

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Daniel Sliško

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Sliško**
Osobní číslo: **M13856**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujete literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti společnosti a formulujete teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.
- Na základě výsledků provedené analýzy zformulujte doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. MCCARTHY. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, 171s. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


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




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurencie vybranej spoločnosti pôsobiacej na slovenskom trhu v oblasti predaja poľnohospodárskej techniky. Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovanie literárnych poznatkov zaoberajúcich sa danou problematikou a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Cieľom praktickej časti bola analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia vybranej spoločnosti na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. V rámci tejto časti bakalárskej práce boli využívané vybrané strategické marketingové analýzy súvisiace so skúmanou témou. Súčasťou bakalárskej práce sú tiež odporúčania, ktoré sú zamerané na zlepšenie súčasného stavu konkurenčnej schopnosti vybranej spoločnosti na trhu.

Kľúčové slova: analýza konkurencie, BCG matica, Benchmarking, konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné postavenie, PESTE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl

ABSTRACT

The bachelor thesis focused on the analysis competitiveness of the selected company is operating on Slovak market in the sale agricultural machinery. The aim of theoretical part of bachelor thesis was processing literature knowledge engaged in the issues and the subsequent creation of theoretical basis for processing to handle the practical part. The aim of practical part was analysis of the current state of the selected company's competitive position in the market, including the assessment of the analysis results. In this part of bachelor thesis are used selected strategic marketing analysis related to study topic. Part of the thesis are also recommendations that are aimed at improving the current state of competitiveness of the selected company on the market.

Keywords: Competition Analysis, BCG matrix, Benchmarking, Competition, Competitiveness, Competitive Position, PESTE analysis, Porter's Five Forces

Touto cestou by som rád poďakoval vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., ktorý mi pomohol pri písaní práce svojimi cennými radami, tak isto ako svojou trpezlivosťou a odborným vedením práce.

Ďalej by som rád poďakoval všetkým zamestnancom mnou vybranej spoločnosti, ktorí mi svojou ochotou spolupracovať pomohli pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

Motto:

„Poznaj svojho protivníka, spoznaj sám seba a môžeš vybojovať stovky bitiek bez nebezpečenstva porážky... Poznaj terén, poznaj počasie a tvoje víťazstvo bude zaručené.“

Sun Tzu

OBSAH

ÚVOD	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A JEJ ANALÝZA	13
1.1 KONKURENCIA	13
1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	14
1.2.1 Vyjadrenie konkurencieschopnosti	14
1.2.2 Poňatie systematickej konkurencieschopnosti	15
1.2.3 Konkurenčná výhoda	16
1.3 ANALÝZA KONKURENCIE	17
1.4 IDENTIFIKÁCIA KONKURENČNEJ KORPORÁCIE	19
1.4.1 Odvetvové vymedzenie konkurencie	19
1.4.2 Trhové vymedzenie konkurencie	20
1.5 KONKURENČNÉ STRATÉGIE	20
1.5.1 Štruktúra stratégie	20
1.5.2 Základné konkurenčné stratégie.....	21
1.6 KONKURENČNÉ CIELE	22
1.7 KONKURENČNÉ POSTAVENIE.....	22
1.7.1 Konkurenčné ťahy	23
1.7.2 Stratégia tržného lídra	24
1.7.3 Stratégia vyzývateľa.....	25
1.7.4 Stratégia nasledovateľa	25
1.7.5 Stratégia mikrosegmentára.....	25
2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	26
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA	26
2.1.1 PESTE analýza.....	27
2.2 ANALÝZA MEZOPROSTREDIA.....	29
2.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl.....	29
2.2.2 Benchmarking	31
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTREDIA	32
2.3.1 Analýza vnútorného prostredia metódou 7S (Metoda 7S McKinsey)	34
2.3.2 Analýza marketingového mixu – 7P	35
2.4 ĎALŠIE STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	37
2.4.1 BCG matica	37
2.4.2 SWOT analýza	39
2.4.3 Matica IFE, matica EFE a IE matica.....	39
3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI	42
II PRAKTICKÁ ČASŤ	44
4 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NI ELEN METÓDOU 7S MCKINSEY	45

