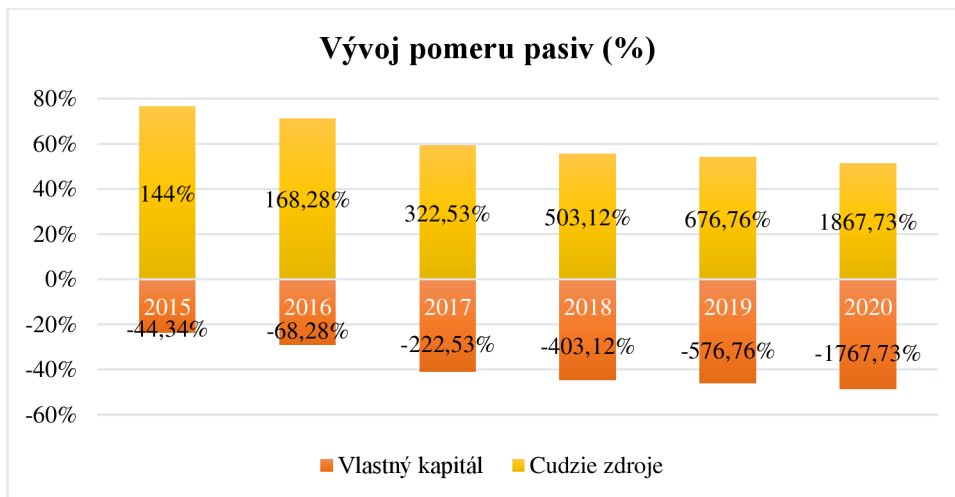
Graf 8: Vertikálna analýza aktív spoločnosti ENERGYFIT s.r.o



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe súvahy, 2020

Keď sa pozrieme na graf 9, môžeme vidieť rozdiel celkových pasív s vlastným kapitálom a cudzími zdrojmi. Hodnoty vlastného kapitálu boli v rozmedzí -44 až -1767 %. Za záporné hodnoty môže pravé nerozdelený zisk a neuhradená strata minulých rokov. Počas celého obdobia základný kapitál a zmeny základného imania vzrástli o 52,7 %. Ako vidieť z grafu, podnik najviac používa na krytie svojich záväzkov cudzie zdroje. Z hľadiska záväzkov ide o krátkodobé záväzky z obchodného styku a krátkodobé záväzky s dobou splatnosti do jedného roka.

Graf 9: Vertikálna analýza pasív spoločnosti ENERGYFIT s.r.o



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe súvahy, 2020

4.2.4 Vertikálna analýza výkazu zisku a stráty

Kľúčové prvky celkových nákladov, ktoré majú najväčší vplyv, sú znázornené na grafe 10. Ukazuje pomer celkových nákladov k položkám. Môžeme vidieť, že napríklad výkonová spotreba a spotreba materiálu a energie v jednotlivých obdobiach je kolísavá a nestabilná. Najvýznamnejšou zložkou sú náklady na služby, kde najvyššia hodnota je zaznamenaná v roku 2020 s 53,51 % nárastom o 23,97 % od roku 2015. Vidíme, že osobné výdavky zaznamenali významný pokles za celé obdobie od roku 2017 do roku 2020, a to o 14,43 %. Zameriame sa hlavne na služby, spotrebu materiálov, energií a osobné náklady, pretože v roku 2020 dosahujú vyššie hodnoty ako výkonná spotreba.

Graf 10: Vertikálna analýza nákladov z výkazu zisku a stráty



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a stráty, 2020

Z tabuľky 8 vertikálnej analýzy výkazu zisku a straty je vidno, ako sa v období 2015–2020 znižovali. Od roku 2015 sa do roku 2020 znížila o 66 704 EUR. Za klesajúcu situáciu mohli najviac položky tržby z predaja suplementov a tržby z predaja vlastných služieb. V podiele rozdielnosti sa tržby z predaja tovaru znížili o 30 746 EUR, čo je o -20,83% nižší na podiele celkových výnosov. Tržby z predaja vlastných služieb sa znížili o 39 776 EUR ale zvýšili sa o 5,58 % z podielu celkových výnosov.

Tabuľka 8: Vertikálna analýza z výkazu zisku a straty

Výkaz zisku a straty	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	104 079	91 896	54 721	58 311	65 947	37 375
Tržby z predaja tovaru	35 826	33 938	18 115	19 788	19 813	5 080
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	65 317	57 951	36 363	37 214	42 977	25 541
Tržby z predaja DNM,DHM a materiálu	2 929	0	227	1 000	2 857	4 000
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	7	7	16	309	300	2 754
Náklady na hospodársku činnosť spolu	103 272	96 999	100 192	90 289	70 636	50 205
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	25 540	23 054	10 762	9 603	9 519	2 925
Spotreba materiálu, energie a ostatné	27 304	19 183	12 985	14 719	7 969	10 580
Služby	30 510	30 893	36 222	35 901	35 135	26 864
Osobné náklady	15 382	14 917	29 637	21 626	11 609	7 606
Dane a poplatky	257	491	494	399	499	727
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	4 004	7 387	7 720	7 720	5 541	1 078
Zostatková cena predaného DM a predaného materiálu	0	0	0	0	0	165
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	275	1 074	2 367	321	364	260

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a straty, 2020

4.3 Hodnotenie výkonosti vybraného fitnesscentra

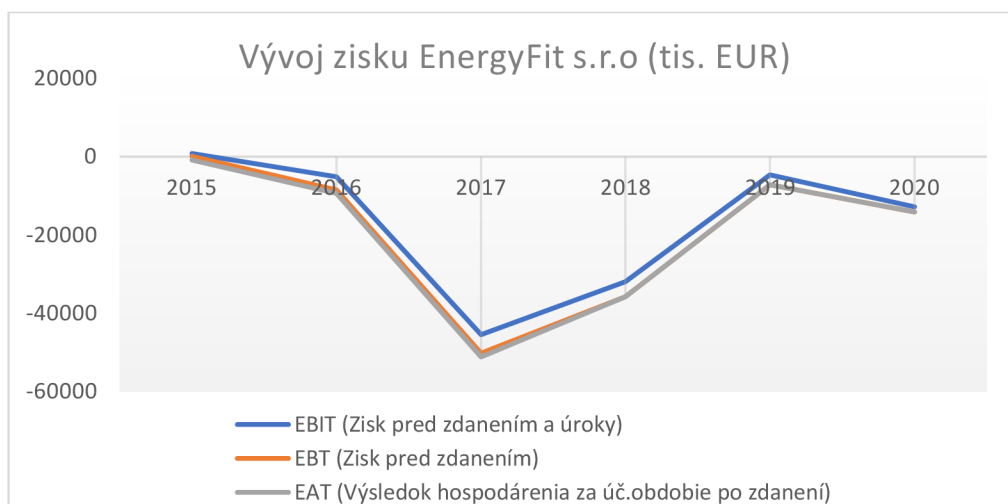
Táto kapitola sa zameriava na hodnotenie pomerových ukazovateľov analyzovanej spoločnosti v porovnaní s jej konkurentmi v odvetví a v čase. Najdôležitejšou časťou analýzy je interpretácia výsledkov a ich zobrazenie v grafickej podobe, aby sa ukázalo, ako sa spoločnosti darilo v sledovanom období. Pri každej analýze sa uvádza grafické znázornenie vývoja a stručný opis grafu. Dôležitým prvkom analýzy je rentabilita a likvidita.

4.3.1 Analýza vývoja zisku

Prvým ukazovateľom, ktorý bude predmetom štatistickej analýzy, je sledovanie vývoja zisku. Cieľom analýzy je zistiť, či je spoločnosť schopná vytvárať zisk z predaja tovaru a služieb.

Na grafe 11 vidíme znázornený vývoj zisku spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. v rokoch 2015 až 2020. Z grafu je zrejmé, že zisk sa pohyboval v záporných hodnotách a mal klesajúcu tendenciu, pričom najnižšia suma bola -51 167 EUR. V roku 2019 sa situácia zlepšila a došlo k nárastu o 32 641 EUR. V roku 2020 môžeme pozorovať mierny pokles príjmov z dôvodu nedostatku klientov v sledovanom roku. Rozdiel medzi prvým rokom od začiatku a posledným účtovným obdobím sa EAT znížil o 6 %.

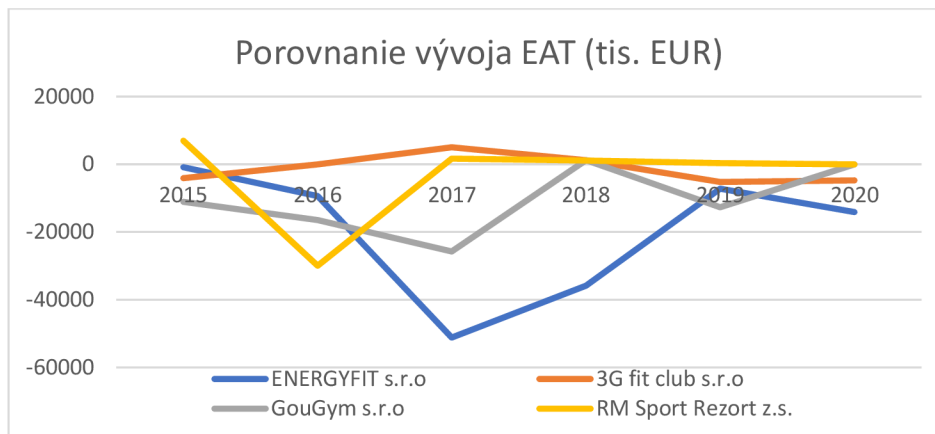
Graf 11: Vývoj zisku ENERGYFIT s.r.o



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a ztráty, 2020

Vývoj EAT konkurenčných spoločností môžeme vidieť v grafe 12, kde je výsledok najhorší z hľadiska ziskovosti ostatných spoločností. Existujú konkurenčné spoločnosti, ktoré majú lepšie hospodárske výsledky, a to GouGym s.r.o. a RM Sport Rezort z.s. V roku 2017 klesol počet EAT nielen v prípade Energifitu, ale aj GouGymu a naopak vzrástol počet zisku 3G fit klubu a RM sportu. Najhorším rokom pre všetky fitnesscentrá bol rok 2019, v ktorom došlo k poklesu príjmov zo služieb v dôsledku zníženia návštevnosti športovísk vládnym nariadením.

