

Analýza konkurenceschopnosti společnosti Sylex s.r.o.

Zuzana Krčová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Krčová**
Osobní číslo: **M11172**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Sylex, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti firmy Sylex, s.r.o.
- Navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti do budoucna.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

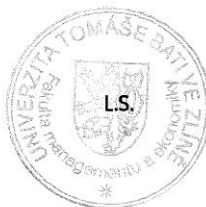
Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. A framework for marketing management. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2007, 360 s. ISBN 0-13-145258-4.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Vaněk
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2014

Barbora

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurencieschopnosti spoločnosti Sylex, s.r.o. Teoretická časť je zameraná na poznatky z odbornej literatúry týkajúce sa konkurencie, konkurencieschopnosti, konkurenčných stratégií a tiež výhodách, ktoré podniky využívajú, aby svoje postavenie voči súperom posilnili. V praktickej časti je uskutočnená analýza konkurencieschopnosti zvolenej spoločnosti, ktorej záver poskytuje návrhy na zlepšenia. Pri analýze sme použili nástroje ako benchmarking, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, ďalej však tiež IFE, EFE a SPACE matice.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, benchmarking, SWOT analýza, PESTLE analýza

ABSTRACT

This thesis deals with the analysis of competitiveness of the company Sylex, s.r.o. Theoretical part is focused on the literature knowledge related to competition, competitiveness, competitive strategies and advantages which are used by companies to strengthen their position against competitors. In the practical part there is realised the analysis of competitiveness of the chosen company which conclusion provides proposals for improvements. We used tools like benchmarking, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, moreover IFE, EFE and SPACE matrix, while making the analysis.

Keywords: competition, competitiveness, benchmarking, SWOT analysis, PESTLE analysis

Veľmi rada by som poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné vedenie, cenné rady, veľké množstvo pripomienok a hlavne za nekonečnú trpezlivosť a ochotu.

Ďalej by som chcela poďakovať Ing. Dušanovi Synakovi, Ing. Jane Rašovcovej a spoločnosti Sylex, s.r.o. za umožnenie spracovania mojej bakalárskej práce a ústretový prístup pri poskytovaní informácii o spoločnosti.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 KONKURENCIA	12
1.1 DOKONALÁ KONKURENCIA.....	14
1.2 NEDOKONALÁ KONKURENCIA.....	15
1.2.1 Monopol.....	15
1.2.2 Monopolistická konkurencia	17
1.2.3 Oligopol.....	18
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	19
2.1 VNÚTORNÉ OKOLIE PODNIKU	19
2.2 VONKAJŠIE OKOLIE PODNIKU	20
2.2.1 Mikrookolie	20
2.2.2 Makrookolie	22
3 ANALÝZA KONKURENCIE	24
3.1 KONKURENČNÁ VÝHODA	24
3.1.1 Porterov diamantový model	25
3.2 KONKURENČNÁ STRATÉGIA	26
3.2.1 Model piatich konkurenčných síl	28
3.2.2 Marketingové stratégie podľa Briana Tracyho	32
4 BENCHMARKING	35
4.1 TYPY BENCHMARKINGU	36
4.2 MODELY BENCHMARKINGU	36
4.2.1 Model podľa firmy Xerox	37
4.2.2 Model APQC	38
4.2.3 Model EFQM	39
4.3 SÚHRN TEORETICKEJ ČASTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČASŤ	41
5 SYLEX, S.R.O.	42
5.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	42
5.2 PREDMET PODNIKANIA	42
5.3 HISTÓRIA	42
5.4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	43
5.5 POSLANIE SPOLOČNOSTI	44
5.6 ŠPECIFIKÁ MARKETINGU NA B2B TRHU	45
6 ANALÝZA KONKURENCIE	46

6.1	POČET ZAMESTNANCOV.....	46
6.2	CENOVÁ HLADINA.....	47
6.3	LOKALITA.....	49
6.4	INTERNETOVÉ STRÁNKY.....	50
6.5	E - SHOP.....	51
7	BENCHMARKING SPOLOČNOSTI.....	52
8	PESTLE ANALÝZA.....	54
8.1	POLITICKÉ FAKTORY.....	54
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	54
8.3	SOCIÁLNE FAKTORY.....	59
8.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	60
8.5	LEGISLATÍVNE FAKTORY.....	60
8.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY.....	61
9	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	62
10	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI.....	67
10.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK (VNÚTORNÝCH VPLYVOV).....	68
10.2	ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ A HROZIEB (VONKAJŠÍCH VPLYVOV).....	68
11	IFE A EFE MATICA.....	70
11.1	IFE MATICA.....	70
11.2	EFE MATICA.....	72
12	SPACE MATICA.....	74
13	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE.....	75
13.1	ROZŠÍRENIE POBOČIEK DO ZAHRANIČIA.....	75
13.2	VYBUDOVANIE ĎALŠÍCH POBOČIEK V RÁMCI SR.....	76
13.3	PREVZATIE SLABŠIEHO KONKURENTA.....	76
13.4	ZÍSKANIE PATENTU NA VÝROBU ŠPECIÁLNEHO VÝROBKU.....	77
13.5	ZÍSKANIE DOTÁCII Z EÚ.....	77
	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	79
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	83
	ZOZNAM GRAFOV.....	84
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	85
	ZOZNAM TABULIEK.....	86
	ZOZNAM PRÍLOH.....	87

ÚVOD

V dnešnom svete nemôže firma dlhodobo existovať a byť úspešná, ak nie je konkurencieschopná. Práve z tohto dôvodu sa každá firma musí snažiť o to, aby zistila svoju silnú stránku, tzv. konkurenčnú výhodu, ktorú využije vo svoj prospech pri boji so súpermi na trhu. Keď si firma svoju výhodu určí, je veľmi dôležité, aby sa ju snažila udržať aj z dlhodobého hľadiska a ťažiť z nej čo najdlhšie. Nestačí si však uvedomiť iba svoju silnú stránku, ale je treba mať aj povedomie o svojich nedostatkoch. Práve sústredením sa na ne a neustálou snahou o ich odstránenie sa firma stáva stále lepšou a perspektívnejšou.

Aby spoločnosť mohla posudzovať vlastnú konkurenciu, musí byť však aj veľmi dobre informovaná o dianí v konkurenčných firmách. Práve poznatky o cieľoch, stratégiách, rovnako ako o už uvedených silných a slabých stránkach sa každá firma snaží využiť vo svoj prospech.

Cieľom tejto bakalárskej práce je najmä spracovať analýzu konkurencieschopnosti spoločnosti Sylex, s.r.o. Jedná sa o spoločnosť, ktorá vyváža svoje produkty do mnohých európskych krajín, preto je porovnaná s konkurentmi v rámci trhu celého tohto svetadiela. Práca je tiež sústredená na definíciu faktorov, ktoré konkurencieschopnosť tejto spoločnosti ovplyvňujú a na ich základe sú definované jej problémové oblasti.

V teoretickej časti je vypracovaná literárna rešerš odbornej literatúry, ktorá nám poskytuje základné poznatky o konkurencii a o schopnosti podniku konkurovať súperom na trhu na základe vplyvov vonkajšieho aj vnútorného prostredia. V rámci tejto časti sa však nachádza aj na vymedzenie konkurenčných stratégií z pohľadu viacerých ekonómov a v neposlednom rade je tu tiež popísaný benchmarking, ako nástroj využívaný pri posudzovaní konkurencieschopnosti podniku.

Na začiatku praktickej časti sú vymedzené základné informácie o spoločnosti Sylex, s.r.o., vrátane histórie, predmetu podnikania, či vymedzenia marketingu na „b2b“ trhu. V nasledujúcej kapitole je realizovaná samotná analýza konkurencieschopnosti podniku, na ktorú nadväzuje benchmarking. Ďalej nasleduje analýza PESTLE, Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýza, z ktorej získame podklady pre vypracovanie IFE a EFE matice. Záver práce tvorí SPACE matica a moje návrhy, ako by spoločnosť mohla svoje postavenie na trhu do budúcnosti posilniť.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIA

Podľa výkladových slovníkov chápeme konkurenciu ako určitú súťaž, prípadne zápas medzi dvoma či viacerými jedincami – konkurentmi. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s.193)

Vo všeobecnosti sa na trhu stretávame s konkurenciou na strane ponuky a s konkurenciou na strane dopytu. V mojej práci sa však budem venovať hlavne konkurencii na strane ponuky, kde je cieľom všetkých podnikov maximalizácia zisku, ktorý chcú docieľiť rôznymi konkurenčnými výhodami a do istej miery teda aj oslabením svojich konkurentov. Na druhej strane sa však aj spotrebitelia a zákazníci snažia medzi sebou istým spôsobom súťažiť, pretože každý z nich chce nakúpiť tovar či služby za čo najnižšie ceny s čo najväčším úžitkom. Táto konkurencia sa prejavuje hlavne pri tovaroch, ktoré sú nedostatkové a na danom trhu je ich len obmedzené množstvo. Vtedy zákazníci medzi sebou súperia o to, kto tento nadmerne žiadaný výrobok získa.

Kotler a Keller delia konkurentov podľa ich postavenia na trhu a to na :

- *Lídra trhu* – dodávateľ s dôležitým postavením na trhu, vedie trh a určuje tržné podmienky. Väčšinou sa jedná o poprednú firmu v oblasti kvality či poskytovaní služieb. Vlastní 40 % trhu.
- *Tržného vyzývateľa* – má významné postavenie na trhu, využíva ofenzívnu stratégiu. Jeho stratégia spočíva v tom, že vyhľadáva slabé miesta konkurencie, tých sa chopí a potom útočí. Vlastní 30 % trhu.
- *Tržného následovateľa* – sa snaží vyhýbať konkurenčným bojom a volí miernejšiu stratégiu. Nasleduje lídra trhu v ponúkaných výrobkoch, službách či cenovej politike. Vlastní 20 % trhu.
- *Výklenkára* – podnik, ktorý našiel medzeru na trhu, špecializuje sa napr. na zákazkovú výrobu, kde si stanovuje vysoké marže. Vyhýba sa konkurenčným bojom a jeho stratégiou je zameranie sa na určitý segment na trhu. Náleží mu 10 % trhu. (Pavlů, 2010), (Jakubíková, 2013, s. 231), (Kotler a Keller, 2013, s. 351)

Konkurentov na trhu môžeme členiť aj podľa spôsobu reakcie na marketingové akcie ich súperov. Podľa Jakubíkovej ich členíme na nasledujúce 4 druhy:

- *Vyberavý konkurent* – nereaguje na všetky druhy činnosti konkurencie, ale len na vybrané.
- *Laxný konkurent* – na pohyb konkurencie reaguje pomalšie a nevýrazne.
- *Konkurent tiger* – na ohrozenie svojej pozície reaguje rýchlo a neústupne.
- *Tržný nasledovateľ* – sleduje konkurenciu a využíva všetky svoje schopnosti pri konkurenčnom boji. (Jakubíková, 2013, s.108)

Značná pozornosť je však venovaná aj miere dokonalosti, príp. nedokonalosti konkurencie, ktorá je daná podmienkami, aké majú na trhu výrobcovia. (Mikoláš, 2005, s. 66)

Dokonalá konkurencia je do určitej miery ideálnym stavom. Charakteristický je veľký počet konkurentov ako na strane ponuky, tak aj na strane dopytu a tiež na trhu všeobecne. (Mikoláš, 2005, s.67)

Nedokonalá konkurencia je v reálnom ekonomickom živote pravdepodobnejšia. Rozlišujeme nasledujúce tri druhy:

- Monopol
- Monopolistická konkurencia
- Oligopol (Mikoláš, 2005, s.67)

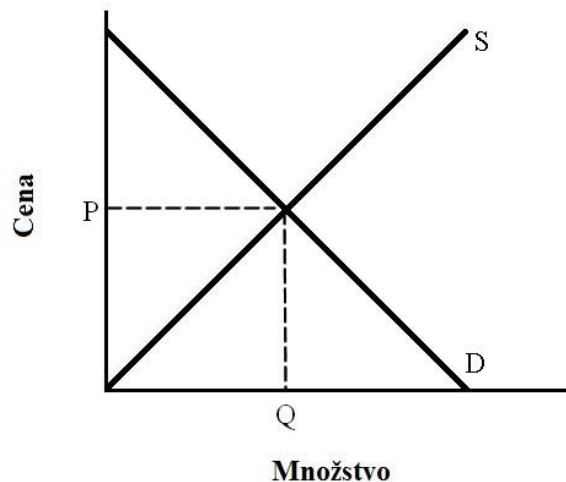
Tieto formy konkurencie z mikroekonomického hľadiska môžeme schematicky popísať v tabuľke (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Typy konkurencie (Mikoláš, 2005, s.68)

Strana ponuky / Strana dopytu	Jeden predávajúci	Niekoľko predávajúcich	Mnoho predávajúcich
Jeden kupujúci	Bilaterálny monopol	Monopson*	Monopson
Niekoľko kupujúcich	Monopol**	Oligopol bilaterálny	Oligopol
Mnoho kupujúcich	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurencia

1.1 Dokonalá konkurencia

Dokonale konkurenčný trh je typický veľkým počtom kupujúcich a tiež predávajúcich, pričom ani jeden z nich nie je natoľko silný, aby mohol ovplyvniť tržnú cenu. Každý z podnikov sa podieľa na celkovej produkcii len veľmi malou čiastkou, preto objemy produkcie jednotlivých firiem neovplyvňujú tržnú cenu. Krivka dopytu je teda dokonale elastic-ká. (Hořejší, 2007, s. 250)



Obrázok 1 Krivka dopytu na dokonale konkurenčnom trhu (Depken, 2013, s. 148)

V dokonale konkurenčných trhoch neexistujú bariéry vstupu na trh, teda do nich môže vstupovať každý a tiež každý z nich môže kedykoľvek vystúpiť. Všetci účastníci trhu majú dokonalé informácie týkajúce sa cien a objemov produkcie, takže nedochádza k zvyhodneniu určitých skupín výrobcov či zákazníkov. Spoločným znakom všetkých zákazníkov na dokonale konkurenčnom trhu je maximalizácia ich úžitku. Naopak výrobcovia sa snažia o maximalizáciu ziskov. Firma však pri maximalizácii svojho zisku prijíma cenu danú trhom, ktorá nie je ovplyvnená množstvom produkcie konkrétnej firmy. (Hořejší, 2007, s.251), (Dohnalová, 2011, s.96)

Model dokonalej konkurencie je stav, ktorý považujeme za príliš ideálny, čím sa stáva v realite nemožným. Viac sa v našich životoch stretávame práve s jej opakom, teda nedokonalou konkurenciou.

1.2 Nedokonalá konkurencia

Hlavný rozdiel medzi dokonalou a nedokonalou konkurenciou je, že pri dokonalej konkurencii sa firmy stávajú príjemcami ceny, naopak pri nedokonalej konkurencii si každá firma tvorí svoju cenu na základe objemu produkcie. Základným predpokladom jej vzniku teda je, že aspoň jeden predávajúci alebo kupujúci je schopný ovplyvniť tržnú cenu.

Príčiny vzniku nedokonalej konkurencie podľa Samuelsona, Nordhousa a Dohnalovej:

- a) *Nákladové podmienky*, ktoré zapríčiňujú zánik menších firiem v prípade, že veľké firmy jednoducho dokážu vyrábať lacnejšie a predávať za nižšiu cenu.
- b) *Bariéry konkurencie* vznikajú rôznymi zákonnými obmedzeniami ako napr. patentami či clami, ale tiež poznáme ekonomické bariéry, kde prekážku pre potenciálnych konkurentov predstavuje napr. diferenciácia produktov.
- c) *Vlastníctvo dôležitého výrobného vstupu vo vlastníctve jedného výrobcu*
- d) *Nedostatočné informácie* (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 175-176),(Dohnalová, 2011, s.113)

Ako už bolo uvedené, rozlišujeme 3 hlavné druhy nedokonalej konkurencie a to monopol, monopolistickú konkurenciu a oligopol. Jednotlivo budú rozobrané v ďalších kapitolách.

1.2.1 Monopol

Monopol je taká tržná situácia, ktorá je charakteristická najmä tým, že na trhu vystupuje len jeden predávajúci, ktorý ponúka unikátny produkt bez blízkych substitútov. Na druhej strane je veľký počet kupujúcich, ktorý tento produkt spotrebovávajú. Býva preto často označovaný aj ako „čistý“ či „absolútny“ **monopol**, lebo zároveň značí, že žiadna iná konkurencia na takomto trhu neexistuje. Ostatní výrobcovia majú obmedzený vstup na trh, v dôsledku vzniku rôznych bariér. Tieto bariéry môžu byť *právne* alebo tiež *prirodzené*. Medzi právne bariéry patria najmä rôzne obmedzenia ustanovené zákonmi, ktoré zakazujú vytváranie konkurenčného prostredia alebo tiež rôzne patenty a ochranné známky. Prirodzené bariéry vznikajú naopak napríklad v situáciách, keď určitý zdroj výrobného faktoru na danom území je v rukách jedného subjektu, ktorý týmto spôsobom vytvorí monopol na jeho poskytovanie alebo predaj. To zapríčiňuje, že iné firmy na trh nemôžu vstupovať, jednoducho preto, lebo nemajú tento zdroj k dispozícii. Iným spôsobom prirodzenej bariéry však tiež

môže byť použitie unikátnej technológie na výrobu produktov v určitom podniku. Firma potom môže vyrábať veľké objemy produkcie a tým znižovať priemerné náklady. Keď nastane táto situácia, hovoríme o **prirodzenom monopole**. Táto forma nedokonalej konkurencie vzniká v odvetviach, pre ktoré sú typické vysoké fixné náklady. Môže to byť napríklad distribúcia vody v určitej oblasti. Keby však na trh vstúpil ďalší konkurent, pravdepodobne by nebol schopný realizovať tak veľké objemy produkcie, teda mal by vyššie priemerné náklady a na základe toho by uňho mohli vzniknúť problémy s prežitím do budúcnosti. Preto v prípade existencie prirodzeného monopolu ostatní konkurenti ani nemajú záujem na vstupe do odvetvia. (Dohnalová, 2011, s.115), (Depken, 2013, s.163-164), (Hořejší, 2007, s.282)

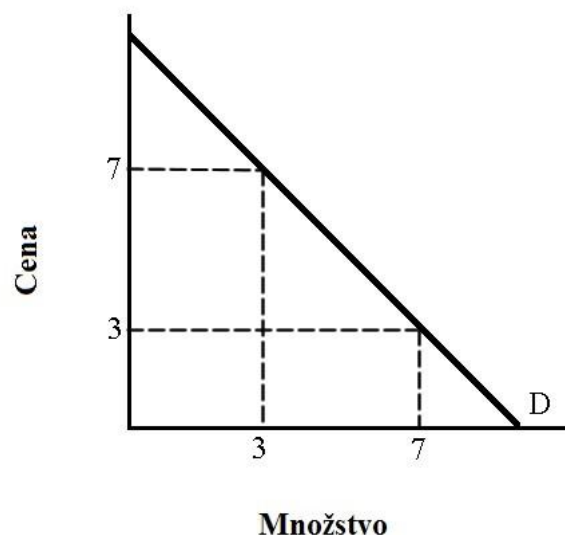
Ďalšou charakteristikou monopolu je jednotná cena produktu na každej úrovni výroby. Mnohokrát ale nastáva aj taká situácia, kedy firma predáva svoje produkty rôznym spotrebiteľom za rôzne ceny. Tento jav nazývame *cenová diskriminácia*. (Depken, 2013, s.163,174)

Rozlišujeme 3 stupne cenovej diskriminácie, ktoré vo svojich dielach definoval Depken a Hořejší:

1. *Diskriminácia prvého stupňa* predstavuje diskrimináciu podľa spotrebiteľa. Monopolista tu stanovuje každému spotrebiteľovi maximálnu cenu, ktorú je ochotný vydať za jednotku produkcie. V prípade, že je táto diskriminácia úspešná, premení celý prebytok spotrebiteľa na príjmy monopolistu. Táto metóda je však aj veľmi nákladná.
2. *Diskriminácia druhého stupňa* vzniká v závislosti na predanom množstve. Monopolista stanovuje spotrebiteľom rozdielne ceny, preto sa jej tiež hovorí „Multi part Pricing“ a je schopný získať časť prebytku spotrebiteľa, nie však jeho celkovú hodnotu, ako v predchádzajúcom prípade. Príkladom je napríklad stanovenie množstevnej zľavy, kde odberateľ získa nižšiu jednotkovú cenu produktu, ak ho nakúpi veľké množstvo.
3. *Diskriminácia tretieho stupňa* je, rovnako ako diskriminácia prvého stupňa, označovaná ako diskriminácia podľa spotrebiteľa. Dochádza tu k rozvetveniu spotrebiteľov na viac skupín, napríklad podľa vekovej kategórie, pričom každá z nich má svoju krivku dopytu. Nástrahou pri tomto druhu diskriminácie však je, že firma zle zaradí určitých zákazníkov. Môže nastať situácia, že zaradí zákazníka ochotného platiť

vyššie sumy do nízkej cenovej skupiny a tým sa pripraví o zisk. (Hořejší, 2007, s. 294-298), (Depken, 2013, s.175-177)

