

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

Analýza konkurenceschopnosti a
konkurenčních výhod společnosti
ZVS holding, a.s.

2005

František TOMŠA

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody. Teoretické poznatky o tejto téme boli zhromaždené v teoretickej časti. Následne boli tieto poznatky aplikované na spoločnosť ZVS holding,a.s. pomocou urobenia SWOT analýzy. Časťou tejto práce je aj konkurencieschopnosť zvoleného výrobku tejto spoločnosti. V závere je zhodnotené splnenie cieľov.

Abstrakt vo svetovom jazyku

This bachelor thesis is about subject of competitiveness and competitive advantage. Theoretic knowledge about this subject was collected in theoretic part. Afterwards this knowledge was applied on the company ZVS holding, Inc by making a SWOT analysis. Part of this thesis is also about competitiveness of chosen product of this company. Achievement of goals is estimated in the conclusion.

Srdečne ďakujem vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. Jaroslavovi Volochovi za odborné vedenie práce, jeho kolegiálny prístup a veľké množstvo rád a pripomienok. Ďalej by som chcel poďakovať odbornému konzultantovi zo spoločnosti ZVS holding, a.s. – pánovi Ing. Vladimírovi Ďurišovi za jeho čas a potrebné informácie. Nakoniec by som poďakoval celému kolektívu spoločnosti ZVS holding, a.s., ktorý mi bol vždy ochotný poskytnúť informácie.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENČNÁ VÝHODA Z TEORETICKÉHO HĽADISKA.....	9
1.1 HOSPODÁRSKA SÚŤAŽ V TRŽNEJ EKONOMIKE	9
1.1.1 Systém tržného hospodárstva.....	9
1.1.2 Vymedzenie hospodárskej súťaže.....	11
1.1.3 Súťažiaci.....	12
1.2 RIADENIE MARKETINGOVEJ ČINNOSTI	14
1.2.1 Vonkajšie a vnútorné činitele marketingu	14
1.2.2 SWOT analýza	17
1.3 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ.....	17
1.3.1 Konkurencia	17
1.3.2 Konkurencieschopnosť.....	19
1.3.3 Konkurenčné prostredie	21
1.3.4 Konkurenti.....	21
1.3.5 Konkurenčná výhoda	22
1.3.6 Konkurenčná stratégia.....	24
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	33
2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENČNÉ VÝHODY SPOLOČNOSTI ZVS HOLDING, A.S.....	34
2.1 VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI.....	34
2.1.1 Predmet činnosti.....	35
2.1.2 Stručná história podniku	35
2.1.3 Súčasná podnikateľská štruktúra v areály PP ZVS.....	36
2.1.4 Organizačná štruktúra	38
2.1.5 Štruktúra výroby.....	39
2.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRMY	41
2.2.1 Konkurenti.....	41
2.3 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI ZVS HOLDING, A.S.	43
2.3.1 Vonkajšie prostredie.....	43
2.3.2 Vnútorné prostredie.....	45
2.3.3 Tabuľka SWOT analýzy	48
2.4 KONKURENČNÉ VÝHODY SPOLOČNOSTI.....	49
2.4.1 Vysoká konkurencieschopnosť výrobkov	49
2.4.2 Veľmi schopný management.....	49
2.4.3 Vlastný výskum.....	49
2.4.4 Marketing	50
2.4.5 Kvalita	50
2.4.6 Diferenciácia výrobkov	50
2.4.7 Manažment, majiteľ – jedna osoba	50
2.4.8 Ľudské zdroje	51

2.4.9	Ziskové dcérske spoločnosti	51
2.4.10	Priemyselný park.....	51
2.4.11	Tradícia značky ZVS.....	52
2.5	ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI VÝROBKU ZVS HOLDING, .A.S.....	52
2.5.1	Technické parametre	52
2.5.2	Nákres	53
2.5.3	Výhody	54
2.5.4	Nevýhody	55
2.5.5	Cena a predajnosť.....	55
2.5.6	Zhodnotenie.....	55
2.6	CELKOVÉ ZHODNOTENIE A MOŽNOSTI ZDOKONALENIA SÚČASNÉHO STAVU V SPOLOČNOSTI ZVS HOLDING, A.S.	56
2.6.1	Prednosti.....	56
2.6.2	Nedostatky.....	56
2.6.3	Možnosti zlepšenia súčasného stavu.....	57
ZÁVER.....		58
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		59
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....		60
ZOZNAM OBRÁZKOV		61
ZOZNAM TABULIEK		62
ZOZNAM PRÍLOH.....		63

ÚVOD

Súčasným trendom vo vývoji svetového trhu sú rýchlo meniace sa požiadavky na všetky podniky v ňom pôsobiace. Tento trend platí aj pre slovenský trh a slovenské podniky, pretože, keď Slovenská republika 1.5. 2004 vstúpila do Európskej únie, aj slovenský trh prekročil hranice Slovenskej republiky. Takisto ako slovenské spoločnosti vstúpili do Európskej únie a poť ažmo do sveta, aj svetové podniky majú teraz prístup na Slovensko. Tento prienik bol ešte viac urýchlený znížením dane z príjmu, čo viacero svetových spoločností využilo a vybudovalo svoje podniky na našom území. Tento fakt má svoje pozitívne aj negatívne stránky. Medzi pozitívne stránky patrí prísun najnovších technológií a množstvo nových pracovných miest. Negatívnou stránkou je konkurencia slovenským podnikom.

Tému svojej bakalárskej práce, analýza konkurencieschopnosti a konkurenčných výhod spoločnosti ZVS holding, a.s., som si vybral, lebo si myslím, že konkurencieschopnosť po vstupe do Európskej únie ešte sa stala ešte dôležitejšou, lebo v rámci skoro celej Európy je konkurenčný boj ešte silnejší.

Po roku 1989, keď sme prešli zo systému štátom riadeného hospodárstva na systém tržného hospodárstva, veľa veľkých štátnych spoločností strojárkeho priemyslu prišlo do veľkých problémov spojených s touto zmenou. Jedinou možnosťou bola privatizácia a následná reštrukturalizácia. Niektorým podnikom sa to podarilo, ako napríklad ZVS holding, a.s. alebo Železiarne Podbrezová, iným ale nie, ako napríklad ZŤS Dubnica nad Váhom.

V súčasnosti prevláda presvedčenie, že iba malé a stredné firmy sú schopné flexibility a tým aj vyhovieť požiadavkám trhu. S týmto tvrdením nesúhlasím a preto som si pre moju analýzu vybral spoločnosť ZVS holding, a.s., čo je veľká spoločnosť, ktorá bola dlho spravovaná štátom a aj po odštátnení mala problémy. V súčasnosti je už štyri roky zisková.

A toto je aj mojím hlavným cieľom, ukázať, že aj podnik, ktorý bol dlho odkázaný na štát, dokáže byť v súčasnosti konkurencieschopný nielen na Slovensku ale aj v zahraničí.

Mojím vedľajším cieľom bolo nájsť konkurenčné výhody, ktoré má táto spoločnosť a ktoré jej zaistujú jej dobré postavenie na trhu a ziskovosť v posledných rokoch.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIESCHOPNOST A KONKURENČNÁ VÝHODA Z TEORETICKÉHO HĽADISKA

V tejto časti sa budem snažiť vybrať z teoretických prameňov pojmy, ktoré určujú tému konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody. Mojim cieľom je presne definovať dôležité pojmy a tým vytvoriť teoretický podklad pre analytickú časť.

1.1 Hospodárska súťaž v tržnej ekonomike

Hospodárska súťaž : Súperenie fyzických a právnických osôb v hospodárskej oblasti s cieľom dosiahnuť hospodárskeho prospechu. Súťažiaci majú právo svoju súťažnú činnosť slobodne rozvíjať a k hospodárskej súťaži sa združovať. Účastníci hospodárskej súťaže sú povinný dbať právne záväzných pravidiel hospodárskej súťaže a nesmú účasť v súťaži zneužívať. Jednanie súťažiacich nesmie byť v rozpore s dobrými mravmi súťaže a nesmie privodiť (ani byť spôsobilé privodiť) škodu iným súťažiacim alebo spotrebiteľom – potom by šlo o nekalé súťažné jednanie a nedovolené obmedzovanie hospodárskej súťaže.

1.1.1 Systém tržného hospodárstva

Systém tržného hospodárstva je predovšetkým rozmanitý a stále sa rozvíjajúci súbor kompromisov a východísk (niekedy z núdze), v ktorom je relatívny dostatok:

- ❖ voľnosti (vládne zásady sú orientované na zlepšovanie konkurenčných podmienok trhu)
- ❖ súkromného vlastníctva
- ❖ slobody
- ❖ informácií
- ❖ hospodárskych podnetov

Pre tržné subjekty znamená, že sú schopné určovať podstatné, hybné smery vývoja ekonomiky, spoločnosti.

Systém tržného hospodárstva nie je Laissez faire, laissez passer:

- ❖ existuje tu veľké množstvo pravidiel, a tým aj obmedzení
- ❖ tieto pravidlá a obmedzenia sú v rôznych krajinách rozličné a postupne sa rozširujú
- ❖ väčšina tržných ekonomík zmiešava verejný a súkromný sektor; pomer oboch sektorov je v rôznych krajinách individuálny
- ❖ väčšina krajín tržnej ekonomiky operuje rozličnými tarifami a importnými obmedzeniami (čiastkovými bariérami); pritom existuje integračná snaha dosiahnuť stavu, v ktorom sa bude obchodovať so spoločnými vonkajšími tarifami

Laissez faire, laissez passer: Zásada, heslo ekonomického liberalizmu („ponechajte veciam voľný priebeh); požiadavka, aby sa štát nemiešal do hospodárskeho života a ponechal hospodárstvo voľnej, neobmedzenej hre ekonomických síl, trhu, konkurencii.

Systém tržného hospodárstva nie je založený na všeobecne rozšírenej a prijímanej ekonomickej teórii (alebo hospodárskej filozofii):

„je skôr prakticistný, spontánne vzniknutý, jeho fungovanie vysvetľuje veľa ekonomických škôl, teórií; školy sa od seba odlišujú a praktický manažéri sa k nim stavajú prevažne skepticky (a uvedená skepsa sa prehlbuje).

Základom systému tržného hospodárstva je hospodárska súťaž.

Slávny je Schumpeterov výrok o tom, že „tržný systém je sústava bohatstva motívov, ktorá je neprekonateľná v jednoduchosti a sile; prísluby bohatstva a hrozby chudoby, ktoré ponúka, plní s nemilosrdnou dochvilnosťou...sú adresované schopnostiam, energii a schopnosti pracovať...” (Schumpeter, J.A.: Capitalism, Socialism and Democracy. London 1942).

Otvorená hospodárska súťaž je často agresívna alebo brutálna; preukázala svoju funkčnosť v orientácii alebo riešení problémov okamžitých alebo krátkodobých; pre anticipáciu globálnych trendov nie je produktívna, často sa prejavuje deštruktívne špekulačné chovanie.

V praktickej ekonomickej premávke absentujú riešenia, ktoré sú výlučne zakotvené v trhu, spoliehajú iba na trh. Tradičné produktívne ekonomiky majú prepracované zmiešané hospodárstvo; majú tiež vyvinutú sústavu zásad, pravidiel obmedzení a podpôr pre súkromný sektor (ziskovú aj neziskovú sféru). Tržná reflexia reality nie je a nemôže byť sama o sebe perspektívna; nevyrieši záležitosti zdrojov spoločného vlastníctva.

Vedľa daní, výdajov a transferov je regulácia jedným z nástrojov vládnej hospodárskej politiky pri ovplyvňovaní ekonomických aktivít osôb.

Hlavnými ekonomickými funkciami vlády v ekonomike je vytváranie právneho rámca tržnej ekonomiky; ďalej stanovenie makroekonomickej stabilizačnej politiky, ovplyvňovanie alokácie zdrojov s cieľom zvýšiť ekonomickú efektívnosť a uskutočňovanie programov ovplyvňujúcich rozdeľovanie dôchodkov. Právny rámec vymedzujúci pravidlá ekonomickej hry zásadne pôsobí na ekonomickú aktivitu hospodárskych subjektov; jeho súčasťou sú pravidlá stanovené pre hospodársku súťaž.

Legislatívne maximy regulujú pôsobenie tržných síl: existujú protitrustové a protidumpingové konvencie, dohody o poctivom obchode, úvere apod.

Regulačný systém je motivovaný predovšetkým ako podpora ekonomického rastu, zároveň má však aj etický rozmer.

1.1.2 Vymedzenie hospodárskej súťaže

Pojem hospodárska súťaž a jeho vymedzenie sú, v súvislosti s tvorbou tržného hospodárstva, podstatné.

Obchodný zákonník vyhlasuje základné pojatie úpravy postihu jednaní pri nekalej súťaži; podľa neho je jednanie nekalej súťaže jednou z dvoch základných podstát zneužívania slobody hospodárskej súťaže. Druhou podstatou takéhoto zneužívania je nedovolené obmedzovanie hospodárskej súťaže, ktoré upravuje zvláštny zákon o ochrane hospodárskej súťaže (môžeme o označiť ako zákon protimonopolný).

Povaha zneužitia slobody hospodárskej súťaže je tak obom skupinám spoločná a má základný význam aj pre prax.

Postih jednaní prvej skupiny vychádza zo spoločenskej spotreby ochrániť dobré mravy hospodárskej súťaže (etiky); postih jednaní druhej skupiny je nutný pre zachovanie existencie a potrebného rozsahu funkčne schopnej hospodárskej súťaže. Obe skupiny od

seba nie sú prísne a presne oddelené, lebo konkrétne jednanie zamerané proti hospodárskej súťaži môže byť nekalým súťažným jednaním aj nedovoleným obmedzovaním hospodárskej súťaže.

1.1.3 Súťažiaci

Súťažiaci sú fyzické aj právnické osoby, ktoré saúčastnia hospodárskej súťaže. Ide spravidla o podnikateľov; súťažiaci však nemusia byť iba podnikatelia.

Osoba fyzická: Pojem označujúca právnu subjektivitu (oprávnenie byť účastníkom právnych vzťahov) jednotlivca; rozlišuje sa spôsobilosť k právam a povinnostiam a spôsobilosť k právnym úkonom.

Osoba právnická: Ide o historický právny termín označujúci právnu subjektivitu (oprávnenie byť účastníkom právnych vzťahov) organizačného útvaru, organizácie; tie vystupujú v právnych vzťahoch svojím menom, ako autonómny nositelia práv a povinností. Hlavnými znakmi právnickej osoby sú majetková samostatnosť, výlučná majetková zodpovednosť, vymedzená majetková organizácia, názov (obchodné meno) a sídlo. Právne predpisy môžu stanoviť, že za záväzky právnickej osoby odpovedajú subsidiárne niektoré fyzické osoby (napríklad spoločníci obchodnej spoločnosti); primárna majetková zodpovednosť však leží na právnickej osobe. Vznik právnickej osoby je viazaný na zápis do obchodného registra. Právnické osoby môžu byť verejnoprávne (vzniklé podľa noriem verejného práva) a súkromoprávne (vzniklé podľa noriem práva súkromného).

Ako súťažiaceho, hospodárskeho súťažiaceho, je nutné chápať nielen podnikateľa, ale aj napríklad súkromného poľnohospodára, príslušníka slobodného povolania (advokáta, komerčného právnika, lekára), voľne tvoriaceho umelca, znalca, tlmočníka, ale tiež neziskové právnické osoby a nadácie, teda všetky subjekty spoločenského života, ktoré môžu do hospodárskych vzťahov vstúpiť.

Súťažiaci, účastníci hospodárskej súťaže musia dodržiavať dobré mravy hospodárskej súťaže. S pojmom dobré mravy operuje občiansky aj obchodný zákonník:

- ❖ dobré mravy sa dajú chápať aj v zmysle etickom

- ❖ výkon práv a povinností vyplývajúcich z občianskoprávných vzťahov nesmie bez právneho dôvodu zasahovať do práv a oprávnených záujmov iných a nesmie byť v rozpore s dobrými mravmi.

Do popredia hospodárskej súťaže tak vystupujú dobré mravy, respektíve princíp dobrých mravov pre posudzovanie chovania súťažiacich v hospodárskej súťaži; ide o pojem flexibilný – čo sú dobré mravy zákony nestanovujú, ide o maximum morálneho charakteru prenikajúcu právnym rádom, ktorá je vymedzovaná vždy s ohľadom na konkrétnu situáciu.

Podstatná je rovnosť hospodárskych príležitostí: demokratická spoločnosť v tomto zmysle spočíva:

- ❖ na zásade rovnosti politických práv, ktorá je ústredná (volebné právo, súdne jednanie, sloboda slova, sloboda svedomia, sloboda politického a náboženského života)
- ❖ na princípe rovnosti ekonomických príležitostí, rovnakej príležitosti v hospodárskej súťaži (príležitosť hrať ekonomickú hru s rovnakými pravidlami na rovnakom ihrisku – Samuelson), vrátane príležitosti k vzdelaniu, odbornej príprave, k dosiahnutiu ľubovoľného pracovného miesta apod. [7]

1.2 Riadenie marketingovej činnosti

Úspešnosť firmy závisí veľkou mierou na jej schopnosti sa neustále prispôsobovať rýchlo sa meniacim podmienkam trhu. Tiež marketing a s ním spojené činnosti, ktoré podnik alebo organizácia vykonáva, podliehajú systematickému riadeniu, ktoré smeruje k zaisteniu zhody medzi cieľmi a zdrojmi organizácie na jednej strane a príležitosťami a obmedzeniami, ktoré prináša trh, na strane druhej. Riadenie marketingových činností tak vlastne zaisťuje prepojenie podmienok trhu a ekonomických záujmov firmy. Jeho rozbor umožňuje porozumieť šírke a vzájomnej súvislosti aktivít spojených s realizáciou marketingu v podnikoch alebo organizáciách.