Graf 12: Porovnanie vývoja výsledkov hospodárenia za úč. obdobie po zdanení (EAT)



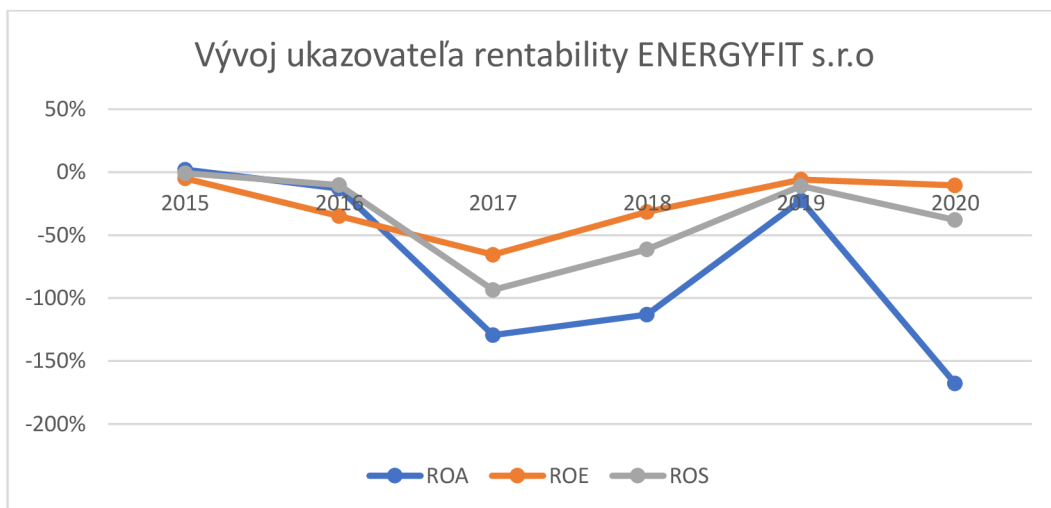
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

4.3.2 Analýza ukazovateľa rentability

V časti 2.3.2 sme sa zaoberali teoretickými východiskami a teraz sa zameriame na meranie efektívnosti kapitálu investovaného do spoločnosti. V nasledujúcom grafe vyjadrujeme vývoj ziskovosti v spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. a porovnávame ROA, ROE a ROS s konkurenciou.

Z grafu 13 vyplýva, že spoločnosť je od roku 2015 neustále v strate, a to najmä v dôsledku krátkodobého dlhu, nerozdeleného zisku alebo nerealizovaných strát z predchádzajúcich rokov.

Graf 13: Vývoj ukazovateľov rentability ENERGYFIT s.r.o



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Návratnosť vlastného kapitálu (ROE) sa vyvíjala tak, že na začiatku sledovaného obdobia každý cent investovaný do spoločnosti priniesol 0,0495 EUR a na konci obdobia už 0,1045 EUR. Jej vývoj sa zrkadlovo správa ku ROS, pretože

dominujú najviac krátkodobé záväzky bez rezerv, úverov a výpomoci. V roku 2017 dosahovala najvyššiu čiastku a to 0,6550 EUR. Rentabilita tržieb (ROS) má opačnú tendenciu chovania ako ROE. Na začiatku obdobia priniesol jeden cent tržieb - 0,0083 EUR, a naopak v minulom roku -0,3782 EUR. Rentabilita aktív (ROA) ako tvorba zisku z aktív spoločnosti závisí aj od výšky použitého cudzieho imania. Z počiatočnej hodnoty 0,0204 EUR sa ukazovateľ nakoniec znížil na -1,6766 EUR.

Ak porovnáme vývoj rentability vlastného imania s konkurenciou, vidíme na grafe 14, že na konci roka 2019 je na veľmi nízkej úrovni, hoci do roku 2020 sa mierne zvýši o 4 %. Odporúčaná hodnota je 0,08 a v našom prípade je len jedno fitnesscentrum, RM Sport Resort, ktoré je nadpriemerné. Vybraný podnik v našom prípade za celú svoju existenciu neklesol pod nulu, v porovnaní s konkurenciou dosahuje lepšie výsledky.

Porovnanie rentability tržieb je podobné ako rentabilita vlastného kapitálu. Podľa tabuľky 9, spoločnosť v rokoch 2017 a 2018 mala najväčší pokles oproti konkurencii a má viditeľnú odchýlku. V týchto obdobiach mali osobné náklady najvyšší podiel na príčine poklesu pre spoločnosť ENERGYFIT s.r.o., čo spôsobilo ich prudký pokles. Pri porovnaní vybranej spoločnosti s ostatnými dosahuje horšie výsledky a vzhľadom na to, že pademická situácia v súčasnosti má veľký vplyv na fitnesscentrum, môžeme očakávať zhoršenie situácie

Tabuľka 9: Porovnanie vývoja rentability tržieb a vlastného kapitálu s konkurečnými spoločnosťami v %

ROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	-1	-10	-94	-61	-11	-38
<i>3G fit club s.r.o</i>	-4	8	6	2	-9	-9
<i>GouGym s.r.o</i>	-151	-83	-146	2	-27	-29
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	6	-59	10	3	1	-49
ROE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	-5	-35	-66	-31	-6	-10
<i>3G fit club s.r.o</i>	24	91	32	7	-44	-67
<i>GouGym s.r.o</i>	182	73	53	-6	39	21
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	23	-74	80	35	10	174

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

4.3.3 Analýza ukazovateľa likvidity

Priebeh bežnej likvidity ENERGYFIT s.r.o. kopíruje priebeh pohotovej likvidity v dôsledku deficitu zásob (tabuľka10). Za odporúčané rozpätie bežnej likvidity sa považuje 1,6 až 2,5, ale ani táto likvidita nie je v odporúčanom rozpätí

a spoločnosť má na 1 EUR krátkodobých záväzkov len 0,65 EUR obežného majetku. Aby sa znížila pravdepodobnosť platobnej neschopnosti, musí spoločnosť znížiť krátkodobé pohľadávky a rýchlejšie získavať peňažné prostriedky na výkony. Firma tiež krátkodobo investovala do majetku, konkrétne do posilňovacích strojov, kardio strojov, ktorých odpisy sa postupne rozpúšťajú do nákladov a sú pre firmu záťažou.

Tabuľka 10: Vývoj ukazovateľa likvidity ENERGYFIT s.r.o

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,12	0,06	0,08	0,05	0,04	0,01
Pohová likvidita	0,33	0,58	0,22	0,15	0,13	0,02
Bežná likvidita	0,36	0,65	0,25	0,18	0,15	0,06

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Pri pohľade na porovnanie okamžitej likvidity z tabuľke 11 je viditeľné, že firma není schopná udržať sa medzi odporúčanou hodnotou 0,2 - 0,5 a zároveň sa nedarí ani konkurentom. Rozsah ukazovateľa okamžitej likvidity vybranej firmy je z roku 2015, keď bola najvyššia 0,12 EUR a najnižšia hodnota v roku 2020 a to 0,01 EUR, ktorý má v každom období klesajúcu tendenciu.

Tabuľka 11: Porovnanie vývoja likvidity s konkurenčnými firmami

Porovnanie vývoja likvidity 1. stupna	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	11,86	6,39	7,85	5,20	4,39	0,58
<i>3G fit club s.r.o</i>	1,37	2,46	5,56	71,78	63,53	-15,65
<i>GouGym s.r.o</i>	8,89	3,28	17,37	14,46	3,02	3,00
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	47,47	45,59	56,00	10,75	3,87	1,48
Porovnanie vývoja likvidity 2. stupna	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	33,01	57,77	21,63	14,68	13,23	2,46
<i>3G fit club s.r.o</i>	51,22	53,68	35,86	91,54	78,64	-21,56
<i>GouGym s.r.o</i>	8,89	3,28	17,37	14,46	- 6,27	1,92
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	51,52	84,09	63,00	28,50	24,44	31,17
Porovnanie vývoja likvidity 3. stupna	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	36,32	64,74	24,65	17,57	15,16	5,64
<i>3G fit club s.r.o</i>	52,35	55,96	40,62	91,54	79,86	-22,45
<i>GouGym s.r.o</i>	8,89	3,28	17,37	14,46	8,94	10,04
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	63,62	84,09	63,00	31,08	46,21	44,63

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

V posledných troch účtovných obdobiach sa žiadnemu z podnikov nepodarilo udržať v odporúčaných hodnotách, najbližšie k nim bola spoločnosť RM Sport Resort s. r. o., ktorá mala v rokoch 2015–2016 hodnoty v dobrých číslach.

Rovnako ako pri bežnej likvidite závisí od odvetvia a odporúčaná optimálna hodnota pre likviditu stupňa 2 je 1 až 1,5. Z tabuľky 11 vyplýva, že likvidita bola od začiatku nad hodnotou 1, ale postupom času začala klesať až na hodnotu 0,02. Spoločnosť bola na tom najlepšie v rokoch 2018–2019, keď nemala problémy s likviditou. Vývoj ukazovateľa je skôr negatívny, s malým klesajúcim trendom od roku 2016. V roku 2020 sa ukazovateľ pohotovej likvidity znížil na 0,56 %.

U bežnej likvidite (3. stupňa) nám výsledok hovorí o tom, koľkokrát obežné aktíva prevyšujú obežné aktíva celkových krátkodobých záväzkov. Odporúčaná hodnota bežnej likvidity je medzi 1 a 2,5, ktoré ENERGYFIT s.r.o v priebehu rokov 2017–2019 splňovala a potvrdzuje, že spoločnosť je solventná spolu s GouGym s.r.o. Porovnávané množstvo obežného majetku spoločnosti počas sledovaného obdobia bolo okolo 20 000 EUR. Krátkodobé záväzky majú najnižšiu hodnotu v roku 2015. Najvyššia hodnota bežnej likvidity je zaznamenaná v roku 2016, kedy bola o 0,59 vyššia než v roku 2020, to znamená, že spoločnosť dokázala splatiť krátkodobé záväzky. Najnižšia hodnota bola zaznamenaná v roku 2020, kedy bola schopná uhradiť svoje krátkodobé záväzky zo zásob alebo pohľadávkami a najhoršie na tom momentálne je fitnesscentrum 3G fit club s.r.o.

4.3.4 Analýza ukazovateľov aktivity

Ukazovatele aktivity sledujú údaje o tom, ako efektívne spoločnosť hospodári so svojimi aktívami, resp. v akej forme aktív má viazaný svoj kapitál. Existujú dva typy ukazovateľov – ukazovatele miery obratu a ukazovatele času obratu, ktoré si opíšeme na vybranom podniku. Vysvetlíme si dva grafy, ktoré nám zobrazujú vývoj celkových aktív a dobu daných častí majetkov.

