

# **Analýza konkurenceschopnosti průmyslového výrobce VMV Krajčák**

Eva Chudá

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Eva CHUDÁ  
Osobní číslo: M090068  
Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Řízení výroby a kvality

Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti průmyslového výrobce VMV Krajčák

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti podniků pomocí dostupných zdrojů.

### II. Praktická část

- Zhodnoťte současný stav nabídky služeb firmy VMV Krajčák.
- Analyzujte konkurenceschopnost firmy.
- Zhodnoťte a navrhněte doporučení zvyšující konkurenceschopnost firmy VMV Krajčák.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-5.  
KAPLAN, S. Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-063-5.  
KINCL, J. a kol. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-02-8.  
TUMPACH, M. Manažerské a nákladové účtovnictvo. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 311 s. ISBN 978-80-8078-168-2.  
ZÁVADSKÝ, J. Riadenie výkonnosti podnikových procesov. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2005. 378 s. ISBN 80-8083-077-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu

\*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.5.2012

Chudá

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

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

## **ABSTRAKT**

Témou mojej bakalárskej práce je Analýza konkurencieschopnosti priemyselného výrobcu VMV Krajčík. Jedným z najhlavnejších mojich cieľov je nazbierať čo najväčšie množstvo relevantných informácií a poznatkov o danej problematike , podrobná analýza spoločnosti a následné zrovnanie s hlavnými konkurentmi v danom priemyselnom odvetví. Po ukončení analýzy si dovoľím odporučiť niekoľko užitočných rád pre zlepšenie celkovej situácie a dodatočné zvýšenie konkurencieschopnosti na súčasnom trhu.

Túto tému som si vybrala , pretože si myslím , že práve jednou z najdôležitejších vecí pre súčasnú, modernú spoločnosť je aktívne sledovať a analyzovať konkurencieschopnosť , neustále sa jej snažiť prispôbiť a byť krok pred ňou.

Kľúčové slová: konkurencia , mäso výrobky , cenová politika , Porterova analýza , SWOT,PEST, BCG matica, metóda ABC, VSM, Lean production

## **ABSTRACT**

The topic of my dissertation work is Analysis of Competitiveness of Industrial Producer VMV Krajčík. As the main goal, that I fixed, is to gather as many relevant information as possible about the issue , closely analyze the company and compare with their main competitors. Than I will try to suggest some usefull tips how to improve current situation and how to increase competitiveness on actually market.

I choose this topic , because I believe that the one of the most important thing for existing, modern company is to actively watching competitors, try to adapt them, and all the time be a one step ahead.

Keywords: competition, meat products, pricing , Porter analysis, SWOT, PEST, BCG matrix, method of ABC, VSM , Lean Production

Rada by som touto cestou poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. Dobroslavovi Němcovi za odborné vedenie práce, kolegiálny prístup, množstvo cenných rád a pripomienok, a v neposlednom rade za čas , ktorý mi venoval, a tým mi dopomohol k úspešnému zvládnutiu mojej bakalárskej práce.

Taktiež by som rada poďakovala všetkým pracovníkom firmy VMV Krajčík za ich čas a prejavenie ochoty pri poskytovaní dôležitých informácií .

V neposlednom rade ďakujem svojim blízkym a rodine za prejavenu podporu počas štúdia.

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

„Povedať- Končím! nie je ťažké; oveľa ťažšie je povedať- Skúsím to! “ (Wright, Telma)

## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCIA A KONKURENCIASCHOPNOSŤ PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 TYPOLÓGIA KONKURENCIE</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 ODHAD REAKCIE KONKURENTOV</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 KLASIFIKÁCIE KONKURENCIE PODĽA REAKCIE .....	15
1.2.2 VÝHODY EXISTENCIE KONKURENCIE .....	16
<b>2 BCG ANALÝZA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>18</b>
<b>3 ANALÝZA PEST</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 VÝHODY A NEVÝHODY PEST ANALÝZY</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 POSTUP PRI VYTVÁRANÍ PEST ANALÝZY</b> .....	<b>21</b>
<b>4 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 KONKURENČNÉ PROSTREDIE – ANALÝZA PIATICH SÍL</b> .....	<b>22</b>
4.1.1 OHROZENIE VSTUPU .....	23
4.1.2 SILA ODBERATEĽOV A DODÁVATEĽOV .....	24
SILA DODÁVATEĽOV MÔŽE BYŤ VYSOKÁ , AK (JAKUBÍKOVÁ, 2008 ,STR.86 ) .....	24
4.1.3 OHROZENIE SUBSTITÚCIÍ .....	25
4.1.4 SÚŤAŽIVÁ KONKURENCIA.....	25
<b>5 METÓDA ABC</b> .....	<b>26</b>
<b>6 LEAN PRODUCTION</b> .....	<b>28</b>
<b>6.1 CIEĽ LEAN PRODUCTION</b> .....	<b>29</b>
<b>7 VSM TOK HODNÔT</b> .....	<b>30</b>
<b>7.1 POSTUP MAPOVANIE TOKU HODNÔT</b> .....	<b>30</b>
<b>7.2 JUST IN TIME (PRÁVE V ČAS )</b> .....	<b>31</b>
7.2.1 ZÁSADY RACIONÁLNEHO NAKUPOVANIA .....	31
7.2.2 TAKT TIME .....	31
<b>8 ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>32</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>9 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA ZÁVODU VMV KRAJČÍK</b> .....	<b>34</b>
<b>9.1 HISTÓRIA FIRMY</b> .....	<b>35</b>
<b>9.2 SÚČASNOSŤ A VYHLIADKY DO BUDÚCNA</b> .....	<b>36</b>
<b>10 ORGANIZAČNÁ SCHÉMA</b> .....	<b>37</b>
<b>10.1 VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>38</b>
<b>10.2 VÝVOJ TRŽIEB</b> .....	<b>38</b>
<b>11 ANALÝZA ČINNOSTÍ VMV KRAJČÍK</b> .....	<b>40</b>
<b>11.1 MÄKKÉ MÄSOVÉ VÝROBKY</b> .....	<b>40</b>
<b>11.2 TEPELNE OPRACOVANÉ SOLENÉ MÄSÄ – ŠUNKY</b> .....	<b>40</b>
<b>11.3 TRVANLIVO TEPELNE OPRACOVANÉ A NEOPRACOVANÉ</b>	



<b>MÄSOVÉ VÝROBKY .....</b>	<b>41</b>
<b>11.4 TEPELNE OPRACOVANÉ ÚDENÉ MÄSÄ A SLANINY .....</b>	<b>41</b>
<b>11.5 BEZGLUTÉNOVÉ VÝROBKY .....</b>	<b>42</b>
<b>11.6 ČERSTVÉ VÝSEKOVÉ MÄSÄ.....</b>	<b>42</b>
<b>11.7 BCG MATICA PREDÄVANÉHO SORTIMENTU .....</b>	<b>43</b>
<b>11.8 REALIZÄCIA OBCHODU A VÝROBY.....</b>	<b>44</b>
11.8.1 NÄKUP PRVOTNÝCH SUROVÍN .....	44
11.8.2 PRÍJEM NA SKLAD .....	45
11.8.3 OBJEDNÄVKY , KOMUNIKÄCIA ZO ZÄKAZNÍKOM .....	45
11.8.4 VÝROBA A VÝSTUPNÄ KONTROLA.....	45
<b>11.9 EXPEDÍCIA , EKONOMICKÉ ODDELENIE.....</b>	<b>46</b>
<b>11.10 PEST ANALÝZA .....</b>	<b>47</b>
<b>12 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....</b>	<b>49</b>
12.1.1 VSTUP NOVÝCH KONKURENTOV .....	49
12.1.2 HROZBA NOVÝCH VÝROBKOV ALEBO SLUŽIEB .....	49
12.1.3 VYJEDNÄVACIA SCHOPNOSŤ KUPUJÚCICH.....	49
12.1.4 VYJEDNÄVACIA SILA DODÄVATEĽOV .....	49
12.1.5 SÚPERENIE MEDZI EXISTUJÚCIMI KONKURENTMI.....	50
<b>13 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV SPOLOČNOSTI VMV KRAJČÍK.....</b>	<b>51</b>
<b>13.1 DODÄVATELIA SPOLOČNOSTI VMV KRAJČÍK.....</b>	<b>54</b>
<b>13.2 ODBERATELIA OD ZÄVODU VMV KRAJČÍK .....</b>	<b>58</b>
<b>13.3 CENOVÄ POLITIKA.....</b>	<b>59</b>
<b>13.4 SWOT ANALÝZA ZÄVODU VMV KRAJČÍK.....</b>	<b>60</b>
<b>14 METÖDA ABC .....</b>	<b>65</b>
<b>POPIS.....</b>	<b>66</b>
<b>14.1 LEAN PRODUCTION.....</b>	<b>66</b>
<b>14.2 VSM – TOK HODNÖT .....</b>	<b>67</b>
<b>14.3 VYUŽITIE JUST IN TIME VO VMV KRAJČÍK .....</b>	<b>68</b>
<b>14.4 LAY OUT FIRMY .....</b>	<b>68</b>
<b>15 NÄVRHY NA ZLEPŠENIE .....</b>	<b>70</b>
<b>16 ZÄVER.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÄZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Trh je veľmi dynamický , impulzívny , neustále sa mení a rozširuje. Pre spoločnosti , ktoré v súčasnosti pôsobia v jednotlivých tržných segmentoch je nezrovnateľne zložitá a náročná sledovať nové trendy a kontrolovať svojich súčasných, ale aj práve na trh vstupujúcich konkurentov. Neodmysliteľnou súčasťou tohto „začarovaného kruhu“ sú aj zákazníci , uspokojovanie ich potrieb sa neustále mení , taktiež ako ich požiadavky. Ponuka je veľmi obsiahla , zákazníci žiadajú stále častejšie nové produkty , vysokú kvalitu za nízku cenu , originálny design a zároveň jednoduchosť výrobkov.

Súčasná situácia na trhu je neopísateľne zložitá, ale taktiež je veľmi zaujímavá , v ktorom štádiu globalizácie sa práve nachádzame. Prostredníctvom globalizácie sa slovenským ale aj českým podnikom a spoločnostiam postupne otvárajú možnosti do celého sveta. Tým , ako Slovenská republika vstúpila do Európskej únie sa naskytla možnosť vďaka bezcolnému priestoru bez akýchkoľvek komplikácií preniknúť na európske trhy. Avšak každá príležitosť nesie so sebou aj hrozby v podobe rôznych rizík , ktoré predstavuje práve konkurencia ostatných zemí Európskej únie , ktoré majú nanajvýš zhodné podmienky na ich domácich trhoch. Preto každá spoločnosť musí venovať veľkú pozornosť , sledovať svojich konkurentov a snažiť sa byť lepší alebo aspoň taký dobrý ako je samotná konkurencia v ich vzájomných konkurenčných bojoch.

Predmetom mojej práce je odhaliť a preskúmať , následne popísať všetky faktory , ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť vybranej spoločnosti a zrovnáť s hlavnými konkurentmi odvetvia. Cieľom práce je následné využitie analýz a pokus aplikovať ich do takej miery , aby som bola schopná sprostredkovať návrhy vhodných opatrení pre rast konkurencieschopnosti firmy.

Práca je rozdelená na dve časti .

V teoretickej časti všeobecne popíšem metodiku a terminológiu riešenia problému. Konkrétne sa budem orientovať na vymedzenie typológií rozličných zreteľov konkurencie a popíšem základné metódy ako : SWOT analýza , BCG matica , PEST analýza , Porterov model piatich konkurenčných síl , metóda ABC a Lean Production

V praktickej časti najskôr uvediem charakteristiku spoločnosti , potom ju podrobím analýze metód , ktoré popisujem v časti teoretickej , pretože práve tieto metódy dokážu efektívne zhodnotiť konkurencieschopnosť. Následne sa v závere pokúsím zistené problémy ana-

lyzovať a zrekapitulovať , na základe čoho budem schopná navrhnúť vhodné odporúčania pre zvýšenie súčasného stavu konkurencieschopnosti firmy VMV Krajčík na slovenskom i zahraničnom trhu.

Dúfam , že firma bude ochotná prijať a vypočúť si zistené výsledky z prevedených analýz a aj návrhy na zlepšenie , ktoré mi vyplynú a využije ich pri svojom budúcom rozhodovaní ohľadom stratégií ďalšieho rozvoja.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCIA A KONKURENCIASCHOPNOSŤ PODNIKU

Na vymedzenie pojmu konkurencieschopnosť a na definovanie samotných konkurenčných výhod existuje v súčasnej dobe veľké množstvo názorov , definícií , ktoré sa snažia nájsť odpoveď na otázku typu , aká je podstata a obsah pojmu konkurencieschopnosť a čo ho tvorí. Konkurencieschopnosť je skúmaná a definovaná nie len z pohľadu obecnej ekonomickej teórie , ale aj z pohľadu managementu a z marketingového hľadiska.(Kožená , 2000, str.87)

Podľa (Kavan) konkurencieschopnosť je veľmi dôležitý ukazateľ , ktorý hodnotí , ako dokáže spoločnosť obstáť medzi svojimi konkurentmi a ako je efektívna v poskytovaní podobných , alebo rovnakých výrobkoch a službách. Firmy , ktoré pôsobia ako konkurenčné , vedú svoj boj v niekoľkých atribútoch produktov a to predovšetkým cena , kvalita , design , odlišnosť od ostatnej konkurencie a dostupnosť.

Pri analýze sa vždy uplatňuje špecifikácia štruktúry a diverzifikácie daného odvetvia a komoditného spektra konkurencie. Pozornosť musí byť venovaná na tzv. nediferencovaný produkt , u ktorého zákazník nevníma podstatné rozdiely u výrobkov pochádzajúcich od rôznych firiem.(Čichovský, 1994, str.56)

<b>Nediferencovaný produkt</b>	<b>Mnoho producentov</b>	<b>Jeden alebo viac producentov</b>
	Čistá konkurencia	Čistý monopol
<b>Diferencovaný produkt</b>	Monopolistická konkurencia	Oligopol

Obrázok 1 Klasifikácia štrukturalizácie odvetví (Čichovský, 1994 , str.56)

## 1.1 Typológia konkurencie

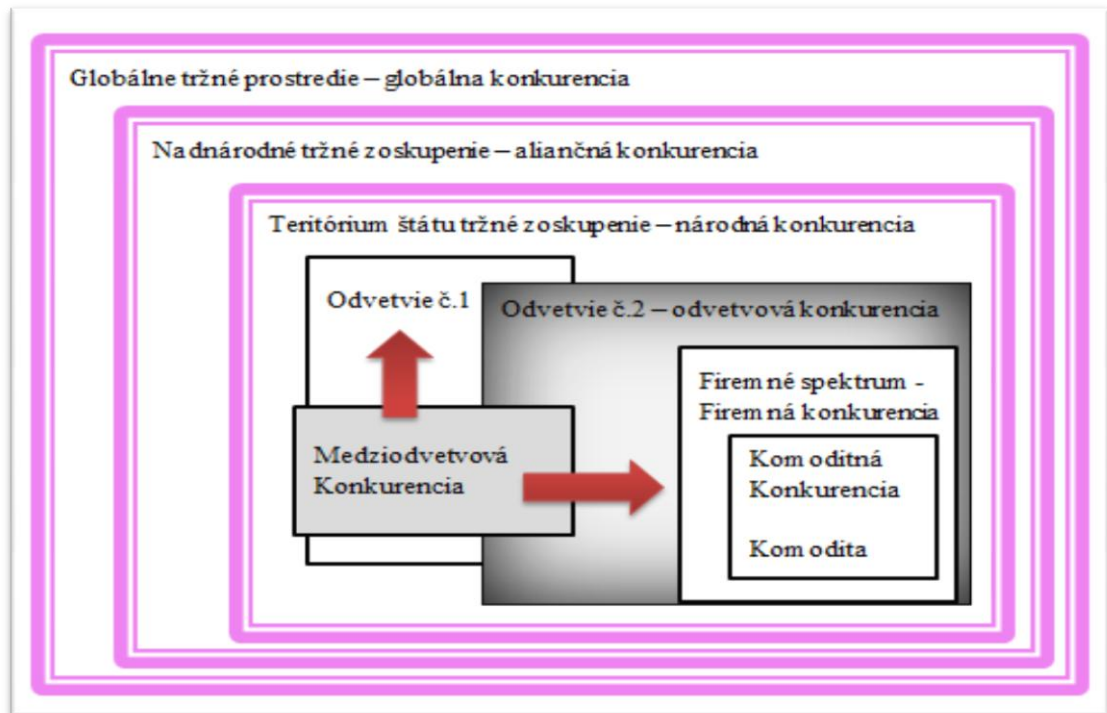
Postupom času sa vyvinuli rôzne druhy konkurencií vplyvom historického a evolučného vývoja spoločnosti a konkurenčného boja.(Čichovský , 2002 , 126 s.)

Tieto druhy konkurencií rozlišujeme podľa niekoľkých parametrov :

- ✚ **Globálny konkurenti** – pôsobia celosvetovo a zahrňujú štátne tržné sektory(Haluška, 2011 , 227 s. )
- ✚ **Alianční konkurenti** – jedná sa predovšetkým o nadnárodné sektory trhu a zoskupenia , ktoré môžeme vnímať ako ekonomické združenia štátu (Čichovský , 2002 , 127 s.)
- ✚ **Národní konkurenti** – pôsobia na území jedného štátu (Čichovský , 2002,127 s.)
- ✚ **Medziodvetvová konkurencia** – ide o konkurentov pôsobiacich vo viac ako jednom odvetví (Teusch,©2011 )
- ✚ **Odvetvová konkurencia** – zahŕňa konkurentov v rámci odvetvia .(Lesáková , 2007, 87 s.)
- ✚ **Komoditná konkurencia**- špecifikuje producentov vyrábajúcich rovnaké alebo podobné produkty zahrnuté v komoditnej klasifikácii EU .( Čichovský, 2002 ,128 s.)

Ak máme na mysli konkurenčnú typológiu z hľadiska nahraditeľnosti produktu v tržnom prostredí, tak (Čichovský) uvádza charakteristiku :

- ✚ **Konkurencia značiek** – ak producenti ponúkajú podobné výrobky alebo služby na rovnakom trhu za veľmi podobné ceny. Uvažujeme rovnakú komoditu a rôzne značky.
- ✚ **Konkurencia odvetvová** – vznikne v prípade , ak producenti alebo distribútori ponúkajú výrobky v rovnakej triede na rovnakom segmente trhu.
- ✚ **Konkurencia firmy** – vzniká , pokiaľ producent alebo distribútor považuje za svojich konkurentov producentov , ktorí uspokojujú potrebu trhu rôznymi formami.
- ✚ **Konkurencia rodu** – producent konkuruje so subjektmi o toky hodnôt (peniaze , ceniny) na danom segmente trhu.



Obrázok 2 Konkurenčná typológia rozsahu konkurentov(Čichovský,2002,126 s.)

## 1.2 Odhad reakcie konkurentov

„Firma musí vedieť okrem toho, aký konkurenti existujú alebo by sa mohli objaviť na trhu aj to, ako budú pravdepodobne reagovať na určitú situáciu. To ako bude konkurent reagovať na činnosť inej firmy predurčujú jeho slabiny, prednosti a ciele. Okrem toho má každá firma určitú filozofiu podnikania, určitú vnútornú kultúru a určité vnútorné presvedčenie, podľa ktorého sa riadi. Aby bola firma schopná odhaliť reakciu a postup konkurencie musí poznať konkurentov myšlienkový potenciál. Rozoznávame niekoľko typov konkurentov podľa reakcie.“ (Kotler, 1995, s. 246)

### 1.2.1 Klasifikácie konkurencie podľa reakcie

Podľa (Kotler) delíme nasledovne :

- ✚ **Laxný konkurent** – Niektorí konkurenti nereagujú rýchlo alebo výrazne na pohyb konkurencie. Môže to byť spôsobené aj tým, že pokladajú svojich zákazníkov za verných tým, že nie sú dostatočne všímavý, alebo taktiež tým, že nemajú dostatok prostriedkov na reakciu.

- ✚ **Vyberavý konkurent** – Reaguje iba na niektoré formy útoku a ostatných si nevšímá. Môže zareagovať na zníženie ceny, ale nemusí odpovedať na posielanie reklamy, ktoré nepokladá za nebezpečné. Znalosť kľúča, podľa ktorého konkurent reaguje, umožní lepšie pripraviť útok.
- ✚ **Konkurent- tiger** -Taký konkurent reaguje rýchlo a dôrazne na akékoľvek ohrozenie svojho trhu. Nie je ľahké atakovať konkurenta – tigra -, pretože ten má vo zvyku bojovať až do konca, ak už raz začne. Je vždy ľahšie zaútočiť na ovečku ako na tigra.
- ✚ **Scholastický konkurent.** Takýto konkurent nevykazuje predvídateľný spôsob reakcie. Niekedy zareaguje a niekedy nie – vždy podľa situácie. Nemožno predvídať.

### 1.2.2 Výhody existencie konkurencie

Výhody existenčnej konkurencie sú rôzne. ( Goga, Janok, Ivanová, 2000, str.67) tvrdia, že **výhody sú nasledovné :**

- ✚ Absorbujú výkyvy v dopyte
- ✚ Zvyšujú možnosť diferenciacie
- ✚ Slúžia nepríťažlivým segmentom
- ✚ Zlepšujú postavenie pri jednaní so zamestnancami alebo orgánmi vyjednávajúcimi nariadenia a predpisy
- ✚ Znižujú riziko proti rastovým opatreniam
- ✚ Zvyšujú stimuláciu

Taktiež **konkurenti sú schopní zlepšiť aj štruktúru odvetia** a to tým, že

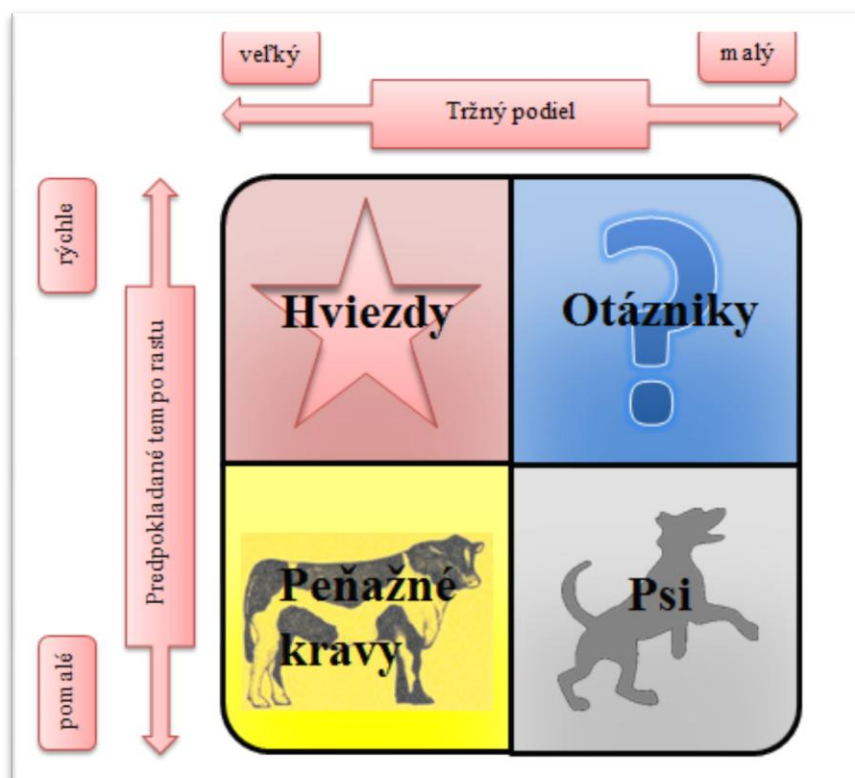
- ✚ Zvyšujú dopyt po odvetví
- ✚ Predstavujú druhý alebo tretí zdroj
- ✚ Posilňujú žiadané zložky štruktúry odvetvia



## 2 BCG ANALÝZA

Podľa (Čichovský) BCG matica vznikla približne v šesťdesiatych rokoch a to konkrétne marketingovou skupinou **Boston Consulting Group**. Poskytuje nám metódu , ktorá hodnotí konkurencieschopnosť rozličných strategických jednotiek producenta alebo aj distribútora. Je to základná metóda marketingovej filozofie , s čím plne súhlasím , pretože jej schopnosť vypovedať o konkurencii je vysoká. Metóda je založená na kvantifikovaní podielu strategickej jednotky na trhovom segmente a kvantifikácia nárastu počtu kupujúcich produktov od strategickej jednotky producenta aj s jeho jednotkou. Pre vyhodnotenie BCG sa používa tzv. Bostonská matica závislosti podielu strategickej jednotky na trhu (používa sa os horizontálna) a tempa rastu na trhu v časovej jednotke (osa vertikálna).

(Bartes) tvrdí , že trh je dynamický , ale len v tom prípade , ak je jeho prírastok vyšší ako 10% a ak má tento trh rast nižší ako 10% . V tomto prípade ide o trh s nízkou dynamikou. Ak je podiel na trhu väčší ako 1 , tak je tento podiel považovaný za vysoký . Ak je menší ako 1 je hodnotení ako nízky.



Obrázok 3 BCG matica (vlastné spracovanie )

**Hviezdy** – považujeme za obchodnú jednotku , ktorá má vysoký podiel na práve sa rozvíjajúcom trhu. Na získanie a udržanie takéhoto postavenia môže vynakladať veľké finančné prostriedky a úspech by mal znamenať a charakterizovať zníženie nákladov.

**Otáznik** – patrí taktiež do rozvíjajúceho sa trhu , ale nemá na ňom veľký finančný podiel. Je dôležité na jeho zvýšenie vynaložiť vysoké čiastky peňažných prostriedkov, ale ak sa už raz tak stane , je veľmi nepravdepodobné , že by dosiahlo takej úrovne zníženia nákladov , aby práve vynaložené výdaje nahradilo.

**Dojná krava**- vyjadruje , že vo vyspelom tržnom systéme má pevné postavenie. Aj keď je rast malý a podmienky trhu sú vcelku stabilné , potreba investícií je pomerne nízka. Avšak práve vysoký podiel na trhu znamená , že by obchodná jednotka mala byť schopná zachovať úroveň nákladov , ktorá je nižšia ako konkurencia. Dojná krava , možno povedať , že by mala byť zdrojom financií.

**Psi**- majú na trhu malý podiel, preto sú charakterizovaní ako najhorší zo všetkých štyroch typov obchodných jednotiek. Je povolené , aby mali absolútny nedostatok , deficit financií , spotrebovali neprimerané množstvo času vo výrobe.

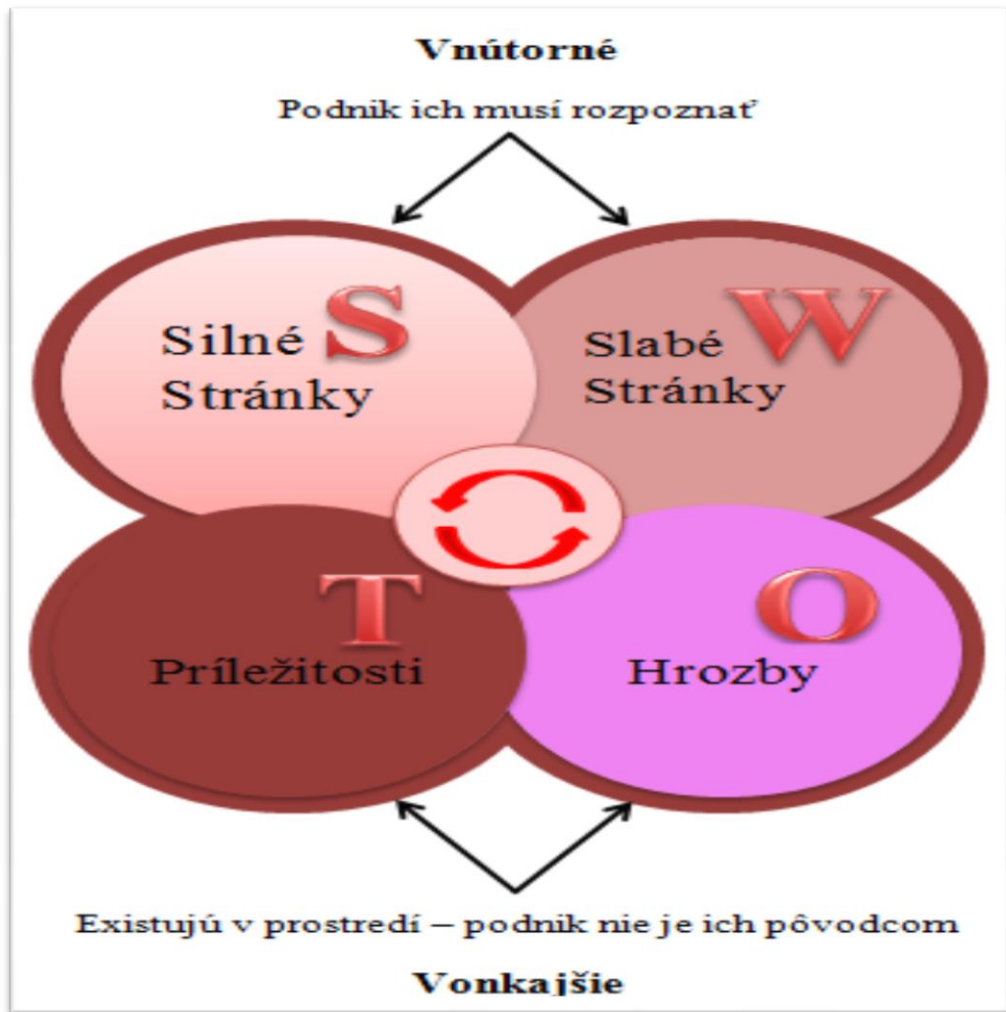
## 2.1 SWOT ANALÝZA

Charakteristík SWOT analýzy nájdeme nespočetné množstvo . Avšak (Dedouchová) charakterizuje SWOT analýzu ako nástroj , ktorého úlohou je určiť silné a slabé stránky firmy z hľadiska predností a nedostatkov , ktoré daná firma má . Najdôležitejšia časť metódy spočíva v klasifikácii a následnom ohodnotení jednotlivých faktorov . Pomocou vzájomnej interakcie umožňuje získať nové kvalitatívne informácie , ktoré charakterizujú a hodnotia úroveň ich stretu.

Faktory sa charakterizujú ako :

- ✚ **Strenghts** – prednosti , silné stránky organizácie , respektíve produktu firmy
- ✚ **Weaknesses**- nedostatky , slabšie stránky organizácie , respektíve produktu
- ✚ **Opportunities** – príležitosti vo vonkajšom prostredí
- ✚ **Threats** – hrozby , ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia

Cieľom SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady firmy k realizácii podnikateľského zámeru a súčasne taktiež analyzovať vonkajšie faktory i obmedzenia dané limitou trhu.



Obrázok 4 SWOT analýza (vlastné spracovanie )

**Silné stránky** : management , distribučné kanály , kvalita produkcie , technológie , značka, infraštruktúra

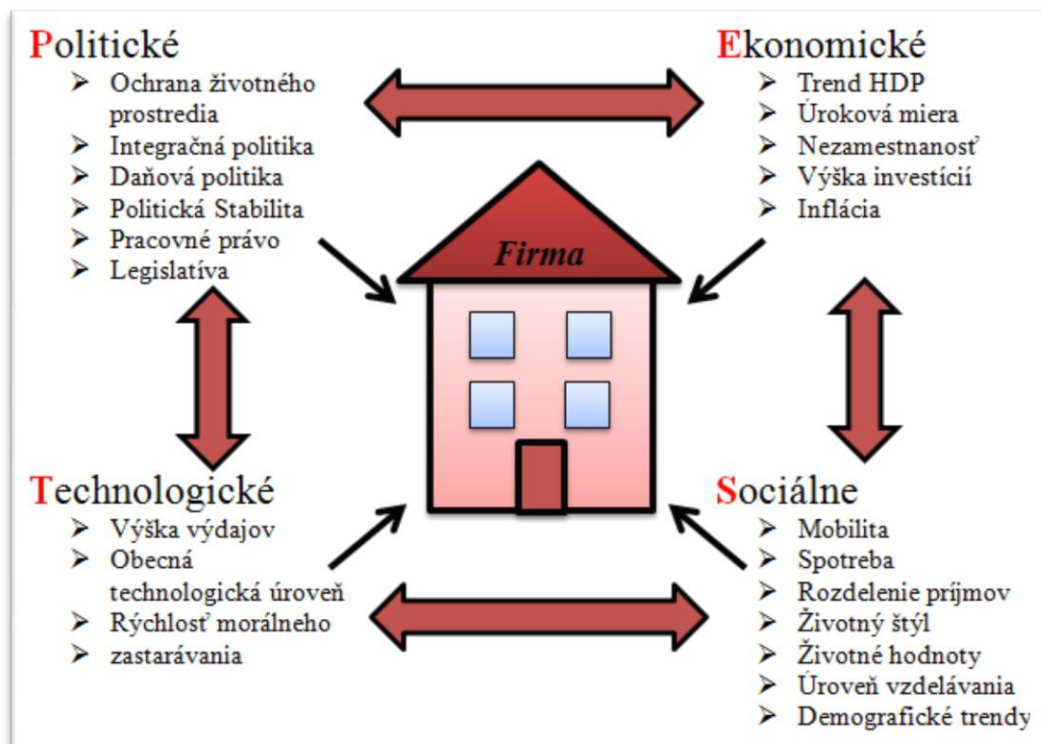
**Slabé stránky** : nedôveryhodnosť služieb, absencia znalostí , ktoré sú potrebné , obrat/ziskovosť, marketingová činnosť (málo rozvinutá)

**Príležitosti** : neustála zmena politickej situácie , technologický pokrok , povedomie zákazníkov , nižšie taxy ( dane)

**Hrozby** : zvýšenie daní , technologický pokrok inej konkurencie , zmena preferencií vo firme , taktiež politická situácia.

### 3 ANALÝZA PEST

Keď hovoríme o makro prostredí , je zrejmé , že makro prostredie obsahuje veľké množstvo vplyvov , ktoré nemôže firma vlastnými silami zmeniť , alebo aspoň upraviť ich pôvodné znenie. Pre tento účel existuje PEST analýza , ktorá sa zaoberá systematickým pohľadom na politické , ekonomické , sociálne a technologické vplyvy makro prostredia .Tieto faktory sú veľmi dôležité pre zahájenie a celú činnosť podnikania. PEST analýza vychádza z minulosti , z minulého vývoja a jej snaha je čo najlepšie predvídať resp. analyzovať vplyvy jednotlivých faktorov. Výsledok je nasledovný : stanovisko ako bude podnik na tieto jednotlivé vplyvy reagovať.(Jirásek, ©2002 )



Obrázok 5 PEST analýza (vlastné spracovanie )

#### 3.1 Výhody a nevýhody PEST analýzy

Medzi **výhody** PEST analýzy patrí jej prínos k strategickej analýze prostredníctvom zohľadnenia vplyvu kľúčových trendov. Navyše tieto trendy vytvoria akýsi rámec do budúcnosti, ktorý určuje hranice možných manažérskych rozhodnutí. Za nevýhodu sa pokladá arbitrárny zoznam faktorov, ale ten sa dá rozšíriť pridaním ďalšej skupiny faktorov. Existujú varianty PESTELI, STEEP, PESTLE alebo STEEPLED, ktoré zahŕňajú ešte ekologické, legislatívne, demografické, legálne alebo etické sily. Ďalšou nevýhodou je komplikovanosť

vanosť určenia hranice medzi firmou, jej odvetvím a širším makro prostredím. Hrozbou je tiež subjektívne posúdenie faktorov, pretože má za následok , subjektívne (a nie vždy správne) rozhodnutie o kľúčových trendoch. Na druhej strane, matematické posúdenie trendov je zložité a nie vždy sa pri ňom dá vyhnúť chybám, čo má tiež negatívny efekt na výsledok.( Williamson, Jenkins , Cooke , Moreton, 2003, str.85-86)

### 3.2 Postup pri vytváraní PEST analýzy

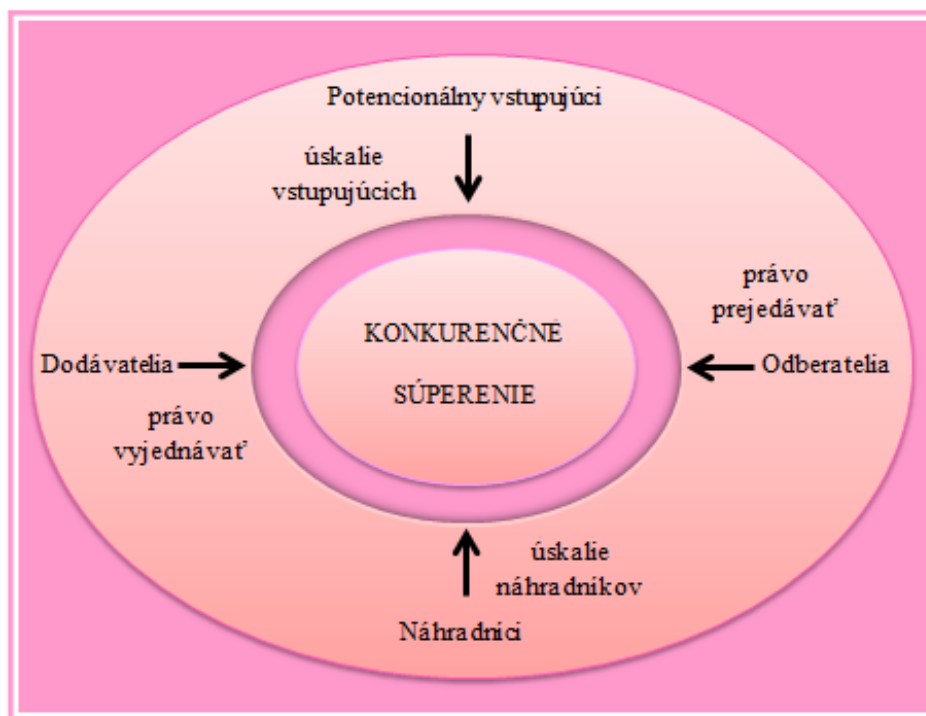
Postup pri vytváraní PEST analýzy definoval (Jakubíkova,2008,str.53)

✚	Nájdienie relevantných trendov v každej skupine a posúdenie, ako sa tieto trendy dotknú firmy
✚	Určenie nezávislých a korelovaných trendov
✚	Nájdienie kľúčových trendov s veľkým potenciálnym dopadom
✚	Predpoveď smeru trendov do budúcnosti
✚	Odvodenie záverov pre firmu, určenie vplyvu trendu na budúcnosť firmy

## 4 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

Konkurencia je určité umenie , ktoré ovplyvňujú faktory na národnej a nadnárodnej úrovni. Práve to zapríčinilo potrebu identifikovať v prostredí faktory, ktoré následne tieto faktory determinujú a priamo tak ovplyvňujú schopnosť celej organizácie využiť ponúknuté výhody. Práve Michael Porter navrhol využívať a zaviesť analýzu piatich síl , ako prostriedok pre skúmanie konkurenčného prostredia na úrovni strategickkej obchodnej jednotky a zistiť sily , ktoré ovplyvňujú stupeň konkurencie a možnosti konkurenčného zvýhodnenia. Tento prístup bol pôvodne navrhnutý na komerčné využitie , ale oveľa väčší zmysel našiel v organizácii.(Porter,2008,str.164)

Je taktiež veľmi dôležité zdôrazniť skutočnosť , že analýza by sa mala prevádzať skúmaním síl ovplyvňujúcich strategickú jednotku , aby nadobudla čo najväčšej hodnoty.



Obrázok 6 Analýza piatich síl formulujúcich konkurenciu(Porter,2008)

### 4.1 Konkurenčné prostredie – analýza piatich síl

V prvom kroku je veľmi dôležité , aby sme boli schopní stanoviť si odpovedajúci časový horizont. Ďalej je to odlíšenie dočasných (cyklických) zmien od tých štrukturálnych. Pre mnoho spoločností je odpovedajúci horizont do dvoch až päť rokov a u niektorých až celá

dekáda . Ako druhý krok sa musíme zamerať na celkovú ziskovosť za všetky hospodárske roky , nie len ziskovosť v jednom konkrétnom období.

Zmyslom tejto odvetvovej analýzy nie je rozlíšiť atraktivitu v obore , ale pochopiť opory konkurencie a zdroje všetkých príjmov . Mnoho článkov piatich konkurenčných síl možno ľahko kvantifikovať , ako napríklad stanovenie percentuálneho podielu zaplateného kupujúcimi za jeden určitý produkt .

Podľa (Porter) konkurenčná sila , alebo viac síl , definuje ziskovosť odvetvia a býva kľúčová vo formulácii stratégií. Avšak napríklad , ak aj na trhu z tovarom je konkurencia veľmi vysoká , nemusí to byť limitujúcim faktorom ziskovosti.

Štruktúra odvetvia rastie spoločne s niektorými charakteristikami , ktoré priamo determinujú intenzitu každej konkurenčnej sily.

#### 4.1.1 Ohrozenie vstupu

(Kovář) tvrdí , že nový vstupujúci do odvetvia prinášajú veľkú kapacitu a zároveň sa snažia prisvojiť si časť podielu na ziskoch svojich konkurentov . Ak nový vstupujúci na trh nastaví nízke ceny vstupov , spoločnosti sú nútené buď tiež znížiť ceny , alebo investovať vysoké čiastky do inovácií , reklamy a celkového designu, image svojich výrobkov.

Ohrozenie vstupu závisí v prvom rade na tom , aké vysoké sú bariéry vstupu a čo možno očakávať od spoločností pôsobiacich na trhu dlhšie. Ak sú bariéry nízke tak ohrozenie vstupu do odvetvia je vysoké.

Bariéry , môžeme povedať, sú výhody oproti novo vstupujúcim do odvetvia. Rozlišujeme sedem hlavných tipov.

- ✚ **Úspory z rozsahu výroby** (extrémne dôležité , pretože spoločnosti sú v niektorých prípadoch schopné rozložiť fixné náklady do viac výrobkov , pracovať s vyššie efektívnymi zariadeniami a tým urobiť si lepšie meno u dodávateľov )
- ✚ **Kapitálové požiadavky na vstup** (investícia veľmi veľkého množstva finančných prostriedkov za účelom úspešnej konkurencie)
- ✚ **Prístup k distribučným kanálom** ( treba nájsť cestu k tomu , ako predat' svoje výrobky , alebo služby)
- ✚ **Legislatíva** ( vládna politika môže veľmi intenzívne ovplyvniť nových vstupujúcich na trh , avšak môže aj obmedzovať alebo podporovať už súčasnú konkurenciu.)

- ✚ **Cenové zvýhodnenie nezávislé na veľkosti** ( pomerne rýchly vstup na trh a získané skúsenosti. Nezáleží pritom na veľkosti , ale vždy , môžeme povedať organizácia , ktorá je na trhu dlhšie , má väčšiu výhodu oproti spoločnosti , ktorá práve stupuje na trh.)
- ✚ **Protiopatrenia** ( ak spoločnosť uvažuje , že vstúpi na niektorý trh , musí počítať s tým , že firmy , ktoré už na tomto trhu pôsobia , urobia nejaké opatrenia , aby zabránili vstupu)
- ✚ **Výhoda širokej škály zo strany ponuky** (taktiež môžeme nazývať sieťový efekt , rastie s počtom zákazníkov , ktorí sú ochotní zaplatiť za výrobok a tým potenciálne zistiť kvalitu , za ktorú sú ochotní vynaložiť svoje finančné prostriedky.) (Porter,2004)

#### 4.1.2 Sila odberateľov a dodávateľov

Sila dodávateľov môže byť vysoká , ak (Jakubíková, 2008 ,str.86 )

- ✚ Zákazníci sú nerovnomerne postavení a vyjednávací sila je tým silne a značne oslabená
- ✚ Dodávateľom moc nezáleží na tom , do akého jedného odvetvia dodávajú , ak dodávajú do viac odvetví
- ✚ Spoločnosť sa bude musieť brániť vysokým nákladom , pretože zmenila dodávateľa
- ✚ Dodávateľ , ktorý ponúka diferencovaný produkt , službu , neponúka žiadny iný. Táto situácia je klasická pre zdravotníctvo , pretože napríklad len veľmi málo firiem ponúka vakcínu proti mexickej a vtáčej chrípke a dokonca aj samotné vlády a parlamenty zo strachu pred rôznymi nákazami nakupovali obrovské množstvo vakcín
- ✚ Ak je obchodná značka dodávateľa silná

Sila odberateľov môže byť vysoká , ak :

- ✚ Je iba niekoľko nakupujúcich , obzvlášť , ak zákazníci realizujú nákupy vo veľkých objemoch
- ✚ Je veľmi veľa diferencovaných alebo podobných produktov
- ✚ Náklady na zmenu dodávateľa sú pomerne nízke
- ✚ Ak kvalita vyrábaných výrobkov závisí prevažne na dodávateľovi



- ✚ Existuje hrozba spätne existujúcich odberateľov

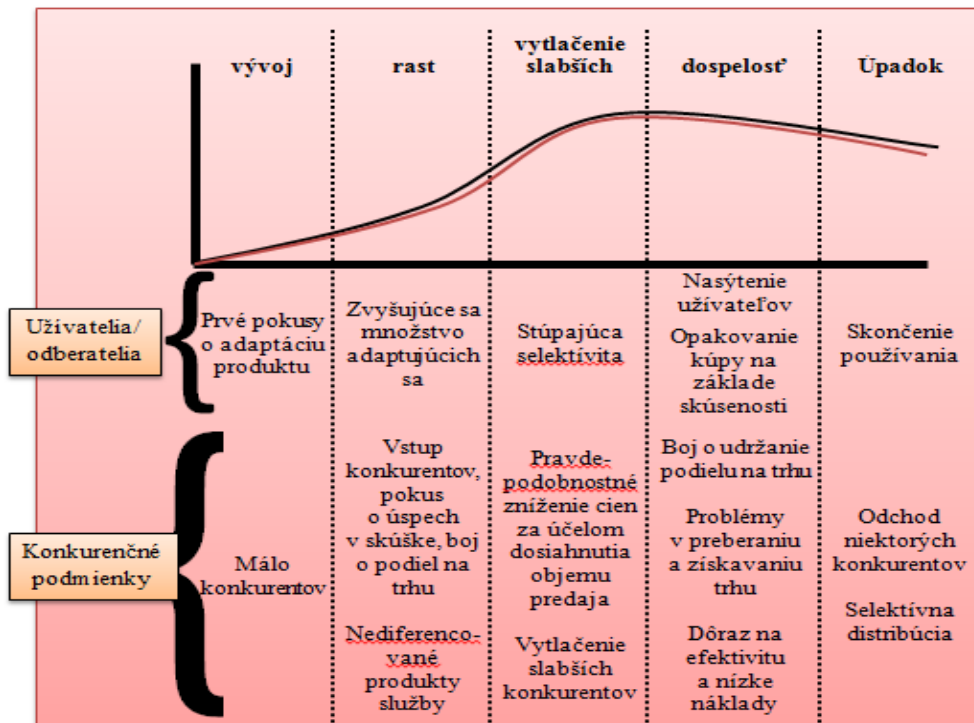
#### 4.1.3 Ohrozenie substitúcií

Nastáva ak : (Porter, 2008)

- ✚ Produkt namiesto iného produktu . Najčastejšie je to napríklad ak sa služba , výrobok nahradí buď lepším , lacnejším , s lepším originálnejším dizajnom. Príkladom môžeme uviesť e-mail , ktorý dokonale vystriedal poštové služby
- ✚ Substitúcia potrebného produktu nejakým novým , ktorá urobí tento produkt zbytočným a nežiadaným
- ✚ Vylúčenie z trhu , ktoré môže byť zapríčinené trhovým zlyhaním , infláciou a podobne

#### 4.1.4 Súťaživá konkurencia

Podľa (Jirásek) rivalita medzi konkurentmi môže nadobúdať rôzne podoby . Avšak najvýznamnejší dôvod intenzity medzi organizáciami je ak je tempo rastu vysoké . V takejto situácii sa konkurenti snažia na svoju stranu získať čo najväčší kus podielu na trhu. Dôkazom toho môže byť aj schéma životného cyklu výrobku a to najviac medzi fázami rastu a dospelosti.



Obrázok 7 Model životného cyklu (vlastné spracovanie)

## 5 METÓDA ABC

Vo väčšine podnikov je počet položiek zásob , ktoré je potrebné riadiť a optimalizovať , veľmi vysoký. Preto je veľmi náročné a neefektívne venovať všetkým druhom položiek rovnakú pozornosť . Preto sa využíva metóda ABC. Je to systém , ktorý diferencuje riadenie zásob , ktorý je založený na Parretovom zákone. (Fiala , 2001, str.140)

Podstata ( Fiala) tejto metódy spočíva v roztriedení sortimentu podľa podielu na celoročnej spotrebe. Najväčší dôraz sa kladie položkám , ktoré sa nachádzajú v **skupine A** . To sú také položky , ktorých spotreba tvorí najvyšší podiel na trhu. Riadenie takýchto položiek je pre podnik veľmi dôležité a prevádza sa veľmi intenzívne , môžeme povedať každodenne. V **skupine B** sú položky , ktoré sú stredne dôležité a sledujú sa menej intenzívne . Do **skupiny C** patria položky málo dôležité , ich podiel na celkovej spotrebe je veľmi malý , ale naopak počet týchto položiek býva veľmi vysoký. Metód pre riadenie je viac , používa sa napríklad aritmetický priemer spotreby , objednávacie systémy s intervalmi a podobne

Typické kritérium pre zaradenie položiek do skupín :

Tabuľka 1 Klasifikácia položiek ABC ( vlastné spracovanie)

<b>Skupina A</b>	<b>20% položiek s kumulatívne 80%-tným podielom na celkovom obrate</b>
<b>Skupina B</b>	30% položiek s kumulatívne 15%-tným podielom na celkovom obrate
<b>Skupina C</b>	Zostávajúce položky zo zhruba 5%-tným podielom na celkovom obrate

Metódu možno ďalej prepojiť s klasifikáciou XYZ , kde :

Tabuľka 2 Klasifikácia XYZ (vlastné spracovanie)

<b>Skupina položiek X</b>	<b>Výrobky s konštantnou spotrebou a teda vysokou predikčnou schopnosťou</b>
<b>Skupina položiek Y</b>	<b>Výrobky so silnejšími výkyvmi v spotrebe</b>
<b>Skupina položiek Z</b>	<b>Výrobky s plno nepravidelnou spotrebou</b>

Pre jednotlivé kombinácie AX , AY , AZ , BX , BY, atď. sa volia vhodné systémy riadenia zásob.

## 6 LEAN PRODUCTION

**Lean production** možno definovať nasledovne : ( systémy kvality ,©2001-2011)

- + Špecifikácia toho , čo vytvára a čo nevytvára hodnotu pre zákazníkov (nie hodnotu pre firmu , alebo jej oddelenie )
- + Identifikácia všetkých krokov nevyhnutných pre návrh , výrobu a dodávku produktov v celom hodnotovom reťazci
- + Sústredenie sa na tok tvorby hodnôt bez prerušení , slučiek , časových strát
- + Vykonávať činnosť , len keď je požiadavka od zákazníkov
- + Sústredenie sa na kontinuálne odstraňovanie zdrojov nadbytočnosti.

Tabuľka 3 Základné druhy nadbytočností (vlastné spracovanie)

+ <b>Nadprodukcia</b>	Väčšia alebo predčasná výroba ako je dopyt
+ <b>Defekty</b>	Straty z nekvality , reklamácií a podobne
+ <b>Nadbytočné zásoby</b>	Nadmerná miera zásob všetkého charakteru
+ <b>Straty vo výrobe</b>	Nadbytočná zložitosť , neefektívne technológie, pracovné postupy , nevyužitie základné prostriedky
+ <b>Nadbytočná manipulácia</b>	Neoptimálny pohyb materiálu, ľudí a informácií
+ <b>Čakanie</b>	Prestoje , priebežná doba výroby , zdĺhavé rozhodovanie
+ <b>Organizačná nadbytočnosť</b>	Zlá organizácia prác, nadbytočné články riadenia

Hlavnou zásadou aplikácie metódy lean production je maximálna úspornosť vo všetkých podnikových oblastiach , od nákupov , cez vývoj výrobkov a projektovanie výrobných

procesov , až po výrobu a distribúciu povýrobných služieb. **Jadro** lean production je tvorené dvoma základnými princípmi .

- ✚ Dynamické , relatívne autonómne tímy , tvorené komplexne kvalifikovanými pracovníkmi nahrádzanú v súčasnosti využívanú deľbu práce (Taylorizmus) a strnulé hierarchie. Celkové úsilie sa zameriava na neustále zlepšovanie aktivít tvoriacich nové hodnoty
- ✚ Dodávatelia , obchodníci , ale i zákazníci sú považovaní za členov organizácie a sú integrovaní do reťazca tvorby hodnôt. Zákazníci pomáhajú definovať nové požiadavky na výrobky , dodávatelia a distribútori ich pomáhajú realizovať.

**Lean production ( LP )** znamená: ( Heřman ,2001, 86.str. )

- ✚ Čo najnižšie náklady a ceny
- ✚ Maximálnu orientáciu na zákazníka
- ✚ Minimálne zásoby
- ✚ Maximálnu zaangažovanosť spolupracovníkov
- ✚ Čo najvyššiu kvalitu
- ✚ Čo najkratšie termíny dodávok
- ✚ Čo najkratšie inovačné časy pri čo najvyššej spoľahlivosti výroby

## 6.1 Cieľ Lean production

Hlavným cieľom podľa(Heřman) LP je poskytnúť zákazníkovi a spotrebiteľovi čo najvyššiu mieru hodnôt. Tento cieľ sa dá dosiahnuť nasledovnými spôsobmi :

- ✚ Koncentráciou nato , v čom sme najlepší
- ✚ Zavedenie systému neustáleho zlepšovania vo všetkých smeroch ( Kaizen)
- ✚ Koncentrácia na tvorbu hodnôt a výrobky s vysokou kvalitou
- ✚ Využívanie nových prístupov ( Just in time , takt time , VSM ) – viz. Kapitola 7
- ✚ Malý počet stupňov výroby a maximálne šetrenie zdrojmi
- ✚ Hodnotenie a odmeňovanie spolupracovníkov na základe ich výkonu

## 7 VSM TOK HODNÔT

Mapovanie toku hodnôt- VSM ( Value Stream Mapping) je jedna z metód konceptu štíhlej výroby , využívaná pri synchronizácii tokov. Slúži na popísanie procesov , ktoré pridávajú , ale i nepridávajú hodnotu vo výrobných, servisných ale i administratívnych štruktúrach. (Fraunhofer IPA Slovakia, ©2012 )



Obrázok 8 Mapovanie procesov (Fraunhofer IPA Slovakia, ©2012 )

Zámerom mapovania toku hodnôt je nasledovať cestu materiálu , resp. služby od zákazníka k dodávateľovi a kresliť obrázkových reprezentantov každého procesu v materiálovom a informačnom toku. Následne definovať skupinu kľúčových otázok a nakresliť budúci stav- mapu , ako môže tiecť materiál v budúcnosti.

**Mapovanie toku hodnôt** je vhodné použiť :

- ✚ Pri výrobku , ktorého výroba sa ide zavádzať
- ✚ Pri výrobku , u ktorého sa plánujú zmeny
- ✚ Pri návrhu nových výrobných procesov
- ✚ Pri novom spôsobe rozvrhovania výroby

### 7.1 Postup mapovanie toku hodnôt

K tomuto postupu je potrebné poznamenať, že vytváranie máp súčasných a budúcich stavov je neustály proces. Vytvorením jednej mapy súčasného a budúceho stavu pre jeden produkt sa proces mapovania nekončí. Posledný krok je pripraviť a začať aktívne využívať implementačný (akčný) plán, ktorý opisuje, ako plánujeme budúci stav a ako sa stane realitou po nakreslení mapy budúceho stavu. Budúci stav je možné doladovať počas implementácie krokov z akčného plánu. (Fraunhofer IPA Slovakia, ©2012 )

## 7.2 Just in time (práve v čas )

Táto filozofia spočíva v tom , že firma spíše zmluvy zo svojimi dodávateľmi , kde dohodne presné termíny zásobovania tak , aby materiál išiel priamo z nákladného auta do priestorov výroby. Tento postup je závislý na úplnej presnosti dodávateľov , pretože ak bude meškať dodávka , príde k zastaveniu výroby , a tým i k finančným stratám. Ak však zásobovanie funguje , firma ušetrí obrovské náklady na skladovú manipuláciu , evidenciu , nemusí vytvárať sklady , v zime kúriť ,svietiť a podobne.(Šoljaková , 2009 , str.92 )

### 7.2.1 Zásady racionálneho nakupovania

- ✚ Nakupovať len to , čo sa potrebuje
- ✚ Nakupovať len toľko , koľko sa potrebuje
- ✚ Zvažovať náklady súvisiace so zaobstaraním zásob a podľa toho sa rozhodnúť kde a koľko zakúpiť



Obrázok 9 Vyobrazenie Just-in time

### 7.2.2 Takt time

Maximálna doba povolená na vyrobenie jedného výrobku. Je definovaná ako pomer čistého času na výrobu a počtu výrobkov , ktoré je potrebné v danom čase vyrobiť. (Haigh,2002,str.66)

## 8 ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI

Faktor konkurencieschopnosti považujem ako jeden z najdôležitejších , ktorým by sa mali podniky v plnej miere zaoberať. Schopnosť aktívne sledovať svojich potenciálnych konkurentov je v dnešnom svete faktorom „ prežitia“ , obzvlášť v tomto globalizovanom prostredí a zároveň situácii , kde sa nachádzame . Nemôžeme ale zabúdať vnímať aj zmeny , ktoré naznačia akým smerom sa máme ubrať. Môžeme si to názorne ukázať prostredníctvom analýz, ktoré uvediem v mojej praktickej časti , taktiež ako aj odstránením plytvania vo výrobe čo nám zvýši efektívnosť a plynulosť , celkovo zlepši chod organizácie.

Analýzou súčasnej situácie zistím ,v akom postavení sa nachádza podnik a navrhnem prípadne opatrenia pre zvýšenie konkurencie .



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA ZÁVODU VMV KRAJČÍK



Obrázok 10 Logo (VMV Krajčík, ©2007-2012)

Sídlo závodu VMV Krajčík má sídlo v meste Piešťany . Spoločnosť bola založená na základe vydaného živnostenského oprávnenia jediným zakladateľom ako aj riaditeľom závodu Milošom Krajčíkom v roku 1997. Hlavná prevádzka závodu sa nachádza v obci Veľké Ripňany v okrese Topoľčany. Do dnešného dňa neprišlo k žiadnej zmene a všetky údaje sú platné.(VMV Krajčík , ©2007-2012 )

Hlavným výrobným programom firmy VMV Krajčík je spracovanie mäsa a výroba mäsových výrobkov a jeho následná distribúcia veľkoodberateľom a maloobderateľom prostredníctvom siete vlastných maloobchodných predajní. Výrobky VMV Krajčík môžeme nájsť v predajniach mnohých obchodných reťazcov po celej Slovenskej republike.

Počas existencie prešiel mnohými organizačnými a výrobnými zmenami z dôvodu rozširovania sortimentu výroby , kvality a uspokojenia potrieb zákazníkov. Krátko po jeho vzniku bol závod rozšírený o nové výrobné priestory vybavené tými najmodernejšími technológiami , dovezenými z Rakúska , Nemecka, ktoré splňujú tie najprísnejšie hygienické a technologické normy. Taktiež rast konkurencie na trhu hlavne obstat' v konkurencii zahraničných obchodných reťazcov , ktoré postupne prenikali na slovenský trh , na jednej strane otvárali nové možnosti spolupráce , ale na strane druhej predstavovali veľkú konkurenciu , ktorá prinútila management spoločnosti pristúpiť počas vývoja k rôznym výrobným a strategickým zmenám. Jednoducho povedané obstat' v konkurenčnom boji znamená ponúkať kvalitu a maximálne uspokojovať vysoké nároky zákazníka.

## 9.1 História firmy

**Rok 1992** - Pán Miloš Krajčík začínal v prenajatých priestoroch na Staničnej ulici v Piešťanoch , v ktorých zriadil maloobchodnú predajňu mäsa a mäsových výrobkov. Ako vedúci predajne s dvomi zamestnancami realizoval nákup a predaj na základe dostupnosti kvality a sortimentu. Jednalo sa najskôr iba o výlučne maloobchodný predaj mäsa a chladenej hydiny

**Rok 1994-** Dopyt na trhu po mäse a mäsových výrobkoch však neustále narastal , obrat maloobchodnej predajne rástol, preto v roku 1994 musel predajňu rozšíriť o veľký mraziaci box a rozrábku mäsa , aby mohol nakupovať väčšie časti mäsa a tie si následne spracovať a predať. Prenajal si priestory v neďalekých obciach Vrbové a Stará Turá , kde zriadil ďalšie predajne. Sortiment predávaných mäsových výrobkov bol stále limitovaný jednak kvalitou a jednak objemom drobných dodávateľov.

**Rok 1995- 1997** – Rok 1995 bol veľkým medzníkom orientácie predaja z maloobchodu na veľkoobchod. Prišli ponuky zásobovať jedálenské a stravovacie zariadenia , ako aj siete hotelov atď. Keďže zásobovanie nebolo možné cez maloobchodné predajne p. Krajčík sa rozhodol o založenie závodu na výrobu mäsových výrobkov. O rok neskôr si kúpil budovu vo Veľkých Ripňanoch , a na rad prišlo postupné budovanie , zmena štruktúry závodu , rozšírenie sietí dodávateľov a odberateľov.

**Rok 2002-2006-** Kapitál investovaný do zdokonaľovania technológií , budovania závodu sa vrátil , pretože firma bola zisková a tak boli pristavané nové výrobné priestory uvedené do prevádzky. V roku 2006 sa prostredníctvom záujmu zriadili maloobchodné predajne v obci Radošina , Bojná , Ludanice. (VMV Krajčík , ©2007-2012)

## 9.2 Súčasnosť a vyhliadky do budúcnosti

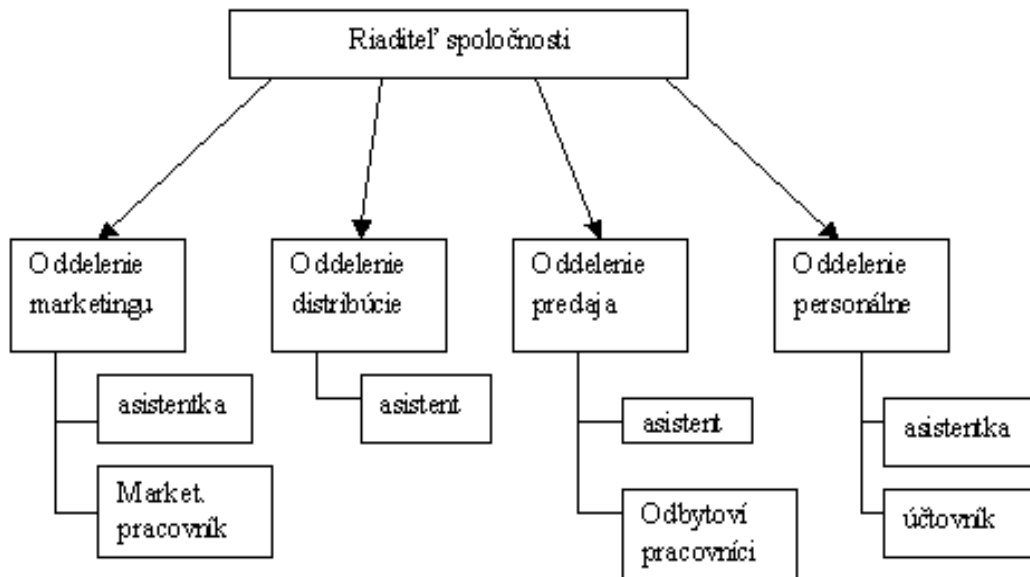
V súčasnosti závod VMV Krajčák dodáva svoje výrobky tak ako maloobderateľom cez sieť vlastných maloobchodných predajní, tak aj veľkoodberateľom. Obstať na trhu s konkurenciou je nemalá a neľahká úloha. Vstupom Slovenskej republiky do Európskej Únie sa úplne otvoril trh do celej Európy. Avšak vstup zahraničnej konkurencie na náš trh si vyžaduje stále zdokonaľovanie výroby, úplne odstránenie úzkych miest vo výrobe, kvalitnú cenovú politiku. Prioritou ekonomického a manažérskeho oddelenia je v prvom rade cena -dopyt. Veľkú úlohu na trhu v tomto období zohráva hospodárska kríza, ktorá ovplyvnila kúpi schopnosť obyvateľstva, z čoho vyplýva cena predávaného výrobku. Preto, bohužiaľ, v niektorých prípadoch je cena predávaného tovaru kalkulovaná skôr pre uspokojenie zákazníka ako o vytvorenie zisku.

Preto vyhliadky do budúcnosti sú v neustálom hľadaní možností ako viac a viac ponúknuť zákazníkovi, jednak cez cenu výrobku, sortiment, jeho kvalitu, ale aj cez službu, ako napríklad rozvoz tovaru, zvýšenie frekvencie rozvozu tovaru, čím sa zákazníkovi dostane tovar čoraz častejšie a čerstvejšie. Taktiež napríklad elektronická komunikácia so zákazníkom, kde sa objednaný tovar môže ihneď expedovať. Organizovanie zlosovacích výherných súťaží a zliav, ktoré sú neuveriteľným lákadlom pre zákazníka. Avšak toto sú faktory, ktoré neustále vyvíjajú tlak na riadenie v hľadaní nových stratégií na trhu a neustálej modernizácii závodu, investície do nových zariadení a technológií. Hlavným podnikateľským zámerom je preto rozšírenie distribúcie, lepšia komunikácia so zákazníkom, čo prinesie firme lepšie obraty a tým aj väčší základný kapitál.



Obrázok 11 Expedícia maloobderateľom a veľkoodberateľom (VMV Krajčák, ©2007)

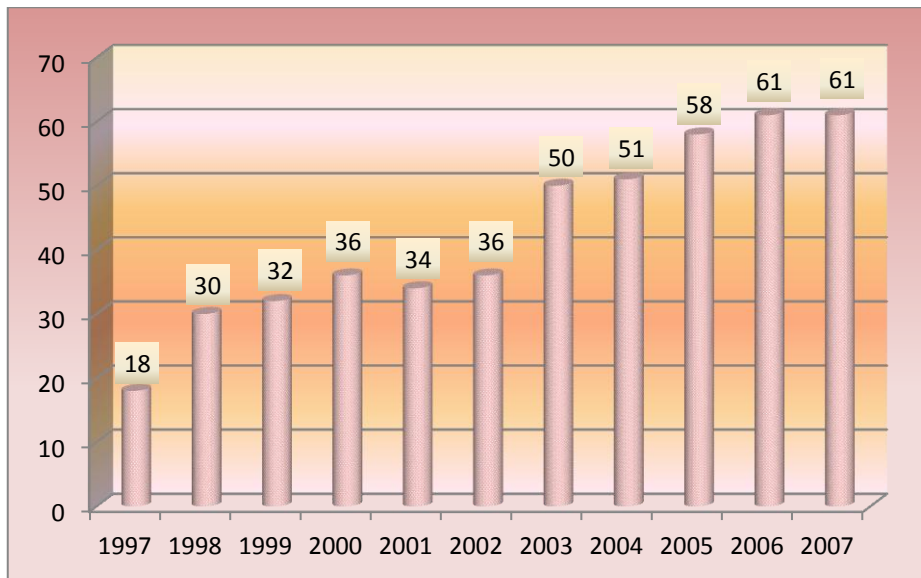
## 10 ORGANIZAČNÁ SCHÉMA



Obrázok 12 Organizačná schéma ( vlastné spracovanie )

Riaditeľ spoločnosti je výkonný riaditeľ p. Miloš Krajčík , ktorý je aj jediným zakladateľom , oddelenie marketingu sa stará o mapovanie trhu , dojednávane schôdzok s dealermi v mäso priemysle a taktiež rieši otázky reklamy a propagácie ( reklamné letáky , billboardy) a pod. Oddelenie distribúcie dohliada nato , akou najlepšou cestou a najlepším spôsobom dať do obehu vyrobený produkt, a ako tento produkt na trhu uplatniť. To znamená vybudovať najúčinnnejšie odbytové cesty a použiť najúčinnnejších prostredníkov predaja, až k samotnej kúpe výrobku, oddelenie predaja , kde sú zamestnaní v súčasnosti dvaja pracovníci, ktorí dohliadajú už na konečný predaj výrobkov a oddelenie personálne , kde majú plné ruky práce so mzdovou politikou a ostatnými personálnymi úkonmi, nastavenie systému odmeňovania, fakturácia , objednávky a reklamácie .

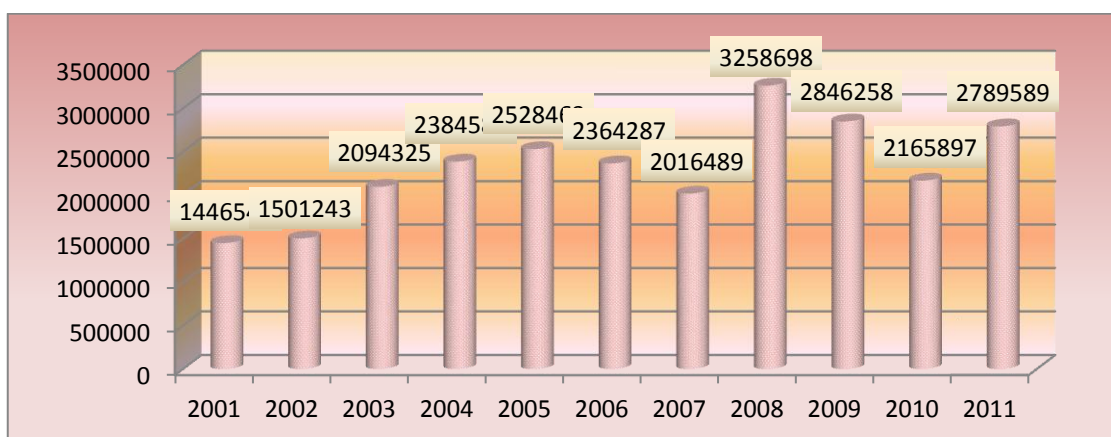
## 10.1 Vývoj počtu zamestnancov



Obrázok 13 Vývoj počtu zamestnancov (vlastné spracovanie)

Z grafu môžeme jednoznačne vidieť, že počet zamestnancov sa rok od roka zvyšuje. Údaje v grafe sú po rok 2007, keďže aj v súčasnosti zamestnáva firma 61 zamestnancov. Tento trend zvyšovania počtu zamestnancov sa dá očakávať aj v budúcich obdobiach, pretože, ako som už uviedla, firma sa chystá rozšíriť výrobné aj predajne – distribučné aktivity do ďalších zemí Európskej únie.

## 10.2 Vývoj tržieb



Obrázok 14 Vývoj tržieb od roku 2001-2011

Vývoj tržieb je priamo závislý na objeme predaného tovaru. Z nasledujúceho grafu môžeme vidieť, že doslova obrovský prepád tržieb bol v roku 2007, kedy na Slovensko dopadla

vo veľkom hospodárska kríza , potom sa firme podarilo vrátiť sa , ba dokonca aj prevýšiť obvyklý objem tržieb, ale v roku 2010 sledujeme opäť výrazný pokles, následkom čoho už firma pristúpila k zlepšeniu propagácie a reklamy , a taktiež designu svojich mäso produktov. Od roku 2011 opäť tržby stúpajú a dá sa predpovedať , že aj v ďalších rokoch , pretože dopyt prevyšuje ponuku, zaviedli sa nové výrobné technológie , čo má za dôsledok zvyšovanie kvality kapacity výroby.(VMV Krajčík , ©2007-2012 )

Avšak prepad tržieb bol zapríčinený aj faktorom , ktorý mi zdôraznila sama firma a to , že 70% tržieb (celkových) tvoria tržby od veľkých obchodných reťazcov ako COOP Jednota a.s., Nitrazdroj a.s., CBA Slovakia s.r.o. , EFEKTA s.r.o., ktoré sa čoraz viac presadzovali na trhu hlavne na základe ceny tovaru , ktorá bola tlačaná stále viac a viac dole formou rôznych letákových akcií , stáli rástli náklady na výrobu , čo spôsobilo , že firma VMV Krajčík musela obmedziť výrobu a dodávku niektorých výrobkov obchodným reťazcom , nakoľko ich požadovaná predajná cena išla v mnohých prípadoch pod výrobné náklady jednotlivých výrobkov.

## 11 ANALÝZA ČINNOSTÍ VMV KRAJČÍK

Tabuľka 4 Sortiment výrobkov závodu VMV Krajčík (vlastné spracovanie)

SORTIMENT	Mäkké mäsové výrobky
	Tepelne opracované solené mäsa - šunky
	Trvanlivo tepelne neopracované a opracované masové výrobky
	Tepelne opracované údené mäsa a slaniny
	Bezgluténové mäsové výrobky
	Čerstvé výsekové mäsa

### 11.1 Mäkké mäsové výrobky

Mäkké mäsové výrobky sú vyrobené zo spojky , alebo prátu s mäsovou alebo nemäsovou vložkou , alebo len z kúskov mäsa rôznej veľkosti jemne homogénnej až nehomogénnej štruktúry v prírodných alebo živočíšnych obaloch. Patria sem napr. salámy , nárezy , klo-básky , špekačky .



Obrázok 15 Mäkké mäsové výrobky( VMV Krajčík , ©2007-2012 )

### 11.2 Tepelne opracované solené mäsa – šunky

Sú vyrábané z nasolených kusov mäsa , predchádzajúcich procesov tepelnej úpravy. Patri sem Hydinová mozaika , Plnený bok , Gurmánsky bok , Sauna šunka , Debrecínska šunka. Sú naozajstné lahôdky studenej kuchyne.





Obrázok 16 Tepelne opracované solené mäsa – šunky( VMV Krajčík , ©2007-2012 )

### 11.3 Trvanlivo tepelne opracované a neopracované mäsové výrobky

Výhodou trvanlivých výrobkov je , že sa môžu skladovať a prepravovať pri teplote vonkajšieho prostredia. Ich trvanlivosť sa dosahuje postupným sušením. Sú obľúbené nie len pre ich dlhšiu dobu uchovania , ale aj pre ich výraznú chuť, ktorú pocítíme už pri ich nakrájaní na tenké plátky. Sú to napríklad Nitran salám , Lovecká saláma , Zámocká saláma , Plesník saláma



Obrázok 17 Trvanlivo tepelne opracované a neopracované výrobky (VMV Krajčík , ©2007-2012 )

### 11.4 Tepelne opracované údené mäsa a slaniny

Údené mäsa a slaniny prezrádzajú o sebe takmer všetko už v názve. Často dokonca i konkrétny trhový druh použitého mäsa na ich výrobu. Po výbere mäsa nasleduje jeho solenie a údenie .Patrí sem údené karé , údené stehno , krkovička a údená slaninka.



Obrázok 18 Tepelne opracované údené masá a slaniny(VMV Krajčik ,©2007-2012 )

### 11.5 Bezgluténové výrobky

Tieto výrobky sú určené pre alergikov – celiatikov. Čisté mäso obsahuje glutén , preto sa skladajú prevažne z čistého mäsa a prímiesí , ktoré neobsahujú glutén. Vyrába sa rôznych sortiment ako Dusená šunka , Viedenské párky , Pizza nárez , Detská šunka



Obrázok 19 Bezgluténové mäsové výrobky( VMV Krajčik , ©2007-2012 )

### 11.6 Čerstvé výsekové masá

Dodávajú sa prakticky všetky bravčové a hovädzie masá upravené na rozrábke na základe požiadaviek zákazníka. Po úprave je nevyhnutné hneď expedovať k spotrebiteľovi

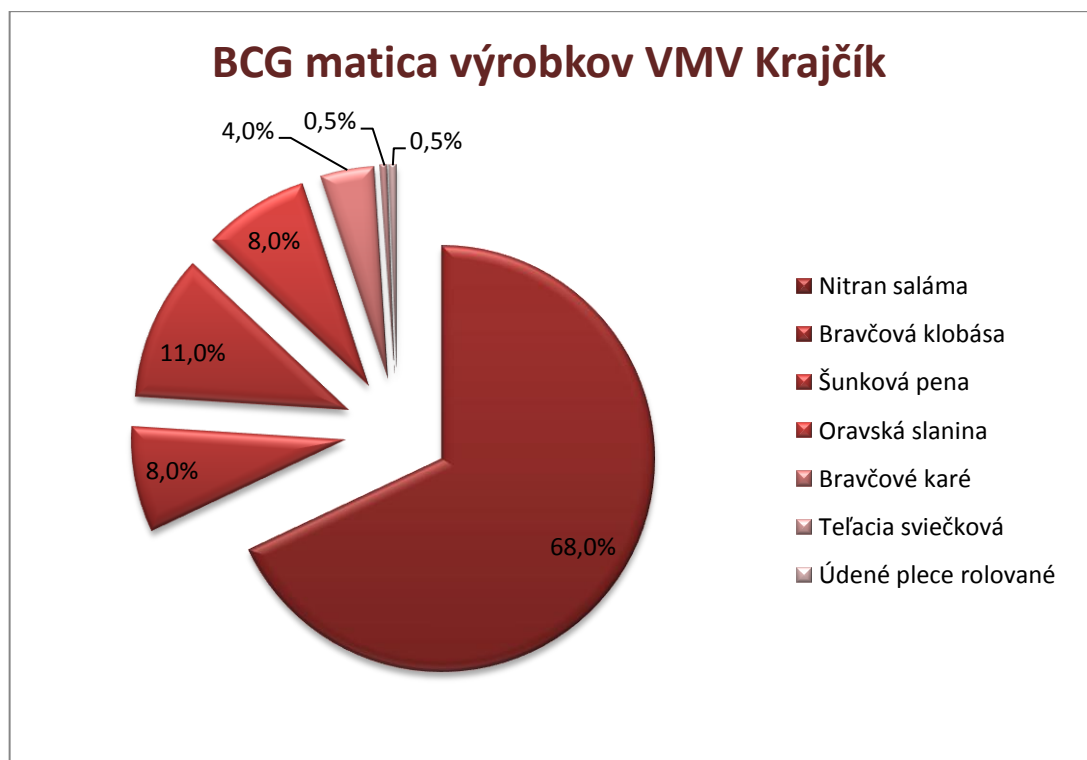


Obrázok 20 Čerstvé výsekové masá( VMV Krajčik , ©2007-2012 )

Tabuľka 5 Skladovateľnosť v stupňov Celzia (vlastné spracovanie)

Mäkké mäsové výrobky	0 až 5 stupňov Celzia
Trvanlivo tepelne opracované a neopracované mäsové výrobky	Najmenej 70 stupňov Celzia
Tepelne opracované údené mäsa, slaniny	Stále pri teplote 70 stupňov Celzia
Bezgluténové výrobky	Teplota 60 až 70 stupňov Celzia
Čerstvé výsekové mäsa	0 až 10 stupňov Celzia

### 11.7 BCG MATICA predávaného sortimentu



Obrázok 21 BCG analýza ( vlastné spracovanie )

Z BCG analýzy sme zistili , že najväčší podiel výnosov za vlastné výrobky prináša Nitran saláma , ktorá tvorí až 68% z predaného objemu . Bravčová saláma už tvorí o celkom dost nižší podiel a to 11% . 8% sa podieľajú na výnosoch aj Šunková pena a Oravská slanina . A aj keď zanedbateľným percentom, tak aj ostatné výrobky ako môžeme vidieť sa podieľajú na hospodárení firmy

**Medzi hviezdy** radím jednoznačne Nitran salámu. Produkuje pre spoločnosť väčšinu zisku a náklady na vývoj sú minimálne. Taktiež má vysoký tržný podiel a tempo rastu je vysoké aj z dlhodobého hľadiska.

**Medzi otázniky** radím Bravčovú klobásu. Tržný podiel týchto výrobkov je nízky, ale tempo rastu naopak pomerne vysoké. Ak by sme chceli zvýšiť predajnosť, museli by sme vynaložiť veľké množstvo finančných prostriedkov a marketingu, ktoré by sme doplnili o hviezdu, alebo naopak peňažnú kravu, ale tieto hypotézy sú iba špekulatívne.

**Medzi peňažné kravy** radím Šunkovú penu, Oravskú slaninu a Bravčové karé, ale aj Teľaciu sviečkovú a údené plece. Zaisťujú nám totiž stály finančný príjem pri nízkom tempe rastu.

Spoločnosť VMV Krajčík nemá žiadny produkt, ktorý by som mohla zaradiť do **biednych psov**.

## 11.8 Realizácia obchodu a výroby

Realizáciu obchodu a výroby môžeme rozdeliť do ôsmich základných etáp:

- ✚ Nákup prvotných surovín
- ✚ Príjem na sklad
- ✚ Objednávky, komunikácia so zákazníkom
- ✚ Výroba, výstupná kontrola
- ✚ Expedičný sklad, ekonomické oddelenie( VMV Krajčík, ©2007-2012 )

### 11.8.1 Nákup prvotných surovín

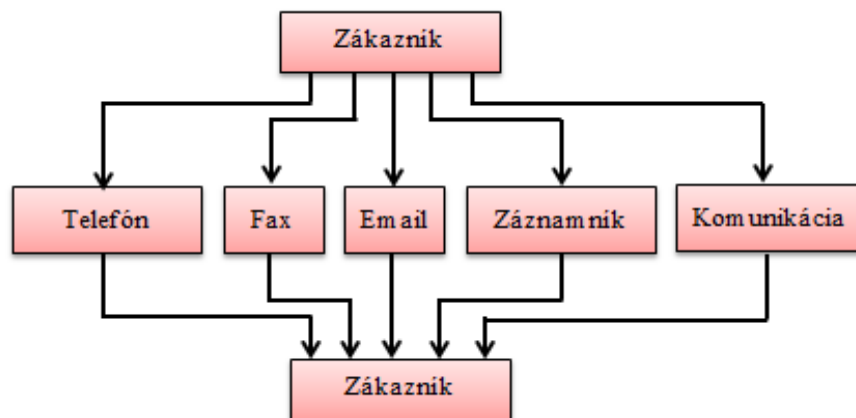
Objednanie surovín pre výrobu realizuje administratívny pracovník na základe priemerného predaja z minulého týždňa, ktorý mu poskytne ekonomický úsek závodu. Okrem predaja má k dispozícii aj nákupy jednotlivých surovín a ich zásoby od skladníka, aby sa na sklade nehromadili zbytočné zásoby surovín a tým neprišlo k plytvaniu. Všetko sa realizuje v rámci vnútornej počítačovej siete. Na základe vlastnej receptúry vie presne koľko a akých surovín bolo treba na minulotýždňovú výrobu. Pracovník je úzko špecializovaný na túto funkciu, pretože musí objednať toľko surovín, aby pokryl dopyt po výrobkoch a výrobky nad dopyt sa ľahko uskladnili vo vlastných priestoroch s čo najmenšími nákladmi na skladovanie. Taktiež údaje o odberateľoch a množstvách, ktoré budú odoberať.

Tieto objednávky realizuje prostredníctvom e-mailu alebo EDI komunikáciou na základe dodávateľských zmlúv.

### 11.8.2 Príjem na sklad

Objednané suroviny dovezené dodávateľom alebo vo vlastnej réžii prijme skladník na sklad. Všetok príjem nahráva do počítača. Podľa objednávky skontroluje príjem na sklad a v prípade , že sa nedodá nejaká surovina , musí ihneď upozorniť kompetentné osoby , aby ihneď produkt doobjednali. Skladník má presné údaje v počítači o prijatých objednávkach z predchádzajúceho dňa a postupne vyskladní suroviny do výroby.

### 11.8.3 Objednávky , komunikácia zo zákazníkom



Obrázok 22 Komunikácia zo zákazníkom ( vlastné spracovanie)

Komunikácia zo zákazníkom je nepretržitá . Informovanosť zákazníka je prostredníctvom mailu [vmvkrajcik@vmvkrajcik.sk](mailto:vmvkrajcik@vmvkrajcik.sk) , telefonicky alebo na webovej stránke . Je to jednoduché , ten kto chce predať , musí najskôr niečo ponúknuť . Zákazníci si objednávajú formou e-mailu , webu , faxu . Objednávky sú ihneď nahraté do počítača a postúpené príslušným oddeleniam . Zákazníkom sú denne aktivované cenníky alebo odosielané nové produkty.

### 11.8.4 Výroba a výstupná kontrola

Je najdôležitejší článok závodu . Riadenie výroby , jej plynulosť a efektivita je dôležitý faktor, ktorý vplyva na kvalitu výrobkov. Využíva sa tu princíp Just – in time( práve včas). Podľa receptúry musí byť dodržaný presný časový harmonogram ako aj technický postup výroby. Vo výrobných priestoroch príde k naporciovaniu mäsa a to sa ďalej odovzdá do

výroby, kde sa váži na základe receptúry a následne melie , mieša s koreninami a ostatnými prísadami. Zmes musí byť po jednotlivých úkonoch homogénna , aby sa mohla dávkovať do obalov podľa druhu výrobku.



Obrázok 23 Plnenie suroviny do obalu( VMV Krajčík , ©2007-2012 )

Táto operácia je veľmi dôležitá na vzhľad a kvalitu výrobkov , nakoľko výrobok už dostáva konečný vzhľad a obal musí byť dobre naplnený , nesmie mať vzduchové bubliny a nesmie prasknúť. Výrobky sa potom vešajú na vozíky , pomocou ktorých sa presúvajú do sektoru , kde sa opracovávajú pri stanovených teplotách v údiarni a po vychladení sa vo vodnej sprche sušia a balia na baliacej linke. Hneď potom prebehne kontrola kvality výrobku , na výrobok sa nalepí etiketa so všetkými potrebnými údajmi a výrobok sa môže presunúť do skladu expedície.

## 11.9 Expedícia , ekonomické oddelenie

Pracovník expedície na základe objednávok naváži sortiment tovaru pre jednotlivých zákazníkov na elektronických expedičných váhach. Tovar sa uskladní do plastových prepraviek a je pripravený na expedovanie do chladiarenských automobilov.



Obrázok 24 Expedičné váhy (VMV Krajčík , ©2007-2012 )

Ako posledné sa na ekonomickom oddelení na základe navážených údajov vystavia daňové doklady , ktoré si vyzdvihne vodič spolu s plánom cesty a tovar sa vyexpeduje.

### 11.10 PEST Analýza

Ak použijeme túto analýzu systematizuje sa nám pohľad na všetky aspekty vonkajšieho prostredia , ktoré do určitej miery ovplyvňujú práve konkurenciu.

#### ✚ Politický vplyv prostredia

Politická situácia na Slovensku ale aj v Českej Republike je v súčasnosti komplikovaná , pretože nie je úplne isté rozloženie politických síl. Rokuje sa aj o zvýšení DPH až na 20% ,avšak mäso výrobky zostanú naďalej v sadzbe DPH 19% a neplánujú žiadne zvýšenie ani uvalenie spotrebnej dane

#### ✚ Ekonomický vplyv prostredia

Myslím , že v dnešnej situácii hrá hospodárska a finančná kríza hlavnú úlohu , ktorú začalo obyvateľstvo pociťovať v roku 2008. Odrazilo sa to na nezamestnanosti , ktorá sa rapídne zvýšila a na základe štatistík prevyšuje k dnešnému dňu na Slovensku 14% . Samozrejme vplyvom hospodárskej krízy ľudia viac šetria , a dobre si premyslia svoje výdaje, pretože sú si vedomí , že s finančnými prostriedkami treba vedieť objektívne hospodáriť , pretože realita je zložitá . Avšak človek musí konzumovať , preto ekonomika mäso výrobkom praje. V budúcnosti závod VMV Krajčík bude ovplyvňovať aj to , akým spôsobom sa bude vyvíjať cena ďalších mäso výrobkov na trhu.

#### ✚ Sociálno-kultúrny vplyv prostredia

Z preferencií obyvateľov veľkomiest môžeme zistiť , že obyvatelia dbajú na kvalitu stále a v neposlednom rade na bezchybné spracovanie mäsových výrobkov , pretože určite je jednoduchšie prísť do obchodu s profesionálnou obsluhou , ktorá hneď odporučí najlepšie pre spotrebiteľa , ako chovať zvieratá v domácom chove, kde nie je možná ani taká kvalitná tepelná úprava spracovanie. Samozrejme každý môže mať nato svoj vlastný názor.

#### ✚ Technologický vplyv okolia

Vzhľadom nato , že závod VMV Krajčík disponuje len tými najmodernejšími a špičkovými technológiami pre spracovanie mäso výrobkov , nie je odkázaný na pomoc vonkajšieho prostredia. Výroba výrobkov ich spracovanie prebieha vo vnútri firmy.



## 12 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

### 12.1.1 Vstup nových konkurentov

Každá firma sa snaží o to , aby na trh nevstupovali ďalšie firmy a teda konkurenti , pretože ich vstup do odvetvia , každú firmu prinúti znížiť ceny. Aj v prípade mäso výrobkov to nie je inak . Existuje nespočetné množstvo výrobcov a predajcov, preto vstup do tohto priemyslu a oblasti podnikania nie je vôbec jednoduchý, následkom čoho závod v súčasnosti nepredpokladá výrazný nárast nových konkurentov.

### 12.1.2 Hrozba nových výrobkov alebo služieb

Prihliadnúc nato , že firma je pred svojimi konkurentmi napred, pretože nakúpila najmodernejšie technológie , vďaka ktorým dodržiava tie najprísnejšie hygienické opatrenia , nepredpokladá , že by mala byť ohrozená konkurentmi , ktorí práve vstupujú na trh. Ale pretože v celej Slovenskej republike sa sprísnilo hygienické opatrenia , postupom času každá firma bude musieť prispôbiť svoju výrobu prísnejším kritériám , ktoré budú spĺňať až nadštandardné podmienky . Z toho nám vyplýva hrozba, že konkurenčné firmy by si zakúpili tiež tú najmodernejšiu technológiu na zefektívnenie a lepšiu plynulosť výroby a ponúkali by výrobky za nižšie ceny , čo predstavuje riziko , že ľudia by dali prednosť nižšej cene.

### 12.1.3 Vyjednávací schopnosť kupujúcich

Vyjednávací schopnosť kupujúcich do veľkej miery súvisí s počtom predávajúcich firiem a počtom kupujúcich. Na trhu je , ako som už spomenula , veľké množstvo firiem predávajúcich mäso výrobky a z prirodzeného konkurenčného boja je isté , že tieto firmy sa budú snažiť presadiť na trhu , získať si na svoju stranu veľké množstvo zákazníkov. Avšak práve v takejto situácii má moc v rukách zákazník , pretože si môže medzi firmami vybrať a uprednostniť takú firmu , ktorá bude poskytovať tie najkvalitnejšie výrobky za najnižšie ceny. Firmy budú nútené znižovať svoje ceny , aby prilákali zákazníkov , ale automaticky sa to prejaví aj na ziskoch spoločnosti , ktoré budú úmerne klesať.

### 12.1.4 Vyjednávací sila dodávateľov

Hlavní dodávatelia firmy VMV Krajčák :

- ✚ Spoločnosť Bayer a spol. s.r.o. – porazený bravčový dobytok

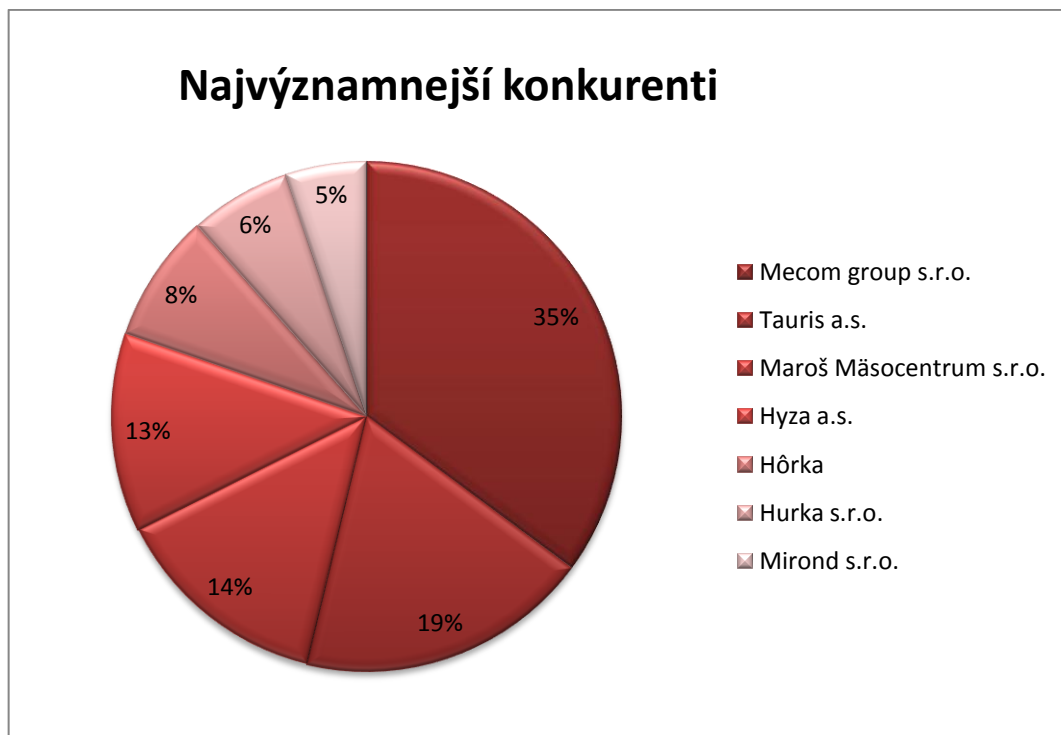
- ✚ Albert Arpád – porazený hovädzí dobytok
- ✚ Novocasing Nitra s.r.o. – koreninové zmesi a aditíva
- ✚ Devro s.r.o. – obalový materiál
- ✚ Hybrav a.s. – dodávky vajíčok
- ✚ Mäspoma s.r.o. – obalový materiál priamo s logom firmy VMV Krajčík

Na trhu existuje viacero dodávateľov pre firmy produkujúce mäso výrobky a sama firma VMV Krajčík nakupuje svoje suroviny a materiál od viacerých spoločností . Spoločnosť stále do určitej miery testuje výrobky aj iných firiem , či nie sú kvalitnejšie a lacnejšie než od súčasných dodávateľov. Firma VMV Krajčík má vybudované veľmi dobré dodávateľské vzťahy so svojimi dodávateľmi , preto nepredpokladajú žiadne situácie , že by firmy požadovali za svoje suroviny a materiál vyššie ceny. Tieto skutočnosti nasvedčujú tomu, že by sa nemali meniť ceny vstupov a s tým súvisiace náklady firmy a cena výrobkov.

### **12.1.5 Súperenie medzi existujúcimi konkurentmi**

Táto analýza je zo všetkých Porterových analýz najsilnejšia. Pretože na trhu existuje veľké množstvo mäso výrobcov, do popredia sa dostáva rivalita medzi už existujúcimi spoločnosťami. Táto skutočnosť nasvedčuje tomu , že firmy sú nútené znižovať náklady , aby boli schopné výrobky ponúknuť spotrebiteľom za najnižšie ceny a na strane druhej vynaložiť náklady na propagáciu , reklamu , nákup tých najmodernejších technológií , aby sa na trhu udržali. Vzhľadom na pretrvávajúcu komplikovanosť vstupu do odvetvia a nespočetne veľké množstvo výrobcov predpokladám , že rivalita medzi existujúcimi konkurentmi bude naďalej vysoká.

## 13 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV SPOLOČNOSTI VMV KRAJČÍK



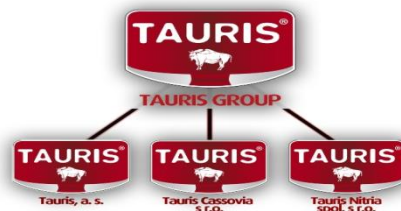
Obrázok 25 Najvýznamnejší konkurenti firmy VMV Krajčík(vlastné spracovanie)



### **Mecon Group s.r.o.**

Spoločnosť Mecon Group s.r.o. vznikla v roku 2008 so zámerom vybudovať konkurencieschopnú stredoeurópsku spoločnosť a to postupným zlučovaním niekoľkých významných slovenských, mäso opracujúcich spoločností PM Zbrojníky , Mäsokombinát Hrádok a vytvorením dcérskej spoločnosti Debreceni Csoport v Maďarsku . Tieto spoločnosti veľmi ľahko čelili nepriaznivému vývoju na trhu vplyvom hospodárskej krízy a svojim odberateľom a zákazníkom mohli stále a bezpečne poskytovať tú najširšiu ponuku tých najkvalitnejších mäso výrobkov. Hlavným cieľom spoločnosti je stať sa lídrom na stredoeurópskom trhu v oblasti mäsového priemyslu, ktorého značka má byť vnímaná ako najvyšší štandard. Mecom Group dodáva svoje výrobky prakticky do všetkých štátov EÚ

a stále vyvíja iniciatívy na rozšírení mena až za hranice EU. Certifikáty , ocenenia , nové technológie , výrobné linky a stroje , to všetko zaručuje nadštandardnú kvalitu a spokojnosť zákazníkov. Je to najväčší konkurent , ako môžeme vidieť aj z grafu .( Me-com , ©2011 )



### **Tauris a.s.**

Ďalšia veľká konkurencia schopná spoločnosť v oblasti mäsového priemyslu Tauris a.s. , vznikla v roku 2007 a spolu s dcérskymi spoločnosťami Tauris Nitria s.r.o. a Tauris Cassovia s.r.o. vytvorila skupinu Tauris Group , ktorá má dominantné postavenie na slovenskom trhu. Svojim výrobným sortimentom produktov vysokej kvality a modernými technológiami pôsobí na území celej Slovenskej republiky. Prepracovaný marketing a rozmiestnenie svojich obchodných zástupcov vo všetkých krajoch Slovenskej republiky má veľký vplyv na pružnosť a objem predaja . Okamžitá komunikácia a oslovenie zákazníka , to je jeden z dôležitých faktorov presadenia sa medzi konkurenciou na trhu. Jej výrobky nájdeme prakticky vo všetkých sieťach veľkoobchodných reťazcov ako Billa , Kaufland a Tesco. (Tauris ,©Design by Webstep)



### **Maroš Mäso centrum s.r.o.**

Firma vznikla v roku 1993 . Hlavným výrobným programom je spracovanie mäsa a výroba mäsových výrobkov . Spoločnosť vyrába veľký sortiment mäsových výrobkov vo vysokej kvalite , nakoľko pri transformácii v roku 2002 investovala veľké finančné prostriedky do nových technológií výroby výsekového mäsa . Sústreďenie moderných technológií jej otvára nové možnosti v konkurenčnom boji na trhu .(Maroš Mäso centrum, ©2012)

**Hyza a.s.**

Spoločnosť vznikla v roku 2007 ako nástupnícka spoločnosť pri fúzii spoločností HYZA a.s. Žilina , THP a.s. , Topoľčany a Hydina a.s. . Vyrába celé a porciované kurčatá a úzko sa špecializuje na výrobu hydínových mäsových výrobkov. Práve v oblasti výroby hydínových výrobkov je veľkou konkurenciou pre firmu VMV Krajčiek. Taktiež predajom chladenej celej a porciovanej hydiny je neodmysliteľnou konkurenciou a má sídlo dokonca aj v Topoľčanoch , 25 km od maloobchodnej predajne VMV Krajčiek. (Hyza, ©2011)

**Hôrka s.r.o.**

Spoločnosť vznikla v roku 1995 . V roku 2000 sa pretransformovala na spoločnosť s ručným obmedzeným . V roku 2004 zaznamenala veľký rozmach a po návšteve zahraničných komisárov jej bola schválená nová veľkokapacitná výrobná mäsových výrobkov , ktorá dodáva veľký sortiment výrobkov nielen na domáci trh , ale aj do zahraničia . Jej hlavné zameranie je na domáce špeciality , kde na domácom trhu v roku 2008 dostala vysoké ocenenie Certifikát od Učenej Horňackej spoločnosti. Jej výrobným programom sú aj výrobky pre celiatikov na bezlepkovú diétu.( Hôrka , ©2012 )

**Hurka s.r.o.**

Spoločnosť Hurka s.r.o. vznikla až v roku 2011. Postupne dobýva trhy východného Slovenska predajom mäsa a širokého sortimentu mäsových výrobkov. Keďže závod VMV Krajčiek tiež pokrýva zásobovaním svojich výrobkov aj východnú časť Slovenska , vznik tejto spoločnosti predstavuje veľké riziko konkurencie na trhu hlavne s vyhlídkami do

budúca , nakoľko spoločnosť vznikla len pred rokom . Keďže závod VMV Krajčák realizuje dopravu tovaru na vlastné náklady , ktoré sa prenášajú do ceny tovaru , náklady sú určite väčšie , ako náklady spoločnosti Hurka s.r.o. , ktorá sídli priamo v tomto regióne .(Hurka, ©2009)



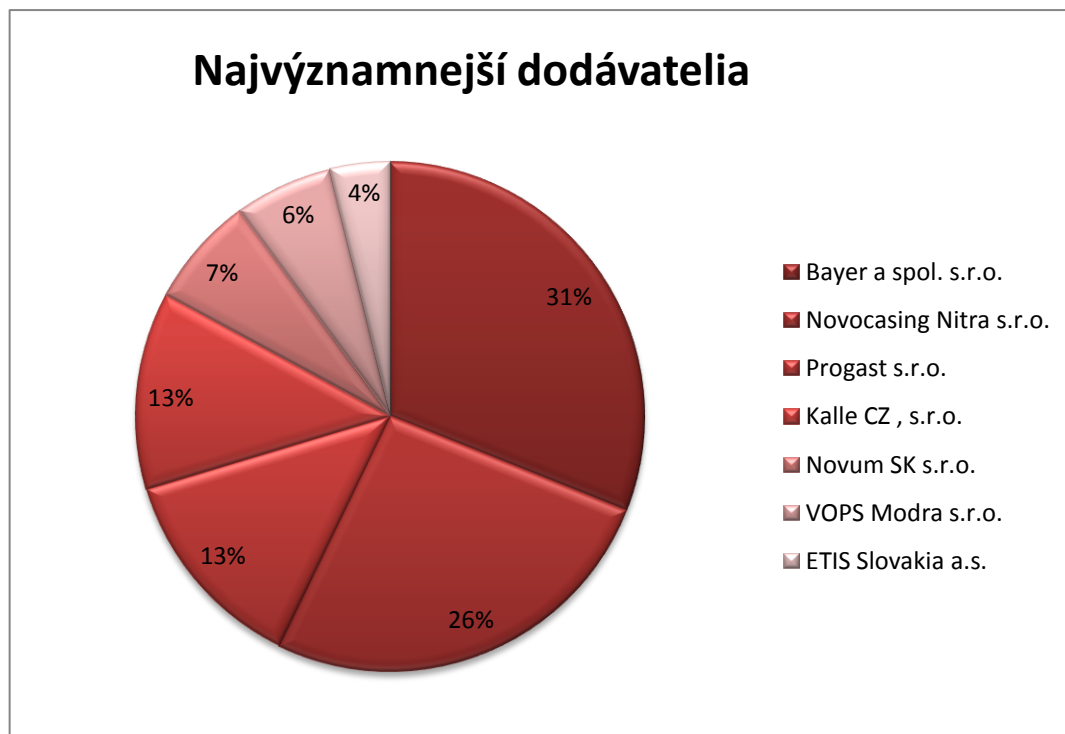
**Mirond s.r.o.**

Spoločnosť Mirond s.r.o. sa zaoberá predajom mäsa a mäsových výrobkov. Veľkou výhodou spoločnosti v konkurenčnom boji na trhu sú vlastné bitúnky na porážku bravčového a hovädzieho mäsa , čím môže cenovo lepšie konkurovať na trhu. VMV Krajčák nakupuje už porazený a opracovaný bravčový a hovädzí dobytok , kde je v cene zahrnutá aj porážka, opracovanie tohto dobytku. To spôsobuje , že vstupná cena je vyššia ako vstupná cena bravčového alebo hovädzieho dobytku spoločnosti Mirond s.r.o. , ktorá si ho poráža vo vlastnej réžii. Taktiež ponúka služby porážania dobytku iným mäsokombinátom dôsledkom čoho sa znižuje vstupná cena pre svoju vlastnú výrobu .(Mirond, ©2009)

### 13.1 Dodávateľia spoločnosti VMV Krajčák

Dodávateľov môžeme rozdeliť do štyroch základných skupín :

- ✚ Dodávateľia bravčových a hovädzích polovic
- ✚ Dodávateľia potravinových prísad , korenín do výrobkov
- ✚ Dodávateľia strojov a technológií
- ✚ Dodávateľia materiálu



Obrázok 26 Najvýznamnejší dodávateľia firmy VMV Krajčik(vlastné spracovanie)

Na obrázku č.26 môžeme vidieť prehľad najdôležitejších dodávateľov firmy VMV Krajčik a ich percentuálne zastúpenie dodávaného tovaru alebo technológií .

#### Dodávateľia bravčových a hovädzích polovic



#### **Bayer a spol. s.r.o.**

Najväčším dodávateľom porazeného bravčového dobytku je spoločnosť Bayer a spol. s.r.o. Dodáva 31% z celého objemu nakúpeného bravčového dobytku . Spolupráca , ktorá trvá viac ako 5 rokov je založená na profesionalite a kvalite dodávaného tovaru . Spoľahlivosť , kvalita a cena , to sú hlavné atribúty , prečo závod VMV Krajčik počas ťažkých rokov hospodárskej krízy zostal verný tejto spoločnosti .(Bayer, ©2007-2011)

Dodávateľia potravinových prísad , korenín do výrobkov**Novocasing Nitra s.r.o.**

Novocasing Nitra s.r.o. je najväčším dodávateľom koreninových zmesí a aditív do výrobkov a obalového materiálu .(Novocasing Nitra s.r.o. , ©2008)

**Prokast, spol. s.r.o.**

Spoločnosť PROCAST, spol. s r. o., Bratislava vznikla v roku 1991 ako súkromná firma orientujúca sa na zásobovanie mäsového a hydinského priemyslu. V rokoch 1991 až 1994 firma pôvodne ponúkala hlavne prírodné korenia, zmesi korenín a potravinárske technologické prípravky pre mäsovú výrobu dovezené zo zahraničia. Z dôvodu sústavného zvyšovania požiadaviek a sortimentu zákazníkov sa v roku 1995 spustil vlastný výrobný program zameraný na výrobu koreninových zmesí. Rozšíril sa aj sortiment predávaného tovaru pre potravinárske spoločnosti o bielkovinové prísady, ako sú odtučnené sójové múky, koncentráty a izoláty sójových bielkovín, ďalej o karagenany, štartovacie kultúry, umelé obaly.(Prokast, ©2006)

**Kalle CZ , s.r.o**

Spoločnosť vznikla v roku 2000 a od roku 1998 úzko spolupracovala s centrálou firmy vo Wiesbadenu pri výrobe a úprave obalov a následne ich predajom. Závod zaisťuje všetky štandardné úpravy obalov od potiskov ( do 6 farieb ) , riasnenia až po tzv. krancovanie (stáčanie) polymerových obalov a konturáciu ( tvarovanie ) polyamidových obalov. (Kalle CZ,s.r.o. , ©2008-2012 )



Dodávateľia strojov a technológií**Novum SK s.r.o.**

Spoločnosť Novum SK s.r.o. je dodávateľom špeciálnych elektronických expedičných váh a zároveň prevádza aj ich servis a kalibráciu. Dodáva aj menšie stroje, napríklad nárezové stroje na maloobchodné predajne , baliace stroje , tlačiarne k etiketovacím váham .(Novum, ©2006)

**VOPS Modra s.r.o.**

Spoločnosť je dodávateľom tých najmodernejších strojov , nástrojov a technológií v mäso priemysle. Od spoločnosti bola dodaná masírovačka mäsa M130 , Miešačka mäsa M450 , kuter K60 , nerezové stoly a nastrekovačka mäsa ML480 . Taktiež prevádza záručný aj pozáručný servis týchto zariadení .(VOPS Modra, ©2005-2012)

**ETIS Slovakia a.s.**

Spoločnosť ETIS vznikla v júli 1999 ako reakcia na požiadavky trhu po produktoch s vysokou kvalitou prevedenia a úrovňou servisu dodávateľa voči odberateľovi . Špecializuje sa na výrobu samolepiacich grafických etikiet vysokej kvality .(ETIS Slovakia a.s., ©2008)

## 13.2 Odberatelia od závodu VMV Krajčik



### Nitrazdroj a.s.

Spoločnosť Nitrazdroj a.s. je kľúčovým odberateľom závodu VMV Krajčik . Odber výrobkov predstavuje približne 25% celkovej kapacity závodu. (Nitrazdroj a.s., ©2010)



### CBA Slovakia s.r.o.

CBA Slovakia s.r.o. je druhým najväčším odberateľom výrobkov. Spoločnosť vlastní sieť maloobchodných predajní po celej Slovenskej republike. Spolupráca so spoločnosťou začala v roku 2008 . Odoberá približne 20% produkcie VMV Krajčik.(CBA Slovakia s.r.o., ©2011-2012)



### COOP Jednota Slovensko

COOP Jednota Slovensko s.d. odoberá 15% z celkovej produkcie výroby VMV Krajčik.(Coop Jednota Slovensko, © 2012)



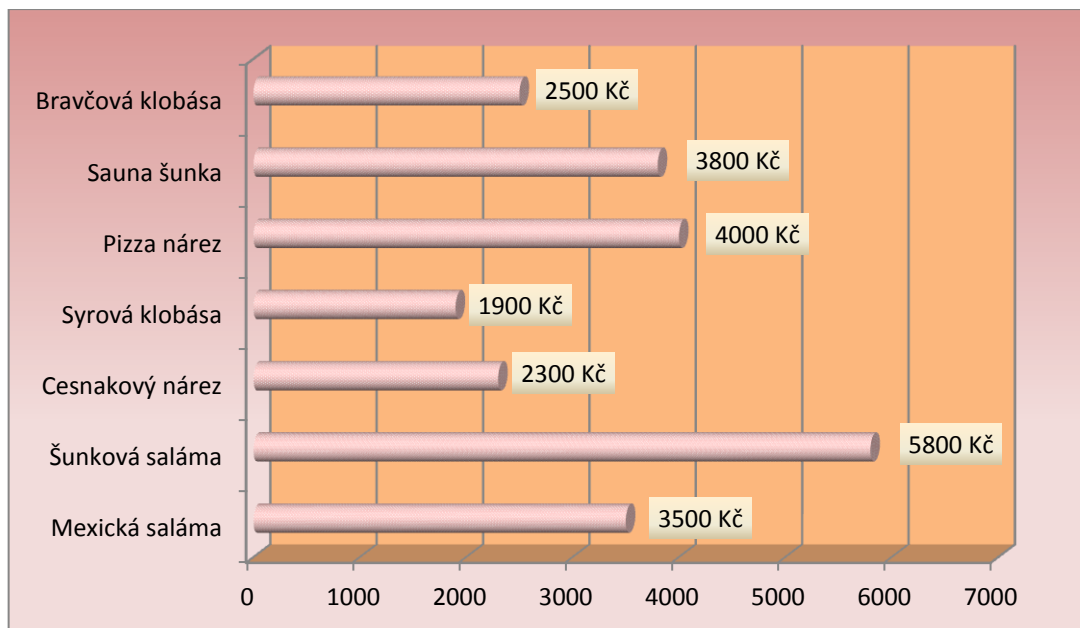
### EFEKTA s.r.o.



Spoločnosť EFEKTA s.r.o. odoberá 10% produkcie výroby.(EFEKTA s.r.o., ©2011)

Ostatnú skupinu odberateľov , ktorí odoberajú zvyšných približne 30% z celkovej výroby tvoria aj domovy dôchodcov , nemocnice , školské zariadenia , vlastné maloobchodné predajne a ostatní drobní odberatelia.

### 13.3 Cenová politika



Obrázok 27 Graf cien mäsových výrobkov(vlastné spracovanie)

Rada by som upozornila nato , že toto cenové zrovnanie je iba orientačné a veľmi závisí na tom , ktoré druhy mäsového výrobku uvažujeme . V cene je už započítaná aj cena dopravy.

Veľký podiel na nákladovosti výroby mäso výrobkov majú samozrejme výrobné zariadenia a platí „staré“ dobré pravidlo , čím modernejšie , tým účinnejšie , lacnejšie a ekologickjšie.

Z uvedeného grafu zistíme , že bravčová klobása a cesnakový nárez patria k tým najlacnejším alternatívam . Lacnejšia je už iba syrová klobása, ktorá má ale viacej nevýhod pre jej pomerne obtiažne spracovanie. Veľmi dobre cenovo vychádza sauna šunka , dokonca ak by sa na jej výrobu použili ešte menej nákladovejšie zariadenia , jej cena by mohla klesnúť .

Inými slovami , mäso výrobky VMV Krajčík sú podľa môjho názoru lacnejšie na prevádzku , ale zároveň šetrné k životnému prostrediu a sú zárukou tej najlepšej kvality

a spokojnosti zákazníkov , ktorí si dokonale môžu uspokojiť svoje potreby a taktiež aj potreby trhu .

### 13.4 SWOT ANALÝZA ZÁVODU VMV KRAJČÍK

Hlavnou náplňou SWOT analýzy je kompletizovať :

- ✚ Silné stránky závodu (strengths)
- ✚ Slabé stránky závodu ( weaknesses )
- ✚ Príležitosti okolia ( opportunities )
- ✚ Hrozby okolia (threats )

Analýzou vzájomného pôsobenia faktorov silných a slabých stránok spoločne s príležitosťami a hrozbami možno vypožorovať určité kvalitatívne informácie , ktoré nám môžu napomôcť stanoviť pohľad na firmu ako celok.

#### **Silné stránky**

Pevné postavenie na trhu - zásobovanie celého územia Slovenskej republiky , tiež významných reťazcov . Pozícia na trhu s mäsom a mäsových výrobkov je stabilná , o čom svedčí aj každoročný rast objemu predaja.



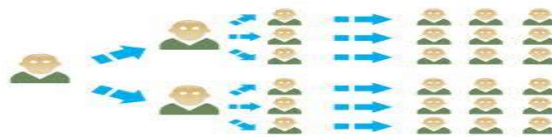
Obrázok 28 Pevné postavenie na trhu (ZVL Slovakia, ©2011-2012)

Vlastná distribúcia výrobkov k odberateľom - rozvoz výrobkov k odberateľom je realizovaný vlastnými skriňovými izotermickými automobilmi , z čoho vyplýva pružnosť a cena do takej miery , ako keby bol rozvoz realizovaný dodávateľsky iným prepravcom.

Najmodernejšie stroje a technológie - značné finančné investície do strojov , výrobných liniek a technológií , zaručujú vysokú kvalitu vyrobených výrobkov , čo posilňuje postavenie konkurenčnej pozície na trhu .

Zmluvné vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi - závod nakupuje prvotný materiál na výrobu na základe dlhotrvajúcich zmlúv . Taktiež predaj svojich výrobkov je realizovaný na základe dodávateľských zmlúv v zmysle §588 a nasl. Občianskeho zákonníku .

Investície do reklamy - nemalé finančné prostriedky sú investované do reklamy na trhu prostredníctvom médií v lokálnych rozhlasových a televíznych staniciach , formou inzercie v krajských novinách . Veľkú úlohu hrá „princíp lavíny ‘ ‘ Počujem – pošlem ďalej



Obrázok 29 Princíp lavíny(vlastné spracovanie)

Vyhlasovaním akcií a zlosovacích súťaží v maloobchodných predajniach v menších obciach obecným úradom v rozhlase a tiež formou internetového portálu [www.vmvkrajcik.sk](http://www.vmvkrajcik.sk).

Jasné vymedzenie cieľov na trhu - osloviť čo najširšie spektrum zákazníkov , ponúknuť najširší sortiment mäsa a mäsových výrobkov v najvyššej kvalite a prijateľnej cene .

Odborný management – na riadení závodu sa zúčastňuje tím kvalifikovaných a skúsených odborníkov , ktorí počas pôsobenia v závode získali cenné poznatky a skúsenosti následne využité v praxi. Platí rovnica :

**Odborný managent = spokojnosť zákazníka**

Vývoj výrobkov – neustále prebieha v závode za účelom ponúknuť na trh výrobky , ktoré nemá vo svojom výrobnom programe zaradené konkurencia .

### Slabé stránky

Marketingové akcie - nízka efektivita marketingových akcií ako napríklad ochutnávky a prezentácie svojich výrobkov . Zákazník totiž cíti chuť výrobku, jeho vôňu a ihneď reaguje a vyjadruje svoj názor . Komunikácia so zákazníkom „ face to face “ .

Veľký počet dodávateľov - predaj tovaru so zmluvnými partnermi prebieha na základe zmlúv, v ktorých okrem iného je aj garancia ceny dodávaného výrobku . Keďže na výrobe výrobku sa podieľa parciálne veľa komponentov, ktoré sú dodávané tými najrôznejšími drobnými dodávateľmi, vplyvom nie najlepšej ekonomickej situácie sú nútení zvýšiť svoje predajne ceny, ktoré negatívne vplyvajú na finálnu cenu výrobku.

Efektivita výroby - efektivita výroby znamená za čo najmenší čas vyrobiť čo najviac výrobkov rovnakej kvality. Žiaľ, výrobné postupy sa v tomto prípade nedajú urýchliť , pretože sú presne časovo a technologicky limitované na základe receptúr jednotlivých výrobkov. Cesta , ktorá by viedla k zvýšeniu výroby je len rozšírenie výroby, čo znamená ďalšie výrobné priestory, ďalšie stroje a výrobné linky , noví zamestnanci a hlavne dosť vysoké finančné investície . Už aj tak miera investícií do modernizácie výroby pri udržaní kroku s konkurenciou v súčasnej dobe je dosť vysoká pre závod VMV Krajčák

Údržba a servis - všetky stroje ako aj výrobné linky sú využívané na 95% svojej kapacity a preto si vyžadujú periodické servisné prehliadky autorizovanými servisnými pracovníkmi. Pri nedodržaní týchto servisných prehliadok , by mohlo prísť k poškodeniu stroja alebo jeho časti a tým aj ku zlyhaniu celého výrobného programu.

Platobná morálka odberateľov- mäsový priemysel je potravinárske odvetvie, čiže aj vyrobené výrobky sú potraviny, ktoré majú určitú dobu trvanlivosti. Z tohto dôvodu sa nedá realizovať nákup do zásob, ale ani vyrábať výrobky na sklad. Nákup a predaj musí byť pružný. To čo sa nakúpi , spracuje sa vo výrobe a ihneď predá, nemalo by prísť k plytvaniu , čo môže v tomto prípade predstavovať nadbytočné množstvo výrobkov na sklade . Za tržby sa opäť nakúpi a opäť predá. Lenže zlá platobná morálka niektorých odberateľov spôsobuje , že tovar sa predá, ale tržby prídu oneskorene. Preto rastú pohľadávky závodu, ale priamo úmerne rastú aj záväzky voči dodávateľom. Už aj dlhé splatnosti faktúr veľkých obchodných reťazcov, 31 dní, v niektorých prípadoch aj 50 dní, spôsobujú dosť značné problémy pri nákupe tovaru .

Fluktuácia zamestnancov - v závode sú zamestnaní prevažne mladí ľudia , ktorí akoby sa v živote riadili heslom, koľko zamestnaní vyskúšam , toľkokrát som človek. Nevedomosť

, že pri každom novom zamestnaní začínajú od začiatku im neprekáža. Závod vždy stojí pred veľkým problémom, ihneď nájsť na pracovnú pozíciu adekvátneho kvalifikovaného pracovníka , zaškoliť ho , poslať ho na lekársku prehliadku, aby čo najskôr mohol nastúpiť do výroby. Všetko to stojí čas a finančné prostriedky .

Dialóg zo zamestnancami - tak ako je nevyhnutná komunikácia so zákazníkom , tak isto je nevyhnutná aj komunikácia so zamestnancom. Zamestnanec je ten , čo sa aktívne zapája do výrobného procesu a najlepšie by mal vedieť , čo sa kde dá vylepšiť a zdokonaľiť. Nie realizovať len nápady a príkazy z vrchu, ale vypočúť si aj nápady a pripomienky zo strany zamestnanca. Napríklad raz do týždňa sa v jedálni podniku stretnúť so všetkými zamestnancami a vypočúť si ich názor týkajúci sa výrobných postupov , ale aj kultúry a morálky na pracovisku.

### **Príležitosti**

Vstup Slovenskej republiky do EÚ - vstupom Slovenskej republiky do EÚ sa pre závod VMV Krajčák popri domácom trhu, otvára aj zahraničný trh v rámci EÚ. Na základe sortimentu a kvality svojich výrobkov , môže začať konkurovať aj konkurencii na trhu EÚ , rozšíriť vývoz a distribúciu potravín.

Nové technológie - difúzia nových strojov ,zariadení a technológií prostredníctvom zahraničných investorov a firiem na náš trh. Závod môže nakúpiť technológie, ktoré zvýšia produktivitu a kvalitu práce .

Rast ekonomiky - závod VMV Krajčák dodáva svoje výrobky na slovenský trh a preto hlavne ekonomika najviac ovplyvňuje jeho činnosť a aktivity. Práve očakávaný rast ekonomiky posilní jeho schopnosť lepšie obstáť v konkurenčnom boji na trhu .

Bankrot firiem - bankrot niektorých firiem v oblasti mäso priemyslu , ktoré neobstáli v konkurenčnom boji na trhu a skrachovali , vytvárajú tak nové možnosti získania nových odberateľov a zákazníkov na trhu .

Kvalitní dodávatelia - príliv nových dodávateľov , možnosť nákupu kvalitnejších surovín za nižšiu cenu pre výrobu .

### **Hrozby**

Nevymožiteľné pohľadávky - zlá ekonomická situácia niektorých firiem spôsobuje ich bankrot , čiže nie sú schopné konkurovať na trhu a dostávajú sa do obrovských dlhov, kto-

ré nemajú z čoho zaplatiť. Prakticky vymôcť svoje pohľadávky od takýchto firiem je nemožné .

Rast konkurencie - aj keď v oblasti mäsového priemyslu už aj teraz existuje veľmi veľa konkurentov , bohužiaľ , ako je to zvykom konkurencia stále prichádza , čím je vyvinutý aj tlak na celý výrobný program závodu VMV Krajčík z hľadiska optimálneho prispôsobenia výroby aj novým konkurentom práve stupujúcim na trh .

Strata odberateľa - veľkou hrozbou je strata strategického odberateľa napr. obchodného reťazca , ktorý si môže vybrať niektorého zahraničného dodávateľa . Spôsobí pokles výroby a hlavne pokles tržieb .

Nezamestnanosť - vysoká nezamestnanosť a z toho vyplývajúca zlá ekonomická situácia obyvateľstva , jeho kúpnej schopnosť môže spôsobiť tiež pokles tržieb maloobchodných predajní, pretože ľudia nemajú dostatok finančných prostriedkov .

Rast cien - neustály rast cien energií a pohonných hmôt , môže spôsobiť rast cien vstupných surovín , ale samozrejme aj priamo rast režijných nákladov závodu .



## 14 METÓDA ABC

Tabuľka 6 Výpočet a klasifikácia produktov do skupín (vlastné spracovanie)

č	Názov výrobku	Objem produkcie v kilogramoch	Objem produkcie kumulatívny	Kumulatívne % z celkovej produkcie	Klasifikácia
1	Dusená šunka výberová	98 832,00	98 832,00	17,19	A
2	Šunková saláma	85 548,00	184 380,00	32,07	
3	Viedenské párky	77 496,00	261 876,00	45,55	
4	Jemná saláma	72 348,00	334 224,00	58,13	
5	Nitran saláma	66 528,00	400 752,00	69,70	
6	Maďarská saláma	15 480,00	416 232,00	72,39	B
7	Lovecká saláma	14 412,00	430 644,00	74,90	
8	Gombasecká klobása	13 980,00	444 624,00	77,33	
9	Študenské párky	13 068,00	457 692,00	79,60	
10	Sauna šunka	12 120,00	469 812,00	81,71	
11	Údená slanina	10 332,00	480 144,00	83,51	
12	Pečeňový syr	10 248,00	490 392,00	85,29	
13	Anglická slanina	7 620,00	498 012,00	86,62	
14	Vysočina saláma	6 648,00	504 660,00	87,77	
15	Inovecká saláma	6 636,00	511 296,00	88,93	
16	Strážovská saláma	5 856,00	517 152,00	89,94	
17	Údené koleno bez kosti	5 856,00	523 008,00	90,96	C
18	Údená krkovicica	5 544,00	528 552,00	91,93	
19	Špekačiky	5 424,00	533 976,00	92,87	
20	Ipeľská klobása	4 944,00	538 920,00	93,73	
21	Paprikový lalok	4 704,00	543 624,00	94,55	
22	Hydinová mozaika	4 416,00	548 040,00	95,32	
23	Prešovský kabanos	4 308,00	552 348,00	96,07	
24	Myjavská saláma	4 128,00	556 476,00	96,78	
25	Kápiová saláma	3 612,00	560 088,00	97,41	
26	Údené rebrá	3 396,00	563 484,00	98,00	
27	Bravčová masť v kartóne	3 168,00	566 652,00	98,55	
28	Ripňanská slza	3 108,00	569 760,00	99,09	
29	Oškvarky	2 784,00	572 544,00	99,58	
30	Lunch meat nárez	2 424,00	574 968,00	100,00	

Tabuľka 7 Charakteristika hodnôt(vlastné spracovanie)

Číslo	Skupina	% podiel hodnoty obratu
1 až 5	A	69,70
6 až 16	B	20,24
17 až 30	C	10,06

## Popis

Z tejto analýzy môžeme jednoznačne vidieť , ktoré položky majú veľký, stredný alebo len čiastočný obrat. Položky v skupine A , to znamená , od Dusenej šunky po Nitran salámu sú položky rýchlo sa pohybujúce , s veľkým obratom , 20% sortimentu s obratom a cca 70% kumulácie maximalizácie zásob. Položky v skupine B , to znamená , od Maďarskej salámy po Strážovskú , sú položky menej sa pohybujúce , 30 % sortimentu s obratom cca 90% kumulácie. A nakoniec položky v skupine C od Údeného kolena až po Lunch meat nárez sú položky pomaly sa pohybujúce. 50% sortimentu s obratom cca 10 % kumulácie .60-90% úroveň služieb , možnosť substitútu , dlhé čakanie na zákazníka.

**Riziká** : - krátkodobé (ušlý zisk), dlhodobé (strata zákazníka)

### **14.1 Lean production**

Popri mapovaní stavu linky som prišla na jedno zásadné zistenie a to : malá kapacita linky. V tejto kapitole sa pomocou nástrojov Lean production budem snažiť navrhnúť optimálne riešenie tohto problému .

Takže poďme si zhrnúť , čo vlastne znamená malá kapacita linky . Kapacita linky znamená najväčšie množstvo výrobkov, ktoré je linka schopná vyprodukovať za nekonečne dlhú dobu. Kapacitu ovplyvňuje najužšie miesto , tzv. BOTTLENECK. Je to najdlhšia operácia v celom procese. Bottleneck nám taktiež určuje priepustnosť procesu , z čoho nám vyplýva , že ak chceme zvýšiť kapacitu , musí sa zvýšiť aj priepustnosť. A toho by sme v našom prípade docielili , ak zmenšíme čas na operáciu.

Ak by sme chceli prerobiť linku , obyčajne sa jej kapacita dimenzuje na objem výroby z najsilnejšieho mesiaca a pripočítava sa k nemu rezerva 20% , ktorá by mala byť schopná aspoň dočasne pokryť akékoľvek výkyvy. Po tomto dimenzovaní dostaneme hodnotu , ktorá by mala zaručiť včasnú výrobu pre obvyklé objemy zakázok.

Existujú aj ďalšie možnosti , ako čo najrýchlejšie vyprodukovať viac kusov za rovnaký počet dní. Nie sú to ale najlacnejšie cesty. Prvý spôsob je pridať ľudí na linku ( ak to samozrejme linka umožňuje) . Ďalší spôsob je zavedenie ďalšej smeny. Závod VMV Krajčik je stavaná na dvojsmerný prevoz. Teda na rannú a poobednú smenu . Bolo by veľmi prosperujúce , ak by sa zaviedla aj smena nočná. Je to ale moc drahé riešenie . Za prvé by to znamenalo prijať ďalšieho zamestnanca s veľkými nákladmi ( veľké príplatky za prácu v noci) a za druhé veľké náklady za energie. Ďalšia možnosť ako zvýšiť kapacitu je posta-

viť druhú linku , na ktorej by sa vyrábalo súčasne s prvou. Tento postup je ale zriedkavý , no niekedy iné riešenie nie je a druhá linka , ktorá bude vyrábať , sa postaviť musí. **LEAN** je ideálny nástroj ako kapacitu našej linky zvýšiť bez potreby ďalšej smeny alebo linky. Odhadovaný potenciál bol odhadnutý až na 34% .

#### **Záver pre „Malá kapacita linky“ :**

- ✚ Kapacitu linky zvýšiť minimálne o 30%
- ✚ Navyšovanie kapacity realizovať pomocou nástrojov LEAN( nie pridaním smeny , ani kúpou novej linky)
- ✚ Znížiť čiastočne operáciu BOOTLENECK a zvýšiť tým priepustnosť linky
- ✚ Využitie efektívnej kapacity v žiadnom prípade nemôže prekročiť 80%

## **14.2 VSM – tok hodnôt**

Mapovanie toku hodnoty , je veľmi rozšírený nástroj v celom priemysle . Používa vynikajúcu symboliku , oficiálne skratky a symboly , takže im porozumie človek , ktorý možno danej profesii až tak vynikajúco nerozumie .

U VSM je potrebné vedieť základné údaje :

### **✚ Kto je zákazník ?**

-u nás sú zákazníci všetci odberatelia mäsa a mäsových výrobkov

### **✚ Aká je požiadavka na objem výroby ?**

-aktuálna požiadavka sa získava z predpovede výroby – Forecast of production. Predpoveď je orientačná , pretože nie je schopná zohľadniť kolísanie v minulých mesiacoch. Preto porovnávame predpoveď ešte s objemom z najsilnejšieho mesiaca v roku. Existuje nato množstvo systémov , u VMV Krajčík začali používať systém SAP , pretože z neho možno pohodlne vyčítať vyrobené zákazky aj niekoľko rokov dozadu. Musíme mať na pamäti , že pre budúci stav sa počíta 20% rezerva.

### **✚ Aký je takt time ?**

-to znamená , za akú dobu musí z linky vystúpiť hotový výrobok , aby boli splnené všetky požiadavky zákazníka . Súčasný stav linky nevie uspokojiť zákazníka , pretože požadovaný takt time je 85 sekúnd. Ale najdlhšia operácia , je , ako som zistila , 103 sekúnd. Požiadavka teda nie je splnená . Vo fáze nábehu výroby by následne mala byť spustená skúšobná prevádzka. Počas skúšobnej prevádzky by mal prebiehať systematický tréning pracov-

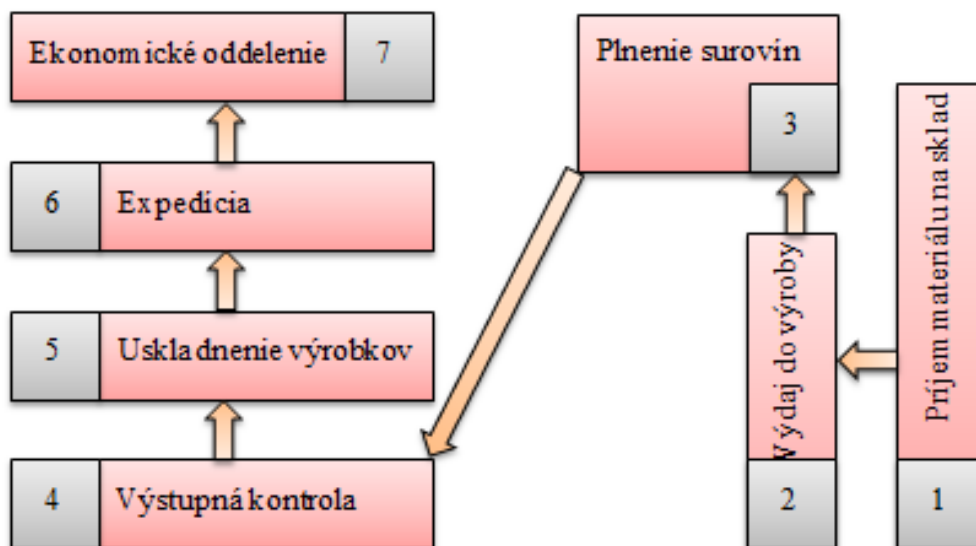
níkov spolu s pravidelnými schôdzkami celého výrobného tímu danej linky. Tiež by v tejto fáze mala byť realizovaná analýza činností novej navrhutej koncepcie linky s cieľom realizovať potrebné zlepšenia tak, aby bol dosiahnutý požadovaný výkon linky a mohla byť zahájená "plná prevádzka". Budúci stav nám následne poukazuje nato , že ani jeden z konceptov linky neprekračuje hodnotu takt time 85 sekúnd. **Požiadavka teda bude splnená .**

### 14.3 Využitie just in time vo VMV Krajčiek

Firma VMV Krajčiek sa snaží využívať systém just – in time. Tento systém ovplyvňuje hlavne cenu výrobkov, zabezpečuje firme to , že sa jej znižujú náklady na skladovanie tým , že odoberá od svojich dodávateľov pomerne malé dávky materiálu , ale v častejších časových intervaloch , čím eliminuje nadbytočné množstvo skladových zásob.

Výhodou firmy je aj to , že si firma niektoré mäso komponenty vyrába sama , čiže nemusí čakať na dodávky od svojich hlavných dodávateľov. Tento systém môžeme pochopiť aj z druhého hľadiska a to , že sa snaží skrátiť dobu od zabezpečenia objednávky od zákazníka ku konečnej spotrebe.

### 14.4 Lay out firmy

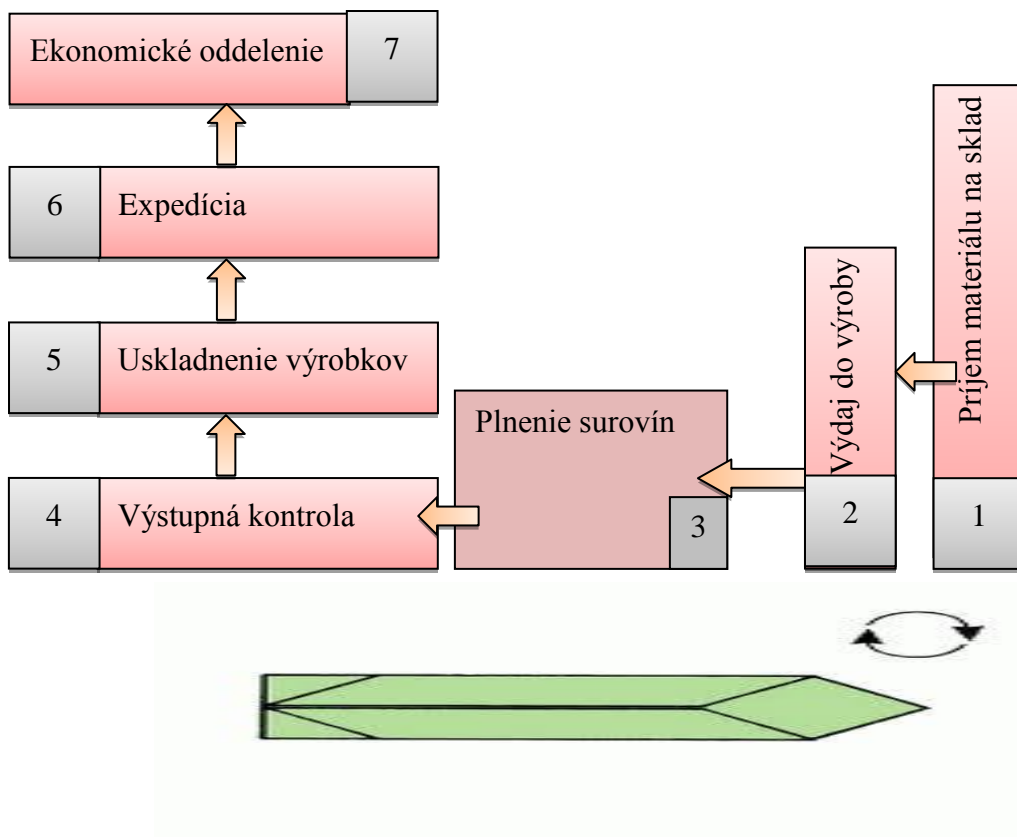


Obrázok 30 Lay out firmy (vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť na obrázku č.29 , rozmiestnenie jednotlivých výrobných zariadení je neefektívne. Sú viditeľné veľké vzdialenosti medzi jednotlivými pracoviskami, ktoré nám zvyšujú nepridanú hodnotu o zbytočné presuny materiálu. Presuny nedokončenej výroby sa uskutočňujú pomocou paliet a vysokozdvížných vozíkov. Tieto prostriedky navrhujem nahradiť pasovým transportom.

Vo výrobe je málo voľného miesta, ale pokiaľ by zaviedla firma 5S, usporiadala jednotlivé pracoviská a pozmenila rozmiestnenie strojných zariadení, bolo by ho možné zaviesť. Táto zmena by bola finančne veľmi náročná, ale do budúcnosti oveľa výhodnejšia.

V tomto bode som priamo vypracovala návrh nového lay-out .



Obrázok 31 Nový Lay out (vlastné spracovanie)

## 15 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

### ✚ Návrhy v oblasti cenovej politiky

Zlepšenie cenovej politiky , čo by sa mohlo prejavíť poskytovaním rôznorodých množstevných zliav a bonusov , ak by mal niekto záujem o odber výrobkov v pomerne väčšom množstve , napríklad Nitran salámy celú produkciu za jeden mesiac , tento faktor by určite pomohol ku zvýšeniu obrátov. Ako bonus by sa k tomu mohli prejavíť náklady viazané s dopravou úplne zdarma do určitého regiónu , alebo do určitej vzdialenosti v kilometroch.

### ✚ Návrhy v oblasti marketingového riadenia

Posilnenie vzájomnej marketingovej stratégie prostredníctvom určitých billboardov , letákov a inzercií v tlači ako aj v masmediálnych prostriedkoch . Ak by bol nejaký festival , zvýšiť záujem o dodávku materiálu a dostať sa do povedomia zákazníkov napríklad tanierni s logom VMV Krajčiek . Taktiež možnosť zaútočiť na ostatné mäso predajne cenovou stratégiou najnižšej ceny , keďže zákazníka predovšetkým zaujíma práve cena , dostupnosť a dlhodobá záruka stálosti dodávok.

### ✚ Návrhy v oblasti komunikácie so zákazníkom

Oživenie , častejšie aktualizovanie internetových stránok . Aj keď sa na stránkach nachádza profil firmy , ponukový listok , ale využitie moderných technológií ako virtuálna prechádzka po firme alebo on-line nákup , čo sa stáva v dnešnej dobe pre ľudí samozrejmosťou , by určite prilákalo nejedného zákazníka. Taktiež sledovať návštevnosť zákazníkov , ktorá by sa zavedením takýchto vecí určite zvýšila , tvorba ankiet ohľadom spokojnosti, informovanosť o práve prebiehajúcich výrobných programoch .

### ✚ Rozšírenie ponúkaného portfólia produktov služieb

Firma by sa mohla napríklad zamerať aj na rozšírenie ponúkaného sortimentu . Ak by bol Valentín , mohla by spracovať nejaký salám alebo mäso produkt v podobe srdiečka , naopak ak by boli Vianoce, v každej predajni zlepšiť služby formou interiérových doplnkov. Tieto aspekty by taktiež mohli napomôcť k zlepšeniu .

### ✚ Návrhy v oblasti distribučnej siete

Istá expanzia na nové trhy , kde sa javí veľký záujem o mäso výrobky . Môj názor je , že Slovensko je vcelku malá krajina a taktiež trh pre spoločnosť je malý a expanziou by spoločnosť mohla získať nových klientov z rôznych častí Európskej únie , ale aj vzácne skú-

senosti , ktoré by mohli znamenať určitú konkurenčnú výhodu v ťažkom konkurenčnom boji medzi organizáciami. Štáty, do ktorých by expandovala , by možno poskytovali a boli schopné ponúknuť lepšie prostredie pre dopyt po danom sortimente.

#### **Stále rozširovanie pôsobnosti na Slovensku**

Výstavba nových predajní , či už do veľkomiest , alebo aj do menších miest , do výhodnej lokality popri centra , kde by spoločnosť taktiež zabezpečila kvalitu ponúkaného sortimentu. Ak by to bolo do určitej miery výnosné , v budúcnosti by firma VMV Krajčík mohla aj odkúpiť nejaké menšie družstvá alebo malo predajne a tým zásadne obohatiť svoju sieť o ďalšie nové predajné miesta.

#### **Návrhy v oblasti organizácie priebehu výrobného procesu**

Ako vyplýva z pôvodného layoutu , firma má pomerne nevyhovujúce rozmiestnenie strojov, ktoré má nepriaznivý vplyv na výrobu , pretože sa tým znižuje produktivita práce a sťažujú sa podmienky pracovníkom. Navrhujem , aby firma investovala časť finančných prostriedkov do projektu na zlepšenie rozloženia strojov a výrobných liniek vo výrobe. Tento projekt môže napríklad firma zadať inej špecializovanej firme , ktorá má z navrhovaním rozloženia strojov a výrobných liniek skúsenosti. Práve táto investícia je podľa mňa veľmi dôležitá , pretože tým by sa značne zvýšila efektivita práce. Firma sa už síce pokúšala v minulosti urobiť opatrenia v tomto smere , ale projekt buď nebol dobre zrealizovaný , alebo sa zrealizoval iba čiastočne.

## 16 ZÁVER

V mojej bakalárskej práci som spracovávala tému Analýza konkurencieschopnosti priemyselného výrobcu VMV Krajčík . Mojim cieľom , ktorý som si stanovila , bolo nazbierať čo najväčšie množstvo informácií o súčasnej situácii v Slovenskej republike v oblasti mäsa a mäso výrobkov a ich rôznorodých substitútov, následne ich podrobné rozpracovanie a analyzovanie na základe čoho , som bola schopná navrhnúť opatrenia a odporúčenia , potrebné na zlepšenie konkurenčných schopností firmy na trhu.

Pri vyhotovení mojej práce som využila informácie nazbierané v prostredí firmy , materiály , ale taktiež odborná literatúra a internet mi boli veľmi nápomocné. Mojou prioritou bol predovšetkým zber dát o konkrétnej firme a jej súčasnom postavení na trhu. Snažila som sa o spracovanie tých najlepších návrhov do budúcnosti , ktoré by firme mohli pomôcť v získaní pevného postavenia na trhu s uskutočnením stratégií a analýz , ktoré som využila. V prvej časti som nazbierala informácie s teoretickými dátami , súvisiacich zo zadanou témou. Popísala som rôznorodé delenie konkurencie podľa rozličných kritérií , popísala a vysvetlila použité analýzy , ktoré možno nájsť v časti praktickej.

V praktickej časti som firmu analyzovala z hľadiska využívania svojich predností v konkurencii s ostatnými firmami , ktoré ponúkajú substitúty k mäso výrobkom. Zisťovala som , ktoré z ponúkaných produktov sa najviac podieľajú na tržbách , či sú výrobky konkurencieschopné z hľadiska kvality a ceny. Pre tento účel som si zvolila Porterovu analýzu , PEST a SWOT analýzu , BCG maticu a analýzu ABC . Ďalej som popísala aj nedostatky vo výrobných činnostiach ako malá efektivita linky riešená výlučne nástrojmi Lean Managementu , Lay out firmy a navrhla možné návrhy pre zlepšenie situácie . Zhodnotila som za prínos firmy využívanie Just in time .

Základnou konkurenčnou výhodou firmy VMV Krajčík je vybavenosť priestorov , nákup tých najmodernejších prístrojov , čo sa prejavuje hlavne na vysokom stupni kvality a spracovania výrobkov. Na základe cenovej politiky , ktorú som uviedla taktiež v mojej praktickej časti som prišla k záveru , že firma VMV Krajčík patrí medzi tých lacnejších výrobcov , a preto má dispozície obstať so svojimi výrobkami a ponúkaným sortimentom aj v tak veľkej konkurencii , aká je v súčasnosti v Slovenskej republike.

Analýzu zistených nedostatkov som využila pre návrhy rôznych opatrení , ktoré by mali navýšiť konkurencieschopnosť firmy . Spoločnosti som napríklad odporučila , aby využila rôznych bonusov a zliav pri väčšom odbere. Taktiež som dospela k stanovisku , že určite



prospeje zlepšenie marketingovej stránky, dostávať sa viac do popredia. Ak sa budú konať nejaké festivaly , akcie, propagovať sa tanierikom s logom firmy, z čoho plynie aj môj ďalší návrh, prepracovanie komunikácie zo zákazníkom a zlepšenie internetovej stránky pomocou virtuálnej prechádzky po predajni alebo on-line nákupu . Portfólio je tiež vec , ktorá by sa dala zlepšiť formou prispôbeniu sa dobe , ak je Valentín , salám v tvare srdiečka by prilákal širokú škálu spotrebiteľov . Po interiérovej stránke, napríklad v čase Vianoc pridať na predajňu vianočné motívy , čo dodá ľuďom pokoj a pocit opäť sa do predajne vrátiť. V neposlednom rade by som odporučila značné investovanie finančných prostriedkov do projektu ohľadom lepšieho rozloženia strojných zariadení a výrobných liniek , čím by sa vo firme určite zvýšila aj efektivita a produktivita práce.

Predpokladám , že moja bakalárska práca bude pre závod VMV Krajčík prínosom v ich ďalšom perspektívnom rozhodovaní o ich budúcnosti a že im napomôže získať veľké množstvo zákazníkov, ale aj zlepšiť spokojnosť tých súčasných.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikácie

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?* Ostrava: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-71796-03-4.
- FIALA, P. *Modelování a analýza produkčních systému*. Praha: Professional Publishing, 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19-3.
- GOGA, M. *Mikroekonómia- dokonalá konkurencia*. Bratislava: Mika Consult, 2001. 154 s. ISBN 80-96850-40-7.
- HAIGH, D. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, 2002. 104 s. ISBN 80-72610-73-2.
- HALUŠKA, I. *Budúcnosť globálnej ekonomiky*. Bratislava: Iris, 2011. 437 s. ISBN 97-88089-25-6.
- HEŘMAN, J. *Prumyslové inovace*. Praha: Oeconomica, 2008. 260 s. ISBN 97-88024-51-4.
- JAKUB, L. *Ekonomie- Občanský a společenskovedný základ*, 2008. 112 s. ISBN 978-80-7402-093-3.
- JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-11-8.
- KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- KOTLER, P. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 2.upr. dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- BÁRTA, M., KOVAŘ M. *Kolaps a regenerace: Cesty civilizací a kultur*. Praha: Oeconomica, 2011. 816 s. ISBN 978-80-2002-036-9.
- LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint, 2007. 354 s. ISBN 80-89085-92-7.

PORTER, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 253 s. ISBN 80-7261-099-6.

ROGERS, L. *Marketing: Průvodce pro malé i střední podnikatele*. Praha: Readers international Prague, 1993. 185 s. ISBN 80-9014-54-0.

### Internetové zdroje

FRIANOVÁ, V. *Využitie marketingovej komunikácie pri naplňaní odbytovej stratégie podniku*. Elektronický časopis Katedry spojov: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod [online]. [cit. 2012-05-15 ]. Text je v češtine. Dostupný z WWW: <[http://www.shopcentrik.sk/novinky1/lang\\_6/txtexpresion\\_internetový+marketing/ddlcategory/\\_rbsearchsource\\_articles/x\\_24/y\\_3/e-marketing-pre-prevadzkovatelov-e-shop-systemov-shopcentrik-a-fastcentrik-ohliadnutie-sa-za-celodenny/](http://www.shopcentrik.sk/novinky1/lang_6/txtexpresion_internetový+marketing/ddlcategory/_rbsearchsource_articles/x_24/y_3/e-marketing-pre-prevadzkovatelov-e-shop-systemov-shopcentrik-a-fastcentrik-ohliadnutie-sa-za-celodenny/)>.

Internetové stránky závodu VMV Krajčík [online]. 2010 [cit. 2012-05-15 ]. Dostupné na WWW : <<http://www.vmvkrajcik.sk/profil-firmy.xhtml/>>.

Internetové stránky MEKOM online]. 2010 [cit. 2012-05-15 ]. Dostupné na WWW : <http://www.mecom.sk/sk/content/historia-spolocnosti/>>.

Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroku, jejího potenciálu. [online]. [cit. 2012-05-15 ]. Dostupný z WWW: < <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html/>>.

GREGAR, A. Parametrický model konkurenceschopnosti podniku online]. [cit. 2012-05-15 ]. Dostupný z WWW: < <http://www.ekf.vsb.cz/cerei/cs/okruhy/archiv/>>.

Internetové stránky spoločnosti COOP Jednota [online]. 2010 [cit. 2012-05-15 ]. Dostupné na WWW : <<http://www.coop.sk/sk/zakaznik/o-nas/>>.

Internetové stránky spoločnosti Tauris [online]. 2010 [cit. 2012-05-15 ]. Dostupné na WWW : < [http://www.tauris.sk/index.php?type=tauris&url\\_name=ospolocnosti/](http://www.tauris.sk/index.php?type=tauris&url_name=ospolocnosti/)>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

NAPR	Například
SAP	Enterprise Resource Planning
EU	European Union
PEST	Political, Economical, Social, Technological
DPH	Daň z přidané hodnoty
LP	Lean Production
VSM	Value Stream Mapping
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázok 1 Klasifikácia štrukturalizácie odvetví (Čichovský, 1994 , str.56).....	13
Obrázok 2 Konkurenčná typológia rozsahu konkurentov(Čichovský,2002,126 s.).....	15
Obrázok 3 BCG matica (vlastné spracovanie ).....	17
Obrázok 4 SWOT analýza (vlastné spracovanie ).....	19
Obrázok 5 PEST analýza (vlastné spracovanie ).....	20
Obrázok 6 Analýza piatich síl formulujúcich konkurenciu(Porter,2008).....	22
Obrázok 7 Model životné cyklu (vlastné spracovanie) .....	25
Obrázok 8 Mapovanie procesov(Fraunhofer IPA Slovakia, ©2012 ).....	30
Obrázok 9 Vyobrazenie Just-in time .....	31
Obrázok 10 Logo (VMV Krajčík,©2007-2012).....	34
Obrázok 11 Expedícia maloodberateľom a veľkoodberateľom (VMV Krajčík,©2007) ....	36
Obrázok 12 Organizačná schéma ( vlastné spracovanie ) .....	37
Obrázok 13 Vývoj počtu zamestnancov (vlastné spracovanie).....	38
Obrázok 14 Vývoj tržieb od roku 2001-2011 .....	38
Obrázok 15 Mäkké mäsové výrobky( VMV Krajčík , ©2007-2012 ).....	40
Obrázok 16 Tepelne opracované solené mäsa – šunky( VMV Krajčík , ©2007-2012 ).....	41
Obrázok 17 Trvanlivo tepelne opracované a neopracované výrobky (VMV Krajčík , ©2007-2012 ) .....	41
Obrázok 18 Tepelne opracované údené mäsa a slaniny(VMV Krajčík ,©2007-2012 ).....	42
Obrázok 19 Bezgluténové mäsové výrobky( VMV Krajčík , ©2007-2012 ).....	42
Obrázok 20 Čerstvé výsekové mäsa( VMV Krajčík , ©2007-2012 ).....	42
Obrázok 21 BCG analýza ( vlastné spracovanie ) .....	43
Obrázok 22 Komunikácia zo zákazníkom ( vlastné spracovanie).....	45
Obrázok 23 Plnenie suroviny do obalu( VMV Krajčík , ©2007-2012 ) .....	46
Obrázok 24 Expedičné váhy (VMV Krajčík , ©2007-2012 ).....	47
Obrázok 25 Najvýznamnejší konkurenti firmy VMV Krajčík(vlastné spracovanie).....	51
Obrázok 26 Najvýznamnejší dodávatelia firmy VMV Krajčík(vlastné spracovanie).....	55
Obrázok 27 Graf cien mäsových výrobkov(vlastné spracovanie).....	59
Obrázok 28 Pevné postavenie na trhu (ZVL Slovakia, ©2011-2012).....	60
Obrázok 29 Princíp lavíny(vlastné spracovanie) .....	61
Obrázok 30 Lay out firmy (vlastné spracovanie) .....	68
Obrázok 31 Nový Lay out (vlastné spracovanie) .....	69

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Klasifikácia položiek ABC ( vlastné spracovanie) .....	26
Tabuľka 2 Klasifikácia XYZ (vlastné spracovanie) .....	27
Tabuľka 3 Základné druhy nadbytočností (vlastné spracovanie) .....	28
Tabuľka 4 Sortiment výrobkov závodu VMV Krajčík (vlastné spracovanie).....	40
Tabuľka 5 Skladovateľnosť v stupňov Celzia (vlastné spracovanie) .....	43
Tabuľka 6 Výpočet a klasifikácia produktov do skupín (vlastné spracovanie).....	65
Tabuľka 7 Charakteristika hodnôt(vlastné spracovanie) .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Povolenie o spôsobilosti dopravných prostriedkov na pozemných komunikáciách

P II Veľká noc – súťaž

P III Objednávka inzercie

P IV Schválenie prevádzky

# PŘÍLOHA P I: POVOLENIE O SPÔSOBILOSTI DOPRAVNÝCH PROSTRIEDKOV



## Regionálna veterinárna a potravinová správa Topolčany

Miloš Krajčík  
Výroba mäsových výrobkov  
Ulica Nitrianska č. 616  
956 07 Veľké Ripňany

Váš list/zo dňa  
30.07.2009

Náše číslo  
2009/002026

Vybavuje/Linka  
Dr. Vaníková/5322536

Topolčany  
30.07.2009


### Vec :Veterinárne potvrdenie – vydanie

Regionálna veterinárna a potravinová správa Topolčany (ďalej len RVPS Topolčany) na Vašu žiadosť zaevidovanú pod č. 2009/002024 zo dňa 30.07.2009 vydáva

### **Potvrdenie**

pre prevádzkareň Miloš Krajčík, Výroba mäsových výrobkov, Ulica Nitrianska č. 616, 956 07 Veľké Ripňany, IČO: 17546532 s prideleným úradným schvaľovacím číslom SK 622 EHS.  
Predmetná prevádzkareň disponuje dopravnými prostriedkami, ktoré sú spôsobilé na prepravu mäsa a mäsových výrobkov.

RVPS Topolčany toto potvrdenie vydáva podnikateľovi ako doklad pre výberové konanie.

  
MVDr. Magdaléna Snopeková  
riaditeľka RVPS Topolčany

Tel: 038/5322536  
Fax: 038/5326068

e-mail: [rvst00@svsrsr.sk](mailto:rvst00@svsrsr.sk)

Adresa : ul.Dr.Pavla Adámiho č.17  
955 48 Topolčany, P.O.BOX č.89

IČO: 36101109



## PŘÍLOHA P II: VELKÁ NOC - SÚŤAŽ



**VMV KRAJČÍK**  
výroba mäsových výrobkov

# VELKONOČNÁ SÚŤAŽ

## O BALÍČEK PLNÝ DOBRÔT

**pri nákupe nad 10 €  
od 6.3. do 28.3.2012**

**Žrebovanie sa uskutoční 29.3.2012**

### PODMIENKY SÚŤAŽE

**Pri zakúpení tovaru nad 10 €  
na zadnú stranu pokladničného bloku  
uvedte Vaše kontaktné údaje  
a faktó označený pokladničný blok  
vhodíte do schránky označenej SÚŤAŽ.**

956 07 VELKÉ RIPŇANY 616 • Odbytové oddelenie: tel./fax 038/5392 515, 5392 823  
masovyrobakrajcik@stonline.sk • vmvkrajcik@vmvkrajcik.sk • www.vmvkrajcik.sk

© www.inslanpress.sk

## PŘÍLOHA P III: OBJEDNÁVKA INZERCIE

Prosím o potvrdenie na fax : 02 48 7000 09

### OBJEDNÁVKA INZERCIE

Slovenský VÝBER  
Mesačník manažmentu obchodu  
Vydavateľ: SON MEDIA, s. r. o.  
Nevädzova 5 821 01 Bratislava 2  
Tel./fax: 02/48 7000 03  
fax: 02/48 7000 09  
Email: daniela.smidkeova@slovenskyvyber.sk  
Grafické štúdio: martin.strihovsky@ba.netlab.sk

OBJEDNÁVATEL: Miloš Krajčík MV Krajčík

Dominova 38 Banka Pešťany 98 101

IČO : 1754 6532

DIČ : Sk 10203 50628

Kontaktná osoba: p. Krajčíková

č. tel. 038/5392 101

#### Štandardný rozmer (šírka x výška):

1/1	168x242	210x297
1/2	210x138	112x297
1/3	210x 97	83x297
1/4	88x124	
1/6	87x 82	
Junior	112x262 (sadzobný 83x215)	

Typ tlače: OFSET HÁRKOVÝ  
Tlačove PDF (orez.značky+spadavka  
3-5mm)  
Rozlíšenie 300 DPI

LOGO spoločnosti na titulnej strane

Farebnosť: 4-farebná

Požiadavky: Zaslať logo do grafického štúdia a do redakcie do 9. 3. 2012

Cena inzerátu: 200,- + DPH (zľava)

Grafické podklady zaslať na martin.strihovsky@ba.netlab.sk

Martin Strihovsky 0903 046 808

Termín uverejnenia : 3/2012

Dňa : 6. 3. 2012

**MILOŠ KRAJČÍK**  
mäso - údeniny  
Dominova 38, 921 01 Pešťany  
IČO: 17546532 IČ DPH: SK1020350628

.....  
Podpis a pečiatka

Bankové spojenie: ČSOB Bratislava, č. ú.: 584795483/7500, IČO: 35696982, DIČ: SK2020310666

# PŘÍLOHA P IV: SCHVÁLENIE PREVÁDZKY



## Regionálna veterinárna a potravinová správa Topoľčany

Miloš Krajčík – Výroba mäsových výrobkov  
Nitrianska č. 616  
954 04 Veľké Ripňany

Váš list zo dňa  
06.07.2010

Náše číslo  
2010/001883

Vyhavuje/Linka  
Dr. Vaníková/5322536

Topoľčany  
07.07.2010

*Vec :*

**Veterinárne potvrdenie – vydanie**

Regionálna veterinárna a potravinová správa Topoľčany ( ďalej len RVPS Topoľčany ) na  
Vašu žiadosť evidovanú pod č. 2010/001881 zo dňa 06.07. 2010 vydáva

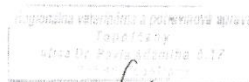
### Potvrdenie

pre prevádzkareň: **Miloš Krajčík** – Výroba mäsových výrobkov, Nitrianska č. 616. 954 04  
Veľké Ripňany, IČO: 17 546 532 s prideleným úradným schvaľovacím číslom SK 622 ES.

Predmetná prevádzkareň má vypracovaný a v praxi zavedený systém HACCP v súlade  
s Kapitoulou II. článkom 5 – „ Analýza nebezpečenstiev a kritické kontrolné body“ Nariadenia  
(ES) č. 852/2004 Európskeho parlamentu a Rady z 29. apríla 2004 o hygiene potravín a to pre  
každý vyrábaný trhový druh mäsového výrobku osobitne.

V hore uvedenej prevádzkarni sú pravidelne vykonávané úradné kontroly a inšpekcie a  
odoberané vzorky mäsových výrobkov na jednotlivé laboratórne vyšetrenia.

*RVPS Topoľčany toto potvrdenie vydáva podnikateľovi ako doklad k výberovému konaniu.*



MVDr. Magdaléna Snopeková  
riaditeľka RVPS Topoľčany

Tel: 038/5322536  
Fax: 038/5326068

e-mail: rvs@00255804.sk

Adresa : ul. Dr. Pavla Adamiho č.17  
955 48 Topoľčany, P.O.BOX č.89

IČO: 36101109