

Analýza konkurenceschopnosti firmy PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o.

Adriána Míšaná

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriána MÍŠANÁ**
Osobní číslo: **M10730**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy
PANFLEX-SLOVENSKO s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné postavení společnosti PANFLEX-SLOVENSKO s.r.o. na trhu.
- Výsledky analýzy vyhodnoťte a formulujte návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

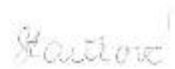
BOUČKOVÁ, Jana et al. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
ČIHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 80-2471-545-7.
PORTER, Michael. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
PORTER, Michael. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1994, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

(1) Vysoká škola nezávisle nebo zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Zároveň zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce závazně uchazené k obhajobě musí být již nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, sděje-li náhodně na území přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené zájemcem nebo studentem na spůsob školských nebo studijních povinností vyplývajících z jeho pracovního poměru ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají ze obecných podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpráší-li autor takového díla udělení svolení bez vědomí důvěce, mohou se tyto osoby domáhat náhrady obhájitelova projevu jeho díle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nezměněno.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 6.5.2013

Mikšová

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

(2) Škola nebo škola či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výsledků jině dosazeneho v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se nepřihlíží k její výšce dosazeneho školou nebo školoumi či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

(3) Škola nebo škola či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výsledků jině dosazeneho v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se nepřihlíží k její výšce dosazeneho školou nebo školoumi či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Témou mojej bakalárskej práce je Analýza konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá časť obsahuje teoretické poznatky týkajúce sa konkurencieschopnosti, konkurencie a popis jednotlivých marketingových analýz. Praktická časť je zameraná na analýzu konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Súčasťou praktickej časti bolo nazbieranie, čo najväčšieho množstva informácií o firme. Hlavným cieľom práce bola analýza hlavných konkurentov spoločnosti. Tieto informácie boli ďalej využité pri aplikácii analýz na posúdenie konkurencieschopnosti firmy. Po vyhodnotení jednotlivých marketingových analýz boli navrhnuté jednotlivé opatrenia k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy.

Kľúčové slova: konkurencia, konkurencieschopnosť, PEST analýza, SWOT analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl

ABSTRACT

The topic of my bachelor thesis is the Analysis of competitiveness of the firm PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. The thesis is divided into two parts. The first part includes theoretical knowledge regarding competitiveness, competitors and the discription of the most frequent marketing analysis. Practical part of this work is focussed on the analysis of competitiveness of the firm PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o.. Part of it was to gain as much information about the firm as possible. The main goal of this work was the analysis of the greatest competitors of the firm. Later this information was used during the application of analysis for considering the competitiveness of the firm. After the evaluation of marketing analysis I suggested some steps leading to the increase of competitiveness of the firm.

Keywords: competitors, competitiveness, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competitive powers

Rada by som sa poďakovala vedúcemu svojej práce, doc. Ing. Josefovi Kubíkovi, CSc. za jeho vrúcnosť, cenné pripomienky a inšpirujúci prístup, ktoré mi poskytol v priebehu spracovania práce.

Taktiež by som rada poďakovala kolegom z firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. za čas a praktické rady, ktoré mi poskytli pri spracovaní práce.

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

„Tajomstvom úspechu je vedieť niečo, čo iní nevedia.“

Aristotle Onassis

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING A KONKURENCIA	12
1.1 MARKETING	12
1.2 KONKURENCIA	12
1.3 KONKURENČNÁ STRATÉGIA	14
1.4 KONKURENČNÁ VÝHODA	15
1.4.1 Hodnotový reťazec	16
1.4.2 Inovácie ako konkurenčná výhoda	17
2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	19
2.1 ZÁKLADNÉ FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU	20
3 BOJ S KONKURENCIOU	22
3.1 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	22
3.2 SWOT ANALÝZA.....	23
3.3 BCG MATICA	25
4 GLOBALIZÁCIA	28
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	33
6.1 HISTÓRIA A CHARAKTERISTIKA DCÉRSKÝCH SPOLOČNOSTÍ.....	33
7 PANFLEX-SLOVENSKO, S.R.O.	34
7.1 STAVEBNINY PANFLEX- SLOVENSKO.....	35
7.2 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY	35
7.3 FILOZOFIA FIRMY	36
7.4 ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE	36
7.5 PREDAJNÉ PORTFÓLIO FIRMY.....	39
7.6 DODÁVATELIA	42
7.7 ODBERATELIA	43
7.8 MARKETINGOVÉ AKTIVITY	44
8 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV	46
8.1 KONKURENTI - POLYGRAFIA	46
8.2 KONKURENTI - STAVEBNINY	48
8.3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KONKURENCIE	49
9 MARKETINGOVÉ ANALÝZY	51
9.1 PEST ANALÝZA.....	51
9.2 SWOT ANALÝZA.....	53
9.2.1 Vyhodnotenie analýzy.....	54
9.3 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	55
10 NÁVRHY A DOPORUČENIA	57
ZÁVER	60

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	61
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOK A SKRATIEK.....	63
ZOZNAM OBRÁZKOV	64
ZOZNAM TABULIEK	65
ZOZNAM PRÍLOH.....	67

ÚVOD

V súčasnosti jedným z najpoužívanějších pojmov sú konkurencia a konkurencieschopnosť. Každá firma, či už na lokálnych alebo globálnych trhoch zvädza dennodenné boje s konkurentmi. Neustále rastúca konkurencia núti firmy vytvárať konkurenčné výhody, inovovať. Stále totiž platí, že na trhu prežijú len tí najsilnejší. Aby firma dokázala prežiť a prosperovať na trhu musí disponovať informáciami o svojej konkurencii, neustále sledovať konkurenčné subjekty a zároveň sa usilovať o to, byť lepší ako konkurencia. Každá firma by pri prieskumu trhu mala porovnávať ceny, design, formu predaja a propagáciu výrobkov.

Veľkým medzníkom v podnikaní firiem bol vstup Slovenskej republiky do Európskej únie v roku 2004. Tento krok priniesol nové možnosti v odbyte, výrobe produktov. Pre slovenské firmy sa otvoril európsky trh, s ktorým prišlo nové konkurenčné prostredie, ale zároveň aj noví náročnejší zákazníci.

O tom, či bude firma úspešná alebo neúspešná nerozhoduje len konkurencia, ale hlavným faktorom sú zákazníci. Časom sa nemení len správanie zákazníkov, ale aj ich priority, postoje a nároky. Čím je konkurencia väčšia, tým sú nároky zákazníkov vyššie. Ak chce byť firma úspešná, musí sa vedieť prispôbiť potrebám zákazníka. Pre zákazníka nie je v súčasnosti nič ľahšie, ako vymeniť dodávateľa, ak dostane u konkurencie lepšie podmienky, servis a ceny, hlavne z dôvodu, aby na ne dokázali, čo najrýchlejšie reagovať.

V teoretickej časti práce sú popísané základné pojmy súvisiace s konkurenciou, ako aj metódy analýzy konkurencieschopnosti

V praktickej časti práce je popísaná základná charakteristika firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Nasleduje riešenie analýzy konkurencieschopnosti firmy pomocou SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Súčasťou analýzy je tiež krátka finančná analýza firmy, ktorá nám ponúka pohľad na finančnú stránku firmy. Ďalej nasleduje popis portfólia firmy, popis dodávateľov a odberateľov.

Obsahom poslednej časti bakalárskej práce sú odporúčania na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať spoločnosť PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o., a navrhnúť odporúčania pre zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A KONKURENCIA

1.1 Marketing

Úlohou marketingu je hľadanie a uspokojovanie ľudských a sociálnych potrieb. Jedna z definícií nám hovorí, že: „*marketing je efektívni uspokojovaní potrieb.*” (Kotler, 2001, s.19)

„*Marketing je procesem plánování a naplňování cíleně zkonstruované koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, která směřuje ve svém souboru poznatků k uskutečňování výměny produktů, jejich směny, uspokojující potřeby jedinců i organizací.*“ (Čichovský, 1997, s.75)

1.2 Konkurencia

V súčasnosti má každý podnik svojich konkurentov. Aj keby existovala len jedna jediná letecká spoločnosť, konkurenciou, ktorej by sa firma mala obávať, by bola vlaková doprava, autobusy, bicykle, a aj ľudia, ktorí radi chodia peši. (Kotler, 2003, s.49)

Bývalý riaditeľ Coca- Coly, Roberto Gouzueta, dokázal rozpoznať konkurentov svojho výrobku. Ľudia mu tvrdili, že Coca-Cola dosiahla maximálnemu podielu na trhu, on sa však ohradil, že jej podiel na trhu nepredstavuje ani 5 centilitrov zhruba 1,5 litra tekutín, ktoré deň čo deň vypije každý zo 4,4 miliardy svetového obyvateľstva. „*Naším nepřítelem je káva, mléko, čaj i voda,*“ povedal svojim ľuďom. (Kotler, 2003, s.49)

Podnik bude priťahovať čím ďalej viac konkurentov, čím bude úspešnejší. Trhy sú plné veľrýb, žralokov a malých rýb. Máme možnosť si vybrať: buď si dáme niekoho k obedu my alebo sami ako obed poslužime. Počítačový vedec Gregory Rawlins to vyjadril nasledovne: „*Pokud nejste součástí parního válce, jste součástí cesty, po níž parní valec jezdí.*“ (Kotler, 2003, s.49)

Nikdy, by podnik nemal svojich konkurentov ignorovať. „*Čas strávený průzkumem terénu je málokdy ztracený,*“ poznamenal v štvrtom storočí pred n.l. Sun Tzu. Máme-li byť efektívnym konkurentom, musíme byť zároveň efektívnym *spolupracovníkom*. (Kotler, 2003, s.49)

Vstupom Slovenska do EÚ vzrástla potreba všímať si medzinárodné prostredie a oddeľovať tzv. užšie a širšie medzinárodné prostredie. Zapojenie sa do medzinárodného obchodu je v súčasnosti jedným z najdôležitejších a kľúčových zdrojov napredovania podniku. Podľa Sršňovej a Füzyovej (2003) v súčasnosti, ak podnik funguje výlučne na domácom trhu,

nedovoľuje mu to jeho systematický rozvoj z dlhodobej perspektívy. Súčasné trendy v mezinárodnej a národnej konkurencii, ale aj iné faktory ¹ umocňujú potrebu internacionalizácie podnikov.

Konkurencia zahrňuje všetky skutočné, ako aj potenciálne ponuky, o ktorých sa zákazník pri kúpe môže rozhodovať.

Podľa nahraditeľnosti výrobkov môžeme rozlíšiť štyri stupne konkurencie:

1. **Konkurencia značiek:** konkurenti spoločnosti sú tie spoločnosti, ktoré ponúkajú svojim zákazníkom rovnaké alebo podobné výrobky a služby za rovnaké alebo podobné ceny
2. **Odvetvová konkurencia:** konkurenti spoločnosti sú všetky firmy, ktoré vyrábajú rovnaké triedy výrobkov. Príkladom môžu byť automobilové spoločnosti, napr. Volkswagen, ktorý považuje za konkurentov všetkých výrobcov automobilov.
3. **Konkurencia formy:** konkurenti firmy sú všetky spoločnosti, ktoré ponúkajú rovnaké služby
4. **Konkurencia rodu:** konkurenti firmy sú všetky spoločnosti, ktoré s ňou súperia o zákazníkov peniaze. (Kotler, 2001, s. 31)

Konkurenciu na trhu možno rozlíšiť z pravidla podľa nasledujúcich kritérií:

- subjektov na trhu
- formy predaja
- trhových podmienok

Konkurencia podľa subjektov na trhu:

1. **Konkurencia na strane dopytu – konkurencia medzi spotrebiteľmi**, každý spotrebiteľ chce maximalizovať svoju potrebu, to znamená, že chce nakúpiť čo najlacnejšie a čo najviac, hoci aj na úkor ostatných spotrebiteľov.
2. **Konkurencia na strane ponuky – konkurencia medzi výrobcami** – každý výrobca chce maximalizovať svoj zisk na základe predaja čo najväčšieho množstva

¹ Hlavne prudko rastúce výdaje na vývoj a výskum, skracovanie životného cyklu výrobkov a technológií, vysoká kapitálová potreba, vývoj komunikačnej a informačnej techniky, zlepšovanie dopravných podmienok, rozširovanie a prehlbovanie služieb vhodných pre internacionalizáciu

a za čo najvýhodnejších podmienok, hoci aj na úkor ostatných konkurentov. (MORRISON, 1989 cit. podľa Trebuňa, Maguláková, Král, 2007, s. 46)

Konkurencia podľa formy predaja:

1. **cenová konkurencia**- výrobca sa dočasne vzdáva časti zisku alebo celého zisku, a to tým že zníži ceny tovarov a služieb, ktoré poskytuje. Chce prilákať k sebe , čo najviac spotrebiteľov a predpokladá, že konkurenti nebudú schopní sa takto nízkej cene prispôbiť. Po dosiahnutí svojho cieľa môže začať ceny postupne zvyšovať (napr. cieľom je preniknúť na trh vďaka nízkym cenám a ubrať konkurencii jej objem klientov).
2. **necenová konkurencia**- výrobca láka k sebe spotrebiteľov vďaka zvyšovaniu kvality a technických parametrov ponúkaných tovarov a služieb. Tento efekt sa prejavuje najmä v pridanej hodnote k tovaru, službe (napr. zmena dizajnu, inovácia tovarov, predaj na splátky a pod.). Tento spôsob konkurovania je náročnejší ako z finančného, tak aj z časového hľadiska. (MORRISON, 1989 cit. podľa Trebuňa, Maguláková, Král, 2007, s. 46)

Konkurencia podľa trhových podmienok:

1. **dokonalá konkurencia**- na trhu existuje množstvo malých výrobcov a spotrebiteľov. Výrobcovia dodávajú na trh rovnaké výrobky. Jednotliví výrobcovia nie sú schopní ovplyvňovať celkovú ponuku a ceny. Je možný voľný vstup aj výstup subjektov z odvetvia do odvetvia. Predpokladáme dokonalú informovanosť všetkých účastníkov o situácii na trhu.
2. **nedokonalá konkurencia**- opak dokonalej konkurencie. Zásadný rozdiel je však v tom, že jednotlivý výrobca môže ovplyvniť cenu na trhu. Rozoznávame monopol, oligopol, monopolistická konkurencia. (MORRISON, 1989 cit. podľa Trebuňa, Maguláková, Král, 2007, s. 46)

1.3 Konkurenčná stratégia

„Stratégia sa zvyčajne charakterizuje ako vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu realizácie činností (alebo stratégií), ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov.“ (Sedlák, 2008, s. 153)

Podľa M. N. Clemente (2004, s.92) môžeme konkurenčnú stratégiu definovať ako „*Konkurenční strategie je typ marketingové strategie, kdy propagační komunikace zmiňuje konkurenční značky a podtrhuje přednosti Vašeho produktu ve srovnání s nimi. Tato strategie může zahrnovat srovnávací reklamu (komparative advertising) nebo jinou marketingovou komunikaci, která snižuje hodnotu konkurenčních výrobků či vyzdvihuje funkce, které konkurenci chybějí.*“

