

# **Analýza konkurenceschopnosti firmy KIPA, s.r.o.**

Nikoleta Madunická

---

Bakalářská práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikoleta Madunická**  
Osobní číslo: **M13832**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy KIPA, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti firmy.

#### II. Praktická část

- Uveďte základní informace o firmě.
- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti firmy.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy KIPA, s.r.o.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

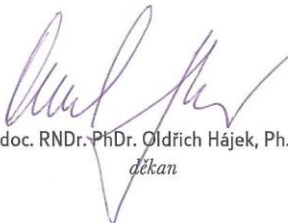
CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management. 5th ed. Chicago: Brightstar Media, 2009, v, 283 s. ISBN 978-0-9825126-3-0.

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurencieschopnosti spoločnosti KIPA, s.r.o.. Hlavným problémom, ktorý práca rieši je analyzovanie konkurencieschopnosti a postavenia firmy na trhu, voči vybraným konkurentom. Cieľom práce bolo zistiť ako sa firme darí v súčasnom období, či má nejakú konkurenčnú výhodu a aká je jej schopnosť bojovať s konkurenciou. Teoretické poznatky týkajúce sa témy boli získané prostredníctvom rešerše odborných literárnych prameňov. V rámci riešenia problému bola použitá SWOT analýza, ďalším postupom bolo spracovanie Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Nakoniec bola spracovaná viackriteriálna analýza, ktorá hodnotila vybranú firmu a jej konkurentov prostredníctvom niekoľkých zvolených kritérií. Vďaka analýze boli zistené určité nedostatky spoločnosti v boji s konkurenciou a boli navrhnuté opatrenia, ktoré môžu pomôcť zvýšiť konkurencieschopnosť firmy čo povedie k zvýšeniu záujmu zo strany zákazníkov.

**Kľúčové slová:** konkurencieschopnosť, konkurencia, SWOT analýza, Porterova analýza, viackriteriálna analýza

## **ABSTRACT**

This thesis deals with an analysis of the competitiveness of the company KIPA, s.r.o.. The main issue which the work is dealing with is the analysis of the competitiveness and a position of the company on the marketplace in relation to the selected competitors. The aim was to find out how the firm is doing in the current period, if it has some competitive advantages and what is its ability to fight with the competition. Theoretic knowledge of the topic was obtained through the research of professional literary sources. Within the framework of solving the problem, the SWOT analysis was used, another step was making of the Porter's model of five competitive forces. Finally, the multicriterial analysis, which evaluated the selected company and its competitors through a number of selected criteria, was used. Thanks to the analysis, certain weaknesses of the company in the struggle with the competition have been identified and some measures that could help to increase the competitiveness of the company, which would lead to the growth of the interest of customers, were proposed.

**Keywords:** competitiveness, competition, SWOT analysis, Porter's analysis, multicriterial analysis

Ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Šárke Papadaki, Ph.D. za odborné vedenie a dohľad, ochotu pomôcť a za cenné rady a postrehy, ktoré mi počas spracovania práce poskytla.

Ďalej by som chcela poďakovať majiteľom a zamestnancom firmy KIPA, s.r.o., konkrétne Marcelovi Kiktovi za pomoc a poskytnutie potrebných informácií, bez ktorých by táto práca nemohla vzniknúť.

*„Keď všetci hovoria o nemožnostiach, hľadaj možnosti.“*

Tomáš Baťa

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ</b> .....	<b>13</b>
<b>2 KONKURENCIA</b> .....	<b>15</b>
2.1 DRUHY KONKURENCIE.....	16
2.1.1 Konkurencia medzi ponukou a dopytom.....	17
2.1.2 Konkurencia na strane dopytu.....	17
2.1.3 Konkurencia na strane ponuky.....	17
2.2 TYPOLÓGIA KONKURENCIE.....	18
2.2.1 Podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia.....	19
2.2.2 Podľa nahraditeľnosti produktu v tržnom prostredí.....	19
2.2.3 Podľa počtu predajcov a stupňa diferenciacie produktov.....	19
2.2.4 Podľa stupňa organizácie a prepojiteľnosti producentov do aliancií.....	20
2.3 KONKURENČNÁ VÝHODA.....	20
2.3.1 Rýdzo-konkurenčné výhody.....	21
2.3.2 Semi-konkurenčné výhody.....	22
2.3.3 Pseudo-konkurenčné výhody.....	22
<b>3 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI</b> .....	<b>24</b>
3.1 SWOT ANALÝZA.....	24
3.2 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	26
3.2.1 Súčasní konkurenti.....	27
3.2.2 Novo vstupujúca konkurencia.....	27
3.2.3 Dodávatelia.....	28
3.2.4 Odberatelia.....	28
3.2.5 Substitúcie.....	29
<b>4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5 PREDSTAVANIE FIRMY KIPA, S.R.O.</b> .....	<b>32</b>
5.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI.....	33
5.2 ZAMESTNANCI.....	33
5.3 ZÁKAZNÍCI.....	34
5.4 DODÁVATELIA.....	34
<b>6 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY KIPA, S.R.O.</b> .....	<b>36</b>
6.1 SWOT ANALÝZA.....	36
6.1.1 Silné stránky.....	37
6.1.2 Slabé stránky.....	38
6.1.3 IFE matica.....	39
6.1.4 Príležitosti.....	40
6.1.5 Hrozby.....	41
6.1.6 EFE matica.....	42

6.2	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	43
6.2.1	Súperenie medzi súčasnými konkurentami .....	43
6.2.2	Novo vstupujúca konkurencia .....	44
6.2.3	Vyjednávacia sila dodávajúcich .....	44
6.2.4	Vyjednávacia sila odberateľov .....	44
6.2.5	Substitúcie .....	45
6.3	VIACKRITERIÁLNA ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI .....	45
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A ODPORUČENIA .....</b>	<b>52</b>
7.1	MARKETINGOVÉ ODDELENIE/PRACOVNÍK .....	52
7.2	CERTIFIKÁT KVALITY .....	53
7.3	AKTUALIZÁCIA WEBOVEJ STRÁNKY .....	54
7.4	ZALOŽENIE E-SHOPU .....	54
7.5	ZALOŽENIE PROFILU NA SOCIÁLNYCH SIEŤACH .....	55
7.6	PRACOVNÉ STÁŽE PRE ŠTUDENTOV VŠ .....	55
7.7	NAVÝŠENIE POČTU OBCHODNÝCH ZÁSTUPCOV .....	56
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

V dnešnej veľmi vyspelej dobe je možno pozorovať, že potreby ľudí sa neustále vyvíjajú. Zákazníci zvyšujú svoje požiadavky na nakupované tovary a služby a firmy sa im musia neustále prispôsobovať. To ako je firma schopná sa prispôbiť požiadavkám zákazníkov sa môže odraziť na jej dosahovanom zisku. Schopnosť plniť požiadavky zákazníkov však nemusí nutne znamenať, že zákazník sa pre kúpu statku či služby danej spoločnosti naozaj rozhodne. Je potrebné sledovať či konkurenti neponúkajú rovnakú úžitkovú hodnotu za nižšiu cenu, či ich reklama nepriláka oveľa viac zákazníkov alebo či neponúkajú nadštandardné služby. Firmy by sa teda mali snažiť zistiť a zdefinovať kto je ich konkurencia, rovnako ako by mali neustále sledovať jej stratégiu a nástroje používané v konkurenčnom boji. Konkurenti a zákazníci sú tými, ktorí diktujú aká bude hranica ceny a aké výrobky a služby bude firma ponúkať. Získanie určitej konkurenčnej výhody a neustále zvyšovanie konkurencieschopnosti by mala byť hlavná stratégia v boji s neustále sa zvyšujúcou konkurenciou.

Bakalárska práca spracováva analýzu konkurencieschopnosti firmy KIPA, s.r.o.. Pre spoločnosť je dôležité vedieť aká je jej schopnosť bojovať s konkurenciou a rovnako aj schopnosť spĺňať požiadavky zákazníkov. Nakoľko firma prišla o niekoľko zákazníkov a znížil sa jej obrat bolo dôležité zistiť ako ich môže získať späť prípadne ako môže osloviť zákazníkov nových. Bolo jednoznačné, že iba prostredníctvom cenového boja, ktorý firma dlhodobo využívala, sa tento problém nevyrieši.

Hlavným cieľom práce je zanalyzovať postavenie spoločnosti KIPA, s.r.o. na trhu, zistiť ako vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujú jej konkurencieschopnosť, či má spoločnosť nejakú konkurenčnú výhodu a taktiež zrealizovať analýzu konkurencie. Ďalej si práca kladie za cieľ navrhnúť odporúčenia, ktoré by mohli viesť k tvorbe konkurenčnej výhody a získaniu zákazníkov, čo by mohlo viesť k celkovému zvýšeniu konkurencieschopnosti.

Poznatky získané pri spracovaní teoretickej časti, pomocou literárnej rešerše, boli použité pri vypracovaní praktickej časti bakalárskej práce. Tá sa zaoberá SWOT analýzou, čiže analýzou silných stránok firmy, slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Ďalej sú do praktickej časti prenesené poznatky o Porterovom modeli piatich konkurenčných síl. Prostredníctvom tohto modelu bolo analyzované externé prostredie vybranej firmy jej zákazníci, dodávatelia, súčasná či potencionálna konkurencia a taktiež hrozba so strany substitúcií.

Praktickú časť uzatvára viackriteriálna analýza firmy a jej kľúčových konkurentov na základe niekoľkých kritérií.

V závere práce je spracovaných niekoľko návrhov, ktoré môžu spoločnosti pomôcť udržať prípadne zlepšiť postavenie na trhu, získať nových zákazníkov a zvyšovať schopnosť bojovať s konkurenciou.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom práce je analyzovať úroveň konkurencieschopnosti firmy KIPA, s.r.o., ktorá sa zaoberá zásobovaním gastronomických zariadení chladenými a mrazenými výrobkami, suchými polotovarimi, sterilizovaným ovocím a zeleninou a tiež koloniálnym tovarom, nepotravinovým tovarom a nápojmi.

Jedným z vedľajších cieľov je zdefinovať kto sú najväčší konkurenti spoločnosti a taktiež zanalyzovať ich schopnosť presadiť sa v konkurenčnom boji. Ďalší čiastkový cieľ práce je zameraný na zistenie, či má spoločnosť nejakú konkurenčnú výhodu, ktorá by jej pomohla zvýšiť konkurencieschopnosť. V nadväznosti na jednotlivé ciele a ich výsledky budú navrhnuté opatrenia, ktoré by mohli vybranej firme pomôcť udržať prípadne zlepšiť terajšie postavenie na trhu a schopnosť bojovať s konkurenciou.

K dosiahnutiu stanovených cieľov budú použité teoretické metódy. Rovnako budú v práci využité analytické metódy a metódy rozhodovania.

Zber dát potrebných ku spracovaniu práce bude uskutočnený prostredníctvom neštandardizovaného pozorovania a analýzy dokumentov.

Medzi teoretické metódy, ktoré budú v práci použité patria párové metódy analýza a syntéza. V rámci analýzy bude problém rozdelený a skúmaný z hľadiska jednotlivých častí. Syntézou sa potom jednotlivé poznatky, zistené z analýzy zosumarizujú do konečného výsledku, na základe ktorého bude možné prejsť k hľadaniu návrhov na zlepšenie konkurencieschopnosti firmy.

Z metód analytických bude použitá SWOT analýza, ktorá sa zameriava na preskúmanie interného a externého prostredia spoločnosti. Snaží sa nájsť a definovať silné a slabé stránky podniku a taktiež príležitosti a hrozby, ktoré vychádzajú práve z externého prostredia firmy. Ďalšou analytickou metódou, ktorá bude v práci využitá a prostredníctvom, ktorej bude možné zistiť ako sa firme darí v konkurenčnom boji je viackriteriálna analýza. Vybraná firma a jej konkurenti budú pomocou hodnotenia niekoľkých zvolených kritérií porovnávaní a bude im udelené určité skóre.

Metódy rozhodovania budú v práci zastúpené prostredníctvom analýzy piatich síl, respektíve Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, ktorý sa zameriava na skúmanie vyjednávacjej sily zákazníkov, dodávateľov, substitúcií a taktiež na hľadanie konkurentov a potencionálnej hrozby v podobe novo prichádzajúcich konkurentov.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ

Podnikatelský potenciál má různé formy a konkurencieschopnost lze zaradiť medzi jednu z nich. Konkurencieschopnost je jednou z podob podnikateľského potenciálu. Podstatou konkurencieschopnosti by malo byť vytrvalé pozorovanie súvzťažnosti medzi produktom a prípadnou možnosťou, respektíve potenciálom vzniku daného produktu. Konkurencieschopnosť v podobe podnikateľského potenciálu musí byť tvorená určitými charakteristikami, a to:

- ❖ všeobecnou charakteristikou – kedy pravdepodobná zmena určuje buď potenciál odporu, čiže konkurenciu k danej zmene alebo naopak priblíženie daného potenciálu k zmene či tvorbe nového potenciálu;
- ❖ špeciálnou charakteristikou – firma si všíma svoju konkurenciu na strane ponuky alebo na strane dopytu, jedná sa o existenciu externého potenciálu, obmedzujúceho potenciálu, či možnosti kedy je potenciál firmy možné posilniť (Mikoláš, 2005, s.33).

Na rozdiel od Mikoláša, Čichovský (2002 s. 13) uvádza, že konkurencieschopnosť je pozitívna vlastnosť konkurenta, ktorý sa v konkurenčnom prostredí účastní interakcie s ostatnými konkurentami a určitým spôsobom sa prejavuje a dáva o sebe vedieť. Konkurencieschopnosť je výsledkom boja a pôsobenia konkurenčných síl práve v konkurenčnom prostredí. Úspešnosť a postavenie v konkurenčnom prostredí sa priamo úmerne odvíjajú od konkurencieschopnosti respektíve od jej hodnoty a teda možno tvrdiť, že čím vyššia úroveň konkurencieschopnosti tým je podnik efektívnejší a produkuje vyšší zisk.

Konkurencieschopnosť nie je možné určiť na základe jednoznačného ukazovateľa. Zmeny konkurencieschopnosti danej krajiny je možné určovať kolísaním HDP, podielu svetového exportu, pomerom zahraničných investícií či nezamestnanosťou, oponujú Dvořáček a Slunčík (2012, s.154).

Identita, Integrita, mobilita a suverenita firmy predstavujú akýsi vrchol konkurencieschopnosti, v rámci určitých nových atribútov konkurencieschopnosti. V prípade, že firma chce byť konkurencieschopná musí spĺňať spomenuté atribúty a teda musí byť identifikovateľná medzi konkurenciou a zákazníkmi, musí mať pomerne vysokú mieru integrity, čo znamená že musí byť silná, odolná a súdržná, musí byť schopná rýchlo a prispôsobivo reagovať čiže musí byť mobilná a mala by sa vyznačovať suverenitou, takže musí byť schopná sama za seba rozhodovať a riadiť svoju existenciu, dopĺňa Pavlů (2007, s.23).

Zich (2012, s. 18) sa vyjadruje k téme a tvrdí, že konkurencieschopnosť je schopnosť spoločnosti v dlhodobom horizonte dosahovať úspech v konkurenčnom prostredí. Konkurencieschopnosť treba chápať komplexne. Je potrebné rozlišovať jednotlivé úrovne konkurencie a taktiež skupiny konkurenčných výhod, vďaka ktorým sú podniky schopné sa presadiť. Z toho vyplýva, že je potreba rozlišovať aké ciele chce organizácia dosiahnuť a aké nástroje na to využije, pričom treba brať ohľad na odvetvie či konkurenčné prostredie, v ktorom podnik pôsobí.