1.2.1 Vonkajšie a vnútorné činitele marketingu

Ciele organizácie, aj ciele v oblasti marketingu sú ovplyvňované vonkajšími a vnútornými činiteľmi.

Vonkajšie činitele

Vonkajšími činiteľmi marketingu rozumieme také faktory, ktoré pôsobia mimo firmu a ovplyvňujú jej činnosti málo kontrolovateľným spôsobom. Sú nimi hlavne činitele demografické, ekonomické, politicko-právne, prírodné a technologické.

Demografické činitele

Vzhľadom k tomu, že predmetom záujmu veľkej časti marketingu je spotrebiteľ (jedinec, domácnosť alebo iná skupina osôb), sú pre marketing nenahraditeľným zdrojom informácií demografické štúdie. Podstatné sú hlavne také charakteristiky populácie, ako sú rozsah, veková štruktúra, priestorové rozmiestnenie, vzdelanie, a ďalej charakteristiky trendov vo vývoji pôrodnosti a úmrtnosti, migračné tendencie, zmeny v modeli rodiny a štýle života a podobne. Demografické charakteristiky sú dôležitým nástrojom, užívanom pri konštrukcii odhadu maximálnej veľkosti trhu daného výrobku alebo služby, pri odhadoch tempa rastu tohto trhu a pri zostavovaní dlhodobých prognóz vývoja spotreby daného produktu.

Ekonomické činitele

Nedeliteľnou charakteristikou spotrebiteľa je kúpna sila, ktorá je daná jeho súčasným príjmom, úsporami, možnosťou získať úver a cenami. Preto by mali pracovníci marketingu sledovať vývoj takých ekonomických charakteristík, akými sú vývoj nominálnych

a reálnych miezd, vývoj životných nákladov, index spotrebiteľských cien, výška úspor pripadajúcich na jedného obyvateľa, miera nezamestnanosti, miera inflácie a charakter hospodárskeho cyklu. Tieto činitele významne ovplyvňujú kúpnu silu obyvateľov a ich znalosť je užitočná pre odvodenie súčasného kúpyschopného dopytu aj pre odhad vývoja kúpyschopného dopytu.

Politicko-právne činitele

Pri svojom pôsobení musí firma rešpektovať zákony a ostatné právne predpisy, ktoré regulujú spôsob komunikácie s dodávateľmi aj so spotrebiteľmi, ktoré ukladajú výrobcovi povinnosť poskytovať predpísané informácie o produkte, prípadne ktoré vymedzujú záväzky firmy voči je spotrebiteľovi, spoločnosti a štátu, zamestnancom, životnému prostrediu a tak ďalej. Vedľa oficiálnych ustanovení činnosť podniku usmerňovaná tiež tlakom zo strany záujmových, občianskych, politických a ďalších formálnych aj neformálnych zoskupení.

Prírodné a technologické činitele

Vonkajšie prostredie pôsobí na firmu tiež prostredníctvom prírodných podmienok; rozmanité obmedzenia vyplývajú napríklad z klimatických podmienok či geografických pomerov, nerastného bohatstva zeme, pôdných pomerov apod. Významnú rolu hrajú dostupnosť a cenové relácie výrobných zdrojov a stupeň vyspelosti ekonomiky pokiaľ ide o úroveň vedecko-technického rozvoja a uplatňovaných technológií.

Ostatné vonkajšie činitele

Okrem týchto všeobecných vonkajších činiteľov je podnik v kontakte s radou ďalších hospodárskych organizácií – organizáciou dodávateľskou, prepravnou, skladovacou a organizáciou obchodnou. Firma tiež spolupracuje s reklamnými agentúrami a s inštitúciami, ktoré poskytujú rozmanité služby – napríklad služby finančné a konzultačné alebo marketingový výskum. Firma sa v neposlednej rade stretáva s konkurenčnými organizáciami a ďalšími vonkajšími činiteľmi.

O-T analýza

Rozbor vonkajších činiteľov, ktoré predstavujú príležitosti a hrozby ďalšieho rozvoja firmy, býva označovaný ako tzv. O-T analýza (z anglického „Opportunities and Threats Analysis“). O-T analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré môžu podniku priniesť výhody nad ostatnými účastníkmi ekonomickej súťaže. Súčasne

tiež núti k zamysleniu nad problémami, ktorým bude firma čeliť vo viac alebo menej vzdialenej budúcnosti.

Vnútorne činitele

Pri stanovení cieľov a všetkých nadväzujúcich fáz riadenia marketingovej činnosti je rovnako dôležitý rozbor vnútorných činiteľov. Týmto termínom sa označujú vnútropodnikové faktory, ktoré súvisia s hospodárskou činnosťou firmy a sú firmou bezprostredne ovplyvniteľné. Vnútorne a vonkajšie činitele sú vo vzájomnej interakcii. Vnútornými činiteľmi sú hlavne súvislosti finančné, technologické, personálne a organizačné.

Finančné činitele

Finančnými činiteľmi sa rozumie celková finančná situácia firmy, množstvo prostriedkov a ich rozvrhnutie na konkrétne výrobky a služby firmy.

Technologické činitele

Činnosť firmy je do určitej miery ohraničená kapacitou strojového parku a výrobných plôch, viacúčelovosti strojného zariadenia, nákladmi, dostupnými technológiami, požiadavky na ochranu životného prostredia a tak ďalej.

Organizačná štruktúra podniku a personálne vzťahy

Riadenie marketingovej činnosti musí nepochybne vychádzať zo znalostí takých organizačných záležitostí, akými sú hierarchické usporiadanie právomocí, vymedzenie zodpovednosti a stanovenie úloh, pravidiel komunikácie a poriadok organizácie a pracoviska. Pružnosť riadenia a kontrola procesu riadenia marketingových činností veľmi závisia na miere koncentrácie právomocí. Významným vnútorným faktorom sú tiež medziľudské vzťahy, ochota spolupracovať a jednota záujmu zamestnancov, smerujúcich v ideálnom prípade k plneniu cieľov organizácie.

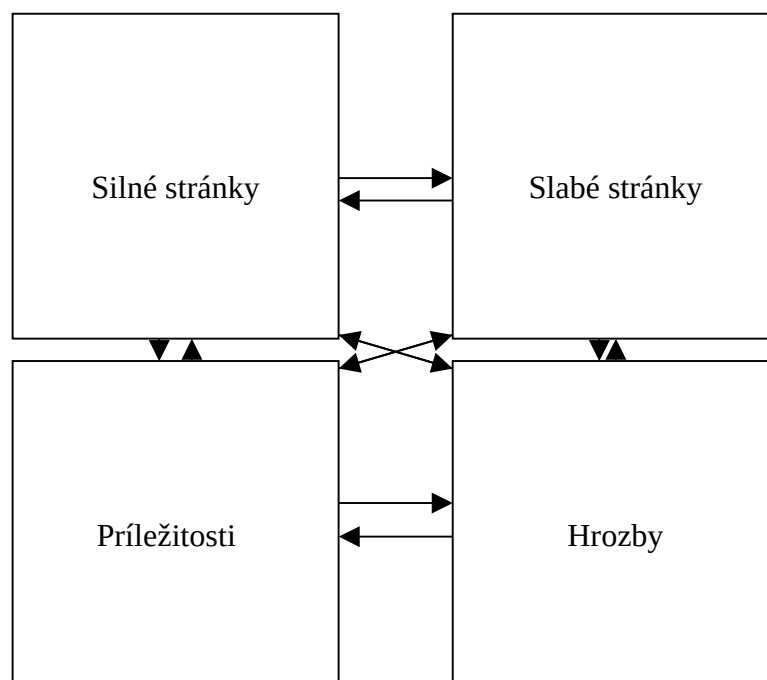
S-W analýza

Hodnotenie vplyvov vonkajších činiteľov, robené so zámerom stanoviť ciele organizácie, musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Nástrojom takéhoto rozboru je tzv. S-W analýza (podľa anglického „Strengths and Weaknesses Analysis“), ktorá spočíva v presnom vymedzení silných a slabých miest firmy. Výsledky tejto analýzy ovplyvňujú

zásadným spôsobom ďalšie rozhodovacie procesy spojené s riadením marketingovej činnosti - stanovenie cieľov, rozmiestňovanie zdrojov a každodenná činnosť podniku.

1.2.2 SWOT analýza

Ustáleným termínom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov sa stala tzv. SWOT analýza, ktorá je vlastne kombináciou vyššie uvedenej analýzy S-W a O-T. Úlohou SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady firmy k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť rozboru aj vonkajšie príležitosti a obmedzenia diktované trhom. [5]



Obr. 1. Tabuľka SWOT analýzy podľa zdroja [5]

1.3 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Toto sú dva najhlavnejšie faktory, ktoré určujú úspech spoločnosti na trhu. Konkurencia určuje silu protivníkov na tomto trhu a konkurencieschopnosť určuje silu vlastnú.

1.3.1 Konkurencia

Výraz „konkurencia“ môže mať veľký počet pojmových obsahov, od prostej súťaže v čomkoľvek po tú konkurenciu, ktorú budeme sledovať, konkurenciu v kapitalistickej tržnej ekonomike.

Tržná ekonomika dosahuje svojich výkonov jednak tým, že neustále zvažuje ekvivalent medzi vloženým a získaným kapitálom, ale tiež tým, že rovnako stále stavia jednotlivé ekonomické subjekty proti sebe a z ich stretávania vyvodzuje budúci pohyb.

Konkurencia je neodmysliteľným, večným sprievodcom kapitálu. Až v konkurencii sa obnažujú zákonitosti produkcie založené na kapitále. Konkurencia zákonitosti kapitálu netvorí, ale poskytuje im javovú formu. Poznávanie konkurencie je teda významné pre štúdium celého kapitalistického produkovania.

Dá sa predstaviť kapitalistická výroba alebo obchod bez konkurencie? Môže to nastať v prípade štátneho kapitalizmu alebo pri hrubých poruchách, aké vyvolávajú vojny a prírodné katastrofy. Sú to v histórii kapitálu marginálne javy a dokresľujú existenciu konkurencie.

Konkurencia nestojí, je to veľmi dynamický jav, naberá nové a nové rysy. V priebehu práve minulého 20. storočia nabrala konkurencia na intenzite. Forma korporácie, tj. združeného vkladateľského kapitálu s obmedzenou zodpovednosťou pre vkladateľa, viedla k závažnému zväčšeniu koncentrácie kapitálu. Roku 1905 vznikol prvý podnik-miliardár (merané v amerických dolároch) – huta U.S. Steel v Pittsburghu. Na konci storočia najväčšie korporácie dosahovali obratu okolo až 200 miliárd amerických dolárov. Zo stovky najväčších podnikov sveta 95 bolo korporácií. Neustále pribúda konkurujúcich si podnikov a rovnako nepretržite sa do konkurenčného zápasu zapájajú mocnejšie produktívne sily, podnikateľské riadenie (management) prepracováva stratégiu a taktiku tohto zápasu. Podniky sa učia odolávať, posilovať a rozvíjať sa v konkurencii, ktorá by im predtým pripadala ničivá.

Superkonkurencia

Odborníci, ktorí sa zaoberajú konkurenciou, pozorovali od zhruba osemdesiatich rokov, ako ostrá konkurencia premeňuje arénu trhov a rivalitu veľkých podnikov. Zistili, že konkurencia spôsobuje nemalo javov, ktoré ekonomická myšlienková tradícia už nedokáže vysvetliť. Je to stará známa konkurencia ale i tak natoľko nová, že sa jej už staré meno nehodí. Hľadali teda pomenovanie, ktoré by vyjadrovalo jak kontinuitu, tak novotvary konkurencie. Z ich diel vychádzal slovník s výrazmi ako superkonkurencia, hyperkonkurencia, ultrakonkurencia, megakonkurencia a ďalšie. (Superkonkurencia a hyperkonkurencia sa potom viac menej ustálili.)

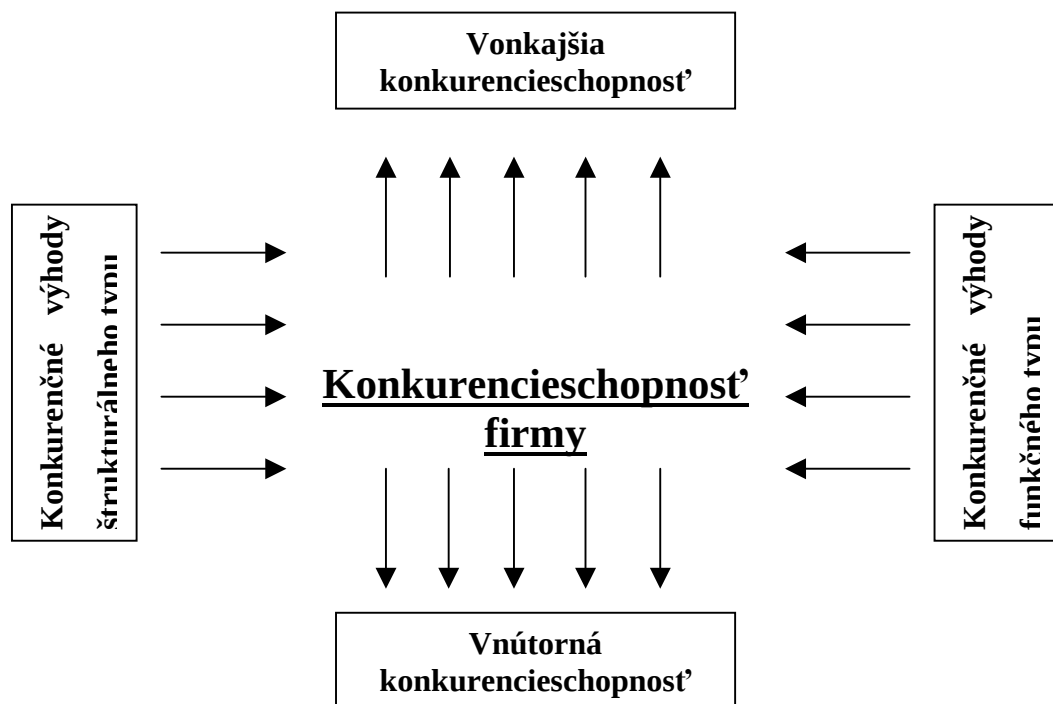
Superkonkurencia premenila celé podnikateľské prostredie, produktívne procesy (tvorbu hodnoty) aj kritéria úspechu podnikania. A to v takej miere, že by jednotlivé príklady nestačili premenu zobrazit'.

Do novej polohy sa posúva takmer všetko. Ekonomika ako celok rozhodne postúpila od dopytovej po ponukovú, kritérium nie je iba prostý zisk, ale pridaná hodnota (k vynaloženému kapitálu), merítka byznysu nabrali globálne dimenzie, medzi produkcie sa presadzuje predovšetkým znalosť a inteligencia, rastú platy podnikateľov, vrcholových manažérov, špičkových odborníkov, klesajú platy a mzdy ostatných, vyjednávacia taktika „win-win“ postupuje smerom k „winner takes all“. Zo starej podnikateľskej ekonómie a managementu nezostáva kameň na kameni. Netrvalo dlho, ale aj prevratná superkonkurencia začala naberať novú podobu. Predtým sa o superkonkurencii pojednávalo ako o rivalite jednotlivých viac menej rovnocenných podnikov na rovnakom trhu. Medzitým však pokročili produktívne sily, ktoré unášajú konkurenciu a aj jej vyšší stupeň – superkonkurenciu ďalej. Najväčšie a najvýkonnejšie „megapodniky“, obvykle v oligopolných zväzkoch, operujú v globálnych priestoroch, osvojujú si najnovšie poznatky vedy, menia svoje technológie, pracujú s informatickými vymoženosťami „novej ekonomiky“, menia sa v „znalostné podniky“ a tak ďalej. Ich ofenzívna superkonkurencia je zase iná. Nestretávajú sa iba s jednotlivými konkurentmi, ale zaberajú celé segmenty a uskupenia trhu, na ktorých dominujú, kde nikoho nevpustia s viac menej diktujú ekonomické pomery. Počínajú si ako mocné armády, neusilujú iba o jednotlivé víťazné boje, ale zaberajú celé veľké územia, na ktorých platí ich nadvláda. Uplynie ešte dlhý čas, než sa tieto pomery dostatočne rozšíria. Predné svetové podniky sú ale už v nich, pokračujú po línii superkonkurencie a dosahujú neslýchaných výnosov. Keby sme vzali ekonomické entity všetkého druhu a zoradili ich podľa veľkosti, potom by v prvej stovke bola zhruba polovica národných ekonomík a druhá už ekonomika predných korporácií. Predné svetové korporácie dnes s počtom zamestnancov v merítku do 200-300 tisíc dosahujú ekonomického produktu niekoľkokrát väčšieho než naša republika. [10]

1.3.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je pozitívna vlastnosť konkurenta a jeho výsledný prejav interakcie s radou a spektrom konkurentov v konkurenčnom prostredí. Konkurencieschopnosť je tak faktorovým a vektorovým výsledkom pôsobenia konkurenčných síl konkurentov v konkurenčnom prostredí. Konkurencieschopnosť nie je v ekonomickej teórii definovaná

jednoznačne. Rozmanitosť definícií vychádza z odlišnej miery mikroekonomického alebo makroekonomického uhlu pohľadu. [10] Konkurencieschopnosť treba všeobecne chápať ako vlastnosť firmy, ktorá jej umožňuje dosahovať úspechy v konkurenčnom prostredí. Zodpovedným za rozvoj konkurencieschopnosti je management firmy, ktorého každá aktivita ovplyvňuje určitou mierou jej úroveň. Z tohto dôvodu treba rozlišovať vnútornú a vonkajšiu konkurencieschopnosť, teda konkurencieschopnosť dosiahnutú, rozvíjanú a najviac sa prejavujúcu predovšetkým vo vnútri firmy, respektíve vo vzťahu firmy a okolia. Toto rozlíšenie sa považuje za dôležité práve z praktického hľadiska zapojenia managementu. Ide o to, že pre dosiahnutie konkurencieschopnosti musí firma zvládnuť ako aktivity vonkajšie (napríklad obchodná činnosť), tak aj vnútorné (napríklad personálna činnosť). [12]



Obr. 2. Konkurencieschopnosť firmy podľa zdroja [12]

1.3.3 Konkurenčné prostredie

Ako konkurenčné prostredie je definovaný časový rez priestorom našej planéty, kde prebieha vzájomné interaktívne pôsobenie dvoch živých objektov alebo subjektov (konkurentov), ktoré sa snažia v danom čase a priestore realizovať rovnakú alebo podobnú činnosť, majú rovnaké alebo podobné ciele a používajú rovnaké alebo podobné metódy k ich dosiahnutiu. Konkurenčné prostredie podľa tejto definície je priestorom, kde pôsobí v časovej funkcii silové vektorové polia dvoch alebo viacerých objektov alebo subjektov.