Michael E. Porter (1994, s. 19) vo svojej knihe definuje konkurenčnú stratégiu ako: „*Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje.*“

Výber najvhodnejšej konkurenčnej stratégie nám ovplyvňujú dve otázky a to: prítlačlivosť odvetvia a rozhodujúci činitelia. Pri zostavovaní a následnom výbere najvhodnejšej stratégie je v prvom rade veľmi dôležité analyzovať päť základných dynamických konkurenčných faktorov, ktoré nám určujú už uvedenú prítlačlivosť odvetvia. Medzi dynamické faktory patrí: vstup nových konkurentov, hrozba nových výrobkov (služieb), dohodovacia schopnosť kupujúcich, dodávateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi. (Porter, 1994, s. 20)

1.4 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a ktorá zároveň prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Pod pojmom hodnota rozumieme to, čo je kupujúci ochotný zaplatiť, a vyššia hodnota pramení z toho, že podnik ponúkne nižšie ceny ako konkurenti za rovnocennú úžitnú hodnotu, alebo že podnik dokáže poskytnúť zvláštne výhody, ktoré vynahradia vyššiu cenu. (Porter, 1994, s. 21)

Podstatu konkurenčnej výhody vysvetľuje M. N. Clemente (2004, s. 92) následovne: „*Konkurenční výhoda (competitive advantage) je určující charakteristika nebo stav, který společnosti umožňuje odlišit se od konkurentů a překonat je. Konkurenční výhodou firmy může být schopnost poskytnout nejvyšší nebo jedinečný výkon nebo nabídnout nižší ceny než konkurence. Japonští výrobci aut například měli konkurenční výhodu v tom, že nabízeli vysoce kvalitní vozy za dostupné ceny. Umožňuje to levná pracovní síla a vysoká pracovní morálka v Japonsku.*“

D'Aveni navrhuje štyri stratégie, ktoré zohľadňujú hyperkonkurenciu² ako realitu a krátkodobý život konkurenčných výhod. (*D'Aveni*, 2004 cit. podľa Kislingerová, 2008, s. 47)

Stratégie:

- **náklady a kvalita** – stratégia založená na schopnosti podniku pracovať s výnimočne nízkymi nákladmi a súčasne zaistiť vysokú kvalitu výrobkov
- **rýchleho know-how** – stratégia založená na schopnosti podniku vstúpiť do konkurenčného boja s výnimočnými aktivitami v presný čas
- **vstupné bariéry** – bariéry, ktoré podniku prinášajú stabilitu
- **kapitálová sila** – podnik využíva svoju silnú kapitálovú pozíciu (*D'Aveni*, 2004 cit. podľa Kislingerová, 2008, s. 47)

Hľadanie konkurenčnej výhody vedie k úspechu, či neúspechu podniku. Podnik si zväčša dokáže udržať konkurenčnú výhodu len po určitú dobu, pokým ju konkurenti nenapodobnia. Musí sa snažiť dosiahnuť relatívne udržateľnú konkurenčnú výhodu nepretržitým prispôbovaním sa, rozpoznaním zmien a trendov vonkajšieho charakteru, schopnostiam, kompetenciám a zdrojom. Väčšina konkurenčných výhod je len dočasná. Skôr alebo neskôr prestanú fungovať. Je potrebné chovať sa iniciatívne, prichádzať s novými iniciatívami, čo najrýchlejšie, rýchlejšie, ako konkurencia.

1.4.1 Hodnotový reťazec

Každý podnik predstavuje súbor činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, dodávať, predávať na trhu a podporovať jeho výrobok. Tieto činnosti sa dajú znázorniť s použitím hodnotovného reťazca. (Porter, 1994, s.58)

Rozdiely medzi hodnotovými reťazcami konkurentov sú zdrojom konkurenčnej výhody. (Porter, 1994, s. 60)

Hodnotový reťazec nám ukazuje celkovú hodnotu a pozostáva z hodnotovných činností a marže. Hodnotovné činnosti sú technologicky aj fyzicky odlišné činnosti, ktoré podnik koná. Marža je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na vykonávanie potrebných hodnotovných činností. (Porter, 1994, s.60)

² Hyperkonkurencia označuje situáciu na trhu vo chvíli, kedy technológie alebo ponuky firiem sú natoľko nové, že štandardy a pravidla vzájomného súperenia sú len vytvárané, čím vznikajú konkurenčné výhody, ktoré nie sú dlhodobo udržateľné

Hodnotvorné činnosti môžeme rozdeliť na dva všeobecné typy:

1. primárne činnosti
2. podporné činnosti

Primárne činnosti - sú také činnosti, ktoré sa zaoberajú fyzickou tvorbou výrobku, jeho následným predajom a dodaním kupujúcemu a jeho následným servisom. (Porter, 1994, s. 61)

- *Riadenie vstupných operácií* sú to činnosti súvisiace s preberaním, skladovaním a rozdeľovaním vstupov na daný výrobok,
- *Výroba a prevádzka* sú to činnosti spojené so spracovaním vstupov do finálnej podoby výrobku,
- *Riadenie výstupných operácií* sú to činnosti spojené s odvozom, distribúciou výrobku kupujúcim,
- *Marketing a odbyt* sú to činnosti, ktoré majú za úlohu umožňovať kupujúcemu kúpiť daný výrobok a zároveň lákať k jeho kúpeniu,
- *Servisné služby* sú to činnosti, ktoré nám majú pomáhať zvyšovať alebo udržiavať hodnoty výrobku (Porter, 1994, s.62-63)

Podporné činnosti - pomáhajú primárnym činnostiam a aj sebe, a to tým, že obstarávajú kúpené vstupy, pracovné sily, technológie aj rozličné celopodnikové funkcie. (Porter, 1994, s.61)

- *Obstarávateľská činnosť* – chápeme ju ako funkciu, ako nákup vstupov užitých v hodnotovom reťazci podniku, nie ako vstupy samotné. Medzi kúpené vstupy patria zásoby, suroviny,
- *Technologický rozvoj* – napr. know – how , výrobné postupy, technológia vložená do výrobných zariadení,
- *Riadenie pracovných síl* – pozostávajú z činností týkajúcich sa prijímaniu, výcviku, ďalšieho rozvoja a plátov zamestnancov všetkých druhov,
- *Infraštruktúra podniku*- pozostáva z rady činností, ktoré zahrňujú generálne riaditeľstvo, plánovanie, účtovníctvo, finančné oddelenie. (Porter, 1994, s.63-66)

1.4.2 Inovácie ako konkurenčná výhoda

Inovácie predstavujú najdôležitejší faktor určujúci úspech podniku. Svet sa stáva vďaka vzrastajúcej globalizácii stále viac prepojeným a konkurenčným. S rastúcou konkurenciou

sa inovácie stávajú dôležitejšími, a to na všetkých trhoch bez rozdielu. Podniky z Číny a Indie predstavujú významných konkurentov na globálnych trhoch.

Stratégie inovácie predstavujú zvláštnu formu **stratégie diferenciacie**, ponúkajú tri výhody:

1. Inovácia berie v úvahu potencionálne dlhodobejšie fungujúce základy pre konkurenčnú výhodu. Podnik, ktorý prichádza ako prvý má šancu na vysoké zisky. Ak podnik prichádza s prevratnou technológiou, môže zničiť výhody stávajúcich podnikov.
2. Inovácia by mala byť uvažovaná komplexne. Technológie nie sú jedinou formou inovácie, nové spôsoby podnikania sú významnou inováciou. Tie sa môžu stať dôležitou konkurenčnou výhodou.
3. Sklon k inováciám- manažéri, zamestnanci, vlastníci malých a stredných firiem majú sklon byť viacej inovační a odvážnejší ako vo veľkých firmách.
4. Pod inováciami nemôžeme chápať len prevratné technické riešenia. Inovácie sú niekedy chápané len ako zmeny v zmysle technických parametrov výroby. Veľa podnikov má dokonalé produkty vyrobené špičkovou technológiou, zákazníci však o ne nejavia záujem, nevidia dôvod prečo nakupovať. To, čo odlišuje inovácie od bežnej premeny, je **tvorba hodnoty pre zákazníka**. (Kislingerová, 2008, s. 48-49)

2 KONKURENCIESCHOPNOST

Najúspešnejším v rámci konkurencieschopnosti podniku sa stáva ten podnik, ktorému sa podarí uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a zároveň získať prevahu nad ostatnými podnikmi. Ak chce byť podnik dlhodobo úspešný, mal by chcieť stále napredovať, hľadať, sledovať a využívať konkurenčné a strategické faktory budúceho vývoja.

V súčasnosti patrí medzi základné znaky trhovej ekonomiky schopnosť zákazníka slobodne sa rozhodovať. Zákazník sa rozhoduje nie len, čo kúpiť, ale hlavne od koho. Vďaka tejto skutočnosti vzniká súťaž medzi potencionálnymi dodávateľmi o zákazníka. Každý dodávateľ chce, aby zákazník kúpil práve u neho. Zvíťazí ten, kto dokáže v súťaži uplatniť nejakú konkurenčnú výhodu a tým získať prevahu nad svojimi súpermi. Ak povieme, že je podnik trvalo konkurencieschopný znamená to, že dokáže zajtrajšie výhody vytvárať rýchlejšie než jeho súper dokáže odkopírovať výhody dnešné.

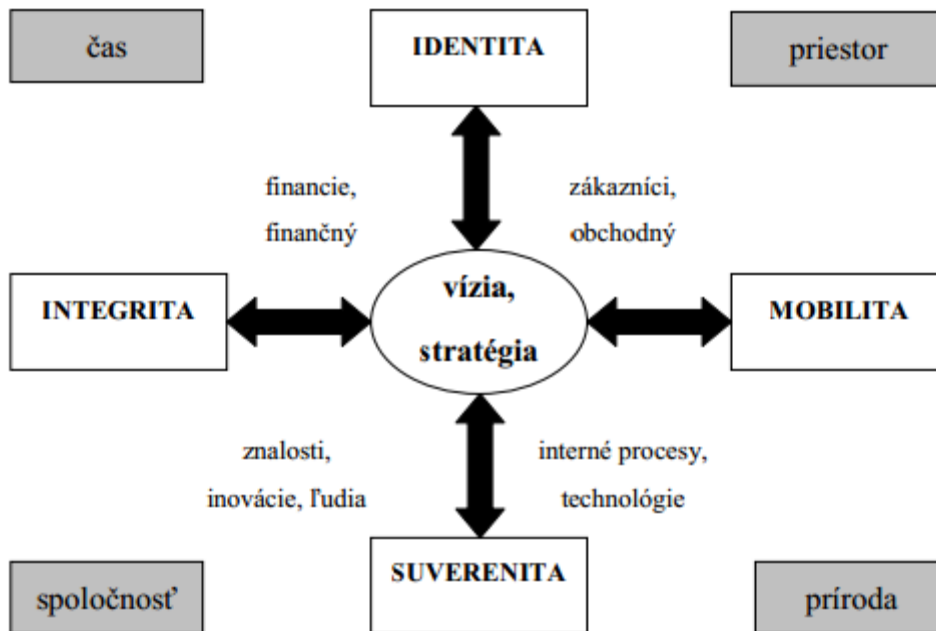
Kvalitatívnu konkurencieschopnosť vystihuje Kadeřábková ako: „*Kombinace znalostní revoluce a globalizace přináší významné příležitosti pro podporu ekonomického a sociálního rozvoje a současně rizika zaostávání při nedostatečné schopnosti přizpůsobení. Vedle nárůstu intenzity konkurence se mění i její charakter. Výrobní náklady nediferencovaných produktů jsou razantně stlačovány, zdrojem dodatečné přidané hodnoty proto mohou být pouze různé formy produktové diferenciace, jako jsou inovační designy, účinné marketingové postupy, efektivní distribuce, renomované značky. Konkurencieschopnost tak závisí na produktivním příspěvku do globálního hodnotového řetězce a vytváření vlastních nových řetězců založených na inovacích a službách s vysokou přidanou hodnotou. Udržitelný ekonomický růst v tomto typu světové ekonomiky závisí na úspěšných strategiích založených na soustavném využívání a vytváření znalostí.*“ (Kadeřábková, 2004 cit. podľa Kislingerová, 2008, s. 18)

Každý podnik by sa mal snažiť vytvárať také konkurenčné výhody, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť produktov, podniku na danom trhu, ale aj konkurencieschopnosť celého odvetvia. Konkurencieschopnosť produktov je daná hlavne ich kvalitou. Postavenie podniku na danom trhu je determinovaná záujmom zákazníka o ponúkané produkty.

Ďalší a zároveň nový pohľad na konkurencieschopnosť nám poskytuje Mikoláš.

Poukazuje na skutočnosť, že tradične je konkurencieschopnosť podnikov posudzovaná na základe 4 atribútov- finančného, technologického, ľudského a obchodného potenciálu pod-

niku. Mikoláš nás však upozorňuje na to, že konkurencieschopnosť podniku je tvorená prinajmenšom ďalšími štyrmi dimenziami, uvedené na obr. 1.