## 2 KONKURENCIA

Čichovský (2002, s.13) definuje konkurenciu ako „*otvorenú množinu konkurentov, ktorý vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný multiplikačný poly faktorový efekt spojený so vzájomnou interakciou silových vektorových polí jednotlivých konkurentov*“.

Konkurencia je jedným z mocných nástrojov, vďaka ktorému je množstvo vecí v živote ľudí posúvaných k lepšiemu. Konkurencia je všadeprítomná, či už ide o podniky spochybňujúce trhy, krajiny vyrovnávajúce sa s globalizáciou alebo spoločenské organizácie reagujúce na potreby spoločnosti uvádza Porter (2008, s. xi).

V praxi konkurencia nemá iba jeden konkrétny charakter, ale je možné tvrdiť, že koľko odvetví sa v danej ekonomike nachádza toľko druhov a podôb konkurencie je možné rozlišovať. Konkurencia teda na jednej strane môže predstavovať honbu za jedinečnosťou, čo je prijateľnejšie forma, alebo protikladne môže ísť o dosiahnutie prvenstva, teda uspokojenie potreby byť najlepší a poraziť súpera. Skutočnou podstatou nie je porazenie konkurenta, ale dosiahnutie zisku (Magretta, 2012, s.38).

Konkurencia vo vnútri odvetví, podľa Portera (2004, s.3), nie je výsledkom nejakých nadprirodzených síl alebo náhody, či smoly, ale vychádza priamo zo základov daného odvetvia z jeho štruktúry a organizácie. Práve päť konkurenčných síl ktoré v odvetviach vystupujú určitým spôsobom ovplyvňujú úroveň konkurencie.

Magretta (2012, s.28) oponuje a uvádza, že práve stratégia je tým, čo napomáha ukázať ako firmy v konkurenčnom boji dosahujú výkonnosť. Množstvo organizácií respektíve ľudí, ktorý stoja na čele firmy a riadia ju však nevedia, čo konkurencia je a aký je jej význam pri formulovaní adekvátnej stratégie podniku.

Konkurencia predstavuje určitú hybnú silu a tiež stretávanie protichodných záujmov predávajúcich a kupujúcich. Každý ekonomický subjekt, ktorý vystupuje na trhu chce realizovať svoje záujmy a dosahovať svoje ciele bez ohľadu na to, či to má vplyv na ostatných účastníkov trhu vyjadrujú sa k téme Lukášková a Hoke (2012, s.15).

Jurečka a Jánošíková (2005, s.133) dopĺňajú, že konkurenciu je možné rozdeliť na tržnú a mimotržnú. Tržná konkurencia je typ konkurencie, ktorá využíva nástroje súvisiace s trhom, čiže ide o konkurenciu cenovú a necenovú. Na rozdiel od tržnej konkurencie, konkurencia mimo trhu zahŕňa jednak legálne (lobbing), ale aj ilegálne metódy ako sú ko-

rupcia, priemyselná špionáž apod. Taktiež sem patri nástroje administratívne-technickej povahy.

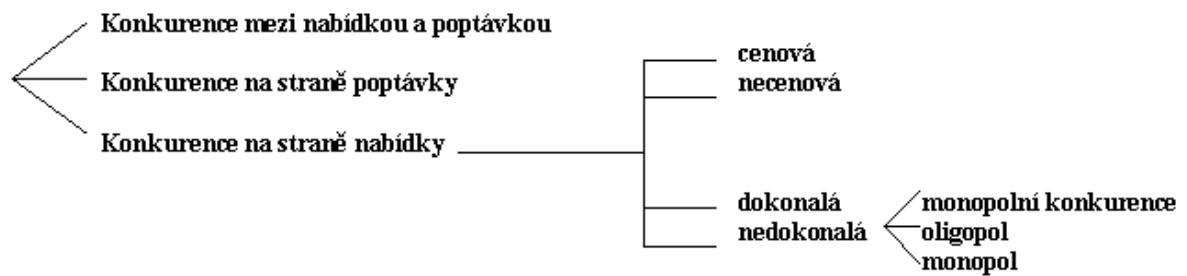
Mikoláš (2005, s.65) bližšie popisuje konkurenta a tvrdí, že by mal disponovať minimálne dvomi predpokladmi na to aby bol schopný adekvátne vystupovať vo vzťahu ku konkurencii. Jedným z týchto predpokladov je konkurenčný záujem čo znamená, že konkurent musí chcieť vstúpiť do konkurenčného boja a musí predviesť svoju zapálenosť a podnikavosť. Ďalší predpoklad ktorý autor uvádza ako potrebný je, že konkurent musí byť konkurenčný, teda musí sa nejako vymykať z priemeru a dokazovať prítomnosť určitého potenciálu a konkurencieschopnosti.

Väčšina podnikov pokladá svojich konkurentov za nepriateľov, ktorý musia byť zničený alebo ktorým je potreba zabrániť aby vstúpili do daného odvetvia. I keď konkurenti predstavujú pre podnik určitú hrozbu, niekedy môžu podnik skôr posilniť než ho oslabiť. Dobrí konkurenti môžu podniku svojim spôsobom pomôcť vybudovať strategické ciele, ktoré zvyšujú jeho konkurenčnú výhodu. Pre podnik je teda žiaduce aby mal aspoň jedného, či dvoch dobrých konkurentov. Naopak podnik by sa mal zamerať na odstránenie zlých konkurentov dopĺňa Porter (2010, s.245).

## 2.1 Druhy konkurencie

Konkurencia z mikroekonomického hľadiska má podobu konkurencie medzi predávajúcimi, ktorý súperia na rovnakých trhoch alebo konkurencie medzi kupujúcimi, ktorý sa snažia získať rovnaké tovary či služby, jedná sa teda o konkurenciu pozdĺž celého trhu. A tým sa rozumie stretávanie ponuky a dopytu. V mikroekonómii má konkurencia mnoho foriem a odlišuje sa aspektom, v ktorom si konkurenti konkurujú, môže to byť cena, služby danej firmy, reklama, kvalita tovarov a služieb a podobne. Jednotlivé formy konkurencie z hľadiska mikroekonómie sú znázornené v nasledujúcej schéme (Mikoláš, 2005, s.65-66).





Obr. 1 Druhy konkurence (Mikoláš, 2005, s. 65-66).

### 2.1.1 Konkurencia medzi ponukou a dopytom

Tento typ konkurencie hovorí o rozpore medzi postojom predávajúcich a kupujúcich, kedy predávajúci chcú predávať za čo najvyššie ceny a dosahovať tak vysoké zisky. Na druhej strane kupujúci chcú uspokojovať svoje potreby za ceny čo najnižšie (Mikoláš, 2005, s.65-66).

### 2.1.2 Konkurencia na strane dopytu

V tomto prípade sa sleduje súperenie medzi kupujúcimi pri získavaní jednotlivých druhov tovarov a služieb. Pri vysokom dopyte po statkoch a nedostatočnej zásobe daných statkov, spravidla dochádza k zvyšovaniu ceny. Spotrebiteľia chcú za každú cenu uspokojiť svoje potreby, bez ohľadu na to či je to na úkor ostatných kupujúcich alebo nie. Tento typ konkurencie má zmysel a rastie jej význam v okamihu, keď dopyt prevyšuje nad ponukou (Mikoláš, 2005, s.65-66).

### 2.1.3 Konkurencia na strane ponuky

Už z názvu je možné vyčítať, že ide o konkurenciu medzi predávajúcimi respektíve výrobcami, kedy každý chce predať svoje výrobky za čo najvyššiu cenu a maximalizovať tak svoj zisk. Tento druh konkurencie sa ďalej delí na cenovú, necenovú, dokonalú a nedokonalú konkurenciu tvrdí Mikoláš (2005, s.65-66).

*Cenová konkurencia* – firmy súperia s konkurenciou prostredníctvom ceny, ktorá je hlavným nástrojom konkurenčného boja. Tvorba ceny a predovšetkým jej dobrovoľné znižovanie slúži k prilákaní zákazníkov a oslabenie konkurentov. Firmy sú ochotné znižovať cenu aj v prípade, že následkom môže byť zníženie ziskov prípadne realizácia straty v krátkodobom horizonte (Šimková, 2014, s.39).

*Necenová konkurencia* – konkurenčný boj v tomto prípade ako svoj nástroj na získanie zákazníkov nevyužíva cenu, ale zvyšovanie kvality výrobkov a ich technickej úrovne, rozšírenie a zdokonalenie reklamy, designe či image výrobku a podobne. Tento typ konkurenčného boja si vyžaduje aby firmy uvoľnila značnú časť finančných prostriedkov. Výsledkom úspešnej necenovej konkurencie môže byť podstatné zvýšenie príjmov a návratnosť vložených prostriedkov (Šimková, 2014, s.39).

*Dokonalá konkurencia* – ide o nereálnu situáciu na trhu kedy na strane dopytu aj ponuky vystupuje veľký počet predávajúcich a kupujúcich, ktorý pôsobia teda naprieč celým trhom a ponúkajú respektíve vyrábajú homogénny výrobok, u ktorého nemôžu meniť cenu. Podmienky vstupu, pôsobenia a výstupu z trhu sú pre každého z konkurentov rovnaké a nikoho nevýhodňujú a na trhu je dokonalá informovanosť (Lukášková, Hoke,2012, s.16-17).

*Nedokonalá konkurencia* – typ konkurencie, ktorá sa v reálnom svete vyskytuje častejšie. Firmy v tomto prostredí vyrábajú obvykle rôznorodé produkty, ktorých cenu môžu do určitej miery ovplyvniť (Lukášková, Hoke,2012, s.16-17).

Formy nedokonalej konkurencie sú:

- ❖ *Monopolná konkurencia* – výrobcovia majú voľný vstup na trh, ktorého podstatou je diferencovaný až špecializovaný výrobok, každá z firiem môže ovplyvniť cenu predávaných statkov a služieb.
- ❖ *Oligopol* – je to situácia na trhu, kedy v danej tržnej štruktúre vystupuje iba malý počet predávajúcich, ktorých sila môže zabrániť vstupu nových firiem na trh. Firmy môžu ovplyvňovať cenu homogénnych i diferencovaných výrobkov.
- ❖ *Monopol* – je to tržná situácia, kedy existuje iba jeden predávajúci, ktorý nemá žiadnu konkurenciu a ako jediný dodáva špecializované výrobky zákazníkovi, ktorého cenu určuje sám, pričom podlieha určitej kontrole štátu. Podmienky vstupu do odvetvia, ktoré si určuje monopol sám sú takmer neprekonateľné (Lukášková, Hoke,2012, s.16-17).

## 2.2 Typológia konkurencie

Čichovský (2002, s. 162) vo svojej knihe uvádza štyri druhy typológie konkurencie podľa niekoľkých parametrov:

### 2.2.1 Podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia

- ❖ *globálnu konkurenciu* – svojim rozsahom pôsobí po celom svete, a podľa mieri otvorenosti ovplyvňuje jednotlivé národné tržné priestory a aliančné tržné zoskupenia
- ❖ *aliančnú konkurenciu* – ovplyvňuje jednotlivé štátne tržné priestory a zoskupenia
- ❖ *národnú alianciu* – odráža konkurenciu pôsobiacu vo vnútri štátu, pričom sleduje makroekonomické a mikroekonomické pravidlá spoločnosti
- ❖ *medziodvetvovú konkurenciu* – sleduje sumu konkurentov, pôsobiacich v niekoľkých odvetviach a konkurentov, ktorý chcú prejsť z jedného odvetvia do iného

### 2.2.2 Podľa nahraditeľnosti produktu v tržnom prostredí

- ❖ *konkurencia značiek* – vzniká vtedy keď určitý výrobcovia či predajcovia za svoju konkurenciu považujú subjekty, ktoré ponúkajú výrobky či služby identického druhu jednému odberateľskému trhu za podobné ceny, ide o konkurenciu prostredníctvom rovnakých komodít
- ❖ *konkurencia odvetvová* – vzniká vtedy keď výrobcovia či predajcovia za svoju konkurenciu považujú producentov takých výrobkov, ktoré uspokojujú rovnaké potreby
- ❖ *konkurencia formy* – vzniká vtedy keď výrobcovia či predajcovia za svoju konkurenciu považujú iných výrobcov, ktorých výrobky sú schopné uspokojiť potreby spotrebiteľov a trhu rozličnými formami
- ❖ *konkurencia rodu* – vzniká vtedy keď výrobcovia či predajcovia za svoju konkurenciu považujú všetky subjekty, ktoré sa snažia zvíťaziť v konkurenčnom boji o toky hodnôt napr. peňazí

### 2.2.3 Podľa počtu predajcov a stupňa diferenciácie produktov

- ❖ *čistý monopol* – vzniká keď trh ovláda jeden subjekt, ktorý generuje cenu a v danom čase je jediný, ktorý uspokojuje potreby spotrebiteľov a to jediným produktom
- ❖ *oligomonopólia* – vzniká v prípade, že trh ovláda jeden subjekt, ktorý v danom čase uspokojuje dopyt viacerými druhmi výrobkov

- ❖ *monopolistická konkurencia* – typ konkurencie kedy v danom čase a priestore uspokojuje potreby kupujúcich viacerých subjektov prostredníctvom diferencovaných výrobkov
- ❖ *dokonalá konkurencia* – vzniká za rovnakých podmienok ako monopolistická konkurencia s jediným rozdielom a to, že potreby uspokojuje rovnakým alebo veľmi podobným produktom

#### 2.2.4 Podľa stupňa organizácie a prepojitelnosti producentov do aliancií

- ❖ *monopol* – typ konkurencie kedy sa vytvára podstatný tlak na odberateľa, za pôsobenia vysoko prepojeného výrobného distribučného procesu
- ❖ *kartel* – konkurencia kde si prostredníctvom dohôd subjekty rozdelia trh a je tak narušená konkurenčná súťaž
- ❖ *syndikát* – typ konkurencie kedy si súťažiaci na základe dohody rozdelia nielen trh, ale dokonca zjednotia aj svoje stratégie, vedúce k odstráneniu konkurencie
- ❖ *trast* – ide o typ konkurencie, ktorý sa vyznačuje rovnakými znakmi ak syndikát a je ešte navyše doplnený previazanosťou investičnej politiky kapitálu medzi podnikmi

### 2.3 Konkurenčná výhoda

Porter (1998, s. 55) uvádza, že pokiaľ sa snažíme konkurenčnú výhodu nájsť a pochopiť skúmaním podniku ako celku nikdy ju nenájdeme. Práve jednotlivé činnosti podniku ako návrh, výroba, zavedenie výroku jeho propagácia, distribúcia či podpora sú zdrojom získavania informácií o konkurenčnej výhode. Tieto činnosti môžu poskytnúť podniku konkurenčnú výhodu napríklad prostredníctvom znižovania nákladov, diferenciacie, prostredníctvom nových technológií, segmentácii trhu a podobne. Vzťah, nadväznosti a vzájomné pôsobenie týchto činností je potreba skúmať. Na základe pozorovaní je potom možné určiť zdroje konkurenčnej výhody.

Konkurenčná výhoda znamená, že podnik má oproti svojej konkurencii určitý náskok a prostredníctvom neho je schopný iným výrobcom či predajcom kvalitnejšie konkurovať. Podstata konkurenčnej výhody vychádza najmä z úžitkovej hodnoty, ktorú podnik svojim zákazníkom sprostredkovať. Úžitková hodnota je merateľná a porovnateľná a môže mať rôzne podoby. Čím vyššiu úžitkovú hodnotu podnik svojim zákazníkom poskytuje, tým je

pre nich atraktívnejší a jeho konkurenčná výhoda sa zvyšuje, vyjadruje sa k téme Urbánek, (2010, s. 168-169).