Firma v monopolnom postavení je jediná, kto tvorí ponuku daného statku na trhu a preto môže aj značne ovplyvňovať jeho cenu. Robí to na základe zvyšovania alebo znižovania objemu produkcie. V súvislosti s tým, že na trhu vystupuje iba jedna firma, čelí celému dopytu. Teda dopyt daného monopolistu sa bude vyvíjať na základe vývoja dopytu na trhu. Takýto podnik sa musí veľmi zodpovedne rozhodovať o uskutočňovaných objemoch produkcie a teda aj o cenách, pretože ak bude vyrábať a predávať menej, môže si zaistiť vyššiu tržnú cenu výrobkov. Pri zvýšení objemov môže predat' viac a tým realizovať vyššie zisky, avšak pri príliš veľkých realizovaných objemoch naopak môže nastať zníženie cien, čo vyplýva z klesajúceho priebehu krivky dopytu monopolnej firmy. (Depken, 2013, s.164)



Obrázok 2 Krivka dopytu pri monopole (Depken, 2013, s.165)

1.2.2 Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia je zvláštnym druhom nedokonalej konkurencie, pretože vychádza z predpokladu, že sa na trhu nachádza veľké množstvo podnikov. Tým sa odlišuje od monopolu a naopak podobá na dokonalú konkurenciu. Vzniká tu však rozdiel, že oproti dokonale konkurenčnému trhu, kde sú poskytované rovnaké produkty, pri monopolistickej konkurencii sú tieto výrobky podobné, nie však úplne rovnaké a zhodné. Vzniká tu teda mnoho blízkych substitútov. Takto si každý podnik môže určovať množstvo a cenu predá-

vaných výrobkov či služieb nezávisle na ostatných. Všetci účastníci takého trhu sa potom snažia svoje produkty odlišiť od konkurencie a tým získať konkurenčnú výhodu, prilákať nových zákazníkov alebo tiež podporovať lojalitu súčasných spotrebiteľov. Oproti monopolu sa ešte monopolistická konkurencia líši voľným vstupom do odvetvia, teda bariéry, ktoré vznikajú sú ľahko prekonateľné. (Dohnalová, 2011, s.125), (Depken, 2013, s.189)

1.2.3 Oligopol

Oligopol je typ tržnej štruktúry, pri ktorom na trhu pôsobí malý počet firiem, ktoré si navzájom konkurujú výrobou rovnakých alebo diferencovaných produktov. Ich cieľom je maximalizácia zisku. Každá z týchto firiem dokáže svojim rozhodnutím ovplyvniť ostatné podniky na trhu, pretože je dostatočne silná. Oligopolné firmy veľmi často využívajú rôzne stratégie. Z hľadiska používaných stratégií rozlišujú Depken a Dohnalová 2 druhy oligopolu a to:

- *Kartel*
- *Oligopol s dominantnou firmou*

(Dohnalová, 2011, s.122), (Depken, 2013, s.192)

Na trhu môže nastať situácia, že viacero podnikov uzavrie dohodu o zmonopolizovaní daného trhu a tým sa snažia maximalizovať svoj spoločný zisk. Vtedy hovoríme o *karteli*, alebo *zmluvnom oligopole*. Podniky spisujú kartel, aby mohli zvýšiť cenu na úroveň monopolu a pritom znížiť veľkosť produkcie oproti dokonalej konkurencii. Takto potom realizujú zisk, ktorý by sa im ako jednotlivým podnikom, prijímajúcim ceny, nepodarilo realizovať. (Depken, 2013, s.180,182)

V prípade, že na trhu pôsobí jedna silná firma a ostatné firmy sú slabšie, hovoríme o *oligopole s dominantnou firmou*. Dominantná firma určuje cenu aj množstvo vyrábanej produkcie. Ostatné firmy ju musia rešpektovať, prijímať jej cenu a dopĺňať medzeru na trhu, preto sú tiež nazývané ako **konkurenčný lem** a ich správanie je podobné firmám v dokonalej konkurencii. (Dohnalová, 2011, s.123), (Depken, 2013, s.194).

Duopól je ďalší zvláštny druh oligopolu, kde vystupujú dve firmy ponúkajúce rovnaký produkt. Iné firmy na tento trh vstúpiť nemôžu. Poznáme viacero modelov duopólov, ako napr. Cournotov, Bertrandov alebo Stackelbergov. (Oligopol, 2013)

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Každý podnik je jednotka, ktorá má vzťahy s okolím, v ktorom pôsobí. Tieto vzťahy ovplyvňujú jeho konkurencieschopnosť, pretože preň predstavujú možné príležitosti a tiež hrozby. Veľké množstvo podnikov však nedokáže vnímať nové príležitosti. Ignorujú ich až dovtedy, kým nie je neskoro. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3), (Kotler a Keller, 2007, s. 130)

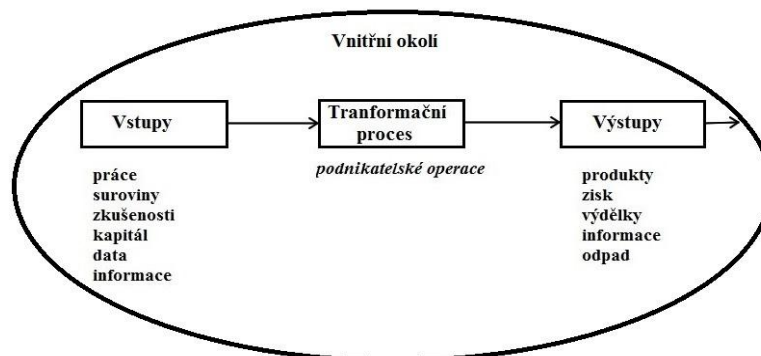
Preto je pre každý podnik veľmi dôležité, aby svoje okolie dobre poznal. Podnikové okolie môžeme podľa Dvořáčka a Slunčíka rozčleniť na:

- *Vnútorne*, ktoré zahŕňa sily pôsobiace vo vnútri podniku.
- *Vonkajšie*, ktoré sa skladá z mikrookolia a makrookolia.

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

2.1 Vnútorne okolie podniku

Vnútorne okolie podniku znázorňuje súbor síl vo vnútri firmy, ktoré majú vplyv na jej riadenie. Ich pôsobenie je zobrazené na nasledujúcom obrázku (Obrázok 3).

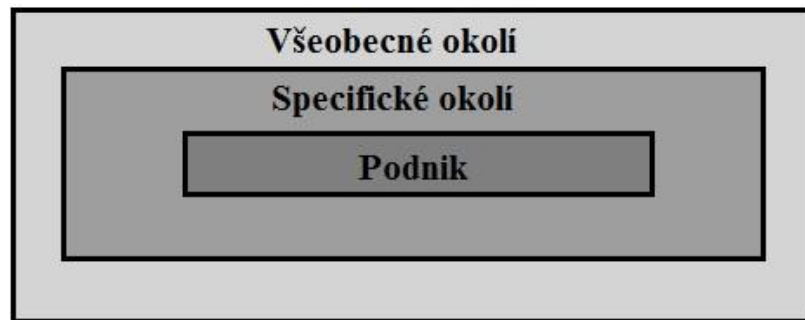


Obrázok 3 Vnútorne okolie podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.4)

Goldrattova teória obmedzení je jednou z teórii, ktoré analyzujú vnútorne okolie podniku. Základom tejto teórie je myšlienka, že každý podnik je založený za účelom dosiahnutia cieľu, ktorý stanovuje vlastník daného podniku. Všetky rozhodnutia podniku sú potom posudzované na základe toho, či tento cieľ ovplyvňujú alebo nie. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.4)

2.2 Vonkajšie okolie podniku

Vonkajšie okolie podniku si môžeme vykladať ako *špecifické okolie*, ktoré je spojené s konkrétnym odvetvím alebo ako *všeobecné okolie*, ktoré ovplyvňuje správanie podniku bez ohľadu na odvetvie, v ktorom existuje. Ich pôsobenie je zobrazené na obrázku (Obrázok 4). (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 7)



Obrázok 4 Špecifické a všeobecné okolie podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 8)

Ako už bolo uvedené, vonkajšie okolie podniku je tvorené mikro a makro okolím.

2.2.1 Mikrookolie

Podľa Dvořáčka a Slunčíka **mikrookolie** predstavujú faktory, ktoré môže podnik ovplyvňovať a **makrookolie** zobrazuje nezávislé faktory, ktoré podnik ovplyvniť nedokáže. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

Kotler definuje **mikrookolie** ako „*sily blízko spoločnosti, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť slúžiť zákazníkom*“. (Kotler, 2007, s. 130)

Tieto sily sú spoločnosť, distribučné firmy, zákazníci, konkurencia a verejnosť.

Spoločnosť

Pre vytváranie vhodných marketingových plánov a stratégií je veľmi dôležité, aby management podniku bral do úvahy aj informácie o top managemente, finančnom oddelení, útvare výskumu a vývoja, výrobe, účtovníctve alebo tiež o oddelení nákupov. Úlohou top managementu podniku je stanovenie dlhodobých stratégií, podnikových politík a tiež cieľov. Finančné oddelenie sa zaoberá hľadaním a získavaním zdrojov financovania na uskutočňovanie daných stratégií, útvare výskumu a vývoja sa snaží vytvárať také produkty, o ktoré budú mať zákazníci záujem. Výrobný útvar zodpovedá za vyrobenie produktov so stanovenými

vlastnosťami a oddelenie nákupov má na starosti zaobstarat' výrobné faktory vstupujúce do transformačného procesu. Nakoniec útvár účtovníctva kontroluje predpokladané a skutočne dosiahnuté výsledky, príjmy a výdaje. (Kotler, 2007, s. 130)

Distribučné firmy

Dodávateľia sú veľmi dôležitou zložkou podnikového okolia najmä preto, že poskytujú výrobné vstupy, bez ktorých by podnik nemohol realizovať svoju produkciu a teda ani zisk. Vedúci podniku taktiež musia sledovať aktuálne zásoby výrobných vstupov, plánovať dodávky, aby v podniku nevznikali zbytočné prestoje, čakanie na dodávky alebo naopak nepotrebné zásoby. Zlé plánovanie dodávok dokáže podniku spôsobiť veľké problémy vo výrobe alebo viesť k plýtvaniu. Cena finálneho výrobku je ovplyvnená cenou vstupov, preto ak sa ceny dodávok zvýšia, podnik má vyššie náklady na produkt, predáva ho drahšie a odberateľia kupujú menej. (Kotler, 2007, s.132)

Na to, aby podnik mohol predávať dostatočne veľké množstvá svojej produkcie, aby si získal svojich stálych spotrebiteľov a tiež aby sa udržal na trhu, potrebuje rôznych *marketingových sprostredkovateľov*. Sú nimi firmy, ktorých činnosťou je najmä propagácia, reklama a tiež distribúcia produktov svojich klientov. Stále viac vo firmách nastávajú problémy práve s distribútormi, pretože vytvorili akýsi ucelený trh, kde sú zúčastnené veľké distribučné spoločnosti a tieto majú dostatočnú silu, aby diktovali podmienky ako konkurencii, tak aj iným podnikom, resp. klientom. (Kotler, 2007, s.132)

Zákazníci

Kotler zastáva názor, že pre podnik je veľmi významné, aby sústreďoval svoju pozornosť okrem iného aj na zákaznícke trhy. Tu definoval nasledujúcich 6 druhov zákazníckych trhov:

1. Spotrebiteľské trhy, ktoré kupujú tovar pre svoju osobnú potrebu.
2. Priemyselné trhy, ktoré kupujú tovar pre ďalšie spracovanie.
3. Trhy obchodných medzičlánkov, ktoré kupujú tovar, aby z neho utŕžili zisk.
4. Inštitucionálne trhy, kam patria napríklad nemocnice, pretože poskytujú svoje produkty, vo forme výrobkov či služieb, konkrétnym pacientom.
5. Trhy štátnych zákaziek tvorené vládnymi inštitúciami, ktoré nakupujú tovary za účelom ich následného poskytnutia iným občanom.

6. Medzinárodné trhy, ktoré zahrňujú všetky vyššie spomenuté druhy trhov, existujúcich v rozdielnych krajinách. (Kotler, 2007, s.33)

Konkurencia

Každý podnik sa neustále snaží získať konkurenčné výhody oproti svojim súperom tým, že lepšie uspokojí potreby svojich spotrebiteľov. Kotler však zastáva názor, že prispôbiť sa potrebám zákazníkov nestačí, ale že okrem toho podnik „*musí získať strategickú výhodu tým, že svoju ponuku pevne umiestni v myšliach zákazníkov v porovnaní s ponukou konkurencie.*“ (Kotler, 2007, s. 133)

Verejnosť

Z hľadiska mikrookolía podniku ako verejnosť chápeme rôzne skupiny, ktorým záleží na tom, či firma dosiahne svoje popredu stanovené ciele. Patria sem finančné a vládne inštitúcie, zamestnanci, široká verejnosť, médiá, občianske iniciatívy, občania a miestne komunity. (Kotler, 2007, s. 134)

2.2.2 Makrookolie

Kotler sa samozrejme okrem mikrookolía zaoberal aj **makrookolím**. Chápe ho ako „*širšie spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú celé mikroprostredie*“. (Kotler, 2007, s. 130)

Radí sem demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne faktory.

Demografické prostredie je dôležité najmä z toho dôvodu, že jeho základom sú ľudia a práve ľudia tvoria základ trhov. (Demografické prostredie v marketingu, [b.r.]

Ekonomické prostredie je tvorené faktormi, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov, podobne ako štruktúru ich výdajov. Zmeny hlavných ekonomických premenných, ako napríklad príjmov, výdajov alebo tiež úrokov firma pozorne sleduje pri vytváraní prognóz do budúcnosti. (Ekonomické prostredie v marketingu, [b.r.]

Prírodné prostredie je dôležité hlavne preto, že dôležitými výrobnými faktormi sú práve rôzne prírodné zdroje. (Kotler, 2007, s.148)

Technologické prostredie tvoria faktory, ktoré majú vplyv na zavádzanie nových technológií, pretože tie vytvárajú nové trhy. Ovplyvňujú však aj vývoj nových produktov a tiež šance firmy na trhu. (Technologické prostredie v marketingu, [b.r.]

Politické prostredie zahŕňa najmä zákony a vládne nariadenia na území určitého štátu, ktoré ovplyvňujú všetky podniky a aj iné subjekty trhu. (Kotler, 2007, s. 154)

Kultúrne prostredie je tvorené faktormi a inštitúciami, ktoré ovplyvňujú postoje, záľuby a správanie spoločnosti, rovnako ako jej primárne hodnoty. (Kultúrne prostredie v marketingu, [b.r.]

3 ANALÝZA KONKURENCIE

V súčasnej dobe existuje veľká konkurencia ako na miestnych, tak aj na globálnych trhoch. Podniky sa stále ľahšie môžu dostať na nové trhy a do zahraničia, pretože bariéry vstupu sú stále menšie. (Kotler, 2007, s. 568)

Podnik si ako konkurenciu môže určiť všetkých ostatných výrobcov, ktorý vyrábajú rovnaký výrobok, alebo výrobcov, ktorí hoci ponúkajú iné výrobky, tieto výrobky uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov. V najširšom pojatí však firmy môžu za konkurentov považovať aj také podniky, ktoré neponúkajú rovnaký výrobok, ani neuspokojujú rovnaké potreby, ale jednoducho chcú získať zákazníkov peniaze. (Kotler, 2007, s. 570)

Podľa Kotlera teda existujú dva druhy vymedzenia konkurencie:

- *Odvetvové vymedzenie konkurencie*, kedy výrobcovia ponúkajú rovnaké produkty a tieto si navzájom substituujú. Ak nastane situácia zvýšenia ceny jedného takého produktu, spôsobí zvýšenie dopytu po druhom produkte. (Kotler, 2007, s. 569)
- *Tržné vymedzenie konkurencie*, kedy výrobcovia uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov a orientujú sa na rovnaké zákaznícke skupiny. Pri tomto druhu vymedzenia konkurencie dokáže podnik lepšie identifikovať potenciálnych súperov na trhu, čo prispieva k zlepšovaniu dlhodobého plánovania. (Kotler, 2007, s. 570)

3.1 Konkurenčná výhoda

Ak sa chcú firmy na trhu udržať, musia sa svojou konkurenciou zaoberať a sledovať ju, pretože je všade navôkol. Neustále musia porovnávať svoje a konkurenčné produkty rovnako ako ich ceny. Vďaka týmto informáciám potom môže podnik zahájiť také marketingové stratégie, aké mu pomôžu získať konkurenčnú výhodu. Je to akási zbraň, ktorú podnik využíva na prekonanie súpera. (Kotler, 2007, s. 568), (Margetta, 2012, s. 67)

Podľa Portera však konkurenčná výhoda neznamená, že sa firma snaží znemožniť konkurenciu, ale naopak, že sa snaží vytvoriť mimoriadnu hodnotu a stať sa výkonnejšou ako jej súper. Takúto výhodu má firma, ktorá je schopná dosahovať nižšie náklady, držať vyššie ceny alebo prípadne oboje naraz.

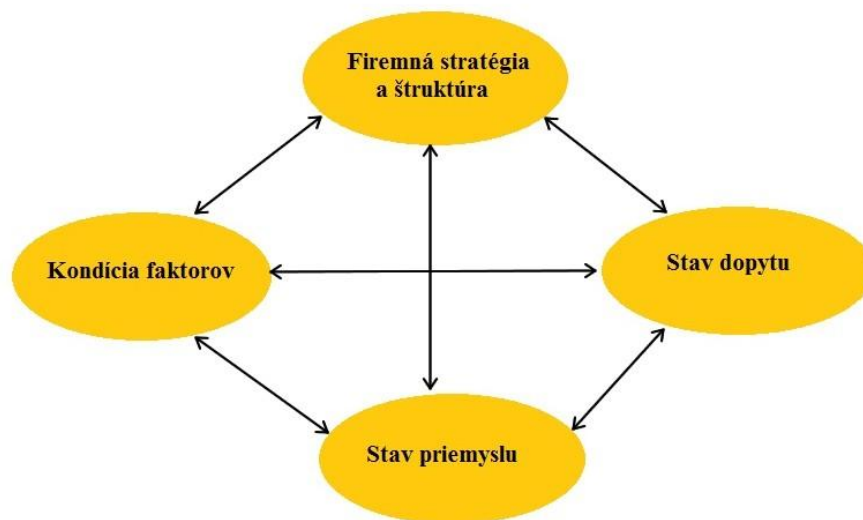
3.1.1 Porterov diamantový model

Základným modelom pri analýze konkurencieschopnosti je Porterov model diamantu konkurenčnej výhody. Pri ňom je nutná definícia štyroch determinantov, medzi ktoré Porter radí:

- Faktorové podmienky
- Stav priemyslu
- Stav dopytu
- Firemnú stratégiu a štruktúru

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 140), (Porterov diamantový model, 2010)

Tieto determinanty sa ovplyvňujú, ako je to znázornené na obrázku (Obrázok 5). Čím rozvinutejšie sú determinanty a vzťahy medzi nimi, tým lepšie je konkurenčné prostredie.