Na grafe 14 je znázornený vývoj obratu celkových aktív spoločnosti ENERGYFIT s. r. o. pri porovnaní tržieb s celkovými aktívami v danom roku. V roku 2020 sú tržby o 4,88 vyššie ako celkové aktíva, čo je o 2,25 viac ako v roku 2015, ale najväčší nárast tržieb je od roku 2017 do roku 2020, a to zvýšenie o 3,33. V prvých troch sledovaných rokoch tržby spoločnosti pomaly klesali, pričom v roku 2017 boli nižšie o 32 %. Údaje o celkovom obrate aktív sú však viac ovplyvnené

menovateľom, ktorým boli celkové aktíva, ktoré medziročne klesli. Dlhodobý hmotný majetok mal najväčší vplyv na celkové aktíva, ktoré boli v menovateli.

Graf 14: Vývoj obratu celkových aktív ENERGYFIT s.r.o



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

V tabuľke 12 je znázornený vývoj jednotlivých ukazovateľov činnosti podniku. Dva ukazovatele v grafe majú klesajúcu tendenciu s výnimkou doby obratu záväzkov a pohľadávok v rokoch 2016 až 2020. Doba obratu aktív podľa odporúčani by mala byť čo najkratšia a ako je vidieť, najlepšiu hodnotu ma v poslednom sledovanom období, ktorá je 75 dní.

Podobne je to aj u o obratu zásob, odporúčaná hodnota je tiež čo najnižšia a ako je vidieť v grafe, hodnota sa pohybuje od 6 až 42 dní, kde najvyšší nárast bol v roku 2020 o 33 %. V prípade času obratu pohľadávok a záväzkov možno zaznamenať stúpajúcu tendenciu, kde sa obidva ukazovateľne navzájom kopírujú. V našom prípade sa odporúča, aby čas obratu záväzkov bol dlhší ako čas obratu pohľadávok, čo sa dosiahlo len v malej časti sledovaného obdobia s rozdielom 77 dní a najväčší rozdiel môžeme sledovať v roku 2017 s rozdielom 158 dní.

Tabuľka 12: Vývoj ukazovateľov aktivity (vo dnoch)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktív	139	157	234	177	116	75
Doba obratu zásob	6	7	17	22	14	42
Doba obratu pohľadávok	173	106	557	764	720	1319
Doba obratu záväzky	200	264	755	890	787	1396

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Porovnáme teraz tržby z celkových aktív v určitom roku s konkurenčnými podnikmi. Doba obratu aktív ENERGYFIT s.r.o spolu s GouGym s.r.o sa pohybovali medzi kratšou dobou, ako je vidieť v tabuľke 13. Môžeme v tomto ohľade povedať,

že podniku sa darí nadpriemerne než konkurencií, pretože doba má klesajúcu tendenciu od roku 2017.

Tabuľka 13: Porovnanie vývoja doby obratu aktív (v dnoch)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERGYFIT s.r.o	139	157	234	177	116	75
3G fit club s.r.o	309	198	168	227	160	114
GouGym s.r.o	49	14	85	23	16	40
RM Sport Rezort z.s.	254	276	456	479	307	310

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Tabuľka 14 priemerný počet dní, pri ktorých sú zásoby v podniku viazané, kým sa nespotrebnujú (suplementy, materiál) alebo nepredajú (sortiment).

V porovnaní s konkurentmi si podnik pred pandemickou krízou viedol najlepšie s obratom zásob, ktorý bol 14 dní, ale v roku 2020 stúpila až o 28 dní a bola na tom najhoršie. Spomedzi všetkých subjektov vyniká spoločnosť 3G fit club s.r.o. a GouGym s.r.o, ktorý sa od prvého roku udržiavajú najnižšie.

Tabuľka 14: Porovnanie vývoja doby obratu zásob (vo dnoch)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERGYFIT s.r.o	6	7	17	22	14	42
3G fit club s.r.o	4	4	5	0	31	3
GouGym s.r.o	0	0	0	0	27	32
RM Sport Rezort z.s.	19	0	0	9	39	34

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Priemerný čas obratu pohľadávok v roku 2020 bol 1 319,19 dňa. Peňažné prostriedky spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. boli viazané v pohľadávkach v priemere 1 319 dní. Spoločnosť dosahuje v porovnaní s konkurenciou zlé výsledky (tabuľka 15), pretože má rastúci trend, čo považujeme za veľmi negatívne, pretože peňažné prostriedky sú viazané pohľadávkami, a preto potrebuje menej zdrojov na ich financovanie.

Tabuľka 15: Porovnanie vývoja doby obratu pohľadavok (vo dnoch)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERGYFIT s.r.o	173	106	557	764	720	1319
3G fit club s.r.o	184	85	31	37	8	31
GouGym s.r.o	0	0	0	0	-16	4
RM Sport Rezort z.s.	6	105	21	62	37	75

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Splatnosť záväzkov v roku bola 200 dní, čo predstavuje priemernú dobu splatnosti záväzkov spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. voči veriteľom. V nasledujúcich rokoch sú vypočítané hodnoty pre roky 2015–200 dní, 2016–264 dní, 2017–755 dní, 2018–890 dní, 2019–787 dní a veľmi extrémna hodnota, ktorá je zaznamenaná v porovnaní s konkurenciou, ktorá je 1396 dní. Čím dlhší je čas plnenia záväzku, tým dlhšie je alternatívne použitie hotovosti. V tabuľke 16 je vidieť, že doba splatnosti je vysoká a stúpajúca tendencia ho oddiaľuje k podpriemeru jeho konkurentov.

Tabuľka 16: Porovnanie vývoja doby obratu záväzkov (vo dnoch)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERGYFIT s.r.o	200	264	755	890	787	1396
3G fit club s.r.o	34	43	119	123	349	710
GouGym s.r.o	552	430	1083	158	264	538
RM Sport Rezort z.s.	158	273	412	445	285	372

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

4.3.5 Analýza ukazovateľov zadĺženosti

Ideálna finančná štruktúra je pre podnik dôležitá, pretože od nej závisí miera zisku. Podnik ENERGYFIT s.r.o by mal venovať veľkú pozornosť optimálnej finančnej štruktúre a zároveň ju považovať za jeden z hlavných základných cieľov finančného riadenia a budúceho rozhodovania.

Celková zadĺženosť (veriteľské riziko) charakterizuje finančnú úroveň spoločnosti. Ukazuje nám, do akeho rozsahu je majetok spoločnosti krytý cudzími zdrojmi. Odporúča sa, aby sa spoločnosť pohybovala v nízkych číslach a ako je vidieť v tabuľke 17, spoločnosti sa nedarilo byť v nízkych číslach a došlo ku nárastu v období rokov 2015 – 2020. Spoločnosť uprednostňuje financovanie z cudzích zdrojov pred financovaním z vlastných zdrojov. V roku 2020 spoločnosť zvýšila svoje externé financovanie (cudzíe zdroje) o 23,23 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom.

Úrokové krytie vypovedá o tom, ako je spoločnosť schopná vyplácať úroky z dosiahnutého zisku. V roku 2015 spoločnosť mala 1,55 úrokového krytia, ale v nasledujúcich rokoch 2016 až 2020 už úrokové náklady mala. V dôsledku vykázanej straty sa hodnota úrokového krytia dostala do záporných hodnôt.

Najvyššie straty sú v roku 2017, kedy došlo k strate 11,32 EUR úrokových nákladov, v roku 2018 k strate 10,47 EUR a v roku 2020 k strate 13,80 EUR.

Tabuľka 17: Vývoj ukazovateľov zadĺženosti ENERGYFIT s.r.o

<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cudzí kapitál	57 079	66 417	113 218	142 186	14 2134	1 42919
Celkový kapitál	39 546	39 469	35 103	28 261	21 002	7 652
Úroky	522	2 342	4 017	3 054	1 719	924
Celková zadĺženosť (%)	144,34	168,28	322,53	503,12	676,76	1 867,73
Úrokové krytie	1,55	-2,18	-11,32	-10,47	-2,73	-13,89

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Uvedené hodnoty ukazovateľa celkovej zadĺženosti jednotlivých podnikov sú zobrazené v tabuľke 18. V porovnaní so svojimi konkurentmi majú ENERGYFIT s.r.o a GouGym s.r.o horšie hodnoty, keďže ich hodnoty sú vyššie, čím sa zvyšuje riziko pre veriteľov.

Tabuľka 18: Celková zadĺženosť vybraných podnikov v %

<i>Spoločnosť</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	144,34	168,28	322,53	503,12	676,76	1867,73
<i>3G fit club s.r.o</i>	10,93	21,67	70,79	54,34	217,57	622,63
<i>GouGym s.r.o</i>	1 124,96	3 049,87	1 275,66	697,31	1 666,72	1 347,07
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	62,27	98,95	90,31	93,04	92,94	120,08

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Referenčné úrokové sadzby, ako sme spomínali, by nemali byť vysoké. V tabuľke 19 vidíme len dve spoločnosti, ktoré mali nízke hodnoty, pričom spoločnosť ENERGYFIT s.r.o. mala najnižšie hodnoty za každé porovnávané obdobie. Spoločnosti 3G fit club s.r.o a GouGym s.r.o nevykázali žiadne úrokové náklady.

Tabuľka 19: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia vybraných podnikov

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>ENERGYFIT s.r.o</i>	1,55	-2,18	-11,32	-10,47	-2,73	-13,89
<i>3G fit club s.r.o</i>	x	x	x	x	x	x
<i>GouGym s.r.o</i>	x	x	x	x	x	x
<i>RM Sport Rezort z.s.</i>	x	x	-1,49	-1,31	-1,48	-1,27

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

4.3.6 Analýza efektívnosti športového zariadenia

Na monitorovanie športového zariadenia používame ukazovatele efektívnosti pre fitnesscentrá. Prvým najjednoduchším ukazovateľom sú náklady na hodinu pre spoločnosť ENERGI FIT s.r.o. na roky 2015–2020. Graf 15 nám ukazuje prehľad režijných nákladov na hodinu, kde náklady v priebehu rokov kolísali. V rokoch 2017 a 2020 došlo k zvýšeniu nákladov v dôsledku poklesu počtu klientov spôsobeného zriadením druhých fitnesscentier a pandemickou situáciou

Graf 15: Prehľad nákladov podniku na hodinu prevádzky



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a straty a systému E – CASA

Jednotkové náklady na návštevníka sú znázornené na grafe 16, ktorý má rovnaké správanie ako náklady na hodinu prevádzky. Tento graf charakterizuje celkové športové a tréningové prostredie, kde sú náklady na klienta vyššie ako náklady na návštevníka, v priemere sú vyššie o 9,14 EUR. Je to spôsobené tým, že do výpočtu nákladov sú zahrnuté náklady na energie, spotrebu vody a opravy strojov.