Obrázok 1 Dimenzie konkurencieschopnosti (Kadár, Kadárová, 2010)

Definuje **integritu** ako súdržnosť podniku, ktorá je daná identifikáciou zamestnancov s podnikom. **Identitu** definuje ako vlastnú osobitosť podniku, ktorá ho reálne vymedzuje vo vzťahu k okolitému prostrediu. **Mobilitu** definuje, ako schopnosť podniku reagovať na zmenu, ako v externom tak aj v internom prostredí podniku. **Suverenitu** určuje, či podnik dokáže reálne činiť rozhodnutia o svojom vývoji, a či ich dokáže realizovať. (Mikoláš, 2005 cit. podľa Kadár, Kadárová, 2010)

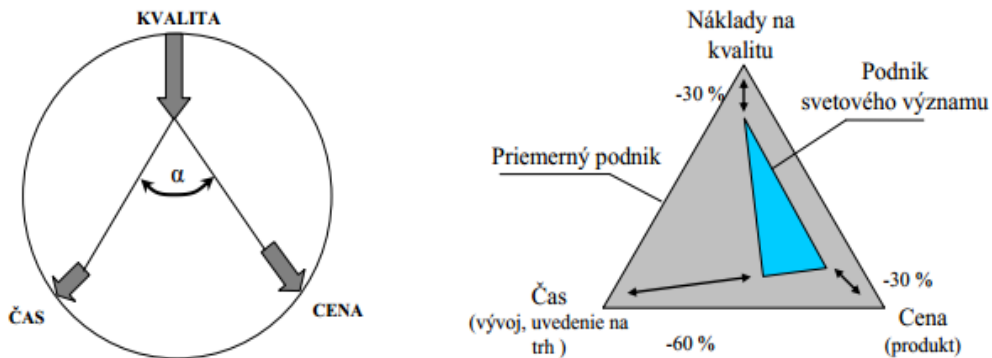
2.1 Základné faktory konkurencieschopnosti podniku

Medzi rozhodujúce kritéria konkurencieschopnosti podniku a ich produkcie sú **náklady, čas a kvalita**. Postupne s rozvojom nových stratégií, výroby sa ich dôležitosť a význam postupne mení. (Kadár, Kadárová, 2010)

„Náklady, kvalita a čas sú determinované používanou technológiou, znalosťami, ktoré sú v podniku k dispozícii a faktormi vonkajšieho prostredia, ktoré ovplyvňujú všetky oblasti a procesy v podniku. Náklady súvisia so vstupmi do výrobného procesu, kvalita sa vzťahuje predovšetkým na výstupy podniku, ktorými sú výrobky alebo služby a čas je spojený s cieľmi výroby, ktoré sa majú dosiahnuť. Efektívnosť výroby a efektívnosť podniku sa prejavuje vo svojich základných zložkách, ktorými sú 3Ú úspornosť, účinnosť, účelnosť, alebo 3E

economy, efficiency, effectiveness. Uvedené zložky efektívnosti by mali byť v rovnováhe.“(Kadár, Kadárová, 2010)

Spôsoby zlepšovania konkurencieschopnosti podniku sú zvyčajne zamerané na zlepšovanie iba jedného z faktorov náklady, čas alebo kvalita. Ak chceme, aby bol výrobok úspešný, musia byť všetky tieto faktory na primeranej úrovni. Cieľom je dosiahnuť čo najvyššiu kvalitu pri minimálnych nákladoch. (Kadár, Kadárová, 2010)



Obrázok 2 Faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku (Kadár, Kadárová, 2010)

„Šípky ukazujú požadovaný smer vývoja jednotlivých faktorov. Uhol α predstavuje konkurencieschopnosť. Menením hodnôt jednotlivých parametrov v smere šípok sa dosahuje rast konkurencieschopnosti, lebo uhol α sa zväčšuje.“ (Kadár, Kadárová, 2010)

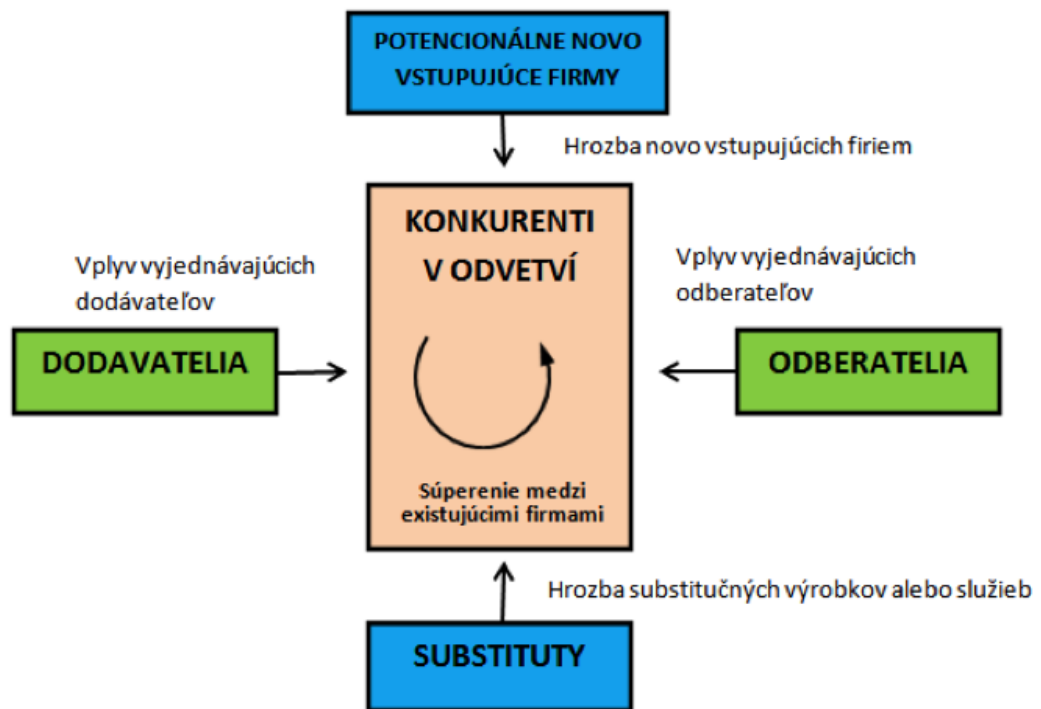
3 BOJ S KONKURENCIOU

3.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Model piatich síl, navrhnutý Michaelom Porterom, ktoré ovplyvňujú dlhodobú ziskovú príťažlivosť trhu alebo tržného segmentu. Jedná sa o osvedčený návod na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl. Skúma 5 síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví, v ktorých sa silná konkurenčná sila považuje za hrozbu, pretože znižuje zisk, slabá konkurenčná sila sa pokladá za príležitosť, pretože dovoľí podniku dosiahnuť väčší zisk. Medzi tieto sily patria: odvetvoví konkurenti, potenciálny uchádzači, substitučné produkty, zákazníci a dodávatelia. Tieto sily vytvárajú nasledovné hrozby:

- 1. Hrozba intenzívneho odvetvového súperenia.** O tržnom segmente môžeme povedať, že je nepríťažlivý, ak v ňom pôsobí väčší počet silných alebo agresívnych konkurentov. Príťažlivosť segmentu je ďalej oslabovaná, ak tempo rastu predaja na trhu stagnuje alebo klesá, potom nemôžeme plne využiť výrobnú kapacitu, fixné náklady sú vysoké, výstupné bariéry priveľmi veľké a konkurencia má na trhu silné postavenie. Takéto podmienky môžu často viesť k cenovým vojnám a propagačným súbojom, k rýchlejšiemu tempu zavádzania nových výrobkov, a tým aj k vysokým nákladom na získanie dobrého konkurenčného postavenia.
- 2. Hrozba nových uchádzačov.** Príťažlivosť trhu závisí aj na veľkosti vstupných a výstupných bariér. Ak sú *vstupné bariéry vysoké a výstupné bariéry nízke*, vtedy je segment najpríťažlivejší. V tomto prípade do odvetvia vstupuje len málo firiem; na druhej strane firmám, ktorým sa veľmi nedarí môžu odvetvie ľahšie opustiť. Ak sú *vstupné aj výstupné bariéry vysoké*, potenciálny zisk je tiež vysoký, firmy však viacej riskujú a to tým, že v prípade neúspechu budú musieť zdolať ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvetvia. Ak sú *vstupné aj výstupné bariéry nízke*, vtedy firmy môžu do odvetvia ľahšie vstúpiť aj vystúpiť. Nevýhodou je nízka rentabilita. Najhorší prípad je ten, keď sú *vstupné bariéry nízke a výstupné bariéry vysoké*. Toto odvetvie je charakteristické tým, že v „dobrých“ časoch vstupuje veľa firiem do odvetvia, avšak v „zlých časoch“ je pre firmy ťažké vystúpiť.
- 3. Hrozba substitučných produktov.** Ak sa v segmente nachádza viacej skutočných alebo potencionálnych substitučných produktov, segment je nepríťažlivý. Substitučné výrobky limitujú ceny, a tým aj zisky firmy. Preto, by firma mala dôsledne sledovať vývojové trendy cien substitučných výrobkov.

4. **Hrozba rastúcej kompetencie zákazníkov.** Segment je neprít'azlivý, ak sú v ňom zákazníci s vysokou alebo rastúcou kúpnuou kompetenciou. Zákazníci sú čím ďalej tým náročnejší. Snažia sa znižovať ceny, vyžadujú kvalitnejšie výrobky a služby, tým prichádza k znižovaniu efektivity.
5. **Hrozba rastúcej kompetencie dodávateľov.** Segment je neprít'azlivý, ak dodávateľia môžu zvyšovať ceny alebo redukovať objem dodávok. (Kotler, 2001, s. 219)



Obrázok 3 Model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

3.2 SWOT analýza

U SWOT analýzy vychádzame z hodnotenia silných a slabých stránok formy s hodnotením príležitostí a hrozieb. SWOT analýza zostavuje a zoraduje vnútorné slabé a silné stránky podniku vzhľadom na jeho príležitosti a riziká prichádzajúce z vonkajšieho prostredia podľa dôležitosti.

Analýza vonkajšieho prostredia (analýza príležitostí a hrozieb)

Analýza vonkajšieho prostredia je zameraná na vyhľadávanie nových príležitostí, ktoré sú potrebné na rozvíjanie podnikových aktivít. Ďalej je zameraná na odhaľovanie možných ohrození z okolia, ktoré treba dať do úvahy pri tvorbe stratégie podniku. (Trebuňa, Magušáková, Král, 2007, s. 36)

Firma sleduje sily makroprostredia (ekonomické, demografické, technologické, sociálne, politické), ktoré ovplyvňujú zisky z jej podnikania.

Hlavným dôvodom sledovania vývojových trendov je identifikácia príležitostí a hrozieb.

Pravdepodobnosť, že firma dosiahne úspechu, bude závisieť nie len na tom, či jej obchodná sila bude odpovedať hlavným požiadavkám trhu, ale tiež na tom, či je jej konkurenčná sila väčšia ako ich konkurentov.

Analýza vnútorného prostredia (silných a slabých stránok)

Analýza vnútorného prostredia je zameraná na odhaľovanie existujúcich slabých a silných stránok podniku v porovnaní s konkurenciou v danom obore. Pri analýze vnútorného prostredia postupujeme tak, že zvolíme najväznejších konkurentov, s ktorými budeme podnik porovnávať. Zvolíme tie interné faktory, ktoré sú pre úspešnosť podniku rozhodujúce. (Trebuňa, Maguláková, Král, 2007, s. 36)

Je potreba u každej obchodnej jednotky pravidelne vyhodnocovať jej silné a slabé stránky, aby sme dokázali nie len rozpoznať atraktívne príležitosti, ale mať aj schopnosť tieto príležitosti využiť.

	S- silné stránky	W- slabé stránky
O- príležitosti	Stratégia SO	Stratégia WO
T- hrozby	Stratégia ST	Stratégia WT

Tabuľka 1 BCG matica (vlastné spracovanie)

Stratégia SO – využiť silné stránky na získanie konkurenčnej výhody, najatraktívnejší variant. Pre podnik sa odporúča ofenzívna stratégia (zvyšovanie predaja výrobkov, rast podielu na trhu, rast zisku).

Stratégia ST – využiť silné stránky na boj proti hrozbám. Podnik sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Je nutné použiť defenzívnu stratégiu na udržanie existujúcej pozície (podnik uskutočňuje malé zmeny súvisiace so zmenami prostredia, ktoré vedú k získaniu krátkodobých efektov).

Stratégia WO – prekonať slabiny využitím príležitostí. Podnik sa nachádza v odvetví, kde prevažujú príležitosti nad hrozbami. Podnik však nemá dostatočné schopnosti využiť ich. Preto sa odporúča stratégia spojenectva (spájajú sa nadväzujúce firmy, spájanie za účelom rozšírenia pôsobnosti v nových odvetviach)

Stratégia WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám. Najmenej atraktívny variant. Podnik by mal zvoliť odchod do atraktívnejšieho prostredia. (Trebuňa, Magul'áková, Král, 2007, s. 39)

3.3 BCG matica

Analýza produktov BCG (Boston Consulting Group z roku 1977) slúži podniku na zistenie optimálnej štruktúry výroby a predaja produktov.

BCG matica bola prvou technikou portfóliovej analýzy, ktorá získala veľkú obľubu a široké použitie.



Obrázok 4 Matica BCG (Trebuňa, Magul'áková, Král, s. 82)

Matica BCG je štvorpolíčková matica, kde na zvislej súradnici matice je znázornené tempo rastu trhu a na vodorovnej relatívny podiel na trhu.

Vertikálny vektor BCG matice zachytáva vývoj odvetvia od vysokého rastu (INDEX rastu je väčší ako 1,0) až po nízky rast, zaznamenávajúci pokles (index rasti je menší ako 1,0).

Relatívny podiel na trhu je kritériom, ktoré vyjadruje vplyv interných strategických faktorov, slabých a silných stránok podniku. Ak prevažujú slabé stránky podniku v boji s konkurenciou nie je úspešný, nízky podiel na trhu. Ak prevažujú silné stránky podniku, podnik úspešne súperí s konkurenciou a získava vysoký podiel na trhu. (Sakál, Podskľan, 2004, s.130)

Otázniky

- sú oblasti alebo odvetvia podnikania, kde je výrazná prevaha slabých stránok podniku a externé prostredie poskytuje množstvo príležitostí,
- produkty s malým relatívnym podielom na trhu,
- väčšina produktov začína svoju kariéru v tejto skupine, kedy je potrebné propagovať ich reklamnými kampaňami, zvýšiť relatívny trhový podiel a premiestniť ich do skupiny hviezd. (Trebuňa, Magul'áková, Král, 2007, s. 82)

Hviezdy

- sú oblasti alebo odvetvia, v ktorých je podnik silnejší ako konkurenti. Ide o odvetvia s prevahou príležitostí nad hrozbami.
- produkty vo fáze rastu s vysokým relatívnym podielom na trhu,
- nové, moderné, perspektívne produkty s výraznou marketingovou výhodou pred konkurenciou, ktorá však zvýšila pozornosť,
- podnik sa snaží udržať na trhu, prípadne rozšíriť relatívny podiel na trhu, čo ale zvyšuje náklady. (Trebuňa, Magul'áková, Král, 2007, s. 82)

Dojné kravy

- sú odbory alebo odvetvia podnikania, prevaha silných stránok podniku nad slabými v porovnaní s konkurenciou, očakávame ústup príležitostí a začína nástup hrozieb,
- produkty s vysokým relatívnym podielom na trhu a nízkym tempom rastu trhu,
- produkty vo fáze zrelosti, kedy sú minimálne jednotkové náklady,
- produkty prinášajú relatívne maximálny zisk, sú finančným zdrojom podniku. (Trebuňa, Magul'áková, Král, 2007, s. 82)

Psy

- sú posledná skupina BCG matice,
- odvetvia alebo odbory podnikania, v ktorých má podnik veľa slabých stránok v porovnaní s konkurenciou,
- produkt vo fáze útlmu,
- problémové produkty s nízkym relatívnym podielom na trhu a s nevýrazným tempom rastu trhu. (Trebuňa, Magul'áková, Král, 2007, s. 82)

Každý podnik by sa mal snažiť, aby jeho portfólio produktov bolo optimálne vyvážené:

- aby mal na trhu zastúpený dostatočný počet „dojných kráv“, ktoré vo svojej zrelosti produkujú potrebný kapitál na rozvoj podniku, na investície do súčasných „hviezd“ a budúcich „hviezd“, t.j. „otáznikov“, z ktorých sa budú môcť stať budúce „dojné kravy“,
- aby mal vo svojom portfóliu, čo najmenej „psov“, ktoré pred ich stiahnutím z trhu nevytvárajú požadované tržby (požadovaný kapitál), ale naopak, vyžadujú si neperspektívne finančné investície. (Trebuňa, Maguľáková, Král, 2007, s.83)

4 GLOBALIZÁCIA

Globalizáciu nemôžeme presne definovať. Podľa slovníku DUDEN, pod pojmom „globalizovať“ rozumieme „celosvetovo sa otvárať“, „rozširovať sa na celú zem“.³ V podstate ide o zjednotenie trhu podnikov. Môžeme tiež povedať, že pojem „globalizácia“ nahrádza pôvodne používané slovo „internacionalizácia“.