V ekonomickom pojatí konkurenčné prostredie vytvára umelé mantinely ihriska, kde v čase a priestore s maximálnou vytrvalosťou súťažia a bojujú podnikateľské subjekty o dosiahnutie čo najvyššej efektívnosti a úspešnosti pri realizácii ekonomických, obchodných a iných operácií, smerujúcich k dosiahnutiu jednak zisku a jednak uspokojenia z podnikateľských či iných aktivít. Konkurenčné prostredie má však aj nezastupiteľnú rolu sudcu, ktorý určuje víťaza a úspešné a efektívne subjekty a diferencuje ich od porazených, menej úspešných a neefektívne subjekty. [2]

1.3.4 Konkurenti

Iba výnimočne pôsobí nejaká firma na trhu osamotene. Obvykle súperí s veľkým množstvom konkurentov. Každý z týchto konkurentov musí byť identifikovaný, sledovaný a porazený lepšou taktikou. Tým je možné naďalej si udržať priazeň zákazníkov.

Konkurenčné prostredie nezahrňuje iba ďalšie firmy, ale aj radu iných základných vecí. Najlepší spôsob, ako pochopiť plný rozsah konkurencie, je, ak firma zaujme hľadisko kupujúceho. Ako premýšľa kupujúci o tom, čo si kúpiť? Predpokladajme, že určitá osoba tvrdo pracovala a potrebuje odpočinok. Táto osoba si položí otázku : „Čo by som si tak prial?“ Medzi možnosťami, ktoré ju napadnú, je spoločenská zábava, cvičenie a jedlo. Tieto možnosti nazývame konkurencia prianí. Predpokladajme, že najvýraznejším prianím tejto osoby je niečo zjesť. Potom prichádza otázka : „Čo chcem jesť?“ Zmienená osoba má chuť na rôzne potraviny - na chipsy, cukrovinky, sušienky a ovocie. Túto konkurenciu nazývame konkurencia druhov, a to preto, že predstavujú rôzne základné spôsoby, ako uspokojiť tú istú potrebu. Predpokladajme, že sa naša osoba rozhodne pre cukrovinky. Potom si položí otázku : „Aký typ cukroviniiek chcem?“ A napadajú ju rôzne druhy sladkostí, napríklad čokoládové tyčinky, škoricové cukrovinky a tvrdé cukríky. Tieto druhy cukroviniiek predstavujú konkurenciu foriem. Konečne, ak sa zákazník rozhodne pre

čokoládovú tyčinku, prídu mu na myseľ rôzne značky - Hershey, Nestlé a Mars. Tie potom nazývame konkurenciou značiek.

Týmto spôsobom môžu obchodníci spoločnosti Hershey určiť všetkých konkurentov, ktorý stoja v ceste predaja väčšieho množstva ich výrobkov. Vedúci pracovníci však majú väčšinou snahu sa v prvej rade zamerať na konkurenciu značiek a na úlohu vybudovať preferenčné postavenie ich značky. Hershey si praje, aby sa ňu pozeralo ako na firmu číslo jedna v predaji cukroviniek. Vedúci pracovníci strávia mnoho času a úsilia, aby sa ich cukrovinky umiestnili na prednom mieste medzi ostatným značkami, pri reprezentovaní dobrej kvality a ceny. Hershey v prvej rade spolieha na kvalitu svojich výrobkov, na reklamu, predajnú propagáciu a širokú distribúciu pre dosiahnutie preferenčného postavenia značiek svojich výrobkov. Jej konkurenčné postavenie, vzhľadom k firmám Nestlé a Mars, sa pohybuje od stratégie „Žiť a nechať žiť“ až po príležitostné útoky na pozície svojich konkurentov. Veľmi často je však táto veľká spoločnosť v defenzíve proti malým firmám, ktoré agresívne útočia na jej postavenie.

Podniky, vyrábajúce čokoládové tyčinky, sú však krátkozraké, pokiaľ sústreďujú svoju pozornosť iba na konkurenciu značiek. Skutočná výzva týchto spoločností spočíva v snahe o rozšíriť stávajúce trhy, tj. trhy cukroviniek, než bojovať o zväčšenie svojho podielu na trhu konštantnej veľkosti. Firmy sa musia starať o rozhodujúce trendy vo svojom okolí, tj. napríklad o trend jesť menej, jesť menej sladkostí alebo presun zákazníckeho záujmu na diétne cukrovinky. Existuje príliš veľa odvetví, v ktorých sa sústreďujú na konkurenciu značiek a zlyhávajú pri využívaní príležitostí k rozšíreniu trhu, dokonca niekedy aj v prevencii jeho rozpadu. [6]

1.3.5 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je schopnosť podniku byť lepším než konkurencia. Jej zdrojom podľa Portera sú nízke náklady a diferenciácia produktu. Konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady na jej vytvorenie.[4] Konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na trhoch, kde existuje konkurencia. Po niekoľkých desaťročiach mohutného rozvoja a prosperity však pustilo veľa firiem konkurenčnú výhodu zo zreteľa vo svojom boji za ďalší rast a v honbe za diverzifikáciu. Dnes by dôležitosť konkurenčnej výhody mohla byť ťažko väčšia. Na celom svete čelia firmy pomalšiemu rastu a zároveň domácim a zahraničným

konkurentom, ktorí sa už nechovajú tak, ako by sa zväčšujúci sa koláč bol dosť veľký pre všetkých.

Konkurenčná výhoda vyrastá v podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Môže mať podobu nižších cien než majú konkurenti za rovnocenné výrobky alebo služby, alebo poskytnutia zvláštnych výhod, ktoré viac než vynahradia vyššiu cenu.

Konkurenčná výhoda nie je v podstate nič nové. Kontrola nákladov je už dlho predmetom záujmu a rovnako tiež aj diferenciácia a segmentácia. Marketing, výroba, riadenie a kontrola, financie a veľa ďalších činností v podniku hrajú u konkurenčnej výhody svoju úlohu. Podobne sa tohto predmetu dotýka aj dlhá tradícia výskumu v oblasti obchodnej politiky a ekonomiky priemyslových odvetví.

Konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa dívame na podnik ako celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik koná, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciáciu. Napríklad výhoda nízkych nákladov môže prameniť z tak rôznorodých zdrojov, ako sú nízkonákladový systém fyzickej distribúcie výrobku, vysoko efektívny spôsob montáže alebo oveľa dokonalejšie využívanie predavačov. Tiež diferenciácia môže vychádzať z podobných rôznorodých faktorov, medzi ktoré patrí aj získavanie vysoko kvalitných surovín, citlivo reagujúci systém príjmu objednávok alebo dokonalejší design výrobku. Ak chceme analyzovať zdroje konkurenčnej výhody, musíme systematicky skúmať všetky činnosti robené podnikom a preveriť, ako na seba vzájomne pôsobia. Ako základný nástroj pre toto skúmanie slúži hodnotový reťazec. Hodnotový reťazec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných funkcií, aby bolo možné porozumieť chovaniu nákladov a poznať existujúce a potencionálne zdroje diferenciácie. Konkurenčnú výhodu získa podnik tým, že bude tieto strategicky dôležité funkcie robiť lacnejšie a lepšie ako jeho konkurenti.

Hodnotový reťazec

Každý podnik predstavuje súbor činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, predávať na trhu, dodávať a podporovať jeho výrobok. Všetky tieto činnosti sa dajú znázorniť s použitím hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu a skladá sa

z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti, ktoré podnik koná. Sú to stavebné kamene, ktorými podnik vytvára výrobok majúci pre jeho kupca nejakú hodnotu. Marža je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na vykonanie potrebných hodnototvorných činností. Každá hodnototvorná činnosť používa k splneniu svojej funkcie zakúpené vstupy, pracovné sily (robotnícke a riadiace) a nejaký druh technológie. Každá hodnototvorná činnosť tiež používa a vytvára informačné údaje.

Hodnototvorné činnosti sú jednotlivými stavebnými kameňmi konkurenčnej výhody. To, ako bude každá táto činnosť vykonávaná v spojení s jej ekonomikou, rozhodne o tom, či podnik má v porovnaní s konkurentmi vysoké alebo nízke náklady. To, ako bude každá hodnototvorná činnosť robená, bude tiež rozhodovať o jej prínose potrebám kupujúcich, teda diferenciácii. Porovnanie hodnotových reťazcov konkurentov odhalí rozdiely, ktoré rozhodujú o konkurenčnej výhode.[9]

1.3.6 Konkurenčná stratégia

Každá firma, ktorá v danom odvetví vstupuje do súťaže, má svoju konkurenčnú stratégiu, či už jasne formulovanú alebo skrytú. Táto stratégia sa mohla rozvíjať explicitne, plánovitým procesom, či implicitne, prostredníctvom aktivít rôznych funkčných oddelení firmy. Ponechané samo svojim vlastným nástrojom, každé funkčné oddelenie bude nevyhnutne vyhľadávať prístupy, ktoré mu bude diktovať jeho profesionálna orientácia a nápaditosť tých, kto ho riadia. Nič menej, súhrn týchto prístupov jednotlivých oddelení iba zriedkakedy predstavuje najlepšiu stratégiu.

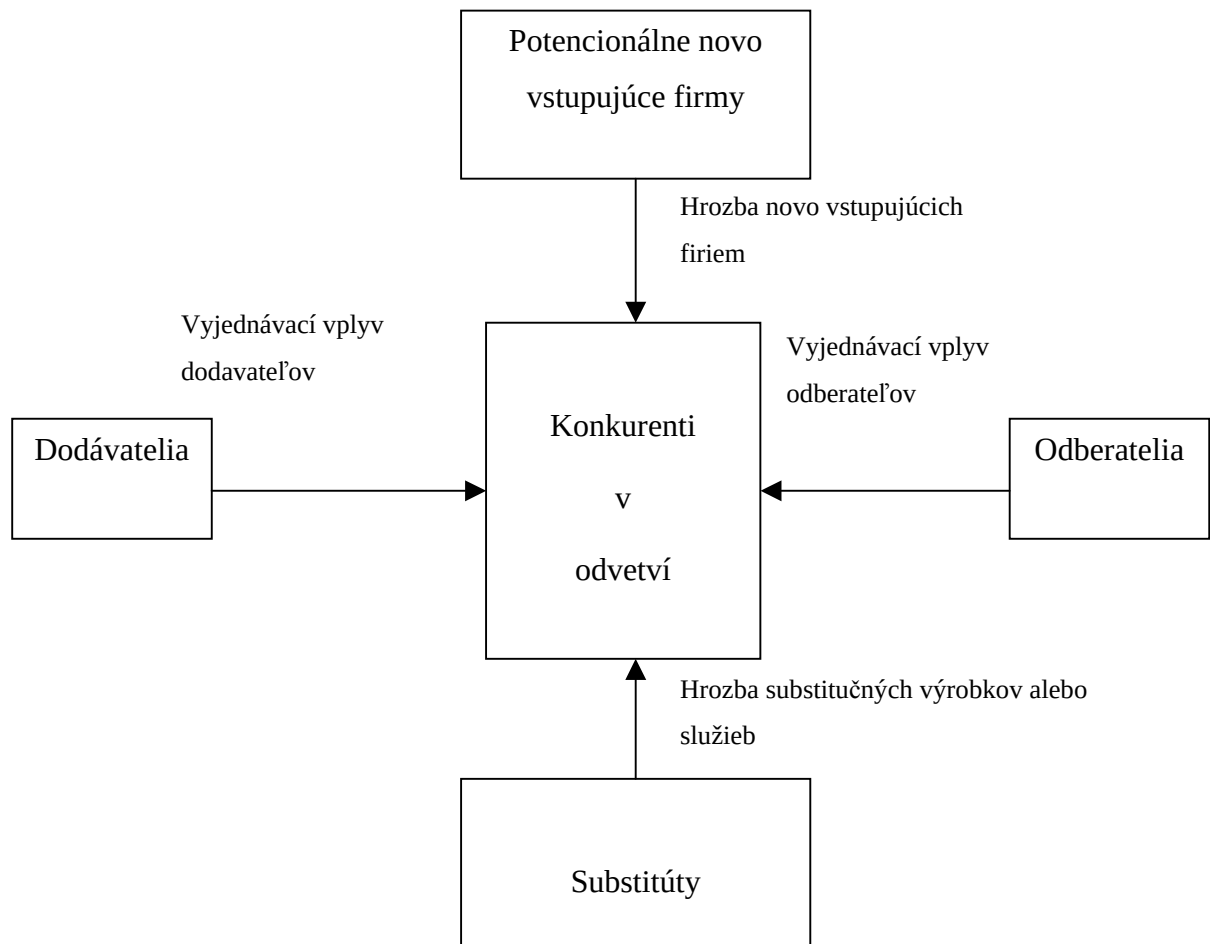
Dôraz, ktorý dnes firmy v Spojených štátoch a v zahraničí kladú na strategické plánovanie, odráža záver, že explicitný proces formulovania stratégie prináša nesporné výhody a prinajmenšom zaisťuje, že politika (keď už nie činnosť) funkčných oddelení je koordinovaná a smeruje k spoločným cieľom. Zvýšená pozornosť formálneho strategického plánovania obnažila otázky, ktoré už dlho stáli v popredí pozornosti riadiacich pracovníkov : Čím je určovaná konkurencia v mojom odvetví alebo v odvetviach, v ktorých sa hodlám angažovať? Čo pravdepodobne podniknú moji konkurenti a aká by bola najlepšia odpoveď? Ako sa bude vyvíjať moje odvetvie? Ako zaisťiť pre firmu optimálne postavenie z hľadiska dlhodobej schopnosti konkurovať?

Vypracovať konkurenčnú stratégiu v podstate znamená vypracovať širšie zásady určujúce, ako bude podnik konkurovať, aké by mali byť jeho ciele a aké opatrenia budú potrebné k dosiahnutiu týchto cieľov.

Štruktúrálna analýza odvetvia

Podstatou formulovania konkurenčnej stratégie je uvedenie podniku do vzťahu k jeho prostrediu. Aj keď relevantné prostredie je veľmi široké, kľúčovým aspektom prostredia, v ktorom firma pôsobí, je to, respektíve, tie odvetvia, v ktorých súťaží. Štruktúra odvetvia má veľký vplyv na určovanie pravidiel hry, rovnako ako na stanovenie stratégií firme potencionálne dostupných. Vonkajšie vplyvy mimo odvetvia sú dôležité predovšetkým v relatívnom zmysle; keďže vonkajšie vplyvy obvykle pôsobia na všetky firmy v odvetví, kľúčová je rozdielna schopnosť firiem vyrovnávať sa s nimi.

Intenzita konkurencie v odvetví nie je ani vec náhody, ani smoly. Skôr sa dá povedať, že konkurencia v odvetví vyrastá z podhubia jeho ekonomickej štruktúry a ďaleko presahuje chovanie súčasných konkurentov. Úroveň konkurencie v odvetví závisí na piatich základných konkurenčných silách. Súhrnné pôsobenie týchto piatich síl určuje potenciál konečného zisku v odvetví, kde sa potenciál zisku meria z hľadiska dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu. Všetky odvetvia nemajú rovnaký potenciál konečného zisku. Ten sa značne rôzni, rovnako ako sa rôzni pôsobenie konkurenčných síl; tieto sily sa pohybujú od intenzívnych v takých odvetviach, ako sú výroba pneumatík, papiera a ocele – kde každá firma nemá zvlášť vysoké výnosy – k relatívne slabým, ako sú v odvetviach vyrábajúcich zariadenia pre ťažbu ropy, ďalej služby, výroba kozmetiky a drogistického tovaru -, kde sú vysoké výnosy úplne bežné.



