

Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY s.r.o.

Michaela Gadušová

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Gadušová**
Osobní číslo: **M11132**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti organizace a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenčního postavení společnosti XY s.r.o. na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti XY s.r.o. doporučení vedoucí ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Závěr

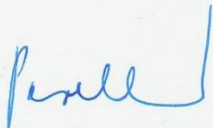
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


BLAŽKOVÁ, Martina. Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 156 s. ISBN 8024710951.
BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 8071795771.
CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. MCCARTHY. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2015

.....
Gadušová
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na analýzu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o. Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je spracovanie literárnej rešerše zameranej na oblasť konkurencieschopnosti organizácie a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie časti praktickej. Cieľom praktickej časti je analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia spoločnosti XY s.r.o. na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. V rámci tejto časti bakalárskej práce je okrem iného predstavené produktové portfólio značky XY na Slovensku a ďalej vykonaná analýza konkurencieschopnosti pomocou benchmarkingu, Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, PESTE analýzy a SWOT analýzy, na ktorú nadväzujú IFE, EFE a IE matice. Súčasťou bakalárskej práce sú tiež odporúčania, ktoré sú zamerané na zlepšenie súčasného stavu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, benchmarking, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, PESTE analýza, SWOT analýza, IFE, EFE a IE matice

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company XY s.r.o. The aim of theoretical part is processing literature search focused on the area of competitiveness of the organization and the subsequent creation of theoretical basis for processing of practical part. The aim of practical part is analysis of the current condition of the competitive market position of the company XY s.r.o., including assessment of the results of the analysis. In this part of the thesis is, among other things, introduced brand's product portfolio in Slovakia, and analysis done by benchmarking, Porter's Five Forces Analysis, PESTE analysis and SWOT analysis which builds IFE, EFE and IE matrix. Part of the thesis are also recommendations that are aimed at improving the current condition of competitiveness of the company XY s.r.o.

Keywords: Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, Benchmarking, Porter's Five Forces Analysis, PESTE analysis, SWOT analysis, IFE, EFE and IE matrix

Touto cestou by som sa veľmi rada poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedenie a hlavne za nekonečnú trpezlivosť a ochotu, ktoré mi boli z jeho strany poskytnuté pri tvorení tejto bakalárskej práce.

Taktiež by som sa chcela poďakovať nielen manažmentu, ale i zamestnancom firmy XY s.r.o. za ochotu, spoluprácu a predovšetkým za poskytnutie informácií potrebných k vypracovaniu tejto práce.

Motto:

„Pokiaľ budete rybu súdiť podľa jej schopnosti šplhať na strom, tak bude celý život veriť tomu, že je hlúpa.“

Albert Einstein

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 VYMEDZENIE POJMOV	13
1.1 KONKURENCIA	13
1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	13
1.3 TYPOLÓGIA KONKURENCIE.....	14
1.3.1 Teritoriálne hľadisko	14
1.3.2 Hľadisko nahraditeľnosti výrobku alebo služby v konkurenčnom prostredí.....	16
1.3.3 Hľadisko počtu predajcov a stupňa diferenciácie produkcie	16
1.3.4 Hľadisko prepojitelnosti výrobcov do aliancií a stupňa organizovanosti	19
1.3.5 Postavenie konkurentov na trhu	19
1.3.6 Reakcie na marketingové akcie.....	19
1.4 KONKURENČNÁ VÝHODA	20
1.4.1 Typológia konkurenčných výhod.....	21
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA FIRMY	22
2.1 MIKROPROSTREDIE FIRMY.....	23
2.1.1 Podnik	23
2.1.2 Zákazníci	24
2.1.3 Dodávatelia	24
2.1.4 Distribučné články a prostredníci.....	24
2.1.5 Konkurencia	25
2.2 MAKROPROSTREDIE	25
2.2.1 PESTE analýza.....	25
3 ĎALŠIE ANALÝZY KONKURENCIE	28
3.1 BENCHMARKING	28
3.2 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	28
3.2.1 Silná vnútorná rivalita v segmente	29
3.2.2 Sila novo vstupujúcich konkurentov	30
3.2.3 Pôsobenie substitučných produktov	30
3.2.4 Vyjednávacia sila zákazníkov	30
3.2.5 Vyjednávacia sila dodávateľov	31
3.3 SWOT ANALÝZA	31
3.3.1 Príklady silných a slabých stránok	32
3.3.2 Príklady príležitostí a hrozieb	32
3.4 EFE, IFE A IE MATICA	33
3.4.1 EFE matica (External Factor Evaluation Matrix)	33
3.4.2 IFE matica (Internal Factor Evaluation Matrix).....	33
3.4.3 IE matica (Internal External Matrix).....	34
4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASŤI	36

II PRAKTICKÁ ČASŤ	38
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY S.R.O.....	39
5.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI XY S.R.O.....	39
5.1.1 História spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku.....	41
5.2 FIREMNÁ FILOZOFIA SPOLOČNOSTI XY S.R.O.	41
5.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI XY S.R.O. PRE SLOVENSKÚ A ČESKÚ REPUBLIKU	42
5.3.1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY s.r.o	44
5.4 PREDSTAVENIE PRODUKTOVÉHO PORTFÓLIA ZNAČKY XY NA SLOVENSKU.....	45
5.4.1 XY Energetický nápoj.....	46
5.4.2 XY Bez cukru.....	46
5.4.3 XY Edície.....	46
5.4.4 XY Kola	46
6 HLAVNÍ KONKURENTI SPOLOČNOSTI XY S.R.O. NA SLOVENSKU A ICH CHARAKTERISTIKY.....	47
6.1 MONSTER ENERGY	47
6.2 BIG SHOCK!.....	48
6.3 SEMTEX.....	49
6.4 HELL	50
6.5 BENCHMARKING PRODUKTOV	50
6.5.1 Záver benchmarkingu produktov	51
7 ĎALŠIE ANALÝZY KONKURENCIE.....	52
7.1 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	52
7.1.1 Sila konkurencie v odvetví.....	52
7.1.2 Sila novo vstupujúcich konkurentov	52
7.1.3 Pôsobenie substitučných produktov – náhradiek	52
7.1.4 Vyjednávací sila zákazníkov (odberateľov).....	53
7.1.5 Vyjednávací sila dodávateľov	53
7.1.6 Záver Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl	54
7.2 PESTE ANALÝZA	54
7.2.1 Politické, právne a legislatívne faktory.....	54
7.2.2 Ekonomické faktory	55
7.2.3 Sociálne faktory	55
7.2.4 Technické a technologické faktory	56
7.2.5 Ekologické a environmentálne faktory	57
7.2.6 Záver PESTE analýzy	57
7.3 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY S.R.O.....	58
7.3.1 Silné stránky spoločnosti XY s.r.o.	58
7.3.2 Slabé stránky spoločnosti XY s.r.o.	59
7.3.3 Príležitosti spoločnosti XY s.r.o.....	59
7.3.4 Hrozby spoločnosti XY s.r.o.....	60
7.3.5 Záver SWOT analýzy.....	60
7.4 MATICE IFE, EFE A IE	61
7.4.1 IFE matica	61
7.4.2 EFE matica	62

7.4.3	IE matica	62
7.4.4	Záver matice IFE, EFE a IE	63
8	ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIA ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU KONKURENČNÉHO POSTAVENIA SPOLOČNOSTI XY S.R.O. NA TRHU A NÁVRHY ODPORUČENÍ, KTORÉ BY VIEDLI KU ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI XY S.R.O.	64
8.1	UVEDENIE NOVÉHO VÝROBKU DO PORTFÓLIA PRODUKTOV SPOLOČNOSTI XY S.R.O.	66
8.2	VÝROBA NOVÝCH PRÍCHUTÍ ENERGETICKÉHO NÁPOJA XY.....	66
8.3	ROZŠÍRENIE INFORMÁCIÍ NA WEBOVÝCH STRÁNKACH SPOLOČNOSTI XY S.R.O.	67
8.4	POUŽÍVANIE STÉVIE NAMIESTO CUKRU.....	67
8.5	ZJEDNOTENIE CENY ENERGETICKÉHO NÁPOJA XY V REŠTAURÁCIÁCH A BAROCH.....	67
8.6	LOKÁLNE ZNÍŽENIE CIEN PRODUKTOV SPOLOČNOSTI XY S.R.O.	67
	ZÁVER	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	70
	ZOZNAM OBRÁZKOV	73
	ZOZNAM TABULIEK	74

ÚVOD

Každá firma, ktorá v súčasnosti pôsobí na trhu, je ovplyvňovaná mnohými faktormi. Tieto faktory môžu vychádzať tak ako z vnútorného prostredia podniku, tak aj z jeho vonkajšieho prostredia. Práve konkurencia je jedným z najdôležitejších faktorov vonkajšieho prostredia.

Predovšetkým ale firma musí poznať sama seba, svoje silné a slabé stránky a vedieť, ako ich využiť. Aby spoločnosť mohla posudzovať vlastnú konkurenciu, musí byť veľmi dobre informovaná o dianí v konkurenčných firmách. Práve poznatky o cieľoch, stratégiách, rovnako ako o tom kde majú slabiny a v čom naopak vynikajú sa každá firma snaží využiť vo svoj prospech.

Avšak nielen konkurenti rozhodujú o trhovom úspechu či neúspechu spoločnosti, sú to predovšetkým zákazníci, kto zabezpečí firme prežitie. Správanie zákazníkov sa v čase mení, menia sa aj ich potreby, priority a samozrejme životná úroveň. Spoločnosť, ktorá chce prežiť sa musí vedieť zákazníkom nielen prispôbiť, ale aj predvídať ich potreby a prania. V súčasnom konkurenčnom prostredí nie je pre zákazníka nič jednoduchšie, ako opustiť nevýhodného dodávateľa produktov alebo služieb a nájsť lepšieho z radov jeho konkurentov. Z tohto vyplýva, že spoločnosti sa teraz viac snažia si už získaného zákazníka udržať, pretože získanie nového zákazníka by mohlo byť veľmi nákladné.

Bakalárska práca bola zameraná na analýzu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o. Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovanie literárnej rešerše zameranej na oblasť konkurencieschopnosti organizácie a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie časti praktickej. Cieľom praktickej časti bola analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia spoločnosti XY s.r.o. na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. V rámci tejto časti bakalárskej práce bolo okrem iného predstavené produktové portfólio značky XY na Slovensku a ďalej bola vykonaná analýza konkurencieschopnosti pomocou benchmarkingu, Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, PESTE analýzy a SWOT analýzy, na ktorú nadväzujú IFE, EFE a IE matice.

Za pomoci indukcie bolo formulovaných päť výskumných predpokladov, ktoré boli zistené a zodpovedané v praktickej časti bakalárskej práce.

Súčasťou bakalárskej práce boli tiež odporúčania, ktoré sú zamerané na zlepšenie súčasného stavu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Túto tému som si vybrala, pretože si myslím, že práve jednou z najdôležitejších vecí pre dnešné podniky je aktívne sledovať a analyzovať svoju konkurenciu a snažiť sa byť krok pred ňou. Takisto je dôležité analyzovať svoju konkurencieschopnosť, aby mala organizácia prehľad o tom, ako na tom oproti svojim konkurentom je.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovanie literárnej rešerše zameranej na oblasť konkurencieschopnosti organizácie a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie časti praktickej. Na základe teoretických východísk a využitím logickej metódy – indukcie – bolo formulovaných päť výskumných predpokladov:

- *Spoločnosť XY s.r.o. bude mať vo svojom produktovom portfóliu aspoň 3 výrobky, aby uspokojila prania čo najväčšieho počtu zákazníkov.*
- *Brand spoločnosti XY s.r.o., respektíve povedomie zákazníkov o značke konkrétneho výrobku produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o., možno označiť ako vysoký pri komparácii s významnými konkurentmi spoločnosti XY s.r.o.*
- *Jednotlivé výrobky produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o. budú mať pomerne nízke množstvo substitútov.*
- *Webové stránky spoločnosti XY s.r.o. sú prehľadné a obsahujú dostatočné množstvo relevantných a podstatných informácií.*
- *Spoločnosť XY s.r.o. ctí zásady konceptu Spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) a v rámci environmentálneho piliera dbá o ochranu životného prostredia tak, že výrobky svojho produktového portfólia má ľahko recyklovateľné.*

Pri zisťovaní a zodpovedaní výskumných predpokladov bola využitá najmä dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód. Cieľom praktickej časti bola analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia spoločnosti XY s.r.o. na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. V rámci tejto časti bakalárskej práce bolo okrem iného predstavené produktové portfólio značky XY na Slovensku a ďalej bola vykonaná analýza konkurencieschopnosti pomocou benchmarkingu, Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, PESTE analýzy a SWOT analýzy, na ktorú nadväzujú IFE, EFE a IE matice.

Na záver bakalárskej práce bola na základe analýzy vykonaná syntéza zistených skutočností a navrhnuté odporúčania vedúce k zlepšeniu súčasného stavu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VYMEDZENIE POJMOV

V úvode tejto kapitoly sa nachádza stručné vysvetlenie pojmov konkurencia a konkurencieschopnosť. Nasleduje typológia konkurencie z rôznych hľadísk a v závere kapitoly je popísaná konkurenčná výhoda a takisto aj jej typy.

1.1 Konkurencia

Konkurencia predstavuje súperenie, súťaženie, hospodársku súťaž. Je zřejmé, že pojem konkurencia má široký záber, a to ako ekonomický, tak sociálny, kultúrny, etický i politický. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Konkurencia je otvorená množina konkurentov, ktorá vytvára v určitom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný multiplikačný polyfaktorový efekt spojený vzájomnou interakciou silových vektorových polí jednotlivých konkurentov. (Čichovský, 2002, s. 13)

K tomu, aby mohol konkurent vstúpiť do konkurenčného vzťahu, mal by spĺňať aspoň tieto dve podmienky (Mikoláš, 2005, s. 65):

- musí mať konkurenčný potenciál.
- musí mať záujem vstúpiť do konkurencie.

Ak má byť podnik na trhu úspešný, musí svojich konkurentov dobre poznať a snažiť sa, aby požiadavky a potreby zákazníkov či klientov uspokojoval lepšie než oni. Faktor konkurencie je niekde na pomedzí medzi faktormi ovplyvniteľnými – mikroprostredie a faktormi neovplyvniteľnými – makroprostredie. Ak je zaradený do prvej skupiny, tak hlavne preto, lebo sa vhodnými nástrojmi marketingu dá ovplyvňovať, aj keď len v obmedzenej miere a v závislosti na sile konkurenta. (Boučková a kol., 2003, s. 83)

1.2 Konkurencieschopnosť

Mikoláš (2005, s. 81-88) definuje konkurencieschopnosť ako schopnosť disponovať konkurenčným potenciálom, čo podľa neho znamená ponúkať produkty alebo služby, ktoré sú cenovo prijateľné a ktoré navyše spĺňajú štandardy kvality.

Konkurencieschopnosť je dosahovaná, keď firma úspešne formuluje a implementuje stratégiu, ktorá vytvára pridanú hodnotu. (Hitt, Ireland a Hoskisson, 2011, s. 4)¹

Ani jedna konkurenčná marketingová stratégia nie je najlepšia pre všetky spoločnosti. Každý podnik by mal zvážiť svoju vlastnú veľkosť a priemyselnú pozíciu v porovnaní s tými, ktoré majú jeho konkurenti. Veľké firmy s dominantným postavením v priemysle, môžu použiť určité stratégie, ktoré si menšie firmy nemôžu dovoliť. Ale byť veľký nestačí. K dispozícii sú výherné stratégie pre veľké firmy, ale sú tu aj tie, s ktorými strácajú. A malé firmy zas môžu vyvinúť stratégie, ktoré im zaistia lepšiu návratnosť, než tie, z ktorých sa veľké podniky môžu tešiť. (Armstrong a Kotler, 2005, s. 72.)²

1.3 Typológia konkurencie

Jakubíková (2008, s. 86) delí konkurenciu podľa štyroch základných hľadísk:

1. teritoriálne hľadisko.
2. hľadisko nahraditeľnosti výrobku alebo služby v konkurenčnom prostredí.
3. hľadisko počtu predajcov a stupňa diferenciácie produkcie.
4. hľadisko prepojitelnosti výrobcov do aliancií a stupňa organizovanosti.

1.3.1 Teritoriálne hľadisko

Teritoriálne hľadisko delí konkurenciu podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia producentov na šesť typov (Čichovský, 2002, s. 162-164):

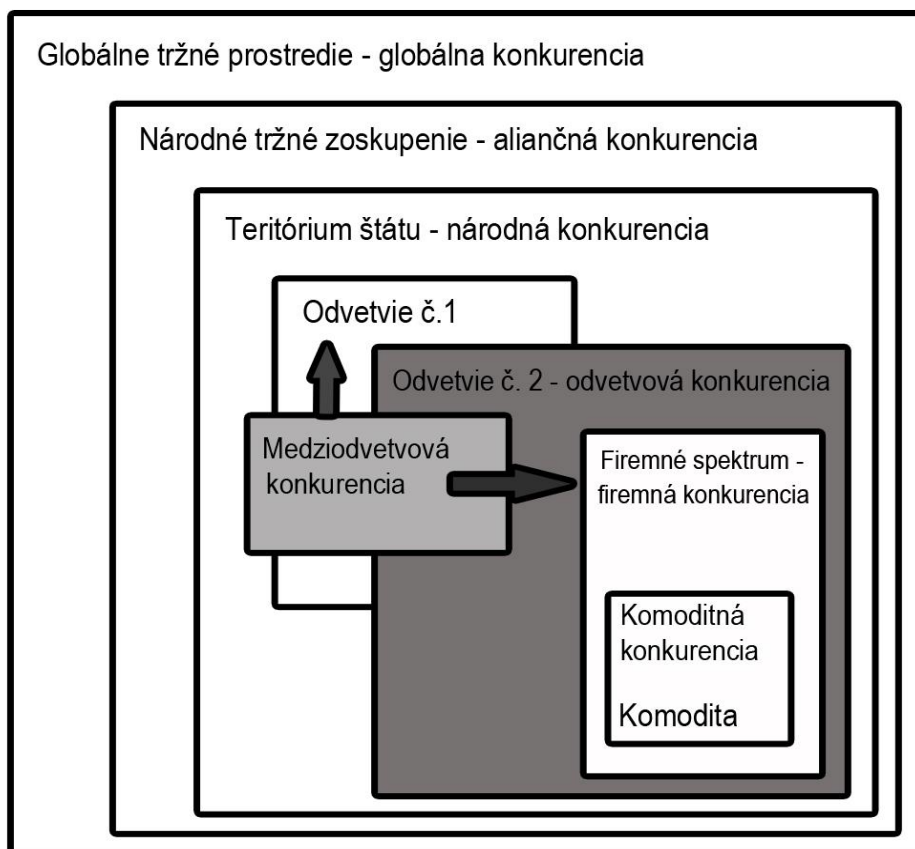
- **globálna konkurencia** – pôsobí svojím rozsahom prakticky po celom svete a zasahuje podľa miery otvorenosti a uzavretosti všetky štátne (národné) tržné priestory a rovnako tak všetky aliančné tržné zoskupenia.
- **aliančná konkurencia** – zasahuje svojím rozsahom iba jednotlivé nadnárodné tržné priestory a zoskupenia, ktoré sa účelovo vytvárajú ako ekonomické združenia konkrétnych štátov.

