

# **Projekt konkurenčnej stratégie firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o.**

Bc. Adriána Lišková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriána Lišková**  
Osobní číslo: **M14714**  
Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt konkurenční strategie firmy PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky konkurenční strategie.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o. a proveďte analýzu její konkurenční schopnosti.
- Navrhněte projekt konkurenční strategie pro firmu PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o.
- Proveďte časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Boeck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.  
FOX, Vanessa. *Marketing in the Age of Google*. 1st ed. Hoboken: N. J.: John Wiley, c2010, 242 s. ISBN 978-047-0537-190.  
KOTLER, Philip. *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, c2012, 657 s. ISBN 978-0-13-210292-6.  
KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 80-2471545-7.  
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*veditelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ 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 přípouští-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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ADRIANA LIŠKOVÁ

Lišková  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa zaoberá zvýšením konkurencieschopnosti firmy PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. Teoretická časť práce je venovaná sumarizácii teoretických poznatkov z konkurenčného prostredia, konkurenčnej stratégie a jednotlivým marketingovým analýzám. Praktická časť práce je zameraná na analýzu konkurenčného prostredia. Súčasťou analýzy je SWOT analýza, Portrov model piatich konkurenčných síl, PEST analýza a BCG matica. Na základe zhotovených analýz a výsledkov z dotazníkového šetrenia boli zostavené projektové opatrenia, vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti firmy PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. Projekt je následne podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, PEST analýza, SWOT analýza, Portrov model piatich konkurenčných síl

## **ABSTRACT**

The Master's thesis deals with how to increase competitiveness of company PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. The theoretical part includes summarization of the theoretical information, competitive strategy and individual marketing analysis. The practical part focuses on the analysis of competitive environment. The parts of the analysis are SWOT analysis, the Porter's Five Forces analysis, PEST analysis and BCG. Based on the elaborated analyses and results from questionnaires, the project actions were created leading to enhancement of PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. competitiveness. The given project is afterwards tested from cost, time difficulty and risk analysis.

Keywords: competition, competitiveness, PESS analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competitive powers

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

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

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>12</b>
1.1    MARKETINGOVÉ RIADENIE .....	12
1.2    MARKETINGOVÁ KONCEPCIA .....	13
1.2.1    Marketingový mix .....	14
<b>2 KONKURENCIA</b> .....	<b>15</b>
2.1    KONKURENCIESCHOPNOSŤ .....	15
2.1.1    Základné faktory konkurencieschopnosti podniku .....	17
2.2    KONKURENČNÁ STRATÉGIA .....	18
2.3    KONKURENČNÁ VÝHODA .....	19
2.3.1    Hodnotový reťazec .....	20
2.3.2    Inovácie ako konkurenčná výhoda.....	21
2.4    TYPY KONKURENCIE .....	22
<b>3 BOJ S KONKURENCIOU</b> .....	<b>24</b>
3.1    MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	24
3.2    SWOT ANALÝZA .....	25
3.3    PORTFOLIO MATICA BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) .....	27
<b>4 GLOBALIZÁCIA</b> .....	<b>30</b>
<b>5 SVETOVÉ EKONOMICKÉ FÓRUM</b> .....	<b>33</b>
<b>6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
7.1    HISTÓRIA A CHARAKTERISTIKA DCÉRSKYCH SPOLOČNOSTÍ .....	37
<b>8 PANFLEX-SLOVENSKO, S.R.O.</b> .....	<b>38</b>
8.1    PORTFÓLIO SPOLOČNOSTI.....	39
<b>9 STAVEBNINY PANFLEX – SLOVENSKO, S.R.O.</b> .....	<b>42</b>
9.1    ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY .....	42
9.2    FILOZOFIA FIRMY .....	43
9.3    ZÁKLADNÉ EKONOMICKÉ UKAZOVATELE .....	43
9.4    DODÁVATELIA .....	46
<b>10 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV</b> .....	<b>49</b>

10.1	MARKETINGOVÉ AKTIVITY .....	50
10.2	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KONKURENCIE .....	51
<b>11</b>	<b>MARKETINGOVÉ ANALÝZY .....</b>	<b>52</b>
11.1	PEST ANALÝZA .....	52
11.1.1	Zhrnutie výsledkov z PEST analýzy .....	54
11.2	SWOT ANALÝZA .....	55
11.2.1	Vyhodnotenie analýzy .....	56
11.3	PORTROV MODEL.....	57
11.3.1	Vyhodnotenie analýzy .....	59
<b>12</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE .....</b>	<b>61</b>
12.1	PRIESKUM .....	61
12.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	61
12.3	VYHODNOTENIE HYPOTÉZ .....	66
<b>13</b>	<b>ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI A VÝCHODISKA PRE PROJEKT .....</b>	<b>67</b>
<b>14</b>	<b>PROJEKT STANOVENIA KONKURENČNEJ STRATÉGIE FIRMY PANFLEX - SLOVENSKO, S.R.O.....</b>	<b>69</b>
14.1	CIEĽ PROJEKTU .....	69
<b>15</b>	<b>NÁVRHY OPATRENÍ .....</b>	<b>70</b>
15.1	ŠKOLENIE ZAMESTNANCOV .....	70
15.2	INTERNETOVÉ STRÁNKY .....	72
15.3	REKLAMA VO VONKAJŠÍCH PRIESTOROCH .....	72
15.4	REKLAMA V NOVINÁCH.....	74
15.5	REKLAMA V RÁDIU.....	75
15.6	VÝSTAVNÁ PLOCHA .....	75
<b>16</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>78</b>
16.1	NÁVRATNOSŤ INVESTÍCIÍ .....	80
<b>17</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>82</b>
17.1	RIEŠENIE POMOCOU METÓDY CPM .....	82
<b>18</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>85</b>
<b>19</b>	<b>ZHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....</b>	<b>87</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>90</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>96</b>



## ÚVOD

V súčasnosti je jedným z najpoužívanějších a najrozšírenejších pojmov, či už v obchode, marketingu alebo podnikaní práve slovo konkurencia a konkurencieschopnosť. Každá firma, ktorá pôsobí na trhu, či už lokálnom alebo globálnom je nútená zvädzať dennodenné boje s konkurentmi. Neustále rastúca konkurencia na trhu núti firmy inovovať, vytvárať konkurenčné výhody. Stále totiž platí, že na trhu a v podnikaní prežijú len tí najsilnejší. Cieľom každého podnikateľa na trhu je vytvoriť firmu, ktorá bude prosperovať. Aby firma dokázala prosperovať na trhu musí disponovať informáciami o svojej konkurencii, neustále sledovať konkurenciu a zároveň musí usilovať o to, byť lepšia ako konkurencia. Firma pri prieskume na trhu by sa mala zamerať na porovnávanie cien u konkurencii, kvality produktov, ponúkaných služieb, ale aj na propagáciu výrobkov.

Rok 2004 môžeme považovať za jeden z najväčších medzníkov firiem v podnikaní, čo bol práve vstup Slovenskej republiky do Európskej únie. Tento krok priniesol firmám nové možnosti v nákupe, odbyte, výrobe produktov. Pre slovenské firmy sa otvoril nový konkurenčný trh, nové konkurenčné prostredie, ale zároveň priniesol aj nových náročnejších zákazníkov.

Zvyšujúca alebo naopak znižujúca sa konkurencia nie je hlavným faktorom, ktorá rozhoduje o úspechu alebo neúspechu firmy. V súčasnej dobe sú hlavným faktorom zákazníci. Každým dňom sa mení správanie zákazníkov na trhu, menia sa ich priority, postoje, nároky. Čím je väčšia konkurencia na trhu, tým sú aj nároky zákazníkov vyššie. Každá firma ak chce byť úspešná musí poznať nároky zákazníkov a hlavne sa im vedieť prispôbiť.

## **CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE**

Teoretická časť diplomovej práce bude venovaná vysvetlením pojmov z oblasti konkurencie, definovaním pojmu konkurencia, konkurencieschopnosť, marketing, marketingové analýzy- SWOT analýza, PEST analýzy, BCG matica. Praktická časť sa bude zaoberať krátkou finančnou analýzou podniku a jednotlivým marketingovým analýzami. K objasneniu pojmov bude využitá dostupná odborná literatúra. V praktickej časti diplomovej práce bude čerpané z propagačných materiálov, internetových stránok firiem, konkurencie.

Hlavným cieľom diplomovej práce bude zhodnotiť konkurencieschopnosť spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. Na základe marketingových analýz a dotazníkového šetrenia budú stanovené návrhy a vhodné odporúčenia k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku, z ktorých bude vychádzať navrhnutý projekt vrátane nákladovej, časovej a finančnej analýzy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Úlohou marketingu je identifikácia a uspokojovanie ľudských a spoločenských potrieb.

American Marketing Association definuje marketing ako: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ Tieto procesy výmeny vyžadujú veľké množstvo schopností a práce. (Kotler, 2003, s. 35)

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

Môžeme tiež rozlišovať medzi definíciou marketingu z pohľadu managementu alebo z pohľadu spoločnosti. Jedna zo spoločenských definícií marketingu, považuje marketing ako nástroj, ktorým je možné priniesť vyšší životný štandard. Ďalšia spoločenská definícia marketingu sa naopak na marketing pozerá ako na spoločenský proces, ktorého prostredníctvom jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a chcú cestou vytvárania ponuky a voľnej výmeny výrobkov a služieb s ostatnými.

Väčšina manažérov často premýšľa o marketingu ako o umení „*predávať výrobky*“. Predaj výrobkov je však len špičkou marketingového ľadovca. Peter Drucker, popredný teoretik managementu zformuloval definíciu marketingu následovne: „*Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.*“ (Kotler, 2003, s. 35)

### 1.1 Marketingové riadenie

Marketing je podľa Zlámala proces riadenia, ktorého súčasťou je poznanie, ovplyvňovanie, predvídanie. Dôležitou fázou je vyhovieť všetkým potrebám a praniam zákazníka, ktorý svojím výhodným a efektívnym spôsobom zaručia splnenie daných cieľov organizácie. (Zlámál, 2009, s. 21)

*„But while the core elements of marketing remain the same, ITL no secret that consumer behavior is lifting. We frequently turn to online sources for things we used to get offline- from news and local directories to television shows, music, and mores. This evolution means that the expectations of your potential customers and their methods of interacting with you may be different than before. For instance, they may expect support online, whereas before they may have looked for an number.“ (Fox, 2010, s. 9)*

Podľa Kincla je marketing realizácia obchodných aktivít, ktoré usmerňujú pohyb tovarov a služieb od výrobcu k spotrebiteľovi alebo užívateľovi. Tento proces spočíva v organizovaní a usmerňovaní všetkých obchodných aktivít. Marketingový proces však nekončí predajom tovaru a služieb. Ďalším krokom je starostlivosť o zákazníka (servis, záruky), zároveň ale tiež nezačína v momente, kde výrobok alebo služba opúšťa brány firmy.

Marketing vo firme zastáva dve základné role- strategické riadenie na strane jednej a marketingové riadenie na strane druhej. (Kincl, 2004, s. 19)

**Strategický marketing-** zahrňuje aktivity zamerané na udržanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a tiež medzi prostredím a firmou, v ktorom firma existuje, prostredníctvom misie, vízie, firemných cieľov, portfólia pre celú firmu (Jakubíková, 2008, s. 18)

Na rozdiel od strategického marketingu, ktorý sa zaoberá širšími strategickými rozhodnutiami, **marketingové riadenie** sa zaoberá konkrétnymi stratégiami pre konkrétne produkty s každodennými aktivitami.

## 1.2 Marketingová koncepcia

Marketing je súbor aktivít, ktorý slúži k zabezpečeniu marketingovej koncepcie riadenia podniku.

Marketingovú koncepciu tvoria:

1. orientácia na zákazníka
2. spoločné úsilie spoločnosti a celková koordinácia marketingu
3. zisk- nie len predaj- ako cieľ

Marketingová koncepcia sa opiera o niektoré kľúčové pojmy: potreby, pranie, výmena, ponuka, dopyt, náklady, uspokojenie, transakcia, zákazníci a predajcovia. Tieto pojmy tvo-

ria koncept jadra marketingu. U zákazníka sú najskôr zisťované potreby a z nich vznikajú prania a neskôr dopyt.

**Potreba** - stav pociťovaného nedostatku uspokojenia

**Prianie** - túha po uspokojení potrieb

**Dopyt** - pranie mať špecifické produkty, podložené ochotou a schopnosťou si ich kúpiť (Kincl, 2004, s. 16)



*Obrázok 1 Marketingové vnímanie tvorby dopytu*

### 1.2.1 Marketingový mix

Uskutočňovanie stratégie firmy tvoria štyri základné nástroje marketingu, ktoré sú v marketingovej terminológii označované ako tzv. štyri "P" :

- produkt (product)
- distribúcia (place)
- cena (price)
- propagácia (promotion)

Marketingový mix spolu s výberom tržných segmentov a cieľových trhov vytvárajú marketingovú stratégiu firmy.

Schoell s Gultinanem definujú marketingový mix ako súbor marketingových nástrojov, ktoré firma využíva k tomu aby dosiahla svojich cieľov na trhu.

Odborníci v USA v súčasnosti pokladajú za nevyhnutné reagovať na rastúce problémy spoločnosti, ktoré sa objavujú spolu so všeobecným úpadkom spoločnosti a navrhujú, aby vedľa 4P bol uvádzaný ďalší prvok, a to etika a tiež duševný podiel. Prostredníctvom spotrebného procesu sa podľa ich názoru chce spotrebiteľ podieľať na základných hodnotách firmy, napr. vyrábať výrobky s ohľadom na životné prostredie.

Je dôležité aby marketingový mix bol zostavený, čo najlepšie a najflexibilnejšie, tak aby odpovedal zmenám prostredia, viedol k plnej spokojnosti zákazníkov a umožnil splniť nielen marketingové ale aj strategické ciele firmy.

## 2 KONKURENCIA

Konkurenciu môžeme definovať ako súťaženie, súperenie, prípadne hospodársku súťaž. Pojem konkurencia sa nespája len s ekonomickým zámerom, ale môže tiež ísť o konkurenciu etickú, spoločenskú, politickú, atď.

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

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

Čím je podnik na trhu úspešnejší, tým viacej konkurentov bude priťahovať. Na trh budú vstupovať stále nové spoločnosti, ktoré budú medzi sebou zvädzať každodenné boje o zákazníka.

Podnik, ktorý chce byť úspešný by nikdy nemal svojich konkurentov ignorovať. Práve naopak, mal by čo najlepšie poznať ako ich konkurent funguje, akú má nastavenú cenovú politiku, aké služby ponúka zákazníkom, sortiment výrobkov ale i kvalitu jednotlivých výrobkov. „*Čas strávený prúzkumem terénu je málokdy ztracený,*“ poznamenal v štvrtom storočí pred n.l. Sun Tzu. Máme-li byť efektívnym konkurentom, musíme byť zároveň efektívnym *spolupracovníkom*. (Kotler, 2003, s. 49)

### 2.1 Konkurencieschopnosť

Spoločnosti, ktoré disponujú silnou kombináciou vysokej kvality a zároveň nízkej ceny dobývajú srdcia a peňaženky spotrebiteľov po celom svete.

V rámci konkurencieschopnosti sa najúspešnejší medzi ostatnými podnikmi stáva práve ten podnik, ktorý disponuje určitou konkurenčnou výhodou a túto výhodu dokáže na trhu uplatniť. Tým zároveň získa prevahu nad ostatnými podnikmi pôsobiacich na trhu. Ak chce byť podnik dlhodobo úspešný, musí stále sledovať, hľadať a využívať konkurenčné a strategické faktory budúceho vývoja a neustále napredovať.

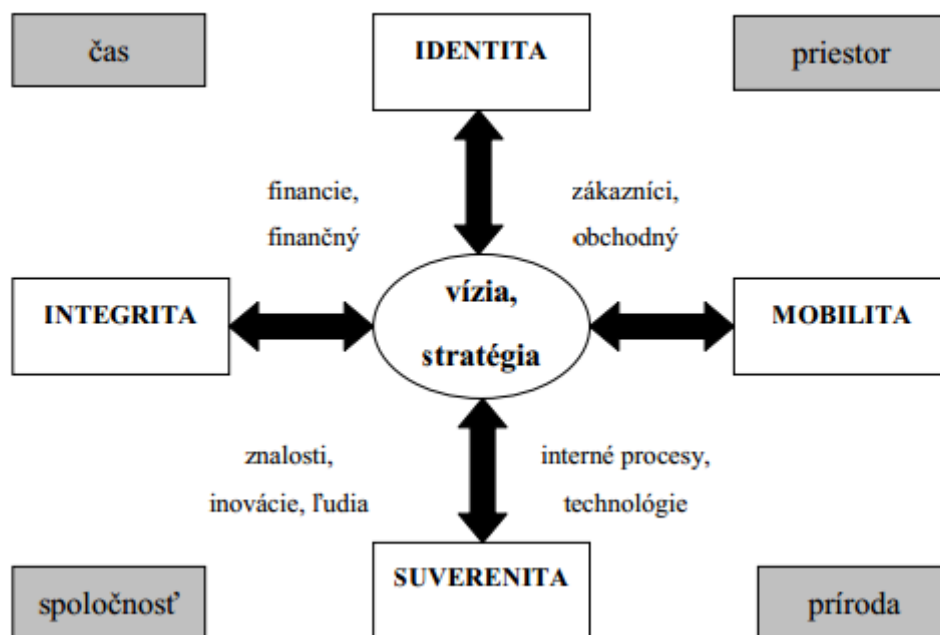
Medzi základné znaky trhovej ekonomiky patrí právo a možnosť zákazníka slobodne sa rozhodovať. Zákazník sa rozhoduje nie len čo kúpiť, ale hlavne od koho a za akých podmienok. Vďaka tejto skutočnosti vzniká súťaž medzi potenciálnymi dodávateľmi o zákazníka. Cieľom každého dodávateľa je, aby zákazník nakúpil práve u neho. Zvíťazí ten, kto dokáže v súťaži uplatniť svoju konkurenčnú výhodu, či už sa jedná o cenu, kvalitu alebo ponúkané služby a tým získava prevahu nad svojimi súpermi. Ak povieme, že je podnik trvalo konkurencieschopný znamená to, že dokáže zajtrajšie výhody vytvárať rýchlejšie než jeho súper dokáže odkopírovať výhody dnešné.

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

Čichovský definuje konkurencieschopnosť ako: *„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce se spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“* (Čichovský, 2002, s. 13)

Nový pohľad na konkurencieschopnosť nám poskytuje Mikoláš. Ten poukazuje na skutočnosť, že konkurencieschopnosť podnikov je posudzovaná na základe 4 atribútov- finančného, technologického, ľudského a obchodného potenciálu podniku. Mikoláš nás však upozorňuje na to, že konkurencieschopnosť podniku je tvorená prinajmenšom ďalšími štyrmi dimenziami, uvedené na obr. 2.





Obrázok 2 Dimenzia konkurencieschopnosti (Kadár, Kadárová, 2010)

**Integrita** - je definovaná ako súdržnosť podniku, ktorá je daná identifikáciou zamestnancov s podnikom

**Identita** - vlastná osobitosť podniku, ktorá ho reálne vymedzuje vo vzťahu k okolitému prostrediu

**Mobilita** - schopnosť podniku reagovať na zmenu v externom aj internom prostredí

**Suverenita** - určuje, či podnik dokáže reálne činiť rozhodnutia o svojom vývoji, a či ich dokáže zároveň aj realizovať. (Mikoláš, 2005 cit. podľa Kadár, Kadárová, 2010)

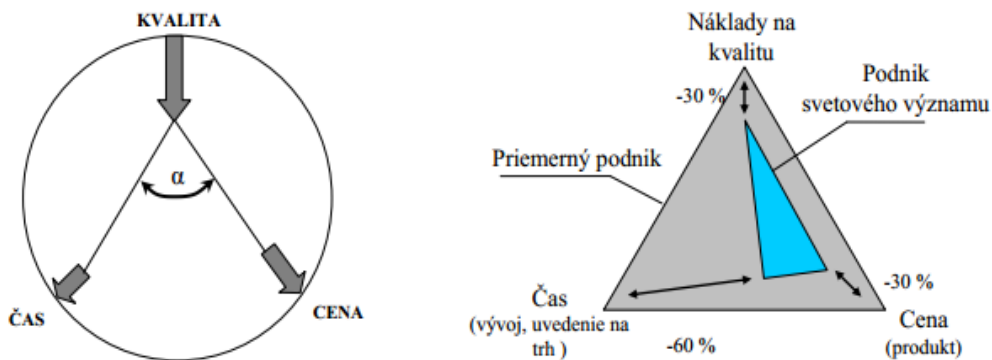
### 2.1.1 Základné faktory konkurencieschopnosti podniku

Medzi základné kritéria konkurencieschopnosti podniku sú **náklady, kvalita a čas**. Ich význam a dôležitosť sa postupne s rozvojom nových stratégií a výroby postupne mení.

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

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

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



Obrázok 3 Faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku (Kadár, Kadárová, 2010)

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

## 2.2 Konkurenčná stratégia

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

Michael E. Porter (1994, s. 19) nám definuje konkurenčnú stratégiu ako hľadanie priaznivého konkurenčného postavenia v určitom odvetví, v ktorom sa konkurencia prejavuje.