Globalizáciu vnímame ako národohospodárske označenie pre:

- celosvetové prepojovanie trhov služieb, tovarov, finančných trhov, ktoré je možné v dôsledku politickej liberalizácie a prostredníctvom nových technológií (napr. internet),
- proces vzájomného posilňovania na sebe závislých trhov,
- stratégie prepojovania nadnárodných podnikov s cieľom dosiahnuť konkurenčnej výhody,
- zrušenie segmentácie trhu. (Kislingerová, 2008, s. 3)

Príčiny globalizácie môžeme pozorovať už na začiatku 90. rokov 20. storočia, kedy začalo prichádzať ku vzniku tržných ekonomík v krajinách východnej a strednej Európy a následnému rozšíreniu Európskej únie. Hospodárska aktivita ekonomík sa výrazne posilnila v Ázii, Číne a Indii. Hlavnú kľúčovú úlohu zohrali nové informačné technológie. Vedľa pozitívnych faktorov pozorujeme aj určité ohrozenia plynúce z globalizácie, napríklad v stratách pracovných miest vo vyspelých krajinách, posilovanie úlohy multinacionálnych, dnes už globálnych spoločností a ich problematickému správaniu, ktoré sú už ťažšie kontrolovateľné. (Kislingerová, 2008, s. 4)

Výsledky správy globálnej konkurencieschopnosti SR v rokoch 2012-2013

Slovenská republika sa v hodnotení konkurencieschopnosti prepadla oproti minulému roku o 2 miesta a skončila na 71. priečke v rebríčku 144 krajín. Vyplýva to zo *Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2012-2013*, ktorú 5. septembra 2012 zverejnilo Svetové ekonomické fórum (WEF). Ide o historicky najhoršie umiestnenie Slovenska od jeho zaradenia do tohto prestížneho medzinárodného porovnania v roku 1997. Slovensko sa dostalo

³ DUDEN: Das Fremdwörterbuch. 7. neue bearbeitete und erweiterte Auflage. Duden Verlag : Mannheim, 2006.

do pozície tretej najmenej konkurencieschopnej krajiny EÚ, keď nižšie v rebríčku sa nachádzajú už len Rumunsko (78. miesto) a Grécko (96.).

Na vrchole rebríčka sa štvrtýkrát po sebe umiestnilo Švajčiarsko. Singapur si udržal druhú priečku a Fínsko je na treťom mieste, kde vystriedalo minuloročné Švédsko (4).

Róbert Kičina, výkonný riaditeľ Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS), ktorá je partnerskou inštitúciou Svetového ekonomického fóra v správe hovorí: „Výsledky tohtoročnej Správy o globálnej konkurencieschopnosti vypovedajú o pokračovaní trendu mierneho ekonomického oživovania svetových ekonomík. Tri štvrtiny z dvadsiatich najvyššie umiestnených krajín dosiahli vyššie skóre Indexu konkurencieschopnosti v porovnaní s predchádzajúcim rokom.“ V súvislosti s umiestnením Slovenska ďalej dodáva: „Zostup Slovenska v rebríčku je zapríčinený pretrvávajúcimi bariérami podnikania, ktoré sa vládam napriek deklaratórnym vyjadreniam nedarí v praxi odstraňovať. O imidž reformnej krajiny už Slovensko definitívne prišlo a od roku 2004 sa podnikatelia nedočkali nových reforiem, ktoré by zásadným spôsobom zlepšili podmienky na podnikanie. Slovensko v rebríčku kleslo už po šiestykrát v rade a čoraz výraznejšie zaostáva za ostatnými krajinami V4. Hlavnými bariérami, ktoré najviac zhoršujú našu konkurencieschopnosť, sú najmä neefektívne fungujúce verejné inštitúcie, nízka vymožitelnosť práva, vysoký deficit verejných financií a slabá efektívnosť verejných výdavkov, nízka kvalita vzdelávacieho systému, neefektívny trh práce, byrokracia, klientelizmus a korupcia.“ (Alianciapas, 2012)

Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI)			
Krajina	GCI 2012	GCI 2011	Zmena 2012-2011
	Pozícia	Pozícia	
Švajčiarsko	1	1	→
Singapur	2	2	→
Fínsko	3	4	↑
Švédsko	4	3	↓
Holandsko	5	7	↑
Nemecko	6	6	→
USA	7	5	↓
V. Británia	8	10	↑
Hong Kong	9	11	↑
Japonsko	10	9	↓
Česká rep.	39	38	↓
Poľsko	41	41	→
Maďarsko	60	48	↓
Slovensko	71	69	↓

Obrázok 5 Index globálnej konkurencieschopnosti (Alianciapas, 2012)

Najväčšie konkurenčné nevýhody Slovenska, ktoré identifikovalo Svetové ekonomické fórum:

- nízku vymožitelnosť práva,
- vysoká miera klientelizmu v krajine,
- mimoriadne nízka dôvera verejnosti voči politikom,
- vysoké administratívne zaťaženie podnikania,
- slabá kvalita služieb zo strany štátu na podporu podnikania.

Medzi najvýraznejšími konkurenčnými výhodami slovenskej ekonomiky sa nachádzajú:

- otvorenosť Slovenska voči zahraničnému vlastníctvu podnikov,
- nízke colné bariéry,
- legislatíva podporujúca prílev zahraničných investícií,
- technologická vyspelosť investorov prichádzajúcich na Slovensko.

Prieskum prebiehal od februára do apríla 2010 a zapojilo sa doň viac ako 14 000 manažérov z celého sveta. Do prieskumu bolo oslovených 220 veľkých podnikov a 220 malých a stredných podnikov náhodne vybraných podľa metodiky Svetového ekonomického fóra. Výsledky hodnotenia odrážajú stav ekonomiky a názory manažérov ku koncu apríla 2012. (Alianciapas, 2012)

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pozícia	35	48	45	38	40	49	43	43	41	37	41	46	47	60	69	71
Zmena		-13	+3	+7	-2	-9	+6	0	+2	+4	-4	-5	-1	-13	-9	-2

Tabuľka 2 Vývoj pozície SR v rebríčku konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra (Alianciapas, 2012)

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Ak sa niekto rozhodne začať podnikat', chce väčšinou vybudovať taký podnik, ktorý bude vykonávať svoju činnosť dlhodobo, získa si a udrží postavenie na trhu. Aby však podnik bol úspešný musí vedieť dobre zmapovať situáciu na trhu, mal by spolupracovať so spoľahlivými dodávateľmi a odberateľmi, rozpoznať potreby zákazníka. Dôležité je tiež odlišovať sa od konkurencie, či už v kvalite, cene, množstve alebo v poskytovaných službách. Firma, by mala samozrejme disponovať kvalitným managementom, riadením a konkurencieschopnosťou.

Ďalším dôležitým krokom vedúcim k analýze a následnému úspešnému boju s konkurenciou je analýza silných a slabých stránok firmy, vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré súvisia s okolím podniku a analyzovanie hrozby konkurentov. Silné stránky by sa firma mala pokúsiť rozvíjať, ale naopak tie slabé stránky, čo najviac znižovať. Je veľmi dôležité neopomínať slabé stránky podniku, snažiť sa ich znižovať tak, aby neohrozili konkurencieschopnosť podniku. Prostredníctvom tejto analýzy dokáže podnik vytvoriť svoju konkurenčnú stratégiu. Dobře vypracovaná konkurenčná stratégia je základom v boji proti konkurencii.

Globalizácia je dôležitým faktorom, ktorý znamená prepojenie trhov, služieb, ale tiež ich otvorenosť. Následkom je zväčšujúca sa konkurencia v celosvetovom meradle, nakoľko firmy nesúťažia už len na domácich trhoch.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Materská spoločnosť PANFLEX, s.r.o. vznikla v roku 1991. Sídlo firmy Statenice- Černý Vůl.

6.1 História a charakteristika dcérskych spoločností

Dcérske spoločnosti firmy Panflex sa nachádzajú v Čechách, na Slovensku a aj v Bulharsku.

Slovenská republika:

- FLEXO - Slovensko, spol. s r.o.
- **PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.**

Bulharská republika:

- PANFLEX&TROTECH

FLEXO - Slovensko, spol. s r.o.

Firma FLEXO - Slovensko spol. s.r.o. bola založená na jeseň v roku 1999 . Firma sídli priamo v priestoroch bývalej štúrovskej JCP kartonážky, ktorej vtedajšie obchodné meno bolo AssiDomän Obaly Štúrovo, a.s. a dnes je to Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.. Vtedajší majiteľ Obalov sa rozhodol vyčleniť výrobu a montáž flexotlačových foriem z vlastnej organizačnej štruktúry. Víťazom výberového konania sa stala firma PANFLEX, líder vo výrobe a spracovaní flexotlačových foriem na českom trhu, ktorý spolu s nitrianskou firmou PLASTEX založili firmu FLEXO - Slovensko spol. s.r.o., s cieľom vyrábať a dodávať flexotlačové formy pre potlač vlnitej lepenky. Firma FLEXO - Slovensko spol. s.r.o. je hlavne zameraná na výrobu fotopolymérnych štočkov s následnou montážou tlačových foriem pre potlač vlnitej lepenky. Súčasťou tejto výroby sú aj grafické a litografické práce spojené s osvitom filmov. Súčasne firma ponúka výrobu pečiatok, osvitu filmov a poradenstvo v oblasti flexotlače. (Flexo- Slovensko, 2007)

7 PANFLEX-SLOVENSKO, S.R.O.

Tradícia firmy siaha do roku 1994, kedy vznikla ako dcérska pobočka českej firmy PANFLEX, s.r.o. Dnes je firma PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. dodávateľom vo flexotlačivom priemysle.

V súčasnosti je firma v čele medzi inovatívnymi dodávateľmi obaliarskeho priemyslu, či už ako kompetentný dodávateľ, či špecializovaný distribútor týchto najmodernejších technológií. Spoločnosť je poskytovateľom predtiskových služieb a distribútorom materiálov a zariadení s medzinárodnou pôsobnosťou. Je distribútorom fotopolymérnych platní z firmy DU PONT. Je tiež distribútorom lepiacich pások firmy SCAPA.

PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. ponúka:

- kompletný sortiment fotopolymérnych platní a zariadení systému DuPont Cyrel,
- komfortný zákaznícky servis a poradenstvo v oblasti výroby štočkov,
- široký rad montážnych pások od popredných svetových výrobcov,
- praxou overené zariadenia pre čistenie rastrových valcov a fotopolymérnych štočkov,
- inovatívne tlačové stroje firmy Edale. (PANFLEX - SLOVENSKO, 2010)



Obrázok 6 Logo firmy PANFLEX- SLOVENSKO,
s.r.o. (interný materiál firmy)

Spoločnosť spolupracuje s osvedčenými dodávateľmi chemických látok, prostriedkov a technológií. Činnosť celej spoločnosti má za cieľ trvalú dodávku materiálov a tovaru, ktoré splňujú zákonné požiadavky a sú bezpečné a šetrné k životnému prostrediu. Usiluje o neustále znižovanie odpadu z činnosti na životné prostredie a posilňuje systém prevencie znečisťovania. (PANFLEX - SLOVENSKO, 2010)

7.1 Stavebniny PANFLEX- SLOVENSKO

Stavebniny PANFLEX - SLOVENSKO sú pomerne mladou firmou. Vznikli v roku 2008 ako odštepny závod firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Firma má sídlo v obci Vrádište (okres Skalica).

Stavebniny ponúkajú:

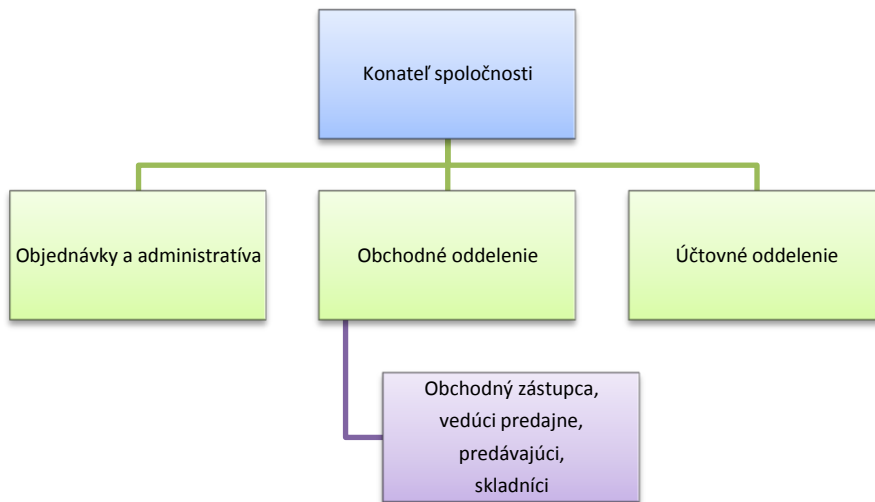
- profesionálny prístup k zákazníkom,
- široký sortiment ponúkaného tovaru,
- odborné poradenstvo pri výbere stavebného materiálu,
- vypracovanie cenovej kalkulácie,
- výpočet potrebného množstva stavebného materiálu na stavbu,
- zabezpečenie rozvozu materiálu,
- veľká časť tovaru na sklade.

7.2 Základná charakteristika a organizačná štruktúra firmy

Názov:	PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.
Právna norma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO:	34 096 361
Sídlo:	Vrádište č. 53, 908 49
Základný kapitál:	6 640 eur
Štatutárny orgán:	Ladislav Mišaný, konateľ
Súčasný počet zamestnancov:	10

Organizačná štruktúra firmy:

Z nasledujúceho diagramu môžeme vidieť, že všetko dianie v spoločnosti podlieha vedeniu konateľa spoločnosti. Objednávky a administratíva spolupracujú s obchodným oddelením, nakoľko majú na starosti fakturovanie, objednávanie tovaru. Účtovné oddelenie pracuje relatívne samostatne, jeho služby sú poskytované externou firmou.



Obrázok 7 Organizačná štruktúra firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)

7.3 Filozofia firmy

Poslaním firmy je ponúkať širokú paletu kvalitných výrobkov za priaznivé ceny a byť spoľahlivým partnerom.