Pokiaľ chce byť firma úspešná a dosahovať zisk, mala by sa od svojej konkurencie odlišovať určitou pridanou hodnotou, ktorú vytvára pre svojich zákazníkov. Aby bola spoločnosť na vysokej úrovni je jej úlohou okamžite reagovať na často sa meniace požiadavky zákazníkov. Na to aby spoločnosť dosiahla konkurenčnú výhodu musí byť schopná ponúkať také výrobky a služby, ktoré zákazníci požadujú a svojim portfóliom musí prekonať konkurenciu (Armstrong a Kotler, 2013, s. 96-97).

Cannon, Perreault a McCarthy (2008, s.48) oponujú a tvrdia, že práve marketingový mix predstavuje zdroj konkurenčnej výhody podniku. V prípade, že zákazníci a cieľový trh vnímajú marketingový mix daného podniku na lepšej úrovni ako mix konkurenčných podnikov je možné tvrdiť, že podnik má konkurenčnú výhodu. Získanie konkurenčnej výhody môže byť výsledkom jednotlivých podnikových oblastí. Môže byť získaná prostredníctvom znižovania nákladov vo výrobe, inovácie v oblasti výskumu a vývoja, výhodnými nákupmi potrebných vstupov alebo financovaním nových distribučných kanálov. Podobne aj silná predajná sila, dobré meno a známa značka alebo dobrý obchodný zástupcovia môžu podniku poskytnúť konkurenčnú výhodu.

Spoločnosť si musí pri snahe o zvýšenie konkurencieschopnosti v prvom rade správne určiť priority. Jestvuje totiž vysoká pravdepodobnosť, že pri vytváraní konkurenčnej výhody bude strácať čas i finančné prostriedky na rozvoj niečoho, čo v konečnom dôsledku žiadnu výhodu či úspech spoločnosti neprinesie. Je potrebné si uvedomiť, že nie každá výhoda je pre spoločnosť dôležitá (Zich, 2012, s. 99).

Portfólio konkurenčných výhod sa skladá z troch typov výhod, ktoré sú rozčlenené podľa toho ako sú vytvárané, získavané, rozvíjané a udržiavané v rámci konkurenčného priestoru dopĺňa Zich (2012, s. 95).

### **2.3.1 Rýdzo-konkurenčné výhody**

Poznanie a rozvoj rýdzo-konkurenčných výhod je spojené s poznaním zdrojov ktorými podnik disponuje. Podstatou výhody sú jednak samotné zdroje alebo ich mix. Medzi tieto zdroje patria:

*Hmotné zdroje* – finančné (vlastné prostriedky, možnosť získať zdroje atď.), fyzické (lokalita, materiál, prírodné zdroje apod.), technické (vybavenie, stroje, technické zariadenia atď.), organizačné (formálne prvky riadenia, systém kontroly apod.).

*Nehmotné zdroje* – technologické (patenty, copyright), inovačné (R&D, vedecká kapacita, nápady atď.), reputačný kapitál (povesť firmy, značka apod.), mäkké prvky managementu (kultúra, neformálna komunikácia atď.), informačné zdroje (databázy, informačný systém atď.), softwarové zdroje (softwarové vybavenie).

*Ludské zdroje* – znalosti (znalosti zamestnancov apod.), schopnosti a zručnosti (spojené napr. s výkonom práce atď.), motivácia (motivačný profil apod.), štruktúra zamestnancov (vek, kvalifikácia atď.), skúsenosti. O tieto zdroje firma prichádza v momente odchodu zamestnanca, pretože sú vždy spojené s konkrétnou osobou.

*Schopnosti* – používané metódy a prístupy v danej firme, ktoré sú neustále rozvíjané (Zich, 2012, s. 95).

### **2.3.2 Semi-konkurenčné výhody**

Tento typ konkurenčných výhod je možné rozdeliť do dvoch skupín:

*Akceptovateľné výhody* – pomere rozšírená skupina výhod, ktoré sú schopné podniku priniesť značný úspech. Najpoužívanejšie sú výhody ako vládna pomoc, využívanie rôznych fondov, prirodzený monopol, spolupráca so silnými partnermi a podobne. Nie vždy sú však spojené so zvyšovaním konkurencieschopnosti danej firmy.

*Neidentifikované výhody* – do tejto skupiny výhod možno zaradiť práve tie výhody, ktoré nie je možné presne klasifikovať alebo presne definovať a musia byť podrobené ďalšiemu rozboru. Tieto faktory môžu podniku priniesť úspech a tak je preň dôležité aby vedel, čo medzi tieto výhody patrí (Zich, 2012, s. 96).

### **2.3.3 Pseudo-konkurenčné výhody**

Tento druh konkurenčných výhod je možné pomenovať aj ako neetické a nelegálne výhody. Podnik v tomto prípade môže dosiahnuť úspech, ktorý však nie je v súlade so zákonom, právnymi normami či dobrými mravmi. V rámci konkurenčného boja a poznania konkurencie je dôležité aby ich poznali aj podniky, ktoré nemajú v pláne ich využívať. Na základe odlišností v histórii, právnom prostredí či kultúrnom vývoji sa v niektorých pro-

strediach tieto výhody považujú za neetické až nelegálne, v niektorých sa však naopak môžu považovať za akceptovateľné až potrebné (Zich, 2012, s. 97).

### 3 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI

Nasledující kapitola je zaměřená na analýzu konkurenčního prostředí prostřednictvím SWOT analýzy a Porterovho modelu pětich konkurenčních síl.

#### 3.1 SWOT analýza

Jednou z nejčastěji používaných a známých analýz konkurenčního prostředí je SWOT analýza.

Název analýzy je odvozený od počátečních písmen anglických slov:

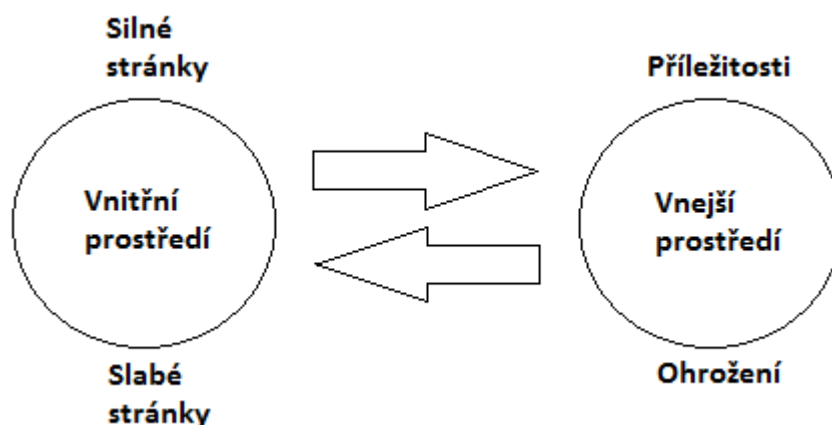
S – strengths, čo v preklade znamená silné stránky

W – weaknesses, slabé stránky

O – opportunities, príležitosti

T – threats, hrozby (Horáková, 2014, s.77).

Jej cieľom je identifikovať to ako je podnik schopný reagovať na rôzne zmeny v danom prostredí. Sleduje silné stránky a príležitosti, ktoré podnik môže posilniť a dopomôcť mu k dosiahnutiu cieľa a na druhej strane sa zaoberá slabými stránkami a hrozbami, ktoré podnik oslabujú v ceste za dosahovaním stanoveného cieľa. Analýza slabých a silných stránok, príležitostí a hrozieb je pôvodne tvorená z dvoch samostatných analýz. Týmito analýzami sú SW a OT analýza (Jakubíková, 2013, s.129).



Obr. 2 Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia pomocou SWOT analýzy  
(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)



Analýza OT vychádza z vonkajšieho prostredia spoločnosti, jednak z makroekonomického ale taktiež mikroekonomického prostredia. Čiže sleduje ako v spoločnosti fungujú a vystupujú faktory ekonomické, politicko-právne, sociálne-kultúrne ale aj subjekty vystupujúce v mikroprostredí ako sú zákazníci, dodávatelia, odberatelia, konkurencia, verejnosť a podobne. Na rozdiel od spomenutej OT analýzy sa SW analýza zameriava na interné prostredie spoločnosti a teda na to ako firma funguje, aké má ciele, aká je organizačná štruktúra, aké systémy a procedúry či procesy sa vo firme využívajú a podobne (Jakubíková, 2013, s.129).

Chernev (2009, s.61-62) dopĺňa a uvádza že, štyri faktory SWOT analýzy sú obvykle usporiadané do matice 2x2 založenej na tom, či sú dané faktory interné alebo externé vo vzťahu k spoločnosti, a či sú výhodné alebo nevýhodné pre spoločnosť. Pre ilustráciu také faktory, ako verní zákazníci, silná značka, strategicky dôležité patenty a ochranné známky, know-how, skúsenosti personálu a prístup k obmedzeným zdrojom sú typicky klasifikované ako silné stránky. Faktory, ako je nelojalní zákazníci, oslabenie značky, a nedostatok technickej, odbornej, spôsobilosti sú klasifikované ako slabosti. Rovnako tak faktory, ako objavenie nového výrobku, menej využívaný zákaznícky segment a priaznivé ekonomické prostredie sú typicky klasifikované ako príležitosti, zatiaľ čo faktory, ako je napríklad nová konkurencia na trhu, zvýšená komoditizácia produktov a zvýšenie sily kupujúcich či dodávateľov sú klasifikované ako ohrozenie.

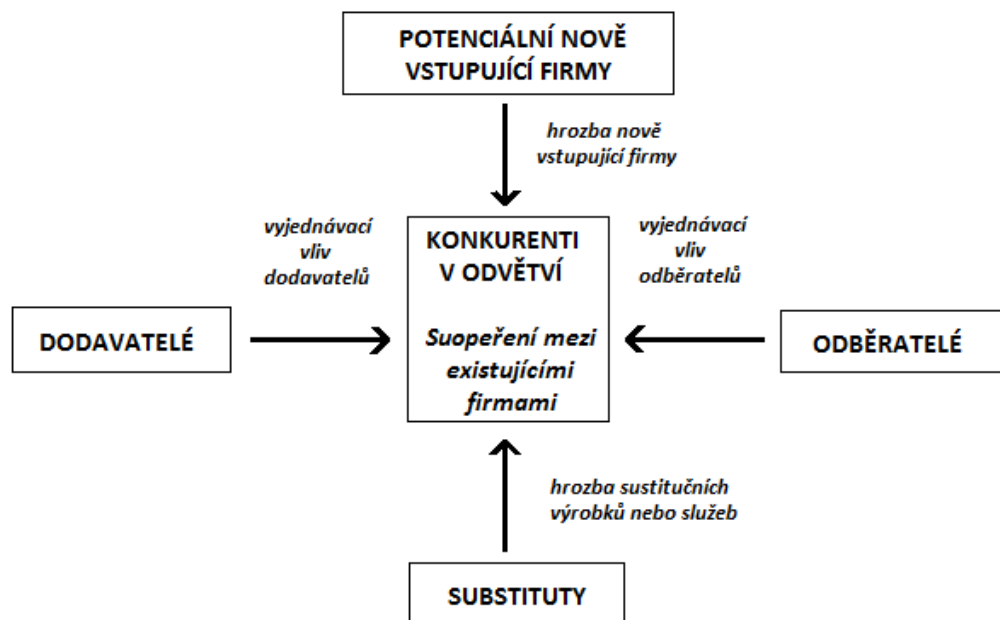
SWOT analýza má pomerne jednoduchý postup tvorby. Začína priradením faktorov do jednotlivých kategórií podľa ich charakteru a to či už do silných stránok, slabých stránok, príležitostí alebo ohrození. Ďalej sa jednotlivé faktory zoskupia do polí SWOT matice a posúdia sa z hľadiska dôležitosti a závažnosti a nakoniec sa určia opatrenia, ktoré povedú ku kvalitnej stratégii firmy a zvýšeniu konkurencieschopnosti (Blažková, 2007, s.158).

Podľa Dvořáčka a Slunčík (2012, s.16) zo SWOT analýzy možno odvodiť aj nasledujúce stratégie:

- ❖ SO – využitie silných stránok v prospech príležitostí
- ❖ WO – prekonanie slabých stránok využitím príležitostí
- ❖ ST – využitie silných stránok k odstráneniu ohrozenia.

### 3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model piatich konkurenčných síl uzrel svetlo sveta v roku 1979 a bol pomenovaný podľa profesora Michaela Eugene Portera, pôsobiaceho na Harvard Business School. Tento nástroj slúži na definovanie síl, ktoré ovplyvňujú firmy v danom odvetví. Porter definoval celkovo 5 síl, ktoré majú vonkajší vplyv na podnikanie firiem v jednotlivých odvetviach. Medzi tieto sily patrí novo vstupujúca konkurencia respektíve hrozba ich vstupu do odvetvia , súčasní konkurenti a rivalita medzi nimi, dodávatelia a kupujúci a s nimi spojená ich sila a schopnosť vyjednávať o cene podmienkach a podobne, nakoniec sú to substitúcie, ktoré sa snažia nahradiť už existujúce výrobky či služby (Zikmund, 2011).



Obr. 3 Model piatich konkurenčných síl podľa Portera (Porter, 1994, s. 4)

Magretta (2012, s.42-45) dopĺňa, že Porterov model je schopný okamžite uviesť na pravú mieru to ako odvetvie funguje ako ziskava zdroje, čo sa v odvetví deje ako sa vyvíja, aké náklady či výnosy dané odvetvie má a od toho sa odvíjajúcu ziskovosť odvetvia a taktiež jeho štruktúru. Práve štruktúra odvetvia je veľmi dôležitý fakt, ktorý sa dá zistiť prostredníctvom modelu piatich konkurenčných síl. Vďaka nej je možné zistiť dynamiku konkurencie. Je to kvalitný nástroj, ktorý znižuje pravdepodobnosť prehliadnutia dôležitých faktorov.

Znalosť štruktúry odvetvia je dôležitá pre stanovenie pravidiel v boji s konkurenciou a pre správne zvolenie podnikových stratégií. Pre formulovanie stratégie podniku v boji s konkurenciou je prvoradé aby si definoval v akom prostredí sa nachádza, podniká, a s akou konkurenciou prichádza do styku (Porter, 2004, s.3).

Porterových päť síl, ktoré vystupujú v každom odvetví označuje Kermally (2006, s.40) takto:

- ❖ Potencionálni konkurenti
- ❖ Konkurenčná rivalita
- ❖ Sila kupujúcich pri vyjednávaní o cene
- ❖ Sila predávajúcich pri vyjednávaní o cene
- ❖ Substitučné výrobky

### 3.2.1 Súčasní konkurenti

Súperenie medzi súčasnými konkurentami je známym javom, ktorý sa deje medzi firmami v jednom odvetví. Cieľom súperenia je získanie čo najvýhodnejšieho postavenia na trhu prípadne získanie určitej konkurenčnej výhody. Aby podniky získali zákazníkov na svoju stranu najčastejšie využívajú metódy ako cenová konkurencia, reklamné kampane, zavedenie nových výrobkov na trh, predĺženie záruky výrobkov, prípadne poskytovanie zdokonalených služieb zákazníkom, poskytovanie po predajného servisu, opráv a podobne. Súperenie prostredníctvom cenovej konkurencie nie je pre odvetvie zdravé, pretože vytvára ničivé prostredie spojené s bojom o to byť najlepší, ktoré sa opiera o cenu. Ako už bolo spomenuté začiatkom práce je oveľa prospešnejšie súperiť o jedinečnosť a nie o prvenstvo. V prípade, že bude intenzita súperenia veľmi vysoká môže sa to premietnuť na ziskovosti odvetvia. Firmy budú znižovať ceny aby oslovili zákazníka a zvyšovať svoje výdaje na konkurenčné jednanie. To bude mať za následok práve negatívne zmenu ziskovosti odvetvia (Magretta, 2012, s. 54-55).