4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	45
4.2	PRODUKTOVÉ PORTFÓLIO	46
4.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	47
4.4	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA METÓDOU 7S MCKINSEY.....	48
4.5	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	49
4.6	Hlavní konkurenti vybranej spoločnosti	50
4.6.1	AGROTRADE GROUP, spol. s r.o.	51
4.6.2	Agropret Pulz, a. s.	51
4.6.3	AGROSERVIS, spol. s r.o.	51
4.6.4	BIOLIFE, spol. s r.o.	52
4.6.5	Moreau Agri, spol. s r.o.	52
5	STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	53
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA – PESTE ANALÝZA	53
5.2	ANALÝZA MEZOPROSTREDIA.....	57
5.2.1	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	57
5.2.2	Analýza mezoprostredia – Benchmarking	60
5.3	ĎALŠIE STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	61
5.3.1	BCG matica	62
5.3.2	SWOT analýza vybranej spoločnosti	63
5.3.3	IFE, EFE a IE matice	66
6	ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIA ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU KONKURENČNÉHO POSTAVENIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NA TRHU	70
7	NÁVRHY ODPORÚČANÍ, KTORÉ BY VIEDLI K ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU KONKURENCIESCHOPNOSTI VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NA TRHU POĽNOHOSPODÁRSKEJ TECHNIKY	74
7.1	ROZŠÍRENIE PORTFÓLIA FINANČNÝCH SLUŽIEB	74
7.2	VYTVORENIE SHAREPOINTOV PRE ZDIELANIE INFORMÁCIÍ	74
7.3	ZAVEDENIE BENCHMARKINGU SPOLOČNOSTI.....	75
7.4	ZVYŠOVANIE KVALITY SERVISU A SERVISNÝCH SLUŽIEB	75
7.5	URÝCHLENIE DOBY DODANIA.....	75
	ZÁVER	77
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	79
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	83
	ZOZNAM OBRÁZKOV	84
	ZOZNAM TABULIEK	85
	ZOZNAM PRÍLOH.....	86

ÚVOD

V dnešnom svete, kedy sú produkty a služby stále viac a viac dostupné si korporácie ďaleko viac uvedomujú význam marketingu a súperenia so svojimi konkurentmi. Na tom ako korporácia zostaví svoju konkurenčnú stratégiu závisí jej úspešnosť na trhu. Korporácie musia poznať svojich hlavných konkurentov, ich silné a slabé stránky, odvetvie, trh, ich príležitosti, ktoré môžu využiť vo svoj prospech. V danom odvetví ale zohráva hlavnú úlohu zákazník, ktorému sa podriada celá ponuka a je mu robená presne na mieru. Preto je pre korporácie v danom obore veľmi dôležité dokonale poznať svojho zákazníka, vedieť, čo potrebuje, kedy to potrebuje a presne v tom správnom okamihu mu to ponúknuť. Udržiavať s ním kontakt, dobré vzťahy a aktívne sa o neho zaujímať aj v čase, keď práve nepotrebuje nový stroj alebo službu. Vedieť mu ponúknuť niečo extra, niečo navyše čo ich odlíši. Dnes majú zákazníci obrovskú možnosť výberu medzi dodávateľmi, preto sa korporácie snažia udržať svojich súčasných spotrebiteľov. Z finančného hľadiska je to pre nich výhodnejšie ako nákladne získavať nových.

Ale predovšetkým potrebuje poznať sama seba. Svoje silné stránky, na ktorých musí budovať svoj imidž a svoju povesť, to prečo si ju zákazníci nezamenia s konkurenciou. Slabé stránky, na ktorých potrebuje zapracovať a zlepšovať sa v nich, aby ju ich konkurencia nepredbehla.