Obr. 3 Porterova analýza 5 síl podľa zdroja [8]

Konkurenti v odvetví sa inak nazývajú aj vnútorná rivalita a je to úroveň konkurenčného boja medzi firmami súťažiacimi na rovnakom trhu. Táto úroveň závisí na týchto faktoroch:

- ❖ Stupeň koncentrácie – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja. (Vysoký stupeň koncentrácie je charakterizovaný malým počtom firiem na trhu, ale s vysokým tržným podielom. Aktivita jedného účastníka môže väčšinou spôsobiť okamžité reakcie konkurencie.)
- ❖ Diferenciácia výrobku – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja tak, že pri menšej diferenciácii výrobkov sa konkurenčný boj zoslabuje.
- ❖ Zmena veľkosti trhu – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja tak, že pri zväčšení trhu klesá ostrosť konkurenčného boja.
- ❖ Štruktúra nákladov – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja tak, že pri vysokých fixných nákladoch sa pri zmenšujúcej sa trhu zvyšuje ostrosť konkurenčného boja.

- ❖ Rastúca výrobná kapacita – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja tak, že pri rýchlejšom náraste výrobných kapacít, než je nárast trhu, sa zostruje konkurenčný boj.
- ❖ Prah odstúpenia – ovplyvňuje intenzitu konkurenčného boja tak, že ak je pre dodávateľa ťažké odstúpiť zo zmenšujúceho sa trhu, konkurenčný boj sa zostruje.

Rivalita nových konkurentov sa dostavuje vtedy, keď na rastúcom trhu sú dosahované nadpriemerné zisky a zároveň je ľahké vstúpiť do daného oboru.

Bariéry vstupu (prahy):

- a.) strategická bariéra – existujúci dodávatelia sa snažia, aby ich trh bol pre nové prichádzajúce firmy neatraktívny, napríklad pomocou voľnej kapacity, zadržiavania moderných technológií, zníženia cien a ziskov apod.
- b.) Štruktúrna bariéra – ide o
 - tržné investície, ktoré sú naprosto nutné pre získanie miesta na trhu a vstúpenie do podvedomia zákazníkov a podobne,
 - vybudovanie výrobnéj kapacity z dôvodu dosiahnutia optimálnych výrobných nákladov,
 - neskúsenosť a malý prístup k distribučným kanálom.

Čím budú tieto prahy na vyššej úrovni, tým menej nových firiem bude mať záujem vstúpiť na trh.

Rivalita pomocou substitučných výrobkov : ide o výrobky, ktoré majú schopnosť funkčnej náhrady už existujúcich výrobkov. Tieto substitučné výrobky sú väčším nebezpečím pre dodávateľov za predpokladu, že

- ❖ pomer kvality a ceny sa zvyšuje,
- ❖ kupujúci flexibilne reagujú na ponuku,
- ❖ kupujúci nemusia investovať z dôvodu prechodu na substitučný výrobok.

Rivalita kupujúcich (odberateľov) : ide o prípady, keď jednotlivé firmy sú súčasťou celého výrobného reťazca. V týchto prípadoch „mocenská pozícia“ niektorých firiem určuje, kto zarobí najviac. Táto sila a význam kupujúcich závisí na nasledujúcich prvkoch:

- ❖ počte kupujúcich (pri menšom počte majú väčší vplyv),
- ❖ stupni koncentrácie kupujúcich (malý počet kupujúcich kupuje veľkú časť celkovej produkcie),
- ❖ nebezpečenstve spätnej integrácie (cena a ziskovosť výrobku klesá),
- ❖ stupni diferenciácie produktov (ak je kupujúci závislý na špecifikácii produktu, má malú vyjednávaciu silu),
- ❖ ovplyvniteľnosť kvalitou produktu (ak je kvalita pre kupujúceho dôležitá, má dodávateľ veľkú moc).

Rivalita spôsobená dodávateľmi : ide o rast alebo pokles sily dodávateľov v závislosti na nasledujúcich faktoroch :

- ❖ stupni koncentrácie dodávateľov (rastie ich moc),
- ❖ zjednodušení následnej integrácie (rastie ich moc),
- ❖ dodávkach jedinečných produktov (rastie ich moc),
- ❖ dodávke činiteľa majúceho zásadný význam pre kvalitu finálneho výrobku.

Všetky príčiny výhodnejšieho postavenia firmy sa dajú rozdeliť na dva základné typy, a to na konkurenčnú výhodu spôsobenú nízkymi nákladmi a diferenciáciou.

Na základe toho, v akom rozsahu sú tieto typy konkurenčnej výhody uplatňované v praxi, rozlišujeme tzv. generické stratégie slúžiace k dosiahnutiu nadpriemernej výkonnosti, a to

- ❖ vedúce postavenie v nízkych nákladoch,
- ❖ diferenciácia
- ❖ fokus

Vedúce postavenie v nízkych nákladoch

Táto konkurenčná stratégia má za cieľ dosiahnuť pre danú firmu postavenie s čo najnižšími nákladmi v porovnaní s ostatnou konkurenciou v danom odvetví. U tejto stratégie sa ťaží z mnohých najrôznejších zdrojov nízkych nákladov, ako sú napríklad zisk z veľkovýroby, patentovaných technológií, know how, výhodnejšieho prístupu k surovinám, materiálom apod.

Ak má byť firma v realizácii stratégie vedúceho postavenia v nízkych nákladoch úspešná, musí nájsť a dokázať využiť skutočne všetky možné zdroje umožňujúce dosiahnuť najnižších nákladov. Vo väčšine prípadov je intenzita konkurenčného boja medzi firmami uplatňujúcimi túto stratégiu veľmi vysoká a ostrá, lebo každá maličkosť, napríklad aj nepatrný prírastok podielu na trhu apod., je považovaná za veľmi významnú a v mnohých prípadoch aj rozhodujúci.

Za veľmi dôležitú podmienku úspešného použitia tejto stratégie sa považuje nutnosť skutočne dosiahnuť najnižších nákladov v odvetví, lebo v opačnom prípade súperenie v tejto stratégii vedie k celkovému zníženiu výnosov tohto odvetvia. Skutočnosť, že daná firma musí zapojiť všetky dostupné zdroje nízkych nákladov, je možné využiť v prípadnom konkurenčnom strete. Tu je možné využiť aj to, že výrobky tejto firmy sú vo väčšine prípadov na štandardnej úrovni a sú určené pre nie príliš náročného zákazníka. [1]

Diferenciácia

Podnik sa od svojich konkurentov diferencuje, ak môže byť v niečom, čo je pre zákazníkov cenné a hodnotné, jedinečný. Miera, do akej sa konkurenti v určitom odvetví dokážu od seba diferencovať, je tiež dôležitou zložkou štruktúry odvetvia. Napriek tomu, že je diferenciácia veľmi dôležitá, jej zdroje nie sú vždy dobre poznané a pochopené. Firmy sa dívajú na potencionálne zdroje diferenciácie z príliš úzkeho hľadiska. Diferenciáciu považujú za odlišenie v konkrétnom fyzickom výrobku alebo konkrétnych marketingových metódach, nie za niečo, čo môže potencionálne vzniknúť kdekoľvek v hodnotovom reťazci. Firmy sú tiež často odlišné, ale nie diferencované, pretože usilujú o také formy jedinečnosti, ktoré si kupujúci necení. Firmy usilujúce o diferenciáciu venujú často nedostatočnú pozornosť nákladom diferenciácie alebo dlhodobej udržateľnosti už získanej diferenciácie.

Zdroje diferenciácie

Diferenciácia umožňuje podniku docieľiť vyššej ceny, predat' viac svojich výrobkov za danú cenu alebo lákať ekvivalentný prospech, napríklad väčšiu vernosť kupujúcich v obdobiach cyklických alebo sezónnych poklesov predaja. Diferenciácia vedie k nadpriemernému výkonu, ak dosiahnutá cenová prirážka prevýši všetky náklady navyše, aby sa podnik stal jedinečným. Diferenciácia pramení zo špecifických činností robených podnikom a z toho, ako tieto činnosti pôsobia na kupujúceho. Diferenciácia z hodnotového reťazca daného podniku. Potencionálnym zdrojom jedinečnosti je prakticky akákoľvek hodnototvorná činnosť. Obstarávanie surovín a iných vstupov môže ovplyvniť výkon finálneho výrobku a odtiaľto pramení diferenciácia.

Hodnototvorné činnosti, ktoré predstavujú iba malú percentuálnu časť celkových nákladov, môžu mať nielen významný dopad na diferenciáciu. Napríklad kontrola kvality predstavuje asi len 1% celkových nákladov, ale odoslanie iba len jedného vadného balíčku liekov nejakému zákazníkovi môže mať veľký spätný negatívny vplyv na to, ako diferenciáciu danej farmaceutickej firmy vidia a pociťujú zákazníci. Z tohto dôvodu hodnotové reťazce, zostavené pre účely strategického rozboru nákladov, nevyčlení asi všetky činnosti dôležité pre diferenciáciu. Analýza diferenciácie vyžaduje jemnejšie rozdelenie niektorých hodnototvorných činností, zatiaľ čo iné môžu byť zoskupené dokopy, pokiaľ majú na diferenciáciu nepatrný vplyv.

Podnik sa môže diferencovať tiež šírkou svojich činností, alebo svojím konkurenčným rozsahom. Z širokého konkurenčného rozsahu môže vyplývať rada ďalších diferenciačných faktorov :

- ❖ schopnosť uspokojiť potreby zákazníkov kdekoľvek,
- ❖ zjednodušená údržba pre zákazníka, ak filozofia náhradných dielov a designu výrobku sú spoločné pre širokú skupinu výrobkov,
- ❖ jedno miesto, kde môže zákazník ktorýkoľvek z výrobkov kúpiť,
- ❖ jedno miesto, kde sa poskytuje zákazníkovi servisná služba,
- ❖ vysoká kompatibilita medzi výrobkami.

Diferenciácia môže tiež prameniť z faktorov pôsobiacich na ceste medzi podnikom a zákazníkom. Distribučné cesty daného podniku môžu byť silným zdrojom jedinečnosti a zvýšiť tak jeho dobrú povest' rovnako ako servisné služby, inštruktáže zákazníkov a rada iných faktorov.

Firmy môžu úlohu distribučných ciest v diferenciácii zvýšiť napríklad týmito krokmi :

- ❖ výber distribučných ciest v záujme dosiahnutia zhody v jednotlivých zariadeniach, schopnostiach alebo obraze podniku v očiach verejnosti,
- ❖ vytýčením noriem a politiky, ako musia distribučné cesty pracovať,
- ❖ poskytnutím reklamačných propagačných a inštruktážnych materiálov, ktoré môžu distribútori používať,
- ❖ poskytnutím krycieho kapitálu, aby distribútori mohli poskytnúť úver.

Firmy často zamieňajú pojem „kvalita“ s pojmom „diferenciácia“. Aj keď diferenciácia zahŕňa kvalitu, je pojmom oveľa širším. Kvalita sa príznačne spojuje s fyzickým výrobkom. Diferenčná stratégia sa snaží vytvoriť pre kupujúceho určitú hodnotu v celej šírke hodnotového reťazca.

Náklady diferenciácie

Diferenciácia je obvykle nákladná. Podnik musí často vynaložiť určité náklady na to, aby určité hodnototvorné činnosti robil lepšie ako konkurenti. Ak napríklad poskytne väčšiu podporu výskumu využitia materiálu, vyžaduje to obvykle prijatie ďalších inžinierov. A vysoko odborne zdatní pracovníci predaja spravidla stoja viac než odborne menej schopní pracovníci. Dosiahnuť vyššiu životnosť výrobku než konkurenti bude pravdepodobne vyžadovať vyššiu spotrebu materiálu alebo drahší materiál.

Niektoré formy diferenciácie sú bezpochyby nákladnejšie než iné. Napríklad diferenciácia, ktorá je dôsledkom lepšej koordinácie vzájomne prepojených hodnototvorných činností, nemusí náklady príliš zvyšovať, a rovnako tak ani lepšia výkonnosť výrobku, ktorá je dôsledkom užšej tolerancie súčiastok, dosiahnutej v automatizovanom obrábacom stredisku. Ak sa podnik diferencuje tým, že rozšíri počet zvláštnych vlastností výrobku, je to nákladnejšie, ako keď sa diferencuje výrobkom, ktorý má rôzne, ale žiadanejšie vlastnosti.

Dosiahnutie jedinečnosti v danej činnosti niekedy tiež súčasne zníži náklady. Napríklad integrácia môže niektorú činnosť urobiť jedinečnou, ale môže taktiež znížiť náklady. Avšak tam, kde bol súčasne dosiahnuté diferenciacie a aj zníženia nákladov, naznačuje to, že :

- ❖ podnik nevyužíva plno svojich príležitostí k zníženiu nákladov,
- ❖ jedinečnosť v danej činnosti bola v minulosti posudzovaná ako nežiadúca,
- ❖ došlo k významnej inovácii, ktorú konkurenti nezaviedli, napríklad nový automatizovaný výrobný proces, ktorý zároveň znižuje náklady a zlepšuje kvalitu. [9]

Fokus

Na rozdiel od predchádzajúcich dvoch konkurenčných stratégií, ktoré boli určené k uplatneniu v širokej rade segmentov daného odvetvia, je podstata fokálnej stratégie v tom, že svoju pozornosť zameriava iba na úzky segment, ktorého potreby sa snaží uspokojiť „na mieru“.

Pre úspešnú realizáciu ktorejkoľvek varianty fokusu je nutná existencia rozdielov medzi segmentmi, ktoré daná firma obsluhuje, a segmentmi ostatnými. Tieto segmenty, na ktoré sa firma zamerala, musia mať napríklad zvláštne potreby, ktoré sú nedostatočne uspokojované veľkými výrobcami apod.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že fokálna stratégia má dve modifikácie:

- ❖ nákladovú fokálnu stratégiu,
- ❖ diferenciačnú fokálnu stratégiu.

Nákladová fokálna stratégia je v svojej realizácii založená na využití rozdielov vo výške nákladov v niektorých segmentoch.

Diferenciačná fokálna stratégia spočíva v starostlivom rozlíšení špeciálnych potrieb zákazníka príslušného úzkeho segmentu. Vo veľa prípadoch ide o tzv. tržné niky (veľmi úzka časť trhu). [1]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ A KONKURENČNÉ VÝHODY SPOLOČNOSTI ZVS HOLDING, A.S.

V tejto časti by som Vás rád oboznámil so stručnou charakteristikou spoločnosti ZVS holding, a.s., pomocou histórie, štruktúry s cieľov tejto spoločnosti. Prevedením SWOT analýzy poukážem na silné a slabé stránky spoločnosti a konkurencieschopnosť by som rád dokázal prezentáciou celého podniku ako aj jedného produktu.

2.1 Všeobecné informácie o spoločnosti.

ZVS holding,a.s. je podnik zaoberajúci sa vývojom, výrobou a predajom v oblasti strojárstva, elektrotechniky a špeciálnej výroby so zameraním na veľkokalibrovú a malokalibrovú muníciu.

Podnik má dlhoročnú tradíciu. Výroba v novopostavenom závode bola zahájená v roku 1937 ako súčasť koncernu Škoda. Okrem výroby munície a raketovej techniky sa rozvíjala aj strojárská výroba zameraná na výrobu špeciálneho náradia a jednorúčových strojov. Postupne sa výrobný sortiment rozširoval o výrobu transformátorov pre spotrebnú a priemyselnú elektrotechniku, elektroniku pre riadiace systémy strojov, mernú a čerpaciu techniku, civilnú pyrotechniku a výrobu vzduchových zbraní.

V súčasnosti podnik disponuje skúsenou pracovnou silou a výrobnými prevádzkami vybavenými modernou technológiou. Špeciálna výroba je sústredená ako samostatný celok s autonómnym režimom, bez vplyvu na ostatné podnikateľské aktivity. Jej súčasťou je aj odlúčená prevádzka v Snine. Materská spoločnosť zamestnáva vyše 600 pracovníkov pri plánovanom objeme výnosov za rok 2004 cca 655 miliónov korún. Výroba tonerových náplní pre tlačiarne americkej spoločnosti Lexmark je sústredená v dcérskej spoločnosti ZVS Impex, a.s., kde je zamestnaných cca 430 pracovníkov pri celkovom plánovanom objeme práce vo mzde okolo 220 miliónov korún.

V areáli podniku, ktorý je chránený vlastnou dcérskou SBS,s.r.o., pôsobia aj ďalšie dcérske spoločnosti s minoritným podielom: ZVS-ENCO, a.s. a EVPU-ZVS,a.s.

Sumárny plánovaný objem výnosov kapitálovej skupiny ZVS v roku 2004 predstavuje cca 1,1 miliardy korún pri celkovom počte vyše 1300 pracovníkov. V súčasnosti predstavuje

ZVS holding,a.s. spolu so skupinou dcérskych spoločností dynamicky sa rozvíjajúci celok, pričom sú všetky spoločnosti už štvrtý rok ziskové. Jednotlivé spoločnosti sú certifikované systémom manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2001, prípadne enviromentu podľa normy ISO 14001.

Okrem toho pôsobia v areáli hnedého priemyselného parku ZVS aj ďalšie zahraničné i domáce spoločnosti. Celý areál je majetkovo vysporiadaný, napojený na inžinierske siete a pripravený k okamžitej exploatácii. Spoločnosť je pripravená na ľubovoľné formy spolupráce vrátane vstupu strategického partnera a vytvorenia spoločných podnikov.

Sídlo spoločnosti má výhodnú strategickú polohu v blízkosti hraníc s Českou republikou na hlavnom železničnom a diaľničnom ťahu, v priamom dosahu letiska Trenčín. Od Viedne je vzdialené cca 180 kilometrov.