Obrázok 5 Porterov diamantový model (Porterov diamantový model, 2010)

Faktorové podmienky vplývajú na úroveň odvetvia v určitom regióne. Je to skupina, ktorá špecifikuje, aká je v krajine situácia vzhľadom na vstupné suroviny a výrobné faktory, ktoré sú dôležité pre bezprostrednú konkurenciu na trhu. Každá krajina má tieto podmienky rozdielne, preto existujú krajiny s lacnou pracovnou silou alebo krajiny s vysokou hodnotou pôdy ako výrobného faktora. (Porterov diamantový model, 2010)

Stav priemyslu predstavujú faktory, ktoré nám dávajú informácie o dodávateľoch pôsobiacich na rovnakom trhu. Ak je na trhu spoločnosť, ktorá je medzinárodne úspešná, prináša výhody aj ostatným subjektom na tomto trhu, predovšetkým jej dodávateľom. (Porterov diamantový model, 2010)

Stav dopytu je faktor zaoberajúci sa súčasným, minulým a tiež budúcim dopytom v konkrétnej oblasti na ktorú sa tento model vzťahuje. Porter definuje tri základné charakteristiky dopytu a nimi sú:

- mix, ako kombinácia odberateľských požiadaviek s ich potrebami
- rozsah a tempo rastu
- mechanizmus premeny domácich preferencií na zahraničné trhy

(Porterov diamantový model, 2010)

Firemná stratégia a štruktúra je tvorená faktormi, ktoré nás informujú o spôsobe vzniku podnikov, ich organizácii a riadení a tiež o konkurencii v danej krajine. (Porterov diamantový model, 2010)

3.2 Konkurenčná stratégia

„Stratégia objasňuje, ako organizácia vystavená konkurencii bude dosahovať mimoriadnu úroveň výkonnosti. Táto definícia je zdanlivo prostá.“ (Magretta, 2012, s.28)

Každý podnik v konkurenčnom prostredí si teda volí svoju stratégiu hlavne kvôli získaniu konkurenčnej výhody oproti ostatným konkurentom. Mnohí vedúci pracovníci však nevedia, ako ich konkurencia pôsobí a preto si ani nevedia zaobstarat' vhodnú konkurenčnú stratégiu, ktorou by sa zvýhodnili. (Magretta, 2012, s.28)

Mnohokrát sa stretávame s prehláseniami podnikov, v ktorých zastávajú názor, že sú najlepší – že ponúkajú tie najlepšie služby, vyrábajú najlepšie výrobky. Spotrebitelia v konečnom dôsledku týmto výrokom uveria a ani sa nepokúšajú o akési konkurenčné porovnanie podľa vlastného názoru. Michael Porter tento syndróm nazval ako *„konkurenčné usilovanie o to byť najlepší“*. Podľa jeho názoru je ale tento postoj nesprávny a dané podniky nutne privádzajú k chybným stratégiám. Je to najmä z toho dôvodu, že v žiadnom odvetví neexistuje najlepší výrobok alebo najlepšia služba. Záleží na subjektívnom názore každého zákazníka, ktorý automobil alebo televízor považuje za najlepší a ktorý najviac uspokojuje jeho potre-

by. Favorit jedného spotrebiteľa je mnohokrát iným spotrebiteľom považovaný za outsidersa. Základnou chybou pri tomto postoji je, že cieľ „byť čo najlepší“ je jednoducho nedosiahnuteľný, lebo žiaden podnik alebo výrobok nikdy nebude považovaný za favorita všetkých spotrebiteľov. Nastáva tu tiež ďalší problém, a to ten, že keď sa firmy usilujú byť čo najlepšíe, dochádza ku konkurenčnému boju, kde zisk jedného podniku znamená stratu jeho konkurenta. Ak sa jedna spoločnosť rozhodne zaviesť určitú novinku do svojho výrobného portfólia, je pravdepodobné, že časom tento produkt začne vyrábať aj konkurent, aby sa jeho konkurencieschopnosť neoslabil. Vznikne teda situácia, kedy sa spotrebiteľ medzi výrobkami oboch firiem bude rozhodovať len na základe ceny. Výrobcovia sa budú snažiť tieto ceny držať čo najnižšie, aby nestratili zákazníkov a preto musia znižovať náklady. Keď takýto tlak na ceny spôsobí pokles ziskovosti odvetvia, dochádza ku konsolidácii. Jej následkom je pôsobenie jednej veľkej firmy s nahromadeným kapitálom, ktorá ovládne trh a znemožní tak vstup iných výrobcov. (Margetta, 2012, s.29-32)

Základom konkurenčnej stratégie je naopak podľa Portera *dosiahnutie jedinečnosti*, teda odlíšiť sa od konkurentov napríklad využívaním rôznych inovácií. Takto sa jednotlivé podniky sústreďujú na rôznych zákazníkov a tiež na uspokojovanie ich rozmanitých potrieb. Pri „konkurenčnom usilovaní o to byť najlepší“ sme uviedli, že výrobcovia sa tu snažia vzájomne prispôbovať svoju ponuku. Pri stratégii dosahovania jedinečnosti však tento postoj neplatí, pretože podniky sa tu nesnažia navzájom napodobňovať, ale naopak vytvárajú mimoriadnu hodnotu pre svojich odberateľov. Rovnako tu nedochádza k silnému súpereniu, kde zisk jednej firmy spôsobuje stratu firmy druhej. Preto tento postoj, podľa Portera, prináša lepšie výsledky. (Margetta, 2012, s. 36-38)

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Býť jedničkou	Dosahovať vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	KLADNÝ SOUČET Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Obrázok 6 Prístupy ku konkurencii (Margetta, 2012, s. 39)

Odlíšnosť oboch prístupov, ako ju definoval Porter je naznačená na obrázku (Obrázok 6).

Kotler a Keller definujú rôzne druhy diferenciacie, ktoré sú pre zákazníkov najzaujímavejšie:

- **Diferenciácia produktu**, kde existujú produkty s len veľmi nízkou rozdielnosťou a tiež naopak produkty veľmi rozdielne, kde sú pre každý z nich typické iné vlastnosti. Výrobky sa môžu líšiť svojou formou, rysmi a vlastnosťami, životnosťou, bezpečnosťou, vzhľadom, alebo tiež kvalitou. (Kotler a Keller, 2007, s.159)
- **Diferenciácia služieb**, ktorá nastáva vtedy, keď je náročné dosiahnuť jedinečnosť výrobkov a tak sa podnik rozhodne zlepšovať služby súvisiace s výrobkom a týmto spôsobom im pridávať hodnotu. Také zlepšovania môžu firmy dosiahnuť napríklad sústredením sa na skracovanie doby dodania, inštaláciou produktu pri dodaní, poradenskými službami pre zákazníkov, zabezpečením údržby a opráv výrobkov alebo tiež v niektorých prípadoch usporadúvaním školení pre zákazníkov, aby vedeli produkt správne používať. (Kotler a Keller, 2007, s.160)
- **Zamestnanecká diferenciacia** je tiež dôležitou možnosťou, ako dokáže podnik získať svoju konkurenčnú výhodu. Je založená hlavne na zlepšovaní schopností, ale významný je tiež postoj zamestnancov ku zákazníkovi. Preto by sa firmy, kde dochádza k ich styku mali podľa Kotlera a Kellera orientovať aj na komunikatívnosť a ochotu svojich pracovníkov vyhovieť spotrebiteľom. (Kotler a Keller, 2007, s.161)
- **Diferenciácia distribučných kanálov** je pre podnik neopomenuteľnou súčasťou pri snahe stať sa jedinečným. Preto sa podniky snažia zaisťovať ich v čo najkvalitnejšej forme. (Kotler a Keller, 2007, s.161)
- **Diferenciácia na základe „imidžu“ firmy**, teda na základe toho, ako danú firmu posudzujú zákazníci a široká verejnosť. (Kotler a Keller, 2007, s.161)

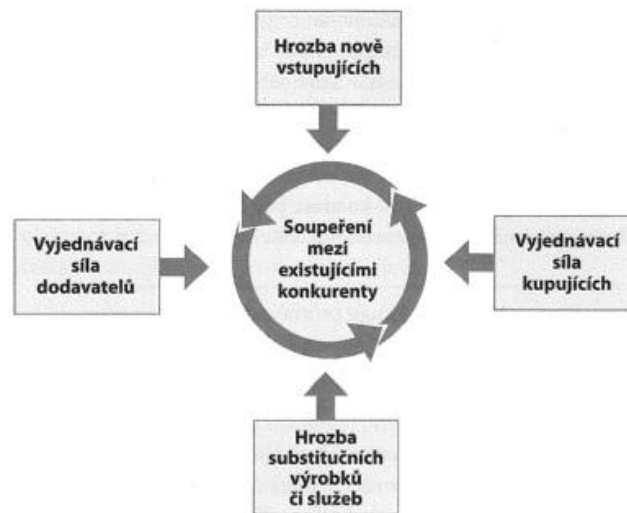
3.2.1 Model piatich konkurenčných síl

Základom vyjadrenia konkurenčnej stratégie je vzťah podniku a jeho okolia. Porterov model piatich konkurenčných síl konfiguruje oboje, podnikové odvetvie a tiež konkurentov v ňom. (Huggins a Izushi, 2011, s.34)

Často sa domnievame, že podstatou konkurencie je poraziť súpera, ale takéto chápanie je podľa Portera veľmi zjednodušené. Skutočným zmyslom je dosiahnuť zisk. Vo firmách na-

stáva rozdiel v tom, akú dôležitosť prikladajú krátkodobým a dlhodobým ziskom. Niektoré firmy chcú len dosiahnuť svoje ciele a nie maximálne zisky. V tomto prípade podniky dosiahnu len takú výšku zisku, akú si popredu stanovili. Firmy medzi sebou o zisky bojujú, ale tiež o ne bojujú s odberateľmi, ktorých cieľom je kúpiť tovar a služby za čo najnižšie ceny. Podniky však nebojujú iba so skutočnými konkurentmi, ale aj s potenciálnymi, ktorí by ich pôsobenie na trhu mohli ovplyvniť do budúcnosti a v neposlednom rade aj so svojimi dodávateľmi, ktorí majú záujem na dodaní čo najmenšieho množstva za vysoké ceny. Všetky tieto spôsoby súperenia na konkurenčnom trhu nazval Porter ako „Päť síl“, ktoré ovplyvňujú štruktúru daného odvetvia. (Margetta, 2012, s.41-42), (Kotler, 2007, s. 571)

Ich vzájomné pôsobenie je znázornené na obrázku (Obrázok 7).



Obrázok 7 Päť síl (Margetta, 2012, s. 43)

Porter dospel k nasledujúcim zisteniam:

- V rámci všetkých odvetví pôsobia tie isté sily. Nezáleží na tom, o akom odvetví práve hovoríme. Rozdiel medzi odvetviami vzniká iba v sile pôsobenia týchto síl, nie však v ich samotných. (Margetta, 2012, s. 42)
- Ziskovosť odvetvia je určená na základe jeho štruktúry, nie na základe rýchlosti rastu odvetvia alebo jeho technologickej vyspelosti. (Margetta, 2012, s. 42)
- Štruktúra odvetví ostáva z dlhodobého hľadiska stabilná, napriek zdaniu, že sa neuveriteľne rýchlo mení. (Margetta, 2012, s. 43)

Vyslovil tiež myšlienku, že „*rámec piatich síl objasňuje priemerné ceny a náklady v odvetví a tým aj priemernú ziskovosť odvetvia, ktorú sa snažíme prekonať.*“ (Margetta, 2012, s. 44)

Pritom platí, že čím je daná sila mocnejšia, tým viac pôsobí na ceny a náklady alebo na oba ukazovatele. Schéma v tabuľke (Tabuľka 2) značí, ako jednotlivé sily pôsobia na ziskovosť podniku.

Tabuľka 2 Pôsobenie päť síl na ziskovosť podniku (Margetta, 2012, s. 46)

Sila	Účinok		Dôvod
Ak vzniká hrozba vstupu ↑	ziskovosť ↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Ak vzniká sila dodávateľov ↑	ziskovosť ↓	pretože	náklady ↑
Ak vzniká sila kupujúcich ↑	ziskovosť ↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Ak vzniká hrozba substitútov ↑	ziskovosť ↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Ak vzniká intenzita konkurencie ↑	ziskovosť ↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑

Odberatelia

Ak majú zákazníci veľkú vyjednávaciu silu, budú sa snažiť tlačiť ceny dolu a žiadať, aby do výrobku bola vkladaná väčšia hodnota. Takto si budú teda privlastňovať viac hodnoty a ziskovosť odvetvia bude klesať. V rámci jedného odvetvia potom samozrejme môžu vystupovať odberatelia s menšou aj väčšou vyjednávacou silou, ktorí sú na zmenu ceny rozdielne citliví. V prípade, že sú vysoko citliví na zmenu cien, predpokladáme, že budú presadzovať vyššiu vyjednávaciu silu a naopak ak sú menej citliví, ich sila bude menšia. (Margetta, 2012, s. 47-48)

Dodávatelia

Ak je vyjednávacía sila dodávateľov vysoká, snažia sa diktovať vysoké ceny svojich produktov, aby tým získali výhodnejšie podmienky. Privlastňujú si teda vyššiu hodnotu a tým, rovnako ako v predchádzajúcom prípade, nastáva znižovanie ziskovosti odvetvia. (Margetta, 2012, s. 48)

Pre stanovenie veľkosti vyjednávacjej sily odberateľov aj dodávateľov nám slúži zoznam presne stanovených otázok. Pritom platí, že ich vyjednávacja sila je podľa Margettu vysoká, ak:

- Sú tieto subjekty veľké a koncentrované. Posudzujeme to na základe veľkosti podielu nákupov a predajov v odvetví, reprezentovaný daným podnikom.
- Subjekty sú v odvetví potrebné, pretože disponujú napríklad rôznymi jedinečnými schopnosťami a znalosťami.
- Vznikajú priaznivé náklady prechodu odberateľa alebo dodávateľa. Pre kupujúceho to znamená, že môže jednoducho prejsť od jedného dodávateľa k druhému.
- Produkty sú diferencované. Ak sa jedná o produkt, ktorý je na trhu vysoko diferencovaný, vzniká vysoký tlak na výrobcov tohto produktu zo strany dodávateľov a tiež odberateľov.
- Môže vzniknúť hrozba, že tieto subjekty vstúpia do produkcie výrobku daného odvetvia. (Margetta, 2012, s. 48-50)

Substitúty

Výrobky a služby, ktoré uspokojujú rovnaké potreby ako daný produkt v odvetví, ale iným spôsobom, teda jeho substitúty, bránia zvýšeniu ziskovosti odvetvia. Na trhu je ťažké predpovedať zavedenie nových substitútov, pretože prichádzajú v neočakávaný čas z neočakávaných miest trhu. Pre podnik je v tom prípade dôležité posúdiť, akú veľkú hrozbu preň daný substitút predstavuje. (Margetta, 2012, s. 50-51)

Nový vstupujúci do odvetvia

V odvetviach vznikajú rôzne bariéry vstupu práve kvôli tomu, že príchod nových subjektov do odvetví spôsobuje znižovanie jeho ziskovosti. V prvom rade dochádza ku zamrazeniu cien, z dôvodu, že vyššie ceny by prilákali ďalších konkurentov na trh. V druhom rade takéto nové vstupy do odvetvia spôsobujú zvýšenie nákladov jednotlivých subjektov, ktoré už v odvetví dlhšiu dobu existujú a táto skutočnosť odrádza ďalších nových vstupujúcich. (Margetta, 2012, s. 52)

Súperenie

Vysoká sila súťaže medzi konkurentmi na trhu spôsobuje nízku ziskovosť odvetvia. Súpe-
renie môže mať formu *cenovej konkurencie* alebo tiež rôznych druhov *necenovej konkuren-
cie*, ako napr. rastom kvality produktov či služieb, zvyšovaním technických parametrov
výrobkov, pomocou rôznych reklám a propagácii, zavádzaním modernejších dizajnov vý-
robkov alebo kvalitného servisu. Z pohľadu Portera je práve cenová konkurencia najdeš-
truktívnejšia, pretože sa tu jedná o „konkurenčné usilovanie o to byť najlepší“. Tento pos-
toj, ako už bolo uvedené, podľa neho ale správny nie je. (Margetta, 2012, s. 54-55)

Z hľadiska udržania ziskovosti odvetvia je veľmi dôležité vyhodnotiť intenzitu súperenia.
Podľa Portera bude táto intenzita najvyššia, ak:

- Odvetvie je tvorené mnohými konkurentmi, ktorých sila je približne rovnaká.
- Trh disponuje pomalým tržným rastom, ktorý zapríčiňuje súboje o podiel na trhu.
- Na trhu sú bariéry odchodu z odvetvia, ktoré znemožňujú subjektom, aby daný trh opustili.
- Konkurenti vystupujú na trhu, avšak ich hlavným cieľom nie je zvyšovanie finančnej výkonnosti. (Margetta, 2012, s. 55)

Ako šiestu silu v niektorých zdrojoch uvádzame **komplementy**. „*Sú nimi výrobky a služby, ktoré sa používajú spoločne s produktmi daného odvetvia. Príkladom môže byť počítačový hardware či software. Komplementárne produkty môžu ovplyvňovať dopyt po produkte daného odvetvia, ale podobne ovplyvňujú aj ziskovosť odvetvia prostredníctvom svojho vplyvu na päťicu síl.*“ (Margetta, 2012, s. 57-58)

3.2.2 Marketingové stratégie podľa Briana Tracyho

Trochu odlišný pohľad na získavanie konkurenčnej výhody a budovanie úspešného podniku vyjadril prezident spoločnosti *Brian Tracy International*, ktorý rozlíšil 4 princípy marketin-
gových stratégií. Sú nimi **špecializácia**, **diferenciácia**, **segmentácia** a **koncentrácia**. (Tra-
cy, 2011)

Prvým princípom je **špecializácia**, ktorej cieľom je hlavne definovať, na aké produkty či služby sa chce firma sústrediť a špecializovať v rámci trhu. (Tracy, 2011)

Základným predpokladom k úspešnému obchodovaniu je však podľa Tracyho **diferenciá-
cia**, pretože všetky obchodné stratégie sú na nej založené. Každý zákazník pri kúpe výrob-

ku premýšľa nad tým, prečo by si ho mal kúpiť práve od nás a nie od niekoho iného. Preto je dôležité dať zákazníkom lepší dôvod na kúpu našich produktov, ako podáva naša konkurencia. (Tracy, 2011)

Základom diferenciácie je práve to, v čom sme rozdielni od svojej konkurencie a kde teda vzniká naša *konkurenčná výhoda*. Ďalšou dôležitou schopnosťou, ktorú podnik musí mať, aby bol na trhu úspešný je tiež, že sa musí sústrediť najmä na tie veci a činnosti, ktoré robí lepšie ako jeho súper na trhu. Takto získava akúsi *nadriadenosť*. (Tracy, 2011)

Pre úspešné obchodovanie je však tiež potrebná *unikátnosť*, ktorú Tracy označuje ako „USP- Unique Selling Proposition“. Veľa produktov môže byť lepších a kvalitnejších, ale našou snahou je docieľiť práve to, aby bol ten náš výnimočný a unikátny. Aby jednoducho nikto na trhu neponúkol to, čo ponúka naša firma. V súvislosti s unikátnosťou uvádza Tracy ako príklad spoločnosť Apple, ktorej sa podarilo vo veľmi krátkom časovom horizonte získať veľký úspech práve vďaka tomu, že ponúkali jedinečné produkty, ktoré ich konkurencia neponúkala. (Tracy, 2011)

Žiadna firma však pri snahe o diferenciáciu nesmie zabudnúť na to, že rovnako ako sa potrebuje svojimi produktmi či službami odlišiť od súperov, tak sa aj musí snažiť byť čo najlepšia. Pre mnoho firiem však nie je jednoduché nájsť a definovať, v čom je alebo by mohla byť najlepšia. (Tracy, 2011)

Základným princípom **segmentácie** je, že by sa firma mala snažiť zistiť, ktorý druh spotrebiteľov sa zaujíma o jej produkty a majú záujem o ich kúpu. Každý podnik by mal mať informácie o tom, ktorí z jeho celkového počtu zákazníkov sa opätovne vracajú, kupujú si aj iné ponúkané produkty a dávajú dobré odporúčania svojim známym. Ako príklad tu uvádza firmu IBM, ktorá vlastnila 80% svetového trhu práve kvôli tomu, že dobre poznali svojich zákazníkov. Pri sledovaní zákazníkov je dôležité sústrediť sa najmä na 2 veci, ktorými sú *demografia a psychografia*. (Tracy, 2011)

Pri sledovaní demografických charakteristík spotrebiteľov nás zaujíma najmä ich vek, pohlavie, príjmy, zamestnanie, vzdelanie, rodinný stav a tiež odkiaľ pochádzajú, kde majú bydlisko. V psychografickom pozorovaní sa skôr sústreďujeme na motívy, potreby, ambície, sny a túžby, obavy a pochybnosti našich zákazníkov, rovnako však aj na ich problémy, ktoré je treba riešiť. Naše produkty si totiž kupujú kvôli tomu, aby im pomohli v určitých problémoch. Napríklad keď sú problémom zákazníkov zlé dopravné spoje pri dochádzaní do za-

mestnania, jedine spoločnosť vyrábajúca motorové vozidlá, ako napr. automobily mu môže pomôcť tento problém vyriešiť. (Tracy, 2011)

Pri princípe **koncentrácie** je potrebné stanoviť si, na čo sústredíme náš čas, peniaze a zdroje. Musíme si však aj rozmyslieť, prostredníctvom ktorých *médií* budeme naše produkty ponúkať. Dnes je najrozšírenejším médiom internet, ale treba uvážiť skutočnosť, že stále existuje aj mnoho ďalších spôsobov, ako sa zviditeľniť. (Tracy, 2011)

4 BENCHMARKING

Z hľadiska získania konkurenčnej výhody a teda posilenia konkurencieschopnosti podniku je dôležitým nástrojom strategického managementu *benchmarking*. Z hľadiska zlepšovania chápeme slovo „benchmark“ ako snahu o dosiahnutie najlepších výsledkov vo svojej kategórii. Je to akýsi cieľový bod, ktorý si definujeme a budeme sa snažiť dostať sa nad jeho úroveň. Tento pojem sa začal používať v 80-tich rokoch minulé storočia. Znáмым sa stal vďaka firme Xerox Corporation, v ktorej vznikli ekonomické problémy z dôvodu vstupu japonských spoločností na trh. Hlavným problémom bolo, že tieto konkurenčné firmy boli schopné predávať rovnako kvalitný tovar, avšak za nižšie ceny. Nakoniec však spoločnosť Xerox našla riešenie, ktorým bola spolupráca so spoločnosťami orientovanými na skladovanie. Dodnes tvrdia, že ich ku samotnej myšlienke benchmarkingu priviedol výrok čínskeho generála, ktorý znel nasledovne: „Pre jednotlivca, ale aj pre organizácie je naprosto najhoršou variantou, keď si neuvedomujú ani svoje vlastné slabé stránky a príležitosti k zlepšovaniu.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 11), (Girmanová a Mikloš, 2009, s. 7-8)

Benchmarking má samozrejme viacero definícií, z ktorých by sme si v danej situácii mali vybrať tú najvhodnejšiu. Slovník controllingu chápe „benchmarking ako analytický a plánovací nástroj pre porovnávanie firmy s najlepším konkurentom v odvetví, resp. aj s podnikmi v iných odvetviach“. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.14)

„Na počiatku bol benchmarking orientovaný iba na porovnávanie a meranie jednotlivých činností a procesov. Neskôr sa však rozšíril aj na porovnávanie výkonnosti organizačných jednotiek alebo celých firiem.“ (Nenadál, Vkydal, Halfarová, 2011, s.11)

Ako dôvody benchmarkingu sú v niektorých dielach definované 4C, ktoré značia Change, Compare, Challenge a Create. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 12)

Súčasť benchmarkingu, ktorá definuje, ako môžu byť naše ciele dosiahnuté a v súvislosti s tým zisťuje, ako je možné urobiť spoločnosť výkonnejšiu, sa nazýva *benchlearning*. Práve využívanie benchmarkingu a *benchlearningu* nám potom pomáha získať konkurenčnú výhodu. Požiadavkou však je, aby návrhy na zlepšenie boli aj skutočne realizované a aby teda neostalo len pri plánovaní bez výsledkov. „Benchmarking aj *benchlearning* sú zložené s množstva čiastkových akcií, ktoré nazývame ako *benchmarkingové projekty*.“(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15)

4.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking primárne delíme na 2 kategórie a to na **formálny a neformálny benchmarking**.