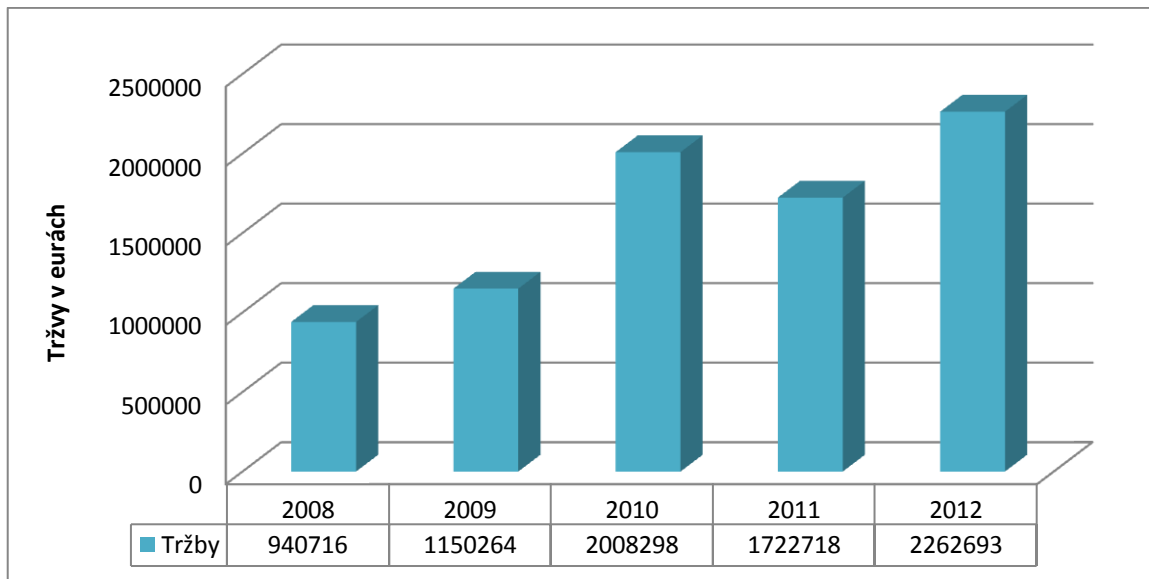
Slogan firmy je „PANFLEX- o dva kroky ďalej ?” Prečo má firma práve tento slogan? Vyjadruje víziu, úsilie držať sa medzi európskou špičkou v obore potlače obalov. Kľúčovým faktorom úspechu je kvalitný tím, ktorý zdieľa firemnú víziu a spoločnými silami sa ju snaží premeniť v skutočnosť.

Strategické ciele:

1. V rámci firmy PANFLEX prispievať k udržaniu pozícii na trhu
2. Zvýšiť podiel distribúcie na trhu
3. Zvýšiť rast ziskovosti
4. Garancia kvality distribuovaného materiálu

7.4 Základné ekonomické ukazovatele

Z vývoja výšky tržieb vidíme viditeľný rast tržieb v rokoch 2009- 2010. Najväčší nárast tržieb bol medzi rokmi 2009 – 2010. Tento nárast bol spôsobený zvýšeným predajom v stavebninách. V roku 2011 však vidíme, že tržby klesajú, čo mohlo byť spôsobené zvýšenou konkurenciou a odchodom zákazníkov ku konkurencii.



Graf 1 Vývoj tržieb v rokoch 2008- 2012 (vlastné spracovanie)

Pomerový ukazatelia

Zadlženosť

Spoločnosť PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. v sledovaných rokoch vykazuje zadlženie na úrovni cca 30-50 %, čo je v rozmedzí doporučených hodnôt. Medzi rokmi 2010 a 2011 vidíme nárast zadlženosti takmer o 10 %, čo bolo spôsobené nárastom dlhodobých a krátkodobých záväzkov. Z hľadiska úrokového krytia môžeme firmu hodnotiť pozitívne, nakoľko v sledovaných rokoch sa hodnota pohybuje vždy na úrovni väčšej, ako doporučená hodnota 5.

	2009	2010	2011	2012
Celková zadlženosť	33,8 %	39,13 %	48,38 %	48,75 %
Miera zadlženosti	0,5	0,64	0,94	0,95
Úrokové krytie (počítané z EBIT)	22,6 %	39 %	14,66 %	11,35 %

Tabuľka 3 Ukazatelia zadlženosti spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Likvidita

Ukazateľ bežnej likvidity u spoločnosti dosahuje v sledovaných rokoch hodnôt cca 3. Tento ukazateľ nie je v rozmedzí doporučenej hodnoty, ktorá sa pohybuje v rozmedzí 1,5- 2,5.

Pohotová likvidita dosahuje hodnôt 1- 2,2. Doporučené hodnoty sú 1- 1,5. Ukazatelia hotovostnej likvidity sa nachádzajú pod doporučenými hodnotami, ktoré sú 0,2- 0,5.

	2009	2010	2011	2012
Bežná likvidita	3,3	3,67	2,97	3,32
Pohotová likvidita	1,99	2,25	2,00	1,90
Hotovostná likvidita	0,03	0,03	0,05	0,06

Tabuľka 4 Ukazatelia likvidity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.

(vlastné spracovanie)

Rentabilita

Ukazatelia rentability signalizujú, že spoločnosť je od roku 2009 trvalo zisková. Najvýraznejší pokles ukazateľov vidíme v roku 2010. Naopak najvýraznejší nárast vidíme v roku 2009. Ukazateľ rentability tržieb vyjadruje ziskovú maržu, ktorá je dôležitým ukazateľom pre hodnotenie úspešnosti podnikania. Tento ukazateľ od roku 2010 klesá. Tržby sa síce znížili len nepatrne, avšak spoločnosti sa zvýšili náklady.

	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržieb	5,7 %	5,7 %	3,39 %	2,2 %
Rentabilita celkového kapitálu	10,6 %	14,4 %	6,0 %	6,2 %
Rentabilita vlastného kapitálu	12,3 %	18,5 %	8,6 %	7,9 %

Tabuľka 5 Ukazatelia rentability spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.

(vlastné spracovanie)

Aktivita

Ukazateľ obratu celkových aktív z tržieb sa nachádza v sledovaných rokoch v rozmedzí cca 1,3 – 1,9. Tieto hodnoty sa nachádzajú v doporučenej hodnote, tá je minimálne na úrovni 1. Ukazateľ doby obratu pohľadávok je vhodné dať do súvislosti s dobou obratu záväzkov. Z uvedenej tabuľky vyplýva, že doba obratu záväzkov je nižšia, ako doba obratu pohľadávok, čo znamená, že spoločnosť platí svoje záväzky skôr, ako dostáva zaplatené pohľadávky.

	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv z tržieb	1,42	1,97	1,31	1,85
Doba obratu pohľadavok z tržieb (dni)	104	89	158	86
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	51	39	77	44

*Tabuľka 6 Ukazatelia aktivity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.
(vlastné spracovanie)*

7.5 Predajné portfólio firmy

Ako sme už spomínali, firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. je distribútorom platní firmy DU PONT a lepiacich pásov firmy SCAPA®.

Portfóliom firmy sú **Cyrel⁴** fotopolymérne tlačové platne. Ponuka kľúčových trhov zahŕňa flexibilné obaly, tašky, etikety, skladačky, obálky, vlnité lepenky, krabice na nápoje a množstvo ďalších špecifických aplikácií. Samotný systém je možné rozdeliť do dvoch základných skupín a to:

- použitie analógových platní
- použitie digitálnych platní

Rozdiel medzi týmito technológiami je v tom, že pri analógovej platni sa pre prenos obrazu na platňu používa negatívny film a pri digitálnej platni je to vypaľovanie obrazu laserom do uhlíkovej vrstvy na platni.

PREHEAD PLATNÍ CYREL

Analógové platne

Cyrel NOW

Je univerzálna stredne tvrdá platňa, ktorá je vhodná pre väčšinu flexotlačivých aplikácií, či už sa jedná o tlač na flexibilné obaly alebo etikety. Jej výborný prenos farby a vysoké rozlíšenie umožňujú vysokokvalitnú tlač. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu ako aj UV farieb. (interný materiál firmy)

⁴ Systém Cyrel je najviac používaným systémom fotopolymérnych platní vo flexotlači.

Cyrel NEOS

Jedná sa o mäkkú platňu, ktorá sa vyrába v hrúbkach od 1,14 mm do 3,18 mm. Jej použitie je možné aplikovať od flexibilných obalov, cez etikety až po pre-print. Vyznačuje sa dlhou životnosťou. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu, ako i UV farieb. (interný materiál firmy)



Obrázok 8 Platňa CYREL NEOS
(Panflex- Slovensko, s.r.o., 2010)

Cyrel TDR

Je mäkká platňa s hlbokým reliéfom pre potlač vlnitej lepenky, ktorá je k dispozícii v hrúbkach od 2,84 mm do 6,35 mm. Má jedinečné rozlíšenie obrazu a schopnosť prenosu farby, ktoré zaručujú vysokú kvalitu výslednej tlače. Je odolná voči farbám na báze vody. (interný materiál firmy)

Cyrel TCP

Je mäkká tlačová platňa určená pre potlač vlnitej lepenky, je dodávaná v hrúbkach od 3,18 mm do 6,35 mm. Je odolná voči farbám na báze vody. (interný materiál firmy)

Digitálne platne

Cyrel DPI

Je veľmi tvrdá digitálna platňa určená pre vysokokvalitnú flexotlač v rôznych oblastiach potlače obalov. Vyznačuje sa excelentným rozsahom tónovej hodnoty, nízkym nárastom tlačových bodov a vysokým rozlíšením. Dodáva sa v hrúbkach 0,76 mm až 2,54 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu, ako i väčšiny UV farieb. (interný materiál firmy)

Cyrel DPR

Je najnovší vývojový typ digitálnych platní v portfolio formy DuPont. Jedná sa o veľmi tvrdú platňu, ktorá určite nájde svoje uplatnenie v širokom rozsahu použiteľnosti. Vyznačuje sa vysokou stabilitou jemných bodov, veľmi nízkym nárastom bodu a zároveň vysokým prenosom farby. Dodáva sa v hrúbkach 1,14 mm a 1,70 mm. Je určená pre použite farieb na báze vody, alkoholu ako i UV farieb. (interný materiál firmy)

Cyrel DPN

Je platňa s vysokou tvrdosťou. Vyznačuje sa výbornou tlačou jemných pozitívnych i negatívnych liniek a písmen. Má excelentný rozsah tónovej hodnoty. Dodáva sa v hrúbkach 1,14 mm až 2,84 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu ako aj UV farieb. (interný materiál firmy)

Cyrel DS2

Je platňa strednej tvrdosti, ktorá dosahuje veľmi dobré výsledky tlače aj u drsných substrátov, obzvlášť v plných plochách a rastroch. Dodáva sa v hrúbkach 1,14 mm až 2,84 mm. (interný materiál firmy)

Cyrel DPC

Jedná sa o mäkkú platňu, ktorá je určená pre priamu tlač na vlnitú lepenku. Dodáva sa v hrúbkach 1,70 mm až 4,70 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody.

Ďalším portfóliom firmu sú **lepiace pásy firmy SCAPA®**. Pásy vykazujú výbornú lepivosť a kalibrovanú hrúbku:

- montážne pásy tvrdé
- montážne pásy kompresibilné (interný materiál firmy)

Tvrde pásy SCAPA® je kompletná rada vysoko kvalitných obojstrane lepiacich tvrdých pásov pre presnú montáž, odpovedajúce náročným požiadavkom moderného flexitisku. Sú dodávané v piatich základných hrúbkach: 100, 150, 200, 250 a 300 μm .

Medzi ich základné vlastnosti patrí:

- ľahká montáž, manipulácia a demontáž,
- špeciálne navrhnuté lepidla nezanechávajúce stopy po odstránení,
- ľahko odstrániteľná krycia vrstva,
- excelentná lepivosť,
- viacpočetné použitie,
- transparentná alebo biela farba, dodávajú sa v základnej šírke 310 mm a návinoch 4,5 alebo 25 m. (interný materiál firmy)

Kompresibilné pásy SCAPA® EXAFIT® je kompletná rada obojstranných lepiacich pásov, ktoré sú vyrobené patentovanou technológiou- brúsením kompresibilného nosiča. Odpovedajú najnáročnejším flexotiskovým požiadavkám a poskytujú tú najvyššiu kvalitu. Dodávajú sa v dvoch základných hrúbkach 380 a 550 μm . (interný materiál firmy)

Najväčšie prednosti pásov pásov SCAPA® EXAFIT® sú:

- výborná tvarová pamäť,
- minimálna tolerancia kompresibilného nosiča,
- najvyššia kvalita tlače garantovaná aj pri vysokých rýchlostiach tlačového stroja,
- výborná kompenzácia nerovností,
- excelentná lepiivosť. (interný materiál firmy)



Obrázok 9 Kompresibilné pásky SCAPA® EXAFIT® (internetová stránka firmy)

Dodávajú sa v základných šírkach 300 a 455 mm a návinoch 10 a 25 m.

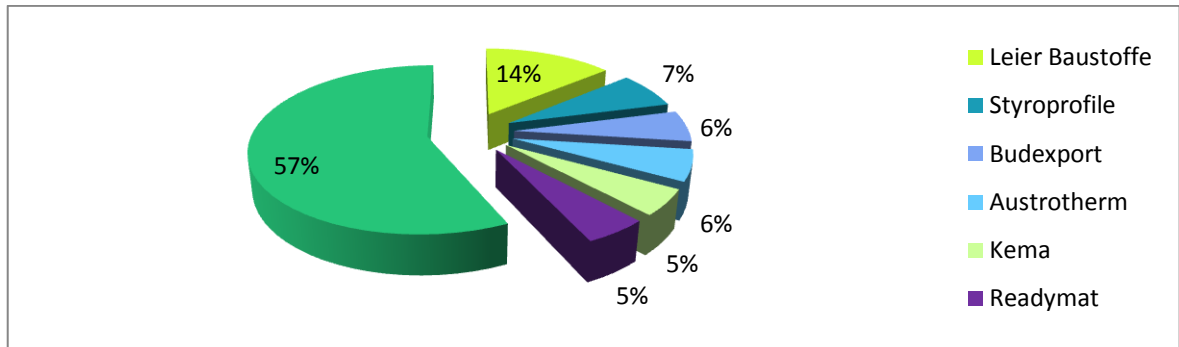
Firma ďalej ponúka:

- SCAPA® pásky na obľepovanie hrán štočkov,
 - SCAPA® pásky pre napájanie rolí pri tlači,
 - SCAPA® pásky používané v litografii pre negatívne aj pozitívne filmy.
- (interný materiál firmy)

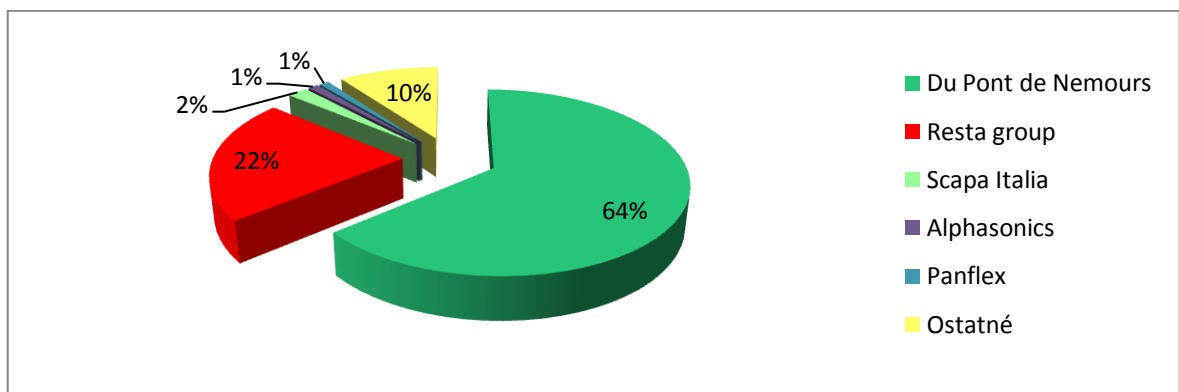
7.6 Dodávateľia

Počet dodávateľov, od ktorých naša firma nakupuje materiál, produkty činí 213, z toho 118 dodávateľov sú dodávateľia stavebnín, zvyšných 95 dodávateľov sú dodávateľmi polygrafie.