Graf 16: Prehľad celkových nákladov na jedného klienta



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a straty a systému E-CASA

Teraz sa pozrieme na to, ako cenová politika fitnesscentra ENERGI FIT s.r.o. reagovala na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia. Tento výpočet poskytuje

dôležité informácie o rozhodovaní v minulosti a následne pomohla stanoviť ceny do nasledujúcich rokov. Môžeme vidieť dva prípady v tabuľke 20, keď v rokoch 2015–2017 cena vstupov bola nižšia ako náklady na jeden vstup ($X < 1$) a v rokoch 2017–2020 spoločnosť zvýšila cenník a viedla k zvýšeniu vstupov na pokrytie nákladov ($X > 1$).

Tabuľka 20: Koeficient ceny vstupného

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vývoj ceny vstupného	2,50	2,50	3,00	3,90	3,90	4,50
Koeficient ceny vstupného	0,91	0,91	0,82	1,15	1,3	1,18

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a straty a systému E-CASA

Tabuľka 21 je zameraná na zaťaženosť fitnesscentra, ktorá znázorňuje každoročne navýšenie možnosti cvičenia t.j. čím vyššia hodnota vznikne, tým viac je nevyužitá cvičebná plocha. Spoločnosť ENERGYFIT s.r.o od začiatku fungovania sa kapacita pre návštevníkov zvýšila o 12 %.

Tabuľka 21: Celkové zaťaženie fitnesscentra

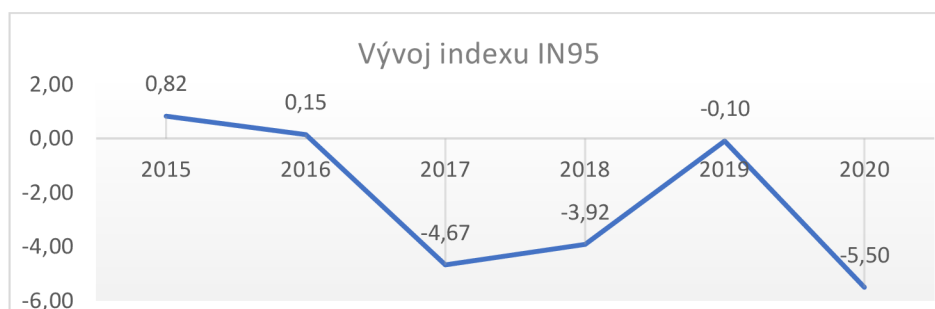
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Celkové zaťaženie podniku	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,07	0,13

Zdroj: Vlastné spracovanie na systéme E-CASA, 2021

4.3.7 Výpočet IN95

Index N95 je model bankrotového typu, ktorý hodnotí dôveryhodnosť finančného zdravia spoločnosti. Správanie sa podniku na trhu počas celého obdobia 2015–2020 je voliteľné, ako ukazuje graf 27.

Graf 17: Vývoj indexu IN95



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

Podľa tabuľky 4 ak je hodnota IN05 menšia ako 0,9, je to znak finančnej krízy (tiesne). V poslednom sledovanom období vykazuje finančnú krízu s hodnotou -5,5 (graf 17).

V roku 2015 je najbližšie k hranici šedej zóny s hodnotou 0,82. V roku 2020 došlo ku zníženiu celkových aktív, kde došlo k najväčšiemu poklesu krátkodobých pohľadávok o 22,1 % a k zníženiu finančného majetku o 13,6 %.

4.3.8 Výpočet Altmanovo Z-skóre

V tabuľke 22 je uvedené bonitné hodnotenie stability podniku pomocou Altmanovho Z-skóre, ktoré poukazuje na nedokonalosť tohto testu a jeho možnú modifikáciu. Po dosadení a výpočte neznámych do rovnice sme zistili, že firma vyšla zle. Ak sa na rovnicu pozrieme podrobnejšie, dôvodom vysokého skóre bol index X4, ktorý porovnáva nerozdelený zisk z predchádzajúcich rokov/aktív a ovplyvňuje toto skóre vo veľmi vysokej miere.

Tabuľka 22: Altmanovo Z-skóre

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
X1 = EBIT / aktíva	0,02	-0,13	-1,30	-1,13	-0,22	-1,68
X2 = tržby / aktíva	2,63	2,33	1,56	2,06	3,14	4,88
X3 = vlastný kapitál / cudzie zdroje	-0,31	-0,41	-0,69	-0,80	-0,85	-0,95
X4 = nerozdelený zisk z min. rokov / aktíva	-0,55	-0,58	-0,92	-2,95	-5,68	-16,52
X5 = čistý pracovný kapitál / aktíva	0,15	0,04	0,19	0,22	0,27	0,10
Hodnotenie	1,92	0,90	-4,19	-6,01	-5,73	-24,22

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov, 2020

V tabuľke je uvedená pôvodná verzia Altmanovho Z-skóre, ktorá bola prevzatá z literatúry na túto tému. Ako sme zistili, toto hodnotenie je zavádzajúce vzhľadom na index X4. Podnik, ktorého aktíva klesajú, je financovaný najmä z cudzích zdrojov, má rastúce straty a klesajúci nerozdelený zisk.

4.3.9 SWOT analýzy

Analýza SWOT (tabuľka 23) identifikuje externé a interné prostredie podniku ku konkurencii, kde vytvoríme analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Pomocou nej si pomôžeme navrhnuť konkrétne opatrenia na zníženie nákladov. Cieľom analýzy SWOT je určiť, do akej miery sú stratégie spoločnosti, jej postavenie v praxi, jej špecifické silné a slabé stránky relevantné a schopné vyrovnať

sa so zmenami prebiehajúcimi v odvetí. Analýza vychádza zo súčasnej situačnej analýzy posledného sledovaného roku 2020.

V časti 4.1.5 sme analyzovali konkurenčné firmy, z čoho vyplýva, že pri porovnaní dvoch fitnesscentier, okrem GouGym s.r.o, je cenová prirážka o 13 % nižšia (tabuľka 6). Ďalším pozitívom je poloha zariadenia, ktoré má v porovnaní s inými fitnesscentrami najlepšiu polohu, s bezplatným parkovaním, obytnými budovami, obchodným domom a zastávkou verejnej dopravy v blízkosti.

Z externých zdrojov okrem iného vyplýva, že pozornosť je venovaná verejnosti a tvorba 12 podujatí ročne má silnú prevahu. Okrem primárnych služieb fitnesscentra má ENERGYFIT s.r.o. k dispozícii aj priestory na box, solárium, saunu, tetovacie štúdio a masáže.

Negatívnou charakteristikou vybraného zariadenia je nevyužitá plocha 280 m², zatiaľ čo iné fitnesscentrá svoju plochu plne využívajú. Ďalším negatívom je zastaraná webová stránka podniku, ktorá nie je modernizovaná, aktualizovaná a veľmi nevhodná na vlastnú propagáciu. Na základe vplyvu pandemickej situácie, ktorá mala vplyv na tržby (graf 1) a tiež na návštevnosť (tabuľka 29) je možné posúdiť nestabilitu na trhu.

Fitnesscentrum má veľký potenciál zlepšiť svoju výkonnosť vytvorením e-shopu, v ktorom môžu zlepšiť svoj obrat zásob. Zníženie nákladov na materiál, energiu a iných nákladov možno dosiahnuť výmenou osvetlenia, výberom portfólia dodávateľov a znížením teploty vykurovania. Zameraním sa na modernizáciu, vytváranie nových kruhových tréningov a sezónnych permanentiek, čo priláka do podniku viac zákazníkov.

Klesajúce príjmy (graf 2) nemali na spoločnosť dobrý vplyv počas celého obdobia, ale spolu s pandemickou krízou mali veľmi negatívny vplyv na príjmy z predaja služieb. Hrozbou je aj vznik nových fitnesscentier, napríklad v roku 2017 môžeme v tabuľke 9 vidieť zmeny v tržbách konkurencie. Pravdepodobnosť úpadku a vývoj indexu IN95 (graf 17) nám ukazujú, že podnik s veľkou pravdepodobnosťou skrachuje. Vláda hrozí, že fitnesscentrum opäť zatvorí alebo obmedzí jeho prevádzku.

Tabuľka 23: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Cenník nižšej cenovej úrovne	Nevhodné využívanie priestorov na cvičenie (funkčná miestnosť)
Umiestnenie podniku	WEB stránka
Organizovanie tematických podujatí a súťaží	Nestabilita vyplývajúca z pandemickej situácie
Množstvo ponúkaných služieb	Slabá propagácia
Príležitosť	Ohrozenie
Tržby z predaja vlastných výrobkov za pomoci e-shopu	Dopad pandemickej krízy
Úspora na spotrebe materiálu, energie a ostatné	Vznik nového fitnesscentra
Moderné tréningové metódy	Pravdepodobnosť bankrotu
Sezónne permanentky	Negatívny vývoj podnikateľského prostredia v dôsledku vonkajších vplyvov

Zdroj: Vlastné spracovanie z analýzy konkurenčných podnikov

Spoločnosť ENERGYFIT s.r.o., s majiteľkou a jej pracovníkmi na dohodu a pracovníkmi na plný úväzok majú niekoľko silných stránok, ktoré im pomáhajú konkurovať a udržiavať spokojnosť klientov. Spoločnosť využíva tieto silné stránky na zachytenie nových príležitostí, ktorými by mohlo byť zníženie energií, čo je spojené so znižovaním nákladov. Zameraním sa na silné stránky možno odstrániť aj slabé stránky, ktorým podnik čelí. V podniku existujú hrozby, ktoré bezprostredne hrozia alebo môžu nastať a je potrebná príprava plánu na elimináciu vplyvu týchto rizík.

4.4 Návrh konkrétnych opatrení na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra

Spoločnosť ENERGYFIT s.r.o. sa zameriava na poskytovanie služieb, ale aj na predaj tovaru, s ktorým sú spojené najčastejšie náklady, ako sú náklady na služby, náklady na energie, spotrebu materiálu a zamestnancov, bez ktorých by spoločnosť nemohla poskytovať služby. Analyzovali sme súvahu, výkaz ziskov a strát a pomerové ukazovatele za päť sledovaných rokov. V tejto časti sa zameriame na celkové náklady s cieľom znížiť straty a dosiahnuť kladný hospodársky výsledok v nasledujúcich rokoch.

Cieľom tejto kapitoly sú návrhy konkrétnych opatrení pre vybraný podnik, ktoré budú viesť ku zlepšeniu finančnej situácie a pomôžu k:

- Dosiahnutiu kladného hospodárskeho výsledku z hospodárskej činnosti,

- Zníženiu nákladov materiálu, energie a ostatné minimálne o 10 %,
- Zníženiu nákladov na služby minimálne o 10 %,
- Zníženiu osobných nákladov minimálne o 5 %.