Na základe toho, čo je predmetom nášho benchmarkingového výskumu rozlišujeme:

- *Výkonový benchmarking* hodnotí parametre súvisiace s kvalitou a produktivitou. Tohto druhu výskumu sa zúčastňujú okrem firiem aj konzultanti. (Benchmarking, [b.r.]

„Je orientovaný na priame porovnávanie a meranie výkonových parametrov, teda sa sústreďuje na hmotné objekty. Tento druh benchmarkingu býva často krát považovaný za najkomplikovanejší. Je to práve preto, že porovnaní sa zúčastňujú priami konkurenti na trhu, ktorí poskytujú zrovnateľné produkty či služby.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21)

- *Procesný (generický) benchmarking* hľadá najlepšie možné praktiky pre jednotlivé procesy. Pomocou neho zisťujeme, ako môže organizácia dosiahnuť vynikajúcu výkonnosť. Tento typ benchmarkingu meria individuálnu výkonnosť procesu oproti ostatným organizáciám. (Girmanová a Mikloš, 2009, s. 8)
- *Funcionálny benchmarking* „zastupuje taký typ benchmarkingových štúdií, pri ktorých sa porovnáva niekoľko alebo len jediná funkcia určitých organizácií. Používa sa najmä v dvoch sektoroch. Týmto sektormi sú služby a neziskové organizácie.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.22)

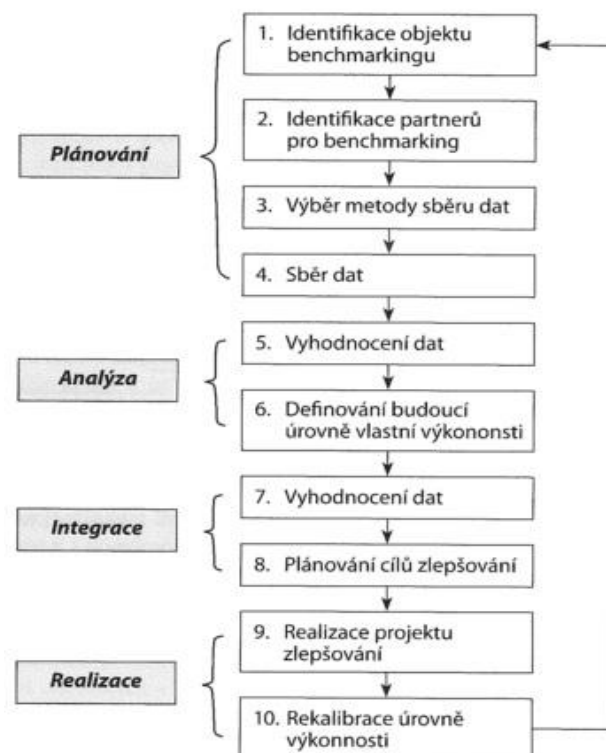
4.2 Modely benchmarkingu

Vzhľadom na to, že benchmarking nepovažujeme za metódu založenú na predom stanovených postupoch, nemôžeme ani definovať všeobecný sled meraní a porovnávaní. Počet jednotlivých krokov benchmarkingových aktivít je veľmi menlivý. Väčšina firiem používa 7 až 10 krokov. Nájďeme však aj podniky, ktoré využívajú iba základný algoritmus so štyrmi krokmi alebo naopak spoločnosti, ktoré k uskutočňovaniu svojich aktivít potrebujú až 33 krokový algoritmus. Práve kvôli týmto významným rozdielom definovali spoločnosti zaoberajúce sa benchmarkingom jeho tri hlavné modely. Týmto spoločnosťami sú Xerox Corp.,

Európska nadácia pre manažment akosti (EFQM) a Americké centrum pre produktivitu a akosť (APQC). (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 27)

4.2.1 Model podľa firmy Xerox

Tento model zahrňuje 4 fázy a 10 základných krokov, ktoré sú zobrazené na obrázku (Obrázok 8).



Obrázok 8 Model benchmarkingu firmy Xerox

(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.28)

Prvý krok, ktorý na schéme vidíme vykonáva vrcholové vedenie. Manažéri tu vymenujú členov benchmarkingového tímu podľa toho, na aký problém sa chcú zamerať. V druhom kroku musia členovia tohto tímu nájsť spoločnosti, tzv. *benchmarkingových partnerov* ktorými by sa mohli inšpirovať. V ďalšom kroku tím zvolí najvhodnejšiu metódu zberu dát, aby bolo možné určiť veľkosť rozdielov, ktoré vznikli a následne dôjde k samotnému zberu.

V nasledujúcej fáze, ktorou je analýza, dochádza k vyhodnoteniu a spracovaniu dát. Jej cieľom je najmä definovanie oblastí, na ktoré sa má firma sústrediť pri snahe o zlepšovanie. Tieto informácie potom prejednáva vrcholové vedenie, v tretej fáze – integrácii kvôli tomu, aby definitívne rozhodlo o cieľoch zlepšovania. Ako náhle sú ciele definované, vedenie sa

snaží o realizáciu navrhnutého projektu. Posledným krokom je rekalibrácia úrovne výkonnosti, kde daná firma systematicky hľadá ďalšie možné príležitosti k zlepšovaniu, ktoré využije v benchmarkingových projektoch v budúcnosti. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 28-29)

4.2.2 Model APQC

Základom modelu APQC sú štyri kvadranty - principiálne otázky, na ktorých stoja všetky benchmarkingové aktivity. Celá schéma modelu je zobrazená na obrázku (Obrázok 9).



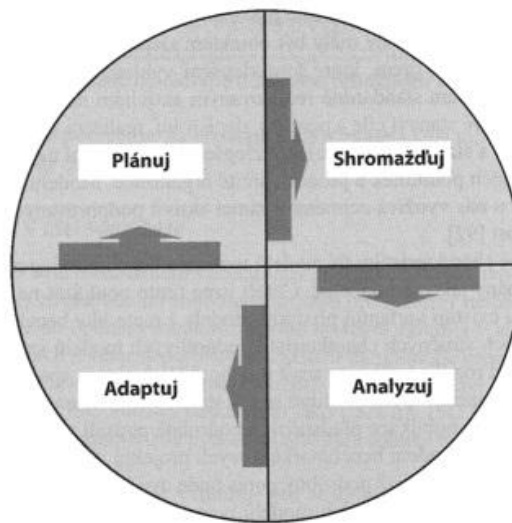
Obrázok 9 Model benchmarkingu APQC
(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.29)

„Prvú a tretiu otázku sa pýtame preto, aby sme boli schopní odhaliť a definovať charakteristiky, ktoré ovplyvňujú mieru spokojnosti externých zákazníkov. V druhej a štvrtej otázke sa naopak sústreďujeme na postupy, metódy a nástroje, ktoré využíva rovnako naša, ako aj porovnávaná firma.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.30)

Aby sme boli schopní odpovedať na prvé dve otázky, musíme uskutočniť hĺbkovú analýzu dát zhromáždzených z vlastných (interných) zdrojov, teda z vnútra spoločnosti. Pri získavaní odpovedí na tretiu a štvrtú otázku naopak vychádzame z dát zhromaždených z vonku organizácie, teda z externých zdrojov. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.30)

4.2.3 Model EFQM

V minulosti, keď sa Európska nadácia pre manažment akosti snažila porovnať úroveň služieb organizácii vo verejnom sektore, spracovala prvotný model EFQM. Postupom času sa však začal používať aj v iných odvetviach. V tejto metóde sú aktivity benchmarkingu rozdelené do štyroch fáz, ako je zobrazené na obrázku (Obrázok 10). (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.30-31)



Obrázok 10 Model benchmarkingu EFQM
(Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.31)

V prvej fáze dochádza k identifikácii partnerov pre porovnávanie, realizuje sa kontakt s nimi, plánujú sa zdroje a aktivity, ktoré sú dôležité z hľadiska benchmarkingového projektu. Ďalšia fáza je zameraná najmä na zhromažďovanie dát pomocou dotazníkov, kde členovia benchmarkingového tímu zisťujú aké metódy by mohli pomôcť k ďalšiemu zlepšovaniu do budúcnosti. Ich úlohou je tiež kontrola, či sa im podarilo získať všetky dáta, ktoré na realizáciu projektu potrebujú. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.31)

V analytickej fáze dochádza najmä k stanoveniu rozdielov vo výkonnosti danej a porovnáwanej firmy. Základom je tu teda práca s dátami a výsledkom je zoznam oblastí, na ktoré by sa firma mala sústrediť pri ďalšom zlepšovaní. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.32)

„Poslednou fázou je adaptácia, kde dochádza k realizácii zlepšovacích projektov, posúdeniu účinnosti zlepšení a standardizácii projektu zlepšenia.“ (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.32)

4.3 Súhrn teoretickej časti

Konkurencia na trhu vzniká najmä vtedy, keď viaceré podniky vystupujú v rovnakom odvetví, vyrábajú substitučné výrobky a majú veľmi podobné ciele. Vo všeobecnosti môžeme konkurenčné trhy rozdeliť na dokonalé a nedokonalé. Na dokonalé konkurenčných trhoch neexistuje podnik, ktorý by bol tak dominantný, že by ovplyvňoval ceny ostatných podnikov v odvetví. Na tomto trhu si každá firma sama definuje cenu, za ktorú bude svoje výrobky a služby ponúkať zákazníkovi. Uvedený model však bežne v praxi neexistuje, pretože na všetkých trhoch sa podniky svojimi cenami navzájom ovplyvňujú. Na tomto princípe funguje nedokonalá konkurencia, ktorej hlavnými formami sú monopol, monopolistická konkurencia a oligopol.

Základným predpokladom pre to, aby bola spoločnosť konkurencieschopná je jej schopnosť vedieť si určiť svoje výhody a nevýhody vzhľadom na súperov. Podnikom nestačí mať dobre zmapovanú situáciu vo vlastnej firme, musia mať tiež dostatok informácií o produktoch, cenách a celkovej činnosti svojich konkurentov. Vďaka týmto poznatkom si potom podnik uvedomí svoje silné stránky, ktoré sa bude snažiť posilniť a budovať na nich svoju konkurenčnú výhodu a tiež slabé stránky, ktoré musí v budúcnosti odstrániť.

Informácie, ktoré podniky potrebujú, zisťujú hlavne z mnohých analýz. V prvom rade musí podnik dobre poznať svoje vonkajšie a vnútorné okolie, aby vedel definovať, ktoré faktory majú vplyv na jeho činnosť. Kvôli tomu robia zamestnanci firiem pravidelné analýzy mikro a makrookolia. Poznatky zistené z týchto základných analýz sa potom detailnejšie rozvádzajú a skúmajú v benchmarkingu, PESTLE a SWOT analýze alebo tiež v Porterovej analýze piatich konkurenčných síl. PESTLE analýza skúma politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a environmentálne vplyvy, teda vonkajšie prostredie. Benchmarkingom naopak podniky zisťujú faktory, ktoré ovplyvňujú ich vnútorné prostredie. Analýza SWOT sa potom sústreďuje na silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Zameriavame sa v nej teda rovnako na vonkajšie ako aj na vnútorné faktory. V Porterovej analýze piatich konkurenčných síl si naopak všímame konkurenciu v odvetví. Posudzujeme v nej možný vplyv súčasných aj nových konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov aj odberateľov a tiež existenciu substitútov na trhu. Uvedené analýzy budú rozpracované ďalej v praktickej časti mojej práce, pretože sú základným predpokladom pre posúdenie konkurencieschopnosti a navrhnutie možných zlepšení.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 SYLEX, S.R.O.

Pre celkovú analýzu je dôležité poznať daný podnik, rovnako ako aj jeho okolie.

5.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť Sylex, s.r.o. je slovenský dizajnér a výrobca pasívnych optických komponentov. Jej sídlo sa nachádza v samom srdci Európy, v hlavnom meste Slovenska - Bratislava. Práve táto výhodná lokalita umožňuje firme vyrábať s konkurencieschopnými cenami a dodávať produkty s nízkymi nákladmi. So silným dôrazom na kvalitu a inovácie má mnoho spokojných zákazníkov po celej Európe, Číne a USA. (Profil, ©2009)

5.2 Predmet podnikania

Hlavným predmetom podnikania spoločnosti je vývoj, výroba a montáž

- Komponentov dátových a telekomunikačných sietí na báze optických káblov
- Elektrotechnických výrobkov všeobecného použitia, ale najmä v oblasti spotrebnej elektrotechniky, optoelektroniky a senzorov
- Výrobných a skúšobných zariadení v oblasti elektroniky, optoelektroniky, senzorov a senzorických systémov vrátane spracovania údajov pre zabezpečenie sériovej výroby výrobkov podľa predchádzajúceho bodu. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Príklady niektorých výrobkov, ktoré spoločnosť ponúka svojim zákazníkom sú uvedené v prílohe 1.

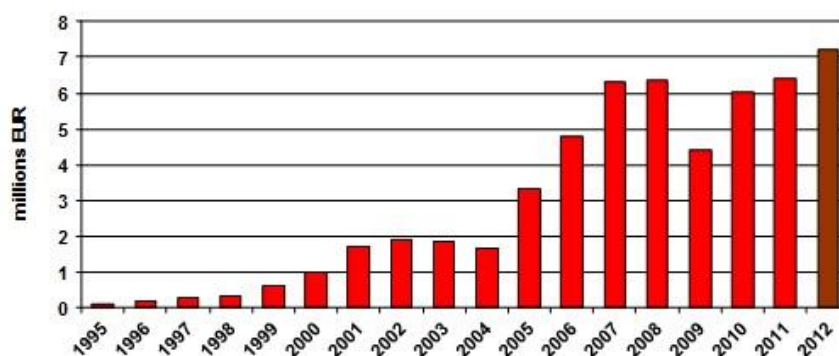
5.3 História

Spoločnosť Sylex, s.r.o. vznikla v máji roku 1995 v Bratislave spojením Molex International, Inc. a pána Ing. Dušana Synaka. V roku 2000 táto spoločnosť zamestnávala viac než 100 zamestnancov, kvôli ktorým muselo dôjsť k presťahovaniu firmy do novej budovy, na Mlynské Luhy v Bratislave. Úmerne s rastom objemových ukazovateľov sa rozširovalo aj vybavenie spoločnosti novými zariadeniami s cieľom výroby čoraz sofistikovanejších výrobkov. Vytváral sa systém riadenia spoločnosti s postupnou implementáciou zásad manaž-

mentu kvality podľa normy EN ISO 9001:2008 a skvalitňoval sa kolektív pracovníkov vo výrobe i na všetkých stupňoch riadenia. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Neskôr v januári roka 2004 sa Sylex, s.r.o. stala nezávislou spoločnosťou s prioritným vlastníctvom slovenských fyzických osôb. Už v tejto dobe firma vystupuje ako dynamická, rozširujúca svoje aktivity a pôsobiaca na celosvetovom trhu. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Postupom času začala firma uzatvárať zmluvy so stále väčším počtom zahraničných partnerov. Najmä americké spoločnosti dopomohli k tomu, že sa firma mohla v roku 2007 pýšiť tým, že jej zisk prekročil 6 miliónov Eur. Tento trend zvyšovania zisku pokračoval harmonickým rastovým trendom aj v ďalších rokoch, ako zobrazuje graf (Graf 1). Výnimku tvorí rok 2009, kedy firmu postihla kríza. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

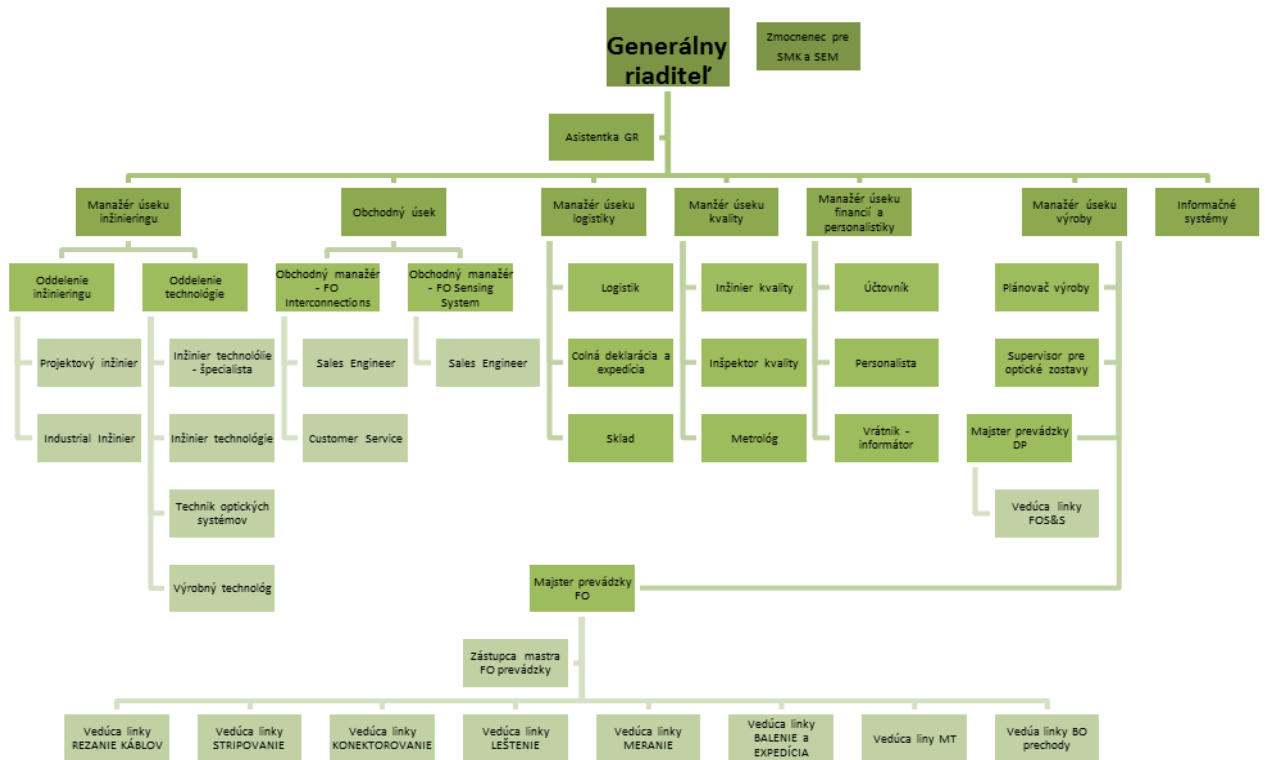


Graf 1 Zisky spoločnosti Sylex, s.r.o. v rokoch 1995-2012 (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

V rokoch 2008 a 2009 spoločnosť získala certifikáty manažérstva kvality a environmentálneho manažérstva podľa EN ISO 9001:2008 a EN ISO 14001:2004. Od roku 2011 spoločnosť vstúpila na trh Fiber Bragg Gratings Sensor, čo bol ďalší významný míľnik v jej histórii.

5.4 Organizačná štruktúra

Spoločnosť je členená do viacerých úsekov. Sú nimi informačné systémy, úsek výroby, financií a personalistiky, kvality, logistiky, obchodu a inžinieringu. Podrobné členenie je zobrazené na obrázku (Obrázok 11).



Obrázok 11 Organizačná štruktúra spoločnosti Sylex, s.r.o. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o)

5.5 Poslanie spoločnosti

Víziou spoločnosti je zaradiť sa ako rovnocenný partner iných spoločností do trendu globálneho rozvoja vláknovej optiky a optoelektroniky. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Misiou spoločnosti je poskytovať zákazníkovi pasívne prvky optických sietí a optoelektronické komponenty v najvyššej kvalite, spĺňajúce ako medzinárodné štandardy, tak i individuálne požiadavky zákazníka pri využití najnovších výrobných technológií a moderných prvkov riadenia procesov. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

5.6 Špecifiká marketingu na b2b trhu

Výraz B2B, ako skratka spojenia „Business to business“ vyjadruje vzťah medzi dodávateľmi a odberateľmi, kde ani jeden z nich nepredstavuje zákazníka či konečného spotrebiteľa.