Témou bakalárskej práce je analýza konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti pôsobiacej na slovenskom trhu v oblasti predaja poľnohospodárskej techniky. Túto tému som si vybral z dôvodu, že mi daná problematika pripadá atraktívna a sám sa o ňu aktívne zaujímam a chcel by som si v nej prehĺbiť svoje vedomosti a získať praktickú skúsenosť.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je spracovanie literárnych poznatkov zaoberajúcich sa danou problematikou a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Cieľom praktickej časti je analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia vybranej spoločnosti na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. Za pomoci indukcie sú formulované štyri výskumné otázky, ktoré sú zodpovedané v praktickej časti bakalárskej práce. V rámci tejto časti bakalárskej práce sú takisto využívané vybrané strategické marketingové analýzy súvisiace so skúmanou témou. Súčasťou bakalárskej práce sú tiež odporúčania, ktoré sú zamerané na zlepšenie súčasného stavu konkurenčnej schopnosti vybranej spoločnosti na trhu.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Dôležitosť sledovať svoju konkurencieschopnosť nebola pre korporácie nikdy dôležitejšia, ako je tomu dnes. Dnes, keď si spotrebiteľ môže vybrať z nespočetného množstva dodávateľov a ponuka je širšia ako kedykoľvek predtým. Len korporácie, ktoré sledujú svoju konkurenciu a neustále sa ju snažia prekonať, môžu uspieť v konkurenčnom boji.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bude spracovanie literárnych poznatkov zaoberajúcich sa problematikou konkurencieschopnosti a následná tvorba teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Na základe teoretických východísk a využitím logickej metódy – indukcie – budú formulované štyri výskumné otázky:

- *Bude mať vybraná spoločnosť kvalitné, prehľadné, aktuálne a ľahko dostupné internetové stránky, na ktorých potenciálni klienti ľahko nájdu potrebné informácie?*
- *Bude vybraná spoločnosť poskytovať svojim klientom rôzne druhy financovania, v podobe leasingov, lombardných úverov, hypotekárnych úverov alebo pôžičiek?*
- *Bude vybraná spoločnosť prinášať na daný trh aktuálne technické novinky a aktívne inovovať svoje produktové portfólio?*
- *Bude vybraná spoločnosť konať zodpovedne voči životnému prostrediu a dbať na ekologickú stránku podnikania?*

V rámci zodpovedania výskumných otázok bude využitá hlavne dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

Cieľom praktickej časti bude analýza súčasného stavu konkurenčného postavenia vybranej spoločnosti na trhu vrátane zhodnotenia výsledkov analýzy. Na základe zhodnotenia tejto analýzy budú formulované odporúčania, ktoré by mohli tento stav zlepšiť, eventuálne zvýšiť dopyt po produktoch spoločnosti, informovanosť o samotnej korporácii alebo dokonca jej zisk.

Súčasťou spracovania bakalárskej práce budú okrem iného tiež analytické metódy ako napríklad Portfóliová analýza BCG, Benchmarking či analýza okolia vnútorného okolia spoločnosti – SWOT analýza (vrátane matice IFE, EFE a IE), ktoré budú slúžiť ku identifikácii silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb súvisiacich so súčasnou aj budúcou situáciou vybranej spoločnosti. V rámci metód rozhodovania budú v bakalárskej práci využité analýzy makroprostredia (PESTE analýza), analýza mezoprostredia (Porterov model pia-

tich konkurenčných síl), analýza mikroprostredia (Metóda 7S McKinsey) a v neposlednom rade analýza marketingového mixu vybranej spoločnosti.