2.1.1 Predmet činnosti

- ❖ Výroba jednoúčelových strojov a zariadení
- ❖ Výroba nástrojov, foriem a prípravkov
- ❖ Výroba nepriebojných poistných armatúr
- ❖ Vývoj, výroba, opravy, úpravy vojenskej techniky

2.1.2 Stručná história podniku

Výroba bola zahájená v roku 1937 v rámci koncernu Škoda, čo svedčí o dlhodobej tradícii priemyselnej výroby v tomto regióne. Po viacerých organizačných zmenách pôsobil až do r. 1990 ako samostatný koncernový podnik v rámci koncernu ZVS Brno. V tomto období bola dominantná špeciálna výroba, zameraná na výrobu veľkorážovej munície, protitankových a protiletadlových rakiet a ich komponentov, ktoré umožnili aj rozvoj unikátnych technológií vo viacerých oblastiach. Okrem toho bol dávany veľký dôraz na rozvoj výroby špeciálneho náradia a jednoúčelových strojov. Popri tradičnej výrobe transformátorov pre spotrebnú elektroniku sa rozvíjala aj priemyselná elektronika so zameraním na riadiace systémy pre textilný a reprografický priemysel a výrobu bielej techniky.

V roku 1996 bol bývalý štátny podnik pretransformovaný na ZVS, a.s. s kompletným, aj dubióznym majetkom a vysokým úverovým zaťažením. To zapríčinilo, že nemohol byť

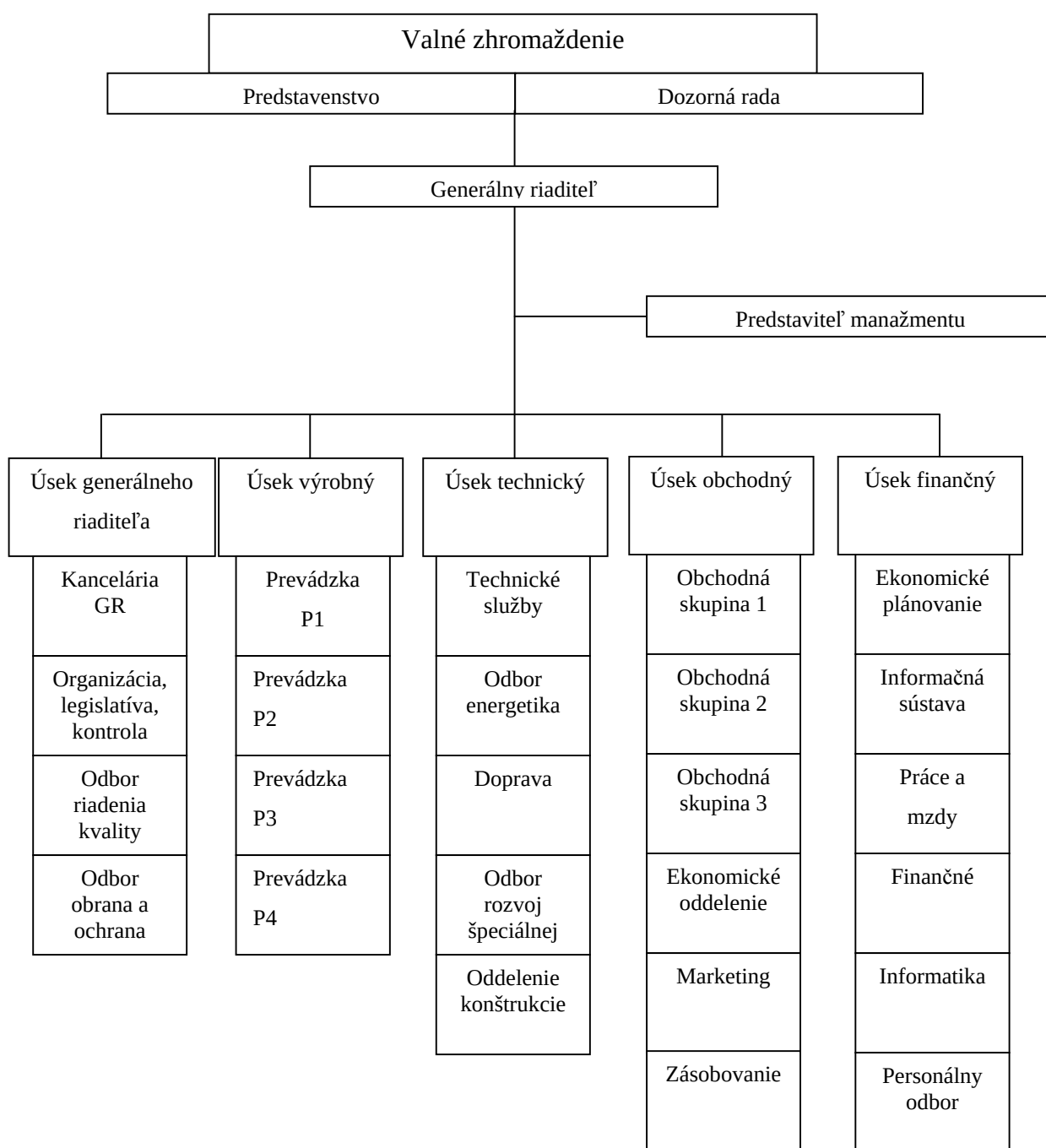
konkurencieschopný a v roku 2001 bol daný do konkurzu. V roku 2000 vznikla ZVS holding, a.s., ktorá postupne na základe reštrukturalizačného úveru od komerčnej banky odkúpila rozhodujúce aktíva bývalej ZVS, a.s. Z uvedeného vyplýva, že podnik má dlhoročné tradície a kvalifikovaných odborníkov v odvetviach strojárstva a elektrotechniky so zodpovedajúcim technickým zázemím. Veľkou výhodou je, že má vysporiadané všetky majetkové pomery a na základe toho môže ponúknuť akékoľvek formy spolupráce okamžite, či už ide o formu kapitálového vstupu strategického partnera, spoločný podnik, prenájom, prípadne odpredaj objektov v rámci PP ZVS (priemyselný park ZVS).

2.1.3 Súčasná podnikateľská štruktúra v areály PP ZVS

Nosnou súčasťou ZVS holding, a.s. je samostatná prevádzka špeciálnej techniky, ktorá zabezpečuje dodávky pre Ozbrojené sily SR a v čoraz väčšej miere plní aj exportné úlohy pre solventných zahraničných zákazníkov. Prevádzka je situovaná ako samostatný celok s autonómnym režimom, bez vplyvu na ostatné podnikateľské aktivity. Prevádzka strojnej výroby zabezpečuje komplexnú výrobu mechanických súčiastok pre finálnu produkciu, ako aj výrobu náradia a jednoúčelových strojov. Tým v značnej miere prispieva k celkovému zvyšovaniu pridanej hodnoty v spoločnosti ako celku. Ďalej sa orientuje aj na výrobu športových vzduchových zbraní, prebraných z ČZ Uherský Brod, tradičnú výrobu mernej a čerpacej techniky a kooperačnú výrobu na export pre reprografický priemysel. Naďalej sa rozvíja aj tradičná výroba transformátorov a elektrotechnických komponentov prevádzky elektrotechniky. Vo všetkých prevádzkach ZVS holding, a.s. bol vykonaný certifikačný audit systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2001. Za rok 2003 predstavovali výnosy spoločnosti viac ako 487 mil. korún pri celkovom počte necelých 400 zamestnancov. Pri dosiahnutom kladnom hospodárskom výsledku investovala spoločnosť do rozvoja priame investície za takmer 26 mil. Sk a prostredníctvom leasingu získala ďalšie CNC technológie obrábania za takmer 60 mil. Sk. V 100% dcérskej spoločnosti ZVS IMPEX, a.s. prebieha od roku 1997 výroba tonerových náplní do laserových tlačiarní a v rokoch 1998 – 2001 sa vyrábali aj samotné laserové tlačiarne pre americkú firmu Lexmark. Spoločnosť zamestnáva 360 kmeňových zamestnancov a ďalších cca 100 pracovníkov na základe kooperačných zmlúv. Objem výroby bez materiálových nákladov dosahuje viac ako 215 mil. Sk za rok, čo predstavuje vysokú pridanú hodnotu produkcie. Objem aj sortiment výroby je týždenne upravovaný v závislosti od celosvetového predaja firmy Lexmark, ktorá vysoko hodnotí plnenie termínov

aj objemov dodávok a celkovú vysokú flexibilitu spoločnosti. Spoločnosť je taktiež certifikovaná systémom manažérstva kvality ISO 9002 : 2001 i enviromentu podľa normy ISO 14001. Ďalšou 100 % dcérskou spoločnosťou je SBS ZVS, s.r.o., ktorá zabezpečuje komplexnú ochranu objektov a strážnu službu na celom teritóriu PP ZVS. Minoritný 34 % podiel má ZVS holding, a.s. v spoločnosti ZVS ENCO, a.s. , ktorá sa zaoberá hlavne technologicky vysoko kvalitným spracovaním výrobkov plechového programu, pričom vyše 90% finálnej produkcie je smerovanej na export do Nemecka. V roku 2003 dosiahla spoločnosť objem výnosov takmer 150 mil. Sk pri celkovom počte necelých 170 pracovníkov. Ďalšou spoločnosťou s minoritným podielom 37 % je EVPÚ – ZVS, a. s., ktorá bola založená spolu s EVPÚ Nová Dubnica a zaoberá sa špeciálnou elektrotechnickou výrobou. Spoločnosť so 66 zamestnancami dosiahla v roku 2003 objem výnosov 47 mil. Sk. Sumárny objem výnosov kapitálovej skupiny ZVS predstavoval v roku 2003 915 mil. Sk pri celkovom počte 1050 zamestnancov. V súčasnosti sa ZVS holding, a.s. zameriava na dokončenie rekonštrukcie inžinierskych sietí v celom areáli s cieľom racionalizácie spotreby všetkých druhov energií a sústredenia stávajúcich výrob do novorekonštruovaných objektov. Tým sa uvoľní ďalší priestor na vytvorenie hnedého priemyselného parku na časti nevyužitých objektov ako aj na voľných pozemkoch. Výhodou je, že sú na to vytvorené všetky nevyhnutné podmienky vrátane vyjasnených vlastníckych vzťahov, zabezpečenia distribúcie elektrickej energie, plynu, vody, komunikačných sietí a celkovej ochrany majetku. Tieto podmienky už v súčasnosti využíva viac ako 30 firiem. Medzi najvýznamnejšie patrí KUKA ENCO, a.s. s nemeckou kapitálovou účasťou, ktorá zabezpečuje na základe dlhodobých zmlúv so spoločnosťou aj vlastnú investičnú výstavbu. Mnohé firmy si adaptujú objekty podľa vlastnej potreby vo vlastnej réžii, čo im materská spoločnosť umožnila formou zápočtu za nájomné, čím im vytvorila dobré štartovacie podmienky na rozbeh výroby. Našla tu adekvátne personálne aj priestorové zázemie, o. i. aj nemecká konštrukčná kancelária pre automobilový priemysel KUKA ENGINEERING, ktorá predstavuje jedno z najlepšie vybavených konštrukčných pracoviísk na Slovensku.

2.1.4 Organizačná štruktúra



Obr.4. Organizačná štruktúra spoločnosti ZVS holding, a.s.

2.1.5 Štruktúra výroby

V spoločnosti ZVS holding, a.s. v súčasnosti fungujú 4 prevádzky, ktoré sa sústreďujú na štyri rôzne druhy výrob.

Špeciálna výroba

ZVS holding a. s. je jeden z najvýznamnejších výrobcov munície od roku 1937. Spoločnosť vyrobila milióny kusov munície nielen pre potreby československej a slovenskej armády, ale tiež pre ozbrojené zložky prakticky na celom svete. Dnes ponuka výrobu a dodávku:

- stredná a veľkokalibrová a kontajnerová munícia
- 30 mm munícia pre kanón 2A42
- mínometná munícia 81 mm a 98 mm
- 125 mm munícia pre tank
- delostrelecká munícia 122 mm, 152 mm a 155 mm
- kontajnerová munícia 122 mm AGAT, KRIZNA
- malokalibrová munícia pre športové a poľovnícke potreby

Spoločnosť je schopná vyrobiť veľké množstvo požadovanej munície ako aj poskytnúť transfer technológie na výrobu a montáž. Disponuje profesionálnym a technicky zdatným personálom technikov a robotníkov, ktorí sú pripravení splniť požiadavky nielen na výrobu novej munície, ale tiež pri opravách a revíziách staršej munície alebo delaborácii.

Transformátory a elektronika

A. Jednofázové transformátory

1. Transformátory na jadre tvaru EI
2. Transformátory na jadre tvaru SU
3. Transformátory zalievané do plošných spojov
4. Zalievané transformátory s káblovými vývodmi
5. Transformátory na toroidnom jadre
6. Oddel'ovacie transformátory pre napájanie zdravotníckych priestorov

7. Oddel'ovacie transformátory v kryte so zásuvkou

8. Autotransformátory

9. Adaptéry

B. Trojfázové transformátory

C. Impulzné transformátory

D. Tlmivky

1. Jednofázové obmedzovacie

2. Trojfázové obmedzovacie

3. Odrušovacie prúdovo kompenzované

E. Plastové výlisky

1. Cievkové telieska pre transformátory

2. Plastové výlisky podľa požiadavky zákazníka

F. Kovové výlisky

1. Výlisky tvaru EI pre transformátory

2. Sťahovacie prvky pre transformátory

3. Kovové výlisky podľa požiadavky zákazníka

G. Elektronika

1. Snímače pre vzduchové tkacie stavy

2. Zapal'ovače pre vysokotlaké výbojky

3. Výroba podľa požiadaviek zákazníka

Merná a čerpacia technika

Armatúry pre benzínové čerpacie stanice a technologické zariadenia slúžiace ku skladovaniu, rozvodu, preprave a spracovaniu horľavých plynov, pár a kvapalín zaradených do skupiny výbušnosti II A a II B.

Výroba vzduchoviek pre Českú zbrojovku a. s. Uherský Brod.

V roku 2003 bola úspešne zavedená výroba vzduchoviek Slavia 631 a Slavia 630 pre Českú zbrojovku a. s. Uherský Brod. Predaj uvedených výrobkov si zabezpečuje vo svojej obchodnej sieti Česká Zbrojovka a. s.

2.2 Konkurencieschopnosť firmy

Je veľmi ťažké popisovať konkurencieschopnosť pri takej veľkej spoločnosti ako je ZVS holding, a.s.. Ako bolo už vyššie uvedené táto spoločnosť má štyri výrobné prevádzky, takže pôsobí na štyroch rôznych trhoch, ktoré sa odlišujú svojou veľkosťou a intenzitou súperenia.

V oblasti transformátorov a elektroniky je konkurencia najvyššia, pretože výroba transformátorov nie je až taká zložitá a nevyžaduje kvalifikovanú pracovnú silu. Medzi hlavných konkurentov v tejto oblasti patria Elsim Rimavská Seč, Vinuta s.r.o., Siemens alebo BEZ Transformátory, a.s..

V oblasti meracej a čerpacej techniky spoločnosť ZVS holding, a.s. nemá na Slovensku priameho konkurenta. V zahraničí je to hlavne česká spoločnosť Adast Adamov, ktorá podobne ako ZVS holding, a.s. vyrába armatúry iba ako doplnok k hlavne výrobe, čo sú ofsetové tlačiarenské stroje.

Podobne je na tom ZVS holding, a.s. aj v oblasti špeciálnej výroby. Ani tu neexistuje priamy konkurent na Slovensku. Jednou z mála spoločností, ktoré vyrábajú podobné produkty je juhoafrická firma DENEL, ktorá sa venuje produkcii delostreleckej a kanónovej munície.

Pri štvrtej výrobnjej prevádzke sa nedá hovoriť o konkurencii, pretože spoločnosť ZVS holding, a.s. vzduchovky iba vyrába a ich predaj má na starosti Česká zbrojovka a. s. Uherský Brod.

2.2.1 Konkurenti

Medzi hlavných konkurentov som vybral spoločnosti zo Slovenska z oblasti výroby transformátorov, pretože toto odvetvie je najväčšie a konkurencia je tam najintenzívnejšia.

BEZ Transformátory, a.s.

Predchodcom súkromnej spoločnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a. s., bola samostatná účastinárska spoločnosť “Maďarské Schuckertove závody” so sídlom v Bratislave založená v roku 1902. Vplyvom zlúčenia firiem Siemens a Schuckert v roku 1903 vznikla z bratislavského závodu pobočka firmy Siemens - Schuckert so sídlom v Budapešti. Počas svojej viac ako 100-ročnej existencie prešiel podnik mnohými premenami, vrátane

výstavby nového závodu, avšak pri zachovaní pôvodného výrobného programu a výroby distribučných transformátorov. Nosný program podniku v súčasnosti tvorí výroba transformátorov. Za uplynulých 35 rokov uzrelo svetlo sveta viac ako 200 000 transformátorov. Naša spoločnosť je schopná uspokojiť i špeciálne požiadavky svojich zákazníkov pri výrobe transformátorov pre domáci a zahraničný trh. Akciová spoločnosť zaviedla a používa certifikovaný systém manažérstva kvality ISO 9001. Kontrolný audit podľa STN EN ISO 9001 bol vykonaný spoločnosťou RWTÜV, Essen, Nemecko v marci 2003 s úspešným výsledkom. Má zvládnutú technológiu výroby transformátorov a tlmiviek s medeným i hliníkovým vinutím, ako aj výrobu suchých transformátorov s liatou izoláciou, ktorých parametre sú porovnateľné s parametrami popredných európskych firiem. Uvedené skutočnosti sú výsledkom práce vlastných výskumných a vývojových pracovísk, skúšobní a laboratórií, ktoré zároveň umožňujú vykonávať nielen kusové, ale aj typové skúšky transformátorov. Typové rady výkonových olejových a suchých transformátorov s liatou izoláciou získali certifikáty v nezávislých akreditovaných skúšobniach ZKUŠEBNICTVÍ, a.s. Praha, Běchovice a KEMA High Voltage Laboratory, Arnhem, Holandsko. Vykonáva aj recyklácie transformátorov po skončení doby ich života v zmysle noriem radu ISO 9000.