Spoločnosť Sylex, s.r.o. je podnikom, ktorý obchoduje práve na takomto trhu, pretože jeho produktmi sú napríklad dátové služby. Svoje produkty nepredáva vo veľkom množstve zákazníkom jednotlivo, ale sústreďuje sa na predaj veľkým spoločnostiam. Zákazníci majú v tomto prípade záujem najmä o to, aby dodanie danej služby či výrobku komplexne vyriešilo určitý problém v podniku. Nejde im iba o úžitok, ktorý získajú z danej dodávky, ale zaujímajú sa o to, ako sa bude dať daný produkt implementovať vo firme. Z tohto dôvodu sa nezaujímajú len o cenu a dodacie podmienky, ale aj o odporúčania od súčasných klientov a výsledky, ktoré im konkrétny produkt priniesol. (Business to business (B2B) marketing, 2010)

Na B2B trhu sa dodávateľ s odberateľom veľmi dobre poznajú a obchodujú spolu zväčša veľmi dlhú dobu. Ich vzťah sa rozpadá vo väčšine prípadov až vtedy, keď je dodávateľ dlhodobo nespokojný s dodávkami, cenami či dodacími lehotami alebo keď začne zvažovať, že lepšie riešenie jeho problémov mu zaistí iná spoločnosť. (Business to business (B2B) marketing, 2010)

Musím však ozrejmiť skutočnosť, že na trhu s optickými komponentmi, kde spoločnosť Sylex, s.r.o. podniká, dochádza k ešte o niečo špecifickým vzťahom medzi dodávateľmi, odberateľmi a konkurentmi. Je to zapríčinené skutočnosťou, že sa tu všetky tieto tri aspekty prelínajú. Odberatelia firmy sú rovnako tak aj jej dodávateľmi a keďže vyrábajú substitučné výrobky a delia sa s nimi o zákazníkov, zároveň sú aj jej konkurentmi.

6 ANALÝZA KONKURENCIE

Pre posúdenie konkurencieschopnosti spoločnosti Sylex, s.r.o. bolo vybraných 5 podnikov, ktoré ponúkajú svojim zákazníkom veľmi podobné výrobky a služby. Jedná sa o európske firmy, pretože hlavnú časť trhu spoločnosti Sylex, s.r.o. tvorí práve tento kontinent. Väčšina z týchto firiem však svoju činnosť realizuje vo viacerých štátoch. Z tohto dôvodu som sa rozhodla brať do úvahy iba vybrané štáty, nie všetky štáty kde firma pôsobí. Snažila som sa vybrať čo najviac rozdielnych štátov, aby som spolu s podnikom mohla neskôr skúmať aj politické, ekonomické a iné vplyvy danej krajiny naň.

Týmito podnikmi sú:

- Elmat (Poľsko)
- Tyco Electronics Czech s.r.o. (Česká republika)
- Reichle & De-Massari AG (Švajčiarsko)
- Huber & Suhner (Švajčiarsko)
- Brand Rex (Veľká Británia, Škótsko)

V analýze konkurencie budú posúdené hlavne na základe

- počtu zamestnancov
- cenovej hladiny
- lokality
- kvality a prehľadnosti internetových stránok
- existencie e-shopu

6.1 Počet zamestnancov

Pri porovnávaní počtu zamestnancov zvolených firiem za rok 2013 boli zistené veľmi bada-
telné rozdiely. Najvyšší počet zamestnancov pracuje v spoločnosti Tyco Electronics Czech,
s.r.o. a na druhom mieste sa nachádza švajčiarska pobočka Huber & Suhner. Iba v podni-
koch Elmat, Reichle & de Massari a Brand Rex pracuje podobný počet zamestnancov, teda
iba tieto tri sú porovnateľné. Spoločnosť Sylex, s.r.o. disponuje najnižším počtom pracov-
níkov zo všetkých vybraných konkurentov. Nemôžeme to však považovať za jej nevýhodu.

Naopak myslím, že to práve poukazuje na fakt, že spoločnosť slabšiu početnosť svojho ľudského faktora vyvažuje jeho kvalitou a produktivitou.

Tabuľka 3 Počet zamestnancov vo vybraných podnikoch
(interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Spoločnosť	Počet zamestnancov
Sylex, s.r.o.	200
Elmat	300
Tyco Electronics Czech s.r.o.	1900
Reichle & de Massari	350
Huber & Suhner	1370
Brand Rex	300

6.2 Cenová hladina

Porovnanie z hľadiska cenovej hladiny je v prípade spoločností podnikajúcich na trhu s optickými káblami zložitá hlavne z toho dôvodu, že každá z firiem ponúka veľmi veľké množstvo rôznych výrobkov. Spoločnosť Sylex, s.r.o. ponúka okolo 7000 druhov výrobkov, na ktoré nemá stanovené jednotné ceny, pretože využíva stratégiou cenových variant. Táto stratégia je charakteristická tým, že k zmene ceny dochádza na základe požiadaviek zákazníka a v prípade danej spoločnosti aj na základe teritória a v závislosti od objednaných množstiev. (Blažková, 2007, s. 121)

Ďalším parametrom, ktorý ovplyvňuje cenu produktov je dĺžka kábla, pretože práve on predstavuje najväčší náklad pri výrobe. K týmto káblom môžu byť pripojené rozličné konektory, ktorých charakter a početnosť tiež vplyvajú na cenu celého výrobku. Spoločnosť Sylex, s.r.o. ponúka konektory nižšej aj vyššej kvality.

V tabuľke (Tabuľka 4) sú uvedené hlavné produkty, ktoré spoločnosť ponúka, spolu s ich cenami. Vybrala som si dvoch zástupcov jednoduchších aj zložitejších produktov, pričom jednoduché výrobky sú také, ktoré majú na konci kábla vždy iba jeden konektor. Ako zloži-

tejšie sú označené tie, kde na konci kábla môže byť až 144 konektorov, prípadne kde je jeden konektor zapojený do viacerých žíl jedného kábla. Týchto žíl môže byť až 24.

Tabuľka 4 Produkty a ceny výrobkov spoločnosti Sylex, s.r.o. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Názov výrobku	Cena v €/ks
Jednoduchšie výrobky:	
- SC/APC BFJP 4 m	4,57
- LC/UPC SXJP 40 m	13,18
Zložitejšie výrobky:	
- MTP-MTP 24F OM4 28 m	225
- LC-LL 48F OM3 50 m	444

Z nepriamych informácií, získaných na základe rokovaní so zákazníkmi, môžeme posúdiť, že spoločnosť Sylex, s.r.o. z hľadiska ceny predstavuje vyšší európsky priemer. Priame informácie o cenách konkurentov však nie sú dostupné na ich internetových stránkach, ani v iných propagačných materiáloch a preto sa nimi nemôžeme riadiť.

Z týchto informácií tiež vieme, že spoločnosti s dlhoročnou tradíciou, ako sú Reichle & de Massari alebo Huber & Suhner, ktoré už majú vybudované povedomie u svojich zákazníkov, majú ceny produktov asi o 15 – 20 % vyššie, v porovnaní so spoločnosťou Sylex, s.r.o.

Naopak oproti nízkonákladovým krajinám s lacnou pracovnou silou, ako je napr. Čína, sú ceny spoločnosti o 30 – 40% vyššie. Táto skutočnosť je ale ovplyvnená vysokou kvalitou, ktorú spoločnosť, narozdiel od čínskych prodecentov, ponúka.

Oproti svojim konkurentom má tiež spoločnosť Sylex, s.r.o. výhodu v krátkych dodacích termínoch, v schopnosti rýchlo reagovať na požiadavky svojich zákazníkov, modifikovať výrobky podľa ich požiadaviek a tiež tým, že ponúka perfektný zákaznícky servis.

6.3 Lokalita

Tabuľka 5 Lokality jednotlivých konkurentov(interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Spoločnosť	Lokalita
Huber & Suhner	Švajčiarsko, Zurich
Reichle & de Massari	Švajčiarsko, Wetzikon
Elmat	Poľsko, Varšava
Tyco Electronics Czech, s.r.o.	Česká republika, Brno - venkov
Sylex, s.r.o.	Slovenská republika, Bratislava
Brand Rex	UK, Škótsko, Glenrothes

V tejto časti analýzy budú porovnané lokality vybraných pobočiek daných spoločností, ktoré sú zaznamenané v tabuľke (Tabuľka 5).

Z porovnania pobočiek, ktoré boli vybrané, môžeme povedať, že sú všetky porovnávané podniky veľmi dobre situované. Švajčiarske podniky Huber & Suhner a Reichle & de Massari sa nachádzajú v meste Zurich a v jeho okolí. Keďže je toto mesto v Švajčiarsku najväčšie, sú tu tiež vybudované hlavne dopravné cesty a podnik môže svoje produkty rýchlo dodávať. Rovnako spoločnosť Elmat má svoju centrálu v hlavnom meste Poľska, Varšave a Sylex, s.r.o. v hlavnom meste Slovenska, Bratislave. Keďže sa tieto obidve miesta nachádzajú v strede Európy, môžeme predpokladať, že majú dobrý prístup ku všetkým európskym štátom.

Spoločnosť Brand Rex má svoje generálne riaditeľstvo v meste Glenrothes, ktoré je súčasťou oblasti Fife. Táto oblasť sa nachádza v blízkosti zálivu Firth of Forth, kde škótska rieka Forth ústi do Severného mora. Preto je veľkou výhodou v tejto oblasti nielen letecká, ale aj vodná doprava, ku ktorej ostatné porovnávané podniky nemajú až tak bezprostredný prístup.

Za najmenej výhodnú lokalitu považujem umiestnenie českej pobočky spoločnosti Tyco Electronics, s.r.o. , ktorá sa nachádza v okolí mesta Brna. V tejto oblasti je situovaných

mnoho výrobných podnikov, pretože toto mesto je dôležitým dopravným uzlom. Myslím však, že oproti jeho konkurentom je táto lokalita pre spoločnosť najmenej prínosná.

Pri posúdení lokality spoločností všeobecne je však dôležité porovnať ich aj z hľadiska všetkých pobočiek, ktoré vo svete majú a zabezpečujú im pôsobnosť aj v zahraničí. Najväčší počet pobočiek má spoločnosť Tyco Electronics. V celom svete disponuje až s 32 pobočkami a kanceláriami. Medzi štáty, v ktorých pôsobí, patrí India, Argentína, Brazília, Kolumbia, Peru, Belgicko, Francúzsko, Luxembursko, Turecko, Kanada a mnoho iných. Spoločnosť Huber & Suhner má na svete 19 pobočiek, z toho 3 vo Švajčiarsku. Nájdeme ich však aj v Malajzii, Číne, Thajsku a inde. Švajčiarska spoločnosť Reichle & de Massari disponuje štrnástimi pobočkami a spoločnosť Brand Rex desiatimi. V porovnaní s nimi majú spoločnosti Elmat a Sylex, s.r.o. veľmi nízky počet zahraničných pobočiek. Elmat má iba 6 pobočiek v Poľsku a jednu v Mexiku, zatiaľ čo Sylex má iba jednu, hlavnú centrálu, v Bratislave. Všetky pobočky jednotlivých spoločností sú označené na mape, ktorá je vložená v prílohe 2. Ako je z mapy viditeľné, v štátoch ako sú India, Austrália, Švajčiarsko, Nemecko či Brazília sa nachádzajú pobočky viacerých konkurentov. Môžeme teda predpokladať, že v týchto štátoch dochádza k silným konkurenčným bojom. Na našom území sa však nachádzajú iba pobočky spoločností Sylex, s.r.o., Elmat, a Tyco Electronics Czech s.r.o., takže u nás dochádza k hladším stretom týchto konkurentov.

6.4 Internetové stránky

Keďže všetky porovnávané firmy obchodujú v nadnárodnej úrovni, pri posudzovaní ich internetových stránok som sa zaujímala najmä o to, či je možné zobrazit' ich aj v iných jazykoch. Ďalej ma tiež zaujímala prehľadnosť, celkové usporiadanie a všeobecne aké množstvo informácií tieto stránky poskytujú.

Zistila som, že všetky spoločnosti majú na svojich stránkach možnosť zobrazenia v domácom jazyku a tiež v angličtine, čo považujem za veľkú výhodu pre ich odberateľov či dodávateľov z iných krajín. Jedinou spoločnosťou, ktorá túto možnosť neposkytuje je poľská spoločnosť Elmat, ktorá svoje stránky vedie iba v poľštine. To považujem za veľmi veľkú nevýhodu oproti ostatným podnikom.

Z hľadiska prehľadnosti stránok môžem konštatovať, že všetky spoločnosti majú stránky prehľadné a dá sa ních ľahko orientovať. Opäť tu však vzniká problém s orientáciou na in-

internetových stránek firmy Elmat, pretože internetové stránky vedené v poľštine prehľadnosť mierne komplikujú. Tejto firme by som teda z hľadiska skvalitnenia propagácie na internete v prvom rade radila, aby si na svoje stránky zabezpečili aj verziu v angličtine.

Pri skúmaní poskytnutých informácií na stránkach firiem som zistila, že všetky tieto firmy podávajú v podstate rovnaké informácie. Nájdem tu základné predstavenie spoločnosti, prípadne organizačnú štruktúru, historický vývoj a kontaktné informácie.

Spoločnosť Huber & Suhner okrem týchto informácií však poskytuje aj reálne dáta týkajúce sa zisku, počtu pracovníkov, objemu predaja za jednotlivé roky, ktoré som na stránkach konkurentov nenašla. Firmy sa tiež prezentujú získanými certifikátmi, rôznymi článkami, ktoré o nich vyšli v odborných časopisoch a samozrejme základ ich stránok tvoria informácie o ponúkaných výrobkoch a službách.

Nájdem tu informácie o vlastnostiach a rozmeroch výrobkov, tiež o ich možnostiach použitia, avšak ani na jednej zo stránok som nenašla informácie o cenách. Všeobecne myslím, že z tohto hľadiska sú síce zvolené firmy porovnateľné, no napriek tomu by mohli spoločnosti Elmat, Sylex, s.r.o., Tyco Electronics Czech s.r.o., Reichle & de Massari a Brand Rex poskytnúť aj základné dáta týkajúce sa ich predaja, ziskov či obrátov. Čo mi však na stránkach chýbalo najviac sú ceny jednotlivých výrobkov.

6.5 E - shop

Internetový obchod majú iba spoločnosti Huber & Suhner a Reichle & de Massari. Spoločnosť Tyco Electronics s.r.o. svoj e-shop síce má, ale nepatrí jeho českej pobočke. Zvyšné tri spoločnosti však svoj internetový obchod nemajú vôbec, čo považujem z pohľadu marketingu za ich nevýhodu oproti ostatným trom. Preto by som týmto spoločnostiam odporučila, aby si e-shop na svojich stránkach vybudovali, lebo takto môžu rozširovať okruh svojich zákazníkov a odberateľov.

7 BENCHMARKING SPOLOČNOSTI

V analýze benchmarkingu spoločnosti Sylex, s.r.o. budú sledované rovnaké kritéria ako v predchádzajúcej analýze konkurencie. Sú nimi:

- Počet zamestnancov
- Internetové stránky
- E – shop
- Lokalita
- Cenová hladina

Každé z týchto kritérií bude pri jednotlivých podnikoch ohodnotené bodmi 1 až 5, pričom platí, že čím viac podnik splňuje dané kritérium, tým je známka vyššia. Pri porovnávaní je však tiež veľmi dôležité aj posúdenie, akú váhu majú jednotlivé kritéria pre zákazníka. Preto bude každé kritérium pri výsledkom hodnotení vynásobené váhou daného kritéria.

Prvým kritériom je počet zamestnancov spoločností, pretože z tohto hľadiska sa sledované firmy veľmi líšia. Pre zákazníka však nie je dôležité, aké množstvo pracovníkov v jeho dodávateľskej firme pracuje, preto je váha kritéria vyjadrená koeficientom 1.

Druhým kritériom je prehľadnosť internetových stránok, kde je dôležité hlavne to, v akých jazykoch má spoločnosť svoje stránky vedené. Najnižšie hodnotenie získala poľská spoločnosť Elmat, pretože jej stránky majú veľa nedostatkov, ako už bolo objasnené v predchádzajúcej kapitole.

Nasledujúcim kritériom je existencia e – shopu. Vzhľadom na to, že internetový obchod majú iba dve švajčiarske firmy, ohodnotila som ich číslom 5. Spoločnosť Tyco Electronics Czech s.r.o. svoj e – shop síce nemá, no aspoň na internetovej stránke jej inej pobočky sa nachádza. Ostatné tri firmy bohužiaľ svoj internetový obchod nemajú, nesplnili teda dané kritérium a získali najnižšiu hodnotu. Myslím však, že pre zákazníkov je práve toto kritérium dôležité.

Pri porovnávaní lokality spoločností som brala do úvahy aj samotnú lokalitu ich vybraných pobočiek, ale tiež početnosť ich pobočiek na svete vo všeobecnosti. Toto kritérium je dôležité aj z pohľadu zákazníka, pretože vplýva na dostupnosť produktov.

Posledná charakteristika, ktorá ma pri hodnotení spoločností zaujímala bola cenová hladina. Toto kritérium je totiž pre zákazníkov najdôležitejšie a najviac ho tiež zohľadňujú pri svojom výbere dodávateľa.

Tabuľka 6 Benchmarking spoločnosti Sylex, s.r.o. (vlastné spracovanie)

	Počet za- mestnancov	Internetové stránky	E shop	Lokalita	Cenová hladina	Celkom
Sylex, s.r.o.	2	4	1	2	5	45
Huber & Suhner	5	5	5	4	2	57
Reichle & de Massari	4	4	5	3	2	51
Elmat	3	1	1	2	5	40
Tyco Elec- tronics Czech s.r.o.	5	2	3	5	3	51
Brand Rex	3	3	1	3	4	42
Váha kri- téria	1	2	4	3	5	

Na základe výsledkov benchmarkingu sledovaných spoločností môžeme konštatovať, že zadané kritéria najviac spĺňa spoločnosť Huber & Suhner. Táto spoločnosť v troch z piatich kritérií dosiahla maximálne hodnoty. Jedinou jej nevýhodou oproti ostatným podnikom je cenová hladina, ktorú má stanovenú na vyššej úrovni. Veľmi dobré výsledky dosahujú aj spoločnosti Reichle & de Massari a Tyco Electronics Czech, s.r.o., ktoré získali rovnaký počet bodov. Obe firmy majú svoju konkurenčnú výhodu v iných kritériách, ale po zohľadnení ich váh, sú ich výsledky rovnaké. Spoločnosť Sylex, s.r.o. sa teda nachádza na treťom mieste, s dosiahnutými 45 bodmi. Súperov porazila najmä pri porovnaní cenovej hladiny, ktorú si podnik stanovil primeranú kvalite výrobkov. Horšie obodovanie dosiahla v počte zamestnancov, to ale nepovažujem vyslovene za jej slabú stránku oproti konkurentom. O niečo slabšie výsledky dosiahla spoločnosť Brand Rex a celkovo na poslednom mieste sa umiestnila poľská spoločnosť Elmat, pretože u nej bolo nájdené množstvo nedostatkov.

8 PESTLE ANALÝZA

K analýze vonkajšieho prostredia podniku sa využíva analýza PESTLE. Jednotlivé slová tejto skratky sú odvodené od rôznych druhov vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik, ktorými sú:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálne faktory
- Technologické faktory
- Legislatívne faktory
- Ekologické faktory

8.1 Politické faktory

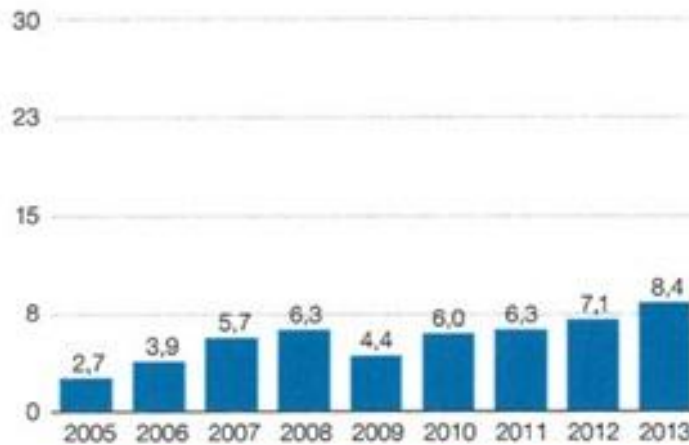
Slovenská republika bola založená v roku 1993. Od tej doby má však v súčasnosti už jedenástu vládu, preto môžeme konštatovať, že vláda v krajine je pomerne nestabilná. Významné zmeny pre politické aj legislatívne nariadenia na Slovensku nastali v roku 2004, kedy táto krajina vstúpila do Európskej únie a spolu so vstupom musela tiež začať rešpektovať nové zákony, pravidlá a smernice stanovené Európskym parlamentom. Prvou dôležitou zmenou bolo uzákonenie Eura ako národnej meny, čo podnikom v krajine uľahčilo realizáciu obchodov v rámci Európskej únie.