Grant definuje konkurenčnú stratégiu ako: „Strategy has been defined as the match an organization makes between its internal resources and skills... and the opportunities and risks created by its external environment.“ (Faulkner, s. 135)

Výber najvhodnejšej konkurenčnej stratégie ovplyvňujú dve základné otázky: príťažlivosť odvetvia a rozhodujúci činitelia. V prvom rade je dôležité analyzovať päť základných kon-

kurenčných faktorov, ktoré nám určujú príťažlivosť odvetvia: vstup nových konkurentov, hrozba nových výrobkov a služieb, dohodovacia schopnosť kupujúcich a dodávateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi. (Porter, 1994, s.20)

### 2.3 Konkurenčná výhoda

V súčasnosti ak firma nevie definovať svoju jedinečnosť na trhu a zároveň nevie definovať svoje konkurenčné výhody, nemá nárok na dlhodobú existenciu na trhu. Svoju trhovú jedinečnosť nestačí však len definovať. Je dôležité aby ju firma vedela rozvíjať, udržiavať a obnovovať, inak sa konkurenčná výhoda stratí.

Podnik v rámci konkurenčnej výhody vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a zároveň konkurenčná výhoda prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie.

Pod pojmom hodnota rozumieme to, čo je kupujúci ochotný zaplatiť za tovar alebo službu. Vyššia hodnota pramení z toho, že podnik ponúkne nižšie ceny ako konkurenti za rovnocennú úžitnú hodnotu, alebo že podnik dokáže poskytnúť zvláštne výhody, ktoré vynahradia vyššiu cenu. (Porter, 1994, s. 21)

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

D'Aveni navrhuje štyri stratégie, ktoré zohľadňujú hyperkonkurenciu<sup>1</sup> ako realitu a krátkodobý život konkurenčných výhod. (D'Aveni, 2004 cit. podľa Kislingerová, 2008, s. 47)

Stratégie:

---

<sup>1</sup> Hyperkonkurencia označuje situáciu na trhu vo chvíli, kedy technológie alebo ponuky firiem sú natoľko nové, že štandardy a pravidla vzájomného súperenia sú len vytvárané, čím vznikajú konkurenčné výhody, ktoré nie sú dlhodobo udržateľné

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

Hľadanie konkurenčnej výhody vedie k úspechu, či neúspechu podniku. Podnik si zväčša dokáže udržať konkurenčnú výhodu len po určitú dobu, pokiaľ ju neodkopírujú. Podnik sa musí snažiť dosiahnuť konkurenčnú výhodu nepretržitým prispôbovaním sa, rozpoznávaním zmien a trendov vonkajšieho charakteru, kompetenciám, schopnostiam, a zdrojom. Väčšina konkurenčných výhod je však len dočasná. Skôr alebo neskôr prestáva konkurenčná výhoda fungovať. Je potrebné chovať sa iniciatívne, prichádzať s novými iniciatívami rýchlejšie, ako konkurencia.

### 2.3.1 Hodnotový reťazec

Súbory činností podniku, ktorých účelom je vyrábať, dodávať, navrhovať, predávať a podporovať výrobok na trhu sa dajú znázorniť použitím hodnotovného reťazca. (Porter, 1994, s. 58)

Zdrojom konkurenčnej výhody sú práve rozdiely medzi jednotlivými konkurenčnými reťazcami konkurentov. (Porter, 1994, s. 60)

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

Hodnotovné činnosti sa rozdeľujú na dva typy:

1. primárne činnosti
2. sekundárne činnosti

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

- *Riadenie vstupných operácií* - činnosti, ktoré súvisiace s preberaním, skladovaním a rozdeľovaním vstupov na daný výrobok,
- *Prevádzka a výroba* - činnosti, ktoré súvisia so spracovaním vstupov do finálnej podoby výrobku,
- *Riadenie výstupných operácií* - činnosti, ktoré súvisia s odvozom a distribúciou výrobku kupujúcim,
- *Odbyt a marketing* - činnosti, ktoré majú za úlohu umožniť kupujúcemu kúpiť daný výrobok a zároveň nalákať kupujúceho k jeho kúpeniu,
- *Servisné služby* - činnosti, ktoré pomáhajú zvyšovať alebo udržiavať hodnoty výrobku (Porter, 1994, s. 62-63)

**Podporné činnosti** - obstarávajú kúpené vstupy, pracovné sily, technológie aj rozličné celopodnikové funkcie. (Porter, 1994, s. 61)

- *Obstarávatel'ská činnosť* – jedná sa o nákup vstupov užitých v hodnotovom reťazci podniku, nie ako vstupy samotné. Medzi tieto vstupy patria zásoby a suroviny
- *Technologický rozvoj* – príkladom môže byť know – how , výrobné postupy, technológia vložená do výrobných zariadení,
- *Riadenie pracovných síl* – pozostávajú z činností týkajúcich sa prijímaniu, výcviku, ďalšieho rozvoja a plátov zamestnancov,
- *Infraštruktúra podniku* - je tvorená činnosťami, ktoré zahrňujú generálne riaditeľstvo, plánovanie, účtovníctvo, finančné oddelenie. (Porter, 1994, s. 63-66)

### 2.3.2 Inovácie ako konkurenčná výhoda

Inovácie sú dôležitým faktorom, ktorý určujú úspešnosť podniku. V súčasnosti sa svet vďaka globalizácii stáva viac prepojeným a konkurenčným. Inovácie sú dôležité na všetkých trhoch bez rozdielu. Čína a India v súčasnosti predstavujú významných konkurentov na globálnych trhoch.

Stratégia inovácie predstavujú pre podnik nasledovné výhody:

1. Podnik, ktorý na trhu prichádza ako prvý s inováciou má šancu na vysoké zisky, získava konkurenčnú výhodu. Ak podnik prichádza s prevratnou inováciou môže zároveň zničiť konkurenčné výhody ostatných spoločností.

2. Inovácia by mala byť uvažovaná komplexne. Technológie nie sú jedinou formou inovácie, nové spôsoby podnikania sú významnou inováciou. Tie sa môžu stať dôležitou konkurenčnou výhodou.
3. Sklon k inováciám- manažéri, zamestnanci, vlastníci malých a stredných firiem majú sklon byť viac inovační a odvážnejší ako vo veľkých firmách.
4. Pod inováciami nemôžeme chápať len prevratné technické riešenia. Inovácie sú niekedy chápané len ako zmeny v zmysle technických parametrov výrobu. Veľa podnikov má dokonalé produkty vyrobené špičkovou technológiou, zákazníci však o ne nejavia záujem, nevidia dôvod prečo nakupovať. To, čo odlišuje inovácie od bežnej premeny, je **tvorba hodnoty pre zákazníka**. (Kislingerová, 2008, s. 48-49)

## 2.4 Typy konkurencie

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

Podľa formy predaja delíme konkurenciu:

1. **Cenová konkurencia** - výrobca znižuje ceny tovarov a služieb, čím sa dočasne vzdáva celého zisku alebo jeho časti. Výrobca chce k sebe prilákať, čo najviac spotrebiteľov a zároveň predpokladá, že konkurenti nebudú schopní sa takto nízkej cene prispôbiť. Po dosiahnutí stanoveného cieľa môže výrobca postupne ceny zvyšovať (cieľom môže byť snaha výrobcu preniknúť na trh vďaka nízkym cenám)
2. **Necenová konkurencia** - výrobca k sebe láka spotrebiteľov vďaka zvyšovaniu kvality a technických parametrov ponúkaných tovarov a služieb. Efekt necenovej konkurencie sa prejaví najmä v pridanej hodnote tovaru a služby (napr. predaj na splátky, zmena designu a pod.). Táto forma predaja je náročnejšia z finančného aj časového hľadiska. (MORRISON, 1989 cit. Podľa Trebuňa, Magálová, Král, 2007, s. 46)

Podľa nahraditeľnosti výrobkov rozlišujeme nasledovné stupne konkurencie:

1. **Konkurencia značiek** - konkurenti sú tie spoločnosti, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné výrobky alebo služby za rovnaké alebo podobné ceny
2. **Odvetvová konkurencia** - konkurentmi sú všetky spoločnosti, ktoré vyrábajú rovnaké triedy výrobkov.

3. **Konkurencia formy** - konkurentmi sú spoločnosti, ktoré ponúkajú rovnaké služby
4. **Konkurencia rodu** - konkurentmi sú všetky spoločnosti, ktoré medzi sebou súperia o zákazníkove peniaze (Kotler, 2001, s. 31)

Konkurencia podľa subjektov na trhu:

1. **Konkurencia na strane ponuky** - konkurencia medzi výrobcami, každý výrobca chce maximalizovať svoj zisk predaním, čo najväčšieho množstva produktov alebo služieb
2. **Konkurencia na strane dopytu** - konkurencia medzi spotrebiteľmi, každý spotrebiteľ chce maximalizovať svoju potrebu, to znamená čo najlacnejšie nakúpiť a čo najdrahšie predať.

### 3 BOJ S KONKURENCIOU

#### 3.1 Model piatich konkurenčných síl

Model piatich konkurenčných síl, ktoré navrhol Michael E. Porter, nám znázorňuje faktory, ktoré ovplyvňujú dlhodobú ziskovú príťažlivosť trhu alebo tržného segmentu. Základom modelu je päť konkurenčných síl v odvetví. Model je osvedčeným návodom na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl. Konkurenčná sila je považovaná za hrozbu, pretože znižuje zisk, slabá konkurenčná sila sa pokladá za príležitosť, pretože dovoľuje podniku dosiahnuť väčší zisk. V modeli sa nachádzajú nasledovné konkurenčné sily: zákazníci a dodávatelia, substitučné produkty, potenciálni uchádzači a odvetvoví konkurenti. Tieto sily vytvárajú nasledovné hrozby:

1. **Hrozba intenzívneho odvetvového súperenia** - tržný segment je nepríťažlivý ak v ňom pôsobí väčší počet agresívnych alebo silných konkurentov. Ak tempo rastu predaja na trhu stagnuje alebo klesá, potom nemôžeme plne využiť výrobnú kapacitu podniku, zároveň sú fixné náklady vysoké, konkurencia na trhu má silné postavenie. Príťažlivosť segmentu klesá. Tieto podmienky môžu viesť k propagačným súbojom, k cenovým vojnám, k rýchlejšiemu tempu zavádzaniu nových výrobkov.
2. **Hrozba nových uchádzačov** - príťažlivosť trhu ďalej závisí na veľkosti vstupných a výstupných bariér:

*Vstupné bariéry sú vysoké, výstupné bariéry nízke* - segment je najpríťažlivejší, do odvetvia vstupuje málo firiem. Pre firmy, ktorým sa nedarí je ľahšie odvetvie opustiť.

*Vstupné aj výstupné bariéry sú vysoké* - potenciálny zisk je vysoký, firmy viacej riskujú tým, že v prípade neúspechu budú nútené zdolať ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvetvia.

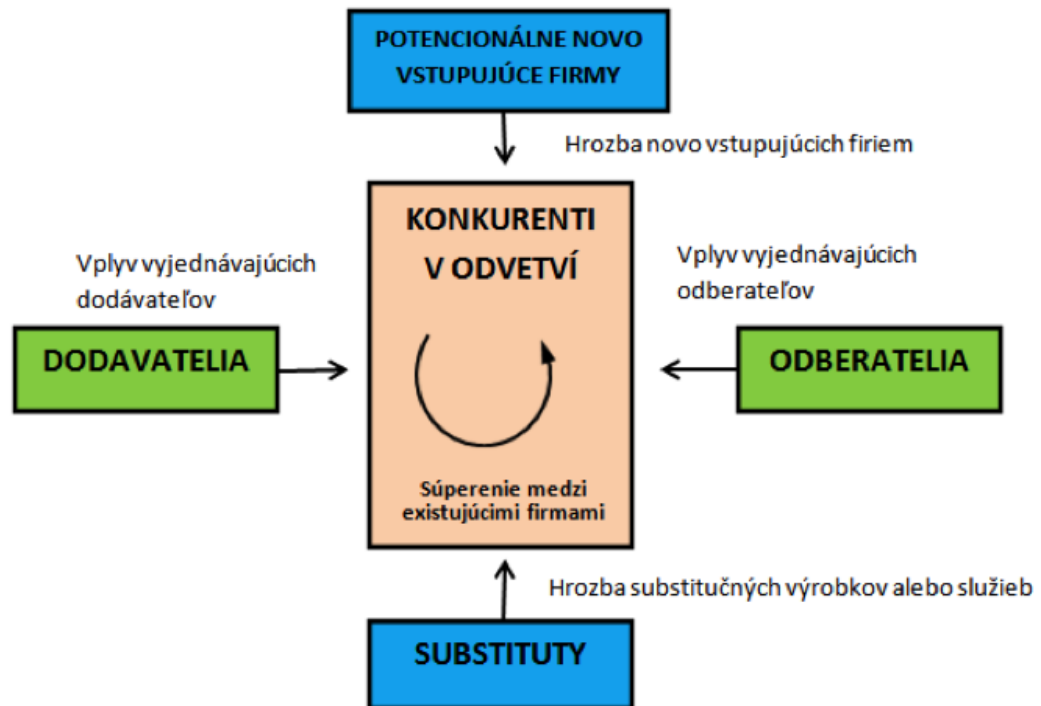
*Vstupné aj výstupné bariéry sú nízke* - ľahší vstup aj výstup z odvetvia pre firmy.

3. **Hrozba substitučných produktov** - segment je nepríťažlivý. V segmente sa nachádza viacej skutočných aj potenciálnych substitučných produktov. Substitučné produkty limitujú ceny aj zisky firmy. Firma by mala dôsledne sledovať vývoj cien výrobkov.
4. **Hrozba rastúcej kompetencie zákazníkov** - v segmente sa nachádzajú zákazníci s vysokou a rastúcou kúpnuou kompetenciou. Segment je nepríťažlivý. Zákazníci sú



náročnejší, vyžadujú kvalitnejšie výrobky a služby a zároveň požadujú zníženie cien. Dôsledkom je znižovanie efektivity.

5. **Hrozba rastúcej kompetencie dodávateľov** - dodávatelia môžu zvyšovať ceny, redukovať objem dodávok. Segment je nepríťažlivý. (Kotler, 2001, s. 219)



Obrázok 4 Model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

### 3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Pozostáva z pôvodných dvoch analýz, analýzy SW a analýzy OT. Pri zostavovaní analýzy sa doporučuje začať analýzou OT- analýzou príležitostí a hrozieb. Tieto hrozby prichádzajú z vonkajšieho prostredia firmy a to z makroprostredia (faktory politicko - právne, sociálno - kultúrne, technologické, ekonomické) a tiež z mikroprostredia (zákazníci, dodávatelia, odberatelia, konkurencia, verejnosť). Po dokončení analýzy OT nasleduje analýza SW. Táto analýza sa týka vnútorného prostredia firmy (firemné zdroje, systémy, procedúry, materiálne prostredie, ciele, systémy, firemná kultúra, medziľudské vzťahy aj.). (Jakubíková, 2008, s. 103)

#### Analýza príležitostí a hrozieb (analýza vonkajšieho prostredia)

Analýza príležitostí a hrozieb je zameraná na vyhľadávanie nových príležitostí. Tieto príležitosti sú potrebné na rozvíjanie aktivít podniku. Ďalej je zameraná na odhaľovanie možných ohrození, ktoré vyplývajú z okolia, ktoré sú dôležité pri tvorbe stratégie podniku. (Trebuňa, Magálová, Král, 2007, s. 36)

Je dôležité aby firma sledovala sily makroprostredia (ekonomické, technologické, demografické, sociálne, politické). Tieto sily ovplyvňujú zisky z podnikania.

#### **Analýza silných a slabých stránok (analýza vnútorného prostredia)**

Ako nám už názov napovedá, táto časť analýzy je zameraná na odhalenie silných a slabých stránok podniku v porovnaní s konkurenciou v danom obore. Pri analýze postupujeme tak, že zvolíme najsilnejších konkurentov s ktorými budeme následne podnik porovnávať. Zvolíme tie faktory, ktoré sú pre úspešnosť podniku rozhodujúce. (Trebuňa, Magálová, Král, 2007, str. 36)

<p><b>Silné stránky (strengths)</b></p> <p>-zaznamenávame skutočnosti, ktoré prinášajú výhody ako zákazníkom, tak aj firme</p>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses)</b></p> <p>-zaznamenávajú sa tie veci, ktoré firma nerobí dobre, alebo tie, v ktorých si ostatné firmy vedú lepšie</p>
<p><b>Príležitosti (opportunities)</b></p> <p>-zaznamenávajú sa skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov, a priniesť firme úspech</p>	<p><b>Hrozby (threats)</b></p> <p>-zaznamenávajú sa tie skutočnosti, udalosti, trendy, ktoré môžu znížiť dopyt alebo spôsobiť nespokojnosť zákazníkov</p>

*Obrázok 5 SWOT analýza (vlastné spracovanie)*

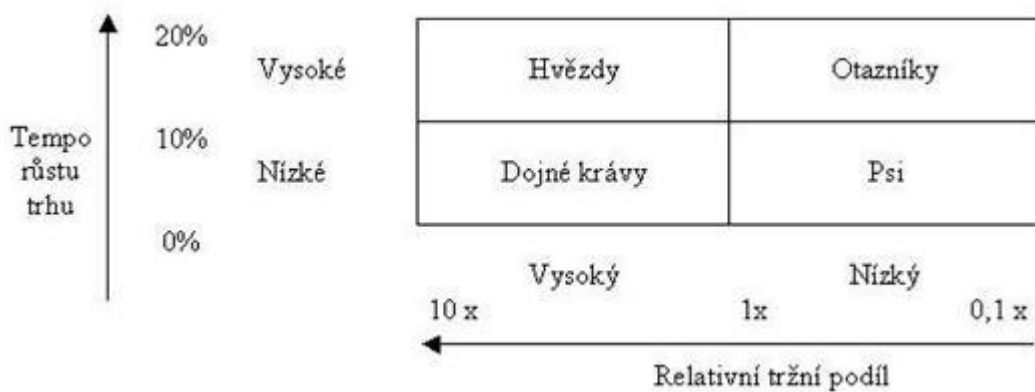
Ako východisková základňa pre vyjadrenie určitého stavu môže byť pri analýze silných a slabých stránok použitá klasifikácia hodnotiacich kritérií buď podľa nástrojov marketinového mixu 4P - product, place, promotion, price.

Nevýhodou SWOT analýzy je jej statickosť a subjektívnosť.

### 3.3 Portfolio matica BCG (Boston Consulting Group)

Skupina Boston Consulting Group (z roku 1977) založila túto analýzu na základe myšlienky, že výška hotových peňažných prostriedkov, ktoré sú vytvorené jednotlivými podnikateľskými jednotkami je tesne prepojená s tempom rastu trhu a relatívnym podielom na trhu. (Jakubíková, 2008, s. 106)

BCG analýza slúži podniku na zistenie optimálnej štruktúry výroby a predaja produktov.



Obrázok 6 Matica BCG (Trebuňa, Maguláková, Král, s. 82)

BCG matica je štvorpôličková, kde na vodorovnej osi je znázornený relatívny podiel na trhu a na zvislej súradnici je znázornené tempo rastu trhu.

*Vertikálna osa* predstavuje tempo rastu trhu. Je rozdelená na dva diely- od 0 % do 20 % rastu, v praxi však môže byť dosiahnutých aj vyšších hodnôt. Medzníkom medzi pomalým a vysokým tempom rastu trhu je hodnota 10 %.

*Horizontálna osa* predstavuje relatívny tržný podiel, ktorý je opatrený logaritmicou stupnicou. Zároveň je kritériom, ktorý vyjadruje vplyv strategických, interných faktorov a silných a slabých stránok podniku. Ak prevažujú silné stránky, podniku sa darí úspešne súperiť s konkurenciou, zároveň podnik získava vysoký podiel na trhu. Ak prevažujú slabé stránky podniku, podnik nie je v boji s konkurenciou úspešný, podnik dosahuje nízky podiel na trhu. (Sakál, Podskľan, 2004, s. 130).

Zľava je relatívny tržný podiel ohraničený hodnotou 10. Hodnota 10 znamená, že sledovaná podnikateľská jednotka má desaťkrát vyššie tržby ako jej najväčší konkurent. Zprava

je ohraničený hodnotou 0,1. Táto hodnota predstavuje desaťpercentný tržný podiel. (Jakubíková, 2008, s. 106)

Popis jednotlivých kvadrantov matice BCG:

### 1. Hviezdy

- produkty, či skupiny produktov s vysokým tempom rastu a veľkým podielom na trhu s možnosťou dosiahnuť tržného postavenia vo fáze zrelosti. Podnik je silnejší ako konkurenti, prevažujú príležitosti nad hrozbami,
- podnik sa snaží udržať na trhu, prípadne rozšíriť svoj relatívny podiel na trhu, čo podniku zvyšuje náklady,
- nové, moderné produkty s výraznou marketingovou výhodou pred konkurenciou, ktorá však zvýšila pozornosť konkurentov,

### 2. Dojné kravy (peňažné kravy)

- odbory alebo odvetvia podnikania, kde prevažujú silné stránky podniku nad slabými,
- očakávame ústup príležitostí a začína nástup hrozieb,
- angažujú sa na mierne rastúcich či stagnujúcich trhoch, na ktorých si zatiaľ dodržia dobrú tržnú pozíciu,
- vytvárajú značné množstvo peňažných prostriedkov, ich relatívne veľké finančné prebytky sú nevyhnutné pre ostatné portfólia,
- sú hlavným činiteľom pre zaistenie prijateľnej miery likvidity a objemu ziskov,
- produkty majú minimálne jednotkové náklady vo fáze zrelosti,
- produkty prinášajú relatívne maximálny zisk.

### 3. Otázniky

- oblasti alebo odvetvia podnikania kde je výrazná prevaha slabých stránok podniku, externé prostredie predstavuje pre podnik množstvo príležitostí,
- ich pozícia vykazuje znaky nestability,
- produkty s malým relatívnym podielom na trhu,
- väčšina nových produktov začína svoju kariéru v skupine otáznikov. Otázniky predstavujú dilemu pre management firmy. V budúcnosti môžu byť stratové ale aj vysoko ziskové. Dôležité je zvoliť správnu jednotku a potom na ňu vsadiť, je potrebné propagovať produkty reklamnými kampaňami,

zvyšovať jej relatívny podiel na trhu a premiestniť ich do skupiny hviezd.  
(Jakubíková, 2008, s. 107)

#### 4. Psi

- posledná skupina BCG matice sú odvetvia alebo obory podnikania, v ktorých má podnik veľa slabých stránok v porovnaní s konkurenciou,
- marketingové operácie na trhoch s relatívne nízkym tempom rastu a nízkym tržným podielom,
- nie sú perspektívne, pre firmy nevykazujú v budúcnosti prísľub hotových peňazí ani ziskovej nádeje,
- Pri tvorbe stratégie je potrebné rozhodnúť, či stačí aktivity len utlmiť alebo úplne eliminovať, prípadne uskutočniť rozsiahle investície, ktoré sú zamerané na radikálnu zmenu postavenia na doterajších trhoch, alebo sa orientovať na vstup na iné trhy. (Jakubíková, 2008, s. 108)

Portfólio produktov by malo byť vyvážené. To znamená, že firma by mala mať na trhu dostatočný počet dojných kráv. Tieto vo svojej zrelosti produkujú potrebný kapitál na rozvoj podniku. Dostatočný počet investícií do súčasných a budúcich hviezd, t.j. otáznikov, z ktorých sa neskôr budú môcť stať dojnú kravy. Zároveň by mal mať podnik vo svojom portfóliu, čo najmenej psov, ktoré nevytvárajú požadovaný kapitál (požadované tržby), ale vytvárajú neperspektívne finančné investície. (Třebuňa, Magálová, Král, 2007, s. 83)

## 4 GLOBALIZÁCIA

Podľa **OECD** (Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) je globalizácia proces, v dôsledku ktorého sa trhy a výroba v rozličných krajinách stávajú čoraz viac od seba závislejšie, a to vďaka dynamike obchodu so službami a tovarom, mobilitou kapitálu a technológií.

**WEF** (svetové ekonomické fórum) definuje globalizáciu ako proces, ktorý je podporovaný rozvojom komunikačných systémov, transportných systémov a transferom kapitálu, vytváranie spoločných sietí ako dôsledok digitálnej revolúcie

Slovník **DUDEN**, pod pojmom „globalizovať“ rozumieme „celosvetovo sa otvárať“, „rozširovať sa na celú zem“. V podstate sa jedná o zjednotenie trhu podnikov. Môžeme tiež povedať, že pojem „globalizácia“ nahrádza pôvodne používané slovo „internacionalizácia“.

Globalizáciu vnímame ako národohospodárske označenie pre:

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

Globalizácia je stimulovaná:

- liberalizáciou / dereguláciou,
- novými technológiami,
- transnacionálnymi korporáciami ako nositeľmi globalizácie.

Segmenty globalizácie:

- globalizácia energetických tokov,
- globalizácia informačných tokov,
- globalizácia finančných tokov,

Rozoznávame niekoľko typov globalizácie:

- procesná - jedná sa o zjednotenie a kontrolu svetových ekonomických procesov (kapitálových, finančných, obchodných)

- priestorová - jedná sa o vytvorenie veľkých ekonomických zoskupení (EÚ, NAFTA, CEFTA, OPEC,...)
- štrukturálna - jedná sa o prerastanie sociálnej sféry, kultúry, legislatívy, ekonomiky,...
- informačná - jedná sa o schopnosť tvoriť, hromadiť, vyhľadávať, a využívať jednotlivé poznatky ako zdroj informačnej moci.
- inštitucionálna - jedná sa o tvorbu inštitúcií typu: Svetová banka, WTO, MMF  
(Zdroj: <http://economicworld.eu/ekonomika/globalizacia>)

### Dôsledky globalizácie:

- **kladné**
  - zvyšovanie životnej úrovne,
  - rast konkurencie v globálnom meradle,
  - stimulácia ekonomického rastu,
  - expanzia svetového obchodu,
  - internacionalizácia podnikanie.
- **záporné**
  - oslabovanie pozície jednotlivých štátov,
  - dopady globalizácie na zamestnanosť, regionálne disparity, sociálne rozdiely,
  - globalizácia medzinárodného terorizmu, zločinu,
  - vplyv transnacionálnych korporácií na prerozdelenie moci,
  - rast výroby a následný problém odbytu a kúpyschopnosti trhov v rozvojových krajinách,
  - ekologický dopad a problém trvalo udržateľného rozvoja.

**Príčiny globalizácie** môžeme pozorovať na začiatku 90. rokov 20. storočia, kedy začalo prichádzať ku vzniku tržných ekonomík v krajinách východnej a strednej Európy a následnému rozšíreniu Európskej únie. Aktivita ekonomík v rámci hospodárstva sa výrazne posilnila v Ázii, Indii, Číne. Kľúčovú úlohu zohrali nové informačné technológie. Pozorujeme však aj ohrozenia plynúce z globalizácie, napríklad nárast nezamestnanosti v dôsledku tlaku konkurencie- likvidácia neefektívnych výrobných miest, rastie medzera medzi vytváranými a likvidovanými pracovnými miestami, rast sociálneho napätia, možná kombinácia sociálnych, vojenských, politických a ekonomických rizík, odliv kapitálu

z krajín s dravou pracovnou silou, rast globálnej nerovnováhy (distribúcia bohatstva medzi krajinami je nerovnomerná). (<http://economicworld.eu/ekonomika/globalizacia>)



## 5 SVETOVÉ EKONOMICKÉ FÓRUM

Správa WEF hovorí, že Slovenská republika najviac zaostáva na úrovni inovácií a kvalite verejných štúdií.

Slovenská republika sa opäť jemne posunula v rebríčku konkurencieschopnosti, ktorý vytvára Svetové ekonomické fórum vo Švajčiarsku (WEF) na základe prieskumu medzi podnikateľmi. Tento rok sa dostala na 65. miesto. Oproti vlaňajšku je to posun o dve priečky nahor. Hovorí to zverejnená *Správa o globálnej konkurencieschopnosti 2016-2017*.

Zo zlepšenia ohodnotenia sa Slovensko teší od roku 2014, odkedy sa z historicky najhoršej 78. priečky posunulo už o trinásť miest. V porovnaní s rokom 2006, kedy boli na Slovensku uskutočňované ekonomické reformy, sa Slovensko umiestnilo v hodnotení na 37. priečku na svete. Výsledky hovoria o ďalšom miernom raste atraktivity Slovenska ako krajiny na podnikanie za posledný rok. Napriek tomu je SR naďalej jednou z najhorších krajín na podnikanie v EÚ. Za nami sú už len Grécko, Cyprus, Chorvátsko a pádom o šesť miest na 69. priečku nás tento rok pustilo pred seba aj Maďarsko.

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pozícia	35	48	45	38	40	49	43	43	41	37	41	46	47	60	69	71	78	75	67	65
Zmena		-13	3	7	-2	-9	6	0	2	4	-4	-5	-1	-13	-9	-2	-7	3	8	2

Obrázok 7 Pozícia Slovenskej republiky v jednotlivých rokoch (Alianciapas, 2017)

### Korupcia, vysoké dane, byrokracia

PAS je partnerskou inštitúciou Svetového ekonomického fóra, ktorá sa podieľala na zberaní vyjadrení účastníkov prieskumu.

Výkonný riaditeľ Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS) Peter Kremský vysvetľuje posun Slovenska v rebríčku konkurencieschopnosti:

*„Hodnotenie Slovenska sa zlepšilo iba veľmi mierne v oblasti technologickej pripravenosti a inovácií, v ostatných oblastiach prakticky stagnovalo. Posun v rebríčku je preto len nepatrný, dôvodom je skôr zhoršenie iných krajín.“* Podnikatelia na Slovensku najlepšie hodnotia úroveň zdravotníctva a základných škôl (6 zo 7 bodov), ale aj makroekonomické prostredie, či technologickú pripravenosť. Najhoršie hodnotenie dosiahla kvalita verejných inštitúcií (3 zo 7 bodov). (Alianciapas, 2017)

P. Kremský hovorí: *„Treba sa tešiť aj z malého zlepšenia, ale 65. miesto na svete určite nie je pozícia, s ktorou by sa Slovensko mohlo uspokojiť. „V prípade lepšieho spravovania krajiny a vytvárania podnikateľského prostredia máme ako krajina potenciál dostať sa aspoň na úroveň Českej republiky, ktorá sa posunula na 31. miesto.“*

Slovensko je v boji proti klientelizmu, zaťažení štátnou reguláciou alebo fungovaní justície podľa hodnotenia vlastných špičkových manažérov stále v poslednej desiatke poradia spomedzi 138 štátov sveta. (Alianciapas, 2017)

## 6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Hlavným cieľom teoretickej časti bolo vyjasnenie pojmov súvisiacich s marketingom, konkurencieschopnosťou. Ďalej boli popísané analýzy Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, SWOT analýzy a BCG matica. V poslednej časti je popísaná globalizácia - jej príčiny a dôsledky na ekonomiku a poslednou časťou je správa Podnikateľskej aliancie Slovenska, ktorá skúma ako podnikatelia vnímajú konkurencieschopnosť na Slovensku. Získané poznatky s teoretickej časti budú využité ako podklad pre vypracovanie diplomovej práce.

Cieľom každého podnikateľa je vybudovať taký podnik, ktorý bude úspešný a svoju činnosť bude vykonávať dlhodobo, získa a udrží si postavenie na trhu. Ak chce byť podnik úspešný na trhu musí dobre poznať svojich konkurentov, situáciu na trhu. Mal by vedieť o ich konkurenčných výhodách, akú stratégiu predaja využíva konkurencia. Nemenej dôležité pre úspešné podnikanie je spolupráca so svojimi dodávateľmi a odberateľmi, a tiež rozpoznať potreby a prania svojich zákazníkov. Dôležité je tiež, aby sa podnik odlišoval od svojich konkurentov, či už v cene, kvalite, množstve poskytovaných služieb. Firma, by mala samozrejme disponovať kvalitným managementom, riadením a konkurencieschopnosťou.

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

Globalizácia je dôležitým faktorom, ktorý znamená prepojovanie trhov, služieb, ale tiež ich otvorenosť. Následkom je narastajúca konkurencia v celosvetovom meradle, nakoľko firmy nesúťažia už len na domácich trhoch ale aj na trhoch globálnych.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť PANFLEX, s.r.o. bola založená v roku 1991. Súčasnú sídlo firmy je v State-  
nicách - Černý Vůl v Českej republike.

### 7.1 História a charakteristika dcérskych spoločností

Dcérske spoločnosti firmy PANFLEX, s.r.o. sa nachádzajú v Čechách, na Slovensku  
a v Bulharsku.

Spoločnosti nachádzajúce sa v Slovenskej republike:

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

Spoločnosť v Bulharskej republike:

- PANFLEX&TROTECH Ltd.

#### **FLEXO - Slovensko, spol. s r.o.**

Firma FLEXO - Slovensko spol. s.r.o. bola založená na jeseň v roku 1999 ako dcérska spoločnosť materskej firmy PANFLEX, s.r.o. Súčasnú sídlo firmy je v priestoroch bývalej štúrovskej JCP kartonážky, ktorej vtedajšie obchodné meno bolo AssiDomän Obaly Štúrovo, a.s. a dnes je to Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.. Vtedajší majiteľ firmy Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s. sa rozhodol vyčleniť výrobu a montáž flexotlačových foriem z vlastnej organizačnej štruktúry. Víťazom výberového konania sa stala firma PANFLEX, s.r.o., ktorá sa zaoberala výrobou a spracovaním flexotlačových foriem na českom trhu, ktoré spolu s nitrianskou firmou PLASTEX, s.r.o. založili firmu FLEXO - Slovensko spol. s.r.o.. Činnosť firmy sa zaoberala vyrábaním a dodávaním flexotlačových foriem pre potlač vlnitej lepenky. Hlavnou činnosťou firmy FLEXO - Slovensko spol. s.r.o. je výroba fotopolymérnych štočkov s následnou montážou tlačových foriem pre potlač vlnitej lepenky. Súčasťou výroby sú aj grafické a litografické práce spojené s osvitom filmov. Firma tiež ponúka výrobu pečiatok, osvitov filmov a poradenstvo v oblasti flexotlače. (Flexo- Slovensko, 2007)

## 8 PANFLEX-SLOVENSKO, S.R.O.

Firma PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. bola založená v roku 1994, ako dcérska pobočka českej firmy PANFLEX, s.r.o. V súčasnosti je hlavnou činnosťou firmy PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. pôsobenie vo flexotlačivom priemysle.



*Obrázok 8 Sídlo spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (interný materiál spoločnosti)*

Firma je v čele medzi inovatívnymi dodávateľmi obaliarskeho priemyslu, či už ako dodávateľ alebo špecializovaný distribútor najmodernejších technológií na trhu. Spoločnosť poskytuje predtiskové služby a je distribútorom zariadení a materiálov s medzinárodnou pôsobnosťou. Hlavným portfóliom spoločnosti je predaj fotopolymérnych platní firmy DUPONT a lepiacich pásov firmy SCAPA.

*PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. ponúka:*

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



Obrázok 9 Logo firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o.

( interný materiál spoločnosti)

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

## 8.1 Portfólio spoločnosti

Spoločnosť PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. je výhradný distribútor fotopolymérnych platní firmy DUPont a lepiacich pásov SCAPA®.

### PREHĽAD PLATNÍ :

#### Analógové platne

##### **Cyrel NOW**

Je stredne tvrdá platňa, vhodná pre väčšinu flexotlačivých aplikácií, či už sa jedná o tlač na etikety alebo obaly. Výborný prenos farby a vysoké rozlíšenie umožňujú vysokokvalitnú tlač. Platňa NOW je určená pre použitie farieb na báze alkoholu, vody aj UV farieb. (interný materiál spoločnosti)

##### **Cyrel NEOS**

Platňa NEOS je mäkká platňa. Vyrába sa v hrúbkach od 1, 14 mm do 3, 18 mm. Použitie platne je od flexibilných obalov, etikiet až po pre- print. Platňa sa vyznačuje dlhou životnosťou. Je určená pre použitie farieb na



Obrázok 10 Platňa Cyrel NEOS  
(interný materiál spoločnosti)

báze vody, alkoholu, UV farieb. (interný materiál spoločnosti)

### **Cyrel TDR**

Mäkká platňa s hlbokým reliéfom pre potlač vlnitej lepenky. Platňa je k dispozícii v hrúbkach od 2,84 mm do 6,35 mm. Vyznačuje sa jedinečným rozlíšením obrazu a schopnosťou prenosu farby, ktoré zaručujú vysokú kvalitu tlače. Je odolná voči farbám na báze vody. (interný materiál spoločnosti)

### **Cyrel TCP**

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

### **Digitálne platne**

#### **Cyrel DPI**

Jedná sa o veľmi tvrdú digitálnu platňu určenú pre vysokokvalitnú flexotlač. Vyznačuje sa nízkym nárastom tlačových bodov a vysokým rozlíšením. Platňa je dodávaná v hrúbkach 0,76 mm až 2,54 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu, ako aj väčšiny UV farieb. (interný materiál spoločnosti)

#### **Cyrel DPR**

Jedná sa o veľmi tvrdú platňu. Vyznačuje sa vysokou stabilitou jemných bodov, nízkym nárastom bodu a vysokým prenosom farby. Je dodávaná v hrúbkach 1,14 mm a 1,70 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu i UV farieb. (interný materiál spoločnosti)

#### **Cyrel DPN**

Platňa s vysokou tvrdosťou. Vyznačuje sa výbornou tlačou jemných pozitívnych i negatívnych liniek a písmen, excelentným rozsahom tónovej hodnoty. Je dodávaná v hrúbkach 1,14 mm až 2,84 mm. Platňa je určená pre použitie farieb na báze vody, alkoholu, UV farieb. (interný materiál spoločnosti)

#### **Cyrel DS2**

Platňa strednej tvrdosti. Je dodávaná v hrúbkach 1,14 mm až 2,84 mm. (interný materiál spoločnosti)



**Cyrel DPC**

Mäkká platňa, ktorá je určená pre priamu tlač na vlnitú lepenku. Dodáva sa v hrúbkach 1,70 mm až 4,70 mm. Je určená pre použitie farieb na báze vody. (interný materiál spoločnosti)

**Lepiace pásky firmy SCAPA®:**

**Tvrde pásky SCAPA®** - rada vysoko kvalitných obojstrane lepiacich tvrdých pásov pre montáž. Pásky je možné dodať v piatich hrúbkach: 100, 150, 200, 250 a 300 µm. (interný materiál spoločnosti)

**Kompresibilné pásky SCAPA® EXAFIT®** je rada obojstranných lepiacich pásov, ktoré sú vyrobené - brúsením kompresibilného nosiča. Dodávajú sa v dvoch základných hrúbkach- 380 a 550 µm. (interný materiál spoločnosti)



*Obrázok 11 Lepiace pásky SCAPA® EXAFIT® (interný materiál spoločnosti)*

Firma vo svojom portfóliu ďalej ponúka:

- SCAPA® pásky pre napájanie rolí pri tlači,
- SCAPA® pásky na oblepovanie hrán štočkov,

## 9 STAVEBNINY PANFLEX – SLOVENSKO, S.R.O.

Stavebniny PANFLEX - SLOVENSKO vznikli v roku 2008 ako odštepny závod firmy PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o. Sídlo firmy je v obci Vrádište (okres Skalica).

Stavebniny ponúkajú:

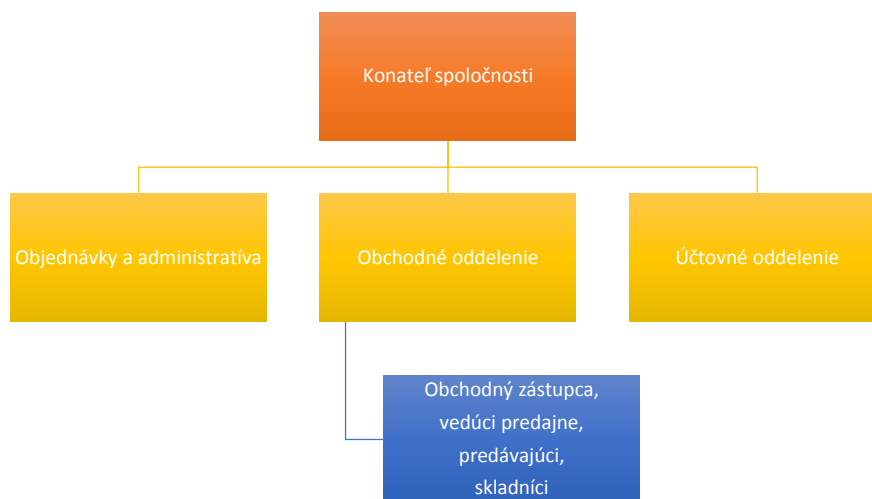
- profesionálny prístup k zákazníkom,
- vypracovanie cenovej kalkulácie stavby,
- široký sortiment ponúkaného tovaru od rôznych dodávateľov,
- odborné poradenstvo pri výbere stavebného materiálu,
- výpočet potrebného množstva stavebného materiálu na stavbu,
- zabezpečenie rozvozu materiálu,
- vypracovanie 3D vizualizácie kúpeľne s následným výpočtom potrebného množstva a ceny tovaru.

### 9.1 Základná charakteristika a organizačná štruktúra firmy

<b>Názov:</b>	PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.
<b>Právna norma:</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>IČO:</b>	34 096 361
<b>Sídlo:</b>	Vrádište č. 53, 908 49
<b>Základný kapitál:</b>	6 640 eur
<b>Štatutárny orgán:</b>	Ladislav Míšaný, konateľ
<b>Súčasný počet zamestnancov:</b>	12

#### Organizačná štruktúra firmy:

Z nižšie uvedenej organizačnej štruktúry firmy môžeme vidieť, že všetko dianie v spoločnosti podlieha vedeniu konateľa spoločnosti. Administratíva a objednávky spolupracujú s obchodným oddelením. Ich náplňou práce je fakturovanie, objednávanie tovaru. Účtovné oddelenie pracuje relatívne samostatne, jeho služby sú zabezpečované externou firmou.



Obrázok 12 Organizačná štruktúra firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o.

(vlastné spracovanie, 2017)

## 9.2 Filozofia firmy

Poslaním firmy je ponúkať široké portfólio kvalitných výrobkov za priaznivé ceny a byť spoľahlivým partnerom.

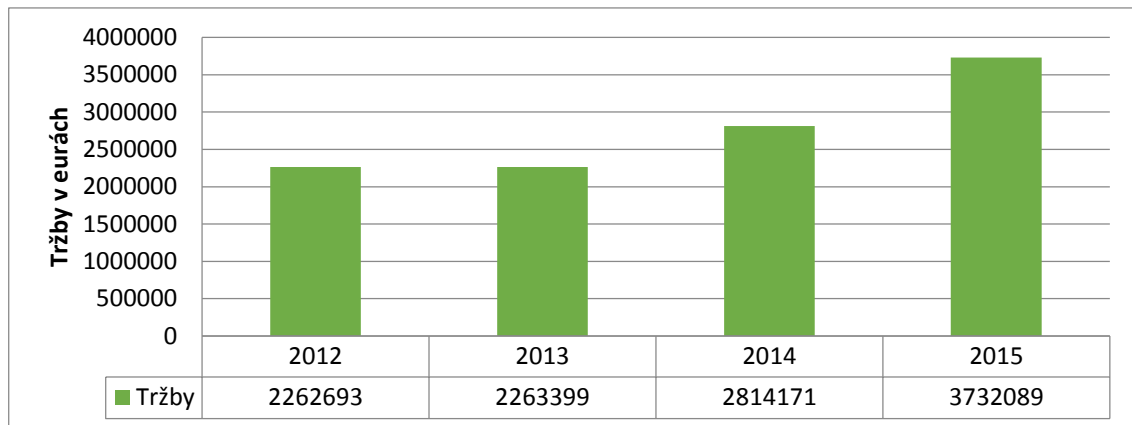
Sloganom firmy je „PANFLEX - o dva kroky ďalej”. Prečo si firma zvolila práve tento slogan? Spoločnosť chcela sloganom vyjadriť víziu, úsilie držať sa medzi európskou špičkou vo flexotlačivom priemysle. Dôležitým faktorom úspechu spoločnosti je kvalitný tím, ktorý zdieľa firemnú víziu a spoločnými silami sa ju snaží premeniť v skutočnosť.

### Strategické ciele:

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

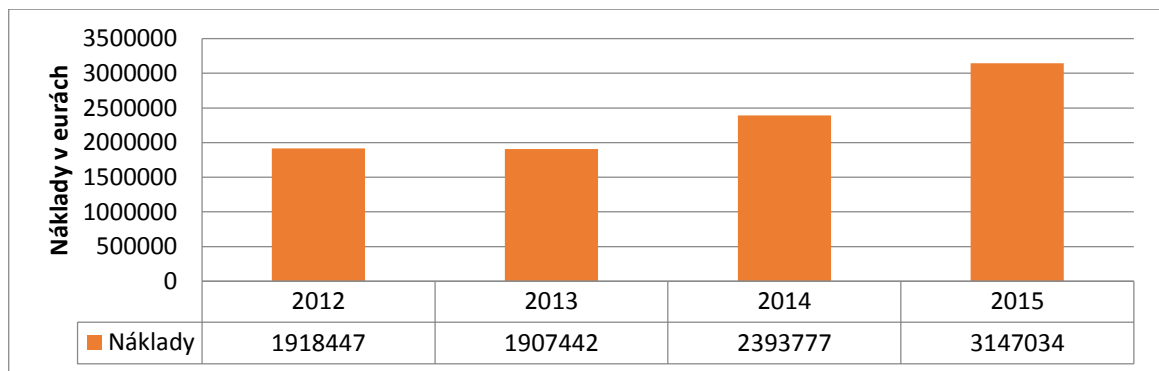
## 9.3 Základné ekonomické ukazovatele

Vývoj tržieb nám zobrazuje tržby v rozmedzí rokov 2012- 2015. Z grafu č.1 vidíme vysoký nárast tržieb medzi rokmi 2014 a 2015. V roku 2015 polygrafia získala nového zákazníka. Zvýšenie tržieb bolo z veľkej časti spôsobené nákupom tovaru a strojov nového zákazníka.



Obrázok 13 Tržby spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)

Vývoj nákladov spoločnosti nám zobrazuje vynaložené náklady spoločnosti v rozmedzí rokov 2012- 2015. V roku 2014 prišlo k výraznému zvýšeniu mzdových nákladov z dôvodu prijatia nových zamestnancov. Ďalší pomerne výrazný nárast mzdových nákladov bol v roku 2015, čo pri takmer nezmenenom počte zamestnancov znamenalo nárast priemernej mzdy. Spoločnosti zároveň v rokoch 2013- 2015 prišlo k výraznému navýšeniu nákladov vynaložených na obstaranie predaného tovaru.



Obrázok 14 Náklady spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)

### **Pomerový ukazovatelia:**

- **Zadĺženosť**

Nasledujúca tabuľka nám zobrazuje zadĺženosť spoločnosti v rokoch 2012 a 2015. Vidíme veľký nárast zadĺženosti v roku 2014 z 50,08 % v roku 2013 na 58,08 %, čo bolo spôsobené nárastom dlhodobých záväzkov.

	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadlženost'</b>	48,75 %	50,08 %	58,08 %	48,42 %

*Tabuľka 1 Celková zadlženost' spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)*

- **Likvidita**

Likvidita zobrazuje schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Tabuľka nám zobrazuje hodnoty jednotlivých likvidít v rokoch 2012 až 2015.

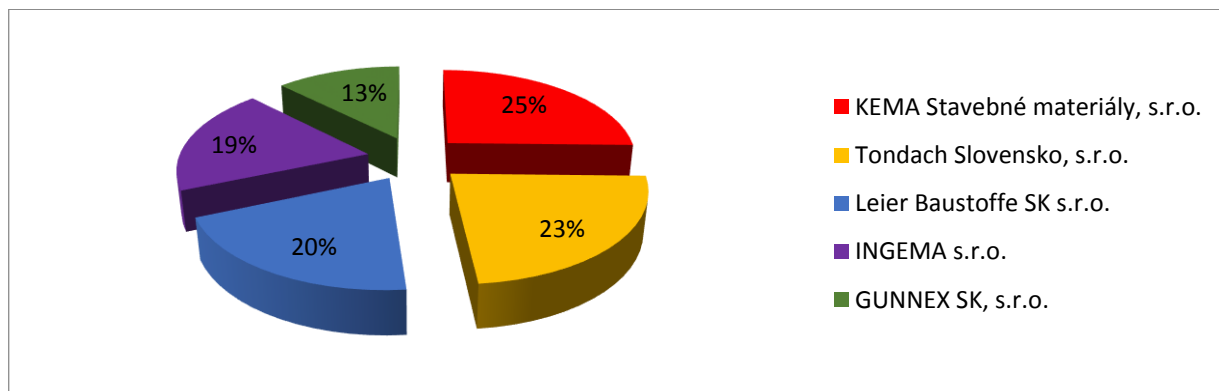
Ukazateľ likvidity I. stupňa (hotovostná likvidita) dosahuje hodnôt 0,2, ktoré sa nachádzajú v doporučených hodnotách od 0,2- 0,5. Táto hodnota nám vyjadruje, že firma efektívne využíva finančné prostriedky. Likvidita II. stupňa (pohotová likvidita) dosahuje v sledovaných rokoch od 0,64 do 1,14. Doporučené hodnoty v ktorých by sa mal podnik pohybovať sú v rozmedzí od 1-1,5. Z hodnôt vidíme, že likvidita II. stupňa podniku sa nachádza pod týmito doporučenými hodnotami, čo znamená, že spoločnosť sa musí spoliehať na prípadný predaj zásob. Likvidita III. stupňa (bežná likvidita) sa pohybuje v hodnotách od 1,22 do 1,68. Doporučené hodnoty pre likviditu III. stupňa sú od 1,5- 2,5.

	2012	2013	2014	2015
<b>Likvidita I. stupňa</b>	0,03	0,02	0,02	0,02
<b>Likvidita II. stupňa</b>	0,98	1,14	0,64	0,77
<b>Likvidita III. stupňa</b>	1,68	1,66	1,22	1,47

*Tabuľka 2 Výpočet likvidity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)*

## 9.4 Dodávateľia

Nasledujúci graf nám zobrazuje najväčších dodávateľov za rok 2016.



Obrázok 15 Najväčší dodávateľia spoločnosti za rok 2016 (vlastné spracovanie, 2017)

### **KEMA Stavebné materiály, s.r.o.**

Vznik spoločnosti je datovaný v roku 1953 kedy spoločnosť vznikla pod názvom Kema Puconci. Výskumný Ústav pre materiály a štruktúry z Lubljany dostal za úlohu v spolupráci s továrňou na dusičňany v Goražde, nachádzajúcu sa v Bosne a Hercegovine postaviť v tejto oblasti výrobnú jednotku na triedenie pieskov. V roku 2007 firma založila sídlo v Slovenskej republike v Ivanke pri Dunaji. Súčasnú sídlo spoločnosti KEMA sa nachádza v Trnave. (<http://www.kema-on.net/sk/>)



Obrázok 16 Logo spoločnosti Kema Stavebné materiály, s.r.o.

### **Tondach Slovensko, s.r.o.**

Spoločnosť bola založená v roku 1993 v Bratislave pod názvom OLLAREK - Konštrukcie, spol. s r.o.. V roku 1998 sa spoločnosť premenovala na súčasný názov Tondach Slovensko, s.r.o. Súčasnú sídlo spoločnosti sa nachádza v Stupave. Predmetom podnikania spoločnosti je výroba a predaj pálenej strešnej krytiny a jej doplnkov.



*Obrázok 17 Logo spoločnosti Tondach Slovensko, s.r.o.*

### **Leier Baustoffe SK, s.r.o.**

Vznik spoločnosti je datovaný roku 1965, zakladateľom spoločnosti M. Leier v Horitschone, rakúskej spolkovéj krajiny Burgenland. V súčasnosti sa tam nachádza hlavná centrála spoločnosti. V 80-tych rokoch spoločnosť rozšírila svoju obchodnú činnosť aj na medzinárodný trh. Svoje podnikanie postupne spoločnosť obohatila o viaceré obchodné činnosti (výroba tehál, výroba zeminy, auto-moto, obchod s nehnuteľnosťami). V súčasnej dobe zamestnáva spoločnosť Leier 2000 spolupracovníkov a disponuje 30 operatívnymi miestami v Rakúsku, Maďarsku, Poľsku, Rumunsku, Chorvátsku a na Slovensku. Pobočka spoločnosti Leier Baustoffe vznikla v roku 2004 v Slovenskej republike so sídlom v Bratislave. Predmetom podnikania spoločnosti je výroba a odbyt plastových tvárnic, tvaroviek, stropných nosníkov a izolačných dosiek ako aj ich montáž, poradenská činnosť v oblasti stavebníctva, činnosť organizačných a ekonomických poradcov, dobývanie ložísk nevyhradených nerastov vrátane úpravy a zušľachtovania nerastov vykonávaných v súvislosti s ich dobývaním, zabezpečovanie a likvidácia lomov s výnimkou vyhľadávania a prieskumu ložísk nevyhradených nerastov.



*Obrázok 18 Logo spoločnosti Leier Baustoffe SK, s.r.o.*

### **Ingema SK, s.r.o.**

Spoločnosť bola založená v roku 1994. Od svojho vzniku sa zaoberala maloobchodným a veľkoobchodným predajom inštalačného materiálu pre vodu, kanalizáciu, plyn, kúrenie a kompletného vybavenia kúpeľní. Súčasnú sídlo spoločnosti je v Michalovciach. V roku 2015 firma dosiahla obrat z hlavnej činnosti 13,5 mil. €. V roku 2015 spoločnosť rozšírila

stavebnú činnosť o stavby na kľúč. V spoločnosti tiež prebehla rekonštrukcia predajných priestorov, kde bolo vytvorených takmer 70 reálnych kúpeľní.



*Obrázok 19 Logo spoločnosti Ingema SK, s.r.o.*

### **GUNNEX SK, s.r.o.**

Spoločnosť GUNNEX SK s.r.o. začala svoje pôsobenie na slovenskom trhu v roku 2004 ako dcérska spoločnosť materskej spoločnosti Gunnex s.r.o. (Praha, ČR). V súčasnosti je súčasťou skupiny GX group a.s., ktorá združuje spoločnosti v Českej republike, Slovensku, Rumunsku a Poľsku. Predmetom podnikania spoločnosti je výroba a predaj výrobkov z plastu, výroba a predaj výrobkov z kovu, kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi.



*Obrázok 20 Logo spoločnosti GUNNEX SK, s.r.o.*



## 10 ANALÝZA HLAVNÝCH KONKURENTOV

V oblasti stavebníctva je v rámci celej republiky nespočetné množstvo konkurentov, ktoré ponúkajú podobné alebo rovnaké výrobky.

### **Stavebniny Skalica, s.r.o.**

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



Obrázok 21 Logo firmy Stavebniny Skalica, s.r.o.

(Stavebninysi, 2010)

### **MW Trade, spol s r.o.**

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



Obrázok 22 Logo firmy MW Trade, spol

s. r. o.

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

### **Stavan, s.r.o.**

Firma bola založená v roku 1992 ako predajňa stavebného materiálu s cieľom postupného rozširovania sortimentu a činností. Od roku 1997 firma vykonáva drobné stavby a podieľajú sa ako subdodávatelia vo verejných výstavbách. Ďalšou činnosťou je ponúkanie odborných poradenských služieb a vypracovanie cenových ponúk. (Stavan, 2008)

## PRO-DOMA STAVEBNINY

PRO-DOMA je český distribútor stavebných materiálov. V súčasnosti firma expeduje stavebný materiál zákazníkom zo 76 stavební. Firma v roku 2016 otvorila ďalšiu pobočku v meste Hodonín. Firma sa nevenuje len predaju stavebného materiálu ale tiež profesionálnemu poradenstvu o stavebných materiáloch, spracovaní individuálnych cenových ponúk a sprostredkovaní realizačných firiem. (PRO-DOMA, 2013)



Obrázok 23 Logo firmy PRO-DOMA

### 10.1 Marketingové aktivity

Zákazník je vždy na prvom mieste v našej spoločnosti. Z tohto dôvodu sa snažíme vyhovieť všetkým potrebám zákazníka. Snaha spoločnosti o neustále pripomínanie sa vedie k dlhodobému udržaniu spoločnosti v podvedomí zákazníka.

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. používa radu marketingových aktivít, ktoré pomáhajú budovať povest' spoločnosti, zlepšovať image firmy, osloviť nových zákazníkov a zároveň sa udržať v podvedomí zákazníkov.

#### Stavebniny

##### **Akcie**

Zľavy (akcie) sú v súčasnosti jednou z najpoužívanejších foriem marketingovej aktivity a stretávame sa s nimi takmer v každej firme, každom obchode.

V našej spoločnosti využívame tiež zľavy/akcie na rôzne druhy sortimentu. Väčšinou sa jedná buď o zľavy reagujúce na zníženie ceny u dodávateľa alebo sezónne zľavy na určité druhy tovarov- napr. strešné krytiny, zámkové dlažby, atď. Firma vytvorí zľavy na daný sortiment, tieto zľavy sú ďalej rozposielané informačnými emailami stálym zákazníkom. Akcie na tovary sú jedným z najlepších nástrojov, ako prilákať zákazníka znovu do predajne. Je však dôležité, aby boli zákazníci dostatočne informovaní o aktuálne prebiehajúcich akciách.

### **Katalógy**

Firma poskytuje zákazníkovi vzorové katalógy predávaného sortimentu. Tieto katalógy obsahujú jednak popis predávaného sortimentu, informácie o rozmeroch, kvalite, cene, rôznych druhoch farebných prevedení, atď. Slúžia k tomu, aby si zákazník v pohodlí domova mohol preštudovať ponúkaný tovar a rozhodnúť sa pre jeho prípadnú kúpu.

### **Sponzoring**

Firma využíva aj takýto druh marketingovej aktivity. Jedná sa o sponzoring športových aktivít, príspevky na dobročinné akcie.

## **10.2 Silné a slabé stránky konkurencie**

Ak sa firme podarí identifikovať všetkých svojich konkurentov, zistiť všetky dôležité charakteristiky a zároveň ich silné a slabé stránky môže firma viesť úspešný boj s konkurenciou .

### **Silné stránky konkurencie - stavebniny:**

- široká škála produktov,
- vzorky tovaru na predajni.

### **Slabé stránky konkurencie - stavebniny:**

- krátke doby splatnosti,
- malé skladovacie priestory.

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

- snaží sa predchádzať reklamáciám,
- zabezpečuje zákazníkovi profesionálne poradenstvo v oblasti najmodernejších technológií na stavbu, poradenstvo v oblasti stavebného materiálu,
- kladie dôraz na vysokú úroveň podnikovej kultúry s ohľadom na ľudskú stránku.

## 11 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Na trhu pôsobí na podnik celá rada faktorov, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť ale pritom sú pre podnik rozhodujúce. Pre analýzu konkurenčného prostredia firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. bol použitý Portrov model piatich konkurenčných síl, PEST analýza a SWOT analýza.

### 11.1 PEST analýza

Na analýzu vonkajšieho prostredia používame PEST analýzu. Analýza skúma štyri oblasti vonkajšieho prostredia, konkrétne faktory politické, ekonomické, sociálne a technologické.

#### P - POLITICKÉ FAKTORY

Medzi politické faktory zahrňujeme zákony, vyhlášky, vládne rozhodnutia, predpisy. Na podnikanie na slovenskom trhu v súčasnosti najviac vplyva nestabilná politická situácia. Neustále sa meniace vlády, s tým súvisiace zmeny v legislatíve sťažujú nie len samotné podnikanie, ale tiež príchody investorov, vznik nových firiem.

Spoločnosť je ovplyvňovaná Obchodným zákonníkom č. 513/ 1991 Zb. Tento zákon upravuje postavenie podnikateľov, obchodné záväzkové vzťahy, ako aj iné vzťahy súvisiace s podnikaním.

Ďalším zákonom je Zákon o životnom prostredí č. 17/ 1992 Zb. Tento zákon vymedzuje základné pojmy a ustanovuje tiež základné zásady ochrany životného prostredia a povinnosti právnických a fyzických osôb pri zlepšovaní stavu a ochrane životného prostredia, pri využívaní prírodných zdrojov

Zákonom, ktorý upravuje práva a povinnosti zamestnávateľov a zamestnancov je Zákonník práce č. 311/2001 Zb.

#### E - EKONOMICKÉ FAKTORY

Daňová politika je jedným z najdôležitejších ekonomických faktorov, pretože výrazným spôsobom vplyva na daňové zaťaženie podniku a tým aj na jeho hospodárenie.

#### Daň z príjmu fyzických osôb:

- **19 %** z tej časti základu dane (zníženého o nezdaniteľné časti a daňovú stratu), ktorá **nepresiahne** 176,8-násobok sumy platného životného minima vrátane (čo pre rok 2014, 2015 a 2016 predstavuje sumu **35022,31 eura**),

- **25 %** z tej časti základu dane (zníženého o nezdaniteľné časti a daňovú stratu), ktorá **presiahne** 176,8-násobok sumy platného životného minima (nad **35 022,31 eu-ra**). (Slovenská republika: daň z príjmov, 2016)

#### **Daň z príjmu právnických osôb:**

- Sadzba dane z príjmu právnických osôb v roku 2016 bola pre všetky právnické osoby jednotná a to na úrovni **22%**
- V prípade právnických osôb je treba počítať aj s licenciou (čo je v podstate minimálna výška dane pre právnické osoby). Ak nie je právnická osoba platiteľom DPH a má obrat do 500.000 €, výška daňovej licencie je 480 €, ak naopak je platiteľom DPH a má obrat do 500.000 €, výška daňovej licencie je 960 €. Pokiaľ má právnická osoba vyšší obrat ako 500.000 €, výška daňovej licencie bez ohľadu na to, či je alebo nie je platcom DPH, je 2.880 €. (Slovenská republika: daň z príjmov, 2016)

Spoločnosť PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. je naviazaná nielen na sektor stavebníctva ale tiež na sektor obchodu a priemyslu. V roku 2016 firma zaznamenala rast predaja stavebného materiálu spôsobeného hlavne znížením úrokových sadzieb na poskytovanie hypoték.

Slovenské stavebníctvo podľa portálu CEEC Research zaznamenalo za prvých desať mesiacov roku 2016 pokles o 9,7 % oproti rovnakému obdobiu z roku 2015. V nasledujúcich rokoch portál očakáva kladný vývoj slovenského stavebníctva. Sektor stavebníctva by si mal polepšiť o 4,3 %.

#### **S - SOCIÁLNE FAKTORY**

Firma je určitým spôsobom závislá na faktoroch ako zamestnanosť v danom kraji, vzdelanie a kvalifikácia alebo rozdelenie príjmov (renty, mzdy, platy, dôchodky). Toto všetko ovplyvňuje predaj stavebného materiálu. Zamestnanci podstupujú najrôznejšie školenia, semináre, vzdelávacie kurzy. Tiež sú vysielaní na rôzne veľtrhy, kde získavajú prehľad o novinkách na trhu, najmodernejších technológiách použitých, či už vo výrobe stavebného materiálu alebo najnovších technológiách v oblasti stavby domov.

V rámci sociálnych faktorov je dôležité zmieniť demografické a kultúrne prostredie. Všeobecne vo svete sa neustále zvyšuje úroveň vzdelanosti, pribúda vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ale zároveň klesá aj ich uplatnenie. Národnosť, pohlavie, staroba, to sú ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú trhy na celom svete.

## T- TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Sortiment spoločnosti podlieha najnovším trendom a technologickým zmenám. Inovácie sú jedným z najdôležitejších technologických faktorov. Firmy sa neustále dožadujú nových, dokonalejších výrobných technológií. Tieto technológie spoločnosti pomáhajú získavať firme výhodu v boji s konkurenciou. Spoločnosť sa snaží svoju konkurenčnú schopnosť zvyšovať rôznymi technologickými zmenami:

- zavádzanie nových informačných a komunikačných prostriedkov, ktoré zlepšujú externú aj internú komunikáciu (GPS, Intranet,...),
- vybavenie skladu novými technológiami (vysokozdvížné vozíky, regály, interná komunikácia medzi jednotlivými zamestnancami skladu, ohýbačka železa,...),
- vybavenie predajne novými technológiami v oblasti administratívy (tlačiarne, mobilné telefóny, notebooky).

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. využíva inovácie manažérske aj inovácie výrobné. Sme však zástancami názoru, že nie každá inovovaná technológia, služba, či výrobok je cestou k úspechu, nakoľko niektoré zastaranejšie technológie sú kvalitnejšie, ako tie novšie.

### 11.1.1 Zhrnutie výsledkov z PEST analýzy

Spoločnosť PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. pôsobí v odvetví kde je silný konkurenčný boj. Aby si firma udržala postavenie na trhu musí neustále inovovať, vyvíjať nové marketingové aktivity, rozširovať predajné portfólio, neustále skvalitňovať ponúkané služby zákazníkom. Veľkých zákazníkov si každá firma snaží udržať čo najdlhšie, preto sa vedú každodenné boje o menších zákazníkov.

Z analýzy technologických faktorov vyplýva, že spoločnosť disponuje zdrojmi na nové investície. Výsledkom je renovovaná predajňa, nové informačné technológie.

Spoločnosť sa riadi právnymi normami, zákonmi a predpismi, ktoré súvisia s činnosťou a fungovaním spoločnosti s ručením obmedzením. PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. predáva len certifikované výrobky. Tieto certifikáty spoločnosť samozrejme poskytuje ďalej svojim zákazníkom pri kúpe tovaru.

## 11.2 SWOT analýza

Analýzu SWOT použijeme na zistenie silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a hrozieb.

### Silné stránky

- ponuka širokého sortimentu tovaru,
- kvalitný predávaný materiál,
- len certifikované výrobky,
- dodávka tovaru priamo k zákazníkovi na miesto určenia,
- poskytovanie odborného poradenstva,
- nízke ceny ponúkaných výrobkov,
- výborná vyjednávací sila s dodávateľmi,
- nezádržnosť podniku, stabilná finančná situácia
- kvalitný, flexibilný, lojálny a zaškolený personál
- široké portfólio zákazníkov.

### Slabé stránky

- relatívne mladá firma,
- dlhé dodacie doby od dodávateľov,
- absencia vízie spoločnosti,
- nejasná vízia a stratégia,
- malé skladovacie priestory,
- nedostatočná vnútorná komunikácia,
- pomalé plnenie taktických a strategických krokov,
- nejasné kompetencie niektorých zamestnancov,
- chýbajúci kvalifikovaný obchodný zástupca.

### Príležitosti

- získanie nových odberateľov,
- opakované nákupy zákazníkov,
- zvyšujúca sa lojalita zákazníkov, ktorý nebudú zameraný len na cenu,
- získanie nových objednávok od veľkých firiem,
- preniknutie na ďalšie trhy,

- zväčšiť predajné priestory,
- rozšíriť výstavné plochy,
- rozšíriť predajné portfólio,
- zvýšenie cien predajného sortimentu u konkurencie,
- zánik niektorého konkurenta, poprípade zníženie jeho zákazníckeho podielu,
- zvyšujúci sa podiel nových konkurentov na trhu a tým súvisiace lepšie vyjednávacie podmienky,
- zmeny v zákonoch, právnych predpisoch a vyhláškach.

### Hrozby

- vstup nových konkurentov na trh,
- rast stávajúcej konkurencie,
- nárast vyjednávacej sily konkurencie,
- expanzia lacnejších výrobkov hlavne z Poľska a Číny,
- znižujúca sa loajalita zákazníkov,
- nárast vyjednávacej sily dodávateľov,
- spomalenie dopytu po stavebníctve,
- odstúpenie hlavných odberateľov.

#### 11.2.1 Vyhodnotenie analýzy

Z analýzy SWOT vidíme, že firma má veľa silných stránok, ktoré si uvedomuje a ktoré výrazne ovplyvňujú jej tržný podiel. Firma disponuje širokým portfóliom výrobkov, avšak vzhľadom na obmedzené skladovacie priestory nie je možné držať všetky výrobky na sklade. Ako najdôležitejšiu silnú stránku vidím v jedných z najnižších cien v rámci okolitých stavebnín, čoho sa firme podarilo dosiahnuť pomocou výbornej vyjednávacej sily s dodávateľmi a s tým spojenou logistikou, ktorá výrazne ovplyvňuje predajné ceny jednotlivých výrobkov. Analýza slabých stránok odhaľuje najväčšie problémy, ktorým firma musí čeliť. Najslabšou stránkou stavebnín sú malé skladovacie priestory, ktoré sú spôsobené tým, že firma pri svojom vzniku neočakávala veľké rozšírenie, ktorého v súčasnosti docielila. Tým však firma stráca zákazníkov, ktorý potrebujú tovar okamžite. Ako najväčšiu príležitosť pre firmu PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. vidím v získaní nových odberateľov. Nových odberateľov sa firma snaží získavať ich oslovením rôznymi formami reklamami, a pozitívnymi referenciami od už existujúcich zákazníkov. Najväčšou hrozbou pre firmu



je zvyšujúca sa konkurencia na trhu. Väčšina existujúcich hrozieb je vzájomne prepojených. Ak dodávateľ zvýši nákupnú cenu, firma musí zvýšiť cenu aj odberateľom. Vtedy však nastáva problém so zákazníkmi, pretože tí neodbytné tlačia na cenu.

### **11.3 Portrov model**

Portrov model piatich konkurenčných síl sa používa na určenie konkurencie a atraktivity trhu, tržného segmentu v ktorom sa podnik nachádza.

Konkurencia má pravidla, ktoré sú charakterizované piatimi konkurenčnými silami. Patrí sem:

- vyjednávací sila zákazníkov,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- hrozba vstupu nových konkurentov,
- hrozba substitútov,
- rivalita v odvetví.

#### **Vyjednávací sila zákazníkov**

Na trhu je veľký počet spoločností, ktoré ponúkajú podobné produkty alebo služby. Zákazník má široký výber dodávateľov stavebného materiálu, rozhoduje sa u ktorej firmy daný tovar kúpi. Naša firma musí neustále bojovať o zákazníkov. Zároveň je konfrontovaná cenovými ponukami konkurenčných firiem na danú dodávku tovaru. Pre väčšinu zákazníkov prichádzajúcich do predajne je rozhodujúca práve cena tovaru. Firma však nedokáže každému zákazníkovi ponúknuť tovar za rovnaké, prípadne nižšie konkurenčné ceny, preto neustále hrozí prechod zákazníka ku konkurenčnej firme. Vyjednávací sila je v súčasnej dobe pomerne vysoká u menších aj veľkých zákazníkov. Firma je nútená znižovať ceny tovarov, ponúkať množstevné zľavy vďaka neustále rastúcej konkurencii na trhu a tým firma pracuje s nižšou maržou.

#### **Vyjednávací sila dodávateľov**

Firma poskytuje svojim zákazníkom široký sortiment výrobkov u ktorého existuje celá rada jeho dodávateľov. Zákazníci si vplyvom reklám, odporúčaniam od realizačných firiem, recenziám od svojich známych navykli požadovať určité značky, určitých dodávateľov a týchto dodávateľov nie sú často ochotní zmeniť. Firma je bohužiaľ často nútená takouto formou nátlaku nemeniť dodávateľov za nových. Prechod k inému dodávateľovi sa

často stáva zdĺhavým procesom, ktorý zahrňuje presvedčiť zákazníka o daných pozitívach nového dodávateľa, jeho výrobku. Vzhľadom na to, že väčšina konkurencie ponúka takmer identické výrobky od rovnakých dodávateľov, firma je nútená podnikat' dlhodobé rokovania o podmienkach dodávok tovaru. Veľkí dodávatelia si svoji silu na trhu (dlhodobá tradícia firmy, popularita výrobku) uvedomujú a neboja sa ju použiť.

### **Hrozba vstupu nových konkurentov**

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Odštepny' závod Stavebniny pôsobí na od roku 2008. Začiatky podnikania boli rovnako ťažké, ako udržanie sa na trhu. Bariéry vstupu aj výstupu z odvetvia sú značne vysoké. Ako firma PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. tak aj jej konkurenti majú už vybudovanú určitú pozíciu na trhu. Vstup na trh je náročný na kapitál, jednanie s dodávateľmi, nakoľko niektorí dodávatelia distribuujú svoje výrobky len jedných stavebnín v rámci okresu. Týmto spôsobom je vstup nových konkurentov do odvetvia pomerne sťažený. Nebezpečenstvo prichádza hlavne od veľkých zahraničných firiem, ktorý otvárajú nové pobočky v kraji, poprípade na Morave v Českej republike. Ak sa však konkurent rozhodne vstúpiť na trh musí vlastniť svoje know-how. Ak má firma vytvorené know-how môže začať svoj boj s konkurenciou o získavanie zákazníkov. Bude musieť ponúknuť konkurenčne schopnú cenu, kvalitu, služby. Hrozbou môžu byť hlavne silné kapitálové firmy, ktoré si môžu dovoliť ponúkať lepšie ceny svojim zákazníkom, služby a servis.

### **Hrozba substitútov**

Pre spoločnosť je podstatné predávať kvalitné produkty, poskytovať kvalitný servis a to všetko za odpovedajúcu cenu. Nakoľko je predmetom podnikania spoločnosti obchod a nie výroba, hrozba substitútov pomerne malá. Ohrozenie by mohlo nastať v prípade prílivu lacnejších výrobkov, napr. z Číny. Dlhodobé skúsenosti však ukazujú, že zákazníci pri stavbe domu dávajú prednosť európskym výrobkom. Najväčšie riziko by mohlo nastať v prípade silnejúcich cenových vojnách s konkurenciou, kedy by sa firma rozhodla predávať lacnejšie výrobky na úkor kvality. V tom prípade však treba počítať s vyšším nárastom reklamácií, ktoré by mohli ohroziť povest' spoločnosti.

### **Rivalita v odvetví**

Ako konkurenciu pre firmu PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. je konkurencia, ktorá pôsobí v kraji. Konkurencia v rámci celej Slovenskej republiky je pre spoločnosť irelevantná. V súčasnosti sa firma nachádza vo veľkom konkurenčnom prostredí. Stavebníctvo je od-

vetvie, ktoré je veľmi rozmanité a atraktívne vďaka vysokým obratom. Na trhu je veľké množstvo konkurentov, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné výrobky a služby. Každý konkurent v rámci svojho pôsobenia na trhu sa snaží o neustále zdokonaľovanie svojich služieb, ponúkať kvalitnejšie výrobky, prilákať nových zákazníkov a zároveň udržať si zákazníkov stávajúcich. V rámci boja s konkurenciou ponúkať nižšie ceny za výrobky, poskytovať zákazníkom určité služby už v cene tovaru (napr. ohyb železa, odvoz tovaru na miesto určenia).

Každý konkurent neustále zdokonaľuje svoje služby, ponúka nižšie ceny, kvalitnejšie produkty, aby dokázali prilákať nových zákazníkov a zároveň si udržať zákazníkov stávajúcich. Každý podnik bojuje o udržanie si postavenia na trhu a zlepšenie tohto postavenia.

### 11.3.1 Vyhodnotenie analýzy

Firma PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. pôsobí v odvetví v ktorom je silný konkurenčný boj. Väčšina konkurentov má vytvorenú tradíciu na trhu, stabilnú a pomerne silnú pozíciu. Vznikajú neustále cenové vojny medzi jednotlivými stavebninami, následkom čoho sú stavebniny nútené znižovať predajné ceny na úkor marže. V konečnom dôsledku týchto bojov je víťazom zákazník. Ten má možnosť rozhodnúť sa u ktorého dodávateľa nakoniec daný tovar kúpi a vo väčšine prípadov je to práve on kto určuje konečnú cenu za daný výrobok, službu.

Vstup nových konkurentov do odvetvia je podmienený vysokým vstupným kapitálom, vlastným know – how. Problematické je tiež získavanie nových dodávateľov stavebného materiálu, ktorý už majú zazmluvnených partnerov. Podľa najnovších prieskumov je zákazník v súčasnosti najcitlivejší na cenu za nakúpený tovar alebo službu viacej ako v minulosti. Zákazníci neustále tlačia na cenu, snažia sa nakúpiť čo najlacnejšie, ale zároveň požadujú aby kupované výrobky dosahovali určitej kvality. Pre súčasného zákazníka nie je problém prejsť kvôli lepšej cene ku konkurencii, aj keď stále existujú aj lojálni zákazníci. Zákazníci dávajú zväčša prednosť európskym výrobkom pred výrobkami. Ktoré sú dovážané z Ázie. U určitého sortimentu zákazník však dá prednosť výrobkom z Číny- sanita, vodovodné batérie.

Hrozba rastúcej vyjednávacej sily dodávateľov je daná sortimentom produktov, ktoré firma predáva. Dodávatelia, ktorý dodávajú aj iným konkurentom dokážu nepriamo ovplyvňovať pozíciu jednotlivých konkurentov na trh (poskytnutie skonta za skorú úhradu, lepšie ná-

kupné podmienky a distribučné podmienky). Naopak silnejšiu vyjednávaciu silu u dodávateľov má spoločnosť u dodávateľov, ktorý novo vstupujú na trh a chcú dodávať do predajne.

Z celkového hľadiska má firma dobrú vyjednávaciu pozíciu. Aby si firma takúto pozíciu udržala je podstatné aby neustále zdokonaľovala svoju marketingovú komunikáciu, zlepšovala svoje distribučné siete, cenovú politiku. V boji s konkurenciou je dôležité aby firma pomocou inovácií, nových technológií, školenia zamestnancov sa snažila predchádzať cenovým vojnám. Veľmi dôležitou rolou je sústrediť sa na prania a potreby jednotlivých zákazníkov.

## 12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Prieskum spokojnosti zákazníkov bol realizovaný dotazníkovým šetrením. Toto šetrenie prebiehalo u vybraného vzorku respondentov. Výber respondentov bol tvorený zákazníkmi, ktorí nakupujú na predajni v spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o.. Primárnym cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť do akej miery sú zákazníci spoločnosti spokojný s cenou materiálu, zákazníckym servisom, ponúkanými službami. Sekundárnym cieľom dotazníkového šetrenia bolo identifikovať konkrétne konkurenčné subjekty, u ktorých zákazník tiež realizuje nákupy. Na základe stanovených cieľov boli interpretované dve hypotézy, ktoré sa k daným cieľom vzťahujú a po vyhodnotení dotazníkového šetrenia bude ich pravdivosť potvrdená alebo vyvrátená.

**Hypotéza č. 1** - zákazník bude najviac citlivý na cenu a na kvality výrobku.

**Hypotéza č. 2** - viac ako 50 % respondentov nakupuje stavebný materiál tiež u konkurencie.

### 12.1 Prieskum

Dotazníkové šetrenie bolo realizované na predajni v spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o., v januári 2017. Dotazník bol odovzdaný buď osobne, alebo zaslaný prostredníctvom emailu 80 vybraným zákazníkom.

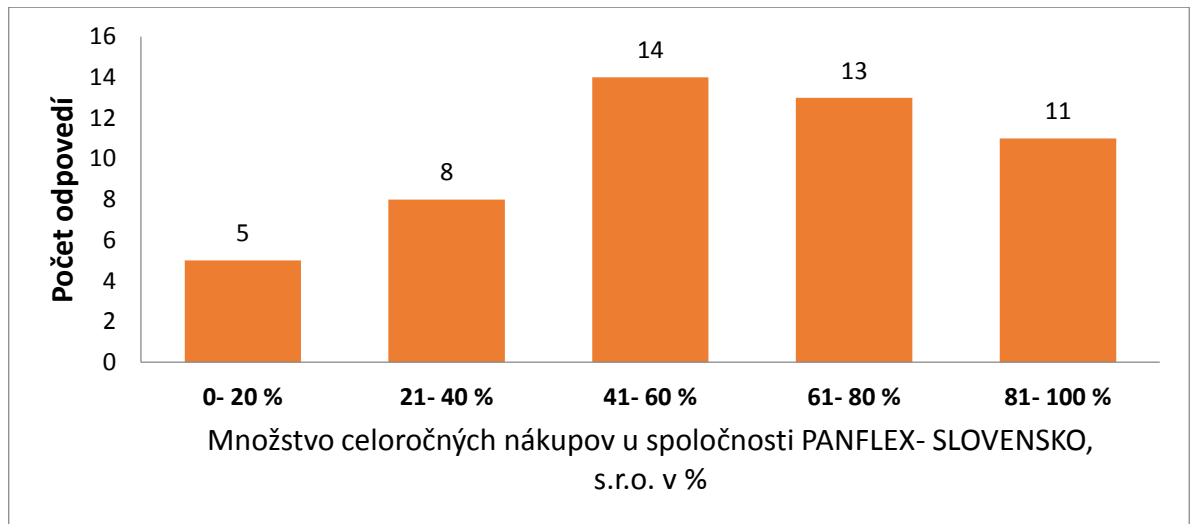
#### Dotazník

Úvodom dotazníku boli respondenti zoznámení s cieľom dotazníkového šetrenia. Po úvode nasledovali konkrétne otázky, ktorých vyplnenie bolo povinné. Dotazník tvorí celkovo 9 otázok. Pred spustením bola uskutočnená niekoľkonásobná kontrola ohľadne funkčnosti dotazníku a jeho vetvenia. Dotazník sa nachádza v prílohe.

### 12.2 Výsledky dotazníkového šetrenia

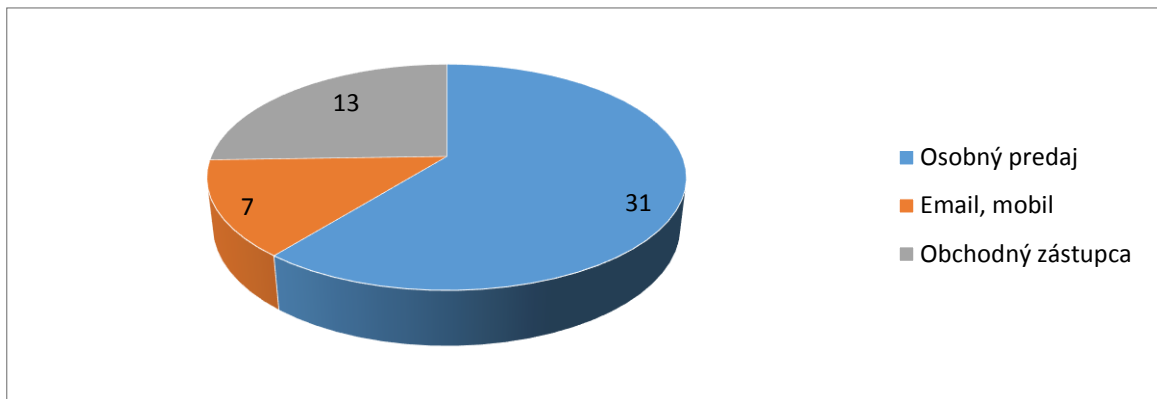
Žiadosť o vyplnenie dotazníku bola odovzdaná na predajni 80 zákazníkom spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Zákazníci neboli vyberaní náhodne, ale boli vybraní tí zákazníci, ktorí nakupujú v spoločnosti pravidelne. Z celkových 80 odovzdaných dotazníkov sa spoločnosti vrátilo 51. Návratnosť dotazníkov teda bola 64 %. Šetrenie prebiehalo od 2. 1. 2017 do 31. 1. 2017. Priemerná doba vyplňovania dotazníku sa pohybovala pod 6 minút.

Prvá otázka dotazníku bola filtračná, zameraná na typ nakupujúceho. Druhá otázka bola zameraná na zistenie objemu nákupov aké realizujú jednotliví zákazníci počas jedného roku u spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Z výsledkov vyplýva, že viacej ako 75 % respondentov realizuje viac ako 40 % svojich celoročných nákupov u spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Približne 22 % respondentov nakupuje výhradne u spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o.



*Obrázok 24 Realizácia celoročných nákupov u spoločnosti PANFLEX-SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)*

Tretia otázka v dotazníku sa týkala formy objednávanie tovaru, ktorú zákazníci preferujú. Z nasledovných odpovedí respondentov vyplýva, že 61 % zákazníkov preferuje objednávanie tovaru formou osobného predaja, 26 % zákazníkov preferuje objednávanie prostredníctvom obchodného zástupcu.

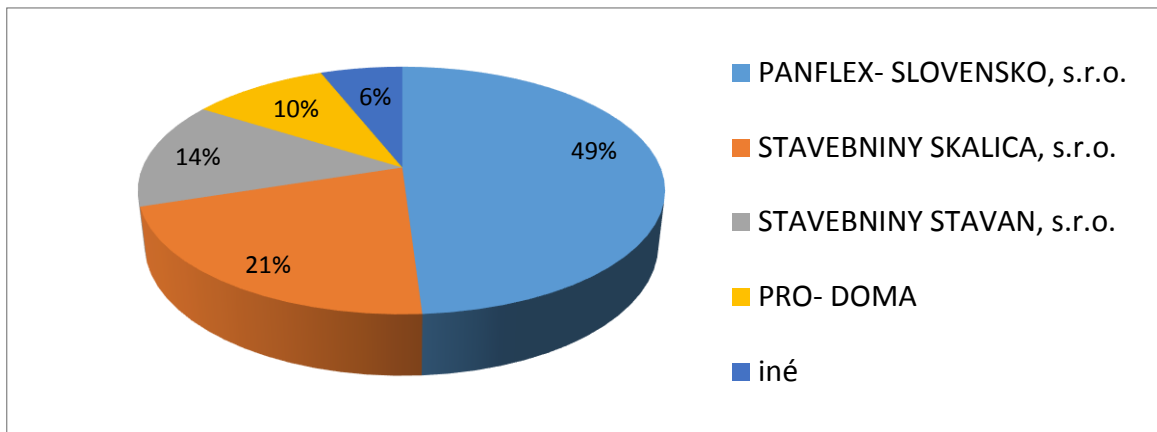


Obrázok 25 Preferencie spôsobu objednávania tovaru spotrebiteľa (vlastné spracovanie, 2017)

Cieľom štvrtej otázky bolo zistiť, aký spôsob odberu tovaru zákazníci preferujú. 90 % respondentov preferuje odvoz tovaru priamo na miesto určenia. S touto formou dopravy tovaru (hlavne pri väčších objednávkach) spoločnosť kalkuluje už pri zostavovaní cenových ponúk. Doprava je už zahrnutá v cene tovaru. Osobný odber tovaru preferuje z 51 respondentov len 5.