VINUTA s.r.o.

VINUTA, s. r. o., je výrobná spoločnosť, ktorá bola založená v roku 1960 ako štátny podnik a v roku 1996 prešla do súkromného vlastníctva. Spoločnosť zamestnáva 180 ľudí a jej tradičnou výrobou je elektrotechnická a strojárka výroba. Elektrotechnická výroba je zameraná najmä na výrobu transformátorov a tlmiviek pre rôzne použitia napr. ako napájacie zdroje v audiotechnike, osvetlenia, zväracie transformátory, v meracej a regulačnej technike. Časť elektrotechnickej výroby tvoria tiež opravy elektromotorov rôzneho výkonu a druhov. Strojárska výroba je zameraná na výrobu jednak dielcov z tenkých plechov, a to výrobu rôznych základných rámov, držiakov a krytov pre elektrotechnický priemysel, ako aj zväraciu a inú techniku. Ďalej je to výroba presných súčiastok s použitým CNC laseru s programovateľným lisom, CNC vyvrtávačky, sústruhov, fréz. Konečná povrchová úprava súčiastok je práškovými farbami a vákuová impregnácia transformátorov a tlmiviek je na vysokej kvalitatívnej úrovni. Dlhoročné skúsenosti, odbornosť pracovníkov a používanie osvedčených technológií dávajú záruku vysoko kvalitných výrobkov. Referencie: Člen SCCI, ISO..., zahraničná spolupráca s:

CEMONT, CEPRO, KERKMANN, DE ANGELI, CIERRE, SIGI, NKT CABLES, ING. E.GRUBER, GLP, RUDOLF MICHAEL, atď.

2.3 SWOT analýza spoločnosti ZVS holding, a.s.

SWOT analýza podniku sa robí na zistenie celkového stavu v podniku, na vytvorenie obrazu súčasnej situácie. Skladá sa z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Pod každé toto prostredie spadá množstvo faktorov.

2.3.1 Vonkajšie prostredie

Vonkajšie faktory sú faktory, ktoré vplývajú na riadenie podniku z okolitého prostredia a sú veľmi dôležité pre správne fungovanie spoločnosti.

Všeobecné (nešpecifické) prostredie

Medzi všeobecné (nešpecifické) faktory vonkajšieho prostredia patria faktory, ktoré v podstate nemajú nič spoločné s podnikom, ale majú veľký význam.

Ekonomická dimenzia

Trenčiansky kraj, kde spoločnosť ZVS holding, a.s. sídli má druhú najmenšiu nezamestnanosť po Bratislavskom kraji. Nezamestnanosť tu neprekročí 5 %. Ekonomické reformy slovenskej vlády taktiež pomáhajú k rozvoju spoločnosti, najväčším prínosom bolo zníženie dane z príjmu na 19 %. Taktiež zníženie úrokovej miery o 0,5 percenta malo pozitívny vplyv na spoločnosť v oblasti splácania úverov.

Technologická dimenzia

Keďže je výroba v spoločnosti veľmi rôznorodá, aj používané technológie sa od seba líšia. Hlavné výroby munície je veľmi špecializovaná a preto vyžaduje aj špeciálne a nákladné stroje, súčasná hodnota strojového parku je 104 370 000 slovenských korún.

Sociokultúrna dimenzia

Táto dimenzia v podstate nemá vplyv na fungovanie podniku, pretože medzi zákazníkmi nepatria normálni občania, ale produkty sa predávajú väčšinou na priemyselnom trhu.

Politicko – právna dimenzia

Spoločnosť bola dlho priamo ovplyvňovaná štátom, keďže bola štátnym podnikom. Po roku 1999, keď sa podnik stal akciovou spoločnosťou štátne zásahy sa obmedzili na minimum. Ale aj tak stále existujú, pretože produkcia munície spadá do kategórie, ktorá musí byť regulovaná a kontrolovaná. Štát, presnejšie Ministerstvo obrany SR, taktiež patrí k hlavným zákazníkom spoločnosti v oblasti špeciálnej munície. Spolu s Ministerstvom obrany ČR tvorí až 90 % tržieb z tohto sektoru. Spoločnosť je aj právne regulovaná, vrcholový manažéri musia robiť každoročne previerky z Národobezpečnostného úradu a podávať výpis z registra trestov.

Internacionálna dimenzia

Keďže časť odberateľov spoločnosti ZVS holding, a.s. nie je zo Slovenskej republiky, aj dianie mimo Slovenskú republiku má vplyv na firmu. Napríklad vojnové konflikty zvyšujú dopyt po špeciálnej technike.

Vonkajšie (špecifické, tzv. úlohové) prostredie

Sem patria faktory, ktoré predstavujú zoskupenia v hospodárskej súťaži, ktoré sa dostávajú do priameho kontaktu so spoločnosťou.

Konkurenti

Medzi najväčších konkurentov v sekcii munície patrí spoločnosť Denel z Juhoafrickej Republiky a v oblasti transformátorov nemecký Siemens a slovenské spoločnosti BEZ Transformátory a Vinuta Rajec.

Zákazníci

Medzi hlavných zákazníkov patria už spomínané Ministerstvá obrany, ďalej rôzne firmy zo Slovenska a niektoré spoločnosti z Veľkej Británie, Dánska a Turecka.

Dodávateľia

Najväčším dodávateľom v sekcii munície je česká firma Explosia Pardubice, v oblasti transformátorov je to talianska firma pôsobiaca na Slovensku Murat Pezinok.

Regulátory

Výroba a predaj spoločnosti je regulovaná rôznymi zákonmi a vyhláškami o predaji zbraní, takže medzi najväčších regulátorov patria vláda Slovenskej republiky a od nedávna aj Európska únia.

Odbory

Odbory tu, ako v každej inej spoločnosti zastupujú práva zamestnancov, v súčasnosti nemajú dôvod štrajkovať, lebo každoročne dochádza k zvyšovaniu platu približne o 7%. Priemerný plat v spoločnosti v súčasnosti je 13 517 Sk.

Vlastníci

50 % akcií je vlastníctve spoločnosti ATLAN Group, s.r.o., ktorá je vo vlastníctve manažmentu, ostatných 50 % akcií je vo vlastníctve spoločnosti DMD Group, a.s., ktorá prakticky nezasahuje do riadenia spoločnosti.

Partneri

Medzi hlavných partnerov patria slovenské spoločnosti Technopol international, Kerametal a Konštrukta Defensive, s ktorými spolupracujú v oblasti technológií a v oblasti sprostredkovania obchodov v zahraničí.

2.3.2 Vnútorné prostredie

Vnútorné prostredie sú v podstate všetky zložky firmy, ktoré sa podieľajú na fungovaní spoločnosti a dokážu ho ovplyvniť.

Správna rada, predstavenstvo

Správna rada má jedného predsedu a dvoch členov, predstavenstvo sa skladá z vrcholového managementu podniku, generálny riaditeľ - predseda predstavenstva, riaditeľ pre stratégiu – podpredseda predstavenstva, členovia predstavenstva – obchodný riaditeľ a finančná riaditeľka.

Zamestnanci

V súčasnej dobe má podnik bez dcérskych spoločností 537 zamestnancov, ktorý majú priemerný plat 13 517 Sk. Z toho je 236 výrobných robotníkov, 124 nevýrobných robotníkov a 179 technicko-hospodárskych pracovníkov.

Kultúra organizácie

Pretože spoločnosť má dlhú tradíciu, aj kultúra organizácie je na vysokej úrovni. Sú to záväzné stanovy. Ku kultúre organizácie patrí aj každoročné stretnutie manažmentu so zamestnancami, ktorý už odišli do dôchodku, ale aj akcie poriadané pre zamestnancov, ako napríklad rôzne športové akcie.

Štruktúra organizácie

Štruktúra organizácie je rozdelená na dozornú radu, predstavenstvo a manažmentu. Manažment je ďalej rozdelený na generálneho riaditeľa, technicko-výrobného riaditeľa, obchodného riaditeľa a finančného riaditeľa.

Ľudské zdroje v organizácii

Kvalita ľudských zdrojov je veľmi vysoká, pretože k spoločnosti je pridružená aj stredná priemyselná škola, kde si spoločnosť vychováva študentov v predmetoch, ktoré sú pre podnik potrebné, súčasťou výuky je aj prax v spoločnosti.

Materiálne zdroje

Spoločnosť vyhradzuje každý rok určité finančné prostriedky na rekonštrukcie, taktiež strojový park je vo výbornom stave. Vo vlastníctve sú aj budovy a pozemky. Súčasťou majetku je aj priemyselný park s veľkým množstvom objektov, ktoré sú prenajímané iným spoločnostiam. V priemyselnom parku ZVS v súčasnosti sídli 28 spoločností.

Finančné zdroje

Posledné štyri roky firma dosahovala zisk, po počiatočných problémoch po roku 1989. V roku 2004 tento zisk činil 31 259 000 Sk.

Informačné zdroje

Ako informačné zdroje používa spoločnosť svoje vlastné marketingové výskumy, ale aj informácie od odberateľov a dodávateľov. Najnovšie informácie z oboru sú získavané z rôznych odborných konferencií a výstav, ktorých sa každoročne zúčastňujú zamestnanci spoločnosti. Medzi tieto výstavy patria napríklad výstavy v Malajzii, vo Francúzsku a v Českej republike.

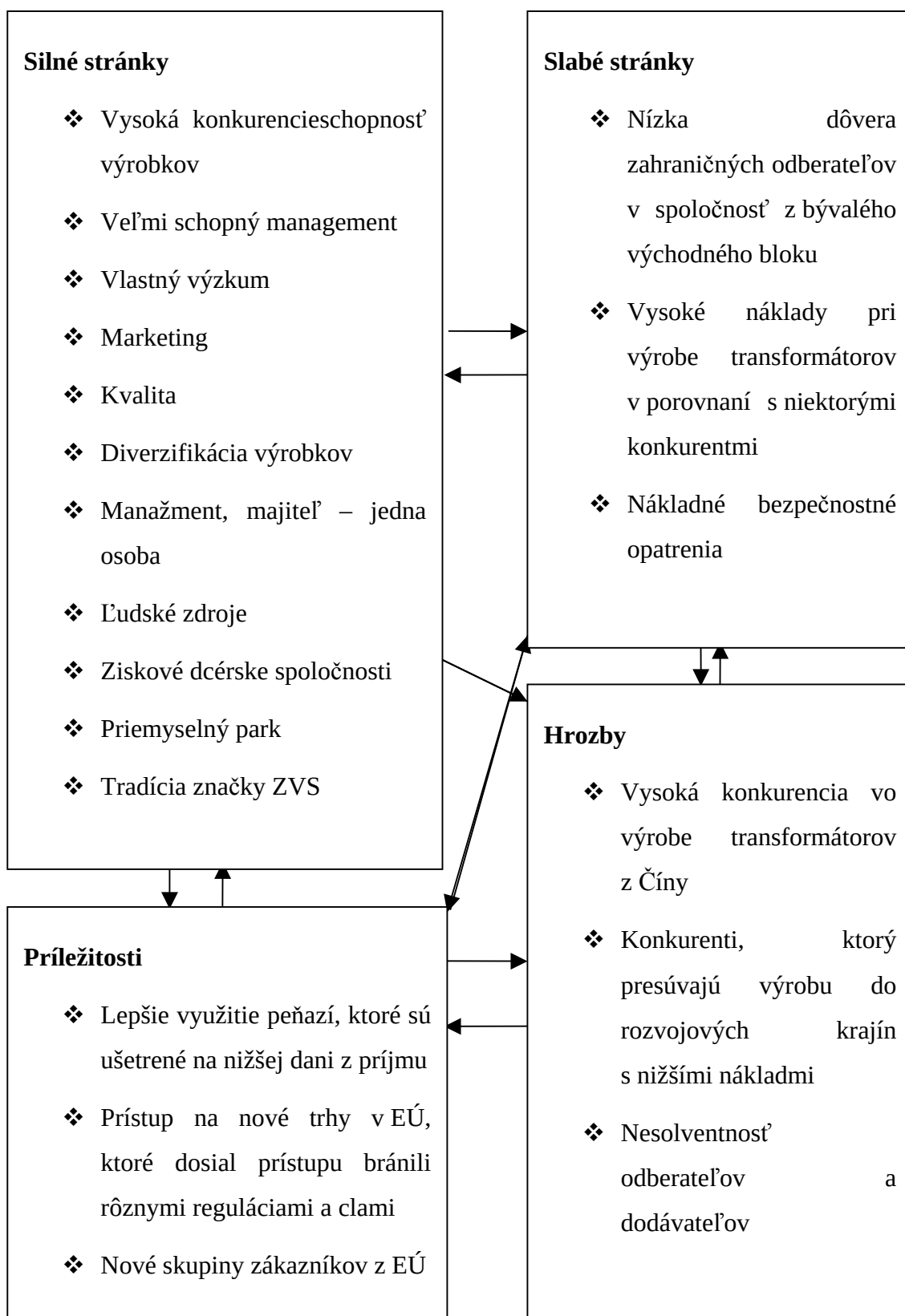
Pozícia na trhu

Na slovenskom trhu má ZVS holding, a.s. predné pozície v každom segmente, v ktorom podniká, pretože sa úzko špecializuje a takmer nemá konkurenciu. Na celosvetovom trhu sú najväčšími konkurentmi spoločnosti z Veľkej Británie, Číny a Grécka.

Výskum a rozvoj organizácie

Výskumné oddelenie spoločnosti dosahuje vynikajúce výsledky, dodáva do výroby rôzne vylepšenia, či už na technológiách alebo samotných výrobkoch. Taktiež dôležitá je konštrukcia nových typov munície. Čo sa týka rozvoju, v roku 2003 otvorila spoločnosť novú výrobu zameranú na produkciu malorážkových zbraní, prebranú zo Zbrojovky Uherský Brod.

2.3.3 Tabuľka SWOT analýzy



Obr. 5. SWOT analýza spoločnosti ZVS holding, a.s.

2.4 Konkurenčné výhody spoločnosti

Ako konkurenčné výhody spoločnosti som použil silné stránky z SWOT analýzy.

2.4.1 Vysoká konkurencieschopnosť výrobkov

Táto konkurenčná výhoda je daná súčtom všetkých ostatných konkurenčných výhod. Táto konkurencieschopnosť je daná používaním vlastných technológií a neustálym inovovaním výrobného sortimentu v každej výrobnej prevádzke. Taktiež ju ovplyvňuje vynikajúci marketing, ktorý sa spolieha na veľké množstvo externých spolupracovníkov v zahraničí. Úlohu tu hrá aj tradícia značky, ktorá v sebe spája kvalitu a praktickosť výrobkov.

2.4.2 Veľmi schopný management

Súčasný manažment sa udržal s minimálnymi zmenami vo vedení firmy už 6 rokov. Na každom poste v manažmente je vysoko kvalifikovaný odborník, takže spolu vytvárajú vysoko výkonný tím, ktorý vedie spoločnosť dopredu. Netreba zabúdať ani na manažérov nižšej úrovne, ktorý na svoje pozície neboli dosadený z vonku, ale dosiahli svoje pozície pracovným postupom v spoločnosti. Tento fakt platí aj pre vrcholových manažérov, takže všetci manažéri sú oboznámený s problémami minulosti a dokážu sa vcítiť aj do postavenie nižšie postavených zamestnancov a týmto im pomáhať s problémami a účinne ich motivovať.

2.4.3 Vlastný výskum

Vlastný výskum je veľmi dôležitý pre konkurencieschopnosť spoločnosti. Vyplýva z neho výhoda nad konkurenciou, pretože podnik vlastní vyvinuté technológie a produkty ako prvý. Výskum a vývoj v spoločnosti ZVS holding, a.s. má podobu sústavnej inovácie. Pri výrobnom sortimente transformátorov a meracej a čerpacej techniky, ktorý tvorí väčšinu výroby spoločnosti sa výrobný program úplne obmieňa každých 5 rokov. Pri špeciálnej výrobe ako je munícia sa výrobný program obmieňa každých 10 rokov. Zasadou spoločnosti je uvedenie aspoň jedného nového výrobku v každej prevádzke raz ročne. Do výskumu plynú každoročne milióny korún z rozpočtu podniku.

2.4.4 Marketing

Keďže spoločnosť ZVS holding, a.s. neponúka svoje výrobky konečným zákazníkom, reklama v médiách ako je televízia, denná tlač alebo rôzne časopisy nie je účinná. Táto spoločnosť vykonáva svoj marketing odlišným spôsobom, a to tak, že sa zúčastňuje rôznych odborných výstav. Pre časť ich výroby (transformátory) sa každoročne konajú výstavy v Trenčíne a v Prahe. Kvôli svojim špeciálnym výrobkom ako je munícia, musia cestovať ďalej. Každoročne sa koná výstava s tematikou zbrojnej výroby v Brne, v Paríži, V Dubaii a v Kuala Lumpur. Ďalším spôsobom spoločnosti ZVS holding, a.s. ako dostať svoje výrobky do pozornosti potenciálnych zákazníkov je zúčastňovanie sa medzinárodných tendrov. Prehľad o všetkých prebiehajúcich tendroch majú vďaka veľkej sieti spolupracovníkov vo všetkých krajinách kde obchodujú, ktorí spoločnosť pravidelne informujú. Táto firma neponúka na trhu iba svoje výrobky, ale aj kapacitné a technologické možnosti. Takýmto spôsobom prebral ZVS holding, a.s. pred dvoma rokmi výrobu športových vzduchoviiek od Zbrojovky Uherský Brod. Športové vzduchovky sú zároveň aj jediným produktom, ktorý by eventuálne mohol smerovať ku konečnému zákazníkovi, ale marketing tohto produktu nemá na starosti spoločnosť ZVS holding, a.s., keďže pre Zbrojovku Uherský Brod zaisťuje iba výrobu a konečný predaj má na starosti Zbrojovka Uherský Brod, ktorá má sieť predajní po celom svete.