Pri hľadaní návrhov na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra je dôležité uvedomiť si rôzne vonkajšie vplyvy, ktoré v posledných rokoch pokročili v dôsledku technického rozvoja. Z tohto dôvodu musí podnik vynaložiť väčšie úsilie, aby predbehol konkurenciu a dosiahol vyššie zisky.

4.4.1 Možnosti zníženia materiálových, energetických a iných nákladov

V roku 2020 fitnesscentrum vynaložilo 10 580 EUR, čo zahŕňa náklady na elektrickú energiu, paru, vodu a plyn, materiál, energiu a ostatné (Spotreba materiálu, energie a ostatné). Na základe nižšie uvedených návrhov môžeme predpokladať 30 % zníženie spotreby materiálov, energie a iných.

Výmena osvetlenia

Vzhľadom na horizontálnu analýzu (4.2.2) sú opatrenia týkajúce sa spotreby energie jednou zo zložiek, ktoré povedú k zníženiu nákladov. Z hľadiska výnosov a nákladov teda výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (EAT) sa nám zvýši.

Zastarané osvetlenie v priestoroch fitnesscentra je už zastarané a cena za spotrebu energetickej energie je 720 EUR/mes., preto odporúčame vymeniť osvetlenie za nové, účinnejšie žiarovky. LED osvetlenie môžu byť umiestnené v sprchách, na toaletách (a na schodisku vedúcom na druhé poschodie). LED osvetlenia sú schopné ušetriť 0,43 % spotrebovanej energie, ušetria 3 715,2 EUR a majú životnosť 6 rokov. Kúpna cena LED osvetlenia je 6951,7 EUR, za používanie osvetlenia zaplatia 4 924,8 EUR ročne, inštaláciu osvetlenia vykoná rodinný príslušník za nulové náklady a inštalčný materiál stojí 2 749 EUR (tabuľka 24). Celková investícia do nového osvetlenia je 9 700,7 EUR, s ročným odpisom 1 158,62 EUR a úspory energie nám prinesú návratnosť 2 556,58 EUR. Do šiestich rokov sa nám investícia vráti vzhľadom na veľkosť spotreby energie.

Tabuľka 24: Investícia do LED osvetlenia za rok 2022

Náklady	Cena (EUR)
Počiatočná cena LED osvetlenia	6 951,7
LED pásy do sprchového kutu (30m)	167,7
Montované panely LED (128 kusov za 53 EUR)	6 784
Energia	4 924,8
Montáž svietidiel	0
Materiál na osadenie	2 749
Spolu náklady	14 625,5
Výnosy	
Výnos z úspory elektrickej energie	2 556,58
Spolu výnos	2 556,58
Celkom	12 068,92

Zdroj: Vlastné spracovanie

Typ odpisovanie je rovnomerné so vstupnou cenou 6 951,7 EUR a odpisovou skupinou 2 (6 roky). V tabuľke 25 môžeme vidieť ako bude prebiehať odpisovanie od roku 2022–2027.

Tabuľka 25: Rovnomerný odpis LED svietidiel

Rok	Zostatková cena	Uplatnený ročný odpis	Oprávky celkom
2022	5 793.08	1 158.62	1 158.62
2023	4 634.46	1 158.62	2 317.24
2024	3 475.84	1 158.62	3 475.86
2025	2 317.22	1 158.62	4 634.48
2026	1 158.6	1 158.62	5 793.1
2027	0	1 158.62	6 951.7

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dodavateľ

Po zistení hodnôt ukazovateľov ziskovosti (4.3.2), nastane zmena u zúženia portfólia dodávateľov, kde zvyšujeme vlastný kapitál prostredníctvom úspor na doplnkoch. To pomôže firme pokryť nerozdelený zisk alebo neuhradené straty z predchádzajúceho roka a lepšie splácať krátkodobé záväzky. Pomôže tiež zlepšiť model bonitidy pri výpočte Altmanovho Z-skóre.

Spoločnosť zvyčajne nakupuje výživové doplnky od rôznych dodávateľov. Problémom je rastúca cena ropy, ktorá ovplyvňuje cenu výživových doplnkov, a cení

dodávateľov a predajcov rastie. Zúženie portfólia dodávateľov prináša aj úspory a lepšie podmienky pre množstvo nakupovaných doplnkov a silnejšiu pozíciu pri vyjednávaní o cene. Konkrétne ide o veľkoobchodného dodávateľa – spoločnosť BioTech USA, ktorý pri určitom množstve nákupu ponúka výhodnejšie ceny a akčné zľavy. Druhým dodávateľom je GymBeam, kde sú tiež lacnejšie doplnky a medzi fitness športovcami sa radi zaraďujú medzi kvalitné značky (tabuľka 26).

Využitie ponuky spoločnosti BioTech USA na 15 % zľavu na všetky výrobky nad 500 EUR, ktoré pomôže fitnesscentru znížiť cenu zásoby. Ročné náklady na výživové doplnky boli 4 785 EUR, využitím nákupu ENERGYFIT s.r.o. od spoločnosti BioTech USA sa ušetrí 717,75 EUR s čiastkou 4 067 EUR. Je na zvážení fitnesscentra, či nakúpi od spoločnosti GymBeam, keďže cenové ponuky sú lacné alebo bude nakupovať od spoločnosti BioTech USA s 15 % zľavami.

Tabuľka 26: Porovnanie cien dodávateľov

	BioTech	GymBeam	Dr.Max	FitLife
Položky	Cena	Cena	Cena	Cena
Proteín 2500 g	40,7	39,95	38,99	38,95
Creatine 500 g	12,60	11,22	13,80	14,95
Spaľovače tukov 180 tabliet	9,85	7,95	7,96	10,70
Aminokyseliny 120 tabliet	6,90	5,95	6,90	5,80
Proteinové tyčinky 85g	1,28	1,49	1,49	1,30
Gainer 2 500G	28,99	27,95	32,60	29,95
Spolu	100,32	94,51	101,74	100,65

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe e-shopov dodávateľov

Vykurovanie

Návrh na kontrolu teploty vychádza z horizontálnej analýzy výkazu ziskov a strát (4.2.2), kde sme analyzovali náklady a zistili, že v poslednom sledovanom období boli druhé najvyššie.

Regulácia teploty v miestnostiach od októbra do marca (6 mesiacov) nastavením teploty v šatniach na 20 °C, v skladoch vypnutím kúrenia a v cvičiacej ploche na 18 °C. To povedie ku zníženiu nákladov a spoločnosti ušetriť 0,06 centov/kWh z každého stupňa na vykurovanie. V lete nie je potrebné vykurovať miestnosti vďaka osvetleniu tréningového priestoru. Vykurovaná plocha fitnesscentra je 720 m² a mesačná cena je 324 EUR. V prípade vybraného podniku doporučujem

znižiť teplotu o 2 °C. Vďaka zmene vykurovania sa naše prevádzkové náklady znížia o 14 % a ušetríme 44,64 EUR.

4.4.2 Možnosti zníženia nákladov na služby

Zníženie nákladov na služby sa venuje majiteľka firmy, ktorá rozhoduje o výške nákladov pri nakupovaní služby. Spoločnosť ENERGFIT s.r.o. vynaložila v roku 2020 na služby najvyššiu sumu 26 864 EUR. Náklady spoločnosti na služby sú zamerané najmä na nájomné, reklamu, opravy a údržbu, správu energetickej siete a náklady na prezentáciu. Vedľajšie náklady sú zamerané na právne služby, skupinové služby, náklady na odpad, čistenie vody, upratovanie priestorov a leasing. Vďaka nižšie uvedením návrhom sme schopní znížiť náklady spoločnosti o 26 %.

Reklama

Jedná z ďalších častí hneď po najme je tvorená propagácie fitnesscentra a má vplyv na celkové aktíva spoločnosti. SWOT analýza nám ukázala slabšiu propagáciu v porovnaní s konkurenciou. Pokiaľ ide o obrat aktív, zistili sme, ako spoločnosť hospodári so svojimi aktívami, a preto sa pokúsime znížiť náklady vynaložené na propagáciu a použiť lepší spôsob reklamy na zvýšenie obratu celkových aktív.

Spoločnosť ENERGFIT s.r.o. vlastní 3 bannery, za ktoré platí ročne spolu 4 179 EUR. Preto navrhujem odstrániť banner, za ktorý platia 129 EUR mesačne a môžu ušetriť 1 548 EUR ročne. Cenové výhodne možnosti zobrazuje tabuľka 27.

Tabuľka 27: Cena reklamy v časopise a plagátu

	Cena (EUR)	Množstvo (ks)	Ušetrí (EUR)	Doporučenie (ks)			
Časopis - inzercia (102 x 67 mm)	60	111 750	20	1	0	0	0
Časopis - inzercia (67 x 102 mm)	80	111 750	0	0	0	0	0
Časopis - inzercia (67 x 49,5 mm)	44	111 750	36	0	1	1	0
Plagát - A0	15,3	1	64,7	1	1	0	4
Plagát - A1	9,3	1	70,7	0	2	3	2
Plagát - A2	5,7	1	74,3	1	0	1	0
Celková cena (EUR)	-	-	-	81	77,9	77,6	79,8

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôvodom je 28 % oslovených osôb, ktoré žijú v meste Prievidza. Možným riešením je aj odstránenie druhého banneru za 80 eur/mesiac a využiť ho na inzerciu v časopise Prievidzsko a vyvesenie plagátu na reklamnej ploche (tabuľka 27).

Účinnosť využitia týchto spotov nám zvýši počet oslovených ľudí, kde by sme oslovili až 48 % ľudí v okrese Prievidza (tabuľka 28). Odporúčané možnosti výberu sú v poli „Doporučenie“, kde je na začiatok vybraná možnosť so sumou 77,60 EUR alebo 77,90 EUR.

Tabuľka 28: Účinnosť reklamných medií

	Účinnosť reklamných medií
Televízia	68 %
Časopis	48 %
Baner	28 %
Plagát	17 %
Internet	25 %
E-mail	6 %
Rozhlas	5 %

Zdroj: Vlastné spracovanie z internetovej stránky Mediaguru, z roku 2022

Voľné priestory

Návrhy na voľné priestory vychádzajú z rozboru pasív (4.2.1) fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o, kde fixné náklady sú za nájom. Preto chceme tieto priestory zefektívniť, aby sme zväčšili vlastný kapitál a mohli tak pomer cudzieho kapitálu znížiť.