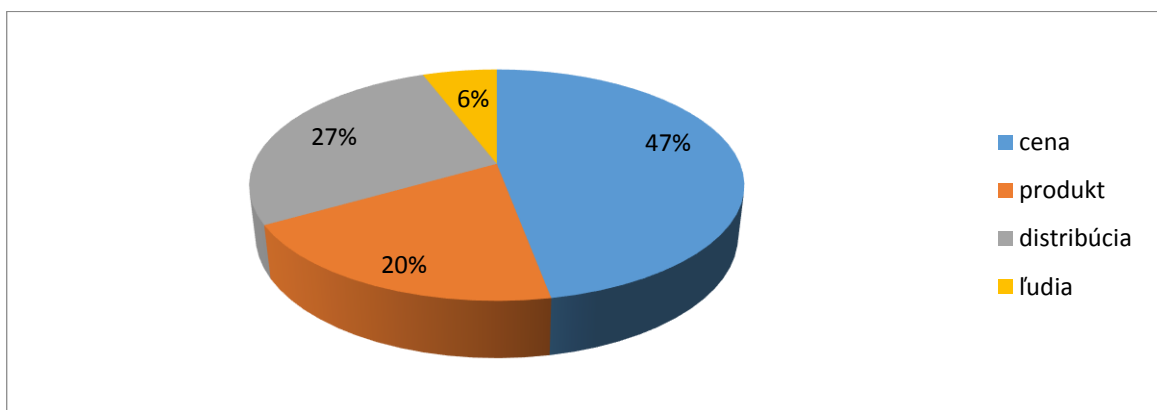
Piata otázka dotazníku bola zameraná na identifikáciu konkurenčných subjektov u ktorých zákazníci spoločnosti tiež realizujú svoje nákupy. Odpovede respondentov priniesli spoločnosti významné informácie z hľadiska možnosti identifikácie najväčších konkurentov spoločnosti v rámci regiónu. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že 49 % (25 odpovedí) nakupuje výhradne u spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. Táto odpoveď však nesúhlasí s odpoveďou respondentov na otázku č. 2, kde 11 zákazníkov uviedlo, že ich celoročné nákupy u spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. tvoria 81- 100 %. Zákazníci v tomto prípade pravdepodobne nechceli priznať, že nakupujú aj u iných dodávateľov.

Ako najväčší konkurenti u ktorých zákazníci tiež realizujú svoje nákupy boli STAVEBNINY SKALICA, s.r.o. (21 %) a STAVAN STAVEBNINY, s.r.o. (14 %). Len 10 % respondentov nakupuje u spoločnosti PRO- DOMA. Zvyšných 6 % respondentov priznalo, že nakupuje ešte v iných, ďalších stavebninách.



Obrázok 26 Konkurencia, u ktorej zákazník tiež realizuje svoje nákupy (vlastné spracovanie, 2017)

V ďalšej otázke v dotazníku, v poradí šiestej nám respondenti vyjadrili svoje dôvody, prečo realizujú svoje nákupy aj v iných stavebninách. Z vybraných možností - cena, produkt, distribúcia a ľudia 47 % respondentov uviedlo, že dôležitým faktorom pre nákup tovaru u inej spoločnosti je cena. To potvrdzuje fakt, že v súčasnej dobe sú zákazníci veľmi citliví na cenu. Ďalším faktorom bola distribúcia, rýchlejšia dostupnosť tovaru, ktorú uviedlo 27 % respondentov. 19 % respondentov uviedlo ako významný faktor ponuku produktov, ich kvalitu. Ako najmenej významný faktor pri ktorom sa zákazník rozhoduje o nákupe u inej spoločnosti len 3 respondenti uviedli kvalitnejší personál.

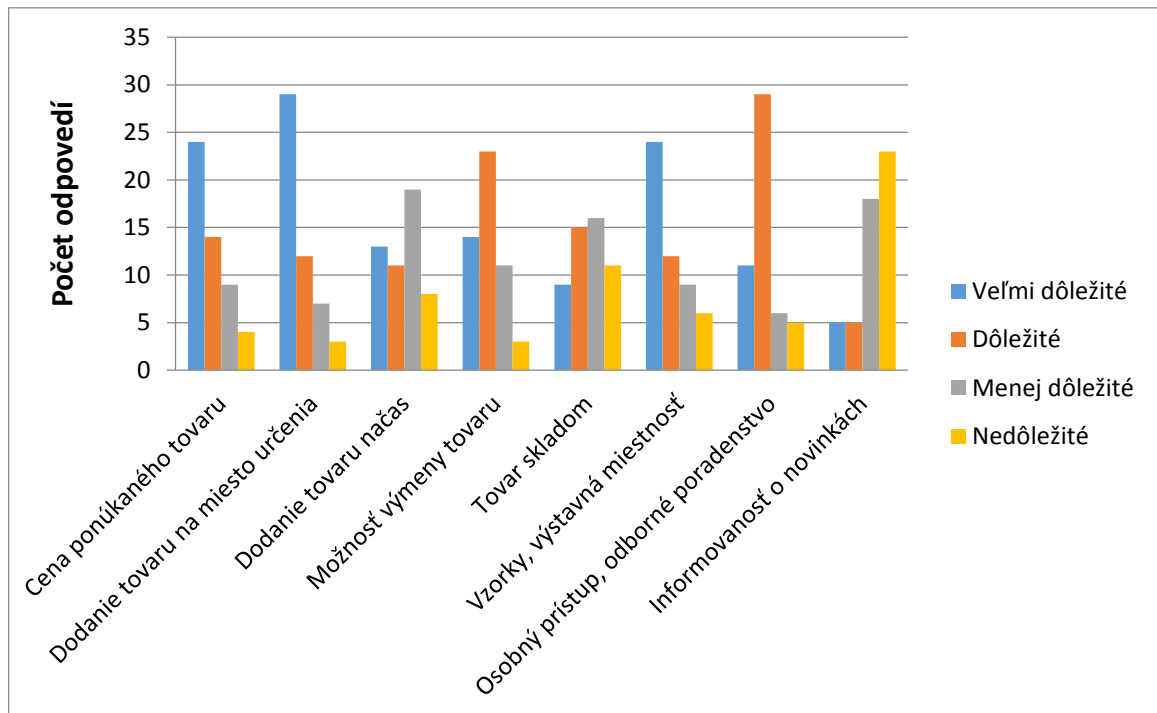


Obrázok 27 Dôvody, ktoré zákazníka vedú k nákupu u konkurencie (vlastné spracovanie, 2017)

Cieľom siedmej otázky bolo zistiť, či sú zákazníci spokojný s ponúkaným sortimentom výrobkov. 52 % respondentov uviedlo, že je s ponúkaným sortimentom spokojných, zvyšných 48 % je s ponukou produktu nespokojných, preto realizujú svoje nákupy aj u konkurencie.

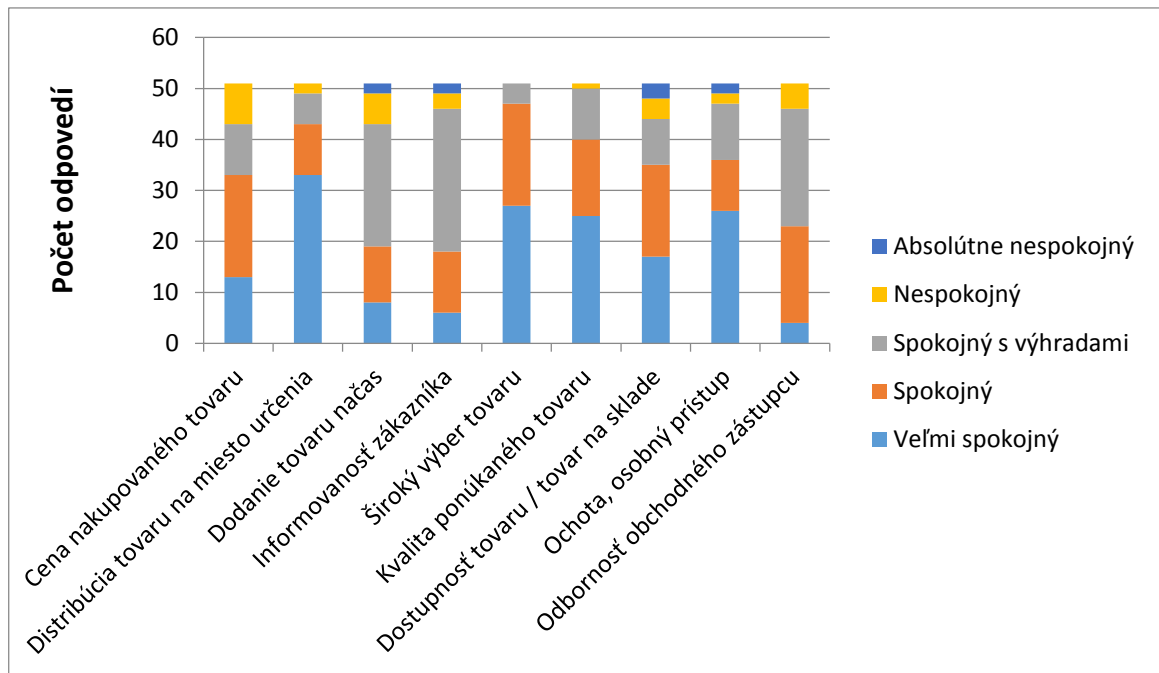


V otázke číslo osem mali zákazníci odpovedať na pre ne dôležité jednotlivé uvedené faktory, ktoré sa týkajú marketingového mixu. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že pre zákazníkov jedným z najdôležitejších faktorov je cena, dodanie tovaru na miesto určenia a možnosť vidieť vzorky tovaru.



Obrázok 28 Dôležitosť jednotlivých faktorov pri nákupe tovaru (vlastné spracovanie, 2017)

V deviatej a zároveň poslednej otázke v dotazníku mali zákazníci vyjadriť spokojnosť s vybranými faktormi. Zákazníci sú najviac spokojní s distribúciou tovaru na miesto určenia, širokým výberom sortimentu a s kvalitou výrobkov. Naopak, najmenej spokojní boli s odbornosťou obchodného zástupcu a informovanosťou zákazníka.



Obrázok 29 Spokojnosť zákazníkov s vybranými faktormi (vlastné spracovanie, 2017)

### 12.3 Vyhodnotenie hypotéz

Pred začatím prieskumu boli stanovené dve hypotézy. V návaznosti na odpovede respondentov budú tieto hypotézy označené za pravdu alebo nepravdu.

**Hypotéza č. 1-** zákazník bude najviac citlivý na cenu.

Prvú hypotézu môžeme označiť ako absolútnu pravdu na základe odpovedí zákazníkov v dotazníku. Zákazníci označili cenu ako absolútne najdôležitejší atribút pri nákupe tovaru. To len potvrdzuje fakt, že zákazníci sú neustále a čím ďalej tým viac citliví na cenu a práve cena je rozhodujúcim faktorom, ktorý určuje u akej spoločnosti sa rozhodne zákazník daný tovar nakúpiť. Z výsledkov tak môžeme usudzovať, že konkurent, ktorý ponúka najlepšie ceny a zároveň aj rýchlu dostupnosť tovaru získava na trhu veľkú konkurenčnú výhodu.

**Hypotéza č. 2** - viac ako 50 % respondentov nakupuje stavebný materiál tiež u konkurencie.

Druhá hypotéza bola tiež potvrdená. Zákazníci v dotazníku uviedli, že 49 % z nich nakupuje výhradne u spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o., 51 % zákazníkov realizuje svoje nákupy aj u konkurencie.

## 13 ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI A VÝCHODISKA PRE PROJEKT

Súčasťou analytickej časti boli analýzy zamerané na konkurencieschopnosť podniku a dotazníkové šetrenie.

Prvou analýzou bola PEST analýza. Táto analýza skúma štyri oblasti vonkajšieho prostredia - politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory. Spoločnosť využíva ako manažérske tak aj výrobné inovácie. Zo sociálnych faktorov je firma určitým spôsobom závislá na faktoroch ako sú zamestnanosť, kvalifikácia ľudí, vzdelanie alebo rozdelenie príjmov (dôchodky, mzdy, platy a renty). Všetky tieto faktory pôsobia na kúpnu schopnosť zákazníkov.

Ďalšou analýzou je SWOT analýza. SWOT analýza poskytuje pohľad na silné a slabé stránky podniku, príležitosti a hrozby. Firma ponúka svojim zákazníkom široké portfólio výrobkov. Negatívom však sú malé skladovacie priestory spoločnosti - určité druhy tovaru sú len na objednávku. Jedna z najdôležitejších stránok spoločnosti sú pomerne nízke ceny, čo spoločnosť dosiahla vďaka výbornej vyjednávacej sily s dodávateľmi. Analýza slabých stránok spoločnosti odhaľuje najväčšie problémy, ktorým firma musí čeliť. Najslabšou stránkou spoločnosti sú už spomínané malé skladovacie priestory. Najväčšou príležitosťou pre firmu PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. je možnosť získať nových odberateľov. Najväčšou hrozbou je zvyšujúca sa konkurencia na trhu.

Portrov model používame na určenie konkurencie a atraktivity trhu, tržného segmentu v ktorom sa podnik nachádza. Súčasťou analýzy u Portrovho modelu je vyjednávacia sila zákazníkov, dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov, hrozba substitútov a rivality v odvetví. Firma je nútená zvädzať boje s konkurenciou. Často je spoločnosť konfrontovaná cenovými ponukami zákazníkov od konkurencie. Zákazníci neustále vyvíjajú nátlak na cenu. Požadujú najnižšiu možnú cenu, ale zároveň aj vysokú kvalitu.

Poslednou súčasťou analytickej časti bolo dotazníkové šetrenie. Na základe stanovených cieľov dotazníku boli interpretované dve hypotézy. Prvá hypotéza predpovedala, že zákazník bude najviac citlivý na cenu. Táto hypotéza bola potvrdená. Potvrdenie tejto hypotézy len potvrdilo citlivosť zákazníkov na cenu. Druhá hypotéza predpovedala, že viac ako 50 % respondentov nakupuje stavebný materiál tiež u konkurencie. Druhá hypotéza bola tiež potvrdená. 61 % zákazníkov uviedlo, že nakupuje tiež u konkurencie. Otázky v dotazníku boli zamerané na preferencie zákazníkov pri objednávaní tovaru, nákupov zákazníkov

u konkurencie a dôvody, pre ktoré zákazníci nakupujú u konkurencie. Firma dotazníkovým šetrením zistila, čo je pre zákazníka dôležité pri výbere daného tovaru. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že pre zákazníkov je dôležitá nie len cena a dodanie tovaru na miesto určenia, ale tiež možnosť vidieť vzorky tovarov alebo priamo možnosť vidieť výstavnú plochu.

Z celkového pohľadu má spoločnosť dobrú vyjednávaciu pozíciu. Aby bola firma schopná si svoju pozíciu na trhu udržať je dôležité aby zdokonaľovala svoju marketingovú komunikáciu, zlepšovala distribučné siete.

## 14 PROJEKT STANOVENIA KONKURENČNEJ STRATÉGIE FIRMY PANFLEX - SLOVENSKO, S.R.O.

### 14.1 Cieľ projektu

Analýza analytickej časti objavila, že spoločnosť sa nachádza v silnom konkurenčnom prostredí. Konkurenčné prostredie sa neustále zvyšuje a preto by sa spoločnosť mala snažiť o získanie nových zákazníkov, dostať sa do povedomia zákazníkov. Zákazníci zároveň disponujú silnou vyjednávacou schopnosťou.

Jedným z hlavných cieľov spoločnosti by mala byť propagácia spoločnosti v regióne. Podnik má svojich stálych zákazníkov, avšak v dnešnej dobe sa spoločnosť musí neustále snažiť aj o získavanie nových zákazníkov. Projekt mal pomôcť zlepšiť získavanie nových zákazníkov, nakoľko niektorí zákazníci môžu svoje finančné prostriedky utrátiť u konkurencie aj z hľadiska toho, že o spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. ešte nevedia.

V súčasnej dobe je veľmi dôležité vybrať vhodnú formu propagácie spoločnosti, aby spoločnosť prosperovala alebo si aspoň udržala svoju stávajúcu pozíciu na trhu. Podnik sa snaží osloviť zákazníka a zároveň odlišovať sa od konkurencie hlavne osobným predajom, kde sa predajca snaží o maximálnu ochotu poradiť smerom k zákazníkovi.

Zamestnanci spoločnosti majú pracovné odevy s vytlačeným logom firmy, na všetkých písomných dokumentoch spoločnosti je logo firmy. Podnik tiež disponuje internetovými stránkami spoločnosti, ktoré však z hľadiska aktualizácie a poskytovanie informácií nie sú dostatočné.

Ďalším prostriedkom pre zvýšenie povedomia o spoločnosti je umiestnenie reklamných tabúl v rámci regiónu a tiež uverejnenie inzercií o práve prebiehajúcich akciách v regionálnych novinách SENICKO - SKALICKO.

## 15 NÁVRHY OPATRENÍ

Súčasťou opatrení sú návrhy jednotlivých foriem propagácie, ktoré by spoločnosť mohla pri propagácii spoločnosti využívať.

### 15.1 Školenie zamestnancov

Zákazníci vo veľkej miere preferujú objednávanie tovaru prostredníctvom obchodného zástupcu. Dôležitou súčasťou práce obchodného zástupcu je priama komunikácia so zákazníkmi, vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov, zameriavanie na stavbách pre potreby výpočtu cenových kalkulácií a riešenie reklamácií. Jednou z možností ako zlepšiť prácu obchodného zástupcu je školenie.

#### Príklady vhodných školení:

##### 1. Obchodné rokovanie a vyjednávanie

#### Popis kurzu

- osvojenie si základných prvkov efektívnej komunikácie,
- zdokonalenie sa v profesionálnej obchodnej komunikácii,
- naučiť sa porozumieť potrebám a očakávaniam zákazníka,
- rozvinutie predajných zručností s dôrazom na efektívnosť každého obchodného rokovania.

#### Obsahová náplň

- vyhľadávanie potenciálnych klientov a nadviazanie kontaktu s potenciálnym obchodným partnerom – dohodnutie schôdzky, písomný kontakt (e – mail, fax, list),
- protokol obchodného rokovania,
- vytvorenie dôvery u klienta,
- verbálna a neverbálna komunikácia,
- identifikácia potrieb zákazníka,
- vyjednávanie a zvládanie námietok;
- návrh riešenia problému,
- asertívne zvládanie konfliktných situácií so zákazníkmi.
- budovanie vzťahu so zákazníkom.

Cena kurzu **245 € bez DPH**. V cene kurzu sú zahrnuté študijné materiály a občerstvenie. Miesto konania kurzu Bratislava. (Education, 2017)

## **2. Psychológia obchodnej komunikácie a predaja na základe typológie**

### **Popis kurzu**

- spoznanie stratégie prípravy a realizácie predaja
- osvojenie si základných prvkov efektívnej obchodnej komunikácie,
- zoznámenie sa s typológiou zákazníkov a taktikami predaja s jednotlivými typmi zákazníkov.

### **Obsahová náplň**

- čo má spoločné psychológia a predaj,
- “JA” ako obchodník – silné stránky a motivácia,
- predajný proces a jeho fázy,
- zákaznícka typológia a jej využitie pri jednaní so zákazníkom,
- zvládanie konfliktných situácií so zákazníkmi,
- budovanie vzťahu so zákazníkom,
- obchodné jednanie krok za krokom,
- úvodné lámanie ľadov – ako si získať dôveru zákazníka,
- identifikácia potrieb zákazníka – ako a načo sa pýtať, ako počúvať a mať kontrolu nad priebehom obchodného jednania,
- prezentácia návrhu – argumentácia a presvedčanie, princípy ľudského rozhodovania,
- vyjednávanie a zvládanie námietok,
- najčastejšie manipulatívne techniky a ako sa im brániť.

Rozsah kurzu je 2 dni a cena kurzu je **275 € bez DPH**. Miesto konania kurzu Bratislava. (Education, 2017)

## 15.2 Internetové stránky

Spoločnosť PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. sa v súčasnosti využíva internetovú stránku na prezentovanie spoločnosti.

Ako pozitívne na stránke hodnotím aktualizácie otváracích hodín počas sviatkov, v prípade inventúr. Pozitívom je tiež umiestnenie odkazu na mape, kde je zobrazené umiestnenie sídla spoločnosti.

Silným negatívom internetovej stránky sú chýbajúce aktualizácie týkajúce sa rôznych aktuálnych ponúk, noviniek v predajni alebo akciových ponúk. Pri použití vyhľadávača a zadaní stavebnín v okolí mesta Skalica, je problémom umiestnenie internetovej stránky vo vyhľadávači. Najskôr sa vo vyhľadávači zobrazia stavebniny pôsobiace priamo v meste Skalica. Potenciálny zákazník si vyberie jedny z prvých odkazov a vyberie si jednu z firiem, ktorá je tam uvedená. Práve spoločnosti, ktoré sú uvedené vo vyhľadávači na prvých miestach sú najväčšími konkurentmi spoločnosti.

Problém s umiestnením a zobrazením odkazu na stránku spoločnosti a jej neustále chýbajúcou aktualizáciou by spoločnosť mala riešiť. Po prezeraní internetovej stránky spoločnosti potenciálny zákazník zistí, že stránka v podstate obsahuje veľmi málo informácií ohľadne aktuálnej ponuky tovaru, akciových ponukách. Tým môže byť zákazník odradený od nákupu tovaru v spoločnosti, nakoľko na stránke neobjaví nič, čo by ho nejakým spôsobom zaujalo, prilákalo do predajne. Práve akcie na rôzne druhy tovaru bývajú rozhodujúcim faktorom pri rozhodovaní o výbere dodávateľa.

Problém s veľmi slabou aktualizáciou stránky je situácia, ktorú by sa spoločnosť mala snažiť vyriešiť. Jednou z možností ako vylepšiť, poprípade zmeniť celkový dizajn stránky spoločnosti je najatie externej firmy, ktorá túto službu zabezpečí a zároveň bude zabezpečovať aj potrebný servis súvisiaci s údržbou, aktualizáciou stránky, pridávaním akciových ponúk, noviniek v ponuke tovaru. Náklady na vytvorenie novej stránky by spoločnosť stáli **450 € bez DPH**, mesačné náklady súvisiace s údržbou a aktualizáciou stránky **20 € bez DPH**.

## 15.3 Reklama vo vonkajších priestoroch

V súčasnosti spoločnosť využíva reklamu vo forme označenia firemných automobilov a bannerov, ktoré umiestňuje na stavby. Tiež využíva reklamu vo forme billboardov umies-



tnený pri miestnej komunikácii. Táto forma reklamy však nie je dostačujúca. Problém umiestnených billboardov je v ich neprehľadnosti a v umiestnení veľkých počtov reklamných tabúl na jednom mieste, čo zákazníka môže odradiť. Nakoľko je na hlavnej komunikácii medzi mestami Holíč - Skalica je samozrejme, že konkurenti tam majú tiež umiestnenú svoju reklamu.

Jedným z riešení pre spoločnosť by mohlo byť umiestnenie reklamnej tabule na futbalové ihrisko v obci Vrádište, ktoré smeruje priamo k predajni a je umiestnené vedľa hlavnej komunikácie. Ďalším pozitívom takto umiestnenej reklamnej tabule je, že v okolí sa nenačádza žiadna iná reklama, ktorá by potenciálneho zákazníka mohla rozptýliť a reklama by bola zároveň prehľadná a veľmi dobre viditeľná nakoľko by sa jednalo o pomerne rozsiahlu reklamnú plochu.

Rozmer reklamnej tabule by bol **1000 cm x 700 cm**. Tabulu by spoločnosť dala vyrobiť na zákazku v súkromnej spoločnosti. Cena za zhotovenie reklamnej tabule by bola **799 € bez DPH**. Grafické spracovanie tabule by firmu stálo **39 € bez DPH** a následná inštalácia plachty na futbalové ihrisko plošinou **175 € bez DPH**. Prenájom reklamnej plochy bol zmluvne stanovený na cene **1500 € bez DPH/ rok**. Celková suma za takúto formu reklamy by spoločnosť stála **1138 € bez DPH**.

	Množstvo	Jedn.	Cena za j. bez DPH	Spolu bez DPH
<b>Plachta MASH 1000 x 700cm</b>	1	ks	799,00	799,00
<b>Grafické spracovanie</b>	3	hod	13,00	39,00
<b>Inštalácia plachty</b>	1	ks	175,00	175,00
<b>Prenájom</b>	1	ks	125,00	125,00
			Celková suma bez DPH	1138,00
			Celková fakturovaná suma EUR	<b>1365,60</b>

*Tabuľka 3 Rozpočet na výrobu reklamnej tabule*

Ďalšou možnosťou reklamy vo forme billboardov je umiestnenie reklamnej tabule na hlavnú komunikáciu medzi mestami Holíč - Senica, kde sa nenachádzajú konkurenčné reklamné tabule. Táto cesta je veľmi frekventovaná. Cena za výrobu a návrh jedného reklamného plagátu by bola **100 € bez DPH**. Následne je možnosť prenájmu troch reklamných plôch umiestnených na hlavnej komunikácii. Osadenie reklamnej plochy by spoločnosť stálo **22 € bez DPH**. Náklady na prenájom troch reklamných plôch na tri mesiace by boli vo výške **201 € bez DPH**.

## 15.4 Reklama v novinách

Reklama v periodických novinách je vhodná pre malé a stredné podniky. Jedná sa o nenákladnú formu reklamy, ktorej cieľom je osloviť veľké množstvo potenciálnych zákazníkov. Spoločnosť by tiež mohla využívať reklamu v novinkách, konkrétne v novinách SENICKO-SKALICKO, ktoré vydáva spoločnosť region PRESS, s.r.o. Inzertné noviny sú vydávané v nákladoch 31 000 výtlačkov s týždennou periodicitou. Rozsah distribúcie novín je vysoký, sú dodávané do všetkých miest a obcí v rámci regiónu. Noviny sú dodávané bezplatne.

V novinách môže spoločnosť uverejniť inzerciu, ktorá by mohla obsahovať informácie o aktuálnych akciových ponukách, o novinách, ktoré spoločnosť začína ponúkať zákazníkom. Súčasťou inzercie by samozrejme malo byť logo spoločnosti, poprípade by bolo vhodné umiestniť do inzercie aj motto, ktoré by zákazníka oslovilo.

Vhodným rozmerom na inzerciu by bol rozmer A4, konkrétne spoločnosť region Press, s.r.o. ponúka inzerciu o rozmere 189 x 253 mm. Spoločnosť tiež poskytuje prvoinzerentskú zľavu, ktorá je vo výške 70 %. Podmienkou aby spoločnosť pri inzercii získala ponúkanú zľavu je inzerovať 7 x po sebe, resp. 7 týždňov. Inzercia spolu so 70 % zľavou by spoločnosť stála **148,50 € bez DPH na 1 vydanie.**

### 15.5 Reklama v rádiu

Ďalšou formou reklamy, ktorú spoločnosť v rámci zlepšenia konkurencieschopnosti môže využiť je reklama v rádiu. V súčasnosti je takáto forma reklamy veľmi populárna vzhľadom na fakt, že reklamu dokáže zachytiť veľké množstvo potenciálnych zákazníkov.

Spoločnosť momentálne využíva rádio len na inzerciu voľných pracovných miest. Odozva na inzerciu voľných miest v rádiu je pomerne vysoká. Preto si myslím, že by spoločnosť mala využívať rádio aj na rôzne druhy reklám.

Vhodným rádiom je Záhorácke rádio, ktoré vysiela v rámci Trnavského kraja. Cena za vysielane reklamy je **8 € bez DPH za jedno vysielanie.** Nakoľko cena za reklamu v rádiu je pomerne nízka, spoločnosť by mohla reklamu vysielat' 3 x denne. Vhodným vysielacím časom pre reklamu je vysielat' o 10 hodine ráno, ďalšie vysielane o 15 a 17 hodine. Vysielacie časy sú doporučené časy priamo zo Záhoráckeho rádia podľa štatistiky počtu poslucháčov v jednotlivých hodinách.

Ak by sa spoločnosť rozhodla vysielat' 3x denne po dobu 7 dní získala by zľavu tri dni vysielania zadarmo. Po uplatnení zľavy by reklama v rádiu v prípade vysielania po dobu 7 dní 3 x denne spoločnosť stála **168 € bez DPH.**

### 15.6 Výstavná plocha

V súčasnosti zákazníci pri výbere materiálu požadujú možnosť vidieť vzorky tzv. na živo. Spoločnosť má kúpeľňové štúdio, kde majú zákazníci možnosť vidieť ponúkané obklady a dlažby, nie len z katalógov. Zároveň majú možnosť si pozrieť vybranú sériu v 3D vizualizácii.

Zákazníci okrem obkladov a dlažieb určených do kúpeľní alebo interiérov majú záujem vidieť aj zámkové dlažby. Po tomto druhu tovaru je veľký dopyt. Bohužiaľ v súčasnosti majú zákazníci možnosť vidieť zámkové dlažby len v katalógoch. Problémom takéhoto výberu dlažby je jej farebná nepresnosť medzi farbou zobrazenou v katalógu a reálnou farbou.

Výbornou reklamou pre spoločnosť by bolo vybudovanie vonkajšej miestnosti so vzorkami jednotlivých zámkových dlažieb a obrubníkov, kde by zákazníci videli nie len farbu dlažieb ale tiež jej štruktúru. Vhodným miestom pre umiestnenie vzoriek by mohol byť priestor nachádzajúci sa pred areálom spoločnosti. Keďže má spoločnosť problémy s malým parkovacím priestorom pre zákazníkov je možnosť postaviť parkovacie miesta vedľa výstavnej plochy. Táto forma umiestnenia výstavnej plochy by zákazníkov mohla osloviť ešte pred vstupom do predajne a osloviť aj potenciálnych zákazníkov, ktorí napr. do tej doby ešte ani nerozmýšľali o výbere zámkovej dlažby.

Vybudovanie výstavnej plochy je nákladnejšou investíciou. Ide však o dlhodobú investíciu. Rozmery pozemku kde by mohla byť reklamná plocha umiestnená však nie sú dostatočné pre umiestnenie všetkých vzoriek zámkových dlažieb, ktoré ponúkajú partnerské spoločnosti. Preto by bolo vhodné, aby do výstavnej plochy boli umiestnené len vzorky, ktoré majú najvyššiu predajnosť. Dobrou voľbou by bolo umiestnenia aj niektorých luxusnejších zámkových dlažieb, ktoré by mohli zákazníka osloviť.

Nakoľko v rámci vystavenia jednotlivých vzoriek zámkových dlažieb a obrubníkov ide o reklamu aj pre partnerské spoločnosti, tieto vzorky by spoločnosti ponúkli firme PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. zadarmo. Podmienkou pre bezplatné poskytnutie vzoriek je označenie jednotlivých vzoriek ich logom spoločnosti. Súčasťou by bol aj grafický návrh - kladačský plán, podľa ktorého by jednotlivé vzorky zámkových dlažieb boli umiestnené..

### **Rozpočet - výstavná plocha**

Vybudovanie výstavnej plochy by bolo zadané súkromnej spoločnosti XY. Spoločnosť XY by zabezpečila rozobratie starej zámkovej dlažby vrátane obrubníkov o rozlohe 34 m<sup>2</sup> za cenu **121, 90 € bez DPH**. Súčasťou rozpočtu sú ďalej vodorovné konštrukcie - podklad pre dlažbu vodorovne hr. 30 mm, štrk 4 - 8 mm. Cena za vykonanie tejto práce by spoločnosť stála **139, 91 € bez DPH**. Ďalšou súčasťou rozpočtu je podklad z hrubého drveného kameňa vo veľ. 32 - 63 mm. Cena za vybudovanie podkladu je **335, 24 € bez DPH**. Poslednou

položkou v rozpočte je kladenie zámkovej dlažby hr. 4 - 8 cm. Položenie zámkovej dlažby by spoločnosť stálo **243, 10 € bez DPH**. Celková cena za výstavbu reklamnej plochy by spoločnosť stála **840, 15 € bez DPH**.

### **Rozpočet - parkovisko**

Súčasťou výstavby vzoriek zámkovej dlažby by bolo tiež už spomínané parkovisko pre zákazníkov. Súčasťou rozpočtu pre výstavbu parkoviska je podklad pod dlažbu v hr. 30 mm, štrk 4 - 8 mm, ktorý by stál **139, 91 € bez DPH**. Ďalšou súčasťou rozpočtu je podklad z hrubého drveného kameniva v hr. 32 - 63 mm a kladenie zámkovej dlažby v hr. 4 cm- 8 cm. Cena za vykonanie týchto dvoch prác by spoločnosť stálo **578, 34 € bez DPH**. Súčasťou rozpočtu sú tiež zemné práce - odkopávka a prekopávka v horninách v celkovej ploche 13, 60 m<sup>3</sup>, cena za prácu **124, 44 € bez DPH** a zároveň vodorovné premiestnenie výkopu z horniny 1-4 mm cena za vykonanie práce **47, 30 € bez DPH**. Celková cena za výstavbu parkovacích miest by spoločnosť stála **889, 99 € bez DPH**.

V prípade ak by sa spoločnosť rozhodla pre vybudovanie reklamnej plochy vo forme umiestnenia vzoriek reklamných dlažieb a obrubníkov a súčasne o vybudovanie nového parkoviska pre zákazníkov by spoločnosť stála **1730,14 € bez DPH**.

## 16 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza sa zameriava na vyčíslenie celkových nákladov všetkých navrhovaných opatrení projektu.

V rámci zlepšenia konkurencieschopnosti firmy PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. boli navrhnuté vyššie uvedené možnosti zlepšenia. Každá z jednotlivých možností by spoločnosť samozrejme stála určité finančné prostriedky. Firma nemusí využiť všetky navrhnuté možnosti, ale môže si vybrať len niektoré z nich a to tie, ktoré bude považovať za výhodné a zároveň budú pre firmu prospešné.

Tabuľka č. 4 nám zobrazuje vyčíslenie celkových nákladov súvisiacich so školením obchodného zástupcu. Vzhľadom na výsledok z dotazníkového šetrenia, kde respondenti uviedli slabú spokojnosť s odbornosťou a prácou obchodného zástupcu, boli vybrané kurzy zamerané na obchodné rokovania a psychológiu obchodnej komunikácie. Pri absolvovaní oboch kurzov aj s nákladmi na dopravu, by náklady spoločnosti na školenie obchodného zástupcu stáli 560 €. Pre zlepšenie práce obchodného zástupcu by bolo vhodné navštíviť školenia, ktoré realizujú dodávatelia. Tieto školenia sú poskytované bezplatne. Z toho dôvodu nie sú zahrnuté v nákladovej analýze.

<b>Kurz</b>	<b>Počet ks</b>	<b>Cena €/ks v € bez DPH</b>	<b>Cena v € bez DPH</b>
Obchodné rokovanie a vyjednávanie	1	245 €	245 €
Psychológia obchodnej komunikácie a predaja	1	275 €	275 €
Náklady na dopravu	2	20 €	40 €
<b>Náklady spolu bez DPH</b>			<b>560 €</b>

Tabuľka 4 Náklady na školenie obchodného zástupcu (vlastné spracovanie, 2017)

Náklady, ktoré sa týkajú projektových opatrení sú vyčíslené v tabuľke číslo 5.

Forma propagácie	Predpokladané náklady
Internetové stránky	470 €
Reklama vo vonkajších priestoroch	1336 €
- reklamná tabula ihrisko	1013 €
- reklamná tabula hlavná komunikácia	323 €
Reklama v novinách	1039, 50 €
Reklama v rádiu	168 €
Výstavná plocha	1730, 14 €
- vzorky dlažieb	840,15 €
- parkovisko	889, 99 €
<b>Celková suma</b>	<b>4743,64 €</b>

Tabuľka 5 Náklady na projekt v € bez DPH (vlastné spracovanie, 2017)

V tabuľke č. 6 sú uvedené výdaje, ktoré by boli potrebné na vynaloženie rôznych foriem propagácie v jednotlivých mesiacoch v roku 2017.

	apríl	máj	jún	júl	august	september
<b>Internetové stránky</b>	470	20	20	20	20	20
<b>Reklama vo vonkajších priestoroch</b>						
- reklamná tabula ihrisko	1138	125	125	125	125	125
- reklamná tabula komunikácia	323	67	67	67	67	67
<b>Reklama v novinách</b>	594	594	594	594	594	594
<b>Reklama v rádiu</b>	504	504	504	504	504	504
<b>Výstavná plocha</b>						
- vzorky dlažieb	840,15					

- parkovisko	889,99					
--------------	--------	--	--	--	--	--

*Tabuľka 6 Výdaje na propagáciu v jednotlivých mesiacoch (vlastné spracovanie, 2017)*

Tabuľka č. 6 nám poskytuje prehľad nákladov, ktoré by spoločnosť musela vynaložiť pri zavedení vybraných foriem propagácie v jednotlivých mesiacoch. Náklady sú rozpočítané na mesiace apríl až september, vzhľadom na realizované tržby v týchto mesiacoch.

Z tabuľky vidíme, že náklady u niektorých foriem propagácie sú pomerne vysoké. Najväčšie mesačné náklady tvorí reklama v novinách a reklama v rádiu. To vidíme v jednotlivých mesiacoch apríl - september, kde sa mesačné náklady na reklamu v novinách pohybujú na úrovni 594 € a mesačné náklady za reklamu v rádiu na úrovni 504 €. Najväčšou prvotnou investíciou pre spoločnosť by bolo zhotovenie reklamnej tabule na futbalové ihrisko, kde prvotné náklady sa pohybujú vo výške 1138 € bez DPH, mesačný prenájom priestoru sa pohybuje vo výške 125 €. Ďalšími formami propagácie sú reklamy v multimediálnych prostriedkoch, konkrétne reklamy v novinách a rádiu. Z tabuľky vidíme, že mesačné náklady na tieto formy propagácie sú približne v rovnakých cenových reláciách - u reklamy v novinách mesačné náklady sú vo výške 594 € bez DPH a mesačné náklady v rádiu vo výške 504 € bez DPH. Pomerne nízkou prvotnou investíciou pre spoločnosť by bolo založenie internetovej stránky spoločnosti, kde prvotné náklady sa pohybujú vo výške 470 €. Mesačné náklady za údržbu webovej stránky by spoločnosť stáli 20 €. Ďalšou pomerne nízkou investíciou by bolo vytvorenie reklamnej tabule na hlavnej komunikácii medzi mestami Holíč - Senica. Prvotná investícia sa pohybuje vo výške 323 €, mesačné náklady na prenájom reklamnej plochy sú vo výške 67 €. Vybudovanie výstavnej plochy dlažieb a obrubníkov, parkoviska pre zákazníkov by spoločnosť stála 1730, 14 €. Jedná sa o pomerne vysokú prvotnú investíciu, avšak vzhľadom na fakt, že sa jedná len o jednorazovú investíciu bez dodatočných nákladov a očakávanom oslovení zákazníkov ku kúpe tovaru sa jedná o veľmi výhodnú formu reklamy.

### 16.1 Návratnosť investícií

Ak je predpokladaný čistý zisk za rok 2017 vo výške 98 000 € a zároveň náklady zistené v nákladovej analýze vo výške 4743 €, potom návratnosť investícií bude nasledovná:

Návratnosť investícií = (čistý zisk- počiatočná investícia) / počiatočná investícia x 100

Návratnosť investícií = ( 98 000 – 4743 ) / 4743 x 100



= 19%

Očekávaná návratnost investic je vo výške **19 %**.

## 17 ČASOVÁ ANALÝZA

Pred samotnou realizáciou projektu je dôležité projekt správne zorganizovať a naplánovať. Všetky činnosti projektu by mali na seba vzájomne nadväzovať a zároveň by činnosti mali byť realizované v čo najkratšom časovom období, pretože rýchlejšie uvedenie projektu do praxe môže nie len dodatočne osloviť nových zákazníkov, ale tiež prilákať zákazníkov nových a tým navýšiť zisk spoločnosti.

### 17.1 Riešenie pomocou metódy CPM

Pre časovú analýzu bol vybraný plán vybudovania výstavnej plochy vonkajších dlažieb a obrubníkov. Pre naplánovanie jednotlivých činností v rámci projektu bude použitá metóda CPM (Critical Path Method) realizovaná prostredníctvom programu WinQSB. Metóda CPM nám umožní stanoviť dĺžku trvania projektu. Dĺžku trvania projektu metóda CPM stanoví na základe dĺžky kritickej cesty a zistí nám časové rezervy u jednotlivých činností.

V tabuľke č. 7 sú uvedené jednotlivé činnosti, odhadovaná doba ich trvania a ich návaznosť.

Činnosť	Popis činnosti	Doba trvania	Predchádzajúca činnosť
A	Kolaudácia	5	-
B	Povolenie k stavbe	14	A
C	Výber realizačnej firmy na základe cenových ponúk	5	B
D	Začatie stavby	2	B
E	Odkopávka a prekopávka	2	C,D
F	Premiestnenie výkopu	1	E
G	Umiestnenie podkladu pod dlažbu	1	E
H	Objednanie vzoriek zámkových dlažieb a obrubníkov pre potreby výstavnej plochy	1	D

<b>I</b>	Dodanie dlažieb a obrubníkov	6	H
<b>J</b>	Kladenie zámkovej dlažby a obrubníkov	3	I
<b>K</b>	Ukončenie stavby	2	J

Tabuľka 7 Dĺžka trvania jednotlivých činností projektu (vlastné spracovanie, 2017)

V tabuľke sú uvedené jednotlivé činnosti, ktoré vytvárajú kritickú cestu, zároveň sú zobrazené aj tie činnosti, ktoré na kritickej ceste neležia. Kritická cesta zobrazuje najdlhšiu možnú cestu medzi vstupom a výstupom projektu. Vyjadruje aktivity, ktoré nedisponujú žiadnou časovou rezervou a preto spoločnosť by mala dohliadať na dodržovanie jednotlivých termínov projektu. Predĺženie doby trvania činností, by predĺžilo dobu trvania celého projektu.

Dobu, ktorá je potrebná na realizáciu projektu (výstavba výstavnej plochy) systém WinQSB vypočítal na 33 dní. Najkratšia možná doba na realizáciu celého projektu je daná dĺžkou kritickej cesty v celom projekte. Existuje len jedna kritická cesta:

**A → B → D → H → I → J → K**

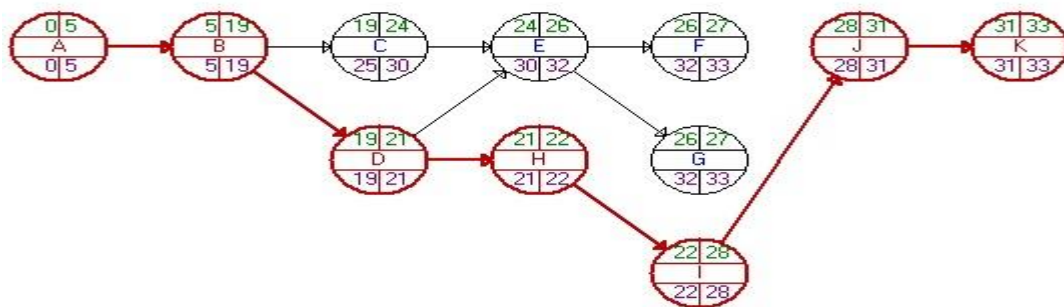
Činnosti, ktoré ležia na kritickej ceste majú časovú rezervu 0. Celková časová rezerva u činností, ktoré neležia na kritickej ceste je u činností C, E, F, G 6 dní.

Celková rezerva vyjadruje veľkosť časového intervalu o ktorý môžeme oneskoriť ukončenie realizácie činnosti (tzv. je možné posunúť začiatok činnosti, alebo predĺžiť dobu trvania činnosti), bez toho by sa zmenila dĺžka trvania celého projektu. Ak však príde k oneskoreniu niektorej z kritických činností, príde k oneskoreniu celej výstavby výstavnej plochy.

03-16-2017 17:04:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	14	5	19	5	19	0
3	C	no	5	19	24	25	30	6
4	D	Yes	2	19	21	19	21	0
5	E	no	2	24	26	30	32	6
6	F	no	1	26	27	32	33	6
7	G	no	1	26	27	32	33	6
8	H	Yes	1	21	22	21	22	0
9	I	Yes	6	22	28	22	28	0
10	J	Yes	3	28	31	28	31	0
11	K	Yes	2	31	33	31	33	0
	Project	Completion	Time	=	33	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obrázok 30 Celkový čas projektu vypočítaný pomocou WinQSB (vlastné spracovanie, 2017)

Nasledujúci graf znázorňuje vypočítanú kritické cesty projektu.



Obrázok 31 Výpočet kritickej cesty projektu pomocou WinQSB (vlastné spracovanie, 2017)

## 18 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziková analýza je dôležitou súčasťou projektu. Pomocou rizikovej analýzy možno definovať a analyzovať možné rizika spojené s realizáciou jednotlivých projektových návrhov. Pri všetkých projektoch je potrebné počítat' so všetkými možnými rizikami, či už sa jedná o rizika ovplyvniteľné alebo tie, ktoré podnik nemôže ovplyvniť. Na základe stanovania rizík možno stanoviť možnosti ich eliminácie.

Pre hodnotenie rizík bude využitá pravdepodobnosť ich uskutočnenia a stupňa dopadu na podnik v prípade ich vzniku. Veľkosť rizika je v každej situácii odlišná, má iný dopad.

Nasledujúca tabuľka obsahuje riziká, ktoré môžu pri realizácii nastať, pravdepodobnosti vzniku rizika a ich dopad.

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku	Dopad na podnik
Nedodržanie termínu	35 %	3
Nedostatok finančných prostriedkov	5 %	6
Nekvalitné spracovanie	4 %	2
Vstup novej konkurencie na trh	8 %	7
Nedosiahnutie stanovených cieľov	40 %	8
Zhoršenie makroekonomickej situácie	5 %	5
Nezáujem potenciálnych zákazníkov o zmeny	65 %	9

Tabuľka 8 Riziká projektu (vlastné spracovanie, 2017)

- **Nedodržanie termínu** - pravdepodobnosť vzniku tohto rizika je odhadované na úrovni 35 %. Nedodržanie termínu môže vzniknúť oneskorením prác zadaných externej spoločnosti alebo vonkajšími, neovplyvniteľnými udalosťami (nepriaznivé počasie, dlhé čakacie doby na vybavenie povolenia, atď). Aj keď je riziko pre podnik vyššie, v konečnom dôsledku by to podnik veľmi neohrozilo.
- **Nedostatok finančných prostriedkov** - pravdepodobnosť vzniku je odhadované na úrovni 5 %. Spoločnosť disponuje dostatkom finančných zdrojov potrebných pre navrhované formy propagácie. V prípade, že by sa toto riziko uskutočnilo dopad na podnik by bol výrazný.

- **Nekvalitné spracovanie** - pravdepodobnosť vzniku tohto rizika je odhadované na úrovni 4 %. Nekvalitné spracovanie sa môže očakávať pri zadaní prác, grafických návrhov externej spoločnosti. Spoločnosť však pri výberovom konaní vyberá osvedčených dodávateľov, dodávateľov s ktorými spoločnosť už v minulosti pracovala. Dopad na podnik je pomerne nízky.
- **Vstup novej konkurencie** – v regióne, kde spoločnosť pôsobí je pomerne značná konkurencia. Nakoľko sa jedná o región atraktívny pre výstavby bytových domov, rodinných domov alebo firemných priestorov spoločnosť očakáva vstupy nových konkurentov na trh, či už sa jedná o maloobchodníkov zameriavaných sa na predaj len určitého druhu tovaru až po veľké siete predajní.
- **Nedosiahnutie stanovených cieľov** - v tomto prípade, by spoločnosť stratila investované finančné prostriedky.
- **Zhoršenie makroekonomickej situácie na trhu** - jedná sa o riziko, ktoré spoločnosť nemôže ovplyvniť. Negatívnym dopadom pre podnik by mohli byť v dôsledku zhoršenia makroekonomickej situácie na trhy zvyšujúce sa úspory zákazníkov. Zákazníci by viacej šporili, a neinvestovali do stavieb domov, nákupu materiálu.
- **Nezáujem potenciálnych zákazníkov o reklamu** - pravdepodobnosť vzniku tohto rizika je odhadované na úrovni 65 %. Dopad na spoločnosť by bol v tomto prípade veľmi vysoký. Trh v ktorom spoločnosť pôsobí je plný konkurencie. Zákazníci môžu byť presýtený neustálymi reklamami a daná reklama ich nemusí osloviť. Boli však zvolené nenásilné formy propagácie, ktoré by mohli osloviť široké spektrum zákazníkov.

## 19 ZHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Z výsledkov získaných v analytickej časti sa projektová časť zameriava na zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti pomocou jednotlivých propagačných metód. Pre tento účel sú navrhnuté metódy, ktoré by spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. mali prilákať nových zákazníkov a udržať sa v povedomí zákazníkov.

Prvou navrhovanou propagačnou metódou je zmena internetovej stránky. V súčasnosti informácie zverejňované na internetovej stránke spoločnosti nie sú dostatočné z hľadiska aktualizácií, poskytovaní informácií o práve prebiehajúcich akciách. Bola navrhnutá možnosť vytvorenia novej stránky spoločnosti a jej neustálej údržby, ktorá by bola zabezpečovaná externou spoločnosťou.

Ďalšou navrhovanou propagačnou metódou je vonkajšia reklama. Pomocou vhodne umiestnených a správneho zvolenia obsahu reklamných tabúl (napr. akcie na určitý druh tovaru, ponuka 3-D vizualizácie kúpeľní, atď), by reklama mohla prilákať do predajne nie len úplne nových zákazníkov, ale aj zákazníkov, ktorí u spoločnosti už realizovali svoje nákupy v minulosti a ponuka zobrazená na reklamnej tabuli by ich mohla osloviť.

Spoločnosť sa tiež môže prezentovať reklamou umiestnenou v novinách alebo vysielanou v rádiu. Tento druh prezentácie spoločnosti je v súčasnosti veľmi populárny. Dôležitým faktorom úspešnosti reklamy v rádiu je vybrať vhodný vysielací čas.

Poslednou formou propagácie, ktorá bola vybraná je vybudovanie výstavnej plochy a parkoviska pre zákazníkov. Zákazníci pri výbere určitých druhov tovaru, hlavne dlažieb a obkladov nemajú záujem o výber len z katalógov. Dôležité pri výbere je možnosť vidieť vzorky. Výstavná plocha by ponúkala zákazníkov možnosť vidieť najpredávanejšie druhy zámkových dlažieb, ich kvalitu, povrchovú úpravu a farebné prevedenia.

U projektu bola vytvorená nákladová, časová a riziková analýza. Nákladová analýza nám poskytla pohľad na náklady, ktoré by firma musela vynaložiť u jednotlivých foriem propagácie. Boli vybrané nenákladné formy propagácie. Súčasťou nákladovej analýzy je aj výpočet očakávanej návratnosti investícií. Návratnosť investícií u navrhovaných foriem propagácie je 19 %. Časová analýza projektu bola vytvorená pomocou metódy CPM (Critical Path Method) v systéme WinQSB, Dĺžka projektu vypočítaná pomocou metódy CPM je 33 dní. Časová rezerva u činností, ktoré neležia na kritickej ceste je 6 dní.

## ZÁVER

Témou diplomovej práce bol projekt stanovenia konkurenčnej stratégie firmy PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. Diplomová práca pozostáva z troch častí, a to časti teoretickej, praktickej a projektovej.

Teoretická časť diplomovej práci bola zameraná na definovanie pojmov súvisiacich s konkurenciou. Ďalej boli popísané jednotlivé marketingové analýzy SWOT analýza, BCG matica, PEST analýza a Portrov model piatich konkurenčných síl.

Základom pre praktickú časť diplomovej práce bolo popísať históriu spoločnosti, činnosti spoločnosti. Spoločnosť PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. bola založená v roku 1994. Predmetom činnosti spoločnosti bol predaj flexotlačivého materiálu. V roku 2008 bol založený Odštepny závod Stavebniny. Zameranie praktickej časti diplomovej práce bolo na Odštepny závod Stavebniny. V súvislosti s analýzou konkurencieschopnosti bola vytvorená krátka finančná analýza spoločnosti pozostávajúca z výpočtov zisku, nákladov, rentability a likvidity spoločnosti. Nasledoval popis najväčších dodávateľov spoločnosti za rok 2016. Súčasťou praktickej časti diplomovej práce bol popis najväčších konkurentov v rámci regiónu. SWOT analýza, PEST analýza, BCG matica a Portrov model spoločnosti boli použité ako marketingové nástroje pre posúdenie konkurencieschopnosti spoločnosti. Zdrojom informácií pre marketingové analýzy bola konzultácia s konateľom spoločnosti. Poslednou časťou praktickou časťou bolo dotazníkové šetrenie. Dotazníkové šetrenie prebiehalo v januári 2017. Dotazník bol odovzdaný 80 zákazníkom spoločnosti, z toho sa vrátilo 51 dotazníkov. Návratnosť dotazníkov bola 64 %. Na základe stanovených cieľov boli interpretované dve hypotézy. Hypotéza č.1 predpokladala, že zákazník bude najviac citlivý na cenu. Táto hypotéza bola potvrdená. Druhá hypotéza tvrdila, že viac ako 50 % respondentov nakupuje stavebný materiál tiež u konkurencie. Aj táto hypotéza bola následne potvrdená. Výsledky dotazníkového šetrenia boli základom pre projektovú časť.

Projektová časť diplomovej práce sa skladala z návrhov opatrení, ktoré by spoločnosti mali pomôcť pri zvyšovaní konkurencieschopnosti. Medzi navrhované formy propagácie spoločnosti boli zvolené reklamy v rádiu, v regionálnych novinách, vytvorenie a umiestnenie reklamných tabúl, vybudovanie parkoviska a výstavnej plochy zámkových dlažieb a obrubníkov. V návaznosti na výsledok z dotazníkového šetrenia ohľadne práce obchodného zástupcu boli vybrané a popísané školenia, ktorých by sa mohol zúčastniť. U všetkých formách propagácie bola následne vytvorená nákladová, časová a riziková analýza.



Verím, že vďaka stanoveniu nákladov a rizík jednotlivých foriem propagácie bude pre spoločnosť jednoduchšie sa rozhodnúť, ktoré formy propagácie z hľadiska nákladov a účinnosti budú pre spoločnosť prínosom.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

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

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

FOX, Vanessa, 2010. Marketing in the Age of Google. 1st ed. Hoboken: N. J.: John Wiley. ISBN 978-047-0537-190.

GRANT, Robert. The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In: FAULKNER, David, 2002. Strategy: Critical Perspectives on Business and Management. 1st ed. London: Routledge. ISBN 0-415-25151-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KINCL, Jan, 2004. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.

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

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

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

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

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

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

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

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

ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. Marketing ve zdravotnictví. Vyd. 2. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských oborů. ISBN 978-80-7013-503-7.

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

EDUCATION, s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017 – 03- 02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.sk/>

GUNNEX SK, s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2017- 02- 15]. Dostupné z: <http://www.gunnex.sk/>

INGEMA, s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2017- 02- 15]. Dostupné z: <https://www.ingema.sk/>

KADÁR, Gabriel a KADÁROVÁ, Jaroslava [online]. 2010 [cit. 2017- 01- 28]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/>

KEMA Stavebné materiály, s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017- 02- 15]. Dostupné z: <http://www.kema-on.net/sk/>

Leier Baustoffe SK s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017- 02- 15]. Dostupné z: <http://www.leier.sk/>

MW Trade s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://mwtrade.sk/>

PANFLEX- SLOVENSKO s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://www.panflex.sk/>

Podnikateľská aliancia Slovenska [online]. 2012 [cit. 2017- 01- 28 ]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/>

Scorpio s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://www.scorpio.com.pl>

Stavebniny Skalica s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://stavebninysi.bigmat.sk/>

Stavmat s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://www.stavmat.sk/>

Tesa s.r.o. [online]. 2001 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://www.tesa.sk/>

Tondach Slovensko, s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017- 02- 15]. Dostupné z: <http://www.tondach.sk/>:

3M s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2017- 02- 08]. Dostupné z: <http://solutions.3m.com>

### **Zákony**

SLOVENSKÁ REPUBLIKA, Zákon č. 595/ 2003 Z. z. o dani z príjmov. In: *Portál finančnej správy* [online]. [cit. 2017 – 01- 16]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/titulna-stranka>

### **Ostatné zdroje**

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

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

WEF	Svetové ekonomické fórum
PAS	Podnikateľská aliancia Slovenska
EU	Európska únia
CPM	Critical Path Metod
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
BCG	The Boston Consulting Group
PEST	Political, Economic, Social, and Technological

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1 Marketingové vnímanie tvorby dopytu.....</i>	14
<i>Obrázok 2 Dimenzia konkurencieschopnosti (Kadár, Kadárová, 2010).....</i>	17
<i>Obrázok 3 Faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku (Kadár, Kadárová, 2010) .....</i>	18
<i>Obrázok 4 Model piatich konkurenčných síl (vlastné spracovanie).....</i>	25
<i>Obrázok 5 SWOT analýza (vlastné spracovanie) .....</i>	26
<i>Obrázok 6 Matica BCG ( Trebuňa, Magul'áková, Král, s. 82).....</i>	27
<i>Obrázok 7 Pozícia Slovenskej republiky v jednotlivých rokoch (Alianciapas, 2017) .....</i>	33
<i>Obrázok 8 Sídlo spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (interný materiál spoločnosti) .....</i>	38
<i>Obrázok 9 Logo firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. ....</i>	39
<i>Obrázok 10 Platňa Cyrel NEOS (interný materiál spoločnosti) .....</i>	39
<i>Obrázok 11 Lepiace pásky SCAPA® EXAFIT® (interný materiál spoločnosti).....</i>	41
<i>Obrázok 12 Organizačná štruktúra firmy PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. ....</i>	43
<i>Obrázok 13 Tržby spoločnosti PANFLEX – SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017) .....</i>	44
<i>Obrázok 14 Náklady spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017) .....</i>	44
<i>Obrázok 15 Najväčší dodávatelia spoločnosti za rok 2016 (vlastné spracovanie, 2017).....</i>	46
<i>Obrázok 16 Logo spoločnosti Kema Stavebné materiály, s.r.o. ....</i>	46
<i>Obrázok 17 Logo spoločnosti Tondach Slovensko, s.r.o. ....</i>	47
<i>Obrázok 18 Logo spoločnosti Leier Baustoffe SK, s.r.o. ....</i>	47
<i>Obrázok 19 Logo spoločnosti Ingema SK, s.r.o. ....</i>	48
<i>Obrázok 20 Logo spoločnosti GUNNEX SK, s.r.o. ....</i>	48
<i>Obrázok 21 Logo firmy Stavebniny Skalica, s.r.o.....</i>	49
<i>Obrázok 22 Logo firmy MW Trade, spol s. r. o. ....</i>	49
<i>Obrázok 23 Logo firmy PRO-DOMA .....</i>	50
<i>Obrázok 24 Realizácia celoročných nákupov u spoločnosti PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017) .....</i>	62
<i>Obrázok 25 Preferencie spôsobu objednávania tovaru spotrebiteľa (vlastné spracovanie, 2017) .....</i>	63

Obrázok 26 Konkurencia, u ktorej zákazník tiež realizuje svoje nákupy (vlastné spracovanie, 2017).....	64
Obrázok 27 Dôvody, ktoré zákazníka vedú k nákupu u konkurencie (vlastné spracovanie, 2017) .....	64
Obrázok 28 Dôležitosť jednotlivých faktorov pri nákupe tovaru (vlastné spracovanie, 2017).....	65
Obrázok 29 Spokojnosť zákazníkov s vybranými faktormi (vlastné spracovanie, 2017).....	66
Obrázok 30 Celkový čas projektu vypočítaný pomocou WinQSB (vlastné spracovanie, 2017) .....	84
Obrázok 31 Výpočet kritickej cesty projektu pomocou WinQSB (vlastné spracovanie, 2017).....	84

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1 Celková zadlženosť spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	45
<i>Tabuľka 2 Výpočet likvidity spoločnosti PANFLEX - SLOVENSKO, s.r.o. (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	45
<i>Tabuľka 3 Rozpočet na výrobu reklamnej tabule</i> .....	74
<i>Tabuľka 4 Náklady na školenie obchodného zástupcu (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	78
<i>Tabuľka 5 Náklady na projekt v € bez DPH (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	79
<i>Tabuľka 6 Výdaje na propagáciu v jednotlivých mesiacoch (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	80
<i>Tabuľka 7 Dĺžka trvania jednotlivých činností projektu (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	83
<i>Tabuľka 8 Riziká projektu (vlastné spracovanie, 2017)</i> .....	85

## ZOZNAM PRÍLOH

PI     Dotazník

PII    Příklad návrhu reklamnej tabule



## Príloha P I: Dotazník

Vážený zákazník,

prosíme Vás o vyplnenie dotazníku, ktorý nám poslúži k zlepšeniu našich služieb.

Ďakujeme za Vašu ochotu a čas.

### 1. Nákupy v našej spoločnosti realizujete ako

fyzická osoba    živnostník    firma

### 2. Akú časť nákupov stavebného materiálu realizujete u našej spoločnosti

0- 20 %    21- 40 %    41- 60 %    61- 80 %  
 81- 100 %

### 3. Aký spôsob objednávania preferujete?

osobný predaj  
 email, mobil, fax  
 prostredníctvom obchodného zástupcu

### 4. Akú formu odberu tovaru preferujete?

osobný odber    dovoz tovaru na miesto určenia

### 5. Prosím, vyberte dodávateľov u ktorých tiež realizujete svoje nákupy

Nakupujem len u PANFLEX- SLOVENSKO, s.r.o.  
 Stavebniny PRO-DOMA  
 Stavebniny Skalica, s.r.o.  
 Stavan Stavebniny, s.r.o.  
 iné

### 6. Čo Vás motivuje k nákupu stavebného materiálu inde ako u našej spoločnosti?

cena ( nižšie ceny, bonusy, väčšie zľavy, akcie)  
 produkt ( kvalitnejší výrobok, lepšia kvalita)

- distribúcia ( rýchlejšia dostupnosť tovaru a jeho vývoz)
- ľudia ( príjemnejší a ochotnejší personál, odbornosť predajcov)

**7. Chýbajú u nás produkty, ktoré pravidelne nakupujete u iných predajcov?**

- Áno     Nie

**8. Vyjadrite prosím, do akej miery sú pre Vás dôležité nižšie uvedené faktory**

	Veľmi dôležité	Dôležité	Menej dôležité	Nedôležité
Cena ponúkaného tovaru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodanie tovaru na miesto určenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodanie tovaru načas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť výmeny tovaru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tovar skladom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzorky, výstavná miestnosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobný prístup, odborné poradenstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovanie o novinkách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Vyjadrite prosím Vašu spokojnosť s nižšie uvedenými faktormi**

(1- veľmi spokojný, 5- absolútne nespokojný)

	1	2	3	4	5	Neviem / Nevyužívam
Cena nakupovaného tovaru						
Distribúcia tovaru na miesto určenia						
Dodanie tovaru načas						
Informovanosť zákazníka						

Široký výber tovaru						
Kvalita ponúkaného tovaru						
Dostupnosť tovaru / tovar na sklade						
Ochota, osobný prístup						
Odbornosť obchodného zástupcu						

Príloha P II: príklad Návrhu reklamnej tabule

# VIRTUÁLNA KÚPEĽŇA

# KÚPEĽŇOVÉ ŠTÚDIO

# GRAFICKÉ NÁVRHY



**PANFLEX**  
SLOVENSKO

Sami si vytvorte kúpeľňu snov



## STAVEBNINÝ VRÁDIŠTE

+421 911 823 589

[www.stavebninypa.sk](http://www.stavebninypa.sk)