### 3.2.2 Novo vstupujúca konkurencia

Novo vstupujúce firmy alebo konkurenti spolu s novou kapacitou a určitými zdrojmi prichádzajú do odvetvia aj so snahou o získanie podielu na trhu. Veľmi často je vstup nových firiem spojený so znížením ziskovosti a to v dôsledku toho, že firmy stláčajú ceny aby neprilákali nových konkurentov do odvetvia a taktiež narastajú náklady, ktoré sú spojené

s uspokojovaním potrieb zákazníkov. Samozrejme existujú určité obmedzenia či prekážky, ktoré slúžia práve k regulácii alebo obmedzeniu vstupu nových firiem do odvetvia. V prípade, že dané bariéry sú nadstavené vysoko a podniky pôsobiace v odvetví kladú odpor voči vstupu nových konkurentov do odvetvia hrozba ich príchodu je malá, vysvetľuje Porter (2004, s.7).

### 3.2.3 Dodávatelia

Porter (2004, s.27-28) tvrdí, že v prípade dodávateľov ide práve o ich vyjednávaciu silu pri stanovovaní ceny. Znižovanie ziskovosti v odvetviach, súvisí najmä s veľkou vyjednávacou silou niektorých dodávateľov, ktorý zvyšujú ceny alebo naliehajú na získanie lepších podmienok, či hrozia znížením kvality dodávaných statkov a služieb. Určité odvetvia teda nie sú schopné vyrovnat' sa zo zvyšujúcimi sa nákladmi a v okamihu kedy sa tento stav prejaví u viacerých firiem dochádza k zníženiu ziskovosti odvetvia ako celku. K takejto hrozbe dochádza najmä v prípade, že odvetvie ovláda niekoľko silných spoločností, ktoré majú prevahu nad silou samotného odvetvia, ak v odvetví nejstávajú substitúcie, ktoré by nahradzovali práve výrobky týchto silných, trh ovládajúcich, dodávateľov. Ďalej je sila dodávateľov veľká v prípade, že predstavuje pre odberateľa dôležitý vstup alebo statok, ktorý je potreba často doskladňovať, alebo dodávatelia nie sú odkázaný na objednávky iba jedného odvetvia. Z toho vyplýva, že sila dodávateľov sa vymyká kontrole firiem a často závisí od meniacich sa podmienok v danom odvetví.

### 3.2.4 Odberatelia

Ďalšiu z konkurenčných síl opisuje Magretta (2012, s.47-48). Kupujúci súperia s odvetvím tak, že využívajú svoju silu k potláčaniu cien smerom nadol. Nútia tak konkurentov aby medzi sebou súťažili a pretekali sa v stanovení čo najnižšej ceny. Ich cieľom je taktiež získanie čo najvyššej kvality a pridanej hodnoty vo výrobkoch a službách, stále za predpokladu, že ceny budú čo najnižšie. Takéto pôsobenie zákazníkov vedie k oslabovaniu ziskovosti odvetví. Váha vyjednávacej sily kupujúcich z veľkej časti závisí od daného odvetvia, od situácie na trhu ale aj od pomeru nákupov v porovnaní s celkovým objemom predaja v danom odvetví. To, či budú kupujúci uplatňovať svoju vyjednávaciu silu a v akom pomere, vo veľkej miere závisí od toho ako citlivo reagujú na cenu a zmeny s ňou spojené. Zákazníci sú citlivejší na zmenu ceny v prípade nediferencovaných statkov, keď sú nakupované statky a služby drahé v porovnaní s ich príjmami, a keď kvalita nakupovaných výrobkov nie je pre nich, prípadne pre ich činnosť obzvlášť dôležitá.

### 3.2.5 Substitúcie

V neposlednom rade sú to substitúcie, ktoré súperia s odvetvím a svojou existenciou znižujú ziskovosť odvetví. Odvetvia, produkujúce substitúcie určitým spôsobom obmedzujú výnosy iných odvetví, a to tak, že určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy účtovať za svoje služby či výrobky. Substitúcie predstavujú statky a služby, ktorými je možné uspokojiť potreby spotrebiteľa, pričom nahrádzajú produkt daného odvetvia. Inými slovami ide o náhradu určitého produktu, ktorá plní tie isté funkcie a uspokojuje tie isté potreby. Hlavný produkt trhu sa teda stáva nepodstatným a nezaujímavým, pretože substitúcia ho plne nahrádza a často je pre spotrebiteľa aj cenovo prijateľnejšia. Firmy v danom odvetví by sa mali rozhodnúť či chcú substitúcie z odvetvia úplne vytlačiť alebo si zvolia vhodnú stratégiu, ktorá bude s nimi počítat ako s konkurenčnou silou (Porter, 2004, s.23-24).

Magretta (2012, s.56) sumarizuje, že v modely piatich konkurenčných síl sú zhrnuté všetky vzťahy ku ktorým dochádza v rámci odvetvia. A to vzťahy kupujúcich s predávajúcimi, predávajúcich a ich dodávateľov, vzťahy medzi súperiacimi konkurentami a medzi ponukou a dopytom.

## 4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť bakalárskej práce bola zameraná na definovanie konkurencieschopnosti, konkurencie a s ňou súvisiacich pojmov a taktiež na analýzu konkurencieschopnosti. Táto časť bola spracovaná na základe poznatkov získaných z vybraných literárnych prameňov.

Prvá časť bola zameraná na definovanie konkurencieschopnosti. Od konkurencieschopnosti sa odvíja postavenie firmy a jej úspešnosť. To aké výsledky bude spoločnosť schopná dosahovať v konkurenčnom prostredí sa odvíja od jej konkurencieschopnosti. Pôsobenie konkurenčných síl v konkurenčnom prostredí a boj medzi konkurentami určuje práve konkurencieschopnosti firmy.

Druhá časť bola venovaná konkurencii, jednotlivým druhom a typológiám konkurencie. Konkurencia môže mať pôsobnosť naprieč celým trhom ale aj mimo neho. Predstavuje súperenie medzi konkurentami, spoločnosťami, o získanie zákazníkov, jedinečnosti či preventstva. Konkurencia nadobúda rôzne formy a môže pôsobiť na strane ponuky alebo dopytu, môže byť zameraná na cenový boj alebo môže byť dokonalá či nedokonalá. Ďalej je definovaná konkurenčná výhoda, ktorá môže podniku priniesť úspech. Musí byť však správne zvolená stratégia ako túto výhodu dosiahnuť rovnako ako si podnik musí uvedomiť či daná výhoda naozaj prinesie osob alebo iba vyčerpá finančné prostriedky.

Posledná kapitola teoretickej časti spracováva poznatky o analýze konkurencieschopnosti spoločnosti. SWOT analýza je nástroj, ktorý pomáha spoločnosti zdefinovať jej silné a slabé stránky, ktoré sú vyplývajú z interného prostredia firma a ďalej príležitosti a hrozby, ktoré sa odvíjajú od externého prostredia. Na základe tejto analýzy si spoločnosť môže určiť návrhy na zlepšenie slabých stránok a naopak návrhy na udržanie stránok silných. Taktiež si môže určiť stratégiu, ktorá jej pomôže využiť príležitosti, ktoré jej externé prostredie ponúka a ako sa vyhne hrozbám. Porterova analýza pomôže spoločnosti zistiť aký sú jej konkurenti, aká je hrozba novo vstupujúcich konkurentov, akú vyjednávaciu schopnosť o cene či ponúkaných tovaroch a službách majú zákazníci alebo dodávatelia. Taktiež spoločnosti ukáže aké sú hrozby zo strany substitúcií.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PREDSTAVANIE FIRMY KIPA, S.R.O.

Praktická časť bola vypracovaná na základe poznatkov a informácií získaných z rozhovorov s majiteľom a zamestnancami firmy KIPA, s.r.o. a jej zákazníkmi. Ďalej na základe informácií získaných zo stránok príslušných konkurenčných spoločností.

Spoločnosť KIPA, s.r.o., so sídlom v meste Vrbové na Slovensku, je rodinná firma, ktorá vznikla v roku 1995. Po dobu 20 rokov, počas ktorých firma pôsobí na trhu vystupuje ako veľkosklad potravín pre gastronomické zariadenia. Spoločnosť sa venuje zásobovaniu gastronomických zariadení chladenými a mrazenými výrobkami, suchými polotovarmi, sterilizovaným ovocím a zeleninou a tiež koloniálnym tovarom, nepotravinovým tovarom a nápojmi. Náplňou firmy je zabezpečiť rozvoz do viac ako 700 gastronomických prevádzok na území západného Slovenska, Žiliny, Martina a Prievidze. Zabezpečovanie najvyššej kvality potravín a nepotravinového tovaru je pre firmu najvyššou prioritou. Spoločnosť disponuje vozovým parkom, ktorý pozostáva z pätnástich špeciálne upravených vozidiel vybavených chladiarenskými a mraziarenskými agregátmi, ktoré zabezpečia doručenie chladených a mrazených potravín v prvotriednej kvalite. Firma je držiteľom certifikátu EN ISO 22000:2005, ktorý ju oprávňuje uskutočňovať nákup, skladovanie a prepravu hlbokozmrazených, chladených a suchých potravín a nápojov pre gastronomické zariadenia (viď. Príloha P I). Ďalej je vlastníkom štandardu IWAY od spoločnosti IKEA. Metodikou spoločnosti IKEA pri nákupe výrobkov, materiálov a služieb je IKEA GROUP Etický kódex. Zahŕňa minimálne požiadavky IKEA vo vzťahu k životnému prostrediu, sociálnym a pracovným podmienkam (vrátane detskej práce).



Obr. 4 Logo spoločnosti KIPA, s.r.o. (KIPA, ©2014)



## 5.1 Základné údaje o spoločnosti

**Obchodné meno:** KIPA, s.r.o.

**Sídlo:** Krakovany 140, 922 02 Krakovany, SR

**Prevádzka:** Fraňa Kráľa 1707, 922 03 Vrbové, SR

**IČO:** 34 128 654

**Deň zápisu:** 9.10. 1995

**Právna forma:** Spoločnosť s ručením obmedzeným

**Predmet činnosti:**

- veľkoobchodná a maloobchodná činnosť v rámci voľnej živnosti
- sprostredkovanie obchodu
- výroba obalov z plastu
- výroba a balenie polotovarov z mäsa

**Spoločníci:**

- Peter Kikta, Krakovany 140, 922 02 Krakovany, SR
- Ing. Mária Kiktová, Krakovany 140, 922 02 Krakovany, SR

**Štatutárny orgán:** konateľ - Peter Kikta

**Konanie menom spoločnosti:** Menom spoločnosti koná konateľ samostatne

**Základné imanie:** 6 640 EUR Rozsah splatenia: 6 640 EUR

## 5.2 Zamestnanci

V spoločnosti KIPA, s.r.o. momentálne zamestnaných osemnásť zamestnancov. Vo vedení spoločnosti vystupuje konateľ. V sektore ekonomiky sú zamestnaní štyria administratívni pracovníci, ktorí sú zodpovední za vedenie účtovníctva, fakturáciu, personalistiku a celkový správny chod ekonomického oddelenia. Podstatnú časť zamestnancov tvoria vodiči, ktorí majú za úlohu distribúciu tovaru. Firma ich zamestnáva celkom osem. V sklade pracujú traja skladníci. Spoločnosť ďalej zamestnáva jedného obchodného zástupcu. Všetci doposiaľ spomenutí zamestnanci sú vo firme zamestnaní na trvalý pracovný pomer. O čistotu sa vo firme stará upratovačka, ktorá je zamestnaná na dohodu.

### 5.3 Zákazníci

Zákazníkmi firmy KIPA, s.r.o. sú predovšetkým poskytovatelia služieb v oblasti stravovania. Základný typ zákazníkov tvorí fastfood, HORECA, závodné stravovanie a sociálne zariadenia. V sektore fastfood patria medzi najväčších zákazníkov B. K. Service s.r.o. prevádzkovateľ jednotiek rýchleho občerstvenia Papa Chicken v nákupných centrách v Bratislave, Rio de Cafe, s.r.o sieť rýchlo obslužných reštaurácii SantaFe a ďalej Spectrea, s.r.o. prevádzkovateľ reštaurácie pizza Maestro a Dobrá Bašta. Oblasť HORECA predstavuje segment trhu zaoberajúci sa hotelierstvom a rôznym druhom gastronomických zariadení ako sú reštaurácie, kaviarne, bary, kluby a podobne. Najvýznamnejšími zákazníkmi v oblasti HORECA sú IKEA, reštaurácia Hofer a reštaurácia Divný Janko. Firma ďalej zásobuje závodné stravovne v rôznych firmách a taktiež jedálne v materských školách, základných školách, stredných odborných školách a gymnáziách.

### 5.4 Dodávatelia

Dodávatelia firmy KIPA, s.r.o. nepôsobia iba na území Slovenskej republiky. Firma má dodávateľských partnerov aj na území Českej republiky, Maďarska, Rakúska, Nemecka, Holandska, Talianska a Poľska. Medzi najvýznamnejších dodávateľov patrí:

**Lamb Weston** - už viac ako 60 rokov je holandská spoločnosť Lamb Weston lídrom a popredným dodávateľom mrazených zemiakových výrobkov, predjedál a zeleninových výrobkov pre reštaurácie a zákazníkov po celom svete, a spoľahlivým vodcom inovácií v rámci zemiakového priemyslu (Lamb Weston, ©2016).

**Unilever** – spoločnosť Unilever je popredným slovenským dodávateľom či už ide o stravovanie celej rodiny, osobnú starostlivosť alebo starostlivosť a udržiavanie domácností. S viac ako 400 značkami v štrnástich kategóriách patrí spoločnosť medzi lídrov. Jej portfólio zahŕňa svetovo známe značky ako sú Lipton, Knorr, Algida, Flora, Perla, Dove, Axe, Domestos a iné (Unilever, ©2016).

**Alibona a. s.** – je popredný český producent výrobkov z ovocia a zeleniny, ako napríklad kompóty, sterilizované zeleninové zmesi a zeleninové omáčky. Tieto výrobky sú na trh dodávané pod obchodnou značkou Alibona. Súčasťou výrobného sortimentu firmy sú aj potravinové prípravky pre spracovanie ovocia a zeleniny v domácnostiach predávané pod obchodnými značkami Deko a Pektogel (Alibona, ©2015).

**C+C Pfeiffer** - rakúska spoločnosť sa zaoberá dovozom organického sortimentu pozostávajúceho z rôznych špecialít, vynikajúcich regionálnych i medzinárodných pochúťok, ktoré boli vyvinuté profesionálnymi kuchármi, medzi ktoré patrí napríklad kvalitná mrazená zelenina značky Topseller. Firma ponúka aj široký výber vysoko kvalitných a exkluzívnych káv (c+cpfeiffer, ©2015).

## 6 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY KIPA, S.R.O.

Analýza konkurencieschopnosti firmy je uskutočnená na základe troch typov analýz. Prvou je SWOT analýza, ktorá sa zameriava na definovanie silných a slabých stránok spoločnosti a tiež príležitostí a hrozieb. Ďalšou zvolenou analýzou je Porterova analýza, ktorá skúma päť konkurenčných síl pôsobiacich v odvetví. Nakoniec je konkurencieschopnosť firmy posudzovaná prostredníctvom analýzy založenej na skúmaní a hodnotení vybraných kritérií u analyzovanej firmy a jej najväčších konkurentov.

### 6.1 SWOT analýza

Na zistenie slabých stránok, silných stránok, príležitostí a hrozieb slúži SWOT analýza, ktorá ukáže ako sa podniku darí v porovnaní s konkurenciou. Na základe výsledkov danej analýzy sa určia opatrenia vedúce k udržaniu silných stránok a naopak odstráneniu slabých stránok. Ďalej bude cieľom navrhnúť kroky vedúce k využitiu príležitostí a vyhnutiu sa hrozbám.

Tabuľka 1. Prehľad SWOT analýzy firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie)

<p><b>Silné stránka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dlhoročná tradícia a dobré meno</li> <li>❖ Vysoká kvalita výrobkov</li> <li>❖ Krátka dodacia lehota</li> <li>❖ Certifikáty</li> <li>❖ Vlastné priestory</li> <li>❖ Vozový park</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Webová stránka</li> <li>❖ Absencia marketingového oddelenia</li> <li>❖ Firma nepredáva jedinečný tovar</li> <li>❖ Nedostatok obchodných zástupcov</li> <li>❖ Malé priestory</li> <li>❖ Nedostatok vodičských oprávnení typu C</li> </ul>
<p><b>Príležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nové nákupné centrá</li> <li>❖ Rastúci počet absolventov SŠ a VŠ</li> <li>❖ Nové segmenty trhu</li> <li>❖ Expandovanie</li> <li>❖ Znižovanie nákladov</li> <li>❖ Odchod konkurenčnej spoločnosti</li> </ul>	<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Veľká konkurencia v danom odvetví</li> <li>❖ Platobná neschopnosť odberateľov</li> <li>❖ Zásahy vlády do podnikania</li> <li>❖ Odchod kľúčových zákazníkov</li> <li>❖ Kartel gastrolístkových spoločností</li> <li>❖ Globálne zvyšovanie cien</li> </ul>

### 6.1.1 Silné stránky

**Dlhoročná tradícia a dobré meno** – spoločnosť KIPA, s.r.o. si za 20 rokov existencie vybudovala dobré meno v danom odvetví a naďalej ho zveľaďuje. Tým, že firma pôsobí na trhu už dlhú dobu a vďaka svojmu čestnému jednaniu s partnermi, predstavuje podstatnú súčasť trhu. Počas svojho pôsobenia si spoločnosť vybudovala stálu klientelu, ktorá jej ostala verná až dodnes. Zákazníci pri zadávaní svojich objednávok komunikujú priamo s majiteľmi spoločnosti a ich objednávky neprechádzajú cez väčší počet ľudí. Partneri aj zákazníci majú možnosť neustále jednať s konateľom firmy, ktorý rieši všetky dôležité otázky.

**Vysoká kvalita výrobkov** – medzi jednu z najsilnejších stránok spoločnosti patrí kvalita ponúkaných výrobkov. Firma si už od počiatku stanovila za cieľ, že svojim zákazníkom bude ponúkať iba kvalitné výrobky, aj keď to so sebou prináša určité riziko vyšších cien. Firme sa však darí stanovovať ceny na čo najnižšej úrovni a tým aj plniť svoj cieľ, teda predávať kvalitné výrobky za prijateľné ceny.

**Krátka dodacia lehota** – jedným z aspektov, ktorý zákazníkov zaujíma ako prvý je čas dodania. Spoločnosť KIPA, s.r.o. pracuje efektívne a čas dodania sa snaží držať na minime. Objednávky sa teda k zákazníkom dostanú do jedného až dvoch dní a je teda možné tvrdiť, že práve táto skutočnosť naozaj patrí medzi silné stránky firmy.

**Certifikáty** – certifikáty predstavujú dôležitú súčasť podnikania v danom odvetví. Firma KIPA, s.r.o. je vlastníkom certifikátu EN ISO 22000:2005. Vďaka tomuto certifikátu je spoločnosť oprávnená uskutočňovať nákup, skladovanie a prepravu hlbokozmrazených, chladených a suchých potravín a nápojov pre gastronomické zariadenia. Tento certifikát je použiteľný pre všetky podniky, ktoré sú zapojené do akéhokolvek aspektu potravinárskeho reťazca a chcú zaviesť systém, zameraný na poskytovanie bezpečných potravín. Ďalej firma vlastní štandard IWAY od spoločnosti IKEA. IWAY štandard udeľuje spoločnosť IKEA svojim dodávateľom, po osobitnej kontrole, pri ktorej sa zisťuje či sú dodržané minimálne požiadavky na životné prostredie, sociálne a pracovné podmienky pri nákupe výrobkov, materiálov a služieb.

**Vlastné priestory** - jednou z výhod, ktorými spoločnosť disponuje a vďaka ktorej môže znižovať svoje náklady sú priestory, ktoré má firma v osobnom vlastníctve. Firma teda neplatí vysoké nájomné za prenájom priestorov. Spoločnosť KIPA, s.r.o. disponuje skla-

dom s novo vybudovaným mraziacimi a chladiacimi priestormi, a taktiež s niekoľkými kancelárkami.

**Vozový park** – preprava výrobkov k zákazníkovi, je veľmi dôležitá najmä v prípade chladených a mrazených výrobkov. Firma disponuje pätnástimi automobilmi. Jedenásť z nich je vybavených špeciálnymi chladiarenskými a mraziarenskými agregátmi, ktoré zabezpečia, že chladené a mrazené výrobky sú zákazníkovi dodané v tom najlepšom stave a kvalite.

### 6.1.2 Slabé stránky

**Webová stránka** – medzi slabé stránky firmy patrí jej webová stránka. Stránka nie je aktualizovaná a obsahuje informácie, ktoré už v súčasnosti nie sú platné. Taktiež obsahuje nedostatočné informácie o firme ako takej. Stránka síce ponúka portfólio produktov a aktuálny cenník, ale z hľadiska prepracovanosti a ponuky aktuálnych informácií je na stránke potrebné zapracovať.

**Absencia marketingového oddelenia** – firma nemá marketingové oddelenie, ktoré by zabezpečovalo propagáciu firmy, ktorá je pre fungovanie spoločnosti veľmi dôležitá, obzvlášť v dnešnej informačnej dobe. Investovanie prostriedkov do reklamy je takmer nulové a marketing firmy je na veľmi nízkej úrovni. Vybraná firma nemá založený účet na žiadnej sociálnej sieti, ani žiadnu sociálnu sieť nevyužíva na šírenie reklamy a povedomia o firme, čím sa ukracuje o možnosť získania nových zákazníkov.

**Firma nepredáva jedinečný tovar** – nakoľko sa firma nezaobrá výrobou, ale iba predajom tovarov konečným zákazníkovi, predmetom jej podnikania nie je žiadny jedinečný výrobok, ku ktorému by firma vlastnila patent. Z toho vyplýva, že zákazníci môžu pri nákupe daných výrobkov zvoliť aj konkurenčné firmy.

**Nedostatok obchodných zástupcov** – vo firme je zamestnaný iba jeden obchodný zástupca, ktorý komunikuje so zákazníkmi, prezentuje spoločnosť a presvedča zákazníkov aby spolupracovali práve s firmou KIPSA, s.r.o.. Firma však na zaistenie efektívnej komunikácie a získavanie nových objednávok potrebuje viac ako jedného obchodného zástupcu a preto je táto skutočnosť radená do jej slabých stránok.

**Malé priestory** – stále rozširovanie sortimentu a zvyšovanie počtu zákazníkov vedie k potrebe skladovania čoraz väčšieho množstva zásob. Je teda pravdepodobné, že do bu-

dúčna budú skladové priestory spoločnosti nedostatočné pre hospodárenie s veľkým množstvom zásob.

**Nedostatok vodičských oprávnení typu C** – spoločnosť vlastní okrem menších dodávok aj autá nad 3,5 tony, na ktorých prevádzku je potrebné vlastniť vodičské oprávnenie typu C. Z celkového počtu zamestnancov má firma k dispozícii desať vodičov, ale iba traja z nich sú oprávnení šoférovať auto nad 3,5 tony. Firma vlastní tieto autá tri, čo znamená, že v prípade dovolenky či neprítomnosti niektorého zo zamestnancov, ktorý sú vlastníkom tohto oprávnenia sa nesmie jedno z áut vôbec používať.

### 6.1.3 IFE matica

V nasledujúcej matici sú zobrazené vybrané silné a slabé stránky spoločnosti. Jednotlivým faktorom je pridaná určitá váha a to podľa toho ako je silná či slabá stránka dôležitá a ďalej sú tieto faktory ohodnotené podľa toho či sú výrazné alebo nie. Vynásobením váhy a hodnotenia u jednotlivých faktorov vzniká vážený pomer pre každý faktor a následným súčtom všetkým vážených pomerov sa zistí celkové hodnotenie, na základe ktorého sa zisťuje interná pozícia spoločnosti. Výsledný vážený priemer hodnotí internú pozíciu spoločnosti alebo strategického zámeru. Najlepšie možné hodnotenie je 4, najhoršie 1. Stredná hodnoty sa pohybujú okolo 2,5.

4 body - výrazné S

3 body - nevýrazné S

2 body - nevýrazné W

1 bod - výrazné W

Tabuľka 2. IFE matice firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie)

S/W	Faktor	Váha	Body	Vážený pomer
S1	Vysoká kvalita výrobkov	0,12	4	0,48
S2	Krátka dodacia doba	0,11	4	0,44
S3	Vlastné priestory	0,05	3	0,15
S4	Certifikáty	0,13	4	0,52
S5	Vozový park	0,09	3	0,27

S/W	Faktor	Váha	Body	Vážený pomer
W1	Webová stránka	0,10	1	0,10
W2	Absencia marketingového oddelenie	0,12	1	0,12
W3	Nedostatok obchodných zástupcov	0,13	1	0,13
W4	Firma nepredáva jedinečný tovar	0,07	2	0,14
W5	Malé priestory	0,08	2	0,16
<b>Celkové skóre</b>				<b>2,51</b>

Celkový vážený pomer vyšiel 2,51 čo znamená, že zámer podniku je podložený stredne silnou vnútornou pozíciou.

#### 6.1.4 Príležitosti

**Nové nákupné centrá** – počet novo otvorených nákupných centier stále rastie a to so sebou prináša množstvo nových reštaurácií či fastfoodov, ktoré predstavujú podstatnú časť klientely spoločnosti. Táto príležitosť patrí medzi najpodstatnejšie pretože firma bude mať možnosť získať nových zákazníkov, ktorí sa budú podieľať na tvorbe zisku spoločnosti.

**Rastúci počet absolventov SŠ a VŠ** – počet absolventov škôl, ktorý po ukončení štúdia hľadajú prácu sa neustále zvyšuje, a to znamená, že v prípade potreby bude firma môcť zamestnať čerstvých absolventov, ktorý uľahčia prácu súčasným zamestnancom, a tí sa budú môcť venovať podstatným otázkam a problémom.

**Nové segmenty trhu** – jedným z predmetov činnosti firmy je výroba a balenie polotovarov z mäsa. Firma sa však tejto činnosti takmer nevenuje a preto investovanie do tejto činnosti by mohlo so sebou priniesť príležitosť dostať sa do nových segmentov trhu, osloviť a získať nových zákazníkov, nie len medzi stravovacími zariadeniami, ale aj v oblasti maloobchodu.

**Expandovanie** – nakoľko firma pôsobí iba na západnom Slovensku, možnosť expandovania na stredné a východné Slovensko je veľmi podstatná príležitosť, ktorá firme môže priniesť nových zákazníkov a vyššie zisky.

**Znižovanie nákladov** – spoločnosť, v porovnaní s inými firmami s rovnakým obratom zamestnáva polovičný počet zamestnancov a tým pádom má nižšie náklady ako konku-



renčné firmy, ktoré sú predimenzované a zamestnávajú nadbytočný počet pracovníkov. Firma si teda môže znižovať marže až do takej úrovne, ktorá by pre iné firmy už predstavovala stratu. Tým pádom firma drží svoje ceny na nízkej úrovni a je atraktívnejšia pre zákazníkov. Aj pri znižovaní nákladov, a nízkych cenách predávaných výrobkov firma stále produkuje zisk.

**Odchod konkurenčnej spoločnosti** – v prípade, že by sa niektorá z konkurenčných firiem dostala do ťažkostí a finančných problémov na trhu by ostalo určitý voľný priestor, ktorý by bo jej odchode bolo treba zaplniť. Zákazníci skrachovanej firmy budú potrebovať nových dodávateľov a to predstavuje pre vybranú firmu veľkú príležitosť.

### 6.1.5 Hrozby

**Veľká konkurencia v danom odvetví** – jednou z najväčších hrozieb pre vybranú firmu je veľká konkurencia v danom odvetví, ktorá stále narastá. Zvyšovanie konkurencie so sebou prináša odchod zákazníkov a firma je nútená znižovať ceny predávaných výrobkov. Zvyšovanie konkurencie môže so sebou priniesť aj riziko, že sa konkurenčné firmu spoja a budú vytláčať menšie firmy z odvetvia.

**Platobná neschopnosť odberateľov** – väčšia časť klientov firmy je schopná splatiť svoje záväzky včas. Bohužiaľ sa ukazuje že pomerne veľká časť zákazníkov nie je schopná splatiť svoje záväzky ani v období pol roka a viac. V tomto prípade je firma nútená domáhať sa svojich pohľadávok súdnou cestou, čo však predstavuje zbytočné výdaje.

**Zásahy vlády do podnikania** – regulácia cien potravín a zvyšovanie daní môže viesť k znižovaniu zisku. Taktiež zmeny zákonov alebo požiadavky na licencie pre firmy predávajúce potraviny predstavuje určitú hrozbu.

**Odchod kľúčových zákazníkov ku konkurencii** – v prípade, že firma nebude schopná udržať si kľúčových zákazníkov, ktorý produkujú najväčší zisk hrozí jej, že sa dostane do straty a nebude schopná platiť svoje záväzky voči štátu či dodávateľom. Je teda nevyhnutné aby spoločnosť sledovala konkurenčné prostredie a ceny, za ktoré konkurencia predáva totožné statky.

**Kartel spoločností so stravnými lístkami** – dohody medzi gastrolístkovými spoločnosťami sú dnes veľmi aktuálne. Nakoľko analyzovaná firma ponúka svojim zákazníkom možnosť platby stravnými lístkami, hrozba zvyšovania už aj tak vysokých provízií, ktoré si spoločnosti účtujú za preplatenie stravných lístkov je vysoká.

**Globálne zvyšovanie cien** - prevádzka skladu s potravinami so sebou nesie veľké výdaje na energie, ktoré sú spojené najmä s neustálím chodom mraziacich a chladiacich priestorov. S touto hrozbou ďalej súvisí aj prípadné zvyšovanie cien pohonných hmôt. Nakoľko firma vlastní pomerne veľký počet áut, ktoré každý deň rozvážajú tovar k veľkému počtu zákazníkov, zvyšovanie cien na trhu s pohonnými hmotami predstavuje určitú hrozbu, ktorej výsledkom bude taktiež zvyšovanie nákladov.

### 6.1.6 EFE matica

V matici EFE sú zobrazené vybrané príležitosti a hrozby, teda externé faktory ovplyvňujúce podnik. Jednotlivé faktory sú opäť ohodnotené a je im pridaná určitá váha na základe súčiny je získaný vážený pomer a celkový pomer ukazuje externú pozíciu firmy.

4 body - výrazné O

3 body - nevýrazné O

2 body - nevýrazné T

1 bod - výrazné T

Tabuľka 3. EFE matica firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie)

O/T	Faktor	Váha	Body	Vážený pomer
O1	Nové nákupné centrá	0,12	4	0,48
O2	Rastúci počet absolventov SŠ a VŠ	0,06	3	0,18
O3	Znižovanie nákladov	0,09	3	0,27
O4	Nové segmenty trhu	0,10	4	0,40
O5	Expandovanie	0,13	4	0,52
T1	Veľká konkurencia v danom odvetví	0,11	1	0,11
T2	Platobná neschopnosť odberateľov	0,12	1	0,12
T3	Zásahy vlády do podnikania	0,08	2	0,16
T4	Odchod kľúčových zákazníkov	0,13	1	0,13
T5	Kartel spoločností so stravnými lístkami	0,06	2	0,12
<b>Celkové skóre</b>				<b>2,49</b>

Celkový vážený pomer vyšiel 2,49 čo znamená, že zámer podniku je podložený stredne silnou vonkajšou pozíciou.

## 6.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model slúži na posúdenia faktorov, respektíve piatich hybných síl, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v danom odvetví. V rámci tejto analýzy sú sledované faktory ako súčasní konkurenti, novo vstupujúca konkurencia, vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila odberateľov a substitúcií.

### 6.2.1 Súperenie medzi súčasnými konkurentami

Konkurencia v gastronomickom odvetví je veľmi vysoká. Firmy zásobujúce gastronomické zariadenia existujú na celom Slovensku. Vybraná firma pôsobí na trhu západného Slovenska, kde musí bojovať s veľkým počtom konkurentov, či už ide o malé, stredné alebo veľké spoločnosti. Niektoré z týchto konkurenčných firiem pôsobia na území celého Slovenska a predstavujú veľmi silného konkurenta. Firmy medzi sebou bojujú predovšetkým prostredníctvom ceny. Cena predávaných výrobkov je rozhodujúci faktor v konkurenčnom boji. Firma by mala starostlivo sledovať konkurenciu a jej kroky a neustále sa prispôbovať novým trendom. Ďalšími nástrojmi konkurenčného boja medzi súčasnou konkurenciou je kvalita výrobkov. Čo sa týka zaistenia kvalitných výrobkov vybraná firma má dobré partnerské vzťahy s renomovanými celosvetovými dodávateľmi je schopná s konkurenciou bojovať. Hrozba zo strany terajších konkurentov je spojená najme s ponukou nových výrobkov, ktoré môžu zvýšiť atraktivitu danej firmy a taktiež odchod zákazníkov ku konkurencii. Vybraná firma sa však snaží bojovať aj s týmto rizikom a momentálne už ponúka určité druhy tovarov od jedinečných dodávateľov, ktoré konkurencia neponúka.

Medzi kľúčových a najväčších konkurentov firmy patrí:

- ❖ Bidvest Slovakia, s.r.o.
- ❖ Deák, s.r.o.
- ❖ METRO Cash & Carry SR s.r.o.
- ❖ KON – RAD, s.r.o.
- ❖ HO&PE Family, s.r.o.
- ❖ Lunys, s.r.o.
- ❖ Zeleninari, s.r.o.

### 6.2.2 Novo vstupujúca konkurencia

Veľkou hrozbou pre firmu je vstup nových konkurentov. Nová konkurencia môže priniesť na trh nové výrobky, prípadne sa špecializovať na jedinečné produkty a tým ubrať veľkú časť zisku z odvetvia. Zisk odvetvia sa bude musieť deliť medzi viacerých konkurentov a to znamená znižovanie podielu pre jednotlivé spoločnosti. Podnikanie v danom odvetví je založený na princípe buy-to-buy, takže novo vstupujúce firmy musia nájsť spoľahlivých dodávateľov, ktorý im budú dodávať kvalitné produkty za čo najpriateľnejšie ceny. Vstup do daného odvetvia je spojený aj s získaním certifikátov, ktoré sú potrebné pre podnikanie s potravinami a nápojmi. Veľmi podstatné je potencionálnych konkurentov získanie partnerských vzťahov, čo pri súčasnom veľkom počte existujúcich firiem môže byť obťažné. Vybraná firma momentálne na trhu bojuje s niekoľkými novými konkurentami, nakoľko má však vybudované silné partnerské vzťahy v súčasnosti pre ňu tieto firmy nepredstavujú až takú veľkú hrozbu.

### 6.2.3 Vyjednávacia sila dodávajúcich

V súčasnej dobe má spoločnosť na výber zo širokej škály dodávateľov. Firma spolupracuje so slovenskými i zahraničnými dodávateľmi a počas niekoľkých rokov si s nimi vybudovala veľmi dobré partnerské vzťahy. Dodávatelia ponúkajú firme rôzne zľavy či zvýhodnenia pri väčšom odbere, z čoho vyplýva, že si ju ako svojho zákazníka vážia a chcú si ju udržať. Na trhu existuje veľmi veľký počet dodávateľov, ktorý sa snažia o získanie zákazníkov a budovanie dobrých vzťahov. Preto v prípade, že by sa niektorý z dodávateľov pokúšal o výrazné zvýšenie cien, firma je schopná si nájsť náhradu. Pod hrozbou odchodu stáleho zákazníka dodávatelia teda držia svoje ceny na danej úrovni a ich vyjednávacia sila je veľmi malá.

Ako už bolo spomenuté pri predstavení firmy, medzi jej hlavných dodávateľov patrí:

- ❖ Lamb Weston
- ❖ Unilever
- ❖ C+C Pfeiffer
- ❖ Alibona, a.s.

### 6.2.4 Vyjednávacia sila odberateľov

Vyjednávacia sila zákazníkov je voči vybranej firme veľmi vysoká. Tlačia na ňu najmä v oblasti cien produktov. Zákazníci požadujú čo najkvalitnejšie výrobky za čo najnižšie

ceny. V prípade zvýšenia cien zákazníci hrozia odchodom ku konkurencii. Najväčšou hrozbou pre firmu je najmä odchod kľúčových zákazníkov a preto majú práve oni podstatnú silu vo vyjednávaní o cene. Firma sa snaží udržiavať čo najlepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi a poskytuje im množstevné zľavy, darčeky či zvýhodnenia. Odberatelia majú prístup na internet a možnosť získania informácií o ponuke a cenách firmy a jej konkurencie. Táto skutočnosť taktiež zvyšuje ich vyjednávaciu silu.

Medzi kľúčových odberateľov firmy patrí:

- ❖ IKEA
- ❖ Ministerstvo obrany SR
- ❖ B.K. Service, s.r.o.
- ❖ Rio de Cafe, s.r.o.
- ❖ Spectrea, s.r.o.

### 6.2.5 Substitúcie

Nakoľko výrobky predávané vybranou firmou sú potraviny, pre toto odvetvie neexistujú žiadne substitúcie a teda ani riziko s nimi spojené.

## 6.3 Viackriteriálna analýza konkurencieschopnosti

V nasledujúcej kapitole je spracovaná analýza, ktorej súčasťou bolo viackriteriálne hodnotenie konkurencieschopnosti vybranej firmy a jej najvýznamnejších konkurentov. Bola použitá subjektívna analýza, ktorej podstatou bolo skúmanie vybraných kritérií. Kritériá boli určené na základe požiadaviek zákazníkov pri voľbe dodávateľa, ktoré boli zistené od zákazníkov vybranej firmy. Medzi kritéria bola zaradené:

**Cena** – predstavuje prvé a najdôležitejšie kritérium, podľa ktorého si zákazníci vyberajú svojich dodávateľov. Zároveň je to najdôležitejší nástroj v konkurenčnom boji. Veľmi dôležité je aby cena bola jednak konkurencieschopná a na druhej strane aby odpovedala nákladom firmy vynaloženým na daný výrobok.

**Čas dodania** – toto kritérium je takmer také dôležité ako cena. Je rozhodujúce či je firma schopná zabezpečiť dodanie tovaru svojim zákazníkom každý deň alebo je jej schopnosť obmedzená na dve dodávky týždenne. Zákazníci sa vďaka tomuto kritériu často rozhodnú pre zmenu dodávateľa.

**Spôsob dodania** – zákazníkovi taktiež zaujíma v akom stave im bude tovar dodaný. Je veľmi dôležité či mrazené a chladené potraviny budú dopravené pri zachovaní prísnych podmienok chladiaceho reťazca a či autá, v ktorých je tovar distribuovaný sú v súlade s hygienickými štandardmi.

**Kvalita** – pri tomto kritériu by sa mohlo zdať, že patrí medzi najdôležitejšie. Nie je to však pravda, nakoľko veľa zákazníkov často uprednostní nižšiu cenu na úkor kvality.

**Spôsob objednania** – to ako často sa dá tovar objednať, v aké dni a hodiny možno uskutočniť objednávku, alebo cez koľkých zamestnancov objednávka prejde kým bude spracovaná a pripravená na vybavenie je taktiež kritériom ku ktorému zákazníci často prihládajú.

**Možnosť platby stravnými lístkami** – väčšina firiem ponúka možnosť platby v hotovosti alebo na faktúru. Určitou výhodou je ak je firma ochotná akceptovať aj platbu stravnými lístkami, bez navýšenia. Nakoľko zákazníci vybranej firmy a jej konkurencie sú stravovacie zariadenia, v ktorých konečný spotrebiteľ využíva prevažne platbu prostredníctvom stravných lístkov, veľmi často od svojich dodávateľov vyžadujú práve rovnaký spôsob platby.

**Lokalita firmy** – toto kritérium hrá rovnako určitú rolu pri zákazníkovej voľbe. Od lokality sa odvíja rýchlosť dodania tovaru ako aj spôsob dodania tovaru a podobne.

**Prehľad internetových stránok** – internetové stránky zväčša predstavujú prvý kontakt zákazníka s firmou. To ako má firma spracovanú ponuku a cenník tovaru, ako aktuálne sú uvedené informácie, aký má webová stránka design a prehľadnosť to všetko pomáha zákazníkovi utvoriť si o potencionálnom dodávateľovi určitý obraz.

Kritériám boli pridané váhy podľa ich dôležitosti a to prostredníctvom numerickej stupnice od 1-10, pričom 1 je najmenej podstatné kritérium a 10 predstavuje najdôležitejšie kritérium pre zákazníka. Váhy boli stanovené na základe rozhovorov so zamestnancami firmy, ktorí uvádzali aké sú najčastejšie a najdôležitejšie požiadavky zo strany zákazníkov.

*Tabuľka 4. Hodnotené kritériá a ich váhy (vlastné spracovanie)*

Číslo kritéria	Kritérium	Váha
1	Cena	10
2	Čas dodania tovaru	9

Číslo kritéria	Kritérium	Váha
3	Spôsob dodania tovaru	8
4	Kvalita predávaných potravín	7
5	Spôsob objednania tovaru	6
6	Možnosť platby stravnými lístkami	6
7	Lokalita firmy	5
8	Prehľad internetových stránok	3

Jednotlivé kritériá boli aplikované a hodnotené vo vzťahu k vybranej firme a jej kľúčovým konkurentom. Konkurenti boli vybraní na základe konzultácie s majiteľom firmy, ktorý uviedol, že medzi najväčších konkurentov patrí:

**Bidvest Slovakia, s.r.o.** – spoločnosť vznikla v roku 2012 premenovaním spoločnosti Nowaco a jej začlenením do nadnárodnej skupiny Bidvest. Je najväčším distribútorom mrazených, chladených a čerstvých potravín i nepotravinárskeho tovaru na Slovensku. Sídlo spoločnosti je v Novom Meste nad Váhom čo je len približne 20km sídla vybranej firmy. Bidvest je od roku 2006 držiteľom medzinárodných certifikátov kvality IFS, BRC a HACCP (Bidvest Slovakia, ©2015).

**Deák, s.r.o.** - spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu od roku 1993. Vznikla za účelom distribúcie mrazeného a chladeného tovaru do gastronomických zariadení všetkých typov. Firma sídli v obci Veľká Mača, kde pôsobí vo vlastných skladových priestoroch, ktoré slúžia k distribúcii mrazeného a chladeného tovaru. Firma zamestnáva 20 kvalifikovaných zamestnancov. V roku 2008 získala certifikát ISO 2001:9000 (DEÁK, ©2016).

**METRO Cash&Carry SR, s.r.o.** – vznikla ako dcérska spoločnosť firmy METRO Group – jednej z najväčších obchodných skupín na svete. Spoločnosť prevádzkuje výlučne veľkoobchodný predaj potravinárskeho a nepotravinárskeho spotrebného tovaru registrovaným podnikateľom, najmä obchodníkom a firmám podnikajúcim v gastronómii. Spoločnosť má prevádzky v šiestich mestách na území celého Slovenska (METRO Cash&Carry SR, ©2016).

**KON-RAD, s.r.o.** - pôsobí na slovenskom trhu od roku 1990 so sídlom v Bratislave. V súčasnosti ponúka okolo 7000 tovarových položiek potravinárskeho, ako aj nepotravi-

nárskeho charakteru. Vďaka prepracovanej sieti interných a externých obchodných zástupcov, v súčasnosti poskytuje svoje služby na celom území Slovenskej republiky. Denne zásobuje priamymi rozvozmi približne 600 odberateľov, okrem zákazníkov, ktorí nakupujú v maloobchodnej predajni osobne (KON – RAD, ©2016).

**HO&PE Family, s.r.o.** – spoločnosť vznikla v roku 2008 so sídlom v meste Poprad a zaoberá sa výrobou, distribúciou a predajom mrazených múčnych polotovarov, obalovaného mäsového, syrového, zeleninového sortimentu, spracovanie hydiny a bravčoviny (HO&PE Family, ©2015).

**Lunys, s.r.o.** – vznikla v roku 1994 a je poprednou slovenskou spoločnosťou, ktorá sa zaoberá dovozom a distribúciou čerstvého a baleného ovocia a zeleniny na Slovensku. Hlavné sídlo spoločnosti sa nachádza v Poprade a pobočka v Bratislave. Bratislavská pobočka sa venuje najmä veľkoobchodnému a maloobchodnému predaju v rámci HORECA segmentu a predajných sietí. Firma momentálne zamestnáva 190 pracovníkov. Firma je vlastníkom certifikátu ISO 9001 (Lunys, ©2016).

**Zeleninári, s.r.o.** – táto spoločnosť začala pôsobiť na slovenskom trhu v roku 2008. Ponúka široké spektrum čerstvého ovocia a zeleniny od šalátov, bylínok až po tropické ovocie všetkého druhu. Okrem kvalitného ovocia a zeleniny firma ponúka rozličnú škálu produktov na prípravu jedál, od mliečnych výrobkov, mäsa, cestovín až po dochucovadlá rôzneho typu. Spoločnosť má sídlo v Bratislave a pôsobí na celom Slovensku prostredníctvom desiatich obchodných zástupcov (Zeleninári, ©2016).

Spoločnosti boli hodnotené podľa toho ako spĺňajú stanovené kritériá a to numerickou stupnicou od 1-10, kedy 1 je najhorší a 10 je najlepší. Kritériá boli skúmané a hodnotené na základe prieskumu internetových stránok jednotlivých firiem a taktiež prostredníctvom hodnotenia získaného od zákazníkov daných firiem. Pri spracovaní hodnotenia jednotlivých kritérií boli oslovení zákazníci vybranej firmy, ktorí rovnako spolupracujú aj so zvolenými konkurenčnými firmami. Zákazníci zo segmentu HORECA boli oboznámení s danou problematikou a v nadväznosti na subjektívne hodnotenie a spokojnosť jednotlivých zákazníkov s konkrétnymi spoločnosťami bolo vypracované bodové ohodnotenie.

Pri hodnotení ceny, ako hlavného kritéria, získala najviac bodov spoločnosť Bidvest Slovakia, pretože jej ceny boli v porovnaní s ostatnými hodnotenými firmami najnižšie. Vybraná firma sa takmer vyrovnala najlepšie hodnotenej firme, ceny boli vyššie iba u niektorých druhov potravín. Ostatné spoločnosti boli pomerne vyrovnané až na spoloč-



nosť METRO, ktorej ceny sa bežnému spotrebiteľovi môžu zdať ako výhodné, zákazníci z oblasti HORECA ju uviedli ako jednu z najdrahších spolu s firmou Zeleninári.

Čas a spôsob dodania, ako ďalšie dve kritériá, ukázali, že lídrom je stále už spomínaná firma Bidvest Slovakia, ktorá ako jediná poskytuje každodenný rozvoz po celom území Slovenska. Niektoré z hodnotených firiem garantujú dovozom potravín každý druhý deň. U firiem s nižším bodovým ohodnotením je rozvoz uskutočňovaný dvakrát týždenne a menej.

Zákazníci ohodnotili kvalitu výrobkov jednotlivých firiem podľa svojej vlastnej skúsenosti a subjektívneho hodnotenia, ktoré ukázalo, že vybraná firma sa nachádza medzi najlepšie hodnotenými. Vo všeobecnosti dosahujú všetky firmy v poskytovaní kvalitných výrobkov pomerne vysoké hodnotenie.

Spoločnosti HO&PE Family získala vďaka 24 hodinovému call centru a e-shopu najvyšší počet bodov v kritériu hodnotiacemu spôsob objednávania. Vybraná firma získala spolu s niektorými ďalšími druhý najvyšší počet bodov a to vďaka možnosti objednávania tovaru počas celého dňa, aj počas víkendov.

Kritérium, v ktorom je vybraná firma absolútnym víťazom je možnosť platby stravnými lístkami. Toto prvenstvo získala vďaka tomu, že akceptuje všetky druhy straveniek a bez navýšenia ceny. Niektoré zo spomenutých firiem akceptujú len obmedzené množstvo stravných lístkov, prípadne akceptujú iba jednu značku alebo pri platbe tohto druhu navyšujú cenu objednávky. Spoločnosti, ktoré získali v tomto kritériu najnižšie nožné bodové ohodnotenie platbu stravnými lístkami neakceptujú vôbec.

Internetové stránky spoločnosti Bidvest Slovakia sú na pomerne vysokej úrovni. Obsahujú detailné informácie o firme a jej histórii, aktivitách, o sponzorstve a podobne. Taktiež je na stránke možné nájsť kompletnú ponuku a cenník výrobkov, ktoré je možné prostredníctvom e-shopu okamžite objednať. Niektoré z hodnotených spoločností majú webové stránky, ktoré ponúkajú rovnako širokú škálu informácií o spoločnosti a sú taktiež kvalitne spracované. V porovnaní so stránkami vysoko hodnotených spoločností má internetová stránka vybranej firmy určité nedostatky a preto v hodnotení tohto kritéria získala takmer najmenší počet bodov. Stránka spoločnosti HO&PE Family sa momentálne pripravuje a neposkytuje žiadne informácie o firme a preto v tomto kritériu získala najmenej bodov zo všetkých hodnotených spoločností.

Tabuľka 5. Hodnotenie spoločností podľa kritérií (vlastné spracovanie)

Spoločnosť/Kritérium	Cena	Čas dodania	Spôsob dodania	Kvalita potravín	Spôsob objednávania	Platba stravenkami	Lokalita firmy	Webová stránka
<b>KIPA, s.r.o.</b>	8	7	7	10	9	10	6	5
<b>Bidvest Slovakia, s.r.o</b>	9	10	10	10	9	7	7	10
<b>Deák, s.r.o.</b>	7	7	8	8	7	5	7	7
<b>METRO C&amp;C, s.r.o.</b>	6	7	10	8	9	1	10	9
<b>KON – RAD, s.r.o.</b>	8	8	9	10	8	8	9	8
<b>HO&amp;PE Family, s.r.o.</b>	7	8	7	8	10	6	9	4
<b>Lunys, s.r.o.</b>	7	7	9	8	6	1	8	6
<b>Zeleninári, s.r.o</b>	5	8	8	9	9	1	10	9

Po pridelení bodov ku kritériám sa v nasledujúcej tabuľke urobil súčin získaných bodov s váhami pridelenými k jednotlivým kritériám a sčítali sa celkové body, ktoré v hodnotení získala každá spoločnosť. Na základe bodov sa určilo poradie spoločností.

Tabuľka 6. Hodnotenie spoločností podľa kritérií a váh (vlastné spracovanie)

Spoločnosť/Kritérium	Cena	Čas dodania	Spôsob dodania	Kvalita potravín	Spôsob objednávania	Platba stravenkami	Lokalita firmy	Webová stránka	Celkom	Poradie
<b>KIPA, s.r.o.</b>	80	63	56	70	54	60	30	15	428	<b>3.</b>
<b>Bidvest Slovakia, s.r.o</b>	90	90	80	70	54	42	35	30	494	<b>1.</b>

Spoločnosť/Kritérium	Cena	Čas dodania	Spôsob dodania	Kvalita potravín	Spôsob objednania	Platba stravenkami	Lokalita firmy	Webová stránka	Celkom	Poradie
<b>Deák, s.r.o.</b>	70	63	64	56	42	30	35	21	381	7.
<b>METRO C&amp;C, s.r.o.</b>	60	63	80	56	54	6	50	27	396	5.
<b>KON-RAD,s.r.o.</b>	80	72	72	70	48	48	45	24	459	2.
<b>HO&amp;PE Family, s.r.o.</b>	70	81	56	56	50	36	45	12	406	4.
<b>Lunys, s.r.o.</b>	70	63	72	56	36	12	40	18	367	8.
<b>Zeleninári, s.r.o</b>	50	72	64	63	54	6	50	27	386	6.

Najvyšší počet bodov získali spoločnosť Bidvest Slovakia, KON-RAD a firma KIPA. Zo spracovanej analýzy vyplýva, že spoločnosť Bidvest Slovakia, s.r.o. je najviac konkurencieschopná, čiže má určitú konkurenčnú výhodu, ktorá v jej prípade vystupuje v podobe najnižších cien a schopnosti rýchleho dodania tovaru svojim zákazníkom. Aj napriek tomu, že firma KON-RAD, s.r.o. nedosiahla v žiadnom z hodnotených kritérií prvenstvo v konečnom poradí sa umiestnila na druhom mieste. Je možné si všimnúť, že tento výsledok dosiahla najmä vďaka vyrovnanosti v jednotlivých kritériách, z čoho vyplýva, že spoločnosť má stanovené ciele a taktiku a všetkým nástrojom vo svojej stratégii prikladá rovnakú dôležitosť. Treťou v poradí je práve analyzovaná firma KIPA, s.r.o.. Z hodnotenia jednotlivých kritérií je možné vidieť, že práve cena, ktorá sa vyrovná aj firmám na vedúcich pozíciách je nástrojom v boji s konkurenciou. V ostatných kritériách firma dosahuje priemerné výsledky. Z analýzy vyplýva, že najslabšou stránkou spomedzi sledovaných kritérií je internetová stránka firmy a lokalita. Aj keď firma nedosiahla to najhoršie hodnotenie má sa stále v čom zlepšovať aby dosiahla vysokú konkurencieschopnosť. Napriek tomu, že ostatné konkurenčné spoločnosti nedosiahli najvyššie pozície sú stále schopné osloviť zákazníka a vďaka stálym a lojálnym zákazníkom sa im darí a predstavujú silnú konkurenciu pre vybranú spoločnosť.

## 7 NÁVRHY A ODPORUČENIA

Vybraná firma si počas svojho dlhoročného pôsobenia na trhu vybudovala dobré meno a postavenie na trhu. Má stálu klientelu, ktorá jej ostáva aj naďalej verná. Pri analýzach však boli zistené určité nedostatky, medzi ktoré patrí napríklad:

- ❖ absencia marketingového oddelenia a nedostatočná marketingová komunikácia
- ❖ nedostatočná prepracovanosť a aktualizácia webovej stránky
- ❖ nedostatok obchodných zástupcov
- ❖ absencia certifikátu kvality
- ❖ iné.

Pre zistené nedostatky budú v nasledujúcej kapitole navrhnuté odporúčenia či zlepšenia. Tieto návrhy môžu firme pomôcť udržať a posilniť jej súčasnú pozíciu na trhu, zvýšiť konkurencieschopnosť a vylepšiť postavenie voči konkurencii.

### 7.1 Marketingové oddelenie/pracovník

Jednou zo slabých stránok spoločnosti zistených pri SWOT analýze je absencia marketingového oddelenia. Firma nemá vyvinutú žiadnu marketingovú stratégiu, neinvestuje do reklamy a nevyužíva žiadne marketingové nástroje na komunikáciu s potencionálnymi zákazníkmi. Preto by mala popremýšľať nad vytvorením marketingového oddelenia, prípadne vytvorenie aspoň jednej novej pracovnej pozície, konkrétne pracovnú pozíciu marketingového pracovníka.

Je nutné aby si firma uvedomila aký typ komunikácie má zvoliť aby oslovila svoju cieľovú skupinu zákazníkov. Televízne spoty, reklamy, či letáky vhadzované do poštových schránok medzi tieto nástroje určite nepatria, nakoľko cieľovou skupinou vybranej firmy nie sú koneční spotrebitelia ale práve reštauračné zariadenia, fastfoody, jedálne v sociálnych zariadeniach a podobne.

Na oslovenie spomenutej skupiny zákazníkov by firma mala využívať rôzne marketingové materiály či už v elektronickej alebo tlačenej podobe. Medzi tieto materiály patrí napríklad webová stránka firmy, e-shop, firemný časopis alebo katalóg, propagačné letáky, prospekty a iné. Tieto materiály by mali byť zasielané súčasným i potencionálnym zákazníkom a ich úlohou je zvýšenie povedomia o firme a jej produktoch, a taktiež vyvolanie záujmu o produkty zo strany zákazníkov.

Ďalšou možnou alternatívou marketingovej komunikácie sú workshopy alebo semináre pre obchodných partnerov alebo potencionálnych zákazníkov. Firma by mohla organizovať tieto marketingové akcie na, ktorých budú šéfkuchári pripravovať pokrmy s použitím ponúkaného sortimentu potravín. Zákazníci by tak mali možnosť ochutnať a sami posúdiť kvalitu výrobkov a taktiež sa dozvedieť o spoločnosti niečo viac. Podobnou marketingovou akciou, ktorá môže spoločnosti pomôcť sa zviditeľniť je napríklad deň otvorených dverí vo firme a podobne. Zákazníci by mali možnosť sa na vlastné oči presvedčiť ako to vo firme vyzerá, aké priestory má k dispozícii, v akých podmienkach zamestnanci pracujú, ako sú potraviny skladované. V neposlednom rade by videli, že sa spoločnosť o svojich zákazníkov zaujíma a váži si spoluprácu s nimi.

Je teda potrebné aby firma zvážila možnosť zamestnať minimálne jedného marketingového pracovníka, ktorý by bol schopný vytvoriť reálnu a dobre cieleňú marketingovú stratégiu a zaistil by, aby marketingová komunikácia firmy oslovila súčasných i nových zákazníkov.

Priemerný plat marketingového pracovníka na Slovensku:

❖ 900€/mesiac

## 7.2 Certifikát kvality

Firma je vlastníkom už dvoch certifikátov a to ISO 22000:2005 a štandardu IWAY od spoločnosti IKEA. Získanie certifikátu kvality by mohlo spoločnosti priniesť možnosť zvýšenia konkurencieschopnosti a celkovej hodnoty spoločnosti. Firma by zvýšila svoj image, zviditeľnila by sa a samozrejme by zvýšila spokojnosť svojich zákazníkov. Tento krok by priniesol trvalé zlepšenie firmy a výhodu v konkurenčnom boji.

Vhodný typ certifikátu kvality je ISO 9001, ktorý sa v prvom rade zameriava na riadenie kvality, nie na certifikáciu výrobku. Definícia kvality v ISO 9001 sa týka všetkých tých črt produktu (vrátane služby), ktoré vyžaduje zákazník. Riadenie kvality znamená, čo robí organizácia pre to, aby zabezpečila, že jej produkty vyhovujú požiadavkám zákazníka. Certifikát kvality sa udeľuje na dobu 3 rokov. Každý rok sa vykonáva audit, ktorý hodnotí udržateľnosť a zlepšenie systému kvality. Po splnení tejto požiadavky sa potvrdzuje platnosť certifikátu. Keď má organizácia certifikovaný systém riadenia podľa medzinárodne platnej normy ISO 9001, znamená to, že nezávislý audítor skontroloval, či proces ovplyvňujúci kvalitu, vyhovuje požiadavkám príslušnej medzinárodne platnej normy.

Cena tohto certifikátu sa odvíja od viacerých aspektov a je pre každý podnik individuálna. Medzi tieto aspekty patrí napríklad veľkosť podniku, počet zamestnancov, počet pobočiek a podobne, preto uvedená cena je iba približná.

Cena za zavedenie certifikátu kvality ISO 9001:2015:

- ❖ 500€ - 800€

### 7.3 Aktualizácia webovej stránky

Viackriteriálna analýza spoločnosti a jej konkurentov ukázala, že práve internetová stránka firmy patrí medzi jej menej silné stránky. Webová stránka spoločnosti je v porovnaní s konkurenciou neprepracovaná, poskytuje menej informácií o firme a jej histórii, o cieľoch a filozofii firmy a podobne. Taktiež informácie o pracovných a skladových priestoroch, zamestnancoch a organizačnej štruktúre na stránke nenájdeme. Spoločnosť by teda mohla venovať viac času práve aktualizácii a doplnení informácií na svoju stránku, nakoľko je to často prvý zdroj informácií pre zákazníkov. Samozrejme stránka nepatrí medzi najhoršie, ale určitý upgrade by jej neuškodil, naopak, by mohol priniesť pozitívne ohlasy od obchodných partnerov a nových zákazníkov. Pre spoločnosť tieto zmeny predstavujú nulové náklady.

### 7.4 Založenie E-shopu

Pri analýze bolo zistené, že väčšina konkurenčných firiem ponúka svojim zákazníkom možnosť objednania tovaru 24 hodín denne a to jednak telefonicky, alebo prostredníctvom e-shopu. Vo vybranej firme majú zákazníci možnosť objednať si tovar telefonicky v pomerne flexibilnom časovom rozmedzí počas celého dňa a prostredníctvom mailu. Zriadenie e-shopu by prinieslo zákazníkom väčší komfort pri objednávaní v akúkoľvek hodinu počas dňa.

Firma si môže na tvorbu kvalitného a prehľadného e-shopu, najatť profesionálov, ktorý e-shop vytvorí, upraví podľa požiadaviek firmy a poskytnú školenie na jeho ovládanie. Cena takejto služby je vrátene technickej a marketingovej podpory.

Cena za tvorbu e-shopu :

- ❖ od 500€ (klasický balík)
- ❖ do 1200€ (prémiový balík)

Ďalším variantom tvorby internetového obchodu je, že firma preškolí niektorého zo súčasných zamestnancov, a ten bude e-shop tvoriť a spravovať sám. Dnes existuje množstvo firiem, ktoré ponúkajú školenia zamerané na tvorbu a rýchlu úpravu webových stránok, jednoduché úpravy v administrácii stránok a taktiež tvorbu a úpravu e-shopu. Takáto možnosť je pre firmu oveľa lacnejšia a efektívnejšia, nakoľko vyškolený zamestnanec bude vo firme v prípade potreby k dispozícii a firma nebude musieť každý problém riešiť s externou spoločnosťou, ktorá si za každú radu účtuje nemalé peniaze.

Cena školenia jedného zamestnanca:

❖ 150€ - 200€

## 7.5 Založenie profilu na sociálnych sieťach

Komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí je v dnešnej dobe viac ako populárna, a predstavuje súčasť života takmer každého človeka. Dalo by sa povedať, že niekedy dokonca nahrádza komunikáciu face-to-face a ľudia všetko riešia cez sociálne siete. Medzi najznámejšie a dnes najpoužívané patrí Facebook a Twitter. Na základe SWOT analýzy bolo zistené, že firma tento typ online komunikácie so svojimi zákazníkmi nevyužíva. Firma by si teda mohla založiť svoju stránku na Facebooku. Prostredníctvom nej by zdieľala informácie o novinkách, o nových ponúkaných výrobkoch, mohla by poskytovať informácie o svojich dodávateľoch a prilákať tak nových zákazníkov, ktorí by mali lepšiu predstavu o tom, kto potraviny vyrába a v akej kvalite. Firma by mohla natáčať rôzne videá, či už v podobe virtuálnej prehliadky priestorov firmy, alebo videá ukazujúce každodenné dianie vo firme. Spoločnosť by mohla svojich súčasných i nových zákazníkov rýchlo a efektívne informovať o pripravovaných akciách a zľavách. Založenie profilu na sociálnych sieťach je zdarma a firma by teda lacným spôsobom mohla komunikovať so svojimi stálymi i novými zákazníkmi a šíriť povedomie o svojej existencii. Cena za založenie profilu na sociálnych sieťach je nulová a tento krok pre firmu nepredstavuje žiadne náklady.

## 7.6 Pracovné stáže pre študentov VŠ

Ponuka pracovných stáží pre študentov a absolventov vysokých škôl by mohlo firme priniesť určitú výhodu. Táto možnosť by síce spoločnosti nezvýšila zisk, ale rovnako by ani nečerpala finančné prostriedky. Poskytnutie pracovného miesta študentovi vysokej školy, na určitú dobu, by pre firmu predstavovalo minimálne až nulové náklady, nakoľko cieľom

pracovnej stáže je získanie odbornej praxe, kontaktov a skúseností, nie zárobku. Zistený nedostatok technicko-hospodárskych pracovníkov vo firme by sa teda dal vyriešiť práve touto možnosťou. Študenti či absolventi vysokých škôl by do spoločnosti priniesli nový pohľad na riešenie problémov a nové nápady. Zároveň by svojou prácou odbremenili súčasných zamestnancov, ktorým by táto zmena priniesla viac času na plnenie svojich povinností. Táto nová pracovná sila by zlepšila organizáciu práce, čo určite predstavuje pre firmu výhodu.

### **7.7 Navýšenie počtu obchodných zástupcov**

Medzi slabé stránky spoločnosti, ktoré boli zistené pri analýze patrí aj nedostatok obchodných zástupcov. Obchodný zástupca je človek, ktorý jedná so zákazníkmi, zisťuje a hodnotí situáciu na trhu, snaží sa vytipovať nových zákazníkov, oslovuje potencionálnych zákazníkov, zisťuje spokojnosť zákazníkov, má na starosti dojednanie nákupu, prezentácie tovaru a spoločnosti a iné. V prípade, že firma zamestná viac obchodných zástupcov bude schopná lepšie a efektívnejšie oslovovať a získavať nových zákazníkov rovnako ako bude schopná sa kvalitnejšie postarať o zákazníkov súčasných. Zamestnanie obchodného zástupcu so sebou prináša nové každomesačné náklady, avšak výkonný a efektívne pracujúci obchodný zástupca môže získať množstvo nových zákazníkov, čo bude mať za následok vyšší zisk. Spoločnosť bude mať kvalitný feedback od odberateľov, ktorý jej ukáže ako sú zákazníci spokojní a aké majú požiadavky. Vďaka tomu môže dôjsť k zvýšeniu konkurencieschopnosti, nakoľko firma bude schopná sa stopercentne prispôbovať potrebám zákazníkov a tým si vytvorí dobré a trvalé partnerské vzťahy.

Priemerný plat obchodného zástupcu na Slovensku:

- ❖ 850€/mesiac (mzda sa odvíja od výkonu)



## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo spracovať analýzu konkurencieschopnosti firmy KIPA, s.r.o.. Spoločnosť sa zaoberá predajom a distribúciou potravín a nápojov gastronomickým zariadeniam.

Teoretická časť bakalárskej práce bola vytvorená na základe kritickej rešerše vybraných literárnych prameňov. Táto časť sa zameriavala na definovanie konkurencieschopnosti, konkurencie a jej druhov, konkurenčnej výhody a taktiež na analýzu konkurenčného prostredia. Následne boli popísané analýzy, ktoré boli použité v praktickej časti a to konkrétne SWOT analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl.

V praktickej časti boli spracované informácie o spoločnosti KIPA, s.r.o. o jej zamestnancoch, dodávateľoch a zákazníkoch. Tieto informácie boli získané prostredníctvom komunikácie so zamestnancami firmy a taktiež z internetových stránok zákazníkov a dodávateľov spoločnosti. Následne boli spracované analýzy, ktoré nadväzovali na teoretické poznatky. Tieto analýzy sa zameriavali ako na interné prostredie firmy a faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť, tak na externé prostredie firmy.

Prvom použitou metódou pomocou, ktorej bola analyzovaná konkurencieschopnosť podniku bola SWOT analýza. Analýza sa zaoberala skúmaním slabých a silných stránok podniku, rovnako ako príležitosťami a hrozbami. Spracovaním SWOT analýzy bolo zistených množstvo silných ale aj slabých stránok spoločnosti, ktoré kladne i záporne ovplyvňujú konkurencieschopnosť firmy. Medzi silné stránky spoločnosti patrí dlhoročná tradícia a dobré meno, ktoré si firma vybuďovala počas dlhodobého pôsobenia na trhu. Medzi ďalšie silné stránky, ktoré výrazne zvyšujú konkurencieschopnosť spoločnosti je možné považovať certifikáty, ktoré spoločnosť vlastní a taktiež vysoko kvalitné výrobky nakupované u domácich i zahraničných dodávateľov. Analýza ukázala aj viacero slabých stránok, ktoré je potrebné pre zvýšenie konkurencieschopnosti odstrániť. Jednou zo slabých stránok je absencia marketingového oddelenia. Tento nedostatok je možné považovať za najzávažnejšiu slabú stránku a nevýhodu v boji s konkurenciou. Medzi slabé stránky ďalej patrí neaktuálnosť internetovej stránky firmy a taktiež nedostatok obchodných zástupcov. Prostredníctvom analýzy boli definované aj príležitosti a hrozby, ktoré vyplývajú z externého prostredia. Za najvýznamnejšiu z príležitostí možno považovať otvorenie nových obchodných centier, reštaurácií a iných stravovacích zariadení. Naopak na strane hrozieb je to

odchod kľúčových zákazníkov, platobná neschopnosť zákazníkov a vysoká konkurencia, ktorá stále narastá.

Nasledujúcou analýzou, ktorá sa zaoberala definovaním konkurenčného prostredia firmy bol Porterov model piatich konkurenčných síl. Z analýzy vyplýva, že sila ktorou disponujú odberatelia spoločnosti je veľmi vysoká, na rozdiel od sily dodávateľov, ktorá v súčasnosti nepredstavuje pre firmu žiadnu hrozbu. Analýza ďalej ukázala, že na trhu pôsobí veľký počet konkurentov, ktorý medzi sebou bojujú najmä prostredníctvom ceny, táto rivalita je pomerne vysoká. Na trhu momentálne pôsobí viacero nových spoločností, pre vybranú spoločnosť však nepredstavujú veľkú hrozbu, nakoľko jej portfólio stálych klientov je pomerne rozsiahle. Čo sa týka substitúcií riziko ich vzniku je takmer nulové a pre firmu teda táto sila momentálne nepredstavuje žiadnu hrozbu.

Poslednou spracovanou analýzou, ktorá skúmala konkurencieschopnosť firmy bola analýza založená na hodnotení vybraných kritérií. Firma a jej konkurenti boli hodnotení na základe kritérií, ktorým boli pridané určité váhy podľa ich dôležitosti. Hodnotenie jednotlivých kritérií ukázalo, že práve cena je jedným z najlepšie hodnotených kritérií u analyzovanej firmy. Firma sa z celkového počtu ôsmich hodnotených spoločností umiestnila na treťom mieste. Medzi kritériá, ktoré boli ohodnotené najnižším počtom bodov patrí internetová stránka a lokalita firmy. Najsilnejším z pomedzi konkurentov je spoločnosť Bidvest Slovakia, s.r.o., ktorá má dlhoročnú tradíciu a patrí medzi najväčšie spoločnosti v danom odvetví.

Na základe spracovaných analýz bolo zistené, že konkurencieschopnosť spoločnosti je priemerná. I keď má spoločnosť pomerne dostatok silných stránok a vo viacerých hodnotených kritériách sa vyrovnala najsilnejšej konkurencii, nedá sa povedať, že by mala v porovnaní s konkurentami nejakú konkurenčnú výhodu. Bolo navrhnutých niekoľko odporúčaní, ktorých aplikáciou by mohlo dôjsť k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy. Medzi tieto návrhy patrí vytvorenie marketingového oddelenia, prípadne vytvorenie minimálne jednej pracovnej pozície marketingového pracovníka. Na tento krok nadväzujú aj ďalšie návrhy a to aktualizácia webovej stránky, založenie profilu na sociálnych sieťach, a vytvorenie e-shopu pre zákazníkov. Spoločnosť by tiež mohla porozmýšľať nad zamestnaním viacerých obchodných zástupcov, nakoľko v súčasnosti zamestnáva iba jedného. Ďalším odporúčaním, ktoré by mohlo zlepšiť organizáciu práce vo firme a pomôcť zamestnancom sústredene pracovať a udržiavať bezproblémový chod spoločnosti je ponuka pracovných stáží pre študentov a absolventov VŠ.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, c2013. *Marketing: an introduction*. 11th ed. Harlow: Pearson. 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-0-273-76718-3.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CANNON, Joseph P, William D PERREAULT a E MCCARTHY, 2008. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 16th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-127747-1.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JUREČKA, Václav a Ivana JÁNOŠÍKOVÁ, 2005. *Mikroekonomie: učební text pro bakalářské studium*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. ISBN 80-248-0910-9.
- KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, xii, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LUKÁŠKOVÁ, Eva a Eva HOKE, 2012. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-235-0.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence: Marketing communication and competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN 0-7432-6088-0.

PORTER, Michael E., 2008. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, xxxi, 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-358-1.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

#### Elektronické zdroje

Alibona, ©2015. O firmě. *Alibona.cz* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.alibona.cz/oFirme>

Bidvest Slovakia, ©2015. O nás. *Bidvest.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.bidvest.sk/o-nas>

C+C Pfeiffer, ©2015. Home. *Transgourmet.at* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.transgourmet.at/>

Deák, ©2016. O společnosti. *Deak.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.deak.sk/o-spolocnosti>

HO&PE Family, ©2015. O nás. *HOPE Family.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://hopefamily.sk/>

KIPA, ©2014. O nás. *KIPA.sk* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.kipa.sk/our-office/>

KON-RAD, ©2016. O nás. *KON-RAD.eu* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kon-rad.eu/o-nas>

Lamb Weston, ©2016. About Us. *Lamb Weston.com* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.lambweston.com/about>

Lunys, ©2016. O nás. *Lunys.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.lunys.sk/o-nas/>

METRO, ©2016. Čo je METRO. *METRO.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.metro.sk/co-je-metro>

Unilever, ©2016. O nás. *Unilever.sk* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://www.unilever.sk/about/>

Zeleninári, ©2016. Kto sme. *Zeleninari.sk* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.zeleninari.sk/kto-sme>

ZIKMUND Martin, 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In: *BusinessVize* [online]. Leden, 06, 2011, [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1 Druhy konkurencie (Mikoláš, 2005, s. 65-66).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2 Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia pomocou SWOT analýzy (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16) .....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3 Model piatich konkurenčných síl podľa Portera (Porter, 1994, s. 4) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 4 Logo spoločnosti KIPA, s.r.o. (KIPA, ©2014) .....</i>	<i>32</i>

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1. Prehľad SWOT analýzy firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabuľka 2. IFE matice firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabuľka 3. EFE matica firmy KIPA, s.r.o. (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabuľka 4. Hodnotené kritériá a ich váhy (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabuľka 5. Hodnotenie spoločností podľa kritérií (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabuľka 6. Hodnotenie spoločností podľa kritérií a váh (vlastné spracovanie) .....</i>	<i>50</i>

## ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: CERTIFIKÁT EN ISO 22000:2005



# PRÍLOHA P I: CERTIFIKÁT EN ISO 22000:2005

Certifikát SK14/27145

Systém riadenia spoločnosti

**KIPA, s.r.o.**  
922 02 Kriakovce 140

ISO 22000

SGS

**EN ISO 22000:2005**

Pre kávu čerstvú

Nákuva, skladovanie a preprava hľbokozmrznacích, chladiacích a suchých potravín a nápojov pre gastrozmeničké zariadenia.

Pracovníci vykonávajúci úlohu asistenta kuchynského certifikátu a sprievodcu EN ISO 22000:2005 je možno zistiť u registrácie.

Tento certifikát je platný od 27. mája 2014 do 26. mája 2017 a zotvára v podmienkach úspešných dohľadových audítov.

Datum recertifikačného auditu do: 29. apríla 2017

Vydanie 1. Certifikovaný SGS od 27. mája 2014

Skóval

Reg. No. 158R-055

SGS

SGS Slovakia, spol. s r. o.  
Kriakovce 14, 922 02 Kriakovce, Slovensko  
1-421 95 183 61 | 1-421 95 70 81 26 | www.sgs.com

Strana 1 z 1





Tento certifikát je vydaný spoločnosťou SGS, ktorá je členom medzinárodnej siete spoločností SGS. SGS je svetovo uznávaná spoločnosť poskytujúca služby v oblasti certifikácie, kontroly kvality, testovania a inšpekcie. Týmto certifikátom potvrdzujeme, že spoločnosť KIPA, s.r.o. spĺňa požiadavky normy EN ISO 22000:2005. Tento certifikát je platný do 26. mája 2017. Podmienky certifikácie sú uvedené v prílohe k tomuto certifikátu. Podmienky certifikácie sú dostupné na stránke www.sgs.com. Podmienky certifikácie sú dostupné aj v slovenskom jazyku. Podmienky certifikácie sú dostupné aj v slovenskom jazyku. Podmienky certifikácie sú dostupné aj v slovenskom jazyku.