2.4.5 Kvalita

Kvalita všetkých výrobkov a služieb patrí medzi základné stratégie spoločnosti a preto všetky výrobky prechádzajú rôznymi testmi, ktoré zaručujú najvyššiu možnú kvalitu. Spoločnosť ZVS holding, a.s. je držiteľom certifikátu kvality ISO 9001/2000.

2.4.6 Diferenciácia výrobkov

Táto vlastnosť časti výrobkov vyplýva z vlastného výskumu. Spoločnosť ZVS holding, a.s. vlastní viacero patentov v oblasti munície, ktoré zaručujú jedinečnosť ich produktov na trhu.

2.4.7 Manažment, majiteľ – jedna osoba

Táto konkurenčná výhoda je veľmi dôležitá pre prosperitu spoločnosti, pretože záujmy manažéra a majiteľa sú často rozdielne. Manažment spoločnosti nevlastní kompletný balík

akcií, ale iba 50 %, ale aj to postačuje k bezproblémovému riadeniu. Majiteľove záujmy sa väčšinou točia okolo čo najväčšieho zisku, ktorý by mal byť vyplatený majiteľovi. Manažmentu tiež záleží na zisku, ale aj jeho ďalšej investícii do rozvoja spoločnosti, čo zaručuje trvalú prosperitu.

2.4.8 Ľudské zdroje

Zamestnanci sú pravidelne posielaní na rôzne školenia, ktoré in zaručujú vzdelanie v obore, ale aj pracovný postup. Špecifické na tejto spoločnosti je, že v jej budovách taktiež sídli Stredné odborné učilište strojárské a elektrotechnické, na ktorom študuje približne 600 žiakov. Vo vyšších ročníkoch žiaci praxujú vo firme a s najlepšími sú podpísané pracovné zmluvy po ukončení štúdia. Pokiaľ má spoločnosť špeciálne požiadavky na výuku, predloží ich riaditeľovi školy a ten potom po dohode s vyučujúcimi vyberie žiakov, ktorý týmto podmienkam najlepšie vyhovujú a majú najlepšie predpoklady pre vykonávanie danej špecializácie, a upraví im študijný plán Týchto žiakov potom firma finančne podporuje a podpisuje s nimi zmluvy o budúcom zamestnaní. V minulosti, keď SOU strojárské a elektrotechnické patrilo priamo pod spoločnosť a nie pod mesto ako je tomu teraz, ZVS holding, a.s. určovalo študijný plán pre všetky špecializácie na škole.

2.4.9 Ziskové dcérske spoločnosti

Spoločnosť ZVS holding, a.s. má štyri dcérske spoločnosti, v ktorých vlastní rôzne podiely. Sú to spoločnosti EVPÚ – ZVS, a.s., ZVS – ENCO, a.s., ZVS IMPEX, a.s., SBS, s.r.o. Všetky tieto spoločnosti sú ziskové, čo zaručuje aj dostatok prostriedkov pre ich materskú spoločnosť ZVS holding, a.s., ako ja pre ich ďalší rozvoj, a tým aj zvýšenie hodnoty pre materskú spoločnosť.

2.4.10 Priemyselný park

Keďže firma bola pred rokom 1989 najväčšou zbrojovkou na Slovensku, po odštátnení a úpadku záujmu o veľké množstvo produktov, zostalo v areáli približne 40 nevyužitých budov. Tieto budovy v súčasnosti spoločnosť prenajíma iným spoločnostiam. Takto vznikol rozsiahly priemyselný park, v ktorom sídli 28 spoločností. Z prenájmu týchto budov plyní veľká čiastka, ktorá sa môže využiť pre rozvoj spoločnosti.

2.4.11 Tradícia značky ZVS

Spoločnosť ZVS holding, a.s. funguje vo svojom obore už od roku 1937. Za túto dobu si už vytvorila veľmi dobrú povesť v krajinách Európy a postupne po páde komunizmu preniká aj na iné trhy, kde si získava svojich zákazníkov zárukou solventnosti a kvality.

2.5 Analýza konkurencieschopnosti výrobku ZVS holding, .a.s.

V súčasnosti vyrába spoločnosť ZVS holding, a.s. nepreberné množstvo výrobkov, iba v prevádzke transformátorov má vo výrobnom programe viac ako 220 druhov transformátorov. Pre moju analýzu som si vybral ich priemerný výrobok z pomedzi transformátorov. Táto priemernosť nie je vyjadrením kvality, ale je to priemer vo veľkosti, cene, predajnosti a náročnosti na výrobu. Je to bezpečnostný oddelovací transformátor 9WN 1301.05.

Väčšina transformátorov sa skladá z primárnej a sekundárnej časti. Najdôležitejšou časťou je jadro, na ktorom sú navinuté medené drôty, tj. primárne a sekundárne vinutie. Kvalitu transformátora najviac ovplyvňuje kvalita drôtu, jeho prierez a kvalita a materiál jadra. Všeobecne transformátory slúžia na zmenu napäťových a prúdových pomerov v elektrickom obvode. Konkrétne transformátor 9WN 1301.05 slúži na napájanie halogénových svietidiel s maximálnym príkonom 150 VA.

2.5.1 Technické parametre

PRÚD NAPRÁZNO : maximálne 200mA pri vstupnom napätí 230V 50Hz

VSTUPNÉ NAPATIE : 230V 50Hz

VÝSTUPNÉ NAPATIE : 11,8V +/- 5% / 12,8A

MAXIMÁLNY VÝKON : maximálne 150VA

TRIEDA OCHRANY : II

SKRATOVÁ ODOLNOSŤ : podmiennečne skratu odolný

ISTENIE : tepelná poistka 125°C + trubičková poistka T 1,0A 250V

TEPELNÁ TRIEDA : ta 40/E

KRYTIE : IP 40

MATERIÁL KOSTRY : POLYAMID 6-13.01-ESV 30

Obr. 6. Náčrt transformátoru 9WN 1301.05

2.5.3 Výhody

- ❖ Nízka cena
- ❖ Praktickosť
- ❖ Kvalita
- ❖ Bezpečnosť

Medzi hlavné výhody tohoto výrobku je jeho nízka cena oproti výrobkom rovnakého typu produkovaným v zahraničí. Medzi domácimi výrobcami tohoto typu transformátoru, ako je Vinuta Rajec alebo ELSIM Rimavská Seč, nie je cenový rozdiel až taký veľký, ale stále výrobok ZVS holding, a.s. patrí medzi tie lacnejšie. Nízka cena domácich výrobcov je spôsobená lacnou pracovnou silou na slovenskom pracovnom trhu. Nižšiu cenu práce majú výrobcovia z Číny, ale tí zase nedosahujú požadovanú kvalitu.

Ďalšou výhodou transformátoru 9WN 1301.05 je jeho praktickosť. Tento výrobok je dodávaný spolu so sieťovou šnúrou, takže transformátor môže byť napájaný z elektrickej siete zasunutím tejto sieťovej šnúry do zásuvky, alebo ako je to u väčšiny konkurenčných výrobkov pomocou svoriek. Táto jeho vlastnosť ušetrí potrebu špeciálnych elektrických rozvodov.

Kvalita tohoto transformátoru je ďalšou výhodou oproti väčšine konkurenčných transformátorov rovnakého typu. 9WN 1301.05 podlieha kontrole kvality ISO 9001/2000, ktorá zahŕňa 100 % kvalitu na vysokú napätie, funkčné parametre sa kontrolujú podľa technologického postupu. Tento typ má aj samostatný certifikát kvality, pretože bol odskúšaný v štátnej skúšobni. S kvalitou súvisí aj bezpečnosť. Keďže pri všetkých transformátoroch sa jedná o elektrické zariadenie, pri zlyhaní elektrickej siete alebo výrobku nastáva možnosť požiaru, ktorý môže poškodiť majetok, ale aj zdravie človeka. Kvôli tomuto prípadu je v tomto transformátore zabudovaná tepelná poistka proti prehriatiu. Väčšina konkurenčných výrobkov už tiež túto tepelnú poistku má, ale transformátor 9WN 1301.05 je ešte lepší tým, že táto poistka je aj vratná, takže pri klesnutí teploty sa poistka vráti do pôvodnej polohy a spotrebič je schopný pokračovať vo svojej pôvodnej funkcii.

2.5.4 Nevýhody

- ❖ Veľkosť
- ❖ Nahradenie elektronickým transformátorom v budúcnosti

Ako každý výrobok, aj bezpečnostný oddelovací transformátor 9WN 1301.05 má svoje výhody, ale aj nevýhody. Medzi hlavné nevýhody je jeho veľkosť. Dost' veľkou hrozbou pre tento typ je nastupujúci elektronický transformátor, ktorý je ľahší, menší a lacnejší. Ale keďže tento typ je iba v začiatkoch svojej výroby, je príliš zložitý a preto aj poruchovejší. Pokiaľ sa tieto závažné chyby neodstránia, klasický transformátor sa nemusí báť, že ho elektronický transformátor vytlačí z trhu.

2.5.5 Cena a predajnosť

Cena tohto výrobku sa líši podľa počtu výrobkov, ktorý je odoberaný. Takže za jeden kus bezpečnostného oddelovacieho transformátoru 9WN 1301.05 odberateľ zaplatí 719 Sk. Pri odbere dvoch až piatich kusov je cena 629 Sk za kus. Cena za kus pri piatich až päťdesiatich kusoch je 599 Sk. Od päťdesiat do sto kusov je cena 569 Sk za kus a pri odbere nad sto kusov odberateľ zaplatí 539 Sk za kus.

Spoločnosť vyrobí za rok priemerne 5000 kusov, ale keďže výroba je na objednávku počtu vyrobených kusov ročne sa môžu značne líšiť.

Odberateľmi sú väčšinou súkromné firmy, ktoré sa zaoberajú montážou vnútorného a vonkajšieho halogénového osvetlenia. Používa sa hlavne na osvetlenie menších hál alebo bazénov.

2.5.6 Zhodnotenie

Tento výrobok sa ukázal konkurenčný oproti výrobkom rovnakého typu iných firiem. Jeho hlavnou devízou na domácom trhu je jeho kvalita a tradícia značky ZVS. Na trhoch západnej Európy vyniká svojou nízkou cenou a bezpečnosťou. Možné ohrozenie je od výrobcov z Číny, kde je lacnejšia pracovná sila, ktorá taktiež znižuje náklady na výrobu a výrobca je schopný ponúknuť svoj výrobok za nižšiu cenu. Najväčšou hrozbou do budúcnosti sú elektronické transformátory, ktoré sú ale v súčasnosti veľmi poruchové a zložité a majú pred sebou ešte dlhú cenu ku kvalite a dokonalej funkčnosti.

2.6 Celkové zhodnotenie a možnosti zdokonalenia súčasného stavu v spoločnosti ZVS holding, a.s.

V tejto kapitole by som sa pokúsil zhodnotiť prednosti a nedostatky, ktoré som zistil z mojej analýzy konkurencieschopnosti spoločnosti ZVS holding, a.s.

2.6.1 Prednosti

Ako každá firma aj spoločnosť ZVS holding, a.s. má svoje prednosti a nedostatky. Medzi hlavné prednosti tejto firmy patrí hlavne výrobný program špeciálnej výroby, ktorý má dlhú tradíciu a v Európe skoro ani jedného priameho konkurenta. Za prednosť sa dá považovať aj expanzia na zahraničné trhy po celom svete. So svojim programom špeciálnej munície už má ZVS holding, a.s. povest' kvalitného a cenovo primeraného výrobcu po celom svete. Tomuto môže firma vďačiť hlavne svojmu marketingu, ktorý sa snaží nové výrobky spoločnosti prezentovať na medzinárodných výstavách po celom svete. Svoj podiel na tom má aj zúčastňovanie sa rôznych zahraničných tendrov. Úspešnosti firmy taktiež pomáhajú celosvetové ozbrojené konflikty, kde svoje výrobky dodáva spoločnosť armádam bojujúcim za demokraciu. Veľká výhoda je taktiež získavanie ľudských zdrojov pomocou Strednej priemyselnej školy. Keďže učebný plán sa čiastočne prispôsobuje požiadavkám spoločnosti, nie je potrebné hľadať nových pracovníkov pomocou pracovných úradov alebo inzerátov. Taktiež vykonávanie praxe stredoškolských študentov v spoločnosti, znižuje náklady pri ich prijatí na plný pracovný úväzok, pretože už nie je potrebné zaučenie. Výskum a vývoj je vynikajúcim predpokladom pre získanie náskoku v technológiách pred konkurentom. Tiež získavanie peňažných zdrojov mimo výrobu je veľká výhoda. Toto sa deje pomocou dcérskych spoločností a prenájmom priestorov vo svojom areály ostatným firmám.

2.6.2 Nedostatky

Ale aby som nehovoril iba o prednostiach. Hlavným nedostatkom tejto spoločnosti je jej veľkosť. S veľkosťou súvisí aj flexibilita, a kvôli veľkosti je táto firma málo flexibilná. Nedokáže tak rýchlo meniť výrobný program, ako malé firmy a to sa jej môže stať nepríjemné hlavne vo výrobe transformátorov, kde je veľké množstvo konkurentov. S tým súvisí aj ďalšia nevýhoda, a to nástup elektronických transformátorov. Pri zlepšení kvality technológie výroby a tým aj samotných elektronických transformátorov, bude spoločnosť

nútená zatvoriť celú prevádzku výroby transformátorov. Posledným nedostatkom je neschopnosť cenovej konkurencie s výrobcami z Číny a Indie, kde zďaleka výrobné náklady nedosahujú výšky európskeho výrobcu.

2.6.3 Možnosti zlepšenia súčasného stavu

- ❖ Postupné zrušenie výroby transformátorov
- ❖ Zavedenie novej výroby
- ❖ Prienik na ázijské trhy
- ❖ Presun výroby do regiónov s nižšou nezamestnanosťou

Možností zlepšenia súčasného stavu je mnoho, ale mojím najväčším doporučením je postupné zrušenie výroby transformátorov v priebehu piatich rokov a namiesto nej zaviesť novú prevádzku, ktorá by bola viac konkurencieschopná. Tu sa ponúka viacero možností, ale kvôli rozvoju automobilového priemyslu na Slovensku by som doporučoval výrobu elektroniky do automobilov. Keďže v poslednej dobe vznikli závody Volkswagenu v Bratislave, koncernu PSA v Trnave a vo výstavbe je závod Kia pri Žiline, o odberateľov by nebola núdza.

Prienik na nové trhy hlavne v Ázii by bolo tiež zlepšenie. Krajiny v Ázii ako Čína, India, Malajzia, Indonézia tvoria veľké trhy, kde by sa dal ponúknuť sortiment špeciálnej výroby. Ale keďže spoločnosť ZVS holding, a.s. vyrába iba muníciu, tento prienik by sa nedal spraviť bez spolupráce so spoločnosťami, ktoré vyrábajú zbrane, do ktorých ZVS holding, a.s. produkuje svoje výrobky. Toto zlepšenie je ale v súčasnej dobe neuskutočniteľné, pretože tomu bránia rôzne sankcie a reštrikcie voči týmto krajinám.

Ďalšou možnosťou zlepšenia by mohol byť presun časti alebo vznik novej výroby v niektorom regióne Slovenska s vysokou nezamestnanosťou, pretože oblasť, kde sa v súčasnosti areál ZVS holding, a.s. nachádza je región s najnižšou nezamestnanosťou po Bratislave, a preto aj platy sú vyššie ako na ostatnom území Slovenska. Presun alebo vznik novej výroby na východnom Slovensku by znamenal zníženie nákladov na výrobu a tým aj vyššia konkurencieschopnosť výrobkov kvôli nižšej cene. S týmto zlepšením spoločnosť v podstate už začala, keď odkúpila jednu prevádzku v Snine.

ZÁVER

Témou mojej bakalárskej práce bola „Analýza konkurencieschopnosti a konkurenčných výhod spoločnosti ZVS holding, a.s.“. Mojm hlavným cieľom bolo ukázať, že aj podnik, ktorý bol dlho odkázaný na štát, dokáže byť v súčasnosti konkurencieschopný nielen na Slovensku ale aj v zahraničí. Tento cieľ sa mi podarilo splniť hlavne pomocou môjho vedľajšieho cieľa, ktorým bolo nájsť konkurenčné výhody spoločnosti ZVS holding, a.s. Ku splneniu hlavného cieľa tiež dopomohla charakteristika hlavných konkurentov a hlavne analýza konkurencieschopnosti výrobu tejto spoločnosti.

V teoretickej časti sú definované pojmy ako hospodárska súťaž, základ pre vznik konkurencie. Ďalej je tu spomenuté riadenie marketingových činností, ktoré tvorí teoretický základ pre SWOT analýzu. V tretej časti teórie sú charakterizované hlavné pojmy mojej práce ako konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, konkurenčná stratégia a konkurenčné prostredie. Východiskom pre moju prácu sa stali teoretické poznatky, ktoré boli doplnené praktickými informáciami.