Spoločnosť má 20 m² nevyužívanej skladovej plochy, ktorá sa nevyužíva, čo prispieva k strate. Poloha fitnesscentra je veľmi dobrá a žiaduca pre podnikateľov, ktorí si chcú otvoriť obchod alebo by z logistických dôvodov potrebovali uskladniť rôzne výrobky. Majiteľ môže tieto nevyužitú priestory prenajať podnikateľom/podnikateľkám. Prvý priestor, ktorý má len vstupné dvere a celkovú plochu 6 m² pri cene nájmu 21 EUR/m², je možné prenajať podnikateľovi za čiastku 126 EUR mesačne. Najväčšia miestnosť, ktorá je nevyužitá, sa môže využívať ako sklad pre e-shop. Výhodou tejto miestnosti je, že má dva vchody, z ktorých jeden môže používať nakladaciu rampu. Celková úspora na nájme je 5 040 EUR/rok v prípade prenájmu 20 m².

Mínimálna doba prenájmu je jeden rok (tj. 365 dní) od prevzatia kľúčov do ich vrátenia. Ak si nájomca želá predĺžiť obdobie prenájmu, po dohode sa predĺži na 1 rok alebo viac rokov. Vďaka prenájomu zvýšime výnosy spoločnosti, kde dôjde k zvýšeniu príjmu a zníženiu nákladov.

Oprava a údržba

Súčasťou poslania fitnesscentra je efektívne spravovať finančné prostriedky, ktoré používame na modernizáciu našich cvičebných strojov. Týmto spôsobom sa budeme snažiť predĺžiť dobu obratu aktív.

Zameriavame sa aj na opravy a údržbu zariadení, pretože je dôležité starať sa o cvičebné zariadenia, kardio stroje, kde sa jedná hlavne o renováciu strojov, prečelovanie strojov a dezinfekciu. Je dobré využiť služby spoločnosti, ktorá zodpovedná za kontrolu výkonnosti strojov. Fitness podmienky zahŕňajú výmenu bežeckých pásov, údržbu bicyklov, renováciu strojov a prečalúnenie. Boli oslovené 3 spoločnosti, ktoré ponúkajú servis na opravu a údržbu zamerané na cvičebné zariadenia. Najvýhodnejšia ponuka bola za 2 599 EUR, čo znamená úsporu 501 EUR na nákladoch na údržbu, čo je 16 %. (tabuľka 29). Výberom servisnej spoločnosti Nové Fitness s.r.o. s kvalifikovaním servisom je možné vyjednať lepšie ceny, čo zníži celkové náklady na služby.

Tabuľka 29: Cena služieb so zľavou

Položky	Bežná cena (EUR)	Nové Fitness s.r.o (EUR)	Ušetrenie (EUR)	Zľava
Výmena bežeckých pásov 4x (repasovanie)	1 750	1 599	151	9 %
Údržba bicyklov	890	650	240	27 %
Čalúnenie strojov	460	350	110	24 %
Spolu náklady	3 100	2 599	501	16 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných faktúr

4.4.3 Možnosť zníženia osobných nákladov

Na prácu vo športovom zariadení sú potrební kvalifikovaní, spoľahliví a zodpovední tréneri. Osobné náklady sú preto zamerané na mzdové náklady (prevádzkové a režijné náklady), odmeny členov, náklady na sociálne zabezpečenie (SZ z prevádzkových a režijných miezd) a sociálne náklady (zákonne sociálne náklady a zahŕňa odstupné). V roku 2020 spoločnosť zamestnáva troch zmluvných

pracovníkov na dohodu o vykonaní práce a troch zamestnancov na plný úväzok s personálnymi nákladmi vo výške 7 606 EUR. Predpokladom zníženia osobných nákladov je 5 %.

Minimalizácia práce cez štátne sviatky

Ukazovateľ zadĺženosti (4.3.5) nám ukázal, že spoločnosť sa každým rokom viac zadlžuje a musí splácať svoje záväzky. V štruktúre položiek skrátenej súvahy fitnesscentra ENERGYFIT s.r.o. v pasívach dochádza ku každoročnému nárastu záväzkov a práve minimalizáciou práce cez sviatky pomôžu zamestnanci znížiť náklady na krytie strát z minulých rokov. Práve voľbu minimalizovať prácu nám potvrdil výpočet indexu 95, kde sa nám ukázalo, že podnik je pravdepodobne v bankrote a hlavnou prioritou je znížiť režijné náklady.

Počas sviatkov na Slovensku, keď je pracovný čas skrátený, dočasní pracovníci/zamestnanci môžu mať skrátený pracovný čas. Odporúčam, aby sa skrátil pracovný čas pracovníka na dohodu a aby majiteľ fitnesscentra prevzal počas týchto sviatkov recepciu. Slovenská republika má 15 zákonných sviatkov, kedy je zariadenie otvorené celkovo 120 hodín. Navrhuje sa, aby 9 % vynakladali pracovníci na dohodu vo fitnesscentre a 91 % majiteľ, čo pomôže znížiť náklady o 380 EUR. Mzda pracovníka na dohodu je 420 EUR ročne za 120 hodín, ak si stanoví 9 % pracovného času, čo je 11 hodín, môže znížiť osobné náklady o 5 %.

4.4.4 Interpretácia výsledkov po opatreniach na zlepšenie výkonnosti fitnesscentra

Interpretácia navrhovaných možností zníženia nákladov je uvedená v tabuľke 30. V našom prípade zostávame len pri znížení nákladov, kde nepočítame k tomu počet zamestnancov ani výnosy. Celková úspora predstavuje 10 787,97 EUR, čo je zníženie nákladov o 21 %.

Tabuľka 30: Výklad navrhovaných možností zníženia nákladov

	Hodnoty nákladov za rok 2020 (EUR)	Zníženie nákladov	Návrh po znížení nákladov (EUR)	Ušetrí (EUR)
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	2 925	0 %	2 925	0
Spotreba materiálu, energie a ostatné	10 580	31 %	7 261,03	3 318,97
Služby	26 864	26 %	19 775	7 089,00
Osobné náklady	7 606	5 %	7 377	380
Dane a poplatky	727	0 %	727	0
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	1 078	0 %	1 078	0
Zostatková cena predaného DM a predaného materiálu	165	0 %	165	0
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	260	0 %	260	0
NÁKLADY SPOLU	50 205	21 %	39 568	0
VÝNOSY SPOLU	37 375	0 %	37 375	0
ZISK	-12 830	17 %	-2 193	10 787,97

Zdroj: Vlastné spracovanie z výkazu zisku a strát

4.4.5 Možnosti na zvýšenie tržieb fitnesscentra

Návrh internetovej stránky a e-shop

Vytvorenie webovej stránky a elektronického obchodu pomôže zvýšiť počet zákazníkov, ale aj skrátiť čas obratu zásob. To povedie aj k vyplateniu nerozdeleného zisku a skráteniu splatnosti ich záväzkov. Pomôže to tiež zvýšiť hodnotu preukázateľného výnosu z predaja v budúcnosti a zlepšiť vývoj ukazovateľa likvidity (4.3.3).

Pre prilákanie nových zákazníkov a navštevnikov je vhodné vytvoriť modernú webovú stránku, ktorá bude slúžiť aj ako e-shop. Zákazníci budú môcť nakupovať produkty z pohodlia domova. Príjmy budú pochádzať z predaja športovej výživy, permanentiek a iných doplnkov. Osobne budem spravovať webovú stránku a e-shop, ktoré budú úplne zadarmo.

V tabuľke 31 je možné vidieť náklady spojené s webovou stránkou sú doména na rok, ktorá poskytuje tri možnosti balíkov STANDARD za 10,22 EUR, PROFI za 18,42 EUR a BUSINESS za 25,6 EUR. Odporúčam použiť balík BUSINESS, ktorý umožňuje používať manuálne objednávky, automatickú

fakturáciu, úpravu e-mailov e-shopu a cudziu menu. Ide o prémiové predplatné, pretože môžete využívať všetky ponúkané služby bez obmedzenia. Nevyhnutnou súčasťou nákladov je spojené s odosielaním objednávkových formulárov (kartón a papier na faktúru) vo výške približne 450 EUR. Častou nákladov je propagácia, kde využijeme reklamu v časopise Prievdzsko za čiastku 960 EUR/rok. Využijeme PR kapane na sociálnej sieti, ktorá pomôže osloviť 120 000 ľudí ročne a vlastné používané médiá (Facebook a Instagram) s pomocou dohody s klientami fitnesscentra.

Celkový počet produktov ponúkaných fitnesscentrom je 286 položiek. Predpokladáme maržu 26 %, aby sme boli cenovo konkurencieschopní a uvažujeme o znížení marže o -1,7 % v roku 2023, aby sme sa vyrovnali vyšším cenám našich konkurentov v budúcnosti. Ostatné materiály zahŕňajú platby za kartón a kancelárske potreby). Reálna možnosť zisku je 1 588,25 EUR, čo pomôže fitnesscentru zvýšiť obrat zdrojov a VH z hospodárskej činnosti (tabuľka 31).

Tabuľka 31: Realistický variant tržby z internetovej stránky

Realistický variant - Výdaje		
Položka	Cena (EUR)	
	2022	2023
Inzerát v časopise Prievdzsko (111 750)	960	960
PR kampaň na sociálnej sieti (osloviť 10 000 za mesiac)	1 200	1 200
Suplementy	2 000	2 000
Doména BUSINESS	25,6	25,6
Ostatný materiál	450	450
Výdaje celkom	4 185,60	4 185,60
Realistický variant – Príjmy		
Počet produktov	286	286
Výnosy z predaja	5 273,85	5 202,700
Ostatný materiál	500	500
Prijem spolu	5 773,85	5 702,70
Celkom	1 588,25	1 517,10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spravodlivé odmeňovanie zamestnancov

Školením dočasných pracovníkov na dohodu a pracovníkov na plný úväzok má majiteľ záruku, že poskytované služby budú efektívne a správne využité, čo by malo priniesť úsporu času, práce, klientov a energie. Pri znižovaní alebo zvyšovaní počtu zamestnancov je potrebné veľmi dobre vyhodnotiť jednotlivé kroky. Je dôležité správne ohodnotiť zamestnancov a správne ich motivovať, aby do fitnesscentra

priniesli nové prírastky. Navrhujem spravodlivejšie individuálne odmeňovanie pracovníkov na dohodu a pracovníkov na plný úväzok počas pracovnej zmeny, keď sú na recepcii alebo vo fitness priestoroch, aby sa dosiahla vyššia efektivita práce.