Prehľad najväčších dodávateľov v percentách podľa nákupnej ceny, vidíme na grafoch č.2 a č.3



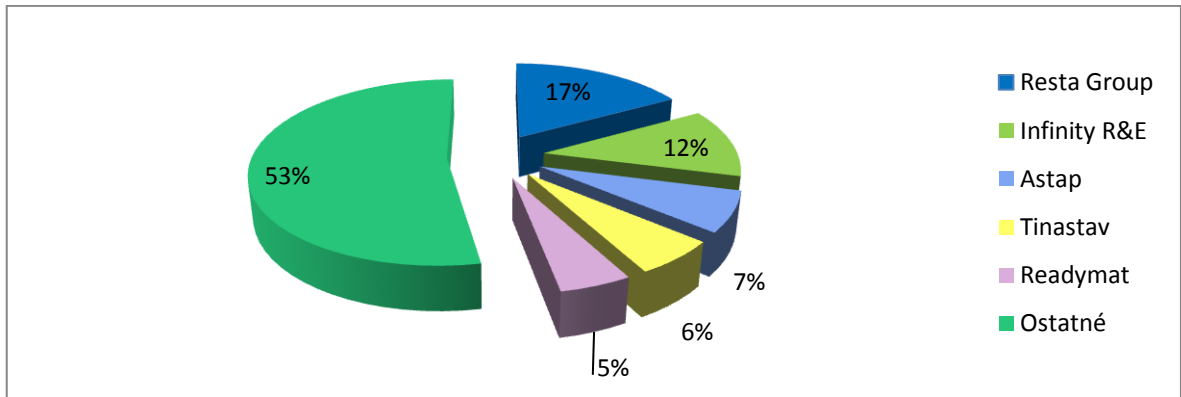
Graf 2 Prehľad najväčších dodávateľov stavebnín podľa nákupnej ceny, za rok 2012 (interný materiál firmy)



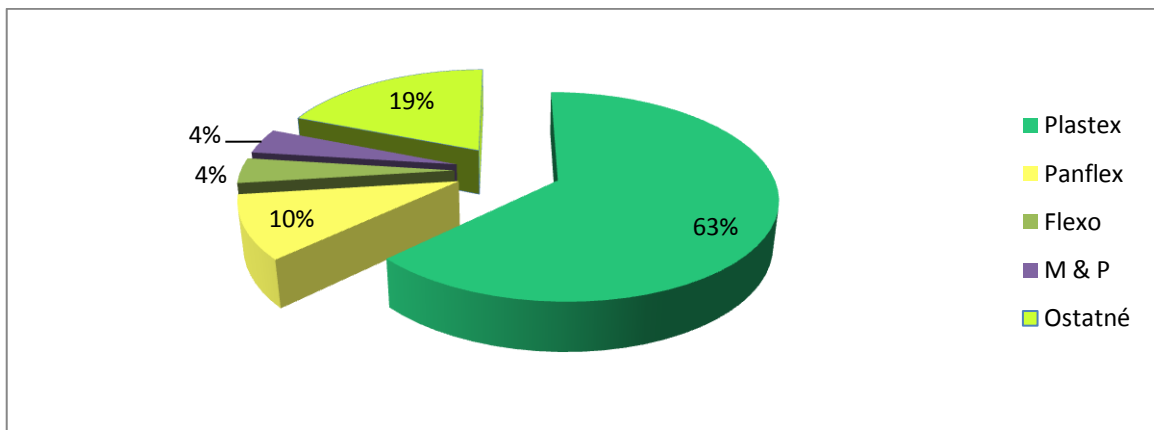
Graf 3 Prehľad najväčších dodávateľov polygrafie podľa nákupnej ceny, za rok 2012 (interný materiál firmy)

7.7 Odberatelia

Celkový počet odberateľov za rok 2012 činí 169. Každá firma má stálych odberateľov. V stavebninách tento počet činí 6 odberateľov z celkového počtu 128, čo je pomerne nízky počet. Avšak zákazníci nakupujú predaj stavebného materiálu väčšinou pri stavebných prácach, ktoré nie sú dlhodobé. V polygrafii je celkový počet dodávateľov 41, z toho stálych odberateľov je 30. Firma má dlhodobé obchodné vzťahy so stálymi odberateľmi, ale získava aj zákazníkov nových. Priestor pre získavanie nových odberateľov je však veľmi malý, nakoľko nevznikajú nové firmy, a firmy, ktoré pôsobia na trhu už svojich dodávateľov majú. Firma PANFLEX sa snaží disponovať veľkým portfóliom svojich produktov, ktoré im umožňujú preniknúť aj do takýchto typov firiem, a to v takom prípade, keď konkurencia nedisponuje produktmi, ktoré odberatelia požadujú.



Graf 4 Prehľad najväčších odberateľov stavebnín podľa fakturovanej sumy, za rok 2012 (interný materiál firmy)



Graf 5 Prehľad najväčších odberateľov polygrafie podľa fakturovanej sumy, za rok 2012 (interný materiál firmy)

7.8 Marketingové aktivity

Na prvom mieste v našej spoločnosti je vždy zákazník. Preto sa snažíme vyhovieť všetkým potrebám zákazníka. Snaha neustáleho pripomínania sa, vedie k dlhodobému udržaniu sa v podvedomí zákazníka. Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. používa radu marketingových aktivít, ktoré pomáhajú udržovať sa v podvedomí zákazníka, budovať si povest' a zlepšovať image firmy.

Stavebniny

Akcie

S týmto druhom marketingovej stratégie sa stretávame takmer všade. Aj naša firma využíva akcie- akcie na rôzne druhy sortimentu. Tieto zľavy nie sú v pravidelných intervaloch. Sú to väčšinou zľavy reagujúce na zníženú cenu u dodávateľov. Ako náhle firma uskutoč-

ní zľavu na daný sortiment, zľavy sú rozposielané informačnými emailami stálym zákazníkom. Akcie sú jedným z najlepších nástrojov, ako prilákať zákazníka znovu do predajne.

Katalógy

Firma ponúka zákazníkom katalógy predávaného sortimentu. Tieto katalógy obsahujú jednak popis predávaného sortimentu, informácie o kvalite, cene, rozmeroch, farebnom prevedení atď. Slúžia k tomu, aby si zákazník v pohodlí domova mohol preštudovať ponúkaný tovar a rozhodnúť sa pre prípadnú kúpu.

Inzercie

Aby firma získala nových zákazníkov a zostávala v podvedomí zákazníkov stálych uverejňujeme inzercie. Tieto inzercie sú zverejnené v denníku „ SENICKO- SKALICKO ”. Ukážka inzercie v *prílohe I*.

Sponzoring

Firma využíva aj takýto druh marketingovej aktivity. Sponzoruje športové aktivity v oblasti sídla firmy, a prispieva na rôzne dobročinné akcie.

Bilbordy

Forma novej marketingovej aktivity, ktorú firma začala v posledných rokoch využívať. Bilbordy sú na cestách miestnych komunikácií, na hlavných ťahoch. Táto metóda je jednou z najefektívnejších.

Polygrafia

V polygrafii princíp marketingových aktivít funguje inak ako v stavebninách. Nakoľko sa špecializuje na distribúciu tovaru určenú pre špecifické firmy, reklamy v podobe inzercí, letákov, bilbordov by neprinesli žiadny úžitok. Firma reprezentuje výrobky osobnou komunikáciou s potencionálnymi zákazníkmi a to vo forme vzoriek ponúkaného tovaru.

8 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV

Naša firma môže potvrdiť, že v rámci Slovenskej republiky existujú konkurenti, ako v polygrafii, tak aj v stavebníctve.

8.1 Konkurenti - Polygrafia

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. je jediným distribútorom fotopolymérnych platní firmy Du Pont na slovenskom trhu, existujú však konkurenti s podobnými výrobkami, alebo poskytovanými službami. Takýmito konkurentmi fotopolymérnych platní sú platne typu Flint, MacDermid.

Zástupcom firmy Flint a zároveň naším konkurentom v oblasti fotopolymérnych platní je firma Scorpio Slovensko, s.r.o.

Scorpio Slovensko, s.r.o.

Firma Scorpio Slovensko, s.r.o. bola založená v polovici roku 2006 ako dcérska pobočka firmy Scorpio Sp. Z o.o., vedúceho poľského distribútora polygrafických materiálov, zariadení pre polygrafiu a strojov. (Scorpio, 2013)



*Obrázok 10 Logo firmy Scorpio Slovensko,
s.r.o. (Scorpio, 2013)*

Firma je distribútorom fotopolymérnych tlačových platní Flint Group .

Produkty, ktoré spoločnosť Scorpio ponúka sú zaradené do štyroch skupín podľa rôznych výrobných technológií:

- oddelenie knižárskeho spracovania
- oddelenie ofsetovej tlače
- oddelenie flexografie a kníhtlače
- oddelenie digitálnej tlače
- oddelenie tampónovej tlače (Scorpio, 2013)

Najväčším konkurentom našej firmy v oblasti lepiacich pások sú firmy Tesa tape, s.r.o. a 3M Slovensko, s.r.o.

Tesa tape, s.r.o.

Tesa SE bola založená v roku 2001, bol to významný krok pre Tesu, ktorá bola pôvodne divízia skupiny Beiersdorf. V tom istom roku sa pobočka firmy v SR osamostatnila a tým vznikla nová firma Tesa tape Slovakia, s.r.o. V roku 2007 sa firma zlúčila s pobočkou v ČR, a tým vznikol štatút v dnešnej podobe- Tesa tape, s.r.o. (Tesa, 2001)



*Obrázok 11 Logo firmy Tesa, s.r.o.
(Tesa, 2001)*

Celosvetovo má skupina Tesa v súčasnosti s viac ako 50 dcérskymi spoločnosťami približne 3700 zamestnancov. (Tesa, 2001)

Predmetom činnosti je výroba technických samolepiacich pások pre priemyselných a koncových spotrebiteľov. Spoločnosť vyvíja samolepiace výrobky pre papierenský a polygrafický priemysel a flexotlač. Ďalšou činnosťou firmy sú produkty pre domácnosti a kancelárie, ako napr. sieťky proti hmyzu, elektroizolačné pásy, opravné pásy, obojstranné podlahové pásy atď. (Tesa, 2001)

3M Slovensko, s.r.o.

Od roku 1993 firma pôsobila na slovensom trhu ako obchodné zastupiteľstvo. Firma 3M Slovensko, s.r.o. vznikla 1. 10. 2012 so sídlom v Bratislave. (3M, 2013)



*Obrázok 12 Logo firmy 3M, s.r.o.
(3M, 2013)*

Portfólio firmy

Dopravné značenie- reflexné fólie 3M™ Scotchlite™ na vodorovné a zvislé dopravné značenie

Osobná bezpečnosť- 3M™ Scotchlite™ retroreflexné materiály na odevy, ochranné prvky voči falzifikovaniu a knižničný systém, respirátory, osobné ochranné prostriedky hlavy, dýchacích ciest a sluchu

Domácnosť a voľný čas- Scotch® & Scotch-Brite® výrobky, vysoko – účinná handrička, brúsne papiere, Thinsulate™ tepelná izolácia pre odevy, obuv a športové potreby

Kancelária- Post-it® Bločky, Scotch® výrobky, ergonomické výrobky, spätné a multimediálne projektory a novinka 3M™ Wall Display

Priemysel a výroba- brúsne systémy, priemyselné lepiace pásy a lepidlá, upevňovacie systémy, baliace materiály

Telekomunikácie- elektronický značkovací systém a lokátory, spájanie kovových vodičov, spájanie optických vlákien, 3M™ Volition™

Výrobky pre automobilový priemysel- brúsne systémy, lepidlá a nástreky, leštiace systémy, maskovacie systémy a ochranné fólie na autá (3M, 2013)

8.2 Konkurenti - Stavebniny

V oblasti stavebníctva je v rámci celej republiky nespočetné množstvo konkurentov, ktoré ponúkajú podobné alebo rovnaké výrobky. Na rozdiel od polygrafie však stavebniny bojujú s konkurenciou zväčša len v oblasti okresu.

Stavebniny Skalica, s.r.o.

Firma vznikla v roku 2006, sídlo firmy sa nachádza v Skalici. Okrem stavebného materiálu spoločnosť ponúka poradenstvo v oblasti výberu materiálu, riešenia stavieb, stavebných detailov a konštrukcií, a aj tvorbu cenových ponúk. (Stavebninysi, 2010)



Obrázok 13 Logo firmy Stavebniny Skalica, s.r.o.

(Stavebninysi, 2010)

MW Trade, spol s r.o.

Vznik spoločnosti sa datuje do roku 2004, kedy sa firma zaoberala predajom a montážou plastových okien Aluplast. Začiatkom roku 2007 firma rozšírila svoju činnosť o predaj stavebného materiálu- stavebniny. (MW Trade, 2013)



*Obrázok 14 Logo firmy MW Trade, spol
s r.o. (MW Trade, 2013)*

Firma sa zaoberá nie len predajom stavebného materiálu, ale aj poskytovaním odborného poradenstva a servis v oblasti stavebníctva. V roku 2010 firma rozvinula svoju činnosť o výrobu betónových murovacích a debniacich tvárnic. (MW Trade, 2013)

Stavmat IN, spol s r.o.

Spoločnosť bola založená v roku 2011. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Malackách. Predajným portfóliom je predaj stavebného materiálu, náradia, obkladov a dlažieb. Ďalej firma ponúka reklamnú činnosť, leasingovú činnosť, prenájom motorových vozidiel. (Stavmat, 2012)



*Obrázok 15 Logo firmy Stavmat IN, spol
s r.o. (Stavmat, 2012)*

Novou činnosťou vo firme je koncept stavebného centra, ktorá okrem základnej ponuky stavebného materiálu obsahuje aj prvotriedne vybavené kúpeľňové štúdio, ktoré obsahuje ponuku obkladov a dlažieb, batérií a sprchových kútov. (Stavmat, 2012)

8.3 Silné a slabé stránky konkurencie

Aby mohla firma viesť úspešný boj s konkurenciou, potrebuje identifikovať všetkých svojich konkurentov, zistiť všetky dôležité charakteristiky konkurentov a poznať ich silné a slabé stránky.