Na začiatku praktickej časti je predstavená spoločnosť ZVS holding, a.s.. Na toto predstavenie som použil stručnú históriu, predmet činnosti a popis výroby. V nasledujúcej časti som sa venoval konkurencieschopnosti a najväčším konkurentom spoločnosti. Vlastná SWOT analýza je v tretej časti, kde je podrobne popísané vonkajšie aj vnútorné prostredie spoločnosti. Túto časť som využil aj pri identifikáciách konkurenčných výhod, ktoré som aj stručne charakterizoval. Dôležitou časťou praktickej stránky mojej bakalárskej práce je konkurencieschopnosť vybraného výrobku. Na záver som zhrnul prednosti a nedostatky spoločnosti a doporučil som lepšenia, ktoré by mali v budúcnosti pozitívny vplyv na konkurencieschopnosť podniku.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
3. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vydání. Praha: Radix, 2001. 284 s. ISBN 80-86031-31-4.
4. HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. A KOL. *Ekonomický slovník*. 1. vydání. Praha: C.H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
5. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
6. KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
7. PELC, V. *Hospodářská soutěž*. Praha: Grada Publishing, 1995. 168 s. ISBN 80-7169-124-0.
8. PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
9. PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, . 622 s. ISBN 80-85605-12-0.
10. JIRÁSEK, J.A. *Co je a co znamená konkurenčnost?* [online] [citace 2005-04-11]. Dostupné z [http:// www.ccsm.cz/Konkurencnost.doc](http://www.ccsm.cz/Konkurencnost.doc).
11. *Konkurenceschopnost České republiky v globální ekonomice*. [online] [citace 2005-04-13]. Dostupné z [http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0106_Konkurenceschopnost R v glob ln ekonomice.pdf](http://www.newton.cz/redsys/docs/analyzy/makroanalyzy/0106_Konkurenceschopnost_R_v_glob ln ekonomice.pdf).
12. ZICH, R. *Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy*. [online] [citace 2005-04-11]. Dostupné z <http://www.vutbr.cz/toCP1250.en/nakl/thesis/ZichRobw.pdf>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

V texte neboli použité žiadne symboly a skratky.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Tabuľka SWOT analýzy podľa zdroja [5], strana 17

Obr. 2. Konkurencieschopnosť firmy podľa zdroja [12], strana 20

Obr. 3 Porterova analýza 5 síl podľa zdroja [8], strana 26

Obr.4. Organizačná štruktúra spoločnosti ZVS holding, a.s., strana 38

Obr. 5. SWOT analýza spoločnosti ZVS holding, a.s., strana 49

Obr. 6. Nákres transformátoru 9WN 1301.05, strana 53

ZOZNAM TABULIEK

V texte neboli použité žádné tabulky.

ZOZNAM PRÍLOH

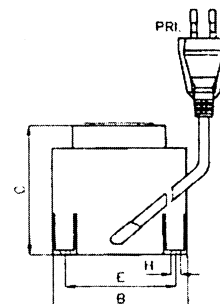
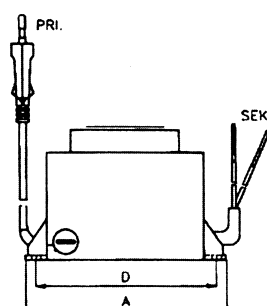
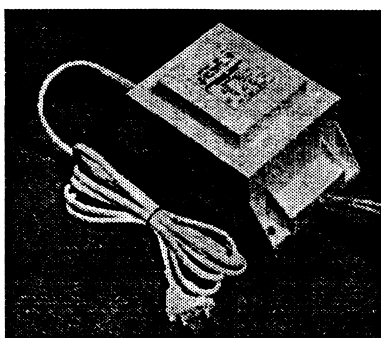
- P I Propagačný materiál transformátoru 9WN 1301.05
- P II Fotografie Transformátoru 9WN 1301.05
- P III Certifikát kvality v slovenskom jazyku
- P IV Certifikát kvality v anglickom jazyku

PRÍLOHA P I: PROPAGAČNÝ MATERIÁL TRANSFORMÁTORU

9WN 1301.05



TRANSFORMÁTORY NA JADRE EI



ODDEL'OVACIE OCHRANNÉ A BEZPEČNOSTNÉ OCHRANNÉ TRANSFORMÁTORY

TRENN -SCHUTZTRANSFORMATOREN UND SICHERHEIT TRANSFORMATOREN DIVING

PROTECTIVE AND SAFETY PROTECTIVE TRANSFORMERS

SK

POUŽITIE

Transformátory typu EI sú navinuté na telieskach z polyamidu a sú zaliate v puzdre z materiálu PA6 - 30H1. Transformátory sú v bezpečnostnom prevedení s tepelnou ochranou a tavnou poistkou. Optimálne výkony transformátorov sú vhodné pre napájanie halogénového osvetlenia v spotrebnej a investičnej elektronike, svetejnej technike.

D

VERWENDUNG

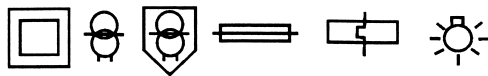
Transformatoren von TYP EI sind auf Polyamidkörperchen vorgeschlägt und 111 die PA6 - 30H. Kunststoffe eingegessene. Transformatoren erzeugt man in Sicherdurchführung mit Wamschutz und Schmelzsicherung Transformatoren mit ihren Leistungen sind zum Speichen Halogenlicht in Verbrauchs - und Investitionstechnik günstig.

G

USE

The transformers of the type EI are designed 011 the elements from polyamide and are filled up in a casing from PA6 - 30H material. Transformers have a safety workmanship with thermal protector and fusible cut-out. The optimum transformers outputs are suitable for feeding of the halogen lighting in the consumer and investment electronics - the luminous technique.

Typ jadra Kern - typ Core - Type	Typ jadra Kern - typ Core - type (DIN)	Hmotnosť Gewicht Weight (kg)	A	B	C	D	E	H
EI 25x32	EI 75/33	1,4	100	67	65	52,5	52,5	4,3
EI 28 x 36	EI 84/37	2	108	74	76	60	60	4,2
EI 32 x40	EI 96/41	2,8	130	85	85	70	70	6
EI 32 x 50	EI 96/51	3,4	130	85	99	70	70	6
EI 40 x 50	EI 120/51	5,6	178	108	110	85	85	8



ČSN 35 1325 IEC 742, EN 60 742

Istenie PODMIENEČNÉ SKRATU

Krytie I
SKUŠKA VN: 4,0kV/50 HZ
Prívodná šnúra: cca 2m s vidlicou
Výstupná šnúra: cca 0,4m
Farebné prevedenie: biele - B
Čierne - c

Okolité teplota: +40° C

SICHERUNG

BEDINGT DEM KURSCHLUSS
WIEDERSTANDFÄHIG

PROTECTION

SHORT-CIRCUIT-PROOF

DECKUNG

IP40

COVERING

IP40

PRÜFUNG

4,0kV/50Hz

HIGH VOLTAGE TEST

4,0kV/50Hz

Zuleitungskabel cca 2m mit Gabel

Lead-in cable cca 2m with hybrid

Ausgangskabel cca 0,4m

Outgoing cable cca 0,4m

Farbdurchführung: weiß - b

Colour workmanship: white - b

Schwarz - c

Black - c

Umgebungstemperatur: +40° C

Ambient temperature +40° C

Typ	Typ jadra	Výstupné napätie a prúd	Vstupné napätie a frekvencia	Tepelná trieda	Triada ochrany	Výkon
Type	Core type	Output voltage / current	Input voltage / frequency	Isolation class	Protection class	Power
		(V/A)				(V/A)
9WN 13101.02	EI 25 x 32	12V / 5a	230V /50 Hz	E	II.	60
9WN 13101.04	EI 28 x 36	11,8V / 8,5A	230V /50 Hz	E	II.	100
9WN 13101.05	EI 32 x 40	11,8V / 12,5A	230V /50 Hz	E	II.	150
9WN 13101.06	EI 32 x 50	11,8V / 17,5A	230V /50 Hz	E	II.	200
9WN 13101.07	EI 40 x 50	11,8V / 26,1A	230V /50 Hz	E	II.	300

*Zmeny technických parametrov sú možné podľa požiadaviek zákazníka.

Die Veränderungen der technischen Parameter sind nach dem Wunsch des Kunden möglich.

The technical parameters can be changed according to requirements of the customer.

ZVS holding Dubnica nad Váhom Tel.: 00421/827/442 25 76 Fax: 00421/827/442 16 03



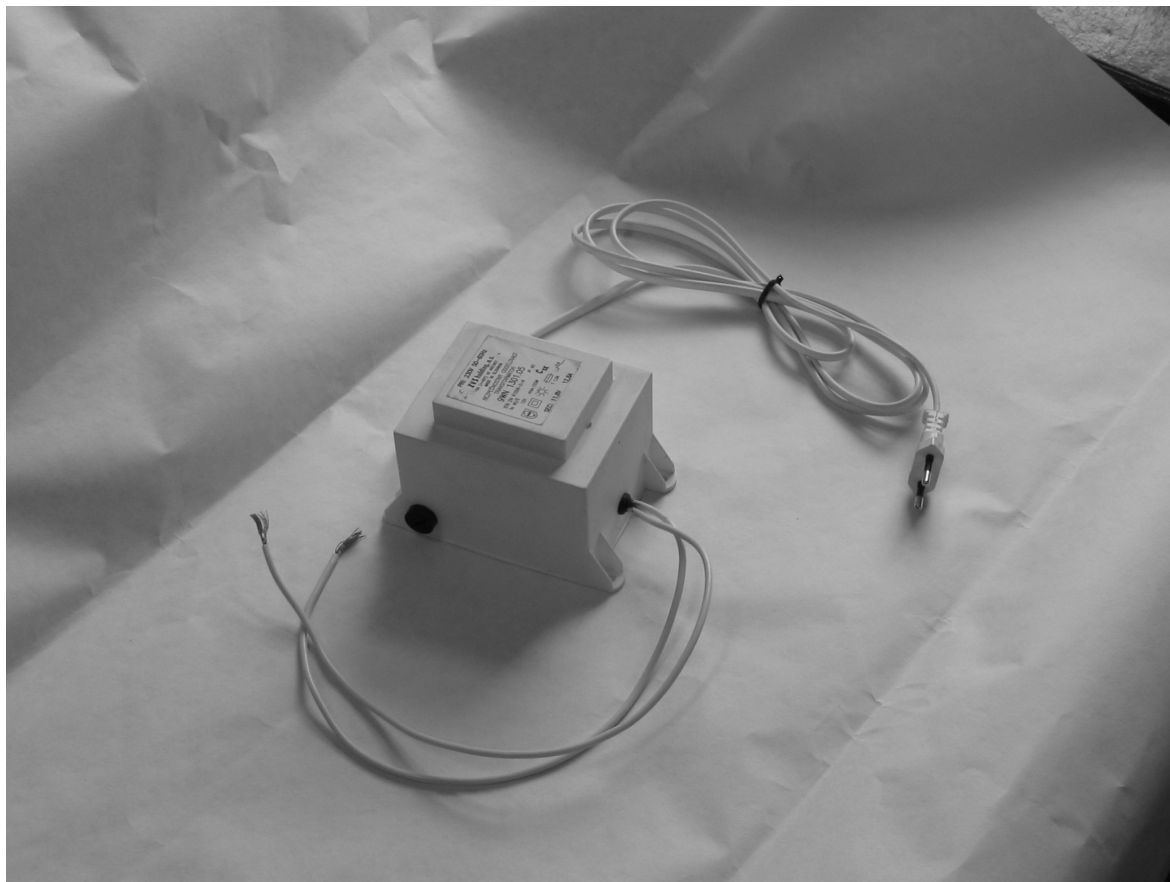
ZVS holding, a.s. Dubnica nad Váhom

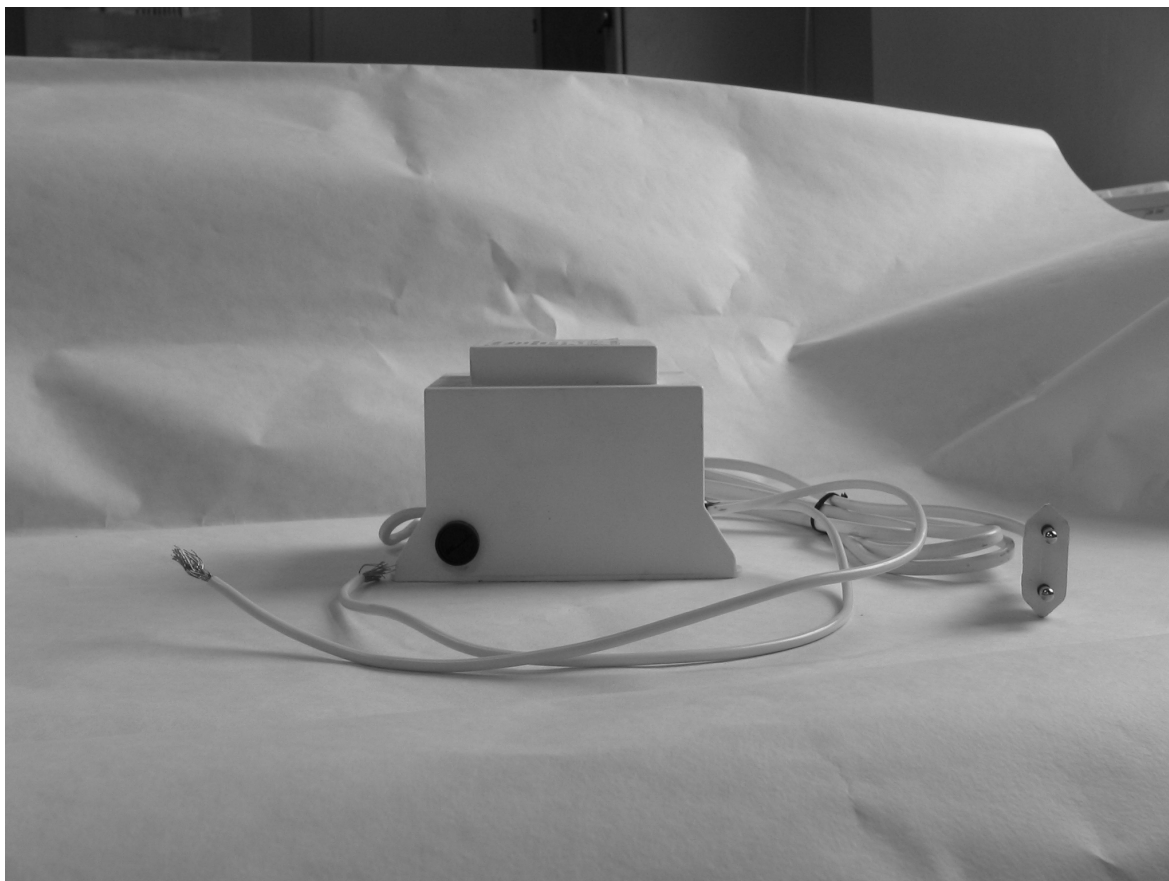
Tel.: 00421/827/442 25 76

Fax: 00421/827/442 16 03

Email: zvs@pobox.sk

PRÍLOHA P II: FOTOGRAFIE TRANSFORMÁTORU 9WN 1301.05





PRÍLOHA P III: CERTIFIKÁT KVALITY V SLOVENSKOM JAZYKU

AKREDITOVANÝ CERTIFIKAČNÝ ORGÁN
PRE CERTIFIKÁCIU SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA NOVÁ DUBNICA

CE QUALITE SLOVAKIA

CERTIFIKÁT

Reg. č.: 31-CEQS-2003

Certifikačný orgán pre systémy manažérstva týmto potvrdzuje, že organizácia

 **ZVS holding, a.s.**
L. Štúra 1
018 41 Dubnica nad Váhom

má pre

**Návrh, vývoj, výrobu a predaj munície a jej častí, pyrotechnických výrobkov,
transformátorov, elektroniky a ich častí, plastových výliskov,
jednúčelových strojov, mechanických dielov, náradia a nástrojov,
protiexplozívnych poistných armatúr a častí pre čerpaciu techniku,
výrobu a predaj strelných zbraní a ich častí,
opravy, revízie a likvidáciu munície**

zavedený, udržiavaný a fungujúci systém manažérstva kvality, ktorý spĺňa požiadavky normy

STN EN ISO 9001:2001

Platnosť certifikátu je do 4.12.2006

Nová Dubnica
5.12.2003


Vedúci
certifikačného orgánu

PRÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT KVALITY V ANGLICKOM JAZYKU

ACCREDITED CERTIFICATION BODY
FOR CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS NOVÁ DUBNICA

CE QUALITE SLOVAKIA

CERTIFICATE

Reg. N°: 31-CEQS-2003

Certification body hereby confirms that the Quality Management System of

 **ZVS holding, a.s.**
L. Štúra 1
018 41 Dubnica nad Váhom

for the scope

**Design, Development, Manufacture and Sale of Ammunition and its Parts,
Pyrotechnical Article, Transformers, Electronic Products and their Parts,
Plastic Mouldings,
Single-Purpose Machines, Mechanical Parts, Tools and Instruments,
Flame Arresters and Parts for Pumping Technology,
Manufacture and Sale of Small Arms and their Parts,
Refurbishing, Revision and Demilitarisation of Ammunition**

meets the requirements of the following standard

EN ISO 9001:2000

Date of certificate expiry: 4th December 2006

Nová Dubnica
5th December 2003

 **SNAS**
CERTIFIKÁCIA
QMS
Č. Q 002




Leader
of certification body