Majiteľ bude sledovať počet návštevníkov, ktorých tréner privedie za hodinu a tým môže zarobiť približne 0,50-0,80 EUR za hodinu, ak privedie novú klientku. Recepčný bude hodnotený na základe počtu predaných doplnkov. Za každý predaný doplnok dostane od 4 % do 13 % zo zisku z predaja. Ak sa recepčnému podarí presvedčiť klienta, aby zvýšil počet vstupov do fitnesscentra, dostane navyše 1 EUR. Motivačné odmeny budú zamerané na zvýšenie efektivity práce, čo povedie k vyšším odmenám a zvýšeniu predaja. Percentuálne vyjadrenie podielu z tržby recepčnej a trénera je uvedený v tabuľke 32, ktorá ukazuje, koľko môže zarobiť z predaja výživových doplnkov za jeden deň. Sledovanie denných tržieb sa bude vykonávať v systéme E-Casa, kde majiteľ na konci mesiaca vyhodnotí efektívnosť pracovníka na dohodu a pracovníka na plný úväzok. Priemerný denný predaj sa pohybuje okolo 280 EUR.

Tabuľka 32: Kritéria zisku z predaného tovaru

	od 350 EUR	od 450 EUR	od 550 EUR	od 700 EUR
Percento z tržby (deň)	4 %	6 %	10 %	13 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

5. Záver

Bakalárska práca je zameraná na analýzu ekonomickej výkonnosti fitnesscentra a možnosti jej zlepšenia. Hodnotenie spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. za obdobie 2015–2020, ktoré identifikovalo stav výkonnosti vybranej spoločnosti a následne bolo porovnané s konkurenčnými spoločnosťami. Konkurenčné spoločnosti odvetvy pôsobia v oblasti športových zariadení a majú podobnú veľkosť fitness priestorov, ponuku služieb a cvičebných strojov. Na analýzu výkonnosti a efektívnosti športového zariadenia sa použili pomerové ukazovatele a následne sa vypočítali súhrnné pomerové ukazovatele. Po vnútornej analýze spoločnosti sme prešli k analýze vonkajšieho prostredia, pričom sme pomocou SWOT analýzy porovnali spoločnosť ENERGYFIT s.r.o. s jej konkurentmi.

Praktická časť je rozdelená do štyroch kapitol, pričom prvá kapitola sa zaoberá charakteristikou vybraného odvetvia a jeho špecifikáciou vo vybranej spoločnosti v súčasnosti. Ďalšia časť sa zaoberá analýzou finančných výkazov, kde sme analyzovali súvahu, výkaz ziskov a strát v horizontálnom aj vertikálnom smere. V tretej časti sa hodnotí výkonnosť fitnesscentra prostredníctvom sledovania vybraných ukazovateľova monitorovania efektívnosti športového zariadenia. Vyhodnotenie výkonnosti sa pozornosť venuje aj súhrnným hodnotiacim ukazovateľom, kde bol vybraný jeden ukazovateľ z modelu úverovej bonity a bankrotu. Pomocou SWOT analýzy identifikujeme vonkajšie a vnútorné prostredie podniku s konkurenciou. Posledná kapitola práce sa zameriava na konkrétne návrhy na zlepšenie ekonomickej situácie podniku, ktoré pomôžu znížiť náklady a zvýšiť zisk v budúcnosti.

Teraz prejdeme k samotnej praktickej časti, kde bola vytvorená analýza horizontálnej a vertikálnej súvahy a výkazu ziskov a stráty. Z hľadiska analýzy ukazovateľov sa zistilo, že počas celého obdobia existovali problémy spôsobené vonkajším a vnútorným prostredím. V sledovaných obdobiach 2015–2020 bola spoločnosť v strate, ktorej zdrojom bolo zriadenie dvoch nových fitnesscentier v roku 2017 a pandemická kríza v roku 2020. Pri skúmaní vertikálnej analýzy majetku sme zistili, že obežný majetok tvoril v roku 2020 až 99,54 % a došlo k veľkému poklesu finančného majetku. Pri vertikálnej analýze pasív došlo k nárastu záväzkov, väčšinou krátkodobých, s výnimkou rezerv, úverov a pôžičiek, v dôsledku kumulácie strát z predchádzajúcich rokov. Dôvodom klesajúceho trendu vlastného imania je

poklesom výsledku hospodarenia, ktoré sa v rokoch 2015 až 2020 pohybovali na nízkych úrovniach. Vzhľadom na svoju okamžitú likviditu spoločnosť nebola a nie je schopná uhrádzať svoje záväzky včas v dôsledku zvyšovania krátkodobých záväzkov a znižovania finančného majetku a preto spoločnosti hrozí platobná neschopnosť.

Ďalším ukazovateľom sú aktíva, kde môžeme dodať, že zvyšujúce sa hodnoty doby vývoja celkových aktív mali za následok pokles odpisov, amortizácie a zníženie hodnoty DNM a DHM. Pozitívnu charakteristikou spoločnosti je práve doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov, pričom práve v prípade pohľadávok má spoločnosť dobrú vyjednávaciu silu alebo prevyšuje hotovostné platby. Použili sme ukazovateľ zadĺženosti, ktorý nám poskytol informáciu, že spoločnosti hrozí neposkytnutie úveru (veriteľské riziko) z dôvodu záporných hodnôt vlastného imania a tiež využíva len cudzie zdroje. Analýzou efektívnosti športového zariadenia sme si mohli všimnúť, ako cenová politika správne reaguje na vplyvy vonkajšieho prostredia. Finančné zdravie spoločnosti sme určili výpočtom indexu 95, ktorý nám ukázal, že je veľmi zraniteľná, pokiaľ ide o jej fungovanie v roku 2020, keďže krátkodobé pohľadávky a finančný majetok sa rýchlo znížili. Altmanovo Z-skóre nám ukázalo slabiny fitnescentra, pretože v rovnici išlo o index, kde nízke skóre ovplyvnilo celkový výsledok. Súhrnné vyhodnotenie Altmanovho Z-skóre nám potvrdilo, že podnik nie je na tom dobre, čo je spôsobené tým, že je financovaný len z cudzích zdrojov a neuhradená strata z predchádzajúcich rokov sa stále zvyšuje. Hypotézu H1 môžeme potvrdiť, kde hodnoty IN95 (-5,5) a Altmanovho Z-skóre (-24,22) sú najhoršie v poslednom sledovanom roku 2020.

Pomocou SWOT analýzy sme identifikovali silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenie spoločnosti, ktoré nám pomôžu navrhnúť zlepšenia na zvýšenie ekonomickej výkonnosti športového zariadenia. V oblasti príležitostí, kde spoločnosť môže znížiť náklady na materiál, energiu a iné náklady, existuje príležitosť na zvýšenie predaja svojich výrobkov a služieb a zavedenie nových druhov pergamenu apod.

V poslednej kapitole sú navrhnuté riešenia na zlepšenie ekonomickej situácie, kde sa zameravame na optimalizáciu nákladov do určitej doby a následne sú navrhnuté riešenia na zvýšenie zisku do budúcnosti. Konkrétne opatrenia sú navrhnuté pre vybraný podnik, ktorých cieľom je zníženie nákladov na materiál,

energie a iné za pomoci výmeny osvetlenia, zúženia dodávateľského portfólia a vykurovania, kde je možné znížiť o polovicu straty z predchádzajúcich rokov. Použitie osvetlenia LED bude pre podnik znamenať počiatočnú investíciu, ale za menej ako 6 rokov sa investícia vráti a pomôže znížiť náklady na spotrebu elektrickej energie. Zúžením portfólia dodávateľov sa získa viac vlastného kapitálu, kedy spoločnosť pokryje nerozdelený zisk alebo neuhradenú stratu z predchádzajúceho roka a lepšie splatí krátkodobé záväzky. Pre možné návrhy zníženia nákladov na služby sú nastavené zmeny pri oprave a údržbe fitnesscentra, reklamy a voľné nevyužité prestory. Jedna servisná spoločnosť na opravu a údržbu fitness strojov prinesie úspory a zvýši efektívnosť obratu aktív. Znížením nákladov vynaložených na propagáciu fitnesscentier sme ponúkli lepšie riešenia, ktoré povedú k zlepšeniu obratu celkových aktív. V záujme zvýšenia pomeru vlastného imania k cudziemu imaniu návrh na neobsadenosť priestorov zvýši naše príjmy prostredníctvom nájomcu. Na zlepšenie vývoja ukazovateľa likvidity náš návrh na vytvorenie webovej stránky a e-shopu povedie k skráteniu doby obratu zásob a umožní splácanie ich záväzkov. Minimalizácia práce počas štátnych sviatkov pomôže znížiť mzdové náklady, čo sa následne prejaví v osobných nákladoch. Hypotézu H2 môžeme potvrdiť, podniku vďaka opatreniam dokážeme optimalizovať náklady v roku 2022 vo výške najmenej 10 %. V budúcnosti sa odporúča viac sa zamerať na konkurencieschopnosť, v rámci ktorej by sa mala riešiť a vylepšovať propagácia spoločnosti, využívanie permanentiek, aktualizácia WEB stránok a nové moderné kruhové tréningy. Oslovenie cvičiacich influencerov, ktorí budú zdieľať fitnesscentrum s cieľom zvýšiť návštevnosť. Outdoorové športové aktivity sú súčasným trendom, pri ktorom by tréneri mohli vykonávať kruhový tréning.

Po dôkladnej finančnej analýze spoločnosti ENERGYFIT s.r.o. možno konštatovať, že spoločnosť sa dostala do zlej finančnej situácie, v ktorej musí venovať zvýšenú pozornosť optimalizovaniu nákladov a snažiť sa o zvýšenie zisku v budúcnosti.

I. Summary

Measures to Increase the Economic Performance of the Fitness Centre

The bachelor thesis examines the increase of economic activity in the selected enterprise, which deals not only with the increase of economic activity, but also with the optimization of costs and expenses in the enterprise, which allow to make the economic policy more effective. The first part describes the general basics of evaluation, management and performance measurement, the tools used to measure the performance of the enterprise. In the second part, the use of fitness center performance evaluation is examined, how the enterprise approach the submission of proposals for specific measures to improve fitness center performance. The data for the research is obtained with the help of interviews and collaboration with the owner of the fitness center. The final part of the thesis focuses on the implementation and evaluation of the results of the financial analysis and SWOT analysis of the business. Based on the analysis I can suggest possible changes in the company that could help to improve the current situation in the company. The thesis proposes and implementable solutions that enable to fulfill the purpose of the bachelor thesis.

Keywords: optimising costs and expenditure, measuring business performance, evaluation of results, financial analysis, economic policy

II. Použitá literatura

1. Čižinská, R., & Marinič, P. (2010). Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada.
2. Helfert, E. (2001). Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers by Helfert, Erich. New York: McGraw-Hill.
3. Holečková, J. (2008). Finanční analýza firmy. Praha: ASPI.
4. Hrdý, M., & Strouhal, J. (2018). Finanční management. Praha: Institut certifikace účetních, a.s.
5. Chromjaková, F. (2015). Zvyšování výkonnosti výrobních a administrativních procesů. Žilina: GEORG.
6. Kalouda, F. (2016). Finanční *analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.
7. Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press.
8. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H. Beck.
9. Klapalová, A., Krčál, M., & Škapa, R. (2013). Efektivnost v systému zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
10. Klapalová, A., Suchánek, P., & Škapa, R. (2020). Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí. Brno: Masarykova univerzita.
11. Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada.
12. Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing.
13. Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada.

