

Analýza konkurenčního prostředí firmy Energotex SK, s.r.o.

Matúš Málík

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matuš MÁLIK**
Osobní číslo: **M10183**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Energotex SK, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši odborné literatury ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Energotex SK, s.r.o.
- Provedte analýzu konkurenčního prostředí vybraných regionálních a zahraničních konkurentů společnosti.
- Porovnejte a zhodnoťte dosažené výsledky analýzy.
- Navrhněte možné řešení pro zlepšení postavení společnosti do budoucna.

Závěr

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

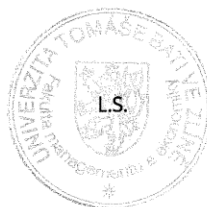
Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
ČIHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 13.05.2014



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

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

ABSTRAKT

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovať analýzu konkurenčného prostredia spoločnosti Energotex SK s.r.o. Teoretická časť je zameraná na štúdium konkurencie z rôznych hľadísk a teórií. Podrobnejšie sa zameriava na SWOT analýzu a v ďalšej časti je potom vysvetlenie Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

Praktická časť predstavuje firmu Energotex SK s.r.o. a jej konkurenciu na domácom a zahraničnom trhu. Identifikuje hlavných konkurentov spoločnosti, zameriava sa na vypracovanie SWOT analýzy. Prakticky spracováva Porterov model piatich konkurenčných síl a porovnáva konkurenciu z rôznych hľadísk. V poslednej časti práce sú uvedené výsledky analýzy a z nich vyplývajúce odporúčenia pre spoločnosť.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, Porterov model piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, konkurenčné prostredie.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to process analysis of the competitive environment of the Energotex SK Company. The theoretical part is focused on the competition study from different perspectives and theories. It focuses in more detail on SWOT analysis and next part describes the Porter's five competitive forces.

The practical part presents the Energotex SK Ltd. and its competitors in the home and foreign trade. It also identified the main competitors for the company, focuses on developing the SWOT analysis. It practically processes the Porter's analysis of five competitive forces model and competition comparison of competitors according to different criteria. The last section presents the analysis results and consequential recommendations for the company.

Keywords: competition, competitiveness, Porter's five forces model, the SWOT analysis, competitive environment.

Týmto by som chcel poďakovať všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomáhali pri písaní mojej práce. Predovšetkým chcem poďakovať svojmu vedúcemu a zároveň môjmu konzultantovi práce pánovi Ing. Karolovi Slintákovi, Ph.D. za odborné poskytnutie informácií, pripomienok, ale hlavne za čas, ktorý mi venoval. Ďalej taktiež ďakujem vedeniu firmy Energotex SK s.r.o. za umožnenie praxe a za poskytnutie cenných informácií a materiálov potrebných k vzniku tejto práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ANALÝZA KONKURENCIE.....	13
1.1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ	13
1.2 ANALÝZA KONKURENCIE.....	14
1.3 ODVETVOVÉ POJATIE KONKURENCIE	14
1.3.1 Čistá konkurencia.....	15
1.3.2 Monopolistická konkurencia.....	15
1.3.3 Oligopol.....	15
1.3.4 Čistý monopol	15
1.4 TRŽNÉ POJATIE KONKURENCIE.....	16
1.5 KONKURENČNÁ VÝHODA	16
1.6 KONKURENČNÁ STRATÉGIA.....	16
1.6.1 Celkové prvenstvo v nízkych nákladoch.....	17
1.6.2 Diferenciácia	17
1.6.3 Fokus	18
2 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO RIADENIA.....	19
2.1 SWOT ANALÝZA.....	19
2.1.1 Silné stránky.....	20
2.1.2 Slabé stránky	20
2.1.3 Príležitosti	21
2.1.4 Hrozby.....	21
2.1.5 Analýza S-W	23
2.1.6 Analýza O-T.....	23
2.2 PORTEROV MODEL PIATYCH KONKURENČNÝCH SÍL	24
2.2.1 Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem.....	25
2.2.2 Konkurencia medzi stávajúcimi podnikmi.....	27
2.2.3 Tlak zo strany substitútov	27
2.2.4 Vyjednávacia sila odberateľov	27
2.2.5 Vyjednávacia sila dodávateľov	28
2.3 STRATÉGIA TRŽNÉHO VODCU, VYZÝVATEĽA, NASLEDOVATEĽA A MIKROSEGMENTÁRA (TROŠKÁRA)	29
2.3.1 Stratégia tržného vodcu.....	29
2.3.2 Stratégia tržného vyzývateľa	30
2.3.3 Stratégia tržného nasledovateľa	32
2.3.4 Stratégia tržného mikrosegmentára (troškára)	32
3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 SPOLOČNOSŤ ENERGOTEX SK S.R.O.....	36

4.1	ZÁKLADNÉ INFIRMÁCIE	36
4.2	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	36
4.3	PRODUKTY SPOLOČNOSTI	37
4.4	ZDROJE ZÍSKAVANIA PAPIERA.....	39
5	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI ENERGOTEX SK S.R.O.	40
5.1	SILNÉ STRÁNKY	40
5.2	SLABÉ STRÁNKY	40
5.3	PRÍLEŽITOSTI.....	40
5.4	HROZBY	40
6	VYHODNOTENIE SWOT ANALÝZY	41
6.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK	41
6.2	ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ A HROZIEB	42
6.3	ODPORUČENIA VYPLÝVAJÚCE ZO SWOT ANALÝZY	42
7	PORTEROV MODEL PIATYCH KONKURENČNÝCH SÍL	44
7.1	KONKURENCIA MEDZI STÁVAJÚCIMI PODNIKMI	44
7.1.1	Zberné suroviny a.s.	44
	SWOT analýza spoločnosti Zberné suroviny a.s.	45
	Prehľad tržieb spoločnosti Zberné suroviny a.s.	45
7.1.2	Brantner Slovakia s.r.o.	46
	SWOT analýza spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.	46
	Prehľad tržieb spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.	46
7.1.3	A.S.A. Slovensko spol. s r.o.....	47
	SWOT analýza spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o.....	48
	Prehľad tržieb spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o.	48
7.1.4	First Recycling SP. Z.O.O.....	48
	SWOT analýza spoločnosti First Recycling SP. Z.O.O.....	49
	Prehľad tržieb spoločnosti First Recycling SP. Z.O.O.	49
7.2	OHROZENIE ZO STRANY NOVO VSTUPUJÚCICH FIRIEM.....	50
7.3	TLAK ZO STRANY SUBSTITÚTOV	50
7.4	VYJEDNÁVACIA SILA ODBERATEĽOV	51
7.5	VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV	51
8	POROVNANIE KONKURENTOV.....	52
8.1	POROVNANIE TRŽIEB	52
8.2	POROVNANIE POČTU ZAMESTNANCOV	53
8.3	POROVNANIE POČTU PRIEMYSELNÝCH A KOMERČNÝCH ZÁKAZNÍKOV.....	54
8.4	POROVNANIE POČTU ZBERNÝCH DVOROV	55
9	STRATÉGIA TRŽNÉHO VODCU, VYZÝVATEĽA, NASLEDOVATEĽA A MIKROSEGMENTÁRA (TROŠKÁRA).....	57

9.1	STRATÉGIA TRŽNÉHO LÍDRA	57
9.2	STRATÉGIA TRŽNÉHO VYZÝVATEĽA	58
9.3	STRATÉGIA TRŽNÉHO NASLEDOVATEĽA	58
9.4	STRATÉGIA TRŽNÉHO MIKROSEGMENTÁRA (TROŠKÁRA)	58
10	ODPORUČENIA PRE SPOLOČNOSŤ ENERGOTEX SK.....	60
10.1	ROZŠÍRENIE SPOLUPRÁCE S INŠTITÚCIAMI VEREJNÉHO A ŠTÁTNEHO SEKTORU	60
10.2	ZLEPŠIŤ ÚROVEŇ INTERNETOVÝCH STRÁNOK A ZAVIESŤ INTERNETOVÚ REKLAMU	60
10.3	OBNOVA VOZOVÉHO PARKU	60
10.4	VSTUP NA NOVÉ TRHY	61
	ZÁVER	62
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
	ZOZNAM OBRÁZKOV	66
	ZOZNAM TABULIEK	67
	ZOZNAM PRÍLOH.....	68

ÚVOD

V dnešnej dobe by sme v podmienkach tržnej ekonomiky len ťažko hľadali odvetvie, v ktorom by si navzájom nekonkurovali firmy. Práve konkurenčné prostredie patrí medzi najdynamickejšie prostredie, v ktorom jednotlivé podniky pôsobia. Dobrá informovanosť o vývoji trhu, potrebách zákazníkov, alebo svojej konkurencii predstavujú v dnešnej dobe tvrdých konkurenčných bojov to najdôležitejšie čo firma môže získať. Môžeme povedať že tieto informácie sa dajú vyvážiť zlatom. Preto si každá spoločnosť veľmi dobre stráži a vždy si dva krát rozmyslí, ktoré informácie o sebe a svojich výkonoch poskytne verejnosti a naopak, ktoré informácie si radšej ponechá.

V súvislosti s konkurenciou sa najčastejšie skloňuje výraz konkurenčný boj. Jedná sa o neustálu konfrontáciu firiem na trhu, kde si navzájom čelia svojimi výhodami v rámci konkurenčného prostredia, akými sú napríklad: dobre fungujúca stratégia, nízke ceny, kvalita výrobkov. Pokiaľ firma nedokáže úspešne čeliť svojej konkurencii často to končí jej zánikom.

Znie to pomerne jednoducho no analýza konkurenčného prostredia a jej zostavenie nie je vec jednoduchá. K úspešnému zostaveniu analýzy o konkurencii je potreba mať vždy dostatočné, ale hlavne kvalitné množstvo informácií. A práve tieto informácie ako som už spomínal si každý podnik veľmi dôkladne stráži.

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovať pre spoločnosť Energotex SK s.r.o. analýzu konkurenčného prostredia, ktorú za pomoci teoretických poznatkov prevediem do praktického riešenia danej problematiky. Analýza konkurencie je dôležitá z hneď niekoľkých hľadísk. Býva základom pre formulovanie stratégie podnikania, ale taktiež pre marketing, financie a mnoho ďalších oblastí.

Praktická časť naväzuje na podklady spracované v časti teoretickej. Zaoberá sa charakteristikou spoločnosti Energotex SK s.r.o., následne popisuje hlavných konkurentov podniku v oblasti odpadového hospodárstva. Práca porovnáva konkurentov podľa tržieb, počtu zamestnancov, počtu zberných dvorov a komerčných zákazníkov. Cieľom tejto časti je vytvoriť konkrétne výsledky a identifikovať výhody spoločnosti Energotex.

V záverečná časť je venovaná možným návrhom a odporúčaniam, ktoré by mohli mať prínos pre posilnenie konkurencie schopnosti firmy Energotex SK s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA KONKURENCIE

1.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Schopnosť konkurencie je jadrom úspechu alebo neúspechu podnikov. Konkurencia rozhoduje o vhodnosti tých činností podniku, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti, napríklad inováciou združeného chovania, alebo dobrej realizácie zámeru. (Porter, 1993, s. 19)

V dnešných podmienkach tržných ekonomík môžeme povedať, že silnejší víťazí. A pokiaľ chceme byť my tým silnejším a úspešným, musíme pozorovať našu konkurenciu. Konkurencia má mnoho podôb. Keď sa pozrieme na konkurenciu v širšom slova zmysle znamená to rivalitu či už medzi jednotlivcami alebo skupinami a vzniká vždy, keď sa dva a viac rivalov snažia dosiahnuť určitých cieľov, ktorých sa snažia dosiahnuť aj tí ostatní. (Porter, 1993, s. 19)

Konkurencia ako taká má dva hlavné aspekty. Prvým aspektom je konkurencia vnímaná ako chovanie sa firiem a druhým aspektom je potom konkurencia vnímaná ako samotná štruktúra trhu. V prvom prípade sa sleduje stanovovanie cien, investície firiem, výskum a vývoj firiem a iné. Naopak v druhý aspekt chápeme hlavne ako počet firiem na trhu ich tržní podiel a prekážky vstupu na tento trh. Neexistuje snáď žiadne odvetvie, kde by nedochádzalo k určitým prejavom konkurencie, či už vo forme rivality medzi firmami alebo konkurenčnými bojmi, súťažením. (Porter, 1993, s. 19)

„Konkurencieschopnosť je pozitívna vlastnosť konkurenta a jeho výsledný prejav interakcie s radou a spektrom konkurentov v konkurenčnom prostredí.“ Takto definuje problematiku konkurencieschopnosti L. Čichovský (2002, s. 13) vo svojej knihe. Môžeme to chápať ako pozitívnu interakciu konkurenta s radou ostatných konkurujúcich si firiem na poli v ktorom dané firmy pôsobia.

Konkurencieschopnosť sa však dá chápať, taktiež ako jedna z podôb podnikateľského potenciálu. Tento potenciál by sa mal vyznačovať všeobecnými a špeciálnymi charakteristikami. Za všeobecnú charakteristiku potenciálu môžeme považovať rozdiel medzi tým, čo je a tým, čo by mohlo byť. Špeciálny potenciál je taký potenciál, ktorý

externe pôsobí na firmu, či už negatívne a tým ju obmedzuje alebo pozitívne, kedy dáva spoločnosti nové príležitosti na trhu. (Mikolášik, 2005, s. 33)

1.2 Analýza konkurencie

Nato aby firma bola v danom odvetví úspešná, musí neustále sledovať kroky svojej konkurencie. Na základe pozorovania konkurencie firma získa dôležité informácie o súčasnej a potenciálnej rivalite medzi firmami, poskytujúcimi rovnaký produkt, ale aj o miere ohrozenia tými podnikmi, ktoré ponúkajú alternatívne spôsoby uspokojenia daných potrieb. Tak môže firma nájsť možné oblasti konkurenčných výhod a nevýhod súčasného počínania si na trhu a následnom zaujatí odpovedajúcej stratégie. Môže zahájiť účinnejšie marketingové kampane proti konkurencii a pripraviť si silnejšiu obranu proti jednaniu konkurencie. (Kotler, 2007, str. 568)

I. Horáková (1992, s. 53) vo svojej knihe uvádza: „*Analýza konkurencie sa odvíja od špecifikácie štruktúry daného odvetvia, ktoré je funkciou počtu výrobcov a stupňa diferenciacie produktu.*“ Pod pojmom nediferencovaný produkt môžeme chápať produkt, o ktorom zákazník nemá hlbšiu predstavu respektíve nevníma podstatné rozdiely medzi produktmi, ktoré pochádzajú od rôznych firiem aj keď sú tieto produkty rovnaké. Naopak pokiaľ zákazník vníma ponuky rôznych firiem ako rozdielne produkty, hovoríme že produkt je diferencovaný. (Horáková, 1992, str. 53)

1.3 Odvetvové pojatie konkurencie

Ako píše Kotler vo svojej knihe (2007, s. 569-570) obvykle by pre firmu nemalo byť problémové svoju konkurenciu identifikovať. Odvetvie môžeme charakterizovať ako skupinu firiem, ktoré ponúkajú produkty alebo produktovú triedu, ktorá predstavuje blízke substitúty. Môžeme to tiež chápať ako súbor všetkých predávajúcich firiem určitý produkt alebo službu. Odvetvové pojatie konkurencie nám podobne ako aj odvetvie predstavujú firmy, ktoré ponúkajú produkty ľahko nahraditeľné. Jedná sa o výrobky alebo služby, ktoré sú ľahko nahraditeľné a majú vysokú elasticitu dopytu. Primárnym cieľom firmy je porozumieť svojmu konkurenčnému modelu pokiaľ sa chce v tomto odvetví udržať a stať sa dobrým hráčom.