Na záver bakalárskej práce bude na základe analýzy realizovaná syntéza zistených informácií a navrhnuté odporúčania vedúce ku zlepšeniu súčasného stavu konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ A JEJ ANALÝZA

Teoretické obdobie rovnováhy medzi dopytom a ponukou v reálnom fungovaní neplatí. Zásľuhou obrovského pokroku, zefektívnením a v neposlednom rade aj zásľuhou vedecko-technickej revolúcie sú producenti schopní vyrábať oveľa viac ako kedysi. Popritom je podnikanie stále dostupnejšie pre širšiu masu ľudí. Tento fakt má za následok prevyšujúcu ponuku nad dopytom. V tomto bode nastáva najtvrdší konkurenčný boj. Podniky neustále sledujú svoju konkurenciu a snažia sa ju predbehnúť a prevýšiť rôznymi spôsobmi konkurenčného boja, pričom na získavanie a vyhodnocovanie používajú rôzne metódy a analýzy.

Na danú problematiku sa dá pozrieť aj z toho hľadiska, že dnes si korporácie stále citlivejšie uvedomujú skutočnosť, že ďaleko väčší problém je výrobok predat' ako ho vyrobiť. Týmto heslom sa riadia korporácie, ktoré chcú na poli konkurenčného boja dominovať a uspieť. Úspešné korporácie tiež vedia, že starostlivosť o zákazníka predajom nekončí, práve vtedy je dôležité sa o zákazníka začať zaujímať pomocou rôznych doplnkových služieb alebo servisu. (Pavlů, 2007, s. 29)

1.1 Konkurencia

Konkurencia je rivalita medzi jednotlivcami (skupinami, národmi) a vzniká vždy, keď sa dvaja alebo viac strán snaží o jeden cieľ alebo rovnaký výsledok. Existuje od vzniku ľudstva samotného. Sám Darwin si prepožičal koncept konkurencie od Malthausa a aplikoval ho do zvieracej ríše rovnako ako ho aplikujú ekonómovia na ľudské správanie. Koncept konkurencie je východiskový bod pre všetky ekonomické myšlienky. Aj napriek tomu, ak sa spýtate ekonómov otázku, čo je to konkurencia, nedostanete jednoznačnú odpoveď a určite nebude totožná s predchádzajúcou. Odpoveď bude do istej miery závisieť na dobe polozenia otázky a na tom, na ktorý aspekt konkurencie sa kladie dôraz. Pri vysvetľovaní sa zohľadňujú dve hlavné perspektívy – konkurencia ako štruktúra trhu a konkurencia ako správanie korporácií. V prvom prípade sa zaradí medzi rozhodujúce faktory počet korporácií na trhu, ich podiel na trhu (koncentrácia trhu) a prekážky vstupu na trh. V prípade správania korporácií zase stanovenie ceny a množstva, investovanie, marketingové výdaje, výdaje na vývoj a výskum. Oba tieto aspekty sa navzájom nevyklučujú, práve naopak dopĺňajú sa. (Mulačová a Mulač, 2009, s. 9)

1.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je úzko spojená s globalizáciou. Zväčšujúce sa trhy, nárast počtu podnikateľských subjektov, rozvoj informačných a komunikačných technológií, zvyšujúce sa úsilie o zjednotenie pravidiel ekonomickej súťaže, to všetko má vplyv na konkurencieschopnosť korporácie. Úsilie o zvyšovanie konkurencieschopnosti sa v podmienkach globalizácie realizuje prostredníctvom množstva spôsobov či už na podnikovej alebo národohospodárskej úrovni. OECD vymedzuje konkurencieschopnosť ako schopnosť produkovať výrobky a služby, ktoré by obstáli v testoch medzinárodnej konkurencie a zároveň sú schopné udržovať alebo zvyšovať reálny HDP. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

Kádár a Kádárová (2010, s. 1) definujú konkurencieschopnosť nasledovne: základ slova konkurencieschopnosť je konkurenčný, čo sa dá voľne preložiť ako súťaživý. Ide teda o schopnosť danej korporácie vysporiadať sa s konkurenciou a obstáť v konkurenčnom boji. Hodnotenie konkurencieschopnosti korporácie úzko súvisí s charakterom a podmienkami na danom trhu. Dlhodobá konkurencieschopnosť znamená pre korporáciu vytvárať konkurenčné výhody skôr ako konkurencia.