14. Kolumber, Š., & Tkačíková, L. (2020). Measuring Company Performance by Using the Balance Scorecard Concept: International Days of Science. Olomouc: MORAVIAN BUSINESS COLLEGE.
15. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
16. Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck.
17. Ledin, P., & Machin, D. (2016). The evolution of performance management discourse in corporate strategy diagrams for public institutions [Online], 2016(13), 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2016.05.004>
18. Leeds, M., & Allmen, P. (2014). The economics of sports. Boston: Person.
19. Madura, J., & Fox, R. (2020). International financial management. Hampshire: Cengage.
20. Malgharni, A., Soomasundaram, N., & Multaiyah, S. (2010). Information Power of Non-Financial Performance Measures [Online]. In : Finance and Administrative Sciences , 23(1) (pp. 123-138). European Journal of Economics. Retrieved from <http://www.ijbmer.com/>
21. Mareš, D. (2014). Likvidita a solventnost: Liquidity and Solvency. Slovak Journal of Public Policy and Public Administration [Online]. Faculty of Social Sciences. Retrieved from <https://sjpppa.fsvucm.sk/index.php/journal/article/view/36>
22. Marinič, P. (2007). Měření firemní výkonnosti. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
23. Meikle, J., & Best, R. (2015). Measuring construction: Prices, output and productivity. New York: Routledge.
24. Mrkvička, J., & Kolář, P. (2013). Finanční analýza: distanční studijní opora. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.
25. Novotný, J. (2011). Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

26. Petřík, T. (2009). Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada.
27. Růčková, P. (2019). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing.
28. Růčková, P. (2021). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing.
29. Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press.
30. Scholleová, H. (2017). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing.
31. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.
32. Synek, M. (2006). Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck.
33. Vochozka, M. (2021). Finance podniku: komplexní pojetí. Praha: Grada Publishing.
34. Wagner, J. (2009). Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada.
35. Zemanová, B. (2012). The use of benchmarking in business management: dissertation thesis. Pardubice: University of Pardubice.

III. Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek

Zoznam grafov

Graf 1: Tržby za vlastné výkony a tovar v službách (vrátane obchodu)	13
Graf 2: Medziročný prehľad všetkých vstupov 2015–2021	34
Graf 3: Rozbor aktív horizontálnej analýzy	40
Graf 4: Rozbor pasív horizontálnej analýzy	40
Graf 5: Rozbor nákladov horizontálnej analýzy	41
Graf 6: Rozbor výkazu zisku a ztráty horizontálnej analýzy	42
Graf 7: Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb v roku 2020-2021	42
Graf 8: Vertikálna analýza aktív spoločnosti ENERGYFIT s.r.o.	44
Graf 9: Vertikálna analýza pasív spoločnosti ENERGYFIT s.r.o.	45
Graf 10: Vertikálna analýza nákladov z výkazu zisku a stráty	45
Graf 11: Vývoj zisku ENERGYFIT s.r.o.	47
Graf 12: Porovnanie vývoja výsledkov hospodárenia za úč. obdobie po zdanení (EAT)	48
Graf 13: Vývoj ukazovateľov rentability ENERGYFIT s.r.o.	48

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Podstata metódy Balanced Scorecard	17
Obrázok 2: Znáročenie jednotlivých kategórií zisku	21

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Vývoj ukazovateľov finančnej výkonnosti	15
Tabuľka 2: Najpoužívanéjšie kategórie zisku	21
Tabuľka 3: Ukazovatele rentability	22
Tabuľka 4: Hodnotenie indexu IN05	27
Tabuľka 5: Prehľad cien vstupov (v EUR)	34
Tabuľka 6: Cenník vstupov u konkurenčných podnikov s vybraným podnikom	36
Tabuľka 7: Pomer zložiek vo vertikálnej analýze v %	43
Tabuľka 8: Vertikálna analýza z výkazu zisku a stráty	46
Tabuľka 9: Porovnanie vývoja rentability tržieb a vlastného kapitálu s konkurenčnými spoločnosťami v %	49
Tabuľka 10: Vývoj ukazovateľa likvidity ENERGYFIT s.r.o.	50
Tabuľka 11: Porovnanie vývoja likvidity s konkurenčnými firmami	50
Tabuľka 12: Vývoj ukazovateľov aktivity (vo dnoch)	52

Tabuľka 13: Porovnanie vývoja doby obratu aktív (v dnoch).....	53
Tabuľka 14: Porovnanie vývoja doby obratu zásob (vo dnoch).....	53
Tabuľka 15: Porovnanie vývoja doby obratu pohľadavok (vo dnoch).....	53
Tabuľka 16: Porovnanie vývoja doby obratu záväzkov (vo dnoch).....	54
Tabuľka 17: Vývoj ukazovateľov zadĺženosti ENERGYFIT s.r.o	55
Tabuľka 18: Celková zadĺženosť vybraných podnikov v %.....	55
Tabuľka 19: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia vybraných podnikov.....	55
Tabuľka 20: Koeficient ceny vstupného.....	57
Tabuľka 21: Celkové zaťaženie fitnesscentra	57
Tabuľka 22: Altmanovo Z-skóre	58
Tabuľka 23: SWOT analýza	60
Tabuľka 24: Investícia do LED osvetlenia za rok 2022	62
Tabuľka 25: Rovnomerný odpis LED svietidiel.....	62
Tabuľka 26: Porovnanie cien dodávateľov.....	63
Tabuľka 27: Cena reklamy v časopise a plagátu	64
Tabuľka 28: Účinnosť reklamných médií.....	65
Tabuľka 29: Cena služieb so zľavou	66
Tabuľka 30: Výklad navrhovaných možností zníženia nákladov.....	68
Tabuľka 31: Realistický variant tržby z internetovej stránky.....	69
Tabuľka 32: Kritéria zisku z predaného tovaru	70

IV. Zoznam príloh

Zoznam príloh

Príloha 1: Štruktúra položiek skrátenej súvahy podniku ENERGYFIT s.r.o (EUR)	81
Príloha 2: Štruktúra položiek skráteného výkazu zisku a strát (EUR)	82

V. Príloha

Príloha 1: Štruktúra položiek skrátenej súvahy podniku ENERGYFIT s.r.o (EUR)

Aktíva							
Označení	TEXT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Aktíva celkom	39 546	39 469	35 103	28 261	21 002	7 652
A	Neobežný majetok	21 646	22 259	14 539	6 819	1 278	35
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	21 646	22259	14539	6819	1278	35
B.	Obežný majetok	17 900	17 210	20 564	21 442	19 724	7 617
B.I.	Zásoby	1 635	1 852	2 515	3 526	2 506	4 297
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	10 423	13 659	11 496	11 566	11 506	2 543
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	2 133	2 776	483	1 126	1 255	1 717
B.III.2.	SP, daňové pohľadávky a dotácie	0	949	788	248	0	714
B.III.3.	Ostatné pohľadávky	8 290	9 934	10 225	10 192	10 251	112
B.IV.	Finančný majetok	5 842	1 699	6 553	6 350	5 712	777
PASÍVA							
	Pasíva celkom	39 546	39 469	35 103	28 261	21 002	7 652
A.	Vlastné imanie	-17 533	-26 948	-78 115	-113 925	-121 132	-135 267
A.I.	Základné imanie súčet	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
A.III.	Fondy zo zisku	268	268	268	268	268	268
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	-21 933	-22 802	-32 216	-83 383	-119 193	-126 399
A.VI.	VH za účtovné obdobie po zdanení	-868	-9 414	-51 167	-35 810	-7 207	-14 136
B.	Závazky	57 079	66 417	113 218	142 186	142 134	142 919
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov	7 801	7 857	4 487	1 807	523	293
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	31 977	18 273	11 421	4 569	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci súčet	49 278	26 583	83 436	122 021	130 109	135 081
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku súčet	11473	6094	4408	4840	2228	-161
B.IV.2.	Záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia	917	1 223	1 388	1 260	717	367
B.IV.3.	Daňové záväzky a dotácie	1 785	1 241	1 280	342	759	771
B.IV.4.	Ostatné krátkodobé záväzky	35 103	18 025	76 360	115 579	126 405	134 104
B.V.	Krátkodobé rezervy	0	0	170	85	81	0
B.VI.	Bežné bankové úvery	0	0	6852	6852	6852	7545

Príloha 2: Štruktúra položiek skráteného výkazu zisku a strát (EUR)

Označení	Text	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	37 375	65 947	58 311	54 721	91 896	104 079
I.	Tržby z predaja tovaru	5 080	19 813	19 788	18 115	33 938	35 826
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	25 541	42 977	37 214	36 363	57 951	65 317
V.	Tržby z predaja DNM,DHM a materiálu	4 000	2 857	1 000	227	0	2 929
VI.	Ostatné vynosy z hospodárskej činnosti	2 754	300	309	16	7	7
	Náklady na hospodársku činnosť spolu	50 205	70 636	90 289	100 192	96 999	103 272
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	2 925	9 519	9 603	10 762	23 054	25 540
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatné	10 580	7 969	14 719	12 985	19 183	27 304
C.	Služby	26 864	35 135	35 901	36 222	30 893	30 510
D.	Osobné náklady	7 606	11 609	21 626	29 637	14 917	15 382
E.	Dane a poplatky	727	499	399	494	491	257
F.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	1 078	5 541	7 720	7 720	7 387	4 004
G.	Zostatková cena predaného DM a predaného materiálu	165	0	0	0	0	0
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	260	364	321	2 367	1 074	275
	VH z hospodárskej činnosti	-12 830	-4 689	-31 978	-45 471	-5 103	807
	Pridaná hodnota	-9 748	10 167	-3 221	-5 496	18 759	17 789
	Náklady na finančnú činnosť spolu	1 306	2 518	3 832	4 736	3 351	715
M.	Nákladové úroky	924	1 719	3 054	4 017	2 342	522
N.	Kurzové straty	17	8	9	0	0	0
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	365	791	769	719	1 009	193
	VH z finančnej činnosti	-1 306	-2 518	-3 832	-4 736	-3 351	-715
	VH za účtovné obdobie pred zdanením	-14 136	-7 207	-35 810	-50 207	-8 454	92
P.	Daň z príjmov	0	0	0	960	960	960
	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-14 136	-7 207	-35 810	-51 167	-9 414	-868