1.3.1 Čistá konkurencia

Čistá konkurencia patří k jedným z extrémnych prípadov, kedy sa trh vyznačuje vysokým počtom firiem ponúkajúcich nediferencované výrobky alebo služby. Cena je stanovená trhom a ani firma a ani zákazník nemajú nárok ju ovplyvniť. Cenová konkurencia v tomto prípade nie je možná, pretože by došlo k odlivu zákazníkov na stranu konkurencie. Na druhej strane taktiež zníženie cien by malo negatívny efekt, ktorý by viedol k zníženiu ziskov a postupnému vyradeniu firmy z tohto trhu. (Horáková, 1992, str. 54)

1.3.2 Monopolistická konkurencia

Toto prostredie je typické vysokým počtom menších firiem, ktoré ponúkajú diferencované výrobky alebo služby. Výrobky, ktoré ponúkajú sú ľahko zastupiteľné. Taktiež môžeme povedať, že neexistujú bariéry vstupu a ani výstupu na tento trh. Často krát sa jednotliví konkurenti zamerajú na určitú skupinu zákazníkov, ktorých potreby sú pre nich ľahšie dosiahnuteľné a uspokojiteľné, avšak za vyššiu cenu. Konkurencia cenou hrá veľký význam, naopak celková propagácia má pomerne menšie opodstatnenie. (Horáková, 1992, str. 54)

1.3.3 Oligopol

Jedná sa o konkurenciu malého počtu producentov, avšak s rozhodujúcim podielom na trhu. Zákazník obvykle vníma rozdiely medzi produktmi ako podstatné. Zdrojom týchto rozdielov môžu byť napríklad zmeny v kvalite, vlastnostiach, cene, obchodnej značke či estetickom prevedení. U oligopolu je významným nástrojom marketingu práve propagácia tohto výrobku či služby. Výrobca má v tomto prípade značný vplyv na cenu. V prípade ľahkej nahraditeľnosti výrobku môže cenová konkurencia poslúžiť ako nástroj k zvýšeniu podielu firmy na trhu. (Horáková, 1992, str. 54)

1.3.4 Čistý monopol

Tento druh konkurencie je druhým extrémnym prípadom kedy výrobok alebo službu v danom prostredí poskytuje jedna jediná firma. Táto firma určuje cenu tohto výrobku alebo služby. V prípade čistého monopolu nemá propagácia žiadny význam. Predajné cesty sú úplne v réžii firmy. Takýto monopolný podnik vytvára výrazné bariéry pre vstup nových

firiem do odvetvia. Býva často dôsledkom právnej regulácie, patentu alebo licencie. (Horáková, 1992, str. 54)

1.4 Tržné pojatíe konkurencie

Firma sa však nemusí snažiť identifikovať konkurenciu z pohľadu odvetvia, ale z pohľadu trhu. Tu sa definuje funkčná konkurencia ako firmy, ktoré sa snažia uspokojiť rovnaké potreby zákazníkov. Tržné vymedzenie konkurencie obvykle odhalí firme širšie spektrum skutočnej a potenciálnej konkurencie. Vo firme potom dochádza k lepšiemu dlhodobému plánovaniu. Zákaznícky orientovaný pohľad na trh je pre firmu dôležitý, pretože jej pomáha sa vyhnúť „konkurenčnej krátkozrakosti“, kde existencia najbližšej konkurencie zaslepuje firmu, ktorá potom nevníma ďalšiu možnú konkurenciu, ktorá môže úplne prevrátiť doterajšie fungovanie podnikania. (Kotler, 2007, str. 570)

1.5 Konkurenčná výhoda

Porteruvádza vo svojej knihe Konkurenčná výhoda (1993, s. 15) „*je jadrom výkonnosti podniku na trhoch kde existuje konkurencia.*“ teda na trhoch s výnimkou monopolných trhov. Konkurenčná výhoda vyrastá v podstate s hodnoty, ktorú je podnik ochotný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Môže mať podobu nižších cien ako majú konkurenti za rovnaké výrobky alebo služby, prípadne poskytnutie zvláštnych služieb. (Porter, 1993, str. 16)

Niektoré tieto výhody sú však len dočasné a často neudržiteľné. Firma však musí nájsť udržiteľnú výhodu oproti svojej konkurencii, teda takú, ktorá je udržiteľná po určitý čas aj navzdory konkurencii a je jedinečná, cenná a nenapodobiteľná. (Blažková, 2007, str. 82)

Existujú dva základné typy konkurenčnej výhody, ktoré môžu daný podnik mať. Jednou z nich je prvenstvo nízkych nákladoch druhou možnosťou je diferenciacia od konkurencie v ponúkaných produktoch či službách. (Porter, 1993, str. 30)

1.6 Konkurenčná stratégia

Konkurenčná stratégia skúma možnosti, ktoré firme pomôžu efektívne konkurovať a tým upevniť jej postavenie na trhu. Každá takáto stratégia musí byť chápaná v kontexte sociálne žiaduceho konkurenčného chovania, pravidiel tvorených etickými normami a verejnou politikou. Všetky firmy, ktoré sa snažia o vstup do jednotlivých odvetví, musia

mať svoju konkurenčnú stratégiu. Tú môžu jasne formulovať, alebo ju môžu pred konkurenciou skrývať. Svoje stratégie si firmy môžu rozvíjať plánovane, alebo za pomoci aktivity jednotlivých firemných oddelení. (Porter, 1994, str. 6-8)

Neexistuje najlepšia stratégia pre všetky spoločnosti. Každá firma sa musí rozhodnúť čo je pre ňu najlepšie vzhľadom k situácii v odvetví k ich cieľom, príležitostiam a zdrojom. Michael Porter navrhuje štyri základné konkurenčné stratégie, ktoré môžu firmy použiť. Jedná sa o tri víťazné stratégie a jednu stratégiu porazeného. Tri víťazné stratégie sú nasledujúce:

- Celkové prvenstvo v nízkych nákladoch
- Diferenciácia
- Fokus (Zameranie)

Každá s týchto stratégií predstavuje odlišnú cestu k istej konkurenčnej výhode. Jedná sa o spojenie hľadanej konkurenčnej výhody a rozsahu strategického cieľa, v ktorom sa má konkurenčnej výhody dosiahnuť. (Kotler, 2007, str. 578-579)

1.6.1 Celkové prvenstvo v nízkych nákladoch

Jedná sa o najjasnejšie definovanú konkurenčnú stratégiu. V tejto stratégii si firma určí, že jej cieľom bude snaha byť výrobcom s najnižšími výrobnými nákladmi. Takáto firma má široký rozsah svojej činnosti a nepôsobí len v jednom segmente, ale taktiež sa snaží zamerať na viac segmentov a dokonca v niektorých prípadoch môže zasahovať aj do iného odvetvia. Zdroje nízkych nákladov sú rôzne a záležia predovšetkým na tom, v akom odvetví sa firma pohybuje. (Porter, 1993, str. 31-33)

1.6.2 Diferenciácia

Druhá generická stratégia pri ktorej sa podnik usiluje, aby bol vo svojom odvetví jedinečný v niektorých dimenziách, čo kupujúci radi ocenia. Prostriedky k dosiahnutiu diferenciácie sú každému odvetviu vlastné. Diferenciácia sa môže zakladať na samotnom výrobku, na distribučnom systéme, na marketingovom prístupe a na širokej škále ďalších faktorov. Podnik usilujúci o diferenciáciu musí hľadať len také možnosti tejto stratégie, ktoré mu prinesú vyššiu cenovú prémii ako náklady na túto diferenciáciu. Logika tejto stratégie

vyžaduje aby si podnik vybral pre svoju diferenciaciu vlastnosti výrobkov alebo služieb, ktoré sú naozaj odlišné od konkurencie. (Porter, 1993, str. 33-34)

1.6.3 Fokus

Tretia generická stratégia sa nazýva fokus. Táto stratégia je celkom odlišná od ostatných, pretože spočíva vo výbere úzkeho rozsahu konkurencie vo vnútri daného odvetvia. Jedná sa o zameranie svojej stratégie na určitý segment alebo skupinu segmentov. Táto stratégia si zakladá na princípe vyhovenia pozorne zvolenému objektu. Stratégia vychádza z toho, že firma je schopná viesť svoju stratégiu a dosiahnuť svoje ciele lepšie než konkurenčné firmy. (Porter, 1993, str. 34-36)

2 NÁSTROJE STRATEGICKÉHO RIADENIA

Peter Drucker (1993, s. 21) vo svojej knihe tvrdí, že: „*znalosti a informácie sú dnes jediným zmysluplným zdrojom. Tradičné výrobné faktory ako práca, pôda a kapitál – nevyzmlizli, ale stali sa druhoradými. Hlavným producentom bohatstva sa stali informácie a znalosti.*“

O to viac sú dnes pre podnik dôležité informácie a znalosti o svojej konkurencii. Preto je v súčasnej dobe jedným z najvýznamnejších segmentov marketingu práve analýza konkurencie. V nasledujúcej kapitole si priblížime jedny z možných metód, ktoré sa bežne používajú pri konkurenčnej analýze.

2.1 SWOT Analýza

Analýza SWOT zaisťuje na základne strategického auditu štyri kľúčové oblasti. Sú nimi:

- S – Strengths – silné stránky
- W – Weaknesses – slabé stránky
- O – Opportunities – príležitosti
- T – Threats – hrozby

Audit ponúka nepreberné množstvo dát rôzneho významu a spoľahlivosti. Analýza SWOT tieto dáta spracováva a zdôrazňuje kľúčové položky vyplávajúce z interného a externého auditu. (Kotler, 2007, str. 97)

Prístup SWOT analýzy rozlišuje dve charakteristiky vnútornej situácie podniku (silné a slabé stránky) a dve charakteristiky vonkajšieho okolia (príležitosti a hrozby). Cieľom SWOT analýzy nie je v žiadnom prípade spracovanie zoznamu potenciálnych príležitostí a hrozieb a silných a slabých stránok, ale predovšetkým idea hlboko štruktúrovanej analýzy, ktorá by poskytovala užitočné informácie a poznatky. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 91)

Postup pri realizácii SWOT analýzy je obvykle nasledujúci:

1. Identifikácia a predpoveď hlavných zmien v okolí podniku. Zvláštnu pozornosť je vhodné venovať hybným silám pôsobiacim na zmeny v podniku a kľúčovým faktorom v oblasti úspechu.

2. S využitím záverov jednotlivých častí analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať silní a slabé stránky podniku a špecifikovať prednosti.
3. Posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a hlavných zmien v okolitom prostredí podniku na strane druhej. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 92)

Doporučená hodnota ukazovateľom sa pohybuje v rozmedzí od sedem až osem kľúčových bodov, ktoré by mali byť zoradené podľa významnosti aby tak bola analýza prehľadnejšia.

2.1.1 Silné stránky

Za silné stránky sú považované tie interné faktory, vďaka ktorým má firma silnú pozíciu na trhu. Predstavujú oblasť, v ktorej je si firma počína úspešne. Môžeme ich použiť ako podklad pre stanovenie konkurenčnej výhody. (Blažková, 2007, str. 156)

Príklady silných stránok:

- Silná značka
- Dobré povedomie medzi zákazníkmi
- Cenová výhoda vďaka know-how
- Exkluzívny prístup k zdrojom
- Aktívny prístup k výskumu a vývoju (Blažková, 2007, str. 156)

2.1.2 Slabé stránky

Slabé stránky taktiež patria k interným faktorom, no môžeme povedať, že sú presným opakom tých silných. Pokiaľ je firma v niečom slabá, úroveň niektorých faktorov je nízka indikuje to, že firma má nedostatok určitej silnej stránky a teda vzniká jej stránka slabá. Môže to viesť k bráneniu efektívnemu výkonu firmy. (Blažková, 2007, str. 156)

Príklady slabých stránok:

- Zlá poloha alebo umiestnenie sídla spoločnosti
- Nežiaduca povest' u zákazníkov
- Nedostatok skúseností

- Vysoké náklady
- Neprehľadné portfólio (Kotler a Keller, 2007, str. 93)

2.1.3 Príležitosti

Príležitosti predstavujú možnosti, s ktorých realizáciou stúpajú vyhliadky na rast či lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinnejšie splnenie cieľov. Zvýhodňujú podnik voči konkurencii. Aby ich podnik mohol lepšie využiť, musí ich najskôr identifikovať a až potom po ich využití s nimi môže kalkulovať. (Blažková, 2007, str. 156)

Príklady príležitostí:

- Nové technológie
- Nenaplnené potreby zákazníkov
- Odstránenie medzinárodných bariér
- Rozvoj nových trhov
- Akvizícia, joint ventures (Blažková, 2007, str. 156)

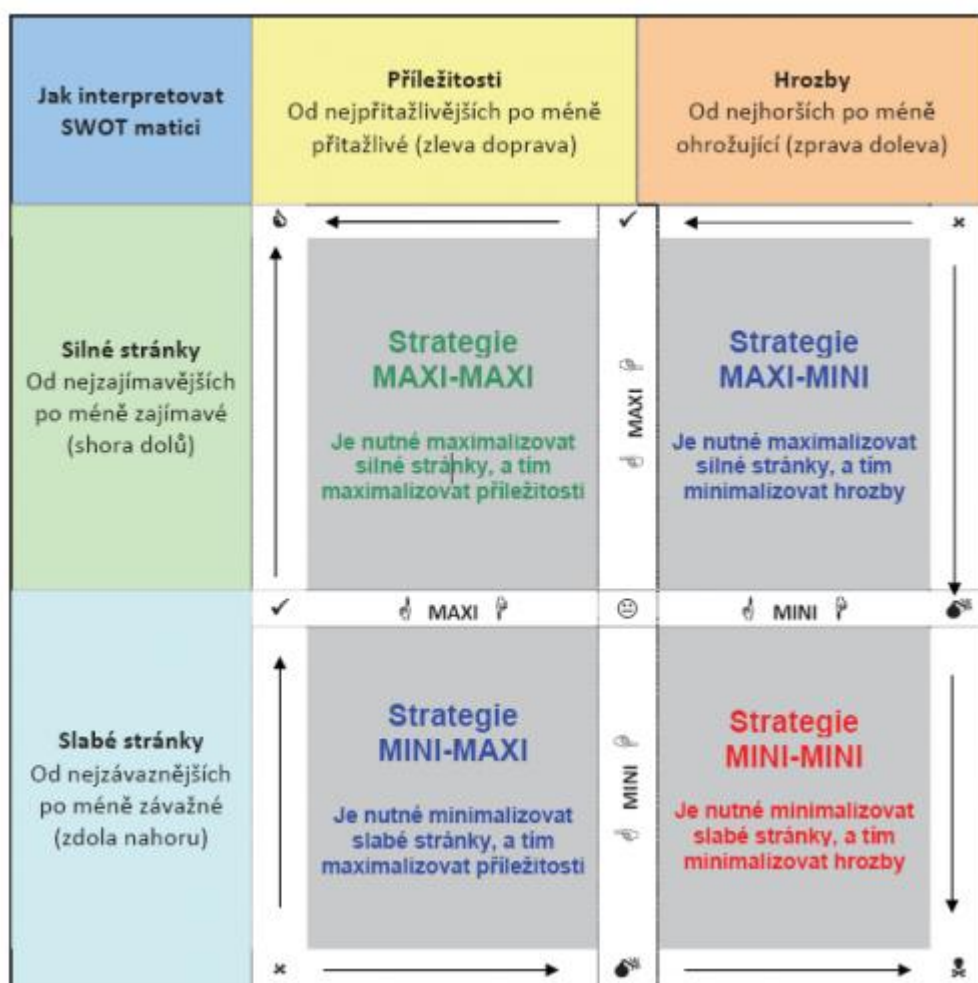
2.1.4 Hrozby

Hrozbami môžeme nazvať nepriaznivé situácie či zmeny v podnikovom okolí, ktoré môžu nastať a znamenali by nežiaduce prekážky v podnikaní. Mohli by znamenať hrozbu poklesu alebo nebezpečenstvo neúspechu. Vo vlastnom záujem podniku je rýchla reakcia odpovedajúcim spôsobom, ktorý by viedol k ich odstránení alebo minimalizácii. (Blažková, 2007, str. 156)

Príklady hrozieb:

- Vstup nových konkurentov na trh
- Nepriaznivý ekonomický vývoj
- Zmeny v preferenciách zákazníka
- Vznik obchodných bariér
- Nové regulačné opatrenia (Kotler a Keller, 2007, str. 93)

V praxi občas dochádza k problémom pri zostavovaní SWOT analýzy. Stáva sa že jednotlivé faktory sú zaradené do nesprávnych kategórii. Veľmi častou chybou v praxi sa stáva zámena príležitostí, kedy sa považujú za silné stránky, či naopak. Je treba zdôrazniť a neustále si uvedomovať, že silné a slabé stránky patria medzi interné faktory firmy, ktoré sa jej priamo týkajú, majú na ňu bezprostredný vplyv a sú firmou ovplyvniteľné. Oproti tomu stoja príležitosti a hrozby, ktoré prichádzajú z okolia a firma ich nemôže v žiadnom prípade ovplyvniť. Môže ich však využiť vo svoj prospech (príležitosti), alebo im musí čeliť (hrozby). (Blažková, 2007, str. 156)



Obr. 1 SWOT analýz, zdroj: rotschedl.webnode.cz

Aj keď SWOT matica berie do úvahy iba štyri faktory, môže veľmi dobre poslúžiť pre ďalšie rozhodovanie, pretože svojou jednoduchosťou je ľahko uskutočniteľná. Poskytuje informácie ktoré môžu byť nápomocné pri ďalšom postupe firmy. Výsledky analýzy môžu byť ľahko pri celopodnikovom a marketingovom plánovaní a taktiež pri výbere vhodnej marketingovej stratégie. (Blažková, 2007, str. 159)

2.1.5 Analýza S-W

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov, vykonávané s úmyslom stanoviť ciele organizácie, musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Nástrojom takéhoto rozboru je tkz. S-W analýza z anglického prekladu „Strengths and Weaknesses Analysis.“ Táto analýza spočíva vo vymedzení silných a slabých miest firmy. Výsledky tejto analýzy majú význam pre ďalšie kroky a rozhodnutia firmy v oblasti stanovenia cieľov, rozmiestnenia zdrojov a iných. (Horáková, 1992, str. 49)

Faktory, ktoré hodnotíme môžu byť triedené podľa určitých kritérií, prípadne budú nasledovať v poradí bez triedenia. Pri posudzovaní vplyvu faktorov môžeme použiť rôzne metódy bodového ohodnotenia a priradenia jednotlivých váh faktorom, ktoré považujeme za významné. Každý faktor potom musí byť posudzovaný z hľadiska závažnosti pre podnik, pretože nie každá silná stránka firmu posilňuje a naopak nie každá slabá stránka je pre firmu oslabenie. (Blažková, 2007, str. 160)

2.1.6 Analýza O-T

Táto analýza sa predovšetkým zameriava na rozbor vonkajších činiteľov spoločnosti, ktoré môžu predstavovať či už príležitosti na strane jednej, alebo hrozby na strane druhej. Jej názov je odvodený z anglického prekladu „Opportunities and Threats Analysis.“ Táto analýza umožňuje podniku rozlišovať medzi atraktívnymi príležitosťami, ktoré sa skrývajú na trhu, a ktoré môžu mať pre podnik pozitívny vplyv a priniesť im výhody nad konkurenciou a problémami, ktorým bude musieť podnik čeliť. (Horáková, 1992, s. 48)

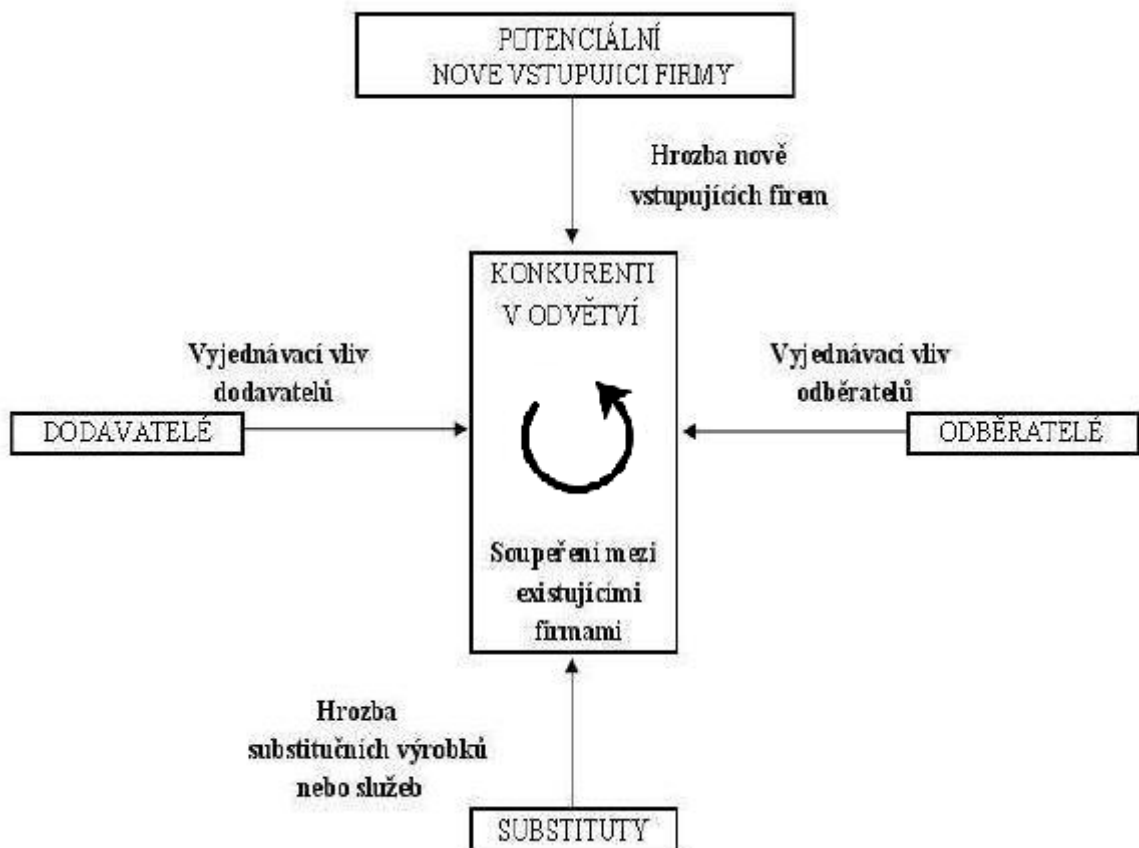
Nanešťastie nie je pravda, že SWOT analýza má len pozitívne stránky. Naopak má jeden výrazný nedostatok. Keďže analýza je zostavovaná vždy k určitému dátumu, odráža len momentálnu situáciu, v ktorej sa spoločnosť práve nachádza, a teda je statická. Nezohľadňuje nám budúci vývoj, a preto je možné ju využiť len v obmedzenom časovom intervale. Taktiež je pomerne subjektívna, pretože každý hodnotí jednotlivé faktory rôznymi spôsobmi. Preto sa doporučuje príliš na ňu nespoliehať a využiť ju ako zdroj informácií k niektorej z ďalších analýz. (Dvořáček, 2012, s. 16)

2.2 Porterov model piatych konkurenčných síl

Táto analýza nesie meno po svojom zakladateľovi Michaelovi E. Portrovi. Tento model patrí k základným a taktiež k najvýznamnejším nástrojom pre analýzu konkurenčného prostredia firmy. Porter zistil, že nie všetky odvetvia majú rovnaký potenciál. Poukázal nato že medzi príjmami v odvetviach s rôznym zameraním sú značné rozdiely. Tieto rozdiely sú podmienené predovšetkým silným vplyvom pravidiel konkurenčnej hry v odvetví, ktoré sú ovplyvnené takzvanými piatimi konkurenčnými silami.

- Novo vstupujúce firmy
- Nebezpečenstvo možnosti substitútov
- Vyjednávacía sila odberateľov
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Existencia stávajúcej konkurencie

Týchto päť faktorov definoval Porter ako päť hlavných konkurenčných síl v odvetví vo svojej knihe. (Huggins a Izushi, 2011, s. 6)



Obr. 2 Porterov model piatych konkurenčných síl, zdroj: *Konkurenční strategie*

2.2.1 Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Firmy, ktoré novo vstupujú na trh prinášajú so sebou nové kapacity, snahu ovládnuť časť trhu, a taktiež často značné množstvo kapitálu. Práve tieto nové vstupy môžu mať za následok napríklad zníženie cien na trhu, rast nákladov a toto všetko môže viesť k zníženiu ziskovosti stávajúcich firiem na trhu. Hrozba vstupujúcich firiem na trh však často závisí na bariérach vstupu na tento trh a taktiež na reakcii podnikov ktoré sa na trhu už pohybujú. Pokiaľ sú tieto prekážky vysoké, alebo reakcia na novú hrozbu v podobe novej konkurencie by bola zo strany pôsobiacich podnikov agresívna, môžeme považovať hrozbu nových vstupov za nízku. (Porter, 1994, s. 7)

Michael Porter (1994, s. 7-14) eviduje šesť hlavných prekážok vstupu na trh. Sú nimi nasledovné:

- Úspory z rozsahu – súsporami z rozsahu sa stretávame snáď v každej oblasti podnikania. Princíp tohto opatrenia spočíva v znížení jednotkovej ceny produktu, prípadne fáze alebo činnosti spojenej s výrobou v závislosti na zvyšovaní celkového

objemu produkcie. Tieto úspory prinútiť novo vstupujúcu konkurenciu prísť na trh s veľkým rozsahom svojej výroby, čo často krát si nemôžu dovoliť, alebo vstúpiť na trh s nižším rozsahom výroby, ale čeliť cenovému znevýhodneniu.

- Diferenciácia produktu – diferenciácia produktu znamená, že firmy, ktoré sa na trhu pohybujú už dlhšie obdobie majú svoje postavenie pevne zakorenené. Reklama, vernosť zákazníkov, servis, značka to všetko sú prekážky, ktoré by novo vstupujúca spoločnosť musela prekonať. Toto úsilie však znamená často krát vysoké, prvotné investície a ich návratnosť je dlhodobejšia. Taktiež po neúspechu a zlyhaní by firmám nezostala žiadna zostatková hodnota.
- Kapitálová náročnosť – táto prekážka priamo súvisí s predchádzajúcim bodom. Ako už bolo spomenuté vstup na nový trh a následné preklopenie prekážok značky, reklamy či vernosti zákazníkov si vyžaduje značné množstvo kapitálových prostriedkov. V dnešnej dobe už pre väčšinu spoločností nie je problém so získaním zdrojov potrebných pre vstup na nový trh vďaka novým trendom financovania. avšak v niektorých technicky náročných odvetviach táto prekážka stále existuje.
- Prechodové náklady – jedná sa o jedno rázové náklady spojené s prechodom od jedného dodávateľa k inému. Sú tvorené nákladmi na preškolenie zamestnancov, nákup nových zariadení, potrebou technickej pomoci či zmenu design-u produkcie.
- Prístup k distribučným kanálom – vzhľadom nato, že stávajúce distribučné kanáli sú často krát plne čerpané firmami už pôsobiacimi na trhu, je pre novo vstupujúci podnik problematcké sa k týmto kanálom dostať. Preto sa nové spoločnosti musia snažiť prinútiť tieto kanály k spolupráci prostredníctvom cenovým prielomov alebo spoločných reklám, čo však znižuje podnikom zisk.
- Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu – stávajúce spoločnosti môžu mať také zvýhodnenie v nákladoch, ktoré novo vstupujúce firmy nemôžu dosiahnuť bez ohľadu nato, aké dosiahli úspory z rozsahu. Rozhodujúce výhody sú ovplyvnené nasledovnými faktormi:
 1. vlastné technológie výroby
 2. výhodný prístup k surovinám
 3. výhodná poloha

4. vládna subvencia

2.2.2 Konkurencia medzi stávajúcimi podnikmi

Súperenie medzi stávajúcimi konkurentmi je nám dobre známe v podobe neustáleho súťaženía o lepšiu pozíciu. Spôsobý ako si vydobyť lepšie postavenie sú napríklad cenová konkurencia, reklamné kampane, servis zákazníkom a iné. Za týmito krokmi vidia firmy predovšetkým príležitosť na vylepšenie doterajšej pozície, prípadne tlak zo strany svojich konkurentov. (Porter, 1994, s. 17)

Každá akcia vyvoláva reakciu a nie je to inak ani v tomto prípade. Vo väčšine odvetví majú konkurenčne kroky jednej firmy dopad na súperiacich partnerov a z pravidla vyvolávajú odvetu alebo aspoň snahu o kompenzáciu. Znamená to, že firmy sú do určitej miery na sebe závislé. Súperenie v niektorých odvetviach sa označuje výrazmi ako „vojnové“, „trpké“, „rezanie krkov.“ Slušnejšie používané výrazy sú napríklad „džentlmenské“ či „slušné.“ (Porter, 1994, s. 18)

Faktory, ktoré ovplyvňujú intenzitu konkurenčného boja majú tendenciu sa meniť. Častým príkladom sú zmeny odvetvového rastu v závislosti na rozvoji odvetvia. Tieto zmeny sa často odrazia v siliacom súperení, klesajúcim ziskom a otrasoch. (Porter, 1994, s. 20)

2.2.3 Tlak zo strany substitútov

Každá firma, ktorá v odvetví figuruje, súťaží s inými odvetviami, ktoré ponúkajú podobné výrobky, teda substitúty. Tieto náhradné výrobky lákajú predovšetkým svojou cenou. Tým nám vzniká takzvaná cenová hranica, pri ktorej zákazník volí radšej substitút a spoločnosti tým pádom klesá ziskovosť. Čím atraktívnejšia je cenová alternatíva, tým je strop nad ziskovosťou pevnejší. Práve preto, že substitúty nie sú priamymi súpermi je ťažké ich výskyt predvídať. Dôležité v prípade substitútov je úloha nákladov prechodu. Substitúty získavajú prevahu pokiaľ sú náklady pre kupujúcich nízke. (Magretta, 2012, s. 51-52)

2.2.4 Vyjednávacia sila odberateľov

Odberatelia sa snažia svojím vyjednávacím vplyvom dosiahnuť vyššej kvality, lepších služieb, nižších cien a tým konkurenčne spoločnosti stavajú proti sebe. To všetko sa deje na úkor ziskovosti odvetvia, ktorá klesá. Každá skupina odberateľov má svoje

charakteristiky, ktoré závisia na tržnej situácii a dôležitosti ich nákupov. Silná skupina odberateľov je charakterizovaná nasledovne:

- Nakupuje značné množstvo celkového objemu dodávateľovej produkcie.
- Produkty, ktoré nakupuje v danom odvetví, predstavujú významnú časť odberateľových nákladov či nákupov.
- Produkty, ktoré nakupujú sú štandardizované alebo nediferencované. To znamená, že pokiaľ je tu možnosť nájsť náhradného dodávateľa, stavajú týchto dodávateľov vzájomne proti sebe a robia z nich konkurentov.
- Pokiaľ im nehrozia vysoké prechodové náklady
- Skupina, ktorá je integrovaná alebo predstavuje možnosť spätnej integrácie môže požadovať ústupky voči dodávateľom.
- Je plne informovaná o cenách, ponuke či dokonca o dodávateľových nákladoch, čo zvyšuje jej vyjednávaciu pozíciu. (Porter, 1994, s. 25-26)

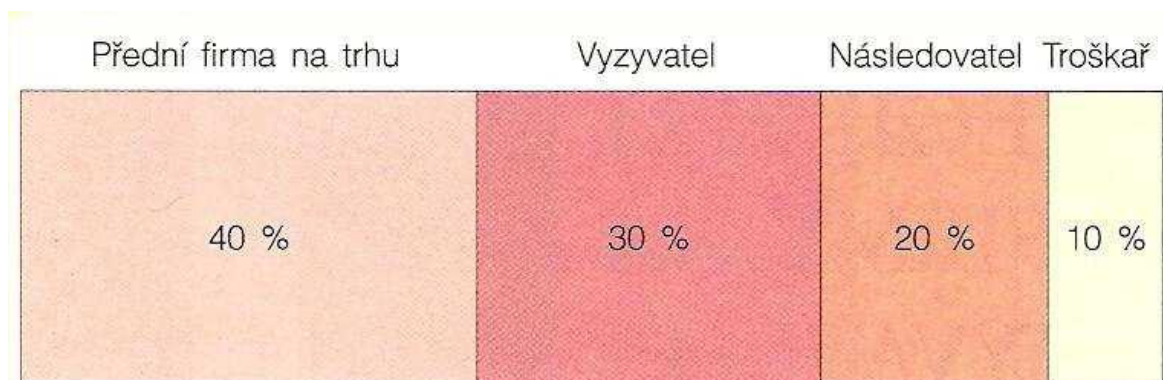
2.2.5 Vyjednávacía sila dodávateľov

Zvýšenie ceny, zníženie kvality nakupovaných prostriedkov. To sú významné faktory, ktorými disponujú dodávatelia. O menej kvalitné či drahšie výrobky nebude taký záujem a tým bude ziskovosť podnikov klesať. Podmienky, ktoré posilňujú postavenie dodávateľov sú podobné ako aj u odberateľov. Aj v tomto prípade môžeme definovať silnú skupinu ako:

- Skupinu, ktorej ponuka je ovládaná niekoľkými spoločnosťami a je koncentrovanejšia, ako odvetvie ktorému dodáva.
- Skupine, ktorá sa nemusí báť náhrady substitučným produktom pri dodávaní svojím odberateľom
- Ich produkt je významným vstupom pre odberateľa a nie je možné ho nahradiť bez dodatočných nákladov.
- Má diferencovanú produkciu, alebo vytvorila prechodové náklady
- Predstavuje výrazné nebezpečenstvo perspektívnej integrácie do odvetvia odberateľov. (Porter, 1994, s. 27-28)

2.3 Stratégia tržného vodcu, vyzývateľ'a, nasledovateľ'a a mikrosegmentára (troškára)

Tento typ stratégie skúma konkurenciu firiem klasifikovanú z hľadiska ich postavenia na cieľovom trhu, ktoré môže byť: vedúce, vyzývateľské, nasledovateľské a v neposlednej miere podradné, teda troškárske. Štyridsať percent trhu je držaných v rukách tržného vodcu, to znamená v rukách podnikov s najväčším podielom. Ďalších tridsať percent ovláda tržný vyzývateľ, firma ktorá je na vzostupe a snaží sa vy dobyť si výraznejší podiel na trhu. Dvadsať percent ovláda nasledovateľ, čo je firma, ktorá je taktiež na vzostupe, avšak nemá až taký záujem zvyšovať svoj tržní podiel. Jej primárnym cieľom je udržovať svoj podiel a snažiť sa „nerozbiť svoju loď o skaly.“ Posledných desať percent je v rukách troškárov, teda spoločnostiam s malým tržným podielom a pre ktoré nie je výhodne sa púšťať do súperenia s konkurenciou. (Kotler, 1998, s. 330)



Obr. 3 Idealizovaná štruktúra trhu, zdroj: Marketing Management

2.3.1 Stratégia tržného vodcu

V dnešnej dobe sa vo väčšine odvetví vyskytuje firma, ktorá je uznávaným vodcom na trhu. Patrí jej najväčší podiel na trhu a „diktuje pravidlá hry.“ Núti ostatné spoločnosti k cenovým zmenám, k zavádzaniu nových výrobkov či nových foriem distribúcie a propagácie. Stáva sa že tento vodca trhu je ostatnými obdivovaný (nie je to však podmienka). Jeho dominantná pozícia na trhu je však vždy ostatnými rešpektovaná. Takáto spoločnosť býva orientačným bodom pre ostatnú konkurenciu. Niektorý z nich sa ju snažia napodobniť iní sa jej vyhýbajú. (Kotler, 1998, s. 331)

Prírodným každého dominantnej firmy je udržať si postavenie jednotky na trhu. To však vyžaduje najst' spôsob ako zväčšiť celkovú ponuku trhu, ochrániť stávajúci tržný podiel, a

nakoniec pokúsiť sa zvýšiť svojho tržného podielu aj v prípade, že celková veľkosť trhu zostane rovnaká. Obvykle dominantná firma získa najviac práve vtedy, keď sa zväčší celkový trh. Všeobecne môžeme teda konštatovať, že predné firmy na trhu získa najviac, pokiaľ dokáže nájsť nové využitie pre svoje výrobky. (Kotler, 1998, s. 331)

Je potrebné však zdôrazniť, že aj keď je primárnym cieľom rozšíriť celkový trh a tak zvýšiť ziskovosť, nesmie dominantná firma zabudnúť na ochranu stávajúcich podielov na trhu a súčasne brániť svoje bežné obchody pred konkurenciou. Najúčinnjším prostriedkom je neustála inovácia. Vývojom nových produktov a služieb, zvyšovaním účinnosti distribúcie či znižovaním nákladov sa môže dominantná spoločnosť brániť útokom konkurentov. Na obranu svojho tržného podielu je možné využiť niektorú z nasledujúcich obranných stratégií:

- Pozičná obrana – v dnešnej dobe takmer nepoužívaná, pretože sa považuje za prejav marketingovej krátkozrakosti.
- Krídelná obrana – spočíva v preorientovaní časti svojich záujmov z ovládaného trhu na menšie trhy.
- Preventívny úder – ako vyplýva z názvu jedná sa o preventívny útok dominantnej spoločnosti proti ich konkurentom.
- Aktívna obrana – spočíva v taktike protiútoku na útočiacu firmu so zameraním na tú časť trhu, z ktorej ma útočiaca firma najväčší profit.
- Pohyblivá obrana – dominantná firma rozšíri svoje pole pôsobnosti na nové trhy, z ktorých môže následne viesť prípadnú odvetu.
- Obmedzená obrana – spočíva v preskupení síl, vzdanie sa slabých pozícií a zameranie sa na pevnejšie postavenie v dôležitých oblastiach trhu. (Kotler, 1998, s. 331-337)

2.3.2 Stratégia tržného vyzývateľa

Tento druh stratégie predstavujú spoločnosti figurujúce na druhom, tretom a nasledujúcom mieste v poradí tržného podielu. Podnik, ktorý figuruje ako tržný vyzývateľ musí predovšetkým definovať svoje strategické ciele. Pri rozhodovaní o týchto cieľoch je si musia položiť otázku, či napadnúť konkurenta a ktorého. Jednou z možností je napadnúť

tržného vodcu. Táto stratégia je však veľmi riskantná, no na druhej strane potenciálne veľmi výnosná. Táto stratégia je úspešná za predpokladu že predná firma nevyužíva naplno potenciál trhu. Druhou možnosťou je útok na rovnako veľkú konkurenčnú firmu, ktorá však neodvádza naplno svoju prácu a nedisponuje dostatkom finančných prostriedkov. Poslednou možnosťou, ktorá sa naskytuje je útok na malé lokálne a regionálne podniky. (Kotler, 1998, s. 342)

Tržný vyzývateľ má možnosť zvoliť z piatich typov útoku na svojho konkurenta.

- Frontálny útok – býva zameraný predovšetkým na silné stránky konkurenta ako výroby, reklama, ceny.
- Krídelný útok – môžeme ho definovať ako útok na tú časť trhu, ktorá bola dominantnou firmou neobslúžená.
- Obkľučovací útok – používa sa v prípade dostatočných prostriedkov útočníka a cieľom je rýchla kampaň a obsadenie trhu v čo najkratšom čase.
- Obchvatový útok – vyhýba sa priamemu kontaktu s dominantnou spoločnosťou a zameriava sa na menšie trhy s cieľom rozšíriť si tržnú základňu.
- Partizánsky útok – je využívaný malými firmami, ktoré nemajú prostriedky na veľké marketingové kampane a spočíva v nepretržitých malých útokoch s cieľom demoralizovať a oslabiť konkurenčné spoločnosti. (Kotler, 1998, s.342-347)

Okrem týchto možností útoku môže vyzývateľ využiť aj jednu z konkrétnych stratégií. Ako príklad som vybral štyri, ktoré považujem za najefektívnejšie.

- stratégia cenových zliav – predaj porovnateľných výrobkov za nižšie ceny
- stratégia lacnejšieho tovaru – ponuka výrobkov priemernej kvality za omnoho výhodnejšie ceny
- stratégia rýchleho rozširovania škály výrobkov – je zavedená na trh nová široká škála výrobkov a konkurent tak dáva zákazníkov širšiu možnosť výberu.

- stratégia znižovania výrobných nákladov – z názvu vyplývajúca snaha o zníženie výrobných nákladov. Príkladom je invázia ázijských štátov na všetkých svetových trhoch.

Je potrebné zdôrazniť, že vyzývateľom sa len málokedy podarí zväčšiť tržný podiel, pokiaľ využíva len jeden druh stratégie. Úspech závisí hlavne na ideálnej kombinácii niekoľkých stratégií a foriem útoku pre zlepšenie svojho postavenia na trhu. (Kotler, 1998, s. 347)

2.3.3 Stratégia tržného nasledovateľa

Pozícia nasledovateľa je nezávideniahodná. Podniky s týmto postavením na trhu majú menší tržný podiel v porovnaní s vedúcimi spoločnosťami. Tieto podniky nasledujú alebo kopírujú vedúcu firmu. Väčšina nasledovateľských spoločností neinovuje alebo inovuje len málo. Často krát je pre nich výhodnejšie vedúce spoločnosti len kopírovať. Takto však dosahujú nižších príjmov. Z praxe vyplýva, že len dve nasledovateľské firmy dosahujú zisk. Nemožno však povedať, že tieto spoločnosti nemajú žiadne ciele alebo žiadnu stratégiu. Taktiež musia vedieť ako si udržať stávajúcich zákazníkov, ako získať určitý tržný podiel, ako získať zákazníkov nových. Nasledovateľ nesmie ostať pasívny a len kopírovať vedúce spoločnosti. Musí si určiť svoj cieľ, svoju stratégiu. Existujú štyri základné stratégie pre tržných nasledovateľov.

Stratégia skrytého protivníka – skrytý protivník kopíruje výrobky tržného vodcu a následne ich predáva na čiernom trhu prostredníctvom nedôveryhodných dealerov.

Stratégia parazita – parazit napodobňuje výrobky, reklamu, distribúciu a iné znaky tržného lídra.

Stratégia napodobňovania – napodobiteľ kopíruje určité znaky od lídra, ale udržuje si určité odlišnosti.

Stratégia upravovateľa – upravovateľ preberá výrobky od tržných lídrov a upravuje ich. Často krát ja vylepšuje, čo môže upravovateľa posunúť v budúcnosti do role vyzývateľa. (Kotler, 1998, s. 348)

2.3.4 Stratégia tržného mikrosegmentára (troškára)

Takmer v každom odvetví sa vyskytujú firmy, ktoré sa zameriavajú na obsluhu medzier na trhu. Týmto firmám sa hovorí mikrosegmentári alebo troškári. Tieto spoločnosti sa z

pravidla vyhýbajú stretu z veľkými konkurentmi. Napriek tomu, že tieto spoločnosti majú malý tržný podiel, často krát dosahujú vysokých ziskov. Je to spôsobené lepšou znalosťou cieľových zákazníkov. Pre takéto malé podniky hrá významnú rolu špecializácia. Podniky si majú možnosť vybrať s nasledovných špecializácii: na koncových užívateľov, na distribúciu, na služby, na produkt, na výrobné vlastnosti a iné. Stratégia tržného troškára má však aj svoje rizika. Môže sa stať, že medzera, ktorú firma obsluhuje vyschne, alebo bude napadnutá konkurenciou.(Kotler, 1998, s. 349-350)

3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Nedeliteľnou súčasťou každého podniku je jeho okolie, jeho konkurencia. Konkurenčné prostredie v ktorom sa firmy pohybujú má významný vplyv na jeho chovanie či reakciu na rôzne podnety. Je nesmierne dôležité aby podnik svoju konkurenciu dobre poznal a mal o nej dostatok informácií.

Konkurencia sa delí do mnohých kategórií. To najzákladnejšie však spočívam v rozdelení konkurencie na odvetvové pojmá, ktoré sa ďalej delí na čistú konkurenciu, monopolistickú konkurenciu, oligopol, čistý monopol a tržné pojmá konkurencie.

Aby podniky dosiahli vytýčených cieľov a ovládli určitú časť trhu musia mať vopred určený plán, stratégiu. Konkurenčná stratégia skúma možnosti, ktoré firme pomôžu efektívne konkurovať a tým upevniť jej postavenie na trhu. Rozlišujeme tri základne typy stratégií, spomedzi ktorých firmy môžu voliť.

- Celkové prvenstvo v nízkych nákladoch
- Diferenciácia
- Fokus (Zameranie)

K tomu aby podnik získal potrebné informácie o trhu, tržných podieloch konkurujúcich firmiem a o konkurentoch samotných a mohol správne zvoliť svoju stratégiu, využíva nástroje nazývané ako nástroje strategického riadenia. Medzi tieto nástroje najčastejšie radíme SWOT analýzu a Porterov model piatich konkurenčných síl.

SWOT analýza rozoberá vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce podnik. Medzi vnútorné patria silné a slabé stránky spoločnosti naopak vonkajšie stránky predstavujú príležitosti a hrozby. Porterov model poukazuje na silný vplyv pravidiel konkurenčnej hry v odvetví, ktoré sú ovplyvnené takzvanými piatimi konkurenčnými silami. Medzi tieto sily radíme: novo vstupujúce firmy na trh, nebezpečenstvo zo strany substitútov, vyjednávaciu silu odberateľov, vyjednávaciu silu dodávateľov a existenciu stávajúcej konkurencie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLOČNOSŤ ENERGOTEX SK S.R.O.

4.1 Základné informácie

Obchodné meno:Energotex SK

Sídlo: Svetlá 1, 811 02 Bratislava

Dátum zápisu: 03.10.2008

Predmet podnikania:

Medzi hlavné predmety podnikania patrí:

- podnikanie v oblasti nakladania s iným ako nebezpečným odpadom
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- prenájom hnutelných vecí
- poskytovanie služieb v poľnohospodárstve a záhradníctve
- prípravné práce k realizácii stavby
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien

Celý predmet podnikania môžete nájsť v prílohe P I. (Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, © 2012)

4.2 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Energotex SK s.r.o. sa od roku 2008 zameriava na realizáciu projektov týkajúcich sa životného prostredia a taktiež výroby energie z obnoviteľných zdrojov. Firmám a podnikom produkujúcim odpad ponúka spoločnosť riešenia vo forme odpadového hospodárstva. Silný dôraz kladie spoločnosť na recykláciu odpadu a následne jeho spätné zaradenie do výroby. V oblasti odpadového hospodárstva sa spoločnosť špecializuje na papier – kartón, noviny, časopisy, biely papier a plasty – PET fľaše. Druhou z aktivít spoločnosti je už spomenuté riešenie využitia obnoviteľných zdrojov. Firma od roku 2009 aktívne projektuje a podieľa sa na prevádzkovaní zariadení na výrobu elektrickej

energie. Primárne sa sústreďí na Bioplynové stanice, sekundárne na Fotovoltaické elektrárne. V tejto oblasti taktiež spoločnosť poskytuje pre svojich klientov odborné poradenstvo, ktoré sa týka predovšetkým výberom vhodnej lokality, inžinierskych prác či zabezpečení plynulej prevádzky.(Energotex,© 2013)

Nasledujúca tabuľka nám popisuje vývoj tržieb vo firme Energotex SK za roky 2008 až 2013. Informácie použité v grafe som čerpal z interných materiálov spoločnosti.



Obr. 4 Vývoj tržieb spoločnosti, zdroj: vlastné spracovanie s využitím interných materiálov spoločnosti

Ako môžeme vidieť z grafu, podnik má rastúci, aj keď kolísavý trend tržieb. Výkyvy môžeme sledovať v rokoch 2009 a 2012. V roku 2009 to bolo spôsobené predovšetkým ekonomickou krízou, ktorá sa dotkla aj tohto odvetvia. V roku 2012 môžeme dať za následok poklesu tržieb strate záujmu verejnosti o slnečnú energiu, ale taktiež mierneho poklesu záujmu verejnosti o recykláciu.

4.3 Produkty spoločnosti

Za hlavnú činnosť spoločnosti môžeme považovať výkup a spracovanie kartónu a papiera. Proces spracovania prebieha za pomoci moderných technológií, či už na vlastných, alebo cudzích zberných dvoroch. Vykúpený a spracovaný odpad sa následne vracia do výroby, čo má pozitívny efekt na spotrebu dreva pri výrobe papiera. Spoločnosť taktiež ponúka výhodne podmienky pre klientov, ktorým vzniká pravidelne väčšie množstvo odpadového

materiálu. Táto aktivita spoločnosti na jednej strane znižuje náklady na manipuláciu s odpadom iných podnikov a taktiež si takto podnik zaistuje klientelu a kladne vplýva na životné prostredie. (Energotex, © 2013)

Spoločnosť Energotex taktiež úzko spolupracuje so zahraničnými partnermi a to najmä z Poľska a Srbska. V nasledujúcej tabuľke si priblížime rozdelenie produktov, ktoré spoločnosť ponúka.

Tab. 1 Rozdelenie druhov papiera, zdroj: www.smurfitkappa.com

Druh Papiera	
Kartón	Šedá lepenka, vlnitá lepenka, zmes triedených lepeniek
Biely papier (Kancelársky)	Kopírovací papier, dokumentárny papier, papier na digitálnu potlač
Papier biely stredne	Knižné obálky, korešpondenčný papier
Noviny a časopisy	Farebné časopisy, nepredané noviny, zmes odrezkov

Kartón patrí medzi najmenej kvalitných druhov papiera čo sa odráža rovnako na cene. Na druhej strane to mnoho spoločností považuje za výhody a vo veľkom množstve tento materiál využíva, predovšetkým na skladovanie a prepravu. Z toho nám plynie vznik značného množstva nepotrebného kartónu, a preto je veľký záujem o kúpu a recykláciu tohto druhu papiera.

Naopak biely papier tzv. kancelársky patrí do skupiny s najvyššou kvalitou vlastností. Preto jeho zber a separácia si vyžaduje najväčšie nároky. Taktiež cena tohto papiera sa pohybuje v inej cenovej kategórii ako ostatné druhy. Tento druh papiera je využívaný v drvivej väčšine spoločností predovšetkým na administratívne účely.

Poslednú skupinu tvoria noviny a časopisy, ktoré môžeme zaradiť do skupiny stredne kvalitných papierov. Tento druh papiera je používaný predovšetkým tlačiarenskými a polygrafickými spoločnosťami. Taktiež výskyt týchto materiálov je hojný a o ich zber a separáciu je čoraz väčší záujem.

4.4 Zdroje získavania papiera

Spoločnosť získava odpadový papier na vlastných alebo na cudzích zberných dvoroch. Pod pojmom vlastných dvoroch si môžeme predstaviť domáci trh naopak zdroj papiera pre cudzie zberné dvory je zahraničný trh.

- Domáci trh – na týchto dvoroch sa papier zbiera, triedi, lisuje a následne sa uskladní. V ďalšom kroku sa papier expanduje odberateľom. Zdrojom papiera na domácom trhu sú predovšetkým miestne zberné dvory a zariadenia s podobným zameraním, ale taktiež aj obchodné reťazce.
- Zahraničný trh – taktiež slúži ako zdroj získavania odpadového papiera. Dodávateľmi v tejto oblasti sú predovšetkým firmy z Poľského a Srbského trhu. (Interné materiály spoločnosti)

5 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI ENERGETEX SK S.R.O.

Ako vyplýva z názvu, v tejto časti bakalárskej práce sa zameriam na podrobné zhodnotenie súčasnej situácie v spoločnosti Energetex SK, S.R.O. Za pomoci SWOT analýzy sa pokúsím identifikovať faktory, ktoré na podnik pôsobia zvonku aj z vnútra. Ako prvú spracujem analýzu vnútorných faktorov spoločnosti teda silných a slabých stránok, následne sa zameriam na analýzu vonkajších faktorov, medzi ktoré patria príležitosti a hrozby.

5.1 Silné stránky

- geografická poloha spoločnosti
- dôraz na ochranu životného prostredia
- intenzívna partnerská spolupráca
- stála skupina odberateľov

5.2 Slabé stránky

- zastaraný vozový park
- nízke povedomie verejnosti o firme

5.3 Príležitosti

- Vstup na nové trhy a rozšírenie pôsobenia v zahraničí
- Rast záujmu spoločnosti o ochranu životného prostredia
- Spolupráca so štátnymi a verejnými inštitúciami

5.4 Hrozby

- Vstup nových konkurentov na trh
- Politická situácia v krajine
- Nízky počet odberateľov

6 VYHODNOTENIE SWOT ANALÝZY

V nasledovnej časti si podrobnejšie rozoberieme jednotlivé vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré nám vyplávajú zo SWOT analýzy.

6.1 Analýza silných a slabých stránok

Ako silnú stránku spoločnosti by som určite spomenul dôraz, ktorý spoločnosť kladie na ochranu životného prostredia. V dnešnej dobe plnej propagácií a uprednostňovania tzv. „zelených smerov“ v oblasti výroby spotreby a iných je tento postoj firmy určité významný. Vďaka tomuto má firma určité vyššie šance uspieť na poli konkurencie oproti spoločnostiam, ktoré tento smer nepresadzujú. Taktiež v povedomí verejnosti lepšie vyznie podnik, ktorý dbá na ochranu životného prostredia.

Za významnú silnú stránku, ktorú určite môže predstavovať konkurenčnú výhodu považujem geografické rozmiestnenie prevádzok podniku. Vyzdvihnúť by som chcel prevádzku v Dolnom Kubíne, ktorý je považovaný za centrum regiónu Oravy, ale taktiež je považovaný za hlavný dopravný uzol v smere do Poľska. Vďaka tomuto strategickému bodu si firma vybudovala pevné postavenie v tejto oblasti a získala na svoju stranu väčšinu dodávateľov zberného odpadu.

Dôležitou silnou stránkou je určite spolupráca s odberateľmi. V rámci mojej praxe som mal niekoľko krát tú možnosť vidieť, na akej vysokej úrovni prebiehali stretnutia a jednania medzi odberateľmi a podnikom Energotex. Bez dobrej spolupráce by spoločnosť musela hľadať nových dodávateľov čo by malo za následok zvýšenie nákladov. V neposlednej by som určite neopomenul kvalitný personál, ktorým podnik Energotex SK disponuje.

Za slabú stránku, na ktorú by som chcel upozorniť je opotrebovanosť vozového parku. Ako som už spomenul medzi spoločnosťou a ich odberateľmi prebieha komunikácia na vysokej úrovni, čo si však vyžaduje neustálu potrebu vozidiel vozového parku, ktoré však nie sú v stave, aké by podnik potreboval. Preto by som navrhol presmerovať určité investície na jeho obnovu.

Ako som už naznačil v silných stránkach firma kladie vysoký dôraz na ochranu životného prostredia. Tento potenciál však podľa môjho názoru plne nevyužíva. Napriek tomu, že medzi svojimi obchodnými partnermi si vybudovala dobré meno v povedomí verejnosti je len málo známou spoločnosťou.

6.2 Analýza príležitostí a hrozieb

Ako hlavnú príležitosť pre podnik vidím rozšírenie a prilákanie nových dodávateľov a odberateľov, tým že by im ponúkla „niečo na viac.“ To niečo by mohlo byť napríklad poskytnutie rôznych zliav pri odbere. Tento krok by mal určite pozitívny dopad aj na obrat firmy. Pozitívny dopad na obrat spoločnosti, môže byť dosiahnutý taktiež zlepšením procesu recyklácie odpadového papiera. Ako veľkú príležitosť pre podnik vidím zameranie sa na svoju druhú oblasť podnikania a tou sú bioplynové stanice. V dnešnej dobe nestálej politickej situácie a neustálych rastov cien prírodných surovín, vidím veľkú budúcnosť v tomto smere predovšetkým s pomerne rýchlou návratnosťou prvotnej investície a taktiež omnoho nižším nákladom na prevádzku týchto zariadení.

Spoločnosť môže taktiež ťažiť zo svojej firemnej politiky, ktorá presadzuje ochranu životného prostredia. Práve táto téma býva čoraz častejšie preberaná a je o ňu stále väčší záujem. Vďaka tomu by sa mohol podnik dostať do podvedomia potenciálnych odberateľov. Obrovskú príležitosť vidím v rozšírení spolupráce s inštitúciami verejného a štátneho sektoru ako sú školy úrady nemocnice a iné. tieto inštitúcie majú vysokú spotrebu papiera v oblasti administratívy a preto ich považujem za potenciálnych odchodných partnerov.

Všeobecné ohrozenie pre spoločnosť Energotex SK predstavuje stávajúci konkurenti na trhu, ktorý svojím obratom počtom zamestnancov ale aj sieťou distribučných centier omnoho presahujú kapacity firmy. Ako ďalšiu nevýhodu by som spomenul nízky počet odberateľov. Aj keď vzťahy medzi spoločnosťou a odberateľmi sú veľmi dobré, neočakávané situácie, ktoré by narušili tieto vzťahy by viedli k značnému poklesu tržieb a mohli by mať negatívny vplyv na podnik.

6.3 Odporúčenia vyplývajúce zo SWOT analýzy

V tomto vyhodnotení by som chcel sumarizovať a vysvetliť najdôležitejšie body uvedené vo SWOT analýze. Firma by sa mala snažiť využiť svojich silných stránok a príležitostí k eliminácii slabých stránok a hrozieb, ktoré na firmu pôsobia.

Spoločnosť Energotex SK s.r.o. má mnoho predností ktorými disponuje. Ako hlavné by som chcel vyzdvihnúť geografickú polohu v Oravskom regióne a taktiež spoluprácu s dodávateľmi. Firma úzko spolupracuje s miestnymi zberňami a výkupňami odpadového

materiálu vďaka čomu ovláda väčšinu trhu s odpadovými materiálmi v regióne. Neustály záujem o ochranu životného prostredia, je politika, ktorou sa podnik snaží riadiť a vďaka čomu si vybudoval dobré meno a povedomie u zákazníkov.

Zo slabých stránok, by som chcel poukázať predovšetkým na opotrebovaný vozový park. Bolo by vhodné, keby firma viac zapracovala na obmene vozového parku a tiež viac investovala do zviditeľnenia sa. Avšak oboje, ako obnova vozového parku, tak reklama a propagácia firmy sú finančne nákladné a odvíjajú sa od finančných možností firmy.

Domnievam sa že do budúcnosti by sa mala spoločnosť zamerať na jednu z stratégií, ktoré sú popísané v kapitole 1.6. Diferenciácia by zrejme nebola najlepšou variantou, pretože odlíšiť sa v oblasti recyklácie pri dnešných dostupných technológiách a materiáloch je takmer nemožné. Naopak myslím si, že by mal podnik uplatniť stratégiu nazývanú fokus. Súperenie s veľkými konkurenčnými firmami by s najväčšou pravdepodobnosťou viedlo k neúspechu. Preto by mal podnik svoje silné postavenie v regióne Orava a taktiež využiť podporu svojich silných a stálych odberateľov. Práve vďaka týmto možnostiam by mohol dokázať ovládnuť časť trhu, ktorá pre ostatné veľké podniky nie je až tak príťažlivá. Taktiež by sa mal viac zamerať na svoju druhú oblasť podnikania. Domnievam sa, že táto oblasť trhu je zatiaľ na Slovenskom trhu len v počiatku a preto by spoločnosť mala ťažiť práve s výhodou dlhšieho pôsobenia na tomto trhu ako konkurencia.

7 PORTEROV MODEL PIATYCH KONKURENČNÝCH SÍL

V nasledujúcej časti analytického riešenia sa zameriam na model piatich konkurenčných síl. Týchto päť síl ovplyvňuje ziskovosť a atraktivitu daného odvetvia, ale taktiež aj ceny a náklady produktov. Na základe vedomostí a poznatkov z teoretickej časti sa budem snažiť odhaliť a identifikovať päť konkurenčných síl, ktoré na spoločnosť Energotex SK s.r.o. v odvetví pôsobia.

7.1 Konkurencia medzi stávajúcimi podnikmi

Konkurencia v oblasti odpadového hospodárstva je pomerne značná. Rozhodol som sa vybrať najvýznamnejších konkurentov spoločnosti Energotex SK s.r.o., ktorými sú:

- **Zberné suroviny a.s.**
- **Brantner Slovakia s.r.o.**
- **A.S.A Slovenskopol. s r.o.**
- **FIRST RECYCLING SP. Z O.O.**

7.1.1 Zberné suroviny a.s.

Zberné suroviny a.s. je v jednu z najvýznamnejších dcérskych spoločností zoskupenia DEMONTA Trade SE. Na slovenskom trhu je dlhodobo etablovanou firmou, zameranou na výkup, spracovanie a predaj recyklovateľných materiálov. Od vzniku pôsobila v rôznych organizačných formách v závislosti od vývoja slovenského hospodárstva. Spoločnosť pôsobí v teritóriu celého Slovenska, ktoré má pokryté hustou sieťou 140 výkupných miest, ktoré sú organizačne začlenené do 30 závodov. Výkup a zber druhotných surovín zabezpečuje od obyvateľstva, z priemyselných zdrojov, z úradov, inštitúcií, obchodných reťazcov, zberných dvorov obcí a združení obcí, spoločností komunálneho typu, zo školského zberu a iných zdrojov.

Hlavná činnosť Zberných surovín a.s.:

- Recyklácia oceľového liatinového šrotu
- Recyklácia odpadového papiera
- Kompletná recyklácia rôznych zariadení a akumulátorov (ZSSA, © 2013)

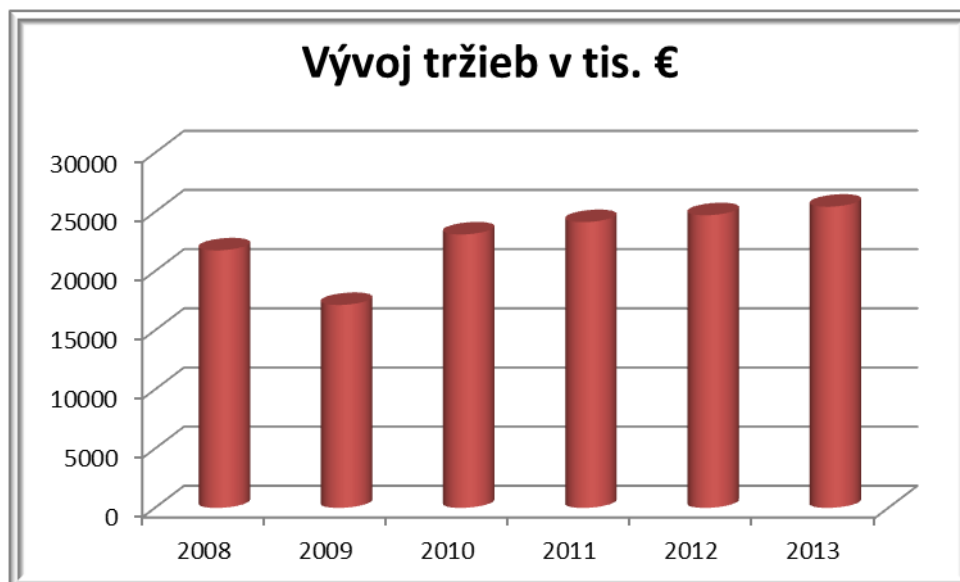
SWOT analýza spoločnosti Zberné suroviny a.s.

Tab. 2 SWOT analýza spoločnosti Zberné suroviny a.s., zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Široké územné pokrytie ➤ Certifikáty ➤ Dlhoročné pôsobenie na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyššie ceny oproti konkurencii
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zvýšenie tržného podielu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vstup nových konkurentov ➤ Rast nákladov

Prehľad tržieb spoločnosti Zberné suroviny a.s.

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť prehľad tržieb spoločnosti za roky 2008 až 2013. Údaje zachytené v grafe som čerpal s dostupných informácií na webových stránkach spoločnosti a taktiež z poskytnutých materiálov a informácií firmy Energotex.



Obr. 5 Vývoj tržieb spoločnosti Zberné suroviny a.s., zdroj: vlastné spracovanie s využitím materiálov z www.zssa.sk

7.1.2 Brantner Slovakia s.r.o.

Spoločnosť Brantner Slovakia s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu už od roku 1992. Firma je súčasťou nadnárodnej spoločnosti Brantner so sídlom v Rakúsku. V súčasnosti na Slovensku zamestnáva viac ako 700 pracovníkov. Neustálou reakciou na nové potreby a výzvy sa stala jednou z najväčších a najprogressívnejších firiem v celom odpadovom hospodárstve v SR. Zabezpečuje komplexné služby odpadového hospodárstva pre viac ako 550 000 obyvateľov a 2 000 firemných zákazníkov. Firma sa tiež angažuje v oblasti technických služieb vrátane letnej a zimnej údržby komunikácií, starostlivosti o verejnú zeleň, údržbu a modernizáciu verejného osvetlenia atď.

Hlavná činnosť spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.:

- Recyklácia neželezných kovov
- Recyklácia odpadového papiera
- Recyklácia plastov
- Údržba pozemných komunikácií (brantnerslovakia, © 2013)

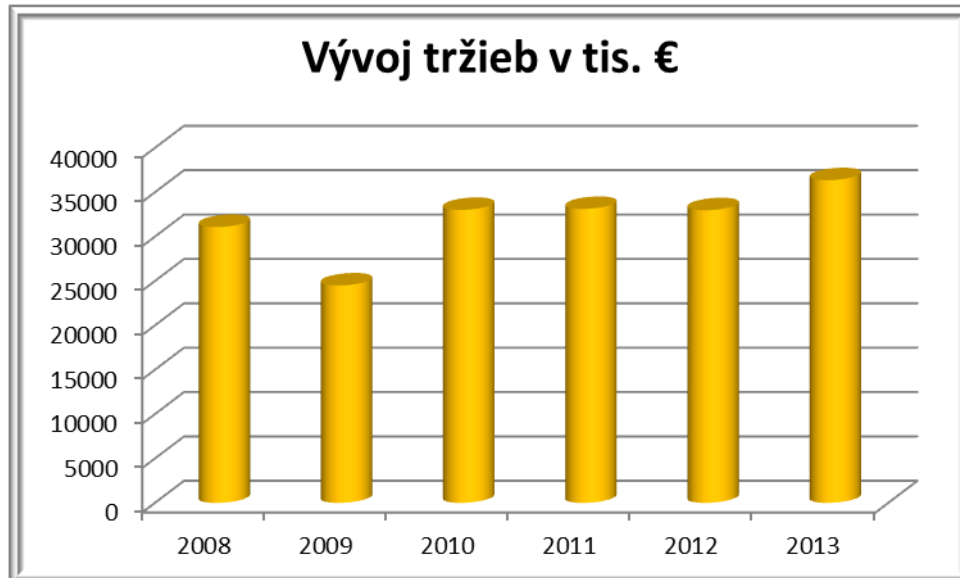
SWOT analýza spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.

Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o., zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podpora nadnárodnej spoločnosti ➤ Sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opatrebovaný vozový park ➤ Vyššie náklady na zamestnancov
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zahraničné trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vstup nových konkurentov

Prehľad tržieb spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.

Graf nám popisuje vývoj tržieb spoločnosti Brantner od roku 2008. Údaje zachytené v grafe som čerpal s dostupných informácií na webových stránkach.



Obr. 6 Vývoj tržieb spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o., zdroj: vlastné spracovanie s využitím materiálov z [www. brantnerslovakia.sk](http://www.brantnerslovakia.sk)

7.1.3 A.S.A. Slovenskopol. s r.o.

Spoločnosť A.S.A. na území Slovenska poskytuje široké spektrum služieb a riešení nakladania s odpadmi. Podnik spolupracuje s mestami, obcami, priemyselnými a komerčnými partnermi, ale taktiež s logistickými centrami a domácimi živnostníkmi. Pre svoju obchodnú činnosť má k dispozícii rozsiahly vozový park nákladných vozidiel, špeciálnych vozidiel určených na prepravu rôznych druhov odpadov, vysoko moderné zvozové a kontajnerové systémy, vlastné recyklačné a zhodnocovacie prevádzky spolu s odbornými a kompetentnými konzultačnými a poradenskými servisnými centrami. Firma sa pohybuje na slovenskom trhu už od roku 1992 kedy bola založená prvá dcérska spoločnosť. A.S.A. je členom skupiny FCC, ktorá zastrešuje celosvetovo oblasť odpadového hospodárstva a environmentalistiky. S počtom viac ako 60 000 zamestnancov sa radí medzi popredné svetové spoločnosti v tejto oblasti.

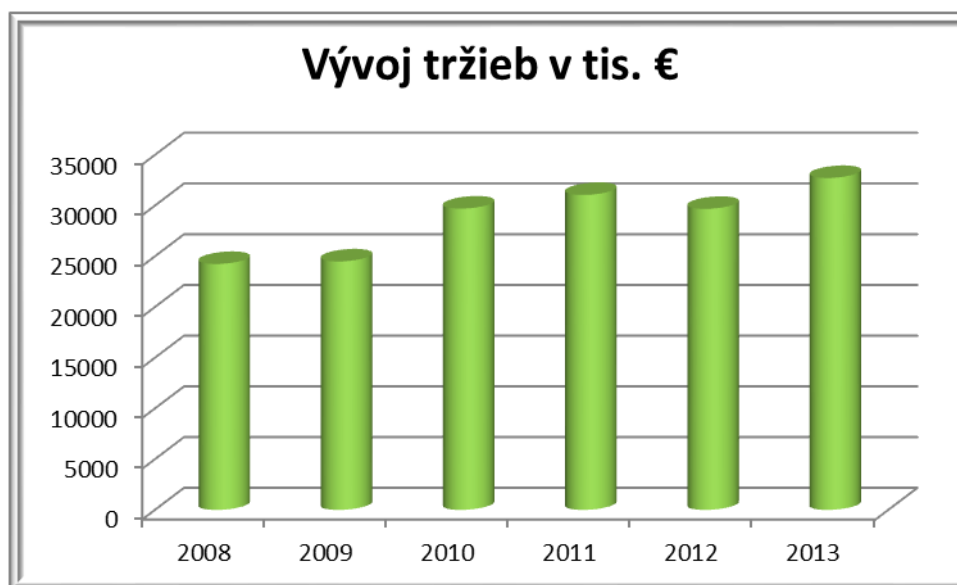
Poskytovanie služieb spoločnosťou .A.S.A. v oblasti komplexného odpadového hospodárstva je založené na individuálnom prístupe k požiadavkám zákazníka. Všetky činnosti od poradenstva, zberu a prepravy odpadov, ich triedenia, separovaného zberu v obciach a mestách, zhodnocovania a skládkovania ako aj sanačných prác, sú vykonávané s veľkou starostlivosťou a nezávisle od množstva a druhu odpadov.(asa-group, © 2014)

SWOT analýza spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o.*Tab. 4 SWOT analýza spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o., zdroj: vlastné spracovanie*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dlhoročná skúsenosť ➤ Rozsiahly vozový park 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problémy s logistikou
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zameranie sa na štátne zákazky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Silný konkurenti ➤ Rast cien energií a materiálu

Prehľad tržieb spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o.

Spoločnosť A.S.A Slovensko poskytuje svoje výkony ako aj počet zamestnancov a iné ekonomické údaje na svojich webových stránkach, z ktorých som v tomto prípade čerpal.



Obr. 7 Prehľad tržieb spoločnosti A.S.A. Slovensko spol. s r.o., zdroj: vlastné spracovanie s využitím materiálov z www.asa-group.com

7.1.4 First RecyclingSP. Z.O.O.

Spoločnosť FirstRecycling je súčasťou medzinárodnej skupiny IL Recycling, ktorá operuje vo Švédsku a taktiež aj v Poľsku. Podnik je lokalizovaný predovšetkým okolo hlavných priemyselných oblastí akými sú Waršava, Poznaň a Sosnovec. Firma sa pohybuje na trhu

už viac ako šesťdesiat rokov a zamestnáva viac ako 600 zamestnancov, ktorý sú školení v oblasti odpadového hospodárstva.

Hlavné činnosti podniku:

- Recyklácia odpadového papiera
- Recyklácia plastov
- Poradenstvo v oblasti odpadového hospodárstva
- Sanačné práce (firstrecycling, © 2014)

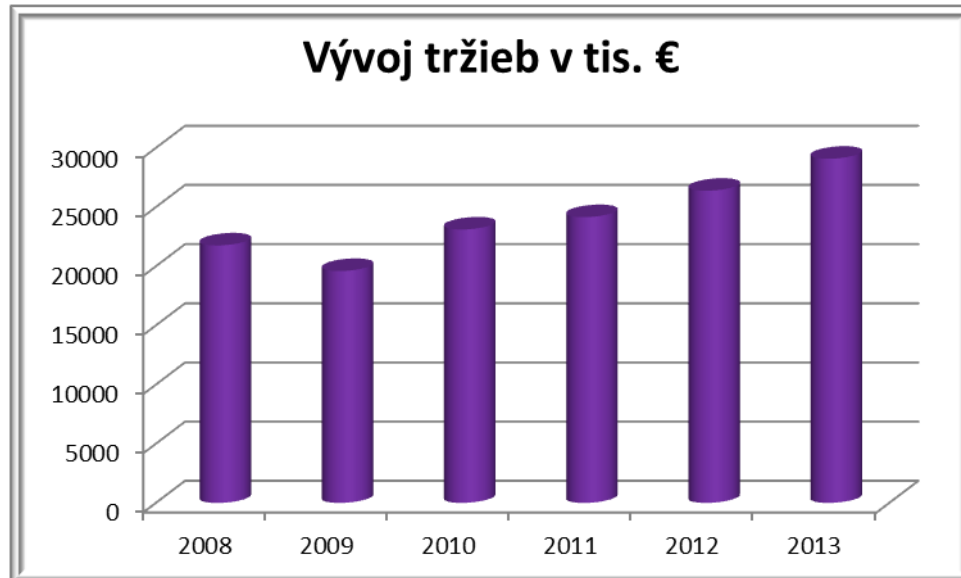
SWOT analýza spoločnosti FirstRecycling SP. Z.O.O.

Tab. 5 SWOT analýza spoločnosti FirstRecycling SP. Z.O.O., zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vysoká úroveň internetových stránok ➤ Kladné referencie a dobré obchodné meno spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyššie ceny ako u konkurencie
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expanzia na nové trhy ➤ Zvýšenie tržného podielu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Silní konkurenti na trhu ➤ Rastúce ceny vstupov

Prehľad tržieb spoločnosti First Recycling SP. Z.O.O.

Nasledujúci graf zobrazuje tržby firmy FirstRecycling za roky 2008 až 2013. Informácie o vývoji tržieb spoločnosti som čerpal predovšetkým z interných materiálov spoločnosti Energotex, ktorá ma vysoké povedomie a prehľad a aktivitách svojich konkurentov.



Obr. 8 Prehľad tržieb spoločnosti FIRST RECYCLING SP. Z.O.O., zdroj: vlastné spracovanie s využitím materiálov z www.firstrecycling.pl

7.2 Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Novo vstupujúce firmy môžu naraziť na niekoľko prekážok. Za najvýznamnejšie môžeme považovať určité úspory z rozsahu, ktoré podniky evidujú v odvetví vďaka množstvu objemu svojich zákazok. Pokiaľ sa nejaká spoločnosť predsa len rozhodne vstúpiť do tejto oblasti trhu musí taktiež počítať s pomerne značnou kapitálovou náročnosťou pre vstup. Ako príklad môžeme uviesť potrebu nákupu strojov a zariadení na spracovanie odpadových materiálov na ich prepravu a skladovanie.

Taktiež je potreba vlastniť rôzne licencie a patenty, ktoré oprávňujú spoločnosti pracovať s odpadovými materiálmi. V neposlednej miere je potrebné spomenúť aj distribučné siete. Tu existuje veľa podnikov, ktoré sa distribúciou zaoberajú. Avšak pravdou je, že pri dlhšom pôsobení na trhu už poznajú svojich zákazníkov, vedia čo čakať a ako pristupovať preto môže byť náročné získať nové distribučné siete a taktiež by to prinieslo dodatočné náklady pre podnik.

7.3 Tlak zo strany substitútov

Substitútom rozumieme produkt, ktorý dokáže stávajúci produkt jednoducho nahradiť. V oblasti odpadového hospodárstva, konkrétne zberu, recyklácie a následného predaja separovaného papiera môžeme povedať že substitúcia je nemožná. Papier nemôže len tak

nahradiť za iný materiál, prípadne iná varianta bude niekoľko krát nákladnejšia. Pokiaľ sa odberateľ predsa len rozhodne pre inú spoločnosť bude to spôsobené pravdepodobne inými zmluvnými podmienkami. Taktiež niektorí zákazníci môžu mať vytvorený kladný vzťah ku kvalite a cene existujúceho výrobku, preto miera možnosti prechodu ku konkurencii sa tak radikálne znižuje.

7.4 Vyjednávacia sila odberateľov

Odberatelia majú odlišné prania a potreby, ktoré sa snažia čo najlepšie uspokojiť. Úlohou každého odberateľa je čo najlepšie nakúpiť za čo najnižšiu cenu. Práve vďaka tomuto stavia proti sebe konkurentov, ktorí sa snažia ukoristiť pre seba práve tohto zákazníka. Na trhu s odpadovým hospodárstvom sa pohybuje mnoho firiem čo značne zvyšuje vyjednávaciu silu odberateľov, pretože môžu kedykoľvek odísť ku konkurencii. Spoločnosť Energotex SK s.r.o. má však významných a stálych odberateľov, čo podnik stavia do relatívne dobrej pozície. Taktiež dlhodobá spolupráca umožňuje podniku výhodnejšie podmienky odberu. Na druhej strane v prípade straty niektorého z odberateľov by to bola značná strata, ktorá by sa určite prejavila v poklese tržieb.

7.5 Vyjednávacia sila dodávateľov

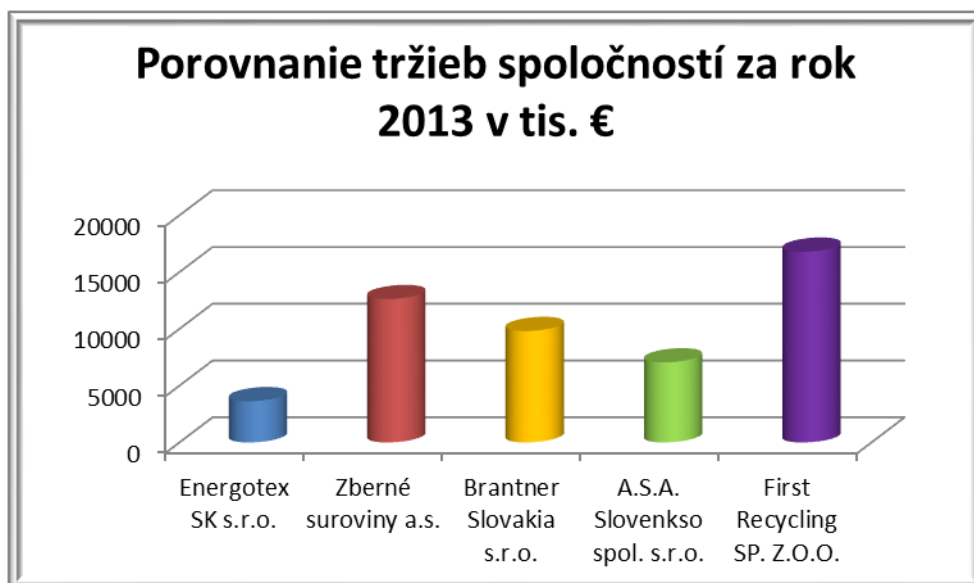
Dodávateľov zberných surovín je na trhu s odpadovým hospodárstvom vysoký počet. Či už sa jedná o zberné dvory, obyvateľstvo, z priemyselných zdrojov, z úradov, inštitúcií, obchodných reťazcov, spoločností komunálneho typu, zo školského zberu alebo iných zdrojov. Preto sa domnievam, že vyjednávacía sila nebude predstavovať vysokú hrozbu, keďže je tu vždy možnosť prejsť k inému odberateľovi. Ak firma vyhodnotí, že je pre ňu súčasný dodávateľ skôr neprínosný, je lepšie skúsiť sa poobzerať po niekom inom, aj keď ich spolupráca mohla byť dlhodobá.

8 POROVNANIE KONKURENTOV

V nasledujúcej časti mojej bakalárskej práce som sa zamerlal na porovnanie konkurentov z rôznych aspektov, o ktorých som dokázal zhromaždiť potrebné informácie. Jedná sa predovšetkým o porovnanie tržieb jednotlivých spoločností ale taktiež zrovnanie z pohľadu počtu zamestnancov, podľa počtu priemyselných a komerčných zákazníkov a v neposlednej miere podľa počtu zberných dvorov, ktorými jednotlivé podniky disponujú.

8.1 Porovnanie tržieb

Ako prvé zrovnanie som vybral tržby spoločností. Informácie o jednotlivých podnikoch som získal z dostupných internetových zdrojov, ktoré som následne vložil do tabuľky a grafu. Informácie o prehľade tržieb sú výhradne za tržby zberu a recyklácie papiera. Pri spracovaní grafu som vychádzal s informácií o cenách, ktoré sa v prieme pohybujú na hranici 140€ za tonu zberného papiera a taktiež o množstve, ktoré jednotlivé spoločnosti vyzbierali za uplynulý rok.



Obr. 9 Porovnanie tržieb spoločnosti za rok 2013 v tis. €, zdroj: vlastné spracovanie

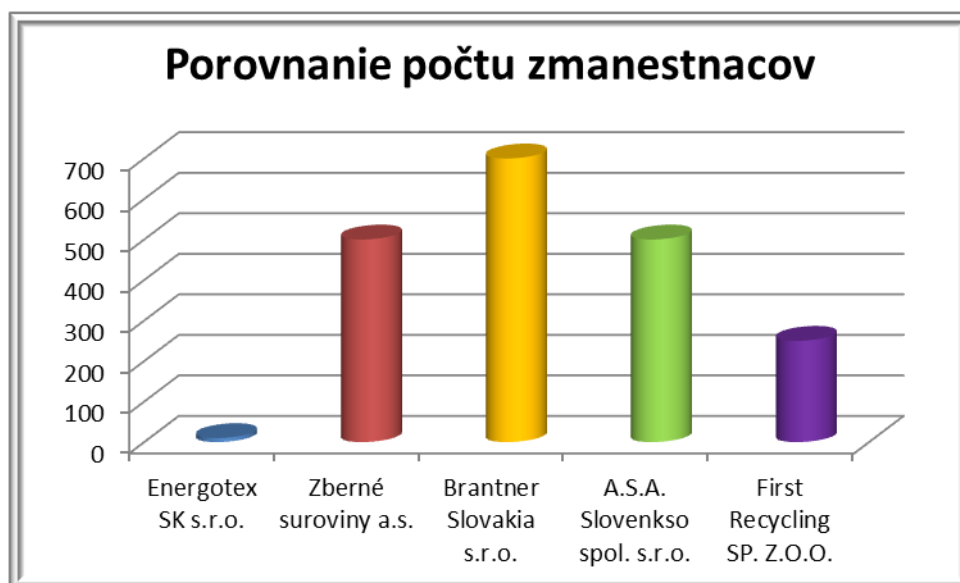
Tab. 6 Porovnanie tržieb spoločnosti za rok 2013 v tis. €, zdroj: vlastné spracovanie

Firma	Energotex SK	Zberné suroviny	Brantner Slovakia	A.S.A. Slovensko	FirstRecycling
Tržby v tis. €	3636	12615	9837	7082	16802

Ako môžeme vidieť v rámci územia Slovenska dosiahla najväčších tržieb v oblasti zberu a recyklácie papiera spoločnosť Zberné suroviny a.s. vo výške viac ako 12,5 milióna eur. V rámci porovnania všetkých spoločností dominuje poľská firma Firstrecycling s výškou tržieb takmer 17 miliónov eur. Spoločnosť Energotex dosiahla tržieb vo výške 3,6 milióna eur, čo je najnižšia hodnota s porovnávaných podnikov.

8.2 Porovnanie počtu zamestnancov

Každá spoločnosť vďaka za svoj úspech predovšetkým svojim zamestnancom. Je však potrebné mať tú správnu štruktúru pracovníkom, ktorí dokážu pracovať efektívne a hlavne kvalitne. Počet ktorý uvádzam nie je presný, keďže spoločnosti neradi zverejňujú presné čísla. Údaje, ktoré som použil som získal na internetových stránkach a z interných informácií spoločností. Počet zamestnancov uvádzaný u spoločností Brantner Slovakia a A.S.A. Slovensko je len v rámci slovenských pobočiek týchto podnikov.



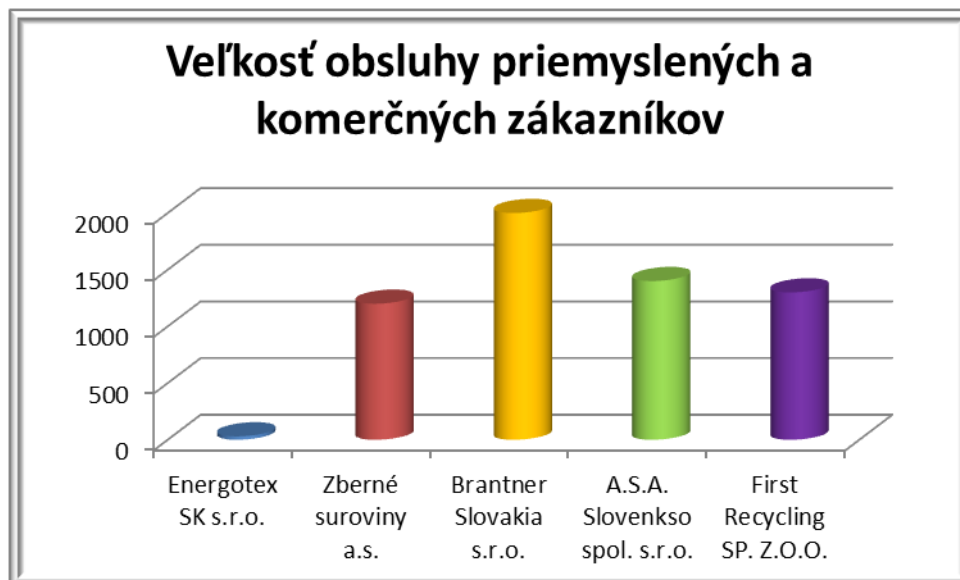
Obr. 10 Počet zamestnancov, zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 7 Počet zamestnancov, zdroj: vlastné spracovanie

Firma	Energotex SK	Zberné suroviny	Brantner Slovakia	A.S.A. Slovensko	FirstRecycling
Počet zamestnancov	10	500	700	500	250

8.3 Porovnanie počtu priemyselných a komerčných zákazníkov

Ako ďalšie kritérium v porovnávaní som sa rozhodol vybrať počet zákazníkov. Zákazníci predstavujú dôležitý faktor pre každú spoločnosť. Firmy bez odberateľov či dodávateľov by nemali tržby, čo by určite viedlo k ich zaniknutiu. Graf opäť odráža len slovenský trh.



Obr. 11 Veľkosť obsluhy priemyselných a komerčných zákazníkov, zdroj: vlastné spracovanie

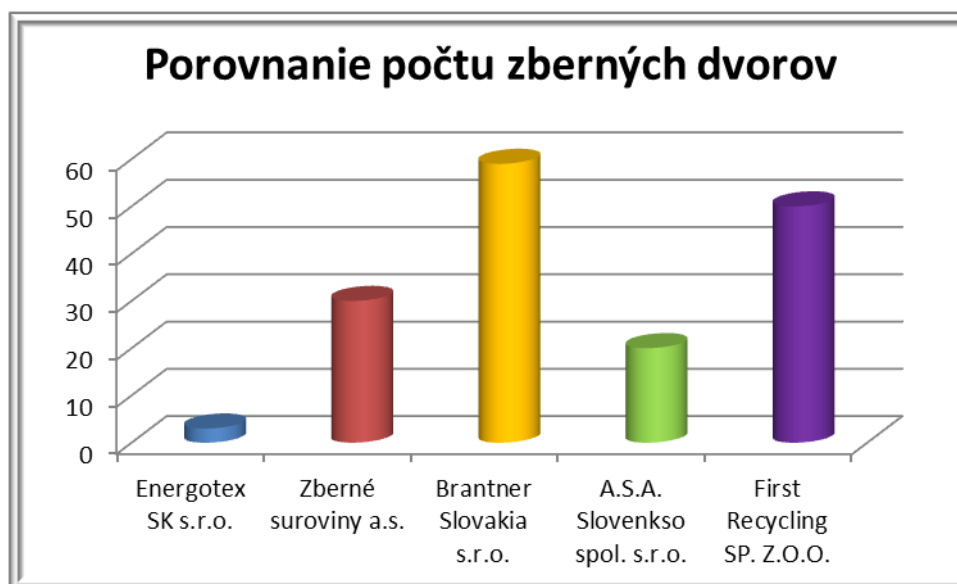
Tab. 8 Veľkosť obsluhy priemyselných a komerčných zákazníkov, zdroj: vlastné spracovanie

Firma	Energotex SK	Zberné suroviny	Brantner Slovakia	A.S.A. Slovensko	FirstRecycling
Počet odberateľov	30	1200	2000	1400	1300

Na grafe môžeme vidieť, že najväčší podiel zákazníkov pre komerčné a priemyselné účely má spoločnosť Brantner Slovakia v celkovej výške 2000. Zostávajúce veľké firmy majú pomerne vyrovnaný počet pohybujúci sa v rozmedzí 1200 až 1400. Opäť na poslednom na mieste je firma Energotex SK s počtom odberateľov vo výške 30.

8.4 Porovnanie počtu zberných dvorov

V predchádzajúcej kapitole som porovnával počet zákazníkov, ktorých jednotlivé podniky obsluhujú. V tejto som sa zameril na počet zberných dvorov, ktorými spoločnosti disponujú a od ktorých získavajú odpadový materiál pre svoju ďalšiu podnikateľskú činnosť.



Obr. 12 Počet zberných dvorov, zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 9 Počet zberných dvorov, zdroj: vlastné spracovanie

Firma	Energotex SK	Zberné suroviny	Brantner Slovakia	A.S.A. Slovensko	FirstRecycling
Počet dvorov	3	30	59	20	50

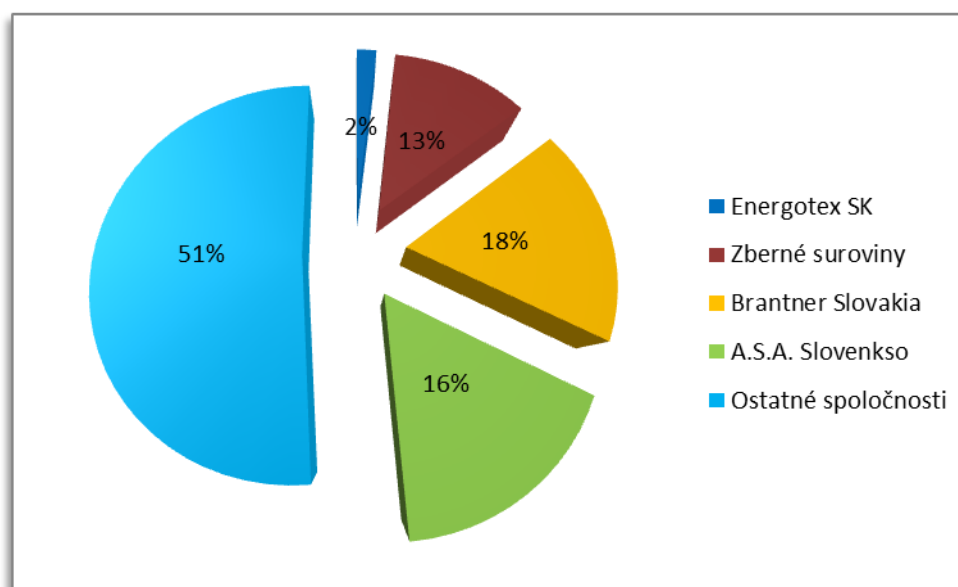
Ako prvé by som chcel spresniť, že počet dvorov, ktorými disponuje spoločnosť Firstrecycling na území Slovenskej republiky je nulový. Avšak keďže firma Energotex SK

působí aj na poľskom trhu rozhodol som sa uviesť tento počet v rámci porovnania podniku Energotex a podniku Firstrecycling a území Poľska.

Dominantné postavenie aj v tomto prípade potvrdzuje firma Brantner Slovakia s celkovým počtom 59 zberných dvorov. Na druhom mieste je spoločnosť Zberné suroviny a.s. s počtom 30 zberných dvorov. Firma A.S.A Slovensko disponuje dvadsiatimi zbernými dvormi. Počet zberných dvorov spoločnosti Energotex SLK sa pohyboval za uplynulý rok na úrovni 3. V roku 2014 však firma rozšírila svoju spoluprácu s ďalším zberným dvorom.

9 STRATÉGIA TRŽNÉHO VODCU, VYZÝVATEĽA, NASLEDOVATEĽA A MIKROSEGMENTÁRA (TROŠKÁRA)

V tejto kapitole sa budem zaoberať tržným podielom jednotlivých podnikov, ktoré ovládajú a ich následného rozdelenia práve podľa veľkosti ovládaného podielu. Pre lepšiu predstavu som zostavil graf zachytávajúci tržné podiely jednotlivých podnikov. Pre výpočet tržného som použil informácie o celkových tržbách jednotlivých podnikov a celkovej výške tržieb v rámci recyklácie a odpadového hospodárstva dostupné na internetových stránkach štatistického úradu slovenskej republiky.



Obr. 13 Tržný podiel jednotlivých spoločností, zdroj: vlastné spracovanie
s využitím materiálov z www.statistics.sk

9.1 Stratégia tržného lídra

Firma, ktorá disponuje už dlhodobo najväčším tržným podielom v oblasti odpadového hospodárstva je spoločnosť Brantner Slovakia s.r.o. Tento podnik dosiahol v roku 2013 najväčšie tržby spomedzi ostatných konkurentov a to vo výške 36 297 tis. euro a tržný podiel vo výške 18%. Spoločnosť Brantner Slovakia s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu už od roku 1992. Firma je súčasťou nadnárodnej spoločnosti Brantner so sídlom v Rakúsku. Zabezpečuje komplexné služby odpadového hospodárstva pre viac ako 550 000 obyvateľov a 2 000 firemných zákazníkov čo len viac upevňuje jej dominantné postavenie na trhu.

9.2 Stratégia tržného vyzývateľa

Za tržného vyzývateľa by sme mohli určiť spoločnosť A.S.A Slovensko spol. s.r.o., ktorá dlhodobo zaujíma pozíciu dvojky na trhu s odpadovým hospodárstvom. Spoločnosť A.S.A. na území Slovenska poskytuje široké spektrum služieb a riešení nakladania s odpadmi. Podnik spolupracuje s mestami, obcami, priemyselnými a komerčnými partnermi, ale taktiež s logistickými centrami a domácimi živnostníkmi. Firma dosiahla v roku 2013 tržieb vo výške 32 724 tis. eur čím sa taktiež radí na druhé miesto. Rovnako na druhé miesto ju radí aj veľkosť tržného podielu, ktorý dosiahol úrovne 16%. Firma je súčasťou medzinárodnej skupiny FCC, ktorá zastrešuje celosvetovo oblasť odpadového hospodárstva a enviromentalistiky. Práve táto spoluprácu pokladám za výhodu v prípadnom útoky na tržného lídra na Slovensku.

9.3 Stratégia tržného nasledovateľa

Do pozície tržného nasledovateľa by som postavil spoločnosť Zberné suroviny a.s. a to aj napriek tomu, že dosiahla najvyšších tržieb v rámci zberu a recyklácii papiera. Spoločnosť dosiahla v roku 2013 tržieb vo výške 25 452 tis. eur. Avšak v porovnaní s konkurenciou ovláda len niečo málo cez 13% trhu. Táto slovenská firma zo sídlom v Žiline a dlhoročným pôsobením na trhu operuje na celom území Slovenska. Do pozície nasledovateľa som ju zaradil z dôvodu nižších tržieb ako spoločnosť A.S.A Slovensko spol. s.r.o. Tomuto faktu prikladám skutočnosť že podnik disponuje väčším počtom zberným dvoroch a taktiež počet zamestnancov je vyšší, čo sa mohlo odraziť v nákladoch na mzdy prípadne na prevádzku zberní. Domnievam sa, že prípadné zlepšenie organizačnej štruktúry by malo kladný vplyv na vývoj tržieb v nasledujúcich rokoch.

9.4 Stratégia tržného mikrosegmentára (troškára)

Do tejto pozície som zaradil práve mnou analyzovanú firmu Energotex SK s.r.o. Spoločnosť zaznamenala v roku 2013 tržby vo výške 3 636 tis. eur čo predstavuje zlomok tržieb v porovnaní s poprednými lídrami na trhu s odpadovým hospodárstvom. Taktiež v ostatných ukazovateľoch, ktoré som porovnával ju značne prevyšuje konkurencia. Firma sa zamiera na menej atraktívnu oblasť trhu, ktorá nie je tak lákavá pre konkurenciu. Spoločnosť sa ako správny mikrosegmentár špecializuje na určitý druh odpadového

materiálu, ktorým je papier, zatiaľ konkurencia pracuje zo všetkým i druhmi odpadového materiálu. Podnik ťaží z dobrej spolupráce s významnými slovenskými ale aj zahraničnými partnermi.

10 ODPORUČENIA PRE SPOLOČNOSŤ ENERGOTEX SK

10.1 Rozšírenie spolupráce s inštitúciami verejného a štátneho sektoru

Za významnú príležitosť považujem spoluprácu s inštitúciami ako sú školy rôzne úrady nemocnie a iné zariadenia štátnej správy. Spoločnosť Energotex sa špecializuje na zber a recykláciu papiera a práce tieto inštitúcie sú vysokým producentom recyklovateľného papiera. Preto do budúca by som určite odporučil osloviť okolité úrady a školy a nadviazať spoluprácu. Týmto krokom by sa firme mohlo podariť rozšíriť sieť odberateľov a vytlačiť tak konkurenciu z trhu. Taktiež by podnik mohol využiť svoje postavenie špecializovanej spoločnosti na recykláciu papiera a poskytnúť školám a nemocniciam zvýhodnené ceny čo by malo určite pozitívnu reakciu a viedlo by k dlhodobej spolupráci. Z celkového hľadiska by týmito krokmi podnik mohol dosiahnuť vyšších tržieb, rast tržného podielu prípadne zisku nových dodávateľov papiera.

10.2 Zlepšiť úroveň internetových stránok a zaviesť internetovú reklamu

Potenciálni dodávatelia čerpajú prvotné informácie o spoločnosti v dnešnej dobe moderných technológií predovšetkým z návštevy internetových stránok spoločností. V tejto oblasti má Energotex SK nedostatok. Webová stránka www.energotex.eu je síce prehľadná, avšak mnoho odkazov, ktoré sa na stránke nachádzajú sú prázdne a neposkytujú informácie, ktoré by mohli viesť k nadviazaniu spolupráce. Podľa aktuálnych finančných možností môže zakúpiť nové internetové stránky s niekoľkými záložkami. SWOT analýza taktiež poukázala na slabé povedomie verejnosti o spoločnosti. Zavedením internetovej reklamy na rôznych webových stránkach by určite viedlo k zvýšeniu povedomia o firme. Táto forma propagácie nepatrí medzi nákladné, čím by rozpočet spoločnosti výrazne neutrpel.

10.3 Obnova vozového parku

Vozový park spoločnosti Energotex ako odhalila SWOT analýza predstavuje slabú stránku. Firma by mala zapracovať na obmene vozového parku. Tento krok by mal za následok zníženie nákladov na prepravu materiálu. Pozitívum obmeny vozového parku by predstavovalo aj fakt, že v povedomí verejnosti sa by firma odrazila ako prosperujúca

firma využívajúca moderné technológie a vozy, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu, čo by prispelo k dobrému menu spoločnosti.

10.4 Vstup na nové trhy

Výhodnú polohu blízko hraníc s Poľskom firma už využila v spolupráci s obchodnými partnermi v Poľsku. Avšak český prípadne maďarský trh zostáva pre spoločnosť zatiaľ neznámy. Preto by som navrhol do budúca expanziu predovšetkým na český trh kde určite čaká mnoho potenciálnych odberateľov.

ZÁVER

Vypracovanie analýzy konkurencie je pre firmu významným krokom pre varovanie sa s konkurenčným bojom, ktorý sa v tržnom prostredí neustále zvyšuje. Presná a včasná identifikácia stratégií konkurujúcich si spoločností je pre každú firmu účinný, nie však jediný nástroj fungovania a rozvoja podniku. Analýza konkurencie pomôže firme zlepšiť súčasné postavenie na trhu.

V teoretickej časti bola preskúmaná literatúra k danej téme so zameraním na analýzu konkurencie. Dôraz bol kladený na Porterov model piatych konkurenčných síl, tri obecné stratégie a SWOT analýzu, ktoré boli ďalej v práci využívané pre analýzu konkurenčného prostredia spoločnosti.

V analytickej časti práce som čerpal informácie v oblasti odpadového hospodárstva a rovnako ako o konkurencii predovšetkým zo sekundárnych zdrojov, ktoré sú bezplatné a verejne dostupné. Týmito zdrojmi boli napríklad internetové vyhľadávače, webové stránky samotných konkurentov, slovenský štatistický úrad, webové stránky Ministerstva spravodlivosti. Pri pokuse získať informácie od samotných firiem prostredníctvom e-mailovej komunikácie som najčastejšie narazil na odmietavým postoj prípadné odkazovanie sa na webové stránky v dôsledku firemného tajomstva. Preto úspešnosť získanie primárnych informácií od samotných firiem bola viac menej neúspešná.

Začiatok praktickej časti sa venuje predstaveniu spoločnosti Energotex SK s.r.o. jej produktov a podnikateľskej činnosti, ktorou je zber a recyklácia odpadového papiera a následný predaj odberateľom pre ďalšie spracovanie.

V nasledujúcom kroku bola spracovaná SWOT analýza spoločnosti, v ktorej boli vymedzené silné a slabé stránky podniku, ale taktiež príležitosti a hrozby. Cieľom bolo zistiť, ako je firma úspešná v súčasnosti, odhaliť jej prednosti a nedostatky, ale taktiež poukázať na príležitosti, ktoré sa jej naskytajú a hrozby, ktorým musí čeliť. Ako som už spomínal vo vyhodnotení SWOT analýzy, firma disponuje celou radou silných stránok, ktoré môže využiť v konkurenčnom boji. Medzi tieto silné stránky patrí napríklad geografická poloha firmy, intenzívna partnerská spolupráca či dôraz kladený na ochranu životného prostredia. Pokiaľ by firma chcela zvýšiť svoju konkurencie schopnosť mala by sa snažiť využiť svoje prednosti, ale taktiež zapracovať na zisku nových silných stránok. K eliminácii slabých stránok by musela firma vynaložiť pomernej veľké množstvo

finančných prostriedkov, pretože obmena vozového parku, väčšia propagácia firmy je pomerne nákladné.

Ďalšiu kapitolu som venoval formulácii piatych konkurenčných síl, ktoré pôsobia na tržné prostredie v ktorom firma Energotex SK s.r.o. pôsobí. V tejto kapitole som taktiež predstavil jednotlivých konkurentov spoločnosti medzi ktorých patria Zberné suroviny a.s., Brantner Slovakia s.r.o., A.S.A. Slovensko spol. s.r.o. a Firstrecycling SP. Z.O.O. U každého z konkurentov som sledoval vývoj ich tržieb v rokoch 2008 až 2013 a taktiež som vypracoval krátku SWOT analýzu.

V závere mojej práce som sa venoval predovšetkým porovnaniu jednotlivých konkurentov z viacerých aspektov ako boli tržby za separáciu a recykláciu odpadového papiera, počet zamestnancov, počet zberných dvorov, výšky obsluhy komerčných zákazníkov a počte zberných dvorov. Na základe informácii o množstve vyseparovaného papiera jednotlivých podnikov a celkovej výške za odvetvie pri daných trhových cenách za jednu tonu som taktiež vypočítal tržný podiel jednotlivých konkurentov.

Z celkovej analýzy konkurenčného prostredia som dospel k záveru, že firma Energotex SK s.r.o. by sa mala zamerať na stratégiu fokusu. Znamená to, že by sa firma mala zamerať na svojich kľúčových zákazníkov, ktorí prinášajú firme najväčšie zisky. V budúcnosti vidím ako veľkú príležitosť oslovenie inštitúcií verejného a štátneho sektoru. Keďže firma nemôže konkurovať čo do veľkosti tržieb, tržného podielu či počtu zamestnancov stávajúcim konkurentom na trhu mala by sa zamerať práve na oblasť recyklácie odpadového papiera, využiť svoje dobré geografickú polohu a tým získať istú konkurenčnú výhodu vďaka ktorej by si mohla do budúcnosti získať väčší tržný podiel a eliminovať tlak zo strany konkurencie.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Postkapitalistická společnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [6] HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011, xvii, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

Elektronické zdroje

- [15] Aboutus. Recykling i OdbiórOdpadów – FirstRecycling [online]. 2013 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://firstrecycling.pl/en/about/about-us/>
- [16] Energotex[online]. 2013 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.energotex.eu>
- [17] História plynulého rastu v SR. A.S.A. Serviceforthefuture [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.asa-group.com/sk/Slovensko/Spolocnost/Historia.asa>
- [18] Metodika SWOT analýzy. In: ROTSHEDL, Jiří. *JiříRotschedl: Poradenství v oblasti SEO a SEM* [online]. 7.1.2011 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>
- [19] Obchodný register SR na internete. Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky [on-line]. 2012 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/>
- [20] O spoločnosti. BrantnerEnvirmental. facilityservices [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://brantnerslovakia.sk/sk/o-spolocnosti.html>
- [21] Papier. SmurfitKappa [online]. 2013 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.smurfitkappa.com/vhome/sk/Products/Pages/Paper.aspx?selectedUUID=07804689-a894-42e0-8da1-ac68070f7e7c>
- [22] Profil spoločnosti. Zberné suroviny a.s. [online]. 2013 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.zsza.sk/ofirme.htm>
- [23] SLOV STAT online. Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=1096&m_so=20

Ostatné zdroje

- [24] Interné materiály spoločnosti

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1</i> SWOT analýza	22
<i>Obr. 2</i> Porterov model piatych konkurenčných síl	25
<i>Obr. 3</i> Idealizovaná štruktúra trhu	29
<i>Obr. 4</i> Vývoj tržieb spoločnosti, zdroj	37
<i>Obr. 5</i> Vývoj tržieb spoločnosti Zberné suroviny a.s.	45
<i>Obr. 6</i> Vývoj tržieb spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.	47
<i>Obr. 7</i> Prehľad tržieb spoločnosti A.S.A. Slovensko spol. s r.o.	48
<i>Obr. 8</i> Prehľad tržieb spoločnosti FIRST RECYCLING SP. Z.O.O.	50
<i>Obr. 9</i> Porovnanie tržieb spoločnosti za rok 2013 v tis. €.....	52
<i>Obr. 10</i> Počet zamestnancov.....	53
<i>Obr. 11</i> Veľkosť obsluhy priemyselných a komerčných zákazníkov	54
<i>Obr. 12</i> Počet zberných dvorov	55
<i>Obr. 13</i> Tržný podiel jednotlivých spoločností	57

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Rozdelenie druhov papiera</i>	38
<i>Tab. 2 SWOT analýza spoločnosti Zberné suroviny a.s.....</i>	45
<i>Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti Brantner Slovakia s.r.o.....</i>	46
<i>Tab. 4 SWOT analýza spoločnosti A.S.A Slovensko spol. s r.o.....</i>	48
<i>Tab. 5 SWOT analýza spoločnosti First Recycling SP. Z.O.O.</i>	49
<i>Tab. 6 Porovnanie tržieb spoločnosti za rok 2013 v tis. €.....</i>	53
<i>Tab. 7 Počet zamestnancov.....</i>	54
<i>Tab. 8 Veľkosť obsluhy priemyselných a komerčných zákazníkov.....</i>	54
<i>Tab. 9 Počet zberných dvorov.....</i>	55

ZOZNAM PRÍLOH

PI Predmet podnikania

PRÍLOHA P I: PREDMET PODNIKANIA

- Podnikanie v oblasti nakladania s iným ako nebezpečným odpadom
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod), alebo na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- Skladovanie
- Reklamná a propagačná činnosť
- Prenájom hnutelných vecí
- Poskytovanie služieb v poľnohospodárstve a záhradníctve
- Prípravné práce k realizácii stavby
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
- Poľnohospodárstvo a lesníctvo vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych a lesných výrobkov za účelom spracovania alebo ďalšieho predaja