¹ Competitiveness is achieved when a firm successfully formulates and implements a value-creating strategy.

² No single competitive marketing strategy is best for all companies. Each firm should consider its own size and industry position compared to those of its competitors. Large firms with dominant positions in an industry can use certain strategies that smaller firms cannot afford. But being large is not enough. There are winning strategies for large firms, but there are also losing ones. And small firms can develop strategies that give them better rates of return than large firms enjoy.

- **národná konkurencia** – reflektuje konkurenciu, ktorá pôsobí teritoriálne v území jedného štátu v rámci štruktúry makroekonomických a mikroekonomických pravidiel danej trhnej spoločnosti.
- **medziodvetvová konkurencia** – predstavuje sumu konkurentov, ktorí pôsobia vo viac ako jednom odvetví, a súčasne obsahuje tiež substituentov ako konkurentov, ktorí sa snažia z jedného odvetvia ekonomiky prechádzať do druhého.
- **odvetvová konkurencia** – zahŕňa všetkých konkurentov v rámci odvetvia ekonomiky a v nich sa nachádzajúcich trhov.
- **komoditná konkurencia** – zahŕňa všetkých konkurentov vyrábajúcich alebo distribuujúcich rovnaké alebo podobné produkty zahrnuté v komoditnej klasifikácii Európskej únie.

Na nižšie uvedenom obrázku (Obr. 1) je prezentované delenie konkurencie z teritoriálneho hľadiska.



Obr. 1. Delenie konkurencie z teritoriálneho hľadiska (Čichovský, 2002, s. 163)

1.3.2 Hľadisko nahraditeľnosti výrobku alebo služby v konkurenčnom prostredí

Kotler rozlišuje podľa nahraditeľnosti štyri stupne konkurencie (Kotler, 2001 cit. podľa Lukasová, 2002, s. 63):

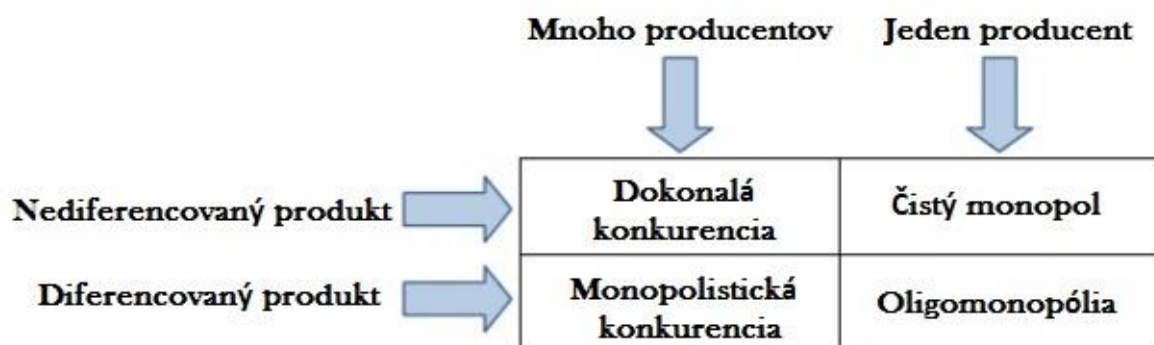
1. **konkurencia značiek:** je konkurencia firmy, ktorá ponúka podobné výrobky alebo služby za podobnú cenu.
2. **odvetvová konkurencia:** firma považuje za svojich konkurentov výrobcov rovnakej triedy výrobkov.
3. **konkurencia formy:** konkurentmi sú všetky firmy ponúkajúce uspokojenie určitej potreby.
4. **konkurencia rodu:** firma považuje za svojich konkurentov všetky firmy, ktoré súperia o rovnaké zákazníkove peniaze.

Niektoré odvetvia sa vyznačujú relatívnou zhodou medzi konkurentmi, v iných ide o tvrdý súboj. (Lukasová, 2002, s. 63)

1.3.3 Hľadisko počtu predajcov a stupňa diferenciacie produkcie

Východiskovým bodom popisu určitého odvetvia je špecifikácia počtu predávajúcich a zistenie, či je výrobok homogénny alebo vysoko diferencovaný. Tieto charakteristiky ukazujú, že existujú nasledovné štyri typy štruktúry odvetvia (Kotler a Keller, 2007, s. 382): čistý monopol, oligopol, monopolistická konkurencia a dokonalá konkurencia.

Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu v tržnom prostredí je znázornená na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu v tržnom prostredí (Čichovský, 2002, s. 166)

Čistý monopol

Vzniká vtedy, ak iba jeden subjekt (aliancia, združenie, producent či distribútor) ovláda v danom čase, na jednom odberateľskom tržnom segmente, jedným určitým produktom, uspokojenie generovaného dopytu. Príkladom je distribúcia elektriny ČEZ, a.s., na území Českej republiky v roku 2001. Čistý monopol môže byť buď štátny, v prípade že trh ovláda firma vlastnená štátom, alebo súkromný, v prípade, že trh ovláda cez snahu antimonopolných úradov a inštitúcií zriaďovaných pre rozbitie monopolných postavení štátom privátny subjekt. (Čichovský, 2002, s. 165)

Nielen postupných nahradzovaním plánovanej ekonomiky tržnou ekonomikou dochádza k postupnému znižovaniu počtu monopolov – končí platnosť licencií, na trh sa dostávajú nové výrobky a ich substitúty. Podľa teórie tržných foriem monopolisti usilujú o dosiahnutie maximálneho zisku najmä prostredníctvom vysokej predajnej ceny. Je však treba vziať do úvahy, že zákazník reaguje na cenu citlivo – s jej rastom klesá chuť aj možnosť kupovať, čo vedie dodávateľa k vyšším nákladom na podporu predaja. (Bednarčík, 2009, s. 41)

Oligopol

Menší počet (obvykle) väčších firiem vyrába výrobky v rozsahu od vysoko diferencovaných až k štandardizovaným.

Čistý oligopol pozostáva z niekoľko málo spoločností, ktoré produkujú v podstate rovnakú komoditu (napríklad ropu, oceľ). Takéto spoločnosti si sotva budú môcť účtovať čokoľvek iné ako aktuálnu tržnú cenu. Ak sa konkurenti zhodujú v cene a službách, tak jediný spôsob ako získať konkurenčnú výhodu, sú nižšie náklady.

Diferencovaný oligopol pozostáva z niekoľkých spoločností produkujúcich výrobky (automobily, fotoaparáty) čiastočne diferencované kvalitou, prvkami, štýlom alebo službami. Každý konkurent sa môže pokúšať získať vedenie v niektorom z týchto hlavných atribútov, pritiahnúť klientov či zákazníkov, ktorým sa tento atribút páči a účtovať za tento atribút vyššiu cenu. (Kotler a Keller, 2007, s. 382)

Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia predstavuje taký typ konkurencie, kedy mnoho subjektov uspokojuje v danom čase a priestore tržný dopyt spektrom diferencovaných produktov. Bednarčík (2009, s. 42) tvrdí, že dodávateľia sa vo svojom obvykle obmedzenom tržnom

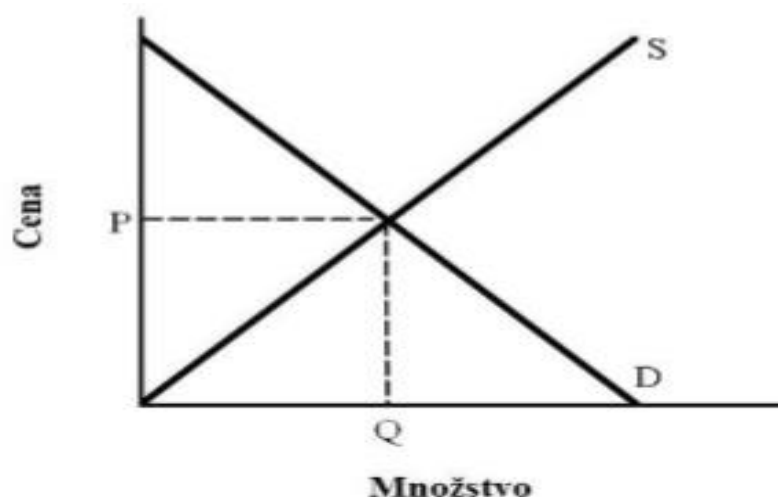
segmente cítia v tejto situácii ako monopolisti, pretože dodávky sú rôznorodé. V porovnaní s dokonalou konkurenciou tu existuje výrobová diferenciácia. V tejto tržnej situácii sa dodávatelia cítia slobodne, pretože ich chovanie má menší vplyv na iných dodávateľov, než je tomu tak v oligopole. Dodávatelia si nebudú konkurovať cenami, ale inými marketingovými nástrojmi. (Bednarčík, 2009, s. 42; Čichovský, 2002, s. 165)

Dokonalá konkurencia

Je to taká tržná situácia, kde je dostatočné množstvo dodávateľov, takže jednotlivci nemajú žiadny vplyv na svojich konkurentov a ich ceny. Tržná cena vzniká v dôsledku existencie mnohých zákazníkov a dodávateľov. Podnikatelia sú v tejto situácii tými, ktorí berú cenu takú, aká je. To znamená, že musia akceptovať danú tržnú cenu. Príkladom dokonalej konkurencie sú trhy surovín a poľnohospodárskych produktov. Najvýznamnejšími rysmi takýchto trhov sú (Bednarčík, 2009, s. 42):

- existencia mnohých dodávateľov s malým podielom na trhu.
- tovar je homogénny a zákazníci tak nepreferujú jedného dodávateľa.
- existuje toľko zákazníkov, že nie sú schopní si vytvoriť osobný vzťah k určitému dodávateľovi.
- zákazník aj predávajúci poznajú tržnú cenu.
- chabé bariéry vstupu – každý sa môže stať dodávateľom.

Krivka dopytu na dokonale konkurenčnom trhu je prezentovaná na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Krivka dopytu na dokonale konkurenčnom trhu
(Depken, 2013, s. 148)

1.3.4 Hľadisko prepojitelnosti výrobcov do aliancií a stupňa organizovanosti

Posilňovať konkurencieschopnosť sa dá tiež spojovaním podnikov do takzvaných aliancií. Medzi základné typy patria (Jakubíková, 2008, s. 86):

- **monopol.**
- **kartel** – jedná sa o obchodnú dohodu, ktorej cieľom je vylúčenie alebo obmedzenie konkurencie a maximalizácie zisku odvetvia.
- **syndikát** – združenie podnikov s vlastnou výrobou, ale zároveň so spoločnou obchodnou politikou.
- **trast** – tvoria konkurenčné firmy, ktoré sú na sebe závislé, ale aj napriek tomu si zachovávajú svoju právnu subjektivitu.

1.3.5 Postavenie konkurentov na trhu

Kotler a Keller (2007, s. 387) delia konkurentov podľa ich postavenia na trhu a to nasledovne:

- **lídra trhu** – dodávateľ s dôležitým postavením na trhu, vedie trh a určuje tržné podmienky, zmeny cien, zavádza nové výrobky. Väčšinou sa jedná o poprednú firmu v oblasti kvality či poskytovaní služieb. Vlastní 40 % trhu.
- **tržného vyzývateľa** – má významné postavenie na trhu, využíva ofenzívnu stratégiu. Jeho stratégia spočíva v tom, že vyhľadáva slabé miesta konkurencie, tých sa chopí a potom útočí. Ide v podstate o priamy útok na lídra trhu za pomoci rôznych metód. Prináleží mu 30 % trhu.
- **tržného nasledovateľa** – sa snaží vyhýbať konkurenčným bojom a volí miernejšiu stratégiu. Nasleduje lídra trhu v ponúkaných výrobkoch, službách či cenovej politike, alebo tiež podobnou segmentáciou. Vlastní 20 % trhu.
- **mikrosegmentára (výklenkára)** – podnik, ktorý našiel medzeru na trhu, špecializuje sa napr. na zákazkovú výrobu, kde si stanovuje vysoké marže. Obsluhuje malé tržné segmenty, ktoré väčšie firmy neobsluhujú. Náleží mu 10 % trhu. (Barčík, 2013, s. 56)

1.3.6 Reakcie na marketingové akcie

Konkurentov môžeme rozlišovať aj podľa rôznych reakcií na marketingové akcie ich súperov na nasledujúce 4 typy (Bartes, 2008, s. 26):

- **laxný konkurent** – má pomalé reakcie na činnosť konkurencie.
- **vyberavý konkurent** – reaguje iba na niektoré útoky iných konkurentov.
- **konkurent tiger** – reaguje rýchlo a tvrdo na každú činnosť, je zvyknutý bojovať až do konca.
- **scholastický konkurent** – na útok reaguje náhodne, ťažko sa dá predvídať jeho reakcia.

1.4 Konkurenčná výhoda

Porter sa zaslúžil o rozšírenie názoru, že podnik si zaistí úspech vytvorením relevantnej a udržateľnej konkurenčnej výhody. „Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“ (Kotler, 2003, s. 51)

Kotler píše, že je to pravda, ale dopĺňa, že v dnešnej dobe väčšina výhod nezostane dlho relevantnými a len máloktorá je udržateľná. Výhody sú pominuteľné a stále viac platí, že podnik si zaistuje úspech nie jednou jedinou výhodou, ale skôr postupným vrstvením jednej výhody na druhú. Majstrami tohto prístupu sú Japonci. Tí najskôr prišli s nízkymi cenami, potom pridali lepšie vlastnosti, ďalej lepšiu akosť a napokon rýchlejšie výrobné postupy. Japonci skrátka prišli na to, že marketing je závod, ktorý nemá cieľovú pásku. (Kotler, 2003, s. 51)

Hitt, Ireland a Hoskisson (2011, s. 4) vo svojej knihe uvádzajú, že firma má konkurenčnú výhodu, keď implementuje stratégiu, kedy konkurenti nie sú schopní kopírovať alebo je pre nich príliš nákladné pokúsiť sa napodobňovať.³

Podniky si môžu vybudovať konkurenčnú výhodu v mnohých rôznych oblastiach. Napríklad môže ísť o (Blažková, 2007, s. 82 – 83):

- produkciu s najnižšími nákladmi.
- výrazná diferenciácia výrobkov či služieb.
- dokonalá znalosť zákazníkov, trhu, konkurencie, technológie.
- právna výhoda vďaka patentu, autorským právam či inej ochrane.
- výhoda vytvorená vďaka efektívnej komunikácii.

³ A firm has a competitive advantage when it implements a strategy competitors are unable to duplicate or find too costly to try to imitate.

- prístup k jedinečnému zdroju prírodných surovín.
- vyvinutí či použití nové technológie, výrobného postupu.
- neustále inovácie výrobkov a služieb, nový prístup k distribúcii.
- významné postavenie firmy v rámci určitého prostredia či trhu.

Obvykle však ide o určitú kombináciu týchto prvkov, nie je to iba jediná strieborná guľka, ktorá by mala zaistiť celú konkurenčnú výhodu. Dobrý podnik bude mať v zásobe súbor niekoľkých výhod, ktoré sa vzájomne posilňujú a vzťahujú sa k jednej základnej myšlienke. Treba si uvedomiť, že konkurenčné výhody sú relevantné, nie absolútne. Pokiaľ sa konkurencia zlepšuje o 30 percent a vy iba o 20, konkurenčnú výhodu strácate. (Kotler, 2003, s. 51)

Platí, že kritériom podnikateľskej úspešnosti je tvorba ekonomickej hodnoty, čo je vlastne udržateľná ziskovosť firmy. Pri tvorbe ekonomickej hodnoty sú významné dva faktory (Blažková, 2005, s. 151):

1. **odvetvová štruktúra**, ktorá určuje ziskovosť priemerného konkurenta.
2. **udržateľná konkurenčná výhoda**, ktorá umožňuje firme vyniknúť nad priemerným konkurentom.

1.4.1 Typológia konkurenčných výhod

Konkurenčné výhody posudzuje Čichovský (2002, s. 180-196) z dvoch rôznych uhlov:

- konkurenčné výhody, ktorých nositeľom je produkt.
- konkurenčné výhody viazané na producenta.

A tie sa ďalej členia do desiatich tematických skupín na výhody (Čichovský, 2002, s. 180-196):

- viazané na cenu, viazané na finanční systém kúpy.
- viazané na akosť produktu, viazané na balení produktu.
- spojené s ekologickou charakteristikou produktu.
- viazané na logistiku a dopravu produktu.
- viazané na informácie poskytnuté odberateľovi o produkte.
- spojené s distribučnými líniami a trasami.
- spojené so servisnými službami.
- ostatné výhody spojené s produktom.

2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA FIRMY

Pojem prostredie je spravidla charakterizovaný ako súhrn okolností, v ktorých niekto žije alebo sa niečo deje. Podmienkou existencie každého organizmu – živého alebo personifikovaného, akým je aj každý podnik či iná organizácia – je určité „životné“ prostredie. Izolácia jedinca alebo organizácie od prostredia, ktoré ho obklopuje, môže viesť skôr či neskôr k jeho degenerácii, poprípade dokonca k úplnému zániku. Na chovanie daného organizmu pôsobia kladným, ale aj záporným spôsobom určité vplyvy, ktoré označujeme ako faktory prostredia a ktoré rozhodujú o jeho súčasnom stave aj o ďalšom vývoji. Ak má byť organizácia úspešná, musí tieto faktory analyzovať, poznať smer ich pôsobenia a využívať ich, teda prispôbiť svoje chovanie ako súčasnému, tak aj očakávanému vývoju prostredia, v ktorom existuje. (Boučková a kol., 2003, s. 81)

Marketingové prostredie firmy tvorí mnoho faktorov, ktoré sú často vzájomne závislé. Sú charakterizované značným stupňom neistoty a sú spravidla veľmi dynamické, čo sa týka ich vývoja, nech už prebieha plynule, alebo v skokoch. Všetky faktory, ktorými je podnik ovplyvňovaný, kladú mimoriadne vysoké nároky na marketingových pracovníkov, aj keď existujú určité nástroje, a to predovšetkým marketingový informačný systém a marketingový výskum, ktoré im do istej miery umožňujú lepšiu orientáciu v konkrétnom marketingovom prostredí, a tým aj žiaducim spôsobom reagovať na rýchlo sa meniace podmienky. (Boučková a kol., 2003, s. 81)

Marketingové prostredie je tvorené z *mikroprostredia* a *makroprostredia*. Mikroprostredie pozostáva zo subjektov v blízkosti firmy, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť slúžiť svojim zákazníkom - podnik, zákazníci, dodávatelia, distribučné články a prostredníci, a konkurencia. Armstrong s Kotlerom pridávajú ešte faktor verejnosti. Makroprostredie sa skladá z väčších spoločenských faktorov, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie - demografických, ekonomických, prírodných a ekologických, technických a technologických, politicko-legislatívnych a kultúrnych faktorov. Boučková spojila demografické a kultúrne faktory do jedného – sociálneho faktora. (Armstrong a Kotler, 2005, s. 69 ; Boučková a kol., 2003, s. 84)⁴

⁴ Marketing success will require building relationships with other company departments, suppliers, marketing intermediaries, customers, competitors, and various publics.

2.1 Mikroprostredie firmy

Ako už bolo vyššie spomenuté, mikroprostredie pozostáva z piatich hlavných faktorov: podnik, zákazníci, dodávatelia, distribučné články a prostredníci a konkurencia.

2.1.1 Podnik

Pri navrhovaní marketingových plánov, marketing manažment vezme ďalšie skupiny spoločnosti do úvahy – skupiny, ako top manažment, financie, výskum a vývoj (R&D), nákup, prevádzku a účtovníctvo.

Všetky tieto vzájomne prepojené skupiny tvoria vnútorné prostredie. Top manažment stanovuje firemné poslanie, ciele, hlavné stratégie a politiky. Marketingoví manažéri rozhodujú v rámci stratégií a plánov zo strany vrcholového manažmentu. Marketingoví manažéri musia úzko spolupracovať aj s ostatnými oddeleniami spoločnosti. Financie sa zaoberajú hľadaním a využívaním finančných prostriedkov pre realizáciu marketingového plánu. R&D oddelenie sa zameriava na navrhovanie bezpečných a atraktívnych produktov. Nákup sa strachuje o dostávanie zásob a materiálu, zatiaľ čo oddelenie operácií je zodpovedné za výrobu a distribúciu požadovanej kvality a kvantity výrobkov. Účtovníctvo musí merať výnosy a náklady na pomoc marketingovému know how, aby bolo dosahovanie ich cieľov čo najlepšie.

Spoločne všetky tieto útvary majú vplyv na plány marketingového oddelenia a ich akcie. V rámci marketingovej koncepcie, všetky tieto funkcie musia „myslieť ako spotrebiteľ“. Mali by pracovať v harmónii, pre čo najvyššiu spokojnosť zákazníkov. (Armstrong a Kotler, 2005, s. 70)⁵

⁵ In designing marketing plans, marketing management takes other company groups into account – groups such as top management, finance, research and development (R&D), purchasing, operations, and accounting. All these interrelated groups form the internal environment; Top management sets the company's mission, objectives, broad strategies, and policies. Marketing managers make decisions within the strategies and plans made by top management.

Marketing managers must also work closely with other company departments. Finance is concerned with finding and using funds to carry out the marketing plan. The R&D department focuses on designing safe and attractive products. Purchasing worries about getting suppliers and materials, whereas operations is responsible for producing and distributing the desired quality and quantity of products. Accounting has to measure revenues and costs to help marketing know how well it is achieving its objectives. Together, all of these departments have an impact on the marketing department's plans and actions. Under the marketing concept, all of these functions must „think consumer.“ They should work in harmony to provide superior consumer value and satisfaction.

2.1.2 Zákazníci

Jeden z najdôležitejších faktorov marketingového prostredia je práve sféra spotrebiteľov. Táto oblasť nie je homogénna a tak iný prístup vyžaduje a iný vplyv má konečný spotrebiteľ, ktorý sa pohybuje na trhu spotrebného tovaru a iný vzťah má podnik k zákazníkovi, ktorý nakupuje náročný investičný celok. Chovanie podniku bude tiež ovplyvnené vtedy, ak zákazníkom bude napríklad štát so svojou vládou zákazkou. Zákazníkmi teda môžu byť (Boučková et al., 2007, s. 29):

- a) finálni spotrebiteľia, medzi ktorých patria predovšetkým individuálni spotrebiteľia (jednotlivci a domácnosti), ďalej non-profitové organizácie, štátne a verejné organizácie či inštitúcie a tak ďalej.
- b) výrobné, obchodné a iné organizácie tohto charakteru.

2.1.3 Dodávateľia

Dodávateľia sú firmy alebo jednotlivci poskytujúci zdroje, ktoré spoločnosť potrebuje na výrobu tovaru, alebo produkciu služieb. Podľa Jakubíkovej (2013, s. 104) môžu byť dodávateľia vstupov do výrobného procesu, dodávateľia, alebo skôr poskytovatelia služieb a ostatní dodávateľia napríklad pre vybavenie pracovísk. Výber dodávateľov a následná spolupráca s nimi je veľmi dôležitým faktorom ovplyvňujúcim úspech celej firmy. (Jakubíková, 2013, s. 104)

2.1.4 Distribučné články a prostredníci

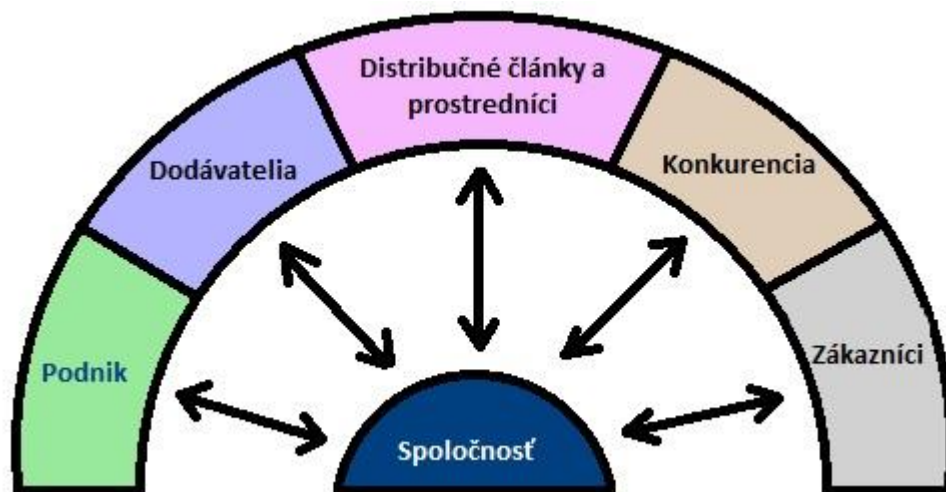
Je logické, že nie všetky aktivity podniku, ktoré sa zahŕňajú do oblastí marketingu a predaja, môže firma zaistiť vlastnými silami. Ich realizáciu na požadovanej úrovni môžu zaistiť firmy, ktoré sú špecializované, napríklad na sprostredkovanie nákupu a predaja tovaru, firmy fyzickej distribúcie, marketingové agentúry i organizácie, ktoré pomáhajú financovať operácie podniku alebo poisťovať riziká spojené so zmenou tovaru.

Niektoré z nich patria napríklad do systému distribučných ciest, veľkoobchod môže urýchliť pohyb tovaru od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi, dopravné organizácie zaisťujú spoľahlivú prepravu tovaru, marketingové a reklamné agentúry pomáhajú umiestniť výrobok na cieľovom trhu a podporiť jeho predaj. Zvláštnu úlohu majú finančné organizácie, ktoré usmerňujú tok finančných prostriedkov medzi jednotlivými subjektmi trhu, sú tak schopné udržovať žiaducu dynamiku podniku a následne aj celého národného hospodárstva. (Boučková a kol., 2003, s. 83)

2.1.5 Konkurencia

Bednarčík (2009, s. 26) uvádza, že podniky potrebujú vždy čo najpresnejšie informácie o svojich konkurentoch. Najväčším konkurentom podniku je vždy ten, ktorý sa mu najviac podobá. Tento konkurent bude predávať rovnakému cieľovému trhu alebo bude používať identický marketingový mix. Vo vzťahu ku konkurentom si podnik musí pokladať otázky, ktoré sa týkajú cieľov, stratégie, predností a slabín a tiež obvyklých vzorcov chovania konkurentov.

Mikroprostredie firmy je podľa teórie a vlastného spracovania uvedené na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Mikroprostredie firmy (Vlastné spracovanie)

2.2 Makroprostredie

Táto kapitola sa užšie venuje analýze PESTE, ktorá sa zaoberá faktormi makroprostredia.

2.2.1 PESTE analýza

Analýza PESTE je metódou pre určenie faktorov pôsobiacich na makroúrovni. Tieto vonkajšie vplyvy zvyčajne nemôže firma príliš ovplyvniť. Je ale potrebné, aby sa s nimi v strategickom riadení počítalo, hoci sa môžu javiť ako príliš vzdialené a nepodstatné. Ich znalosť môže poskytnúť širší pohľad na možné príležitosti a hrozby a umožní nachádzať dovtedy skryté súvislosti. Svet je teraz natoľko globalizovaný a informačne prepojený, že udalosť, ktorá sa stane na druhej pologuli, môže počas veľmi krátkej doby ovplyvniť postavenie firmy na trhu. Je potrebné analyzovať nielen minulé a súčasné vplyvy, ale pokúsiť sa aj odhadnúť budúci vývoj a jeho možný dopad na samotný podnik, jeho konkurentov

a celé odvetvie. Názov metódy v sebe obsahuje oblasti, ktoré majú a môžu mať vplyv na podnikanie a ďalší rozvoj firmy (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16):

- **P** – politické, právne, legislatívne.
- **E** – ekonomické.
- **S** – sociálne (demografické, kultúrne).
- **T** – technologické, technické.
- **E** – environmentálne, ekologické.

Táto metóda má viac variácií (PEST, PESTEL, SLEPTE, SLEPT a podobne), ale líšia sa iba iným radením písmen a vyčlenením ekológie a legislatívy, ktoré už ale boli v pôvodnej analýze PESTE zahrnuté. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Politické, právne a legislatívne faktory

Politická stabilita a bezpečnostná situácia regiónu (štátu) je základným predpokladom pre možnosť podnikania v určitej oblasti. Legislatíva upravujúca dane, pracovno-právne vzťahy, ochranu životného prostredia, cenové a iné regulácie a rôzne ďalšie vládne podpory a obmedzenia majú veľký vplyv na činnosť firiem v danej oblasti. Takisto fungovanie justice a štátnych inštitúcií tvoria určité špecifické podmienky pre fungovanie ekonomiky. Vypelost' školského systému ovplyvňuje kvalitu pracovnej sily na trhu práce. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Ekonomické faktory

Medzi ekonomické vplyvy patria najmä makroekonomické ukazovatele ako výška a vývoj HDP, úrokové miery centrálnej banky, výška inflácie, kurz meny a nezamestnanosť. Nie sú to ale iba lokálne ekonomické dáta. Je nutné sledovať ekonomický vývoj v globálnom meradle. Štádia hospodárskych cyklov lokálnych aj globálnych ekonomík a ich predikcie majú veľký vplyv na rozhodovanie podnikov o ďalších investíciách a využitie výrobných kapacít. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Sociokultúrne faktory

Sociálne a kultúrne faktory ukazujú životné postoje obyvateľstva, jeho životný štýl, zvyky a trendy kam sa spoločnosť uberá. Demografické údaje odrážajú životnú úroveň ľudí, rozdelenie príjmov podľa veku, bydliska a vzdelania. Hodnotové postoje spoločnosti napovedia veľa o kultúre podnikania v krajine, s ktorou je spojená aj miera korupcie, dodržiavania

zmlúv a dohôd, vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov a podobne. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Technologické faktory

Objavy nových technológií už mnohokrát v minulosti zmenili zavedené pomery na trhoch. Je preto žiaduce neustále sledovať technologický vývoj a zavádzať inovácie do výroby. Úspešným výskumom a vývojom je možné získať aspoň na čas konkurenčnú výhodu. Na druhú stranu investícia do technického rozvoja môže byť aj riziková, ak sa nepodarí nový produkt vyvinúť alebo v dôsledku lepšej konkurenčnej technológie nenájde uplatnenie na trhu. Mnohé vlády investície do vedy a výskumu podporujú finančne. Veľakrát si tiež technologické inovácie vynucujú legislatívne ako napríklad v prípade ochrany životného prostredia. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

Environmentálne a ekologické faktory

Na ekológiu je v súčasnej dobe kladený veľký dôraz. Štáty sú členmi rôznych organizácií, ktoré sa zaväzujú k dodržovaniu opatrení, noriem a limitov v oblasti ekológie a ochrany životného prostredia. (Podnikátor, ©2012)

Ekologickým faktorom je napríklad (Podnikátor, ©2012):

- nakladanie s odpadmi.
- ochrana ohrozených druhov.
- prístup k ochrane životného prostredia.
- miera podpory s využívaním obnoviteľných zdrojov energie.
- vnímanie klimatických zmien.

Výpočet vyššie uvedených faktorov nie je zďaleka konečný. Nie je ale ani účelom zahrnúť ich do analýzy všetky. Dôležité je vybrať len faktory dôležité pre konkrétny podnik a tými sa potom dôkladnejšie zaoberať. Jednotlivé vplyvy sa časom budú celkom iste meniť a je teda vhodné ich priebežne sledovať a vyhodnocovať. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

3 ĎALŠIE ANALÝZY KONKURENCIE

V nasledujúcej kapitole sú uvedené ďalšie analýzy konkurencie, ktoré firmy používajú. Ako prvá je benchmarking, ako druhá Porterova analýza piatich konkurenčných síl pôsobiacich na podnik. Ďalej nasleduje analýza SWOT, ktorá uvádza silné a slabé stránky podniku a tiež jeho príležitosti a hrozby. V poslednej časti sa nachádzajú matice IFE, EFE a IE, ktoré vychádzajú z analýzy SWOT.

3.1 Benchmarking

Benchmarking predstavuje jeden z nástrojov zlepšovania výkonnosti podniku. Tento pojem zdomácnel vo svete v osemdesiatych rokoch vďaka firme Xerox Corporation. (Blažková, 2005, s. 57)

Jedná sa o nepretržitý a systematický proces porovnávania a merania produktov, procesov a metód vlastnej organizácie s tými, ktorí boli uznaní ako vhodní pre toto meranie, za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít. (Nenadál, 2004, s. 132)

Podstatou benchmarkingu je teda vyhľadávanie najlepších podnikateľských praktík dosiahnutých v danom odbore a ich porovnanie s výsledkami vlastného podniku. Podstatou je zlepšovanie sa učením od druhých, zmyslom je zlepšenie výkonnosti, konkurencieschopnosti a dosiahnutie lepších výkonov. Nejedná sa v žiadnom prípade o jednorazový projekt, ale o kontinuálne zlepšenie a zmenu. Rozlišuje sa niekoľko druhov benchmarkingu, napríklad štúdia najlepších praktík, meranie konkurencie pre zlepšenie kvality procesu, benchmarking založený na spolupráci za účelom zlepšenia. (Blažková, 2005, s. 132)

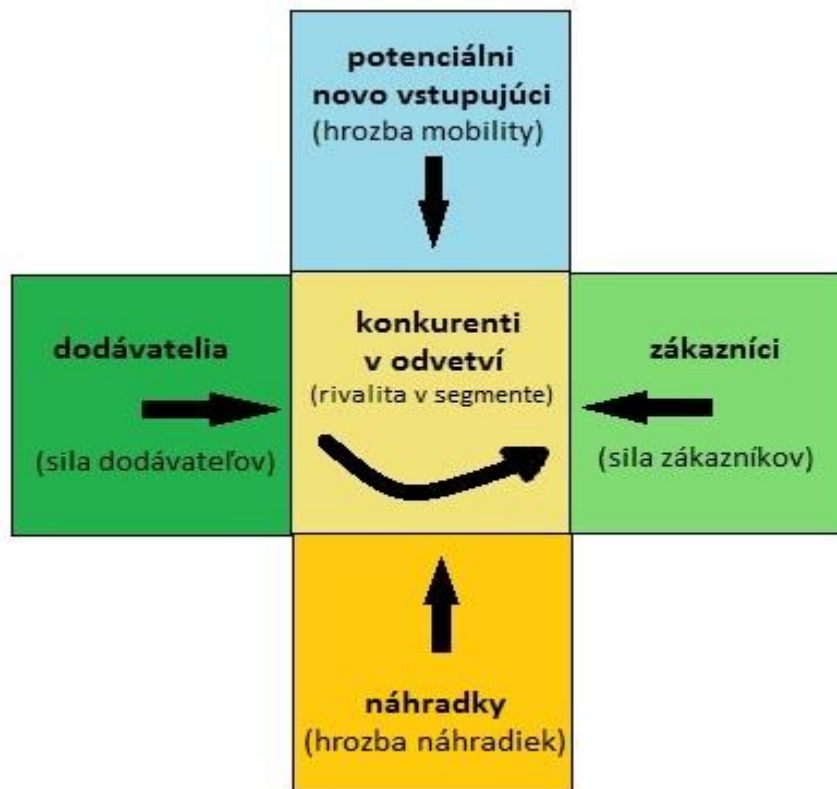
3.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Americký priemyslový ekonóm Michael Porter vytvoril teóriu, ktorá sa pokúša vysvetliť konkurenčné chovanie prostredníctvom vývoja situácie na trhu. Porterov model je podkladom pre vysvetlenie, ako ovplyvňuje chovanie a činnosť tržných strán ziskovosť firmy, respektíve intenzitu konkurencie v danom odvetví. S rastúcou intenzitou konkurencie Porter predpokladá, že odvetvie sa stáva menej ziskové a naopak pri zníženej intenzite konkurencie ziskovosť odvetvia rastie. Porter tak chápe každý vývoj, ktorý ovplyvňuje ziskovosť odvetvia a tým aj danej firmy ako faktor konkurencie. Rozlišuje päť konkurenčných síl (Bednarčík, 2009, s. 48):

- Vnútornú rivalitu, intenzitu konkurencie vo vnútri odvetvia.

- Silu nových konkurentov, a tým aj bariéru vstupu do odvetvia pre nových konkurentov.
- Pôsobenie substitučných produktov.
- Vyjednávaciu silu zákazníkov.
- Rivalitu a vyjednávaciu silu dodávateľov.

Porterov model piatich konkurenčných síl je znázornený na obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Porterov model piatich konkurenčných síl (Kotler a Keller, 2007, s. 380)

3.2.1 Silná vnútorná rivalita v segmente

Segment je neatraktívny, ak v ňom už pôsobia početní a silní alebo agresívni konkurenti. Je ešte viac neatraktívny, ak stagnuje alebo upadá, ak rozšírenie kapacít tovární vyžaduje značné skokové investície, ak sú fixné náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké alebo ak majú konkurenti značnú motiváciu v segmente sa udržať. Tieto podmienky povedú k častým cenovým vojnám, reklamným bitkám a zavádzaniu nových produktov, takže súperenie bude nákladnejšie. (Kotler a Keller, 2007, s. 380)

3.2.2 Sila novo vstupujúcich konkurentov

Trh sa stáva pre nové firmy lákavým, ak súčasní výrobcovia dosahujú na danom trhu pomerne jednoduchým spôsobom slušné výnosy a ak neexistujú výrazné bariéry pre vstup na trh. Rýchlosť vstupu nových firiem na trh je ovplyvnená zvyčajne dvoma typmi bariér (Mikoláš, 2005, s. 69-70):

- a) bariéra strategická – situácia, kedy bariéru vytvárajú súčasní výrobcovia, ktorí sa snažia, aby ich trh bol pre nových konkurentov neatraktívny. V prípade, že sa objaví nový konkurent, napríklad využijú novú technológiu, ktorú do danej chvíle nevyužívali.
- b) bariéra štrukturálna – tá je reprezentovaná výrobnou kapacitou, ktorú potenciálni konkurenti potrebujú, aby dosiahli prijateľné nákladové ceny, nedostatkom skúseností a investíciami, ktoré potrebujú na počiatočný vstup na trh.

3.2.3 Pôsobenie substitučných produktov

Substitúty predstavujú pre zákazníkov možnosť výberu. Jedná sa o výrobky, ktoré funkčne nahrádzajú iný výrobok.

Nebezpečenstvo substitútov ako hrozby sa zvyšuje v závislosti na pružnosti zákazníkov a pokiaľ sa cena a kvalita substitútu zlepšuje k pomeru k doterajšiemu výrobku, zákazníci môžu bez váhania uprednostniť substitút. (Mikoláš, 2005, s. 70)

3.2.4 Vyjednávacía sila zákazníkov

Segment je neatraktívny, ak majú zákazníci veľkú alebo narastajúcu vyjednávaciu silu. Vznik retailových obrov viedol niektorých analytikov k záveru, že potenciálna ziskovosť spoločností s baleným zbožím začne klesať. Vyjednávacía sila zákazníkov vzrastá, ak sú koncentrovanejšia a organizovanejšia, keď výrobok predstavuje značnú časť celkových nákladov zákazníka, keď je výrobok nediferencovaný, keď sú náklady na zmenu nízke, keď sú zákazníci citliví na cenu v dôsledku nízkych ziskov alebo keď sa môžu spojiť k spoločnému postupu. Aby sa predajcovia chránili, mali by si vyberať zákazníkov, ktorí majú najmenšiu silu vyjednávať alebo možnosť meniť dodávateľa. Ešte výhodnejšia obrana spočíva vo vytvorení lepšej ponuky, ktorú ani silní zákazníci nemôžu odmietnuť. (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

3.2.5 Vyjednávací síla dodávatelův

Segment je neatraktivní, ak sú dodávateľa schopní zvyšovať ceny alebo znižovať dodávané množstvo. Dodávateľa bývajú silní, keď sú koncentrovaní alebo organizovaní, keď existuje len málo substitútov, keď je dodávaný produkt dôležitou zložkou výroby, keď sú náklady na zmenu dodávateľa vysoké a keď sú dodávateľa schopní integrácie smerom dolu. Najlepšia obrana spočíva vo vytvorení takých vzťahov s dodávateľmi, v ktorých sú víťazmi obe strany alebo keď sa dá využívať viac zdrojov dodávok. (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje a uvádza silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a hrozby. Názov SWOT je jednoducho skratka prvých písmen slov (Cannon, Perreault a McCarthy, 2008, s. 51):

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – príležitosti.
- Threats – hrozby.

Dobrá SWOT analýza pomáha manažérovi sústrediť sa na stratégiu, ktorá využíva firemné príležitosti a silné stránky a zároveň vyhnúť sa svojim slabším a hrozbám k jeho úspechu. (Cannon, Perreault a McCarthy, 2008, s. 51)⁶

Obrázok (Obr. 6) znázorňuje grafickú podobu SWOT analýzy.

⁶ SWOT analysis – which identifies and lists the firm's strengths and weaknesses and its opportunities and threats. The name S.W.O.T. is simply an abbreviation for the first letters of the words strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A good S.W.O.T. analysis helps the manager focus on a strategy that takes advantage of the firm's opportunities and strengths while avoiding its weaknesses and threats to its success.



Obr. 6. SWOT analýza (Sun Marketing, ©2011-2015)

3.3.1 Príklady silných a slabých stránok

Silné a slabé stránky predstavujú faktory ovplyvňujúce prosperitu podniku. Silné stránky predstavujú schopnosti, zručnosti a zdroje zvýhodňujúce podnik smerom k trhu a konkurencii. Slabé sú obmedzenia alebo nedostatky v podniku brániace efektívnemu výkonu. Silné a slabé stránky sa dajú definovať podľa rôznych hľadísk.

Napríklad podľa *útvarov riadenia* na: organizácie, marketing, výrobu a financie. Druhé delenie je podľa *nástrojov marketingového mixu* na: produkt, cenu, distribúciu a propagáciu. (Lukasová, 2002, s. 16)

3.3.2 Príklady príležitostí a hrozieb

Príležitosti a hrozby plynú z vonkajšieho prostredia. Miera a intenzita ich vplyvu závisí na type prostredia a odvetvia, do ktorého podnik spadá. Zásadné sú vplyvy takzvaného širšieho okolia podniku, ktoré podnik môže svojimi aktivitami ovplyvniť len vo veľmi obmedzenom rozsahu: demografické, kultúrne a sociálne, ekonomické, politické a legislatívne, a technologické faktory. Okrem týchto faktorov Lukasová (2002, s. 17) ešte definuje prvky tvoriace užšie okolie, ktoré podnik môže viac či menej ovplyvniť: odberatelia, zákazníci, konkurenti, dodávatelia, sprostredkovatelia, ovplyvňovatelia, verejnosť.

3.4 EFE, IFE a IE matica

Matice EFE, IFE a IE vychádzajú zo SWOT analýzy a ich obsahom je podrobnejšie hodnotenie faktorov tejto analýzy. (Fotr, 2012, s. 41)

3.4.1 EFE matica (External Factor Evaluation Matrix)

Cieľom matice hodnotenia faktorov externej analýzy je zamerať sa na vybrané príležitosti a hrozby, ktoré majú zásadný vplyv na strategický zámer daného podniku. Vybrané faktory sú spravidla považované za rizikové, a to buď s kladným, alebo záporným vplyvom na strategický zámer podniku. (Fotr, 2012, s. 41)

Postup pri tvorení EFE matice je rozdelený do štyroch krokov (Fotr, 2012, s. 42):

1) Prvým krokom pri tvorbe matice je spracovanie tabuľky obsahujúcej významné príležitosti a hrozby, ktoré môžu ovplyvniť strategický zámer podniku. Tieto faktory by mali byť zastúpené v rovnakom počte, napr. päť príležitostí a päť hrozieb, ktoré treba v tabuľke osobitne oddeliť.

2) Ďalším krokom je priradovanie váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podľa významu príležitosti alebo hrozby pre úspešnosť v odbore všeobecne. Suma váh príležitostí a hrozieb sa v súčte rovná 1,00.

3) Po priradení váhy jednotlivým faktorom je nutné priradiť aj stupeň vplyvu daných príležitostí a hrozieb na strategické východiská. Stupnica je daná rozsahom 1-4, pričom: 1 = výrazná hrozba, 2 = menej výrazná hrozba, 3 = menej výrazná príležitosť, 4 = výrazná príležitosť. U každého faktora je potom nutné vynásobiť jeho váhu a stupeň vplyvu, čím sa získa vážené ohodnotenie.

4) Celkové vážené ohodnotenie je potom súčtom vážených ohodnotení jednotlivých faktorov a stanovuje celkovú citlivosť strategického zámeru podniku na vonkajšie prostredie. Najvyššiu citlivosť predstavuje hodnotenie 4, stredné 2,5 a nízka citlivosť je daná 1. Dosiagnuté výsledky poskytujú informácie podniku o tom, či je vhodné vybočiť zo svojich doterajších trendov alebo z týchto trendov nevybočovať.

3.4.2 IFE matica (Internal Factor Evaluation Matrix)

Matica hodnotenia faktorov internej analýzy, rovnako ako EFE matica, súvisí so vzťahom faktorov k danému strategickému zámeru. V prípade IFE matice sú dané faktory silnými alebo slabými stránkami podniku. Cieľom internej analýzy je nielen zhodnotenie súčasné-

ho postavenia podniku, ale aj posúdenie jeho súčasného potenciálu vo vzťahu k uvažovanému strategickému zámeru. (Fotr, 2012, s. 43)

Postup pri tvorbe IFE matice je veľmi podobný ako u EFE matici (Fotr, 2012, s. 44):

1) Najskôr je potrebné vytvoriť tabuľku, ktorá v tomto prípade bude obsahovať významné silné a slabé stránky vzhľadom na strategický zámer firmy. Opäť platí odporúčanie o rovnakom počte faktorov v jednotlivých kategóriách.

2) Jednotlivým silným a slabým stránkam je nutné priradiť váhu (0,00 – 1,00) podľa ich dôležitosti pre konkurencieschopnosť podniku v odbore. Súčet váh silných a slabých stránok sa rovná 1,00.

3) Nasleduje ohodnotenie jednotlivých faktorov podľa miery ich pôsobenia na predvolený strategický zámer. Využíva sa stupnica 1 – 4, kedy: 1 = významná slabá stránka, 2 = menej dôležitá slabá stránka, 3 = menej dôležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka. Vážene ohodnotenie týchto faktorov je rovnako ako u EFE matice súčinom váhy a stupňa vplyvu.

4) Posledným krokom je súčet vážených ohodnotení jednotlivých faktorov, ktorým získame celkové vážené ohodnotenie. Výsledok je hodnotením internej pozície podniku voči strategickému zámeru. Silná interná pozícia zodpovedá hodnoteniu 4. V tomto prípade je veľká pravdepodobnosť splnenia strategického zámeru. Priemerná interná sila zodpovedá ohodnoteniu 2,5. O slabej internej pozícii voči strategickému zámeru svedčí ohodnotenie 1. Slabá interná pozície by mala byť pre podnik varovaním pred realizáciou strategického zámeru. Podnik by sa v takom prípade mal vzhľadom na riziko najskôr zamerať na posilnenie vnútorného prostredia.

3.4.3 IE matica (Internal External Matrix)

IE matica, takzvaná vonkajšia-vnútorná matica, vychádza z výsledkov IFE a EFE matice. Rozdeľuje sa do deviatich polí, ktoré sú radené do troch pásiem. Celkové vážené skóre z matice IFE prenášame na osu X a celkové vážené skóre z matice EFE na osu Y.

Hodnoty z matice IFE na ose X znamenajú (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88):

- 1,00 – 1,99 slabú pozíciu.
- 2,00 – 2,99 priemer.
- 3,00 – 4,00 silnú vnútornú pozíciu.

Hodnoty matice EFE na ose Y znamenají (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88):

- 1,00 – 1,99 nízké skóre.
- 2,00 – 2,99 stredné skóre.
- 3,00 – 4,00 vysoké skóre.

Jednotlivé pásma (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88):

- Rast a rozvoj (I, II, IV pole) – stratégia intenzívna a integračná
- Udržanie a posilnenie (III, V, VII pole) – prenikanie na trhu a vývoj nových výrobkov
- Žatva alebo predaj (VI, VIII, IX pole).

Na obrázku (Obr. 7) je prezentovaná vonkajšia-vnútoraná matica – IE matica.



Obr. 7. IE matica (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88)

4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Teoretická časť bakalárskej práce vysvetľuje problematiku týkajúcu sa konkurencie a konkurencieschopnosti, konkurenčnej výhody, rozoberá marketingové prostredie podniku a obsahuje charakteristiky a postupy konkurenčných analýz. Na začiatku teoretickej časti sú vysvetlené základné pojmy týkajúce sa konkurencieschopnosti spoločnosti.

Medzi tieto pojmy patrí konkurencia, ktorá predstavuje súperenie a súťaženie. Konkurenčné prostredie má veľký význam, pretože vytvára tlak na znižovanie nákladov, na inovácie, zdokonaľovanie výrobkov a ich lepšie využitie. Ďalším pojmom je konkurencieschopnosť, teda schopnosť disponovať konkurenčným potenciálom, čo znamená ponúkať produkty alebo služby, ktoré sú cenovo prijateľné a ktoré spĺňajú štandardy kvality. Nasledovným pojmom je konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda je niečo, bez čoho sa podnikanie v dnešnej dobe nezaobíde.

Veľká pravda sa ukrýva v Kotlerovom výroku: „Mít konkurenční výhodu je stejné, jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“ Tiež je ale pravda to, že v dnešnej dobe väčšina výhod nezostane dlho relevantnými a len máloktorá je udržateľná. Výhody sú pominuteľné a stále viac platí, že si spoločnosť zaisťuje úspech nie jednou jedinou výhodou, ale skôr postupným vrstvením jednej výhody na druhú. Marketingové prostredie, ktoré pôsobí na spoločnosti, je tvorené z mikroprostredia a makroprostredia.

Mikroprostredie pozostáva zo subjektov v blízkosti firmy, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť slúžiť svojim zákazníkom – podnik, zákazníci, dodávatelia, distribučné články a prostredníci a konkurencia. Makroprostredie sa skladá z väčších spoločenských faktorov, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie – demografických, ekonomických, prírodných a ekologických, technických a technologických, politicko-legislatívnych, sociálnych a kultúrnych faktorov.

Existuje mnoho rôznych techník, ako analyzovať konkurenciu. Medzi najznámejšie patrí benchmarking, ktorého podstatou je vyhľadávanie najlepších podnikateľských praktík dosahovaných v danom odbore a ich porovnanie s výsledkami vlastnej spoločnosti, analýza PESTE, ktorá je metódou pre určenie faktorov pôsobiacich na makroúrovni, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá je podkladom pre vysvetlenie, ako ovplyvňuje chovanie a činnosť tržných strán ziskovosť spoločnosti, respektíve intenzitu konkurencie v danom odvetví a napokon analýza SWOT, ktorá identifikuje a uvádza silné a slabé strán-

ky spoločnosti a jej možné príležitosti a hrozby. Z tejto analýzy vychádzajú matice, ktoré konkrétnejšie analyzujú silné a slabé stránky spoločnosti (IFE matica) a príležitosti a hrozby podniku (EFE matica). IE matica je matica, ktorá dáva dokopy výsledky IFE a EFE matice, ktorej výsledok odporúča ďalšie konanie vhodné pre spoločnosť.

V praktickej časti bakalárskej práce bude zodpovedané na päť výskumných predpokladov. Výskumné predpoklady boli formulované na základe spracovania teoretických východísk a využitím logickej (teoretickej) metódy – indukcie:

- *Spoločnosť XY s.r.o. bude mať vo svojom produktovom portfóliu aspoň 3 výrobky, aby uspokojila prania čo najväčšieho počtu zákazníkov.*
- *Brand spoločnosti XY s.r.o., respektíve povedomie zákazníkov o značke konkrétneho výrobku produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o., možno označiť ako vysoký pri komparácii s významnými konkurentmi spoločnosti XY s.r.o.*
- *Jednotlivé výrobky produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o. budú mať pomerne nízke množstvo substitútov.*
- *Webové stránky spoločnosti XY s.r.o. sú prehľadné a obsahujú dostatočné množstvo relevantných a podstatných informácií.*
- *Spoločnosť XY s.r.o. ctí zásady konceptu Spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) a v rámci environmentálneho piliera dbá o ochranu životného prostredia tak, že výrobky svojho produktového portfólia má ľahko recyklovateľné.*

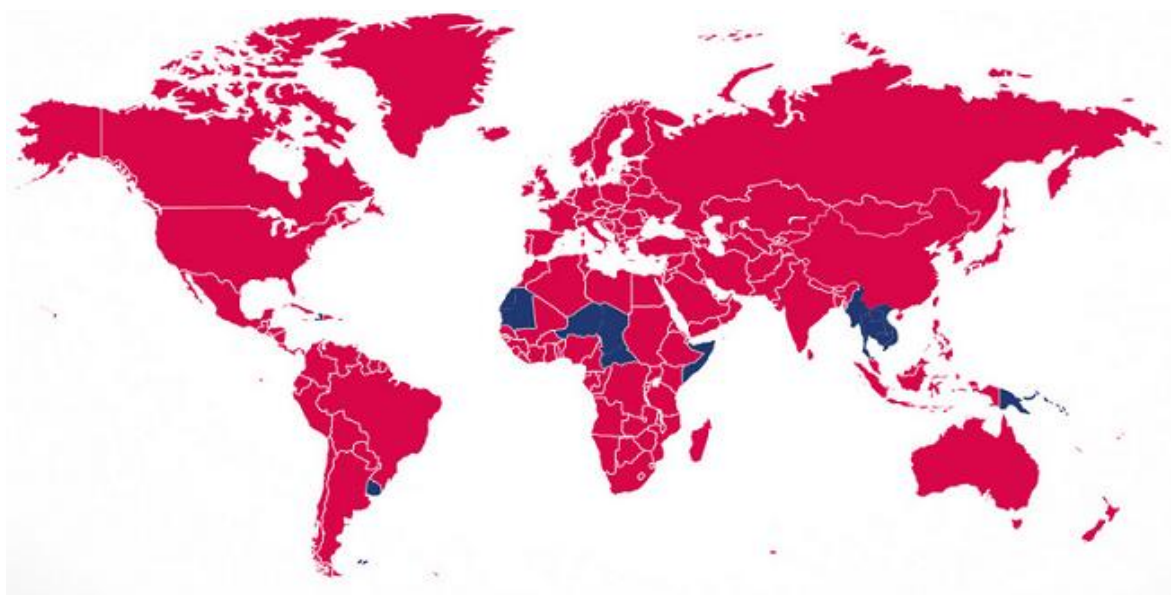
V rámci zistenia odpovedí a zodpovedania stanovených výskumných predpokladov bude využitá najmä dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY S.R.O.

Spoločnosť XY s.r.o. je firma, ktorá pôsobí v 167 krajinách sveta, medzi ktoré patrí aj Slovensko a Česká republika. Je známa najmä kvôli energetickému nápoju, ktorý vyrába, predáva a distribuuje, ale nie je to jej jediný predmet činnosti. Táto spoločnosť je totižto veľmi známa aj kvôli rôznym športovým, adrenalínovým a kultúrnym aktivitám a podujatiam, ktoré organizuje. Spoločnosť na konci roku 2014 zamestnávala 10410 zamestnancov a doteraz bolo spotrebovaných viac ako 50 miliárd plechoviek tohto energetického nápoja. Hodnota tejto značky je zhruba 5,536 mld. dolárov. (Oficiálny web spoločnosti XY, 2015)

Na obrázku (Obr. 8) je zobrazené pokrytie značky XY v krajinách sveta.



Obr. 8. Pokrytie značky XY vo svete v roku 2013 (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

5.1 História spoločnosti XY s.r.o.

Za vznikom energetického nápoja XY s.r.o. stojí rakúsky podnikateľ Dietrich Mateschitz. V roku 1982, keď pracoval pre spoločnosť Unilever ako marketingový riaditeľ zubnej pasty značky Blendax, sa počas pracovnej cesty po ázijských krajinách stretol s nápojom Krating daeng. Tento sladký nápoj tonikového typu mu bol odporúčaný na zmiernenie príznakov tzv. Jet lagu, teda choroby z prekonania časových pásiem pri cestovaní. Nápoj bol pôvodne určený diaľkovým vodičom nákladných automobilov a ťažko pracujúcim robotníkom. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

Revitalizujúce účinky nápoja vraj Mateschitz natoľko prekvapili, že sa rozhodol urobiť maximum pre získanie nápoja na distribúciu na európskom trhu. Dal výpoveď v spoločnosti Unilever, skontaktoval thajského držiteľa licencie nápoja Krating daeng, Chalea Yoovidhya, a dohodovil sa s ním, že spoločne založia spoločnosť, ktorá by začala predávať nápoj v Európe. Obaja investovali približne pol milióna dolárov ako počiatočný kapitál a založili spoločnosť XY GmbH (spoločnosť s ručením obmedzeným), v ktorej dodnes Mateschitz vlastní 49% podiel. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

Ako sa neskôr ukázalo, Mateschitz preukázal nesporný podnikateľský talent. Nielen, že sa mu podarilo objaviť trhovú niku a vytvoriť novú kategóriu nealkoholických nápojov, dokázal tento trhovú segment opanovať. Začiatky podnikania napriek tomu neboli tak bezproblémové, ako by sa mohlo z dnešného pohľadu na príbeh úspechu značky XY zdať.

Spoločnosť XY GmbH vznikla v roku 1984 v salzburskom meste Fuschl am See, kde má dodnes centrálu, a v ktorej 49 % ostalo vo vlastníctve zakladateľa T.C. Pharmaceutical Co. – Chaleo Yoovidhya. Priatelia Mateschitza odrádzali od investovania životných úspor do tak neistého podniku a prvé tri roky od vzniku spoločnosti im dával za pravdu. Rakúske úrady nechceli neznámemu energetickému nápoju udeliť predajnú licenciu bez mnohých vedeckých testov. Problémom boli hlavne niektoré ingrediencie, ktoré dovtedy žiadny iný nápoj predávaný na rakúskom trhu neobsahoval. Vývoj nápoja (okrem iného Mateschitz k pôvodnej thajskej receptúre nápoja dodal perlivosť), získanie licencie a následné koncipovanie komunikačnej stratégie trvalo tri roky a pomaly sa už zdalo, že sa uvedenie výrobku na trh neuskutoční. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

Mateschitz bol takmer bez finančných prostriedkov, s prípravami propagačného plánu mu preto pomáhal jeho priateľ Johannes Kästner, ktorý vlastnil reklamnú agentúru vo Frankfurt nad Mohanom. Počas týchto prvých troch rokov sa im stále nedarilo nájsť uspokojujúvy slogan a vizuálne spracovanie pre nový nápoj. Nakoniec však Kästner prišiel s nápadom na slogan „XY Vám dáva krídla“, s ktorým boli obaja spokojní a nový energetický nápoj mohol vstúpiť na domáci rakúsky trh. Zaujímavosťou je, že s Johannesom Kästnerom spolupracuje spoločnosť až do dnešnej doby. Mateschitz sa aj napriek vlastnej spokojnosti s výsledným produktom pre istotu rozhodol zaplatiť si marketingový výskum medzi spotrebiteľmi, ktorí by formou predbežného výskumu, tzv. pretestu, ohodnotili, ako nápoj vnímajú. Výsledky dopadli nečakane zle. Spotrebitelia odsúdili ako chuť, tak aj logo a názov produktu. Mateschitz sa však rozhodol negatívne spotrebiteľské reakcie ignorovať a produkt v Rakúsku na trh uviedol. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

Firma XY v roku 1987 nielenže spustil úplne nový produkt, vytvoril celkom novú produktovú kategóriu – energetické nápoje. Od prvého dňa dáva XY ľuďom a nápadom krídla, čím stanovil mnoho milovníkov v športe a kultúre.

Vďaka tomu, že bol na trhu ako prvý, nastavil úroveň pre budúcich konkurentov a udával tón. Myslím si, že práve táto skutočnosť veľkou mierou prispela k dnešnému úspechu značky. Ďalší hráči na trhu sú už automaticky „tí druhí“ a pôsobí to, akoby mala značka XY na trhu vlastnú kategóriu, akoby ani nepatrila medzi ostatné. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

5.1.1 História spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku

Na slovenský trh prišiel tento energetický nápoj v roku 1995 a bol distribuovaný firmou Seagram, s.r.o. Táto firma zaoberajúca sa primárne distribúciou alkoholických nápojov nebola schopná plniť potreby spoločnosti XY GmbH a preto bolo nevyhnutné zavedenie dcérskej spoločnosti rakúskej materskej spoločnosti, tak ako na Slovensku, tak aj v Českej republike.

Dcérska spoločnosť XY s.r.o. Slovensko vznikla v roku 2000 v Bratislave, kde má sídlo doteraz. Hlavným cieľom firmy XY s.r.o. Slovensko, rovnako ako všetkých dcérskych spoločností po celom svete, je starať sa o marketing značky XY.

V roku 2005 došlo zároveň k spojeniu českej a slovenskej pobočky spoločnosti XY s.r.o., ktoré formálne figurujú ako samostatné právnické osoby, ale ich oddelenia sú prepojené, čo umožňuje najmä kultúrna podobnosť a historická spätosť. Taktiež vystupujú a komunikujú s materskou spoločnosťou XY GmbH ako jeden celok.

Vo firme je kladený veľký dôraz na názory zamestnancov pri vytváraní nových príležitostí, ako vhodne zviditeľniť výrobok a vzťahy medzi zamestnancami sú na neformálnej úrovni. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

5.2 Firemná filozofia spoločnosti XY s.r.o.

Samozrejme, ako cieľom a zámerom každej jednej firmy na svete, aj táto firma chce byť profitujúca, mať zisky, aby si tak mohla zabezpečiť svoju existenciu a istú úroveň fungovania. Čiže hlavným zámerom je byť plusový, čo sa dá zabezpečiť hlavne predajom korporátneho produktu, teda energetického nápoja. K tomu smerujú aktivity, či už priamo alebo nepriamo.

Avšak konkrétne táto firma ponúka už aj niečo viac, než len produkt – nápoj na pitie. Predáva isté hodnoty, vlastnosti a životný štýl. Sú ľudia, ktorí si kupujú tento energetický nápoj len z funkčných a praktických dôvodov, avšak stále pribúda tých, ktorí to robia aj z presvedčenia. K týmto patria aj všetci zamestnanci spoločnosti XY s.r.o. (či už súčasní alebo aj bývalí). Tento podnik im dáva istú možnosť patriť k prestížnej skupine. Dáva im status a mnohé vlastnosti preberajú práve z firmy. Preto je firemná filozofia spoločnosti XY s.r.o. veľmi dobre vybudovaná, pretože samotní zamestnanci sa veľmi rýchlo s ňou stotožnia, obhajujú ju a reprezentujú najlepšie ako vedia.

Teda vo firme vládne aj tímový duch a spolupatričnosť. Zamestnanci pociťujú mnohé výhody, sú dobre ohodnotení, teda si vážia firmu, firma si váži ich a vznikajú veľmi dobré firemné vzťahy. Tak sa šíri filozofia v správnom podaní aj von z firmy a ovplyvňuje verejnosť, konzumentov, čo sa potom premieta naspäť k firme (napríklad v predajoch, vernosti značke a podobne).

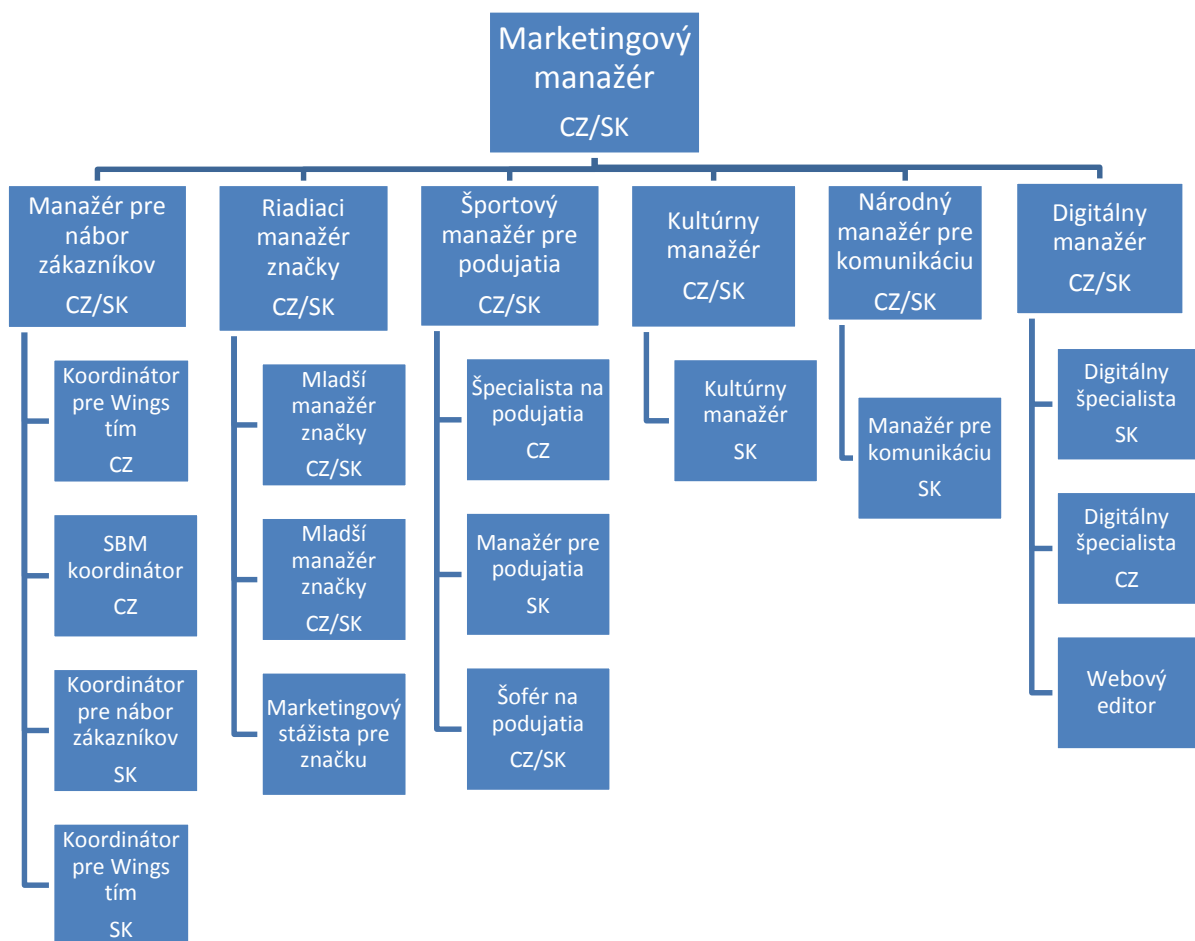
Čo je však posun, tak v dnešných dňoch už dávno nie je jediným produktom firmy XY s.r.o. len energetický nápoj v plechovke, ale produktom sa stávajú výstupy firmy – mediálny obsah, fotky, videá, rozhovory, články a tak ďalej. Zároveň sa produktom stali aj akcie (športové, kultúrne, zábavné), ktoré firma XY organizuje po celom svete. (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

5.3 Organizačná štruktúra spoločnosti XY s.r.o. pre Slovenskú a Českú republiku

Zamestnanci spoločnosti XY s.r.o. sa pri tvorbe organizačnej štruktúry inšpirovali americkým futbalom a vytvorili dve línie (Kollár, 2008, s. 55-59):

- **defenzívna línia** pozostáva z 9 ľudí, ktorí fungujú ako spojovací článok medzi materskou spoločnosťou a ostatnými krajinami vo svete.
- **ofenzívna línia** pozostáva z organizačnej štruktúry ľudí zamestnaných v dcérskych spoločnostiach.

Organizačná štruktúra podniku XY s.r.o. pre Slovenskú a Českú republiku je veľmi rozsiahla a podľa môjho názoru pre moju bakalársku prácu nepodstatná. Preto som sa rozhodla, že na obrázku (Obr. 9) uvediem iba organizačnú štruktúru marketingového oddelenia dvoch spomínaných štátov.



Obr. 9. Organizačná štruktúra marketingového oddelenia pre slovenskú a českú pobočku (Interné materiály spoločnosti XY, s.r.o., 2015)

Z obrázku (Obr. 9) vyplýva, že marketingové oddelenie sa ďalej delí na šesť ďalších oddelení, z ktorých každé má na starosti určité aktivity.

Marketingový Manažér CZ/SK – jeho hlavnou úlohou je koordinácia a dohľad nad vedúcimi pracovníkmi jednotlivých tímov. Reprezentuje marketingový tím v riadiacej funkcii podniku a zodpovedá za jeho aktivity priamo generálnemu manažérovi spoločnosti.

Oddelenie športových podujatí – jedno z najpodstatnejších oddelení, pretože zodpovedá za športové, prípadne zábavné aktivity (eventy) v krajine. Tiež zodpovedá za komunikáciu a celkovú starostlivosť o sponzorovaných športovcov, pričom sa ten do rovnakej miery stará aj o naviazanie prípadných nových kontaktov s nádejnými mladými športovými talentami.

Oddelenie náboru zákazníkov – dôležitá, veľmi špecifická a najmä najpočetnejšia súčasť marketingového tímu, pretože ju okrem vedúceho manažéra a jednotlivých koordinátorov tvoria početné skupiny študentov a študentiek pracujúcich na podpore značky ako na študentskej pôde, tak aj mimo nej. Konkrétne ide o takzvané „Wings“ tímy tvorené „sampling“ dievčatami, ktoré zadarmo rozdávať pri rôznych príležitostiach plechovky energetického nápoja verejnosti a „Student Brand“ Manažérmi (skratka SBM), ktorí majú na starosti realizáciu aktivít na vysokých školách.

Oddelenie komunikácie – stará sa o akúkoľvek komunikáciu firmy navonok. Súčasťou práce v tomto tíme sú aktivity spojené so stykom s verejnosťou v rámci akýchkoľvek relevantných médií, mediálna podpora sponzorovaných športovcov a tak ďalej.

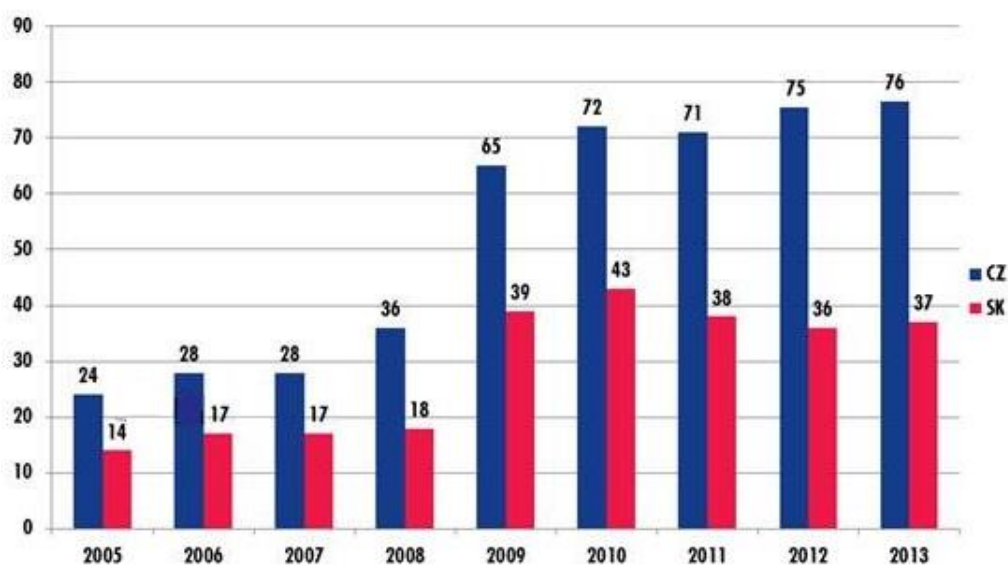
Digitálne oddelenie – má na starosti primárne správu a údržbu lokálnych webových stránok a účtov na rôznych sociálnych sieťach, a okrem iného dizajn billboardov, reklám, plagátov a podobne.

Oddelenie kultúry – tím, ktorý v poslednom období s rastom podpory kultúrnych aktivít spoločnosti XY s.r.o. naberá na dôležitosti. Realizuje kultúrne podujatia firmy, podporuje hudobné festivaly, komunikuje s lokálnymi umelcami z oblasti hudby, filmu, umenia a tak ďalej.

Oddelenie značky – je kľúčovým tímom celého marketingového oddelenia. Zodpovedá za akúkoľvek komunikáciu značky, za všetky reklamné kampane realizované v krajine na podporu ako značky samotnej, tak na podporu jednotlivých aktivít iných oddelení v rámci marketingu. Komunikuje s lokálnou reklamnou agentúrou, ktorú využíva najmä na strategické plánovanie kampaní a na výber vhodných mediálnych typov. (Interné dokumenty spoločnosti XY, s.r.o., 2015)

5.3.1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY s.r.o

Na obrázku (Obr. 10) je zobrazený vývoj počtu zamestnancov v slovenskej a taktiež v českej spoločnosti XY s.r.o.



Obr. 10. Vývoj počtu zamestnancov v slovenskej a českej pobočke spoločnosti XY (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)

Ako môžeme na obrázku (Obr. 10) vidieť, počty zamestnancov v slovenskej a českej pobočke spoločnosti XY sa v posledných rokoch zvyšovali. V roku 2005 pracovalo v slovenskej pobočke 14 zamestnancov, o štyri roky neskôr, teda v roku 2009 to bolo už 39 zamestnancov, čo predstavuje nárast o 178 %. Od roku 2009 je zmena nepatrná, rozdiel je iba v dvoch zamestnancoch. Čo sa týka českej pobočky, tam oproti Slovensku pracuje zhruba raz toľko zamestnancov. V roku 2005 tam pracovalo 24 zamestnancov a v roku 2013 až 76 zamestnancov, čo predstavuje nárast o 216 %.

5.4 Predstavenie produktového portfólia značky XY na Slovensku

Manažment spoločnosti XY s.r.o. vyslovil požiadavku geografickej segmentácie – a to len na oblasť Slovenska. Preto budú ďalej uvedené a prezentované analýzy rozoberané iba pre územie Slovenska.

Spoločnosť XY s.r.o. vyrába štyri hlavné produkty a tými sú (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015): XY Energetický nápoj, XY Bez cukru, XY Edície a XY Kola.

V regáloch tiež môžeme nájsť **XY Energetický šot**, čo je koncentrovaná nesýtená verzia energetického nápoja XY v 60 ml fľaštičke, s rovnakými funkčnými benefitmi ako má XY Energetický nápoj v 250 ml verzii. Na rozdiel od plechovky je nechladený a nesýtený. Je vhodný pre športovcov pre jeho spratnosť a pre šoférov, pre jeho menšiu močopudnosť. Je praktickejší, pretože sa dá späťne uzavrieť uzáverom a nachádza sa v plastovej nádobke.

5.4.1 XY Energetický nápoj

„XY Energy Drink je funkčný nápoj, ktorý vám dáva krídla vždy, keď ich potrebujete.“ (Oficiálny web značky XY, 2015)

Je to nealkoholický nápoj, ktorý je sýtený a podáva sa chladený. Existuje vo viacerých objemových vyhotoveniach, a to: 250 ml, 355 ml, 473 ml.

Firma sa musela prispôbiť požiadavkám trhu a zaviedla nápoj v plastovej fľaši, ktorá má objem 330 ml. Je to totožný nápoj s nápojom v plechovke, ibaže má výhodu opätovnej uzatvárateľnosti a iného uskladnenia.

Na základe uskutočnených výskumov XY plní tieto funkcie: zvyšuje výkonnosť, zlepšuje koncentráciu a rýchlosť reakcie, zvyšuje bdelosť, stimuluje metabolizmus a pomáha ľuďom cítiť sa energetickejšie. Zloženie: kofeín + taurín + vitamíny skupiny B + sacharózu a glukózu + pramenistú vodu z Álp. (Oficiálny web značky XY, 2015)

5.4.2 XY Bez cukru

V tejto variante nápoja je sacharóza a glukóza nahradená umelými sladidlami acesulfámom draselným a aspartámom. Inak má rovnaké zloženie a údajne prináša aj rovnaké benefity, ako variant s cukrom, s výnimkou zvýšenia fyzickej vytrvalosti. Cieľovou skupinou pre tento nápoj sú ľudia, pre ktorých je konzumovanie cukru problémom, pre osoby pracujúce v kanceláriách a mladé ženy. (Oficiálny web značky XY, 2015)

5.4.3 XY Edície

Firma XY ponúka aj ochutené varianty tohto energetického nápoja a to v troch špecifických príchuťach: brusnica, limetka a čučoriedka. Ich heslom je: „Rovnaký účinok – Iná chuť.“ Novinkou pre rok 2015 je nová príchuť – tropické ovocie. (Oficiálny web značky XY, 2015)

5.4.4 XY Kola

Do portfólia patrí aj výrobok XY Kola (v objeme 355 ml), ktorý je mylne vnímaný ako zmiešaný XY Energetický nápoj s kolovým nápojom, avšak je to úplne typická kola, bez energetického nápoja. Je výnimočná tým, že sa vyrába podľa pôvodných receptúr výroby kolového nápoja (prvá receptúra, ktorú používala napríklad aj Coca-Cola, ktorá upravila receptúru na sladšiu s používaním umelých látok), kde ingrediencie sú výhradne prírodné. (Oficiálny web značky XY, 2015)

6 Hlavní konkurenti společnosti XY s.r.o. na Slovensku a ich charakteristiky

V momentálnom období je konzumácia energetických nápojov veľmi populárna, či už z dôvodu funkčných vlastností týchto produktov, alebo z dôvodu osviežujúceho účinku, vďaka ktorému zamieňajú spotrebitelia klasické kolové alebo iné nealkoholické nápoje práve za tie energetické. Tento fakt spôsobuje, že na trhu je obrovské množstvo takýchto produktov rôznych značiek.

Medzi hlavných konkurentov spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku patria ostatní výrobcovia energetických nápojov: Monster Energy, Big Shock!, Semtex a Hell.

Za vedľajšiu konkurenciu sa považujú výrobcovia iných povzbudzujúcich produktov ako je káva, zelený a čierny čaj, rôzne energetické tablety či dokonca čokoládové tyčinky.

6.1 Monster Energy

Monster Energy je energetický nápoj vyrábaný v Kalifornii firmou Monster Beverage Corp. Tento nápoj sa predáva aj na Slovensku a v Českej republike. Je najpredávanejším energetickým nápojom v USA a druhý na svete po XY. Monster je jedným z hlavných sponzorov svetového motokrosu a tiež tímu Formuly 1 Mercedes GP. Na Slovensku je distribuovaný spoločnosťou Coca-Cola od roku 2010. Je známy pre typické logo „vydrapanutého“ písmena M. V rámci svojej komunikácie so zákazníkmi používa značka Monster známe portfólio nástrojov, ktorú je do veľkej miery podobné komunikácii značky XY, a to hlavne v oblasti športových aktivít a rôznych podujatí a tiež v sponzoringu športovcov.

Táto značky ponúka niekoľko druhov energetického nápoja, konkrétne Monster Energy (klasický energetický nápoj), Monster Ripper Energy Juice (energetický nápoj s exotickou príchuťou), Monster Khaos Energy Juice (energetický nápoj so zmesou ovocných príchuťí) a Monster Lo-Carb Energy (energetický nápoj s nízkym obsahom cukru). Tieto produkty sú v Českej republike dostupné v plechovkách s objemom 500ml. (Monsterenergy, ©2015)

V porovnaní s energetickým nápojom XY je Monster Energy lacnejšia varianta, ale je drahší oproti energetickému nápoju Big Shock!.

Na obrázku (Obr. 11) sú znázornené druhy energetického nápoja Monster Energy.



Obr. 11. Druhy nápoja Monster Energy (Monstereenergy, ©2015)

6.2 Big Shock!

Energetický nápoj Big Shock! vyrába česká firma Al-Namura od roku 2003, kedy ho uviedla na trh. Tento energetický nápoj bol širokou verejnosťou veľmi pozitívne prijatý a v súčasnej dobe zaujíma pozíciu č. 2 na českom trhu. Počas svojej histórie prešiel Big Shock! inovatívnym vývojom. Portfólio sa rozšírilo o rad príchuť a vznikla tiež, dnes už obľúbená energetická tyčinka. Zaujímavý je aj vývoj dizajnu plechoviek a marketingu všeobecne. Dnes sme už zvyknutí vídať logo Big Shock! na mnohých akciách kultúrneho a športového charakteru a samozrejme aj v médiách. (Al-Namura, ©2015)

Big Shock! je vyrábaný priamo v Českej republike a má pod sebou širšie portfólio produktov rôznych príchuť a veľkostí: klasický energetický nápoj Big Shock! Originál, sýtený Big Shock! Gold, Big Shock! Bitter s horkou príchuťou, pomarančový Big Shock! Orange, exotický Big Shock! Exotic, Big Shock! Light bez cukru, Big Shock! sójové energetické tyčinky a najnovším produktom v portfóliu je Big Shock! Cola energy.

Produkty sú dostupné vo verziách od 250 ml veľkých plechoviek, až po litrové PET fľaše. Najčastejšie sú však plechovky s objemom 500 ml. Produkty Big Shock patria do nižšej cenovej kategórie v pomere objem – cena. (Bigshock, ©2013-2015)

Ako tento energetický nápoj vyzerá je zobrazené na obrázku (Obr. 12).



Obr. 12. Energetické nápoje
Big Shock! (Bigshock,
©2013-2015)

6.3 Semtex

Semtex bol predstavený v roku 1995 spoločnosťou PINELLI, spol. s r.o. Táto firma bola výrobcom tohto nápoja až do apríla 2011, kedy túto firmu odkúpila spoločnosť Kofola a stala sa tak novým výrobcom energetických nápojov Semtex. Firma Kofola je najväčším výrobcom nealkoholických nápojov v Českej republike. Tento nápoj obsahuje najvyššie možné povolené hodnoty kofeínu, taurínu, niacínu a mimo tieto látky obsahuje i cukry, bielkoviny a vitamíny. Semtex sa vyrába v dvoch rôznych veľkostiach (250 ml plechovke a 500 ml plechovke) a v piatich variantách: Semtex – nesýtená varianta, Semtex Crazy – sýtená varianta, Semtex Cool – sýtená varianta, ktorá farbí jazyk na zelenú farbu, Semtex Champagne – sýtená varianta s príchuťou šampanského a Semtex Cactus – nesýtená varianta s kyslou príchuťou. (Semtexculture, ©2015)

Na obrázku (Obr. 13) je vyobrazený vzhľad plechoviek Semtex.



Obr. 13. Energetické nápoje Semtex (Semtexculture, ©2015)

6.4 Hell

Hell začínal s cukrovinkami a rôznymi produktmi až prišiel nápad na energetický nápoj. Ten predčil ostatné produkty tak rýchlo, že už nemalo zmysel predávať čokoľvek iné. Prešiel čisto iba na tento produkt a v roku 2006 sa stal lídrom na trhu v Maďarsku a dominantným konkurentom na medzinárodných trhoch počas troch rokov. Táto firma má novo-vybudovaný výrobný závod v Maďarsku v meste Szikszó o rozlohe 104000 m², v ktorom sa spustila výroba v roku 2011. Hell Energy je tiež jeden z najviac prudko sa vyvíjajúcich značiek, o čom svedčí jeho krátka cesta k úspechu. Momentálne je dostupný vo viac ako 30 krajinách. Táto firma ponúka energetický nápoj v plechovkách objemu 250 ml a 500ml a v PET fľaši s objemom 0,33 ml. Dostupné sú rôzne príchute tohto nápoja: Hell energetický nápoj klasický, Hell Strong Red Grape, Hell Strong Apple, Hell Strong Cola, Hell Zero, a limitované edície Hell Ice Cool a Hell Summer Cool. (Hell energy drink, ©2015)

Obrázok (Obr. 14) ilustruje energetický nápoj Hell.



Obr. 14. Energetické nápoje Hell (Hell energy drink, ©2015)

6.5 Benchmarking produktov

V tabuľke (Tab. 1) sú uvedení štyria najväčší konkurenti spoločnosti XY s.r.o. na trhu energetických nápojov na území Slovenska, a to Monster, Big Shock!, Semtex a Hell. Konkurenčné produkty boli porovnávané s XY energetickým nápojom v objeme 250 ml. Výrobky boli hodnotené pomocou štyroch kritérií na stupnici od 1 do 10 bodov, kde 10 bodov predstavuje najlepšie hodnotenie. Vzhľadom k tomu, že sa nevyrábajú všetky

v rovnako veľkom objeme, pre objektívne porovnanie bola cena prepočítaná na 1 liter nápoja.

Tab. 1. Benchmarking produktov (Vlastné spracovanie a webové stránky produktov)

KRITÉRIÁ	PRODUKTY				
	XY energetický nápoj	Monster	Big Shock!	Semtex	Hell
Chuť	9	5	7	8	8
Počet príchutí	6	8	6	6	8
Jednotková cena (1liter)	5	8	9	7	10
Vzhľad plechovky	8	5	6	8	4
Povedomie o značke	10	9	6	7	6
SÚČET BODOV	38	35	34	36	36

6.5.1 Záver benchmarkingu produktov

V benchmarkingu si najlepšie viedol XY energetický nápoj, hlavne vďaka 10 bodom za povedomie o značke a chuti produktu. Naopak jeho najväčšou slabinou je práve cena produktu. Na druhom mieste skončili energetické nápoje Hell a Semtex, ktoré dosiahli rovnaký počet bodov. Najväčšou výhodou nápoja Hell je jeho nízka cena a u produktu Semtex je to zas pekný farebný vzhľad plechovky. Obidva produkty majú menej bodov za povedomie o značke, pretože nie sú až tak známe ako napríklad XY alebo Monster. Na tretej priečke sa v benchmarkingu umiestnil Monster, ktorý získal veľa bodov za povedomie o značke, ale najmenej za jeho chuť a tiež vzhľad plechovky, ktorá je tmavá a neatraktívna.

Na poslednom mieste skončil Big Shock!. Síce je jeho cena veľmi prijateľná, ale neponúka zákazníčkovi nič originálne ani čo sa týka vzhľadu plechovky, ani chuti produktu.

7 ĎALŠIE ANALÝZY KONKURENCIE

Ako je uvedené v teoretickej časti, za analýzy konkurencie som volila nasledovné: Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl, analýzu PESTE, analýzu SWOT a matice IFE, EFE a IE.

7.1 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Porterova analýza odhaľuje päť konkurenčných síl pôsobiacich na spoločnosť XY s.r.o.

7.1.1 Sila konkurencie v odvetví

Na Slovenskom trhu je naozaj veľmi veľké množstvo energetických nápojov rôznych značiek od rôznych výrobcov. Sú to energetické nápoje od veľkých svetových spoločností, menších svetových spoločností, nápoje od menších domácich slovenských alebo českých výrobcov až po energetické nápoje, ktoré spadajú pod obchodné reťazce, ako napríklad Tesco Value Energetický nápoj. V predchádzajúcej kapitole boli ako štyri najväčší konkurenti spoločnosti XY s.r.o. vyberaní: energetický nápoj Monster, Big Shock!, Semtex a Hell. V prípade Monsteru a Hellu už nejde iba o konkurenciu, čo sa týka produktu, ale aj o ostatné aktivity týchto firiem. Spoločnosť Monster Energy, sa čoraz viac objavuje na rôznych športových akciách. Sám síce podujatia neorganizuje, ale podporuje mnoho extrémnych športových podujatí. Podobne to platí aj pri značke Hell, čo ale na Slovensku ešte dosť vidno nie je, ale v iných štátoch áno.

7.1.2 Sila novo vstupujúcich konkurentov

Vstupovať na trh energetických nápojov, kde už je tak veľa produktov ako v skutočnosti je, podľa môjho názoru nie je najlepšie rozhodnutie. Nejde len o počet producentov, ale o to, aké zázemie už majú vytvorené. Vstupovať na trh, kde už je spoločnosť XY s.r.o., Monster Energy a iné, je riskantné. Nový konkurent by musel prísť s nejakým naozaj výnimočným a zaujímavým produktom aby zákazníkov zaujal a aby to bolo pre nich niečo nové, nepoznané.

7.1.3 Pôsobenie substitučných produktov – náhradiek

Pôsobenie substitútov, či náhradiek je v tomto odvetví naozaj veľké. Za najväčší substitút je považovaná káva. Ďalšími substitútmi, ktoré môžu nahradzovať energetické nápoje, sú

rôzne energetické tyčinky, hroznový cukor, rôzne čaje, ktoré dodávajú energiu (napríklad zelený a čierny), ale za substitút sa dá považovať aj obyčajná čistá voda.

Potom záleží už na každom zákazníkovi ako sa rozhodne, či si dá radšej energetický nápoj alebo nejakú inú náhradu. Vo veľa prípadoch záleží od situácie, v ktorej energiu potrebuje.

7.1.4 Vyjednávacia sila zákazníkov (odberateľov)

Odberateľov, teda zákazníkov spoločnosti XY s.r.o., môžeme rozdeliť do dvoch skupín – na súkromnú a firemnú klientelu.

Za **súkromného zákazníka** sa považuje človek, ktorý príde na nejakú spoločenskú, športovú či kultúrnu akciu organizovanú buď spoločnosťou XY s.r.o., alebo jednoducho hocikým iným, kde sa nachádza takzvaný XY stan, a tam si produkt zakúpi.

Medzi **firemných zákazníkov** patria takmer všetky obchodné reťazce (veľkoobchody, maloobchody, hypermarkety, supermarkety) na Slovensku, ako napríklad Billa, Tesco, Kaufland, Carrefour a tak ďalej, okrem spoločnosti Lidl. Ďalej do tejto skupiny patria veľkosklady, ako napríklad Konrad a Italmarket.

V oblasti sily kupujúcich je potrebné sa pýtať na to, nakoľko je váš produkt unikátny, nakoľko a v akom množstve sú na trhu dostupné jeho substitúty, nakoľko sú zákazníci informovaní o konkurenčných ponukách a tak ďalej.

Našťastie pre spoločnosť XY s.r.o., má táto firma už vychovaných verných zákazníkov, ktorí sú oddaní značke a sú opakovanými spotrebiteľmi, ktorí si kupujú ich produkt jednoducho z presvedčenia.

7.1.5 Vyjednávacia sila dodávateľov

V prípade spoločnosti XY s.r.o. sa nedá hovoriť o významnej vyjednávacej sile dodávateľov. Ako jediný dodávateľ produktu je rakúska materská spoločnosť XY GmbH.

Spoločnosť XY má však veľmi veľa iných dodávateľov, ktorý firme XY s.r.o. dodávajú napríklad telekomunikačné služby (Slovak Telekom a.s.), autá (Volkswagen Slovakia a.s.), reklamný materiál (Puma Slovakia s.r.o.) a tak ďalej.

Vzhľadom k veľkému počtu dodávateľov na trhu, nehrozí vplyv vyjednávania týchto poskytovateľov.

7.1.6 Záver Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl

Sila konkurencie v odvetví pôsobí na podnik silno, pretože na slovenskom trhu je naozaj veľmi veľké množstvo energetických nápojov rôznych značiek od rôznych výrobcov. To sa nedá povedať o sile novo vstupujúcich konkurentov na trh práve preto, že na trhu už existujú veľmi silní jedinci, ktorých len tak hocičo neohrozí. Zato pôsobenie substitútov, či náhradiek je v tomto odvetví naozaj veľké. Za najväčší substitút je považovaná káva, ktorá je u populácie veľmi obľúbeným nápojom. Vyjednávacia sila zákazníkov pôsobí slabo, zákazníkov je dostatok a každý si dokáže uspokojiť svoje potreby. V prípade spoločnosti XY s.r.o. sa nedá hovoriť o významnej vyjednávacej sile dodávateľov, pretože ich je veľa a preto nehrozí vplyv vyjednávania týchto poskytovateľov.

7.2 PESTE analýza

Analýza PESTE obsahuje faktory makroprostredia, a to politicko-právne a legislatívne faktory, ekonomické, sociálne, technické a technologické, a nesmú chýbať ani environmentálne a ekologické faktory.

7.2.1 Politické, právne a legislatívne faktory

Odkedy bola Slovenská republika založená má už jedenástu vládu, preto môžeme konštatovať, že vláda v krajine je pomerne nestabilná. Významné zmeny pre politické aj legislatívne nariadenia na Slovensku nastali v roku 2004, kedy táto krajina vstúpila do Európskej únie a spolu so vstupom musela tiež začať rešpektovať nové zákony, pravidlá a smernice stanovené Európskym parlamentom. Prvou dôležitou zmenou bolo uzákonenie Eura ako národnej meny, čo podnikom v krajine uľahčilo realizáciu obchodov v rámci Európskej únie. Medzi základné zákony, ktorými sa podniky na území Slovenskej republiky musia riadiť patria:

- **daňové zákony** (Zákon č. 595/2003 Zb.. o dani z príjmov, Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty, Zákon č. 554/2003 Zb. o dani z prevodu a prechodu nehnuteľností).
- **zákony upravujúce podnikanie** (Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník, Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní, Zákon č. 40/1964 Zb., občiansky zákonník).
- **zákony upravujúce pracovno-právne vzťahy** (Zákon č. 311/2001 Zb., zákonník práce).

- *ekologické zákony* (Zákon č. 543/2002 Zb., o ochrane prírody a krajiny).
- *Zákon* č. 431/2002 Zb., *o účtovníctve*.

Vo viacerých štátoch sú zo zákona stanovené obmedzenia čo sa týka používania kofeínu a taurínu v nápojoch, ako množstvo kofeínu v plechovke a tiež sú diskutované a regulované otázky o veku spotrebiteľa. Podľa môjho názoru by mali byť stanovené vekové hranice, čo sa týka konzumácie energetických nápojov, na celom svete.

7.2.2 Ekonomické faktory

Najvýznamnejším faktorom, ktorý ovplyvnil výkonnosť ekonomík viacerých štátov v posledných rokoch bola ekonomická kríza, ktorá vypukla v roku 2009. Podľa Róberta Kubičku, vtedajšieho riaditeľa marketingu firmy pre Česko a Slovensko, sa kríza spoločnosti XY s.r.o. dotkla iba veľmi okrajovo. V regióne sa plnili každoročné ambiciózne plány aj počas celosvetovej krízy. Produkt XY vznikol s cieľom dodávať ľuďom energiu počas nadmernej fyzickej a psychickej záťaže a táto potreba tu je aj v období krízy. (Gašparovič, 2009)

Ďalším ekonomickým faktorom, ktorý bezpodmienečne na podniky pôsobí je nezamestnanosť. Na Slovensku miera nezamestnanosti v januári 2015 dosiahla 12,5 percenta a v porovnaní s decembrom sa nezmenila. Medziročne však klesla, keďže v januári 2014 dosiahla hodnotu 13,9 percenta. Miera nezamestnanosti na Slovensku síce oproti minulému roku klesla, ale stále je vyššia ako priemer Európskej Únie. V tomto prípade cena produktu nehrá spoločnosti XY s.r.o. do karát. Produkt XY nikdy nepatrí do lacných produktov, práveže patrí medzi najdrahšie. Ale aj napriek tejto skutočnosti na trhu stále dominuje. (SITA, ©2015)

7.2.3 Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory pôsobiace na spoločnosť XY s.r.o. v dnešnej dobe patrí:

- Trend zdravej výživy a životosprávy, čo spôsobuje, že čoraz viac ľudí siahajú po iných, zdravších produktoch dodávajúcich energiu (napríklad zelený čaj), ako po energetických nápojoch.
- Spoločnosť, kde je stres a vysoká únava: tento faktor na spoločnosť XY s.r.o. pôsobí pozitívne, pretože keď sú ľudia unavení, tak hľadajú spôsoby ako si dobiť energiu a na to je tu práve energetický nápoj XY.
- Negatívny dopad na zdravie pri konzumácii kofeínu a taurínu: tento faktor pôsobí na spoločnosť XY s.r.o. negatívne, pretože odrádza ľudí od kúpy tohto produktu.

Produkt energetický nápoj XY je prioritne určený pre mladých aktívnych ľudí, športovcov, ľudí pracujúcich do neskorých večerov a tiež šoférov, pretože XY je ideálne palivo pre tých, ktorí najazdia veľa kilometrov.

Demografické faktory: energetický nápoj XY ponúkajú takmer všetky potravinové veľkoobchody a maloobchody na Slovensku a tiež veľmi veľa súkromných kaviarní, nočných podnikov, gastro zariadení, čerpacích staníc a podobne. To znamená, že je pre spotrebiteľa dostupný dá sa povedať stále a všade.

Kultúrne faktory: ľudia (potenciálni zákazníci) neustále vyhľadávajú zábavu, akcie, chcú sa kultúrne vyžiť. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť XY organizuje veľa športových a kultúrnych podujatí, určených pre širokú verejnosť. Napríklad spomeniem akciu XY Art of can (Umenie z plechovky), výstavu najkreatívnejších diel vytvorených z plechoviek tohto energetického nápoja, ktorá sa konala ako v rôznych svetových metropolách, tak aj v hlavnom meste Slovenskej republiky – v Bratislave.

7.2.4 Technické a technologické faktory

Spoločnosť XY s.r.o. má samozrejme oficiálny web s atraktívnou grafikou, kde je veľké množstvo informácií, hlavne o činnostiach tejto spoločnosti, jej aktivitách a podujatiach, ale zato tam nie je dostatok informácií o spoločnosti ako takej, o jej histórii, začiatkoch a o tom ako a kedy vznikla slovenská pobočka tejto spoločnosti. V dnešnom svete, v ktorom sú populárne sociálne siete, nesmú chýbať vytvorené kontá na týchto sieťach a tie samozrejme nechýbajú ani v spoločnosti XY. Takisto prítomnosť tejto značky nechýba ani v médiách, s ktorými úzko spolupracuje.

Spoločnosť XY s.r.o. sa snaží zefektívniť svoju výrobu a zdokonaľuje sa aj v technickej oblasti.

Výroba systémom Wall-to-Wall: šetrí zdroje vďaka krátkej vzdialenosti. Okrem využívania 80 % energie z obnoviteľných zdrojov, spoločnosť XY s.r.o. zaviedla výrobu systémom „Wall-to-Wall“, vďaka ktorému sa každoročne ušetrí viac ako 6641 ton CO₂ emisií. To znamená, že plechovky sú vyrobené a naplnené na rovnakom mieste – čo pomáha šetriť mnoho kilometrov dopravy. Keďže nemusia prepravovať prázdne plechovky do plniacej výroby, výrazne znižujú uhlíkovú stopu.

Inteligentná doprava: energetický nápoj XY je prepravovaný na miesta určenia najmä železničnou a lodnou dopravou. Cestnú nákladnú dopravu využívajú len v prípade, ak je to

absolútne nevyhnutné. Keďže ich plechovky sú tvarovo kompaktné a ľahké, ich prepravné balenie je efektívnejšie ako PET alebo sklenené fľaše. (Oficiálny web spoločnosti XY, 2015)

7.2.5 Ekologické a environmentálne faktory

V dnešnej dobe sú čoraz viac požadovanejšie ekologickejšie postupy pri výrobe výrobkov a používanie nezávadných materiálov voči matke prírode. Ako bolo spomenuté v legislatívnych faktoroch, aj v našej krajine existujú ekologické zákony (Zákon č. 543/2002 Zb., o ochrane prírody a krajiny).

Samozrejme, výroba energetického nápoja XY a globálna distribúcia potrebuje energiu a tým vplýva na životné prostredie. Spoločnosť XY s.r.o. si je veľmi dobre vedomá svojej zodpovednosti za životné prostredie a neustále sa usiluje o jej zlepšenie.

Jeho plechovky sú ľahké a 100 % recyklovateľné. Recyklácia jednej plechovky spotrebuje o 95 % menej energie, ako výroba novej. Spoločnosť XY s.r.o. spravila uvedomelé rozhodnutie a používa hliníkové plechovky, ktoré vážia o 60 % menej ako pred niekoľkými rokmi. Celý obal je plne recyklovateľný bez straty kvality. (Oficiálny web spoločnosti XY, 2015)

Efektívne chladenie: vďaka svojmu prírodnému chladivu, sú EKO-chladiace boxy výrazne šetrnejšie k životnému prostrediu ako bežné chladničky a spotrebujú o 45 % menej energie. Použitie EKO-chladiacich boxov a chladiacich látok je účinný spôsob ako znížiť dopad skleníkového efektu a to je dôvod, prečo sa spoločnosť XY s.r.o. do budúcnosti zaviazala k distribúcii EKO-chladiacich boxov, kdekoľvek to miestna infraštruktúra dovoľuje. (Oficiálny web spoločnosti XY, 2015)

7.2.6 Záver PESTE analýzy

Na záver PESTE analýzy bola zhotovená tabuľka (Tab. 2), v ktorej boli priradené jednotlivým faktorom rôzne hodnoty dôležitosti v rozmedzí 1 až 5, pričom 1 predstavuje najmenšiu dôležitosť pre spoločnosť XY s.r.o. a 5 najväčšiu dôležitosť. Takisto sa v tabuľke (Tab. 2) nachádza, aký majú konkrétne faktory trend (rastúci mierne rastúci alebo klesajúci) a aký to má na spoločnosť XY s.r.o. dopad.

Tab. 2. Analýza PESTE (Vlastné spracovanie)

FAKTORY	DŮLEŽITOST'	TREND	DOPAD
Politické, právné a legislatívne	3	Mierne rastúci	Neustále zmeny v zákonoch spôsobujú nezrovnalosti, manažment spoločnosti XY s.r.o. musí zákony, normy a ustanovenia dodržiavať.
Ekonomické	4	Klesajúci	Finančná kríza ovplyvňuje výkonnosť ekonomík.
Sociálne	5	Rastúci	Ľudia vyhľadávajú spoločenské akcie, čo spôsobuje väčšiu návštevnosť akcií organizovaných spoločnosťou XY s.r.o.
Technické a technologické	4	Mierne rastúci	Investície do nového efektívnejšieho výrobného systému „Wall-to-Wall“.
Ekologické a environmentálne	4	Rastúci	Zlepšenie plechoviek znížením hmotnosti o 60 % oproti minulosti, zavedenie EKO-chladiacich boxov.

7.3 SWOT analýza spoločnosti XY s.r.o.

V nasledujúcej subkapitole bude predstavená SWOT analýza, ktorá pomáha definovať vedľa silných a slabých stránok spoločnosti XY s.r.o. aj príležitosti, ktoré sa spoločnosti XY s.r.o. môžu naskytnúť a ohrozenia, ktorým môže v podnikaní čeliť. SWOT analýzu vzťahnem na aktuálne pôsobenie značky a pokúsím sa definovať budúce ohrozenia a príležitosti značky XY. SWOT analýza spoločnosti XY s.r.o. bola zostavená na základe poznatkov, ktoré som získala z vlastného pozorovania v spoločnosti XY s.r.o. a z interných zdrojov spoločnosti XY s.r.o.

7.3.1 Silné stránky spoločnosti XY s.r.o.

Medzi silné stránky spoločnosti XY s.r.o. môžeme napríklad zaradiť:

- Popularita, vybudovaný imidž a značka, ktorú pozná takmer každý.

- Silná zákaznická komunita, ktorá je verná značke.
- Prvenstvo či vo svete, tak aj na Slovensku.
- Vysoká kvalita produktov.
- Kreatívny a dynamický kolektív.
- Pekný dizajn a nezameniteľné logo.
- Využívanie veľkého rozpočtu (až 30 % zo zisku) na marketing.
- Akcie, ktoré spoločnosť XY s.r.o. organizuje sú populárne, obľúbené a majú vysokú návštevnosť.
- Podporuje najlepších športovcov krajiny (Peter Sagan, Filip Polc).

7.3.2 Slabé stránky spoločnosti XY s.r.o.

Medzi slabé stránky spoločnosti XY s.r.o. môžeme napríklad zaradiť:

- Vysoká cena.
- Slabé produktové portfólio, málo príchuťí.
- Špecifická chuť nápoja, ktorá nemusí vyhovovať každému.
- Webová stránka obsahuje málo informácií o spoločnosti XY s.r.o.
- Žiadny spôsob merania efektivity „sampling“ tímu, ktorého úlohou je podpora predaja.
- Príliš široké portfólio aktivít môže mať v konečnom dôsledku negatívny efekt na spotrebiteľa (aj keď neúmyselne), pretože ten v spleti komunikačných impulzov stráca prehľad.

7.3.3 Príležitosti spoločnosti XY s.r.o.

Medzi príležitosťami, ktoré by spoločnosť XY s.r.o. mohla mať, môžeme napríklad zaradiť:

- Trend rastúcej spotreby energetických nápojov na Slovensku a celkový trend konzumácie energetických nápojov obzvlášť v mladých vekových skupinách.
- Všeobecný rast záujmu o športy podporované práve značkami energetických nápojov (mnohé z týchto športov sa stávajú oficiálnymi olympijskými disciplínami).
- Rastúci trend vzniku nových hudobných festivalov a iných spoločenských podujatí, na ktorých energetické nápoje nesmi chýbať.
- Špecifická lojálna skupina spotrebiteľov značky XY si vo veľkej miere zakladá na vlastnom imidži, preto volí práve tento nápoj, a zároveň má táto skupina tendenciu

mať na svoje okolie veľký vplyv a môže tak na ostatných pôsobiť ako „influencer“ (človek, ktorý rozširuje trendy, ovplyvňuje vnímanie a následné nákupné správanie ľudí, ktorí sa obvykle združujú v jeho okolí).

- Pozitívne hospodárske výsledky spoločnosti XY GmbH ako celku umožňujú investovať do vlastných ľudských zdrojov, výskumu a vývoja nových konceptov a komunikačných aktivít.
- Zvyšovanie počtu študentov vysokých škôl, ktorí sú práve cieľovou skupinou pre produkty spoločnosti XY s.r.o.

7.3.4 Hrozby spoločnosti XY s.r.o.

Medzi hrozby, ktoré by na spoločnosť XY s.r.o. mohli pôsobiť, môžeme napríklad zaradiť:

- Na trh sa stále dostávajú lacné náhrady a kópie.
- Rastúci trend zdravého životného štýlu.
- Obsahuje cukor (poprípade umelé sladidlá), čo je v tejto dobe „nemoderné“.
- Zmienky v médiách o tom, že energetické nápoje negatívne vplyvajú na zdravie.
- Chuťová podobnosť s konkurenčnými produktmi.
- Diskreditácia spoločnosti XY s.r.o. (správa o tom, že XY Kola obsahuje drogu kokain).
- Riziko úrazu na niektorej adrenalínovej akcii môže mať za následok spájanie si rizika so značkou XY.

7.3.5 Záver SWOT analýzy

Medzi silné stránky spoločnosti XY s.r.o. patrí najmä to, že je spoločnosť XY s.r.o. veľmi populárna, má vybudovaný imidž a značku, ktorú pozná takmer každý. Tiež je dôležité to, že má vybudovanú silnú zákaznícku komunitu, ktorá je verná značke. Naopak slabými stránkami sú vysoká cena produktu, slabé produktové portfólio, ktoré má málo príchuťí a môže tam patriť aj špecifická chuť nápoja, ktorá nemusí vyhovovať každému.

Príležitosťami spoločnosti XY s.r.o. môže byť všeobecný rast záujmu ľudí o športy, ktoré sú podporované práve značkami energetických nápojov, alebo tiež aj rastúci trend vzniku nových spoločenských podujatí ako sú napríklad hudobné festivaly, na ktorých samozrejme energetické nápoje nesmú chýbať. Najväčšou hrozbou je pre spoločnosť XY s.r.o. rastúci trend zdravého životného štýlu, do ktorého energetické nápoje nepatria a hrozbou je

tiež chuťová podobnosť s konkurenčnými produktmi, ktoré sú väčšinou lacnejšie ako produkty spoločnosti XY s.r.o.

7.4 Matice IFE, EFE a IE

V tejto subkapitole sa nachádzajú matice IFE, EFE a IE, ktoré vychádzajú z analýzy SWOT spoločnosti XY s.r.o.

7.4.1 IFE matica

Ku spracovaniu IFE matice (Tab. 3) je potreba využiť slabé a silné stránky zahrnuté v SWOT analýze spoločnosti XY s.r.o. Zo silných a slabých stránok bol vybraný rovnaký počet faktorov, a to päť.

Tab. 3. IFE matica (Vlastné spracovanie)

Faktory	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené skóre
SILNÉ STRÁNKY			
Zákaznícka komunita	0,10	4	0,40
Vysoká kvalita produktov	0,08	4	0,32
Populárne a obľúbené akcie	0,07	3	0,21
Silná značka a imidž	0,20	4	0,80
Kreatívny a dynamický kolektív	0,06	3	0,18
SLABÉ STRÁNKY			
Vysoká cena	0,20	1	0,20
Slabé produktové portfólio	0,10	1	0,10
Špecifická chuť nápoja	0,03	2	0,06
Málo informácií na webe	0,08	2	0,16
Žiadny spôsob merania efektivity „sampling“ tímu	0,08	1	0,08
CELKOM	1,00	-	2,51

7.4.2 EFE matica

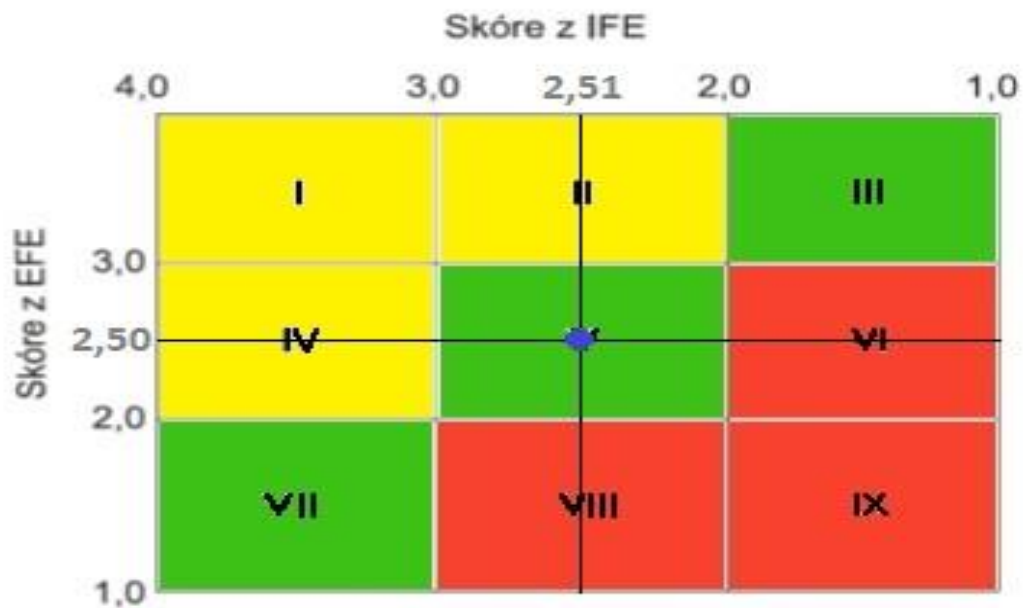
Ku spracovaniu EFE matice (Tab. 4) je potreba použiť príležitosti a hrozby spoločnosti XY s.r.o. Z každého bolo vybraných päť faktorov.

Tab. 4. EFE matica (Vlastné spracovanie)

Faktory	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené skóre
PRÍLEŽITOSTI			
Trend rastúcej spotreby energetických nápojov	0,15	4	0,60
Vznik nových spoločenských udalostí (festivalov)	0,13	4	0,52
Pôsobenie „influencerov“	0,07	3	0,21
Rast záujmu ľudí o športy	0,07	3	0,21
Zvyšovanie počtu študentov vysokých škôl	0,10	4	0,40
HROZBY			
Riziká negatívneho vplyvu na zdravie	0,10	1	0,10
Podobnosť chuti s konkurenciou	0,03	2	0,06
Obsah cukru	0,10	1	0,10
Rastúci trend zdravého životného štýlu	0,20	1	0,20
Lacné náhrady a kópie	0,05	2	0,10
CELKOM	1,00	-	2,50

7.4.3 IE matica

Následne boli výsledky z matíc IFE a EFE zakreslené do matice IE, ktorá je prezentovaná na obrázku (Obr. 15).



Obr. 15. IE matica s výsledkom (Pošvář, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88)

Situácia spoločnosti XY sa nachádza v poli číslo V, ktoré znamená udržanie a posilnenie. Odporúča sa prenikanie na trh a vývoj nových výrobkov.

7.4.4 Záver matice IFE, EFE a IE

Výsledok IFE matice v tabuľke (Tab. 3) napovedá o priemernej internej sile podniku. Spoločnosť XY s.r.o. je na tom teda z tohto hľadiska prijateľne. Manažment spoločnosti XY s.r.o. by sa mal snažiť využívať a zlepšovať ako stránky silné, tak aj eliminovať tie slabé.

V tabuľke (Tab. 4) je zachytený výsledok EFE matice, ktorá hodnotí externú pozíciu spoločnosti XY s.r.o. Hodnotenie 2,50 vypovedá o strednej citlivosti strategického zámeru spoločnosti XY s.r.o. na vonkajšie prostredie. To znamená, že je spoločnosť XY s.r.o. síce schopná obstáť vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu, ale mala by sa snažiť využiť ponúkajúce sa príležitosti a premýšľať nad spôsobmi, ktoré by jej pomohli pri prípadnom strete s uvedenými hrozbami.

Po zakreslení výsledkov z matíc IFE a EFE do matice IE (Obr. 15) možno vidieť, že sa situácia spoločnosti XY s.r.o. nachádza takmer úplne v strede, v poli číslo V, ktoré vyjadruje udržanie a posilnenie. Ako stratégia sa odporúča prenikanie na trh a vývoj nových výrobkov.

8 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIA ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU KONKURENČNÉHO POSTAVENIA SPOLOČNOSTI XY S.R.O. NA TRHU A NÁVRHY ODPORUČENÍ, KTORÉ BY VIEDLI KU ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI XY S.R.O.

V praktickej časti bakalárskej práce bolo vykonaných niekoľko konkurenčných analýz. Konkrétne to boli benchmarking, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, PESTE analýza a analýza SWOT zakončená maticami IFE, EFE a IE.

V benchmarkingu si najlepšie viedol XY energetický nápoj, teda produkt analyzovanej spoločnosti XY s.r.o. Bolo tomu tak hlavne vďaka jeho silnej značke a chuti produktu. Na druhom mieste skončili energetické nápoje Hell a Semtex, ktoré dosiahli rovnaký počet bodov. Obidva produkty majú menej bodov za povedomie o značke, pretože nie sú až tak známe ako napríklad XY alebo Monster, ktorý sa v benchmarkingu umiestnil na treťom mieste. Získal veľa bodov za povedomie o značke, ale najmenej za jeho chuť a tiež vzhľad plechovky. Na poslednom mieste skončil konkurent Big Shock!, pretože neponúka zákazníkom nič originálne.

Konkurenčné sily Porterovej analýzy pôsobia na spoločnosť XY s.r.o. rôzne. Pôsobenie sily konkurencie a pôsobenie substitútov v odvetví môžeme považovať za silné. Je to tak z toho dôvodu, že na Slovenskom trhu je veľmi veľké množstvo energetických nápojov rôznych značiek od rôznych výrobcov a takisto sa na trhu nachádza niekoľko substitútov. Za najväčší substitút je považovaná káva, ktorá je u populácie veľmi obľúbeným nápojom. Čo sa týka sily novo vstupujúcich konkurentov na trh, táto sila je pomerne slabá, pretože trh s energetickými nápojmi už je nasýtený a vstup nového konkurenta na trh by pre neho nemusel byť najlepším rozhodnutím. Tak isto vyjednávacía sila zákazníkov a aj dodávateľov je slabá, pretože aj zákazníkov aj dodávateľov je dostatočné množstvo.

Analýza PESTE posudzuje pôsobenie rôznych faktorov na spoločnosť XY s.r.o. Z politicko-právnych a legislatívnych faktorov sú to napríklad zmeny v zákonoch, čo môže mať negatívny dopad z dôvodu spôsobovania nezrovnalostí. Ekonomickým faktorom bola finančná kríza, ktorá ovplyvnila výkonnosť ekonomík. Pozitívne na spoločnosť XY s.r.o. pôsobí sociálny faktor, že ľudia vyhľadávajú čoraz viac spoločenských akcií, čo má za následok väčšiu návštevnosť podujatí, ktoré organizuje spoločnosť XY s.r.o. Vznik nových

technológií spôsobil investície do nového efektívnejšieho výrobného systému spoločnosti XY s.r.o. Pôsobenie ekologického faktora spôsobilo, že spoločnosť XY s.r.o. používa nové hliníkové plechovky, ktoré vážia o 60 % menej ako tie v minulosti.

V analýze SWOT odhaľujeme silné a slabé stránky a tiež príležitosti a hrozby. Medzi silné stránky patrí, že má spoločnosť XY s.r.o. vybudovanú silnú zákaznícku komunitu, ktorá je verná značke. Slabou stránkou je vysoká cena produktov. Príležitosťou spoločnosti XY s.r.o. môže byť všeobecný rast záujmu ľudí o športy, ktoré sú podporované práve značkami energetických nápojov. Naopak najväčšou hrozbou pre spoločnosť XY s.r.o. je rastúci trend zdravého životného štýlu, do ktorého energetické nápoje nepatria.

Výsledok matice IFE napovedá o priemernej internej sile spoločnosti XY s.r.o. a výsledok matice EFE vypovedá o strednej citlivosti strategického zámeru spoločnosti XY s.r.o. na vonkajšie prostredie. Po zakreslení výsledkov z matíc IFE a EFE do matice IE môžeme prehlásiť, že sa situácia spoločnosti XY s.r.o. nachádza v poli číslo V, ktoré znamená udržanie a posilnenie a odporúča sa prenikanie na trh a vývoj nových výrobkov.

Čo sa týka výskumných predpokladov stanovených na začiatku tejto práce, tu sú nasledovné odpovede:

- *Spoločnosť XY s.r.o. bude mať vo svojom produktovom portfóliu aspoň 3 výrobky, aby uspokojila prania čo najväčšieho počtu zákazníkov.*

Tento výskumný predpoklad je pravdivý. Ukázalo sa, že spoločnosť XY s.r.o. má v produktovom portfóliu viac ako tri výrobky.

- *Brand spoločnosti XY s.r.o., respektíve povedomie zákazníkov o značke konkrétneho výrobku produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o., možno označiť ako vysoký pri komparácii s významnými konkurentmi spoločnosti XY s.r.o.*

Áno, aj tento výskumný predpoklad možno označiť za pravdivý. Spoločnosť XY s.r.o. sa dá označiť za najznámejšieho výrobcu energetických nápojov na svete.

- *Jednotlivé výrobky produktového portfólia spoločnosti XY s.r.o. budú mať pomerne nízke množstvo substitútov.*

Odpoveď na tento výskumný predpoklad je nie, pretože za substitút sa dá považovať takmer čokoľvek, čo dodá telu energiu – od kávy, cez energetické tablety a rôzne čokoládové výrobky až po napríklad ovocie a obyčajnú čistú vodu.

- *Webové stránky spoločnosti XY s.r.o. sú prehľadné a obsahujú dostatočné množstvo relevantných a podstatných informácií.*

Tento výskumný predpoklad je z časti pravdivý a z časti nepravdivý, pretože webové stránky spoločnosti XY s.r.o. sú prehľadné a obsahujú množstvo informácií, ale iba čo sa týka rôznych športových aktivít a podujatí, ale informácií o spoločnosti XY s.r.o. ako takej a o jej histórii je tam pomerne málo.

- *Spoločnosť XY s.r.o. ctí zásady konceptu Spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) a v rámci environmentálneho piliera dbá o ochranu životného prostredia tak, že výroby svojho produktového portfólia má ľahko recyklovateľné.*

Áno, tento výskumný predpoklad je pravdivý. Spoločnosť XY s.r.o. produkuje energetické nápoje v plechovkách, ktoré sú 100 % recyklovateľné.

Na základe výsledkov vykonaných analýz bolo navrhnutých pár odporúčení, ktoré by viedli ku zlepšeniu súčasného stavu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o.

8.1 Uvedenie nového výrobku do portfólia produktov spoločnosti

XY s.r.o.

Moje odporúčanie je prísť na trh s novým produktom – nový produkt by oslovil nových zákazníkov a mohol by ich pritiahnúť ku kúpe produktov spoločnosti XY s.r.o., ktoré na trhu už sú. Mohlo by ísť o energetickú tyčinku, ktorá by revitalizovala myseľ, a tiež zasýtila konzumenta. Cena by bola mierne nad cenami konkurencie, aby si zachovala prémiovosť a exkluzivitu, ale na druhej strane bola dostupná širšej zákazníckej komunite. Predávala by sa v rovnakej distribučnej sieti akou sú distribuované produkty XY s.r.o. v súčasnosti a použila by sa rovnaká forma reklám v médiách, čo by ušetrilo finančné prostriedky. Na podporu predaja by sa využili terajšie „sampling“ tímy. Na základe interview s predstaviteľmi spoločnosti XY s.r.o. môžeme povedať, že čistý zisk z predaja jednej tyčinky by bol EUR 0,28. Hodnota zisku bola stanovená na základe interných informácií súvisiacimi s výnosmi a nákladmi na jednu tyčinku.

8.2 Výroba nových príchuťí energetického nápoja XY

Aby sa uspokojilo čo najväčšie množstvo zákazníkov, mohla by spoločnosť XY s.r.o. prísť na trh s väčším množstvom príchuťí energetického nápoja XY. Pretože niektorí konkurenti majú oveľa viac príchuťí na výber, mohlo by sa stať, že zákazník uprednostní konkurenta

pred značkou XY. Uvedením nových príchuťí by sa malo takým situáciám predísť. V súčasnej dobe spoločnosť XY s.r.o. ponúka energetický nápoj XY v príchuťiach: brusnica, limetka, čučoriedka a tropické ovocie. Navrhujem teda, aby marketingové oddelenie spoločnosti XY s.r.o. realizovalo marketingový výskum (kvantitatívny doplnený kvalitatívnym výskumom) medzi svojimi odberateľmi a zistili tak, o akú príchuť by mali zákazníci záujem. Náklady spojené s týmto návrhom by mohli byť nulové, pretože by realizácia marketingového výskumu súvisela s pracovnou náplňou zamestnancov marketingového oddelenia spoločnosti XY s.r.o.

8.3 Rozšírenie informácií na webových stránkach spoločnosti XY s.r.o.

Spoločnosť XY s.r.o. má samozrejme oficiálny web s atraktívnou grafikou, kde je veľké množstvo informácií, hlavne o činnostiach tejto spoločnosti, jej aktivitách a podujatiach, ale zato tam nie je dostatok informácií o spoločnosti XY s.r.o. ako takej – o jej histórii, začiatkoch a o tom, ako a kedy vznikla slovenská pobočka tejto spoločnosti. Preto by som odporúčala informácie doplniť zamestnancami digitálneho oddelenia.

8.4 Používanie stévie namiesto cukru

Vzhľadom na rastúci trend zdravého životného štýlu by bol dobrý nápad používanie Stévie, čo je rastlina, ktorá je 300-krát sladšia než cukor, avšak bez kalórií a má uplatnenie v potravinárskom priemysle ako sladidlo, namiesto klasického cukru.

8.5 Zjednotenie ceny energetického nápoja XY v reštauráciách a baroch

Úplné zjednotenie cien energetického nápoja XY nie je možné, ale obchodný zástupcovia spoločnosti XY s.r.o. by sa mali snažiť o zníženie cien v reštauráciách a baroch. Nižšiu cenu by mohli kompenzovať plechovkami, ktoré poskytnú vo forme kompenzácie zadarmo. Ekonomická náročnosť tohto odporúčenia by bola maximálne EUR 25 na jedného odberateľa v súvislosti s typom produktovej edície.

8.6 Lokálne zníženie cien produktov spoločnosti XY s.r.o.

Cena by mala zostať nad ostatnými energetickými nápojmi na trhu, aby si udržal prémiové a exkluzívne postavenie, ale jej celoplošné zníženie o 10 – 15 % by mohlo priniesť zväčšenie objemu predaja a prakticky by mohla nastať situácia, že by konkurenciu dostala do vážnych problémov.

ZÁVER

Konkurencia je jedným z faktorov, ktorý na spoločnosť pôsobí. Manažment každej spoločnosti musí poznať svoje silné a slabé stránky, vedieť, ako ich využiť, ale tiež musí mať tieto poznatky o svojich konkurentoch, poznať ich slabiny a naopak v čom vynikajú a snažiť sa využiť to vo svoj prospech.

Témou bakalárskej práce bolo spracovanie analýzy konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o., ktorá sa primárne zaoberá predajom a distribúciou energetického nápoja XY.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovanie literárnej rešerše zameranej na oblasť konkurencieschopnosti organizácie a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie časti praktickej. Teoretická časť obsahuje poznatky získané z odborných zdrojov o konkurencieschopnosti, konkurencii, typológii konkurencie a konkurenčnej výhode. Druhá časť teoretickej časti obsahuje informácie o rôznych analýzach konkurencie. Za pomoci indukcie bolo formulovaných päť výskumných predpokladov, ktoré boli zistené a zodpovedané v praktickej časti bakalárskej práce.

Cieľom časti praktickej bola analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia spoločnosti XY s.r.o. na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. V rámci tejto časti bakalárskej práce bolo okrem iného predstavené produktové portfólio značky XY na Slovensku a ďalej bola vykonaná analýza konkurencieschopnosti pomocou benchmarkingu, Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, PESTE analýzy a SWOT analýzy, na ktorú nadväzujú IFE, EFE a IE matice.

Súčasťou bakalárskej práce boli tiež odporúčania, ktoré sú zamerané na zlepšenie súčasného stavu konkurencieschopnosti spoločnosti XY s.r.o. na Slovensku. Spoločnosti XY s.r.o. bolo navrhnutých šesť odporúčení, a to: uvedenie nového výrobku do portfólia produktov spoločnosti XY s.r.o. – konkrétne energetickej tyčinky, ďalej výroba nových príchuťí energetického nápoja XY, rozšírenie informácií na webových stránkach o spoločnosti XY s.r.o., používanie stévie namiesto cukru, zjednotenie ceny energetického nápoja XY v reštauráciách a baroch a napokon lokálne zníženie cien produktov spoločnosti XY s.r.o. s úmyslom zväčšenia objemu predaja produktov. Niektoré tieto odporúčenia boli ekonomicky vyčíslené na základe interných materiálov a interview s predstaviteľmi spoločnosti XY s.r.o.

Bakalárska práca bola spracovaná v súlade so Zásadami pre vypracovanie a domnievam sa, že boli splnené stanovené ciele mojej bakalárskej práce.

Značka XY má či na Slovensku, alebo rovno na takmer celom svete obrovskú moc. Je jednotkou na trhu a myslím, že ešte veľmi dlho aj bude. Môže byť ideálom pre všetky ostatné značky a môžu sa od nej iba učiť. V mojich očiach bude spoločnosť XY s.r.o. vždy top.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2005. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 581 s. ISBN 0131424106.

BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo – edice pro právo a management, 112 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BARTES, František, 2008. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

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

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BOUČKOVÁ, Jana et al., 2007. *Základy marketingu*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. Jerome MCCARTHY, 2008. *Basic Marketing: A Global – Managerial Approach*. 16. ed. Boston, Mass: McGraw Hill, 789 s. ISBN 978-007-1277-471.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

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

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON, 2011. *Strategic management: Concepts: Competitiveness & Globalization*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 402 s. ISBN 05-387-5309-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOLLÁR, Tomáš, 2008. *Marketingový plán společnosti Red Bull Slovensko na rok 2009-2010*. 1. vyd. Bratislava, 65 s. ISBN: bez ISBN.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

LUKASOVÁ, Ivana, 2002. *Marketing: Sešit 1. Marketing a marketingové řízení*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 76 s. ISBN 80-708-2912-5.

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

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN, 2004. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 125 s. ISBN 978-80-7157-748-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Interné zdroje

Interné materiály společnosti XY s.r.o., 2015.

Internetové zdroje

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), 2015. *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

Big Shock [online], 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.bigshock.sk>

CONFORME, Michael, 2014. BCG: Are you going to Milk the Cow or Shoot the Dog? *Michael Conforme* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://michaelconforme.com/are-you-going-to-milk-the-cow-or-shoot-the-dog/>

- GAŠPAROVIČ, Matej, 2009. *XY robí marketing inak. Etrend* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/podnikanie/xy-robi-marketing-inak.html>
- Hell energy drink [online], 2015. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.hellenergy.com/>
- Monster Energy [online], 2015. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://www.monsterenergy.com/sk/>
- O nás, 2015. *Al-Namura* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.alnamura.bigshock.cz/>
- Semtexculture [online], 2015. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.semtexculture.sk/>
- SITA - Slovenská tlačová agentúra a. s., 2015. Nezamestnanosť na Slovensku je vyššia ako priemer Únie. *Webnoviny* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/928056-nezamestnanost-na-slovensku-je-vyssia-ako-priemer-unie/#>
- SWOT analýza: Definície pojmu, 2015. *Sun Marketing* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Delenie konkurencie z teritoriálneho hľadiska (Čichovský, 2002, s. 163).....</i>	15
<i>Obr. 2. Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu v tržnom prostredí (Čichovský, 2002, s. 166).....</i>	16
<i>Obr. 3. Krivka dopytu na dokonale konkurenčnom trhu (Depken, 2013, s. 148).....</i>	18
<i>Obr. 4. Mikroprostredie firmy (Vlastné spracovanie)</i>	25
<i>Obr. 5. Porterov model piatich konkurenčných síl (Kotler a Keller, 2007, s. 380)</i>	29
<i>Obr. 6. SWOT analýza (Sun Marketing, ©2011-2015)</i>	32
<i>Obr. 7. IE matica (Pošvár, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88).....</i>	35
<i>Obr. 8. Pokrytie značky XY vo svete v roku 2013 (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015).....</i>	39
<i>Obr. 9. Organizačná štruktúra marketingového oddelenia pre slovenskú a českú pobočku (Interné materiály spoločnosti XY, s.r.o., 2015)</i>	43
<i>Obr. 10. Vývoj počtu zamestnancov v slovenskej a českej pobočke spoločnosti XY (Interné materiály spoločnosti XY s.r.o., 2015)</i>	45
<i>Obr. 11. Druhy nápoja Monster Energy (Monstereenergy, ©2015).....</i>	48
<i>Obr. 12. Energetické nápoje Big Shock! (Bigshock, ©2013-2015).....</i>	49
<i>Obr. 13. Energetické nápoje Semtex (Semtexculture, ©2015)</i>	49
<i>Obr. 14. Energetické nápoje Hell (Hell energy drink, ©2015)</i>	50
<i>Obr. 15. IE matica s výsledkom (Pošvár, Tomšík a Žufan, 2004, s. 88).....</i>	63

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Benchmarking produktov (Vlastné spracovanie a webové stránky produktov)</i>	51
<i>Tab. 2. Analýza PESTE (Vlastné spracovanie).....</i>	58
<i>Tab. 3. IFE matica (Vlastné spracovanie)</i>	61
<i>Tab. 4. EFE matica (Vlastné spracovanie).....</i>	62