Politická vôľa vlády republiky sa realizuje formou prijatia nových zákonov a noriem, pretože politické a legislatívne faktory kráčajú ruka v ruke. Každý podnik na území tohto štátu musí potom zákony, cenovú politiku, ako aj reguláciu štátom dodržiavať. Konkrétne zákony, ktoré musí podnikateľský subjekt na území Slovenskej republiky dodržiavať sú uvedené v časti „Legislatívne faktory“.

8.2 Ekonomické faktory

V posledných rokoch bola najvýznamnejším faktorom, ktorý ovplyvnil výkonnosť ekonomík viacerých štátov ekonomická kríza, ktorá vypukla v roku 2009. Tá samozrejme postihla aj spoločnosť Sylex, s.r.o., čo je zjavné z grafu (Graf 2) zobrazujúceho zisk spoločnosti od

roku 2005 po 2013. Vidíme, že zisk spoločnosti postupne rástol a jediný pokles nastal práve v roku 2009. Už od roku 2010 sa však zisky podniku znovu posilnili a ich rast naďalej pokračuje až po rok 2013.



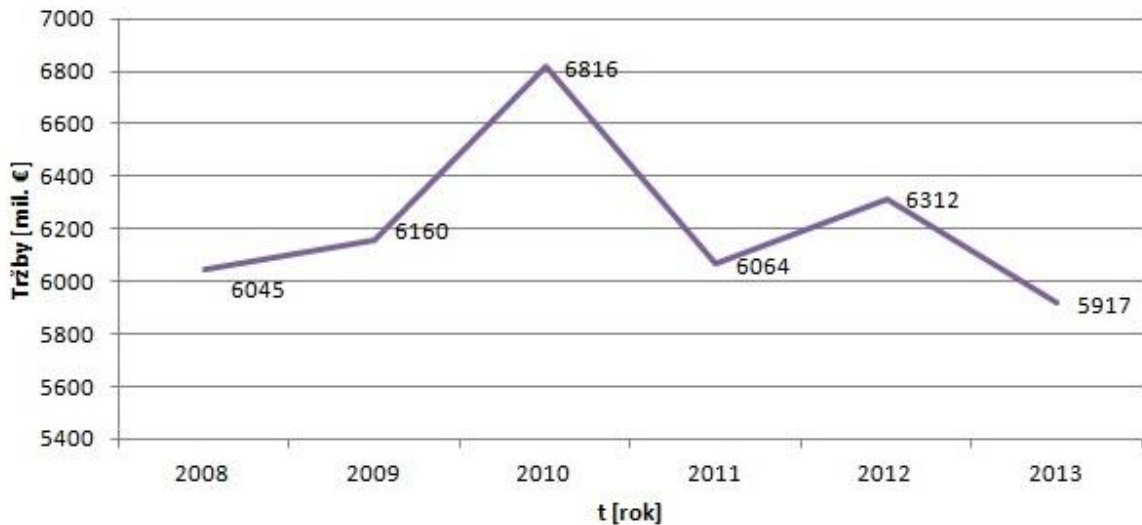
Graf 2 Zisk spoločnosti Sylex, s.r.o. v období 2005 – 2013(interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)

Spoločnosť Sylex, s.r.o. realizuje svoju činnosť v rámci elektrotechnického priemyslu. Iba málo odvetví disponuje tak stabilným rastom tržieb, zamestnanosti a pridanej hodnoty ako elektrotechnika. Podľa Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu sa o túto skutočnosť pričínili najmä zahraničné investície a tiež fakt, že mnohé dôležité spoločnosti v tomto odvetví na Slovensku vybudovali svoje závody aj pre európsky trh. Takto sa elektrotechnický priemysel spolu s výrobou automobilov stal druhým najsilnejším pilierom priemyslu na Slovensku. (Elektrotechnický priemysel, 2011)

V rámci neho sa spoločnosť Sylex, s.r.o. podľa SK NACE radí do divízie č. 26 - Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov. Pre výrobné procesy tejto divízie je charakteristický návrh a tiež použitie integrovaných obvodov, rovnako ako použitie špecializovaných miniaturizovaných technológií.

V prvej polovici deväťdesiatych rokov toto odvetvie veľmi zaostávalo za svetovými trendmi. Na trh však prišli podniky, ktoré vyrábali ako káblové zväzky, tak aj televíznu techniku a výkony odvetvia začali rásť. Istý pokles nastal v období hospodárskej krízy, kedy celé odvetvie elektrotechniky zaznamenalo rapídny pokles. Tržby tejto divízie však rástli aj napriek tomu, ako je zobrazené na grafe (Graf 3) a pokles nastal až v roku 2011. Odvtedy má kriv-

ka tržieb tejto divízie kolísavý charakter, pretože tržby v jednom roku rastú a potom znova klesajú. (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, ©[b.r.]



Graf 3 Vývoj tržieb divízie 26 - Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov v rokoch 2008 – 2010 (vlastné spracovanie na základe údajov (Databáza SLOVSTAT. Štatistický úrad SR, ©2014)

Zamestnanosť v odvetví elektrotechniky rástla do roku 2008 rýchlejšie ako jeho pridaná hodnota. Za roky 2007 a 2008 pribudlo v odvetví 15 % pracovných miest a v roku 2009 podniky zamestnávali viac než 50 000 pracovníkov. Počas krízy prišlo o prácu asi 7000 ľudí, a v nasledujúcom roku ďalších 1550. V roku 2011 zamestnanosť vzrástla jemne, o 1,5 % a odvtedy si stále drží svoj zvyšujúci trend. (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, ©[b.r.]

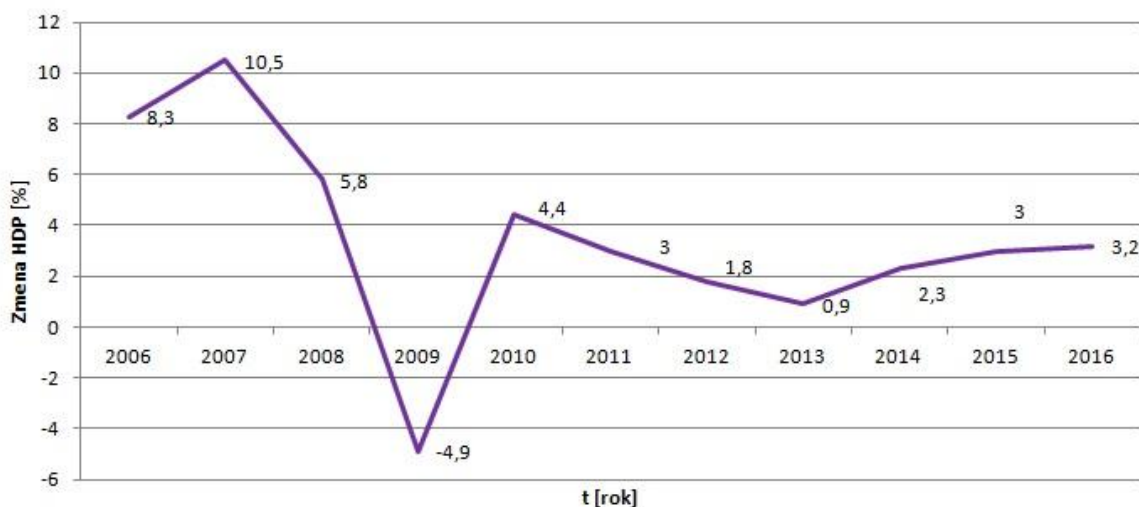
Hlavné ekonomické faktory, ktoré všeobecne ovplyvňujú činnosť podnikov na území jednotlivých štátov sú HDP, miera nezamestnanosti, inflácia a tiež zmenný kurz.

Hrubý domáci produkt

V poslednom štvrtroku 2013 sa HDP zvýšil o 1,5 %, kde v bežných cenách dosiahol 18392.9 mil. Eur. V porovnaní s tretím štvrtrokom 2013 po sezónnom očistení vzrástol o 0,4 %. Celkový hrubý domáci produkt za rok 2013 tvoril 72 134,1 mil. Eur, čo je o 671,1 mil. Eur viac než v roku 2012.

Ministerstvo financií na 32. zasadnutí výboru pre makroekonomické prognózy vo februári 2014 predikovalo ďalší vývoj HDP podľa nasledujúceho grafu (Graf 4). V roku 2014 by malo dôjsť k zvýšeniu o 2,3 %. Ďalej v roku 2015 by malo nastať ďalšie zvýšenie, tento krát

o 3 %. V tomto období ministerstvo predpokladá, že sa oživí spotreba domácností a že vplyvom výstavby diaľnic a automobilového sektoru bude dochádzať k rastu príspevku investícií. Na základe týchto predikcií môžeme povedať, že rast HDP Slovenskej republiky bude mať pozitívny vplyv na spoločnosti podnikajúce v tejto krajine. Spoločnosť Sylex, s.r.o. však obchoduje viac s európskymi štátmi ako so samotnou Slovenskou republikou, preto na základe týchto predikcií nevieme posúdiť, ako to ovplyvní zvolenú spoločnosť. (Filko, 2014, s. 19)



Graf 4 Vývoj HDP a jeho predikcia v rokoch 2006 – 2016 (vlastné spracovanie na základe údajov(Národná banka Slovenska, ©[b.r.]), (Filko, 2014, s.19))

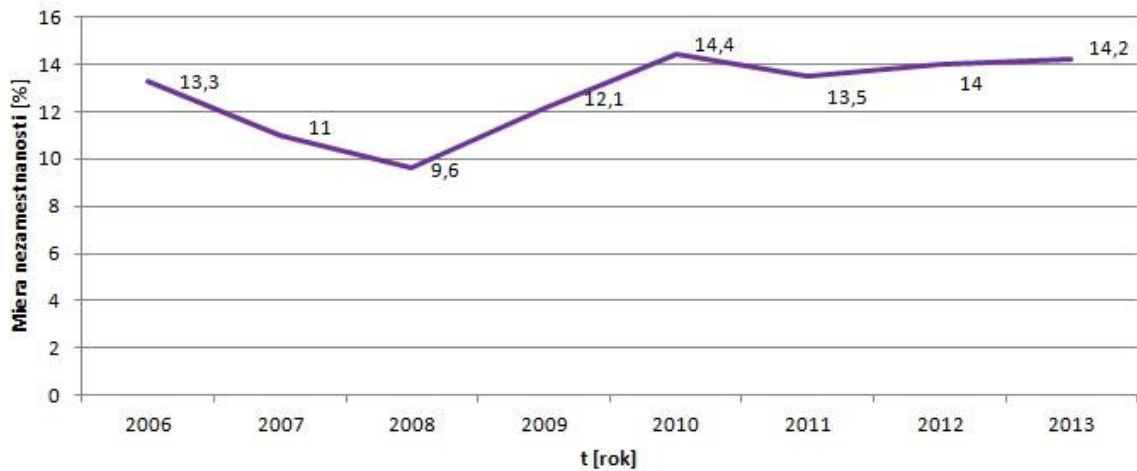
Miera nezamestnanosti

Ďalším dôležitým ekonomickým faktorom, ktorý vplyva na spoločnosti je miera nezamestnanosti. Jej hodnotu zistíme podielom nezamestnaných osôb k ekonomicky aktívnemu obyvateľstvu v danom štáte. V grafe (Graf 5) je znázornené, ako sa vyvíjala sledovaná veličina v Slovenskej republike od roku 2006 do 2013.

V rokoch 2006 - 2008 nezamestnanosť postupne klesala. V roku 2007 bolo dokonca dosiahnuté historické maximum pracujúcich, ktoré činilo 2 357 300 občanov.

Napokon v roku 2008 dosiahla nezamestnanosť minimálnu hranicu na úrovni 9,6 %. V nasledujúcom roku kríza spôsobila jej vysoký nárast, ktorý pokračoval aj v roku 2010. V tomto období sa ekonomike na našom území príliš nedarilo, podniky boli nútené znižovať náklady a preto veľké množstvo obyvateľov prišlo o prácu. V roku 2011 nastal mierny

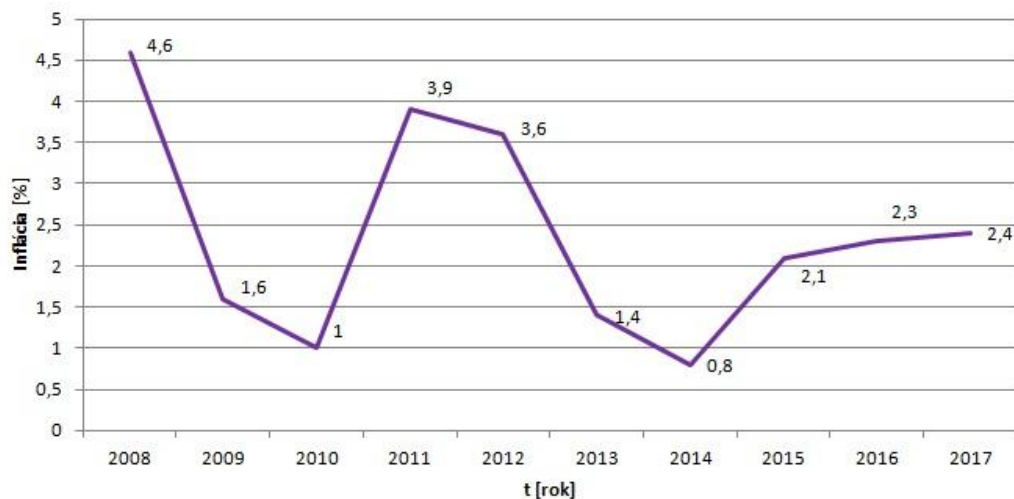
pokles nezamestnanosti, no v nasledujúcich rokoch znova pribudlo množstvo občanov bez práce.



Graf 5 Vývoj miery nezamestnanosti v rokoch 2006 – 2013 (vlastné spracovanie na základe údajov (Národná banka Slovenska, ©[b.r.]))

Miera inflácie

Miera rastu cien, teda inflácia je tiež veľmi významným ekonomickým faktorom. Z grafu (Graf 6) môžeme posúdiť, že najväčší pád miery rastu cien nastal na Slovensku v rokoch 2009 a 2010, kde dokonca dosiahol hodnotu 1 %. V ďalších rokoch došlo opäť k nárastu cenovej hladiny, napriek tomu, že v súčasnosti inflácia zasa dosahuje nízku úroveň. V roku 2014 Ministerstvo financií predpokladá, že inflácia dosiahne minimálnu hodnotu a to 0,8 %, ktorá bude zapríčinená znižovaním cien energií. K nárastu by malo dochádzať až v druhej polovici tohto roka. V rokoch 2015 - 2017 Ministerstvo financií naopak predpovedá, že bude dochádzať k zrovnomeniu inflačných hodnôt. (Filko, 2014, s. 24-25)

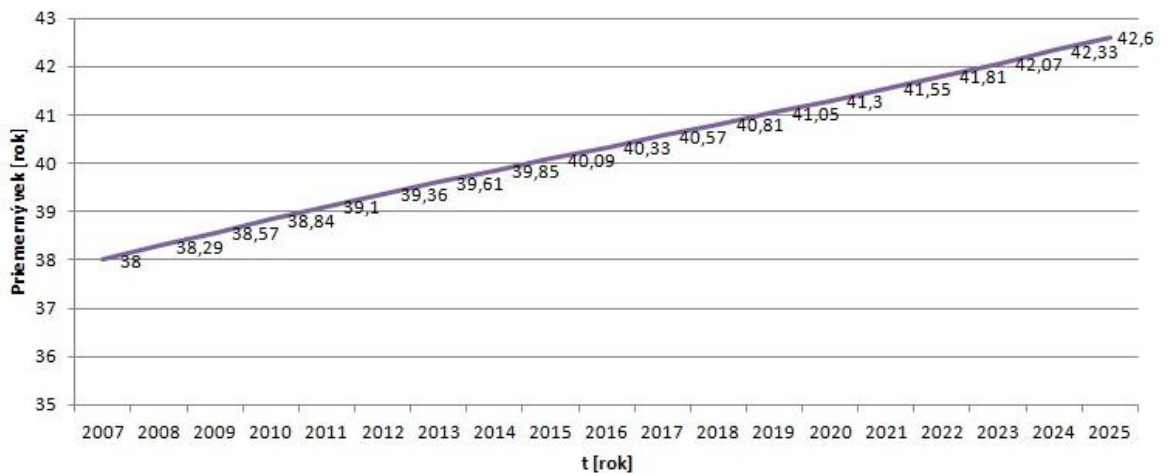


Graf 6 Vývoj a predikcia inflácie v rokoch 2008 – 2017 (vlastné spracovanie na základe údajov (Filko, 2014, s. 25), (Kurzy-online.sk, 2008))

8.3 Sociálne faktory

V posledných rokoch nastáva na území Slovenska veľký odliv pracovnej sily do zahraničia. Je to dané lepšou životnou úrovňou v iných štátoch Európy, kam sa hlavne mladí občania vysťahovávajú. Ako bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole, nezamestnanosť v našej krajine sa v posledných rokoch opäť zvyšuje a preto sa stále viac obyvateľov snaží odísť do krajín, kde je väčšia pravdepodobnosť nájdenia práce. Migračné saldo (čistá migrácia), teda rozdiel medzi počtom prisťahovaných a vysťahovaných podľa Slovenského štatistického úradu SR dosahovalo v roku 2007 hranicu 3367 ľudí. Na tento rok sa však predpokladá dokonca hodnota 5308 a v roku 2025 až 8351 ľudí. (Štatistický úrad SR, © 2013)

Odchod produktívneho obyvateľstva spolu s nízkou pôrodnosťou spôsobuje, že v Slovenskej republike dochádza k starnutiu populácie, teda že sa priemerný vek obyvateľstva zvyšuje. Ako vidíme na grafe (Graf 7), informácie z posledných rokov ukazujú, že od roku 2007, kedy priemerný vek dosahoval presne 38 rokov došlo k nárastu až na hranicu 39,36 v roku 2013. Štatistický úrad Slovenskej republiky navyše predpokladá, že až do roku 2025 sa táto veková hranica posunie až na hodnotu 42,6 rokov. (Štatistický úrad SR, ©2013)



Graf 7 Priemerný vek obyvateľstva a jeho predikcia v rokoch 2007 -2025(vlastné spracovanie na základe (Bleha a Vaňo, 2007, s. 15))

8.4 Technologické faktory

Technologické vplyvy na podniky predstavujú najmä nové inovácie, ktoré v jednotlivých odvetviach vznikajú. Pre spoločnosti je veľmi dôležité, aby inovovali ako svoje technológie, tak aj výrobky a služby, ktoré ponúkajú. Na realizáciu nových inovácií využívajú podniky na území Slovenska buď vlastné zdroje, alebo cudzie. Odkedy sme vstúpili do Európskej únie mnoho podnikov využilo fondy Európskej únie na zlepšovanie a zvyšovanie kvality svojich technológií, takže v tomto ohľade si myslím, že vstup Slovenska do EÚ mal naozaj priaznivé dopady na podnikateľov.

8.5 Legislatívne faktory

Ako už bolo v predchádzajúcej časti uvedené, legislatívne a politické faktory spolu veľmi úzko súvisia.

Medzi základné zákony, ktorými sa podniky na území Slovenskej republiky musia riadiť patria:

- Daňové zákony (Zákon č. 595/2003 Zb.. o dani z príjmov, Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty, Zákon č. 554/2003 Zb. o dani z prevodu a prechodu nehnuteľností)

- Zákony upravujúce podnikanie (Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník, Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní, Zákon č. 40/1964 Zb., občiansky zákonník)
- Zákony upravujúce pracovno - právne vzťahy (Zákon č. 311/2001 Zb., zákonník práce)
- Ekologické zákony (Zákon č. 543/2002 Zb., o ochrane prírody a krajiny)
- Zákon č. 431/2002 Zb., o účtovníctve

8.6 Ekologické faktory

V poslednej dobe sa ekológii pripisuje veľmi veľký význam. Všetky podniky, bez ohľadu na to, čo je predmetom ich činnosti, musia dodržiavať zákony a vyhlášky o ochrane životného prostredia. Podniky, ktoré by tieto právne nariadenia nerešpektovali, môžu byť vystavené vysokému riziku. Na Slovensku je základným ekologickým zákonom Zákon č. 543/2002 Zb., o ochrane prírody a krajiny.

9 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

V tejto analýze bude skúmané, do akej miery je spoločnosť Sylex, s.r.o. ovplyvnená silami, ktoré na ňu pôsobia. Týmito silami sú súčasní konkurenti, noví konkurenti, vyjednávací sila zákazníkov, dodávateľov a substitúty. Každá zo síl bude jednotlivo vyhodnotená, aby bolo možné určiť, v ktorom postavení sa podnik dokáže brániť čo najlepšie.