Silné stránky konkurence - polygrafia:

- nižšia cena predávaného tovaru,
- kratšie dodacie doby od výrobcov.

Slabé stránky konkurence – polygrafia:

- nižšia úroveň technického poradenstva,
- nižšia flexibilita.

Silné stránky konkurence- stavebniny:

- širšia škála produktov,

Slabé stránky konkurence- stavebniny:

- krátke doby splatnosti,
- vyššie ceny,
- dlhšie doby odvozu materiálu k zákazníkovi.

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. sa od svojich konkurentov líši v rade činností, ktoré poskytuje:

- disponuje širokou paletou sortimentu,
- snaží sa predchádzať reklamáciám,
- zabezpečuje zákazníkom profesionálne poradenstvo prostredníctvom obchodných zástupcov,
- poskytuje profesionálne poradenstvo za odpovedajúce ceny,
- kladie dôraz na vysokú úroveň podnikovej kultúry s ohľadom na ľudskú stránku.

9 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Pre posúdenie konkurencieschopnosti som zvolila nasledujúce marketingové analýzy:

1. PEST analýza
2. SWOT analýza
3. Porterov model piatich konkurenčných síl

9.1 PEST analýza

PEST analýza sa používa ako analýza vonkajšieho prostredia firmy. Zahrňuje faktory politické, ekonomické, sociálne a technologické.

P- POLITICKÉ FAKTORY

Do politických faktorov zaraďujeme zákony, vyhlášky, vládne rozhodnutia, predpisy. Z politických faktorov, ktoré v súčasnosti najviac ovplyvňujú podnikanie na slovenskom trhu je nestabilná politická situácia. Neustále sa meniace vlády, s tým súvisiace zmeny v legislatíve sťažujú podnikanie, príchody investorov, vznik nových firiem.

Spoločnosť je ovplyvňovaná Obchodným zákonníkom č. 513/ 1991 Zb. Tento zákon upravuje postavenie podnikateľov, obchodné záväzkové vzťahy. Ďalším zákonom je Zákon o životnom prostredí č. 17/ 1992 Zb., ktorý nám stanovuje zásady ochrany životného prostredia a povinnosti záväzné pre fyzické aj právnické osoby. Práva a povinnosti pre zamestnávateľov a zamestnancov, ktorými sa musia riadiť všetky firmy vrátane firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. stanovuje Zákonník práce č. 211 / 2001 Zb.

E- EKONOMICKÉ FAKTORY

Daňová politika je jedným z najdôležitejších ekonomických faktorov, pretože výrazným spôsobom vplýva na daňové zaťaženie podniku a zároveň aj jej hospodárenie. Dovolím si povedať, že na slovenskom trhu sú v súčasnosti nepriaznivé daňové podmienky pre podnikajúce subjekty na trhu. Dôvodom je novela zákona o dani z príjmov, schválená NR SR 4. decembra 2012, s platnosťou od 1. 1. 2013.

Najdôležitejšie zmeny:

- sadzba dane z príjmov právnických osôb sa zvyšuje z 19 % na 23 %,
- sadzba dane z príjmov fyzických osôb je: 19 % z tej časti základu dane, ktorá nepresiahne 176,8-násobok sumy platného životného minima vrátane (pre rok 2013 je

táto suma 34 401,74 eura), 25 % z tej časti základu dane, ktorá presiahne 176,8-násobok platného životného minima,

Ďalšou dôležitou daňou, ktorá ovplyvňuje daňové zaťaženie firiem je daň z pridanej hodnoty. V roku 2011 sa sadzba DPH zmenila z pôvodných 19 % na 20 %.

V súčasnosti pozorujeme prudký nárast nezamestnanosti spôsobený zmenami v zákone, odliv firiem do zahraničia, živnostníci menia formu podnikania na s.r.o., alebo rušia živnosť.

Firma ďalej pozoruje:

- znížený dopyt po tovaroch a službách,
- dopad hospodárskej krízy pôsobí negatívne na stavebnícky priemysel.

S- SOCIÁLNE FAKTORY

Najväčšiu zmenu v postojoch ľudí, ich životného štýlu sme mohli pozorovať na začiatku finančnej krízy. Nie každého sa však kríza dotkla v rovnakom meradle, niektorých postihla viacej, iných menej a niektorých vôbec. Nemôžeme zabúdať na to, že kríza zasiahla väčšinu priemyslu a veľa firiem muselo ukončiť svoju činnosť. Začínala stúpať nezamestnanosť, ľuďom bola skrátaná pracovná činnosť, alebo boli preradení na iné miesto, ktoré zväčša neodpovedalo ich kvalifikácii. Toto všetko spôsobilo zmeny pracovnej mobility a rozdeľovaní príjmov, čoho následkom bolo oslabenie dopytu, čo viedlo k zníženému dopytu po stavebnom materiáli. V rámci sociálnych faktorov je dôležité tiež zmieniť demografické a kultúrne prostredie. Všeobecne vo svete sa neustále zvyšuje úroveň vzdelanosti, ale aj klesá uplatnenie absolventov vysokých škôl. Národnosť, pohlavie, staroba, to sú ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú trhy na celom svete.

T- TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Jedným z najdôležitejších technologických faktorov súčasnej doby sú inovácie. Firmy neustále požadujú nové dokonalejšie výrobné technológie, ktoré im ponúkajú výhodu v boji proti konkurencii. Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. využíva inovácie manažérske a výrobné. Sme však zástancami názoru, že nie každá inovovaná technológia, služba, či výrobok je cestou k úspechu, nakoľko niektoré zastaranejšie technológie sú kvalitnejšie, ako tie novšie.

Medzi ďalšie technologické faktory môžeme zaradiť:

- rozvoj obchodovania cez internet,
- investície do vedy a výskumu,
- vývoj ekologicky šetrných strojov.

9.2 SWOT analýza

Na základe spolupráce s vedením spoločnosti, jej pracovníkmi a výskumami som zostavila nasledujúcu SWOT analýzu.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • 19 rokov skúseností s polygrafiou • Pozitívne referencie od zákazníkov • Ľahká dostupnosť servisných technikov • Rýchle dodanie materiálu • Poskytovanie odborného poradenstva • Široký sortiment ponúkaných výrobkov • Kvalitné výrobky, materiál • Nízke ceny stavebného materiálu • Výborná vyjednávací sila s dodávateľmi • Možnosť zaškolenia iných technológov pracujúcich pre odberateľov • Skúsený, lojálny, flexibilný, kvalitný pracovníci • Reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • Stavebniny sú pomerne mladou firmou • Dlhé dodacie doby od dodávateľov • Vyššie ceny predávaných strojov a platní, ako u konkurencie • Malý podiel na trhu • Absencia vízie spoločnosti • Malé skladovacie priestory • Závislosť polygrafie na zahraničných dodávateľoch
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Získanie nových odberateľov • Získanie nových objednávok od veľkých firiem 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšujúca sa konkurencia na trhu • Zvyšujúce sa ceny od dodávateľov • Zákazníci neustále tlačia na ceny

<ul style="list-style-type: none"> • Preniknutie na ďalšie trhy • Predaj nových výrobkov • Rozšírenie predmetu podnikania o predaj indonézskeho nábytku • Pád konkurenčnej firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Odstúpenie hlavných odberateľov • Neucelené dodávky • Recesia ekonomiky • Prechod zákazníka ku konkurencii
--	---

Tabuľka 7 SWOT analýza spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o.

(vlastné spracovanie)

9.2.1 Vyhodnotenie analýzy

Silné stránky:

Z analýzy vidíme, že firma má veľa silných stránok, ktoré si uvedomuje a zároveň tieto stránky prevládajú nad slabými. Najdôležitejšia silná stránka firmy v polygrafii je poskytovanie odborného poradenstva, ktoré spolu so skúsenými a kvalifikovanými pracovníkmi vytvárajú dobrú konkurenčnú výhodu. Ako najdôležitejšiu silnú stránku stavebnín, by som zvolila jednu z najnižších cien v rámci okolitých stavebnín, čoho firma dosiahla vďaka výbornej vyjednávacej sily s dodávateľmi.

Slabé stránky:

Medzi najslabšiu stránku našej firmy, by som zaradila dlhé dodacie doby od dodávateľov z polygrafie, nakoľko ide o zahraničné firmy. Stáva sa, že nemajú požadovaný tovar na sklade a je potrebné ho vyrobiť. V takomto prípade nám vznikajú problémy s odberateľmi, pretože sú prípady kedy tovar potrebujú dodať, čo najskôr. Ďalšou slabou stránkou sú vyššie ceny predávaných strojov a platí ako u konkurencie. Túto slabú stránku však vieme z časti eliminovať nakoľko naša firma ponúka odborné poradenstvo na vysokej úrovni, a zaškolenia iných technológov na predávané stroje. Ako najslabšiu stránku v stavebninách vidím malé skladovacie priestory, ktoré neumožňujú mať všetok tovar na sklade a je potrebné, aby si zákazník tovar objednal.

Príležitosti:

Najväčšou príležitosťou pre firmu PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. je určite získanie nových odberateľov. V stavebninách je priestor na získavanie nových odberateľov pomerne veľký, nakoľko zákazníci, ktorí potrebujú materiál, napríklad na stavanie domu, pozerajú najskôr na ceny. V tomto má naša firma nemalú výhodu. Na rozdiel od stavebnín však

priestor na získavanie nových odberateľov v polygrafii je pomerne malý. Dôvodom je, že odberatelia majú už zmluvných dodávateľov a dostať sa k nim je pomerne ťažké.

Hrozby:

Najväčšou hrozbou väčšiny firiem je zvyšujúca sa konkurencia na trhu. Z analýzy môžeme vidieť, že väčšina existujúcich hrozieb je vzájomne prepojených. Ak dodávateľ zvýši nákupnú cenu, firma musí zvýšiť cenu aj odberateľom. Vtedy však nastáva problém so zákazníkmi, pretože tí neodbytné tlačia na cenu. Podľa mojej skúsenosti v súčasnosti v stavebníctve je problém kompenzovať vyššie ceny lepšími službami, pre zákazníkov je práve cena prvoradá. V poslednej dobe firma neustále rokuje s dodávateľmi o cenách. Cieľom je dosiahnuť, čo možno najnižšie ceny, aby firma nestratila zákazníka a zároveň produkovala zisk.

9.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Vyjednávacia sila zákazníkov

V stavebníctve je veľký pretlak spoločností, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné produkty alebo služby. Zákazníci si môžu vybrať svojich dodávateľov z veľkého množstva firiem pôsobiacich na trhu. Naša firma musí neustále bojovať o každého zákazníka, a zo strany zákazníkov je konfrontovaná s ich cenovými ponukami z konkurenčných firiem. Firma však nevie každému zákazníkovi ponúknuť konkurenčné ceny, preto neustále hrozí prechod zákazníkov ku konkurenčnej firme.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Naša firma má stálych dodávateľov. Hlavnými dodávateľmi polygrafie je firma Du Pont, Scapa. Množstevný odber prebieha mesačne za pevne stanovených zmlúv, firma je viazaná odobrať určité minimálne množstvo do mesiaca. Týmto však pre firmu plynie značná nevýhoda, pretože firmy požadujú veľké množstevné odbery a neustále tlačia na ceny. Nakoľko je naša firma distribútorom platní z firmy Du Pont, nemôže túto nevýhodnú situáciu riešiť prechodom k inému dodávateľovi. Na druhej strane je však situácia v stavebninách odlišná. Sú síce zaviazaní zmluvami, avšak nemajú stanovený množstevný odber. Firma reaguje na dopyt zákazníkov, preto pri objednávkach tovaru sa snaží využívať množstevné zľavy.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. pôsobí na trhu už 19 rokov, začiatky boli rovnako ťažké, ako udržanie sa na trhu po celú dobu. Každý nový konkurent, ktorý bude chcieť vstúpiť na trh, by mal vlastniť svoje vlastné know-how. Len potom môže začať svoj boj o získavanie zákazníkov s konkurenciou. Bude musieť ponúknuť konkurenčne schopnú cenu, kvalitu, služby. Hrozbou môžu byť hlavne silné kapitálové firmy, ktoré si môžu dovoliť lepšie ceny, služby a servis. V rámci polygrafie nie je hrozba vstupu nových konkurentov taká veľká, ako v stavebníctve. Firmy, ktoré by sa chceli venovať polygrafickej činnosti musia mať pred jej začatím zmluvných dodávateľov.

Hrozba substitútov

Pre našu firmu je dôležité zaručenie kvality, kvalitného servisu a odpovedajúcej ceny. Ohrozenie v prípade substitútov naša firma považuje za bezpredmetné. Ohrozenie by mohlo nastať v prípade existencie firiem, ktoré by využívali meno našej firmy a snažili, by sa ponúkať podobný výrobok alebo službu.

Rivalita v odvetví

Na slovenskom trhu sa vyskytuje veľké množstvo firiem, ktoré poskytujú rovnaké produkty alebo služby, hlavne v stavebníctve ako firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Každý konkurent neustále zdokonaľuje svoje služby, ponúka nižšie ceny, kvalitnejšie produkty, aby dokázali prilákať nových zákazníkov a zároveň si udržať zákazníkov stávajúcich. Každý podnik bojuje o udržanie si postavenia na trhu a zlepšenie tohto postavenia.

10 NÁVRHY A DOPORUČENIA

Výsledky finančnej analýzy pomerových ukazateľov firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. ukázali finančné problémy. V prvom rade, by sa firma mala zamerať na znižovanie celkového zadlženia, čo znamená zvýšiť zisk a zároveň znížiť náklady.

Vo finančnej situácii firmy sa objavili problémy spôsobené neustálym zvyšovaním cien, hlavne v polygrafii. Tento fakt mal za následok pokles zisku, nakoľko firma musela pracovať s menšou obchodnou maržou. Bohužiaľ firma nemôže zmeniť dodávateľa, či už je to z dôvodu zmluvy s dodávateľom, alebo problémami s hľadaním nových dodávateľov, nakoľko väčšina zahraničných firiem distribuujúci flexotlačivý materiál na slovenský trh, tu už zastúpenie má. Preto sa vedú neustále rokovania o cenách, ako so zákazníkmi, tak aj s dodávateľom.

Vo finančnej analýze sme dávali do súvislosti dobu obratu pohľadávok a dobu obratu záväzkov. V porovnaných ukazateľoch vidíme, že firma platí svoje záväzky skôr, ako dostáva zaplatené. Dovolím si povedať, že v súčasnosti má asi každá firma problém s platením odberateľov. Aj naša firma ho samozrejme má. V polygrafii je platobná schopnosť zákazníkov dobrá, nakoľko sú to stály odberatelia a firma má s ich platobnou bilanciou dlhoročné skúsenosti. Problém s platením nastáva v stavebninách, či už ide o fyzické osoby alebo o právnické osoby. Táto situácia, by sa dala vyriešiť zavedením penále za oneskorenie, čo je riešenie, ktoré sa vyskytuje v súčasnosti veľmi často. Firma nad týmto riešením rozmýšľala už v minulosti. Na začiatku to však môže vyzeráť, ako dobrý nápad, ale treba sa na to pozrieť aj z inej strany. Penále za oneskorenie je potreba vymáhať od odberateľov, zároveň však narastajú účtovné náklady na spracovávanie. Ako sa nám však podarí, aby odberateľ zaplatil ešte aj za penále? Úprimne povedané niekedy firme stačí, ak od odberateľa dostane vôbec zaplatené. Ďalším faktorom pri rozhodovaní sa o zavedení penále je silná konkurencia. Zákazník sa môže rozhodnúť odísť ku konkurencii, kde mu za oneskorenie nehrozí žiadny finančný postih. Tento smer na zlepšenie platobnej bilancie, by som určite neodporúčala. V stavebninách, by som zaviedla zálohové faktúry. Tieto faktúry by sa odvíjali od určitej sumy, vo výške 25 – 50 % z fakturovanej sumy. Tovar mu bude objednaný až po zaplatení faktúry, nakoľko sa stáva, že tovar sa objedná, a keď je tovar fyzicky na sklade, zákazník si ho nevyzdvihne a tovar ostáva nezaplatený. Myslíme si, že ak si zákazník ide tovar objednávať mal by disponovať aj finančnými prostriedkami na jeho zaplatenie. Ďalšou možnosťou je aj ponuka zľavy za včasné splatenie.

Pri analýze konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o., konkrétne pri zostavovaní SWOT analýzy, ktorú mi pomáhal zostavovať manažér firmy, som ako silné a slabé stránky definovala nasledujúce skutočnosti. Najsilnejšou stránkou firmy je technická odbornosť, čo firme dáva značnú výhodu oproti konkurencii. Firma v oblasti polygrafie pôsobí už 19 rokov a tomu odpovedajú aj skúsenosti s produktmi. Ďalšou silnou stránkou je široký sortiment ponúkaných výrobkov, či už v oblasti polygrafie alebo stavebnín. V súčasnosti v stavebninách rozmyšľame o ďalšom rozšírení sortimentu a to o predaj vodovodných batérií a sprchových kútov, nakoľko v okolí sa nachádza len jedna firma zaoberajúca sa touto činnosťou. Súčasťou silnej stránky firmy je reklama (spomínaný sponzorring, bilbordy, inzercie). Firme, by som však odporučila väčšiu reklamu, týmto odporúčením by bolo využívať priestor počas stavania domov, bytoviek, ktoré stavajú naši odberatelia stavebného materiálu v podobe veľkých reklamných tabuliek. Takáto forma reklamy je často účinná, hlavne ak ide o luxusnejšie, atypické domy, či veľké bytovky, upozorniť na našu firmu. Hlavným pozitívom takejto reklamy sú takmer nulové náklady.

Ako slabé stránky spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. som definovala hlavne vyššie ceny v polygrafii, ako u konkurencie a závislosť na zahraničných dodávateľoch. Vyššie ceny v polygrafii sa ovplyvniť veľmi nedajú. Firma však vyššie ceny kompenzuje technickou odbornosťou a zaškoľovaním technológov na predávaných strojoch. Závislosť na zahraničných dodávateľoch je nevýhodou pri objednávaní tovaru a dodacích dobách. Hlavným problémom sú zimné obdobia, kedy dodávky meškajú aj viac ako týždeň, čo je pre zákazníkov neprijateľné. S problémom s objednávkami však súvisí ďalšia slabá stránka spoločnosti a to sú malé skladovacie priestory. Mojm odporúčením, by bol prenájom budovy. Pri zisťovaní ceny prenajatej budovy, ktorá by vyhovovala potrebám spoločnosti sa cena pohybovala okolo 180- 200 €/ mesiac. Táto budova sa nachádza blízko sídla firmy. Z finančného hľadiska, by prenájom budovy bol pre firmu výhodnejší, ako stavba novej budovy. Týmto ťahom, by firma eliminovala zároveň dve hrozby. Ak by firma mala dostatočné skladovacie priestory, mohla by mať väčšie zásoby.

Najväčšou príležitosťou pre firmu je v súčasnosti predaj indonézskeho nábytku. Nábytok je vyrábaný prevažne z teaku a s tým súvisia aj pomerne vysoké ceny predávaného nábytku. V súčasnosti firma len rozbieha predaj indonézskeho nábytku. Každý kus nábytku je výzovovo odlišný a vyrábaný ručne. Problémom však je, že firma nemá žiadne propagačné priestory pre tento nábytok. Riešením, by bolo prerobenie podkrovia vo firme, čo však vyžaduje dostatočné finančné prostriedky a úspech nie je zaručený.

Medzi hrozby v SWOT analýze firmy patrí hlavne neustále sa zväčšujúca konkurencia, odstúpenie hlavných odberateľov a prechod zákazníka ku konkurencii. Prechod zákazníka ku konkurencii je jedným z najväčších problémov súčasných firiem. Táto hrozba sa dá eliminovať neustálym pozorovaním, skúmaním potrieb zákazníka a snažiť sa vytvoriť pre neho ideálne podmienky. Spokojný zákazník ku konkurencii neodíde.

V závere by som rada odporučila firme vychovávať si svojich zamestnancov, vytvárať takých zamestnancov, pre ktorých nebude firma len miestom zárobku, ale miestom, kde sa budú cítiť „ako doma“. Spokojní zamestnanci sú cestou úspechu.

ZÁVER

V mojej bakalárskej práci som sa zameriavala na Analýzu konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Firma sídli vo Vrádišti blízko Skalice, ktorá je priemyselným mestom. Svojím odberateľom firma ponúka široký sortiment výrobkov, ako aj odborné poradenstvo, ktoré firma získala skúsenosťami za svojho 19 ročného pôsobenia.

V teoretickej časti boli popísané definície pojmov súvisiacich s konkurenciou. Ďalej boli popísané jednotlivé marketingové analýzy. Základom pre praktickú časť bakalárskej práce bolo popísať históriu firmy a činnosti firmy za účelom zhromaždenia, čo najviac informácií, ktoré nám poslúžili k neskorším analýzám. V súvislosti s touto analýzou boli vytvorené grafy najväčších dodávateľov a odberateľov spoločnosti za rok 2012. Nasledovala analýza najväčších konkurenti spoločnosti, ako v polygrafii, tak aj v stavebninách. Uskutočnené marketingové analýzy nám ponúkli pohľad na firmu, ktoré nám ponúkajú pohľad na schopnosť boja firmy s konkurenciou. Zdrojom informácií bola konzultácia s pánom Ladislavom Míšaným, konateľom spoločnosti a Miroslavom Míšaným, vedúcim odštepného závodu Stavebniny.

Poslednou a neoddeliteľnou súčasťou bakalárskej práce sú odporúčenia a návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy. Zo získaných informácií som si dovoľila navrhnúť niektoré odporúčania a návrhy. Prvým návrhom bol návrh týkajúci sa spracovanej finančnej analýzy, konkrétne doby obraty pohľadávok, kde som navrhla zavedenie zliav za včasné splatenie faktúry a zálohové faktúry. Naopak odmietla som riešenie problému zavedením penále, z dôvodu ťažkej vymožitelnosti. Tiež som navrhla odporúčenia súvisiace s vykonanou SWOT analýzou. Postavenie spoločnosti tiež určuje Porterova analýza, kde je analyzovaných piatich konkurenčných síl, ktoré na spoločnosť pôsobia. Porterova analýza zároveň so SWOT analýzou nám udáva príčiny a pohľad na to, ako spoločnosť na tom je. Celkové zhodnotenie situácie spoločnosti je uvedené v poslednej kapitole.

Dúfam, že aspoň niektoré moje návrhy na zvýšenie konkurencieschopnosti budú vedením spoločnosťami zobrahané na vedomie a využiteľné v praxi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Bibliografia

CLEMENTE, Mark, 2004. *Slovník marketingu*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 1997. *Marketing zahraničného obchodu*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-07-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck,. ISBN 978-80-7179.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A po Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1277-6.

PORTER, Michael, 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85605-12-0

SAKÁL, Peter a Adrián PODSKĽAN, 2004. *Strategický manažment*. Bratislava: STU. ISBN 80-22721-53-0.

SEDLÁK, Mikuláš, 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Editio. ISBN 978-80-8078-193-4.

SRŠŇOVÁ, Jana a Ľubica FUZYOVÁ, 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-18-0.

TREBUŇA, Peter, Miriam MAGULÁKOVÁ, Ján KRÁL, 2007. *Vybrané kapitoly z marketingu*. Košice: TU. ISBN 978-80-8073-881-5.

Elektronické zdroje

FLEXO – SLOVENSKO s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013- 04 - 20]. Dostupné z: <http://www.flexoslovensko.sk/onas.html>

KADÁR, Gabriel a KADÁROVÁ, Jaroslava [online]. 2010 [cit. 2013- 04- 13]. Dostupné z:

http://www.sjf.tuke.sk/kmae/TaIPvPP/2010/index.files/clanky%20PDF/KADAR_KADAR_OVA.pdf

MW Trade s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://mwtrade.sk/>

PANFLEX- SLOVENSKO s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://www.panflex.sk/sk/uvod-hlavna-sk>

Podnikateľská aliancia Slovenska [online]. 2012 [cit. 2013- 03- 08]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/>

Scorpio s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://www.scorpio.com.pl/SK/OFirme/Default.aspx>

Stavebniny Skalica s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://www.stavebninysi.sk/>

Stavmat s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://www.stavmat.sk/>

Tesa s.r.o. [online]. 2001 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: <http://www.tesa.sk/>

3M s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013- 04- 20]. Dostupné z: http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/sk_SK/World/Wide/

Ostatné zdroje

Interný materiál spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOK A SKRATIEK

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

BCG The Boston Consulting Group

PEST Political, Economic, Social, and Technological

WEF Svetové ekonomické fórum

PAS Podnikateľská aliancia Slovenska

EU Európska únia

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Dimenzie konkurencieschopnosti (Kadár, Kadárová, 2010)</i>	<i>20</i>
<i>Obrázok 2 Faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku (Kadár, Kadárová, 2010)</i>	<i>21</i>
<i>Obrázok 3 Model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie).....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázok 4 Matica BCG (Trebuňa, Magul'áková, Král, s. 82).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 5 Index globálnej konkurencieschopnosti (Alianciapas, 2012)</i>	<i>29</i>
<i>Obrázok 6 Logo firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (interný materiál firmy)</i>	<i>34</i>
<i>Obrázok 7 Organizačná štruktúra firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie).....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázok 8 Platňa CYREL NEOS (internetová stránka firmy).....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázok 9 Kompresibilné pásy SCAPA® EXAFIT® (internetová stránka firmy)</i>	<i>42</i>
<i>Obrázok 10 Logo firmy Scorpio Slovensko, s.r.o. (internetová stránka firmy)</i>	<i>46</i>
<i>Obrázok 11 Logo firmy Tesa, s.r.o. (internetová stránka firmy)</i>	<i>47</i>
<i>Obrázok 12 Logo firmy 3M, s.r.o. (internetová stránka firmy)</i>	<i>47</i>
<i>Obrázok 13 Logo firmy Stavebniny Skalica, s.r.o. (internetová stránka firmy)</i>	<i>48</i>
<i>Obrázok 14 Logo firmy MW Trade, spol s r.o. (internetová stránka firmy).....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázok 15 Logo firmy Stavmat IN, spol s r.o. (internetová stránka firmy)</i>	<i>49</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 BCG matica (vlastné spracovanie)</i>	24
<i>Tabuľka 2 Vývoj pozície SR v rebríčku konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra (Alianciapas, 2012)</i>	30
<i>Tabuľka 3 Ukazatelia zadĺženosti spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	37
<i>Tabuľka 4 Ukazatelia likvidity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Tabuľka 5 Ukazatelia rentability spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Tabuľka 6 Ukazatelia aktivity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	39
<i>Tabuľka 7 SWOT analýza spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	54

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1 Vývoj tržieb v rokoch 2008- 2012 (vlastné spracovanie)</i>	<i>37</i>
<i>Graf 2 Prehľad najväčších dodávateľov stavebnín podľa nákupnej ceny, za rok 2012 (interný materiál firmy)</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3 Prehľad najväčších dodávateľov polygrafie podľa nákupnej ceny, za rok 2012 (interný materiál firmy)</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4 Prehľad najväčších odberateľov stavebnín podľa fakturovanej sumy, za rok 2012 (interný materiál firmy)</i>	<i>44</i>
<i>Graf 5 Prehľad najväčších odberateľov polygrafie podľa fakturovanej sumy, za rok 2012 (interný materiál firmy)</i>	<i>44</i>

ZOZNAM PRÍLOH

PI Ukážka akciovej ponuky

PRÍLOHA P I: UKÁŽKA AKCIOVEJ PONUKY



PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o.
odštepny závod STAVEBNINY,
Vrádište 53

Kontakt: 034/6684188, 0911575007-9
stavebniny@panflex.sk



zľava 25%



za nákup 10 m³ vybranej izolácie zdarma 1 ks moziky

OBRUBNÍKY			LUNA QUARTZ			PATIO			VIVENDO			VERDE			PIAZZA		
<p>OBRUBNÍKY 2,10 € / m²</p> <p>PALISÁDOVÝ OBRUBNÍK 1,70 € / m²</p> <p>OBRUBNÍKY 2,80 € / m²</p>			<p>LUNA QUARTZ 3,50 € / m²</p> <p>LUNA QUARTZ 4,00 € / m²</p>			<p>12,00 € / m²</p>			<p>VIVENDO 9,50 € / m²</p> <p>VIVENDO 11,80 € / m²</p>			<p>VERDE 9,60 € / m²</p>			<p>PIAZZA 1,00 € / m²</p> <p>PIAZZA 12,00 € / m²</p> <p>PIAZZA 11,00 € / m²</p>		
IMPERIUM			KARTÄUSER			MERCATO			EUROLINE			CLASSIC-LINE					
<p>IMPERIUM CLASSIC 29,00 € / m²</p> <p>IMPERIUM ELEGANT 29,00 € / m²</p> <p>IMPERIUM NATURO 29,00 € / m²</p>			<p>KARTÄUSER 16,50 € / m²</p> <p>KARTÄUSER 18,50 € / m²</p>			<p>MERCATO 11,20 € / m²</p>			<p>EUROLINE 2,40 € / m²</p> <p>EUROLINE 2,40 € / m²</p>			<p>CLASSIC-LINE 1,80 € / m²</p> <p>CLASSIC-LINE 1,40 € / m²</p>					