1.2.1 Vyjadrenie konkurencieschopnosti

V praxi neexistuje len jeden ukazovateľ konkurencieschopnosti. Medzi základné ukazovatele konkurencieschopnosti krajiny patria (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 154):

- dynamika rastu HDP.
- podiel na svetovom exporte.
- podiel na priamych zahraničných investíciách.
- nezamestnanosť pri prechode z jedného hospodárskeho cyklu do druhého.

Konkurencieschopnosť jednotlivých krajín (ich ekonomík) pravidelne sleduje švajčiarsky IMD. Analýza je zameraná na 49 krajín, ktoré sú hodnotené podľa 286 kritérií sledovaných v 4 oblastiach (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 154):

1. **ekonomická výkonnosť**– domáca ekonomika (HDP, HDP na obyvateľa), medzinárodný obchod, medzinárodné investície, financovanie, zamestnanosť, ceny.
2. **účinnosť vlády**– verejné financovanie, fiškálna politika, inštitucionálny rámec (centrálna banka), vládny konsenzus, justícia a bezpečnosť, podnikateľské prostredia a vzdelávanie.

3. **podnikateľská efektívnosť**– produktivita práce (náklady, odpracované hodiny), dostupná kvalifikácia zamestnancov, finančné trhy (efektívnosť bánk, efektívnosť burzy, samofinancovanie), manažérske postupy, názor na globalizáciu.
4. **infraštruktúra**– demografické ukazovatele (populačný prírastok a úbytok, vek obyvateľstva), pozemné komunikácie, železničná sieť, vodná doprava, poľnohospodárska pôda, urbanizácia, výroba, energetická náročnosť, nezávislosť v neenergetických surovinách, technologická infraštruktúra, vedecká infraštruktúra, zdravie a životné prostredie, hodnotový systém spoločnosti.

1.2.2 Poňatie systematickej konkurencieschopnosti

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 145) chápu systém konkurencieschopnosti ako model, v ktorom štát a spoločenský účastníci (zamestnávateľia a odbory) tvoria podmienky nevyhnutné pre rozvoj konkurencieschopnosti. Koncept systematickej konkurencieschopnosti považuje na jednotlivých úrovniach za kľúčové tieto zložky úspešného priemyslového rozvoja:

- **metaúroveň**–nahliada za úroveň makroekonomiky a kladie otázky zamerané na spoluprácu účastníkov (štát, podnikatelia, odbory) pri tvorbe a implementácii celkovej vízie smerovania ekonomiky, vzájomného pôsobenia pri chápaní východísk, zdieľanie základného pohľadu na relatívnosť tržných síl a relatívnosť mimo tržných mechanizmov a koordináciu medzi nimi.
- **makroúroveň**– stabilný a predvídateľný makroekonomický rámec, ktorý musí zahŕňať reálnu politiku výmenného kurzu a všeobecnú politiku zahraničného obchodu podporujúci priemysel vybranej ekonomiky.
- **mezoúroveň**– oblasť špecifických činností (politík) a nástrojov podporujúcich podnikanie so zapojením súkromných a štátnych subjektov a inštitúcií do podpory podnikania. Zahŕňa faktory podporujúce konkurencieschopnosť, ktoré nie sú automaticky generované tržnými silami.
- **mikroúroveň** – korporácie a ich neustála snaha zlepšovať siete podnikov so zreteľnými vplyvmi externého okolia.

Jednotlivé determinanty zaradené do úrovni konkurencieschopnosti zobrazuje nasledujúca tabuľka (Tab. 1).

Tab. 1. Determinanty systematickej konkurencieschopnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 147)

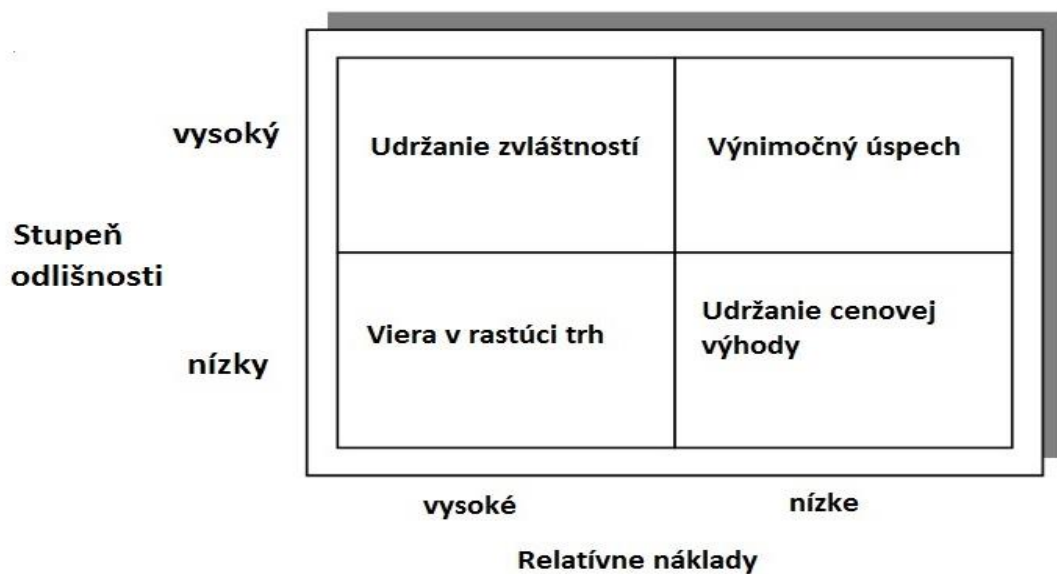
ÚROVEŇ	DETERMINANTY
METAÚROVEŇ	<ul style="list-style-type: none"> • sociálny status podnikateľa. • konkurenčný hospodársky systém. • formulovanie stratégií a vízií.
MAKROÚROVEŇ	<ul style="list-style-type: none"> • rozpočtová a fiškálna politika. • protimonopolná a obchodná politika. • ochrana spotrebiteľa.
MEZOÚROVEŇ	<ul style="list-style-type: none"> • infraštruktúra. • technická a technologická politika. • regionálna politika.
MIKROÚROVEŇ	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie efektívnosti, kvality a flexibility. • podnikové stratégie.

1.2.3 Konkurenčná výhoda

Pri plánovaní alebo vytváraní sa vyžaduje taká stratégia, ktorá poskytne korporácii rozvoj v oblasti podnikania a stavia korporáciu do istej konkurenčnej výhody oproti svojej konkurencii. Táto konkurenčná výhoda znamená pre cieľového zákazníka určitú pridanú hodnotu, ktorú získa pri kúpe daného produktu alebo pri spotrebe služby, ktorú mu korporácia poskytuje. (Cannon, 2008, s. 90)

Konkurenčnú výhodu získava korporácia rôzne, môže ponúkať niečo, čo uspokojí potreby cieľových zákazníkov viac, ako konkurenčná ponuka alebo môže ponúknuť väčšiu hodnotu pomocou nižšej ceny, ako požaduje konkurencia za podobné produkty a služby alebo väčší úžitok, ktorý sa vyrovná vyššej cene. (Kotler, 2007, s. 568)

K odhaleniu konkurenčnej výhody môže slúžiť matica porovnávajúca relatívne náklady a stupeň odlišenia, ako zobrazuje obrázok nižšie (Obr. 1).