Súčasná konkurencia

Tabuľka 7 Analýza vplyvu súčasnej konkurencie (vlastné spracovanie)

Analýza vplyvu súčasnej konkurencie		Hodnotenie
1.	Počet konkurentov a ich konkurencieschopnosť <i>Málo konkurentov (1 bod), Mnoho konkurentov (5 bodov)</i>	4
2.	Diferenciácia výrobkov <i>Vysoká diferenciácia (1 bod), Nízka diferenciácia (5 bodov)</i>	1
3.	Diferenciácia konkurentov <i>Nízka diferenciácia (1 bod), Vysoká diferenciácia (5 bodov)</i>	4
4.	Šírka konkurencie <i>Jeden aspekt konkurencie (1 bod), Mnoho aspektov konkurencie (5 bodov)</i>	3
5.	Náklady odchodu z odvetvia <i>Nízke náklady (1 bod), Vysoké náklady (5 bodov)</i>	2
Celkový počet bodov (max. 25 bodov)		14
Priemerné skóre (celkový počet/5)		2,8

Konkurencia v odvetví nie je podľa analýzy obzvlášť silná, pretože dosahuje priemerné skóre necelých 2,8 bodov. Súperiaciach firiem je síce na trhu veľa, no všetky tieto firmy s cieľom uspokojiť svojich zákazníkov ponúkajú veľmi diferencované produkty. Navyše na našom území sa nachádza len málo firiem, ktoré si navzájom konkurujú.

Nová konkurencia

Tabuľka 8 Analýza vplyvu novej konkurencie (vlastné spracovanie)

Analýza vplyvu novej konkurencie		Hodnotenie
1.	Kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia <i>Vysoká náročnosť (1 bod), Nízka náročnosť (2 body)</i>	2
2.	Potreba know – how, technológií, patentov, licencií <i>Áno (1 bod), Nie (5 bodov)</i>	1
3.	Prístup ku surovinám, energiám <i>Zložitý prístup (1 bod), Jednoduchý prístup (5 bodov)</i>	2,5
4.	Prístup k distribučným kanálom <i>Zložitý prístup (1 bod), Jednoduchý prístup (5 bodov)</i>	3
5.	Úspory z rozsahu <i>Vysoké úspory (1 bod), Nízke úspory (5 bodov)</i>	4
Celkový počet bodov (max. 25 bodov)		12,5
Priemerné skóre (celkový počet/5)		2,5

Priemerné skóre v mojej analýze vyšlo v hodnote 2,5, čo znázorňuje nízky vplyv nových konkurentov. Je to spôsobené najmä tým, že dané odvetvie je veľmi náročné na vlastníctvo know – how, patenty, licencie a pre firmy je tiež veľmi dôležité aby neustále zlepšovali a zavádzali nové technológie. Preto nie je pre nových konkurentov ľahké vstúpiť na trh. Ďalšiu bariéru tvorí vysoká kapitálová náročnosť, pretože firmy v tomto odvetví potrebujú k svojej činnosti drahé, špeciálne stroje a zariadenia rovnako ako vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Mnoho firiem nie je schopných všetky tieto požiadavky splniť a preto si myslím, že riziko vstupu nových konkurentov na trh je pomerne slabé.

Vyjednávací síla zákazníků

Tabuľka 9 Vyjednávací síla zákazníků (vlastné spracovanie)

Vyjednávací síla zákazníků		Hodnotenie
1.	Počet významných zákazníků <i>Vysoký počet (1 bod), Nízky počet (5 bodov)</i>	4
2.	Význam produktu pre zákazníka <i>Veľký význam (1 bod), Malý význam (5 bodov)</i>	1
3.	Hrozba spätnej integrácie <i>Nepravdepodobná integrácia (1 bod), Pravdepodobná integrácia (5 bodov)</i>	1
4.	Zákazníkové náklady prechodu ku konkurencii <i>Vysoké náklady (1 bod), Nízke náklady (5 bodov)</i>	3
5.	Ziskovosť zákazníka <i>Vysoká ziskovosť (1 bod), Nízka ziskovosť (5 bodov)</i>	2
Celkový počet bodov (max. 25 bodov)		11
Priemerné skóre (celkový počet/5)		2,2

Priemerné skóre vyjednávací sily zákazníků dosahuje hodnotu 2,2. Táto hodnota hovorí o tom, že zákazníci majú nízku vyjednávaciu silu. Spoločnosť Sylex, s.r.o. má len malý počet významných zákazníků. Preto keď by jeden z nich od podniku prestal výrobky kupovať, mohlo by dôjsť k vážnym existenčným problémom. Na druhej strane na našom území veľa spoločností neponúka výrobky až tak prispôsobené zákazníckym požiadavkám, ako spoločnosť Sylex, s r.o. Z toho dôvodu, ak by firmy prestali od našej spoločnosti výrobky odoberať, mohlo by byť pre ne problematické nájsť iného dodávateľa, ktorý im vyrobí produkty presne na mieru, čo poukazuje na vysoký význam produktov pre zákazníka. Navyše sú zákazníci na tomto trhu veľmi verní svojim dodávateľom a ku konkurencii by ich donútila prejsť len neprimeraná cenová hladina, ktorú však v spoločnosti Sylex, s.r.o. nenájdeme.

Vyjednávací síla dodávatelův

Tabuľka 10 Vyjednávací síla dodávateľov (vlastné spracovanie)

Vyjednávací síla dodávateľov		Hodnotenie
1.	Počet významných dodávateľov <i>Veľký počet dodávateľov (1 bod), Malý počet dodávateľov (5 bodov)</i>	4
2.	Existencia substitútov <i>Áno (1 bod), Nie (5 bodov)</i>	3
3.	Význam odberateľov pre dodávateľov <i>Veľký význam (1 bod), Malý význam (5 bodov)</i>	1
4.	Hrozba vstupu dodávateľov do analyzovaného prostredia <i>Vstup je nepravdepodobný (1 bod), Vstup je pravdepodobný (5 bodov)</i>	5
Celkový počet bodov (max. 20 bodov)		13
Priemerné skóre (celkový počet/4)		3,25

Priemerná hodnota dosahuje 3,25 bodov, čo znamená, že vplyv dodávateľov je stredný. Sledovaná spoločnosť má síce malý počet významných dodávateľov, na ktorých je závislá, no keby títo dodávatelia prestali firme predávať svoje výrobky, utrpeli by tým aj oni sami. Ako už bolo uvedené v predošlých častiach, podniky na tomto trhu sú na sebe veľmi závislé, pretože kvôli vysokej kapitálovej náročnosti a tiež potrebnému know – how, nie je vstup nových spoločností na trh jednoduchý. Keby sa teda dodávateľ rozhodol so spoločnosťou Sylex, s.r.o. prerušiť kontakt, nemal by aj tak veľa možností, komu by svoje výrobky predával.

Analýza substitútov

Tabuľka 11 Analýza substitútov (vlastné spracovanie)

Analýza substitútov		Hodnotenie
1.	Existencia mnohých substitútov na trhu <i>Málo substitútov (1 bod), Mnoho substitútov (5 bodov)</i>	3
2.	Vývoj cien substitútov <i>Zvyšovanie cien (1 bod), Znižovanie cien (5 bodov)</i>	2
3.	Hrozba substitútov v budúcnosti <i>Nepravdepodobná (1 bod), Pravdepodobná (5 bodov)</i>	4
Celkový počet bodov (max. 15 bodov)		9
Priemerné skóre (celkový počet/3)		3

Substitúty výrobkov, ktoré vyrába spoločnosť Sylex na trhu existujú a predstavujú tak reálnu hrozbu. Všetky firmy podnikajúce v oblasti výroby počítačových, elektronických a optických výrobkov sa pri svojej činnosti sústreďujú najmä na požiadavky jednotlivých zákazníkov, ktorým vyrábajú produkty na mieru. Na našom území je však takýchto konkurenčných podnikov len pár a nepredpokladá sa príchod nových súperov, ktorí by tiež vyrábali substitučné produkty a tým predstavovali hrozbu pre spoločnosť Sylex, s.r.o.

10 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI

Tabuľka 12 SWOT analýza spoločnosti Sylex, s.r.o. (vlastné spracovanie)

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Certifikáty - Vývoz do zahraničia - Výhodná lokalita - Primerané ceny - Kvalita výrobkov - Krátka doba dodania - Kvalitný zákaznícky servis - Výrobné inovácie - Vysoký stupeň diferenciacie výrobkov - Vyspelé technológie a know – how 	<ul style="list-style-type: none"> - Malé využitie fondov a dotácií z EÚ - Chýbajú pobočky v zahraničí - E – shop - Slabý marketing a propagácia - Vysoké náklady spojené s kvalifikáciou personálu - Existencia mnohých substitútov na trhu
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Rozšírenie pobočiek do zahraničia - Vybudovanie ďalších pobočiek v rámci SR - Prevzatie menšieho konkurenta - Získanie dotácií z EÚ - Získanie patentu na výrobu špeciálnych produktov 	<ul style="list-style-type: none"> - Nižšie ceny konkurencie z Číny - Príchod nového konkurenta na trh - Získanie licencie na výrobu substitútov - Odchod významných dodávateľov z trhu - Odchod významných odberateľov z trhu

10.1 Analýza silných a slabých stránok (vnútorných vplyvov)

Silné stránky

Medzi hlavné silné stránky spoločnosti Sylex, s.r.o. patrí vysoká kvalita jej výrobkov, krátka doba dodania a kvalitný zákaznícky servis. Technologický úsek sa neustále snaží o nové a nové inovácie ponúkaných výrobkov a služieb. Spoločnosť tiež dbá na to, aby stále zdokonaľovala svoje technológie a veľký význam má aj know – how jej zamestnancov. Kladom spoločnosti je tiež jej snaha o diferenciaciu produktov podľa zákazníckych požiadaviek. Keďže sa tento podnik nachádza v hlavnom meste Slovenska, ktoré je situované v strede Európy, má tiež výhodnú polohu z hľadiska zahraničného obchodu. Sylex, s.r.o. síce nemá najnižšie ceny na trhu, no svoje výrobky aj tak predáva za ceny, ktoré sú primerané ich kvalite.

Slabé stránky

Za jednu zo slabých stránok spoločnosti považujem najmä to, že nevyužíva fondy a dotácie od Európskej únie. S týmito ďalšími zdrojmi by mohla firma realizovať ďalšie nové inovácie a zavádzať finančne náročnejšie technológie. Z hľadiska nákladov môžeme za slabú stránku považovať aj neustálu nutnosť školenia zamestnancov. Keďže firma disponuje veľkým množstvom špecialistov, vznikajú jej vyššie náklady na neustále zlepšovanie kvalifikácie.

Ďalšou slabou stránkou je tiež absencia zahraničných pobočiek, ktorými by mohla táto spoločnosť okruh svojich zákazníkov rozšíriť ešte viac. Podnik má tiež slabšiu propagáciu oproti konkurentom, ktorá je badateľná najmä na jej internetových stránkach. K jej zlepšeniu by určite prispela aj realizácia e –shopu. Slabosťou spoločnosti Sylex, s.r.o., ale aj jej konkurentov je fakt, že všetky súperiace firmy ponúkajú podobné výrobky prispôbené zákazníckym požiadavkám.

10.2 Analýza príležitostí a hrozieb (vonkajších vplyvov)

Príležitosti

Ako už bolo uvedené, spoločnosť Sylex, s.r.o. nemá pobočky v zahraničí, čo považujem za jej nevýhodu. Je to ale tiež možnosť budúcej príležitosti, ako preniknúť na ďalšie trhy a realizovať svoju obchodnú činnosť vo väčšom množstve. Na území Česka a Slovenska má

však podnik tiež iba jednu pobočku, takže by pre nich mohlo byť prínosné aj vybudovanie ďalších pobočiek v rámci týchto dvoch štátov. Ďalšiu príležitosť vidím v odkúpení alebo uskutočnení fúzie s menším podnikom, čím by sa mohla spoločnosť Sylex, s.r.o. rozšíriť. Táto fúzia by mohla byť realizovaná napríklad so spoločnosťou Tyco Electronics Czech, s.r.o., ktorá ako jedna z dvoch porovnávaných konkurentov realizuje svoju činnosť aj na našom území a navyše je súčasťou zahraničnej Tyco Electronics, s.r.o. V prípade ich spojenia by spoločnosti získali významné postavenie v našej oblasti a zamedzili by tak prístupu nových konkurentov na trh. Keďže firma využíva dotácie v minimálnej výške, mohlo by jej v budúcnosti pomôcť získavanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie. Na trhu výroby počítačových, elektronických a optických výrobkov existuje množstvo substitučných výrobkov. Preto by pre podnik mohlo byť tiež výhodné získanie patentu na špeciálny výrobok, ktorý bude jedinečný a hlavne ponúkaný iba spoločnosťou Sylex, s.r.o.

Hrozby

Hrozbou každej firmy podnikajúcej na akomkoľvek trhu je v prvom rade príchod ďalšieho konkurenta, alebo fúzia viacerých súperov. Tento trh je však, ako už bolo uvedené, dosť náchylný na existujúce substitúty a preto by nastal problém aj vtedy, keby firma, ktorá pôvodne vyrábala iné výrobky a nepredstavovala teda konkurenciu, by získala licenciu na výrobu substitučných výrobkov. Tak by rozšírila svoje výrobkové portfólio a mohla by predstavovať významného konkurenta.

V posledných rokoch však väčšiu hrozbu predstavujú konkurenti z Číny, ktorí ponúkajú svoje produkty za ceny, mnohokrát aj sto násobne nižšie. Táto cena sa potom aj odráža na veľmi nižšej kvalite a dlhších dodacích termínoch. Ďalšiu hrozbu tiež vidím v odchode dôležitého dodávateľa z trhu. Podniky v tomto odvetví sú na sebe veľmi závislé, pretože ich je len malý počet a z toho dôvodu sú aj náchylnejšie na odchod ich dodávateľov či odberateľov z odvetvia. Pre spoločnosť by mohol nastať problém, keby s ňou predajca prerušil kontrakty a nemala by teda odkiaľ získať potrebný materiál. Na druhej strane by však mohol nastať aj problém, že by prestal podnikateľ odberateľ spoločnosti a tak by nemala komu svoje výrobky predávať. Produkty by ležali na skladoch a zvyšovali náklady podniku, pokiaľ uvoľnené miesto na trhu zaplní nový odberateľ.

11 IFE A EFE MATICA

IFE a EFE matice sú analytickou technikou, ktorá vychádza zo SWOT analýzy. IFE matica hodnotí interné faktory a EFE matica naopak hodnotení externé faktory. (EFE matice (EFE Matrix), 2013), (IFE matice (IFE Matrix), 2013)

Aby mohli byť IFE a EFE matice vytvorené, musia byť najskôr definované faktory, ktoré sa budú hodnotiť. Každému faktoru budú následne priradené váhy od 0,00 do 1,00 podľa ich dôležitosti. Suma týchto váh musí dosahovať hodnotu 1,00.

Ďalej sa faktorom v IFE matici priradujú body takto:

- 4 body – výrazné silné stránky
- 3 body – nevýrazné silné stránky
- 2 body – nevýrazné slabé stránky
- 1 bod – výrazné slabé stránky

V EFE matici sa faktorom priradujú body nasledovne:

- 4 body – výrazné príležitosti
- 3 body – nevýrazné príležitosti
- 2 body – nevýrazné hrozby
- 1 bod – výrazné hrozby

11.1 IFE Matica

V IFE matici sa detailnejšie zameriam na faktory, ktoré ovplyvňujú vnútorné prostredie podniku. Pri jej zostrojovaní budem vychádzať zo silných a slabých stránok uvedených v SWOT analýze.

Tabuľka 13 IFE Matica spoločnosti (vlastné spracovanie)

Silná/slabá stránka	Popis	Váha	Body	Celkom
Silná	Primeraná cenová hladina	0,08	4	0,32
Silná	Výhodná lokalita	0,04	3	0,12
Silná	Výrobné inovácie	0,07	3	0,21
Silná	Kvalita výrobkov	0,07	4	0,28
Silná	Certifikáty	0,06	3	0,18
Silná	Vývoz do zahraničia	0,07	3	0,21
Silná	Krátka dodacia doba	0,05	3	0,15
Silná	Kvalitný zákaznícky servis	0,05	3	0,15
Silná	Vysoký stupeň diferenciacie výrobkov	0,08	4	0,32
Silná	Vyspelé technológie a know – how	0,07	4	0,28
Slabá	E –shop	0,06	1	0,06
Slabá	Pobočky v zahraničí	0,08	1	0,08
Slabá	Propagácia	0,06	2	0,12
Slabá	Vysoké náklady na personál	0,06	2	0,12
Slabá	Malé využitie zdrojov EÚ	0,04	2	0,08
Slabá	Existencia mnohých konkurentov na trhu	0,06	1	0,06
Celkový vážený pomer				2,74

Celkový vážený pomer nadobúda hodnotu 2,74 čo značí stredne silný vplyv vnútorných faktorov. Ako najvýznamnejšie silné stránky spoločnosti, podľa ich podielu na celku, sú považované cenová hladinu a vysoký stupeň diferenciacie výrobkov. Veľmi dôležitými silnými stránkami sú však aj vysoká kvalita predávaných výrobkov, vyspelé technológie a know – how a tiež výrobné inovácie. V neposledom rade aj dôležitou silnou stránkou aj

skutočnosť, že firma vyváža svoje produkty do zahraničia. Najslabšími stránkami podľa mojej analýzy vyšli najmä nevýhody súvisiace s neexistujúcim e – shopom, a skutočnosť, že na trhu vo všeobecnosti existuje veľké množstvo konkurentov. Ďalšou významnou slabou stránkou je ale aj skutočnosť, že spoločnosť nedisponuje žiadnymi pobočkami v zahraničí. Ak by na týchto faktoroch firma v budúcnosti popracovala, určite by zlepšila svoje konkurenčné postavenie.

11.2 EFE Matica

V EFE matici sa detailnejšie zameriam na faktory, ktoré ovplyvňujú vonkajšie prostredie podniku. Ako zdroj dát pre jej analýzu použijem príležitosti a hrozby uvedené v SWOT analýze.

Tabuľka 14 EFE Matica spoločnosti (vlastné spracovanie)

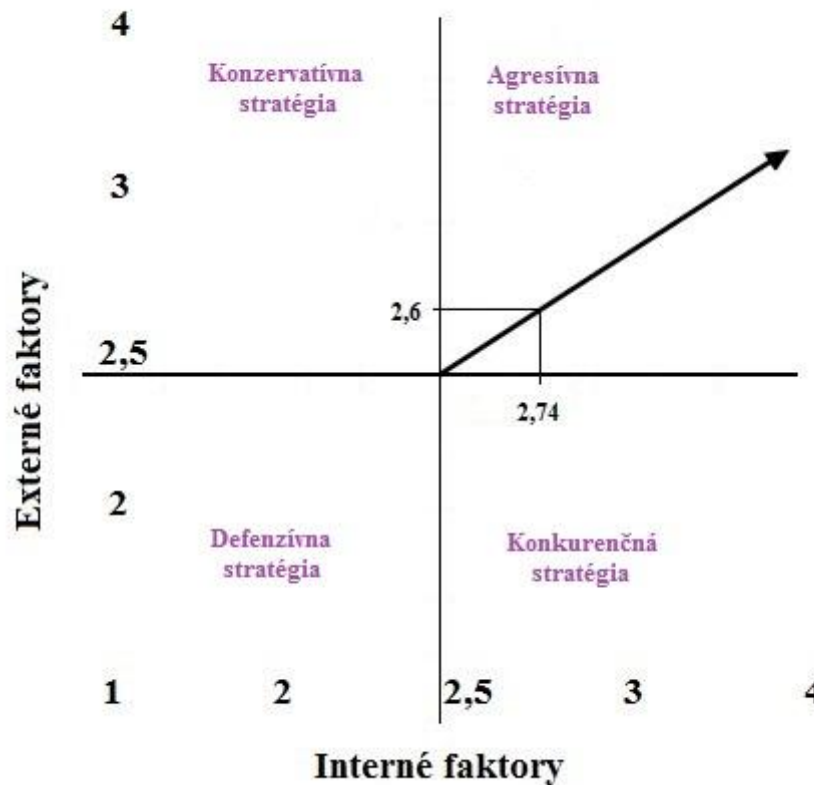
Príležitosť/hrozba	Popis	Váha	Body	Celkom
Príležitosť	Rozšírenie pobočiek v zahraničí	0,12	4	0,48
Príležitosť	Prevzatie slabšieho konkurenta	0,10	4	0,4
Príležitosť	Získanie dotácií z EU	0,08	3	0,24
Príležitosť	Vybudovanie ďalších pobočiek v rámci SR	0,09	4	0,36
Príležitosť	Získanie patentu na výrobu špeciálnych výrobkov	0,11	4	0,44
Hrozba	Nižšia cenová hladina v Číne	0,10	1	0,1
Hrozba	Získanie licencie na výrobu substitútov	0,10	1	0,1
Hrozba	Odchod odberateľov z trhu	0,09	2	0,18
Hrozba	Odchod dodávateľov z trhu	0,09	2	0,18
Hrozba	Príchod nového konkurenta na trh	0,12	1	0,12
Celkový vážený pomer				2,6

Celkový vážený pomer dosahuje hodnotu 2,6 čo značí stredne silný vplyv vonkajších faktorov. Najvýznamnejšou príležitosťou sa javí byť možnosť rozšírenia pobočiek v zahraničí.

Spoločnosť by tak mohla zvýšiť svoju pôsobnosť aj v iných štátoch a tak získať nových zákazníkov aj inde vo svete. Druhé najvyššie hodnotenie dosiahla príležitosť získania slabšieho konkurenta a tým posilnenie vplyvu spoločnosti. Dôležitou príležitosťou je však aj vybudovanie ďalších pobočiek na našom území. Vysoký podiel na celkovom hodnotení však má aj príležitosť získania patentu na výrobu špeciálnych výrobkov. Za najväčšiu hrozbu vo všeobecnosti považujem možný príchod nového konkurenta na trh. Z analýzy sa však ešte väčšími hrozbami zdá byť nižšia cenová hladina, za ktorú svoje výrobky predávajú Čínsky predajcovia a tiež možnosť, že by niektorá z firiem získala novú licenciu na výrobu ďalších substitútov a tým ohrozila postavenie spoločnosti Sylex, s.r.o. na trhu, prípadne jej prebrala zákazníkov. Treba však zohľadniť fakt, že v tomto odvetví sú veľké bariéry vstupu konkurencie kvôli vysokej kapitálovej náročnosti a know – how.

12 SPACE MATICA

V nasledujúcej časti práce sa budeme snažiť zvoliť optimálnu stratégiu pre spoločnosť Sylex, s.r.o., pričom využijeme SPACE maticu. Pri jej zhotovovaní vychádzame z výsledkov IFE a EFE matice, ktoré nanášame do grafu SPACE matice.



Obrázok 12 SPACE graf (vlastné spracovanie)

Na základe grafu SPACE vychádzajúceho zo SPACE matice zobrazenom na obrázku 13 môžeme konštatovať, že spoločnosť Sylex, s.r.o. by mala optimálne využívať agresívnu stratégiu. Pre túto stratégiu je typické, že podnik využíva svoje konkurenčné výhody a tým posilňuje svoje postavenie na trhu. Kritickým faktorom v tejto stratégii býva vstup nových konkurentov na trh. Spoločnosť by teda mala využiť možné príležitosti a silné stránky, aby zamedzila vstupu nových podnikov do tohto odvetvia. (Habala a Horehájová, 2011, s.10)

13 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

V tejto časti bakalárskej práce sa zameriam na možnosti, ktoré by spoločnosti Sylex, s.r.o. mohli pomôcť zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. Na základe vzťahu medzi výsledkami IFE a EFE matice existuje niekoľko návrhov, ako by spoločnosť prostredníctvom svojich silných stránok mohla využiť príležitosti, ktoré sa jej ponúkajú.

13.1 Rozšírenie pobočiek do zahraničia

Na trhu s optickými výrobkami predávajú všetky spoločnosti veľmi podobné produkty, ktoré sú vyrábané na zákazku, teda úplne prispôbené požiadavkám spotrebiteľov. Všetky konkurenčné firmy, ktoré som v práci porovnávala, navyše poskytujú výrobky rovnakej kvality a teda jediný rozdiel ktorý u nich vzniká je cena týchto produktov. V danej situácii je teda práve cena rozhodujúcim faktorom pre zákazníkov. Myslím si teda, že ak by spoločnosť Sylex, s.r.o. chcela rozšíriť svoju pôsobnosť do zahraničia, v prvom rade by k tomu mala využiť svoju výhodu – **nížšiu cenovú hladinu** oproti konkurentom na európskom trhu. Keby spoločnosť túto výhodu využila, pravdepodobne by došlo k odlevu odberateľov jej konkurentov a tiež ku konkurencii na strane dopytu. Každý zákazník by totiž chcel svoje potreby uspokojiť s čo najnižšími výdavkami. Riešením by bol odkup produktov od spoločnosti Sylex, s.r.o., pretože práve ona by zákaznícke potreby uspokojila najlepšie.

Ďalej by spoločnosť mohla využiť svoje zahraničné kontakty, ktoré získala na základe dlhoročného uskutočňovania **vývozu do zahraničia**. Riešením by mohla byť napríklad dohoda so zahraničnou firmou, že táto by ďalej na území svojho štátu ponúkala výrobky spoločnosti Sylex, s.r.o. a získala by tak určitý podiel na zisku alebo cenové výhody. Dohoda by mohla byť realizovaná napríklad so spoločnosťami Reichle & de Massari a Huber & Suhner, či Tyco Electronics, s.r.o., ktoré majú obchodné kontakty a pobočky aj vo veľmi ďalekých krajinách Ázie a Južnej Ameriky.

Tým, že je Sylex, s.r.o. **lokalizovaná v strede Európy**, odkiaľ má výborné spojenie s okolitými štátmi, získava tiež výhodu, že nemusí vynaložiť až tak vysoké náklady na budovanie zahraničných pobočiek v Európe, pretože jej nebudú vznikať tak vysoké výdaje na dopravu. Odporúčala by som predovšetkým budovanie pobočiek v európskych štátoch s vyššou životnou úrovňou ako je Holandsko a Luxembursko, či v krajinách Veľkej Británie. Presúvať sa na ázijské trhy by pre spoločnosť nemuselo byť výnosné kvôli čínskym níz-

ko nákladovým výrobcům a v Amerike by vznikali vyššie náklady súvisiace s budovaním pobočiek, vyplývajúce z veľkej vzdialenosti.

13.2 Vybudovanie ďalších pobočiek v rámci SR

Lokalizácia spoločnosti v hlavnom meste Slovenska, Bratislave, tiež otvára možnosti vybudovania iných pobočiek v rámci SR. Z Bratislavy vedie viacero diaľnic a rýchlostných ciest do všetkých kútov krajiny, takže realizácia ďalších pobočiek na našom území nepredstavuje pre Sylex, žiaden problém. Jednotliví zákazníci by tiež určite ocenili, keby si mohli ponúkané výrobky naživo pozrieť a vyskúšať, predtým ako si ich zadovážia domov. Keďže spoločnosť nevedie na svojich internetových stránkach e – shop, odberatelia zrejme občas ani nevedia, čo presne im bude domov doručené, takže by sa prostredníctvom pobočiek zvýšila aj informovanosť zákazníkov. Určite by som navrhovala vybudovanie aspoň jednej pobočky na východnom Slovensku, v Košiciach alebo Prešove, pretože zákazníkov z tejto oblasti delí od Bratislavy takmer 500 kilometrov. S tým samozrejme súvisia vysoké náklady na dopravu, ktoré nie je každý odberateľ ochotný zaplatiť. Spoločnosť by však tiež mala vybudovať pobočku v severnom Slovensku, kde naša krajina hraničí s Poľskom. Z danej oblasti je rovnako problematická doprava do hlavného mesta a preto majú tamojší zákazníci bližšie k pobočkám konkurenčnej spoločnosti Elmat.

13.3 Prevzatie slabšieho konkurenta

Spoločnosť by svoje postavenie na trhu mohla posilniť tiež prevzatím, alebo splynutím (fúziou) so slabším konkurentom na trhu. Najlepším riešením by bolo splynutie s jednou so zahraničným firmou, čím by spoločnosť rozšírila svoju pôsobnosť aj v iných štátoch. Odporučila by som splynutie s Tyco Electronics s.r.o., ktorej produkcia je distribuovaná v 32 krajinách po celom svete. Pre konkurenčnú firmu by mala byť spolupráca so Sylex, s.r.o. atraktívna hlavne preto, že tento podnik vlastní **množstvo certifikátov** a tiež, že vzhľadom na kvalitu a cenu produktov, je táto spoločnosť schopná konkurovať aj významnejším značkám v odvetví, ktoré majú neporovnateľne dlhšiu tradíciu. Je teda jasné, že spoločnosť je perspektívnym spoločníkom, ktorý má snahu stále zlepšovať všetky procesy súvisiace s výrobou. Spojením s konkurenciou by firma síce stratila významného odberateľa, resp. dodávateľa, no získala by zákazníkov konkurenčnej firmy spolu s jej patentmi, technológiami a know – how.

13.4 Získanie patentu na výrobu špeciálneho výrobku

Ďalšou významnou príležitosťou pre podnik je získanie patentu na určitý výrobok, ktorý žiaden z jej konkurentov nemôže vyrábať. K jeho získaniu by spoločnosti mohlo pomôcť najmä to, že pri svojej činnosti neustále **inovuje svoje technológie a výrobky** a tiež využíva **know – how**. Vďaka týmto dvom silným stránkam je firma schopná konkurovať súperom, hoci zamestnáva oveľa menej pracovníkov a nie je rozšírená v toľkých štátoch sveta.

Dôležitým faktorom, ktorý sa tiež podieľa na možnosti získania patentu je tiež **kvalita vyrábaných výrobkov**. Spoločnosť Sylex, s.r.o. od počiatkov svojho podnikania kladie veľký dôraz a investuje mnoho finančných prostriedkov práve do zvyšovania kvality jednotlivých výrobkov, aby tak uspokojila požiadavky odberateľov čo najlepšie. Preto by práve takto mohla zúročiť svoje dlhoročné investície a získať prostredníctvom nich významnú konkurenčnú výhodu.

Na získanie patentu by spoločnosti mohla pomôcť spolupráca s niektorým z inovačných centier na Slovensku. V Bratislave sa na podporu inovácií v malých a stredných firmách, rovnako ako aj na ich financovanie špecializuje *Business and Innovation Centre (BIC), Bratislava s.r.o.* Táto spoločnosť tiež ponúka podporu a poradenstvo pri prenikaní na európske trhy prostredníctvom *Európskej siete podnikateľských a inovačných centier (EBN)* a európskej siete *Enterprise Europe Network*. Spolupráca s ňou by teda spoločnosti Sylex, s.r.o. mala pomôcť aj pri rozširovaní pobočiek do zahraničia.

13.5 Získanie dotácii z EÚ

Získanie špeciálneho patentu je však finančne náročné, preto by som k jeho získaniu spoločnosti radila využiť dotácie z Európskej únie. Spoločnosť tieto zdroje financovania v súčasnosti využíva veľmi málo, hoci je pravdepodobné, že by s ich získaním nemala problém. Tým, že by poukázala na skutočnosť, že je naozaj schopná využiť svoj **Ľudský faktor, technológie a znalosti v odvetví** na realizáciu nového špeciálneho projektu, oprostila by sa od finančného bremena a nový produkt by mohol uzrieť svetlo sveta v kratšom časovom horizonte.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo posúdiť konkurenčné prostredie na trhu, kde spoločnosť Sylex, s.r.o. realizuje svoju činnosť. Na základe týchto poznatkov sme chceli posúdiť celkovú konkurencieschopnosť spoločnosti a navrhnúť odporúčania, ktoré by jej pomohli pri zlepšovaní postavenia na trhu do budúcnosti.

Aby som mohla posúdiť konkurencieschopnosť zvolenej spoločnosti, bolo potrebné vykonať viaceré analýzy. V prvom rade som si definovala podniky, ktoré pre spoločnosť Sylex, s.r.o. predstavujú na trhu silného konkurenta. Ako konkurentov som si zvolila poľskú spoločnosť Elmat, švajčiarske Reichle & de Massari a Huber & Suhner, škótsky Brand Rex a internacionálnu Tyco Electronics, kde som sa ale sústreďovala najmä na jej českú pobočku. Rovnaké kritéria som ďalej posudzovala aj v benchmarkingu, kde som ale navyše pridelila týmto kritériám aj ich hodnoty podľa vplyvu a váhy podľa dôležitosti pre zákazníka. Z tejto analýzy som zistila, že sa spoločnosť Sylex, s.r.o. nachádza asi na strednej priečke v porovnaní s jej konkurentmi.

V nasledujúcej časti som posudzovala konkurencieschopnosť podniku z hľadiska PESTLE analýzy, v ktorej som skúmala politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické vplyvy vonkajšieho prostredia.

Bolo však tiež dôležité zistiť, do akej miery je spoločnosť Sylex, s.r.o. ovplyvnená silami, ktoré na ňu pôsobia. Preto som použila Porterov model piatich konkurenčných síl, kde som skúmala vplyv súčasných aj nových konkurentov, vyjednávaciu silu zákazníkov aj dodávateľov a substitúty. Práve posledná sila mi v tejto analýze vyšla ako najväčšia hrozba, pretože všetky podniky na danom trhu predávajú veľmi podobné výrobky. Hoci sa jedná o zákazkovú výrobu, kde sú prvoradé požiadavky zákazníka, aj tak je veľmi ťažké prísť na tomto trhu s niečím novým a jedinečným.

Ďalej som vypracovala SWOT analýzu, na základe ktorej som vytvorila IFE a EFE matice. IFE matica sa sústreďuje na hodnotenie vnútorných faktorov a EFE naopak na faktory vonkajšie. Z výsledkov týchto matíc som na záver zostrojila tiež SPACE maticu, pomocou ktorej som určila optimálnu stratégiu, ktorú by spoločnosť mala využiť. Záverom mojej práce boli definované možné návrhy na zlepšenie, ktoré podľa môjho názoru môžu byť aplikované do praxe. Teraz je už ale len na vedení spoločnosti, či budú tieto návrhy aj realizovať alebo nie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEPKEN, Craig A. *Mikroekonomie bez předchozích znalostí: [průvodce pro samouky]*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 296 s. ISBN 978-80-265-0037-7.

DOHNALOVÁ, Zuzana. *Mikroekonomie I: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7318-986-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FILKO, Martin. INŠTITÚT FINANČNEJ POLITIKY, Ministerstvo financií SR. *Prognóza vývoja ekonomiky SR na roky 2013 – 2017*. [b.r.], 45 s.

GIRMANOVÁ, Lenka a Vojtech MIKLOŠ. *Nástroje a metody manažérstva kvality*. Košice, 2009. ISBN 978-80-553-0144-0. Hutnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach.

HABALA, Daniel a Mária HOREHÁJOVÁ. *Podnikateľské stratégie, Porterove konkurenčné stratégie, ich obsah, prednosti a nebezpečenstvá*. Trnava, 2011. Referát. Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave. Vedoucí práce Prof. Inf. Peter Sakál, CSc.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 4., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, 573 s. ISBN 80-7261-150-x.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011, xvii, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

Interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o. 2013. [Bratislava]: Sylex, s.r.o.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšírené. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *A framework for marketing management*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2007, xxii, 360 s. ISBN 0-13-145258-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xix, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie*: 19. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2013, xxiv, 715 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-205-0629-0.

Elektronické zdroje:

Benchmarking. In: Miras.cz [online]. [b.r.] [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-13-benchmarking.doc

BLEHA, Branislav a Boris VAŇO. INŠTITÚT INFORMATIKY A ŠTATISTIKY BRATISLAVA. Prognóza vývoja obyvateľstva SR do roku 2025 (aktualizácia) [online]. Bratislava, 2007 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.infostat.sk/vdc/pdf/prognoza07.pdf>

Business to business (B2B) marketing. In: Webcreator. sk [online]. 2010 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.webcreator.sk/clanky/business-to-business-b2b-marketing>

Databáza SLOVSTAT. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. Tržby za vlastné výkony a tovar v priemysle podľa kategórií a špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví klasifikácie ekonomických činností SK NACE v tis. EUR, indexy (2008Q1 - 2013Q4) [online]. ©2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=95>

Demografické prostredie v marketingu. In: Euroekonom.sk [online]. [b.r.] [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/medzinarodny-marketing/demograficke-prostredie-v-marketingu/>

EFE matice (EFE Matrix). In: [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/efe-matice-efe-matrix>

Ekonomické prostredie v marketingu. In: Euroekonóm. sk [online]. [b.r.] [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/medzinarodny-marketing/ekonomicke-prostredie-v-marketingu/>

IFE matice (IFE Matrix). In: [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/ife-matice-ife-matrix>

Inflácia v SR, história rok 2008. In: Kurzy - online. sk [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy-online.sk/makroekonomika/inflacia/2008/>

Kultúrne prostredie v marketingu. In: Euroekonom.sk [online]. [b.r.] [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/medzinarodny-marketing/kulturne-prostredie-v-marketingu/>

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. Vybrané ukazovatele hospodárskeho a menového vývoja SR [online]. ©[b.r.] [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Statistika/VybrMakroUkaz/ZaklMakroUkaz/protected/ukazovatele_2014.pdf

Oligopol. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2013 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Oligopol>

PAVLŮ, Dušan. *IMK - Konkurence - 2*. Praha, 2010. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2010/N_IMK/um/3_-_IMK_-KONKURENCE.txt

PESTLE analýza. In: Management Mania [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/pestle-analyza>

Profil. *Sylex, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.sylex.sk/sk/profil.html>

SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU. Elektrotechnický priemysel [online]. ©[b.r.] [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/elektrotechnicky_priemysel.pdf

ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SR. Obyvateľstvo, rodiny a domácnosti [online]. ©2013 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=29761>

Technologické prostredie v marketingu. In: Euroekonom.sk [online]. [b.r.] [cit. 2014-01-30]. Dostupné z :<http://www.euroekonom.sk/marketing/medzinarodny-marketing/technologicke-prostredie-v-marketingu/>

TRACY, Brian. 4 Principles of Marketing Strategy. In: Youtube.com [online]. 2011 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=hZLMv5aexto>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

B2B	Business to business
EFE	External Factor Evaluation
EÚ	Európska Únia
HDP	Hrubý domáci produkt
NBS	Národná banka Slovenska
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legislative, Environmental
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SR	Slovenská republika
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Zb.	Zbierka
€	Euro (mena)

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1 Zisky spoločnosti Sylex, s.r.o. v rokoch 1995-2012 (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)</i>	43
<i>Graf 2 Zisk spoločnosti Sylex, s.r.o. v období 2005 – 2013(interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)</i>	55
<i>Graf 3 Vývoj tržieb divízie 26 - Výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov v rokoch 2008 – 2010 (vlastné spracovanie na základe údajov (Databáza SLOVSTAT. Štatistický úrad SR, ©2014)</i>	56
<i>Graf 4 Vývoj HDP a jeho predikcia v rokoch 2006 – 2016 (vlastné spracovanie na základe údajov(Národná banka Slovenska, ©[b.r.]), (Filko, 2014, s.19))</i>	57
<i>Graf 5 Vývoj miery nezamestnanosti v rokoch 2006 – 2013 (vlastné spracovanie na základe údajov(Národná banka Slovenska, ©[b.r.]))</i>	58
<i>Graf 6 Vývoj a predikcia inflácie v rokoch 2008 – 2017 (vlastné spracovanie na základe údajov (Filko, 2014, s. 25),(Kurzy-online.sk, 2008))</i>	59
<i>Graf 7 Priemerný vek obyvateľstva a jeho predikcia v rokoch 2007 -2025(vlastné spracovanie na základe (Bleha a Vaňo, 2007, s. 15))</i>	60

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Krivka dopytu na dokonale konkurenčnom trhu (Depken, 2013, s. 148)</i>	14
<i>Obrázok 2 Krivka dopytu pri monopole (Depken, 2013, s.165)</i>	17
<i>Obrázok 3 Vnútorné okolie podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.4)</i>	19
<i>Obrázok 4 Špecifické a všeobecné okolie podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 8)</i>	20
<i>Obrázok 5 Porterov diamantový model (Porterov diamantový model, 2010)</i>	25
<i>Obrázok 6 Prístupy ku konkurencii (Margetta, 2012, s. 39)</i>	27
<i>Obrázok 7 Päť síl (Margetta, 2012, s. 43)</i>	29
<i>Obrázok 8 Model benchmarkingu firmy Xerox (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.28)</i>	37
<i>Obrázok 9 Model benchmarkingu APQC (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.29)</i>	38
<i>Obrázok 10 Model benchmarkingu EFQC (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.31)</i>	39
<i>Obrázok 11 Organizačná štruktúra spoločnosti Sylex, s.r.o. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o)</i>	44
<i>Obrázok 12 SPACE graf (vlastné spracovanie)</i>	74

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Typy konkurencie (Mikoláš, 2005, s.68)	13
Tabuľka 2 Pôsobenie päť síl na ziskovosť podniku (Margetta, 2012, s. 46)	30
Tabuľka 3 Počet zamestnancov vo vybraných podnikoch (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.)	47
Tabuľka 4 Produkty a ceny výrobkov spoločnosti Sylex, s.r.o. (interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.).....	48
Tabuľka 5 Lokality jednotlivých konkurentov(interné doklady spoločnosti Sylex, s.r.o.).....	49
Tabuľka 6 Benchmarking spoločnosti Sylex, s.r.o. (vlastné spracovanie)	53
Tabuľka 7 Analýza vplyvu súčasnej konkurencie (vlastné spracovanie)	62
Tabuľka 8 Analýza vplyvu novej konkurencie (vlastné spracovanie)	63
Tabuľka 9 Vyjednávací sila zákazníkov (vlastné spracovanie).....	64
Tabuľka 10 Vyjednávací sila dodávateľov (vlastné spracovanie).....	65
Tabuľka 11 Analýza substitútov (vlastné spracovanie)	66
Tabuľka 12 SWOT analýza spoločnosti Sylex, s.r.o. (vlastné spracovanie).....	67
Tabuľka 13 IFE Matica spoločnosti (vlastné spracovanie).....	71
Tabuľka 14 EFE Matica spoločnosti (vlastné spracovanie).....	72

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Výrobky spoločnosti Sylex, s.r.o.
- P II Mapa sveta s označením pobočiek

PŘÍLOHA P I: VÝROBKY SPOLOČNOSTI SYLEX, S.R.O.



PŘÍLOHA P II: MAPA SVETA S OZNAČENÍM POBOČIEK