Obr. 1. Matica odhalenia konkurenčnej výhody (Jakubíková, 2013, s. 147)

Matica meria relatívne náklady, to sú náklady vo vzťahu ku konkurencii a stupeň diferenciácie produktov korporácie od konkurencie. Postavenie korporácie v matici je závislé na popísaní schopností vytvoriť bariéry vstupu, spoznávanie značky a jedinečnosti produktu, distribučných ciest, ceny a ďalších faktorov. Jednotlivé pozície v matici sú nasledujúce (Jakubíková, 2013, s. 147):

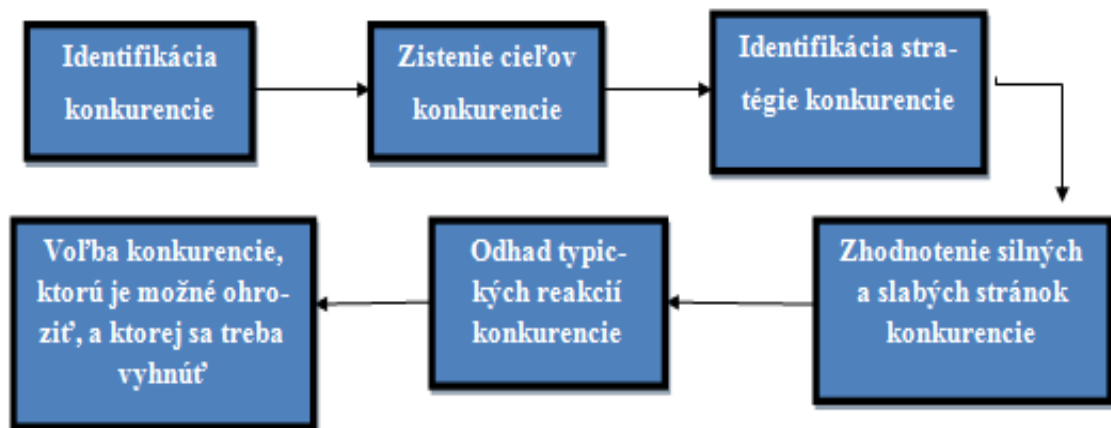
- **udržanie zvláštností**– relatívne náklady sú vysoké, rovnako ako stupeň diferenciácie (korporácia prináša na trh jedinečný produkt za vyššiu cenu).
- **výnimočný úspech**– relatívne náklady sú nízke a odlišenie vysoké. Táto pozícia predstavuje vynikajúcu pozíciu k úspechu, pretože korporácia má jedinečný výrobok a možnosť konkurovať za akúkoľvek cenu.
- **viera v rastúci trh**– vysoké relatívne náklady a nízky stupeň diferenciácie. Vďaka komoditnému trhu a vysokým nákladom, je jedinou šancou na úspech rýchly rast trhov. Táto stratégia nezaručuje vždy konkurenčnú výhodu.
- **udržanie cenovej výhody**– nízke relatívne náklady a nízka diferenciácia (produkty korporácie sú podobné ako produkty konkurencie). Korporácia je schopná konkurencie len za predpokladu udržania cenovej výhody.

1.3 Analýza konkurencie

Konkurenčné postavenie môže byť vylepšované využívaním príležitostí z okolia. Konkurenti nie sú len tie korporácie, ktoré pôsobia na rovnakých trhoch s rovnakými alebo po-

dobnými produktmi ale všetci, ktorý sa usilujú o výdaje spotrebiteľov. Je dôležité vedieť o silných a slabých stránkach konkurentov. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 45)

Kotler (2007, s. 568) definuje analýzu konkurencie: aby korporácia mohla efektívne naplávať svoju konkurenčnú stratégiu potrebuje zistiť o svojej konkurencii všetko, čo sa dá. Neustále si musí porovnávať produkty korporácie, ceny, distribučné kanály a spôsoby komunikácie s najbližšími konkurentmi. Touto cestou si môže nájsť oblasti konkurenčných výhod a nevýhod. Dajú sa zahájiť účinnejšie marketingové kampane proti konkurencii a pripraviť si silnejšiu obranu proti krokom, ktoré podstúpi konkurencia. Ako postupovať pri analýze konkurencie zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 2).



Obr. 2. Kroky pri analýze konkurencie (Kotler, 2007, s. 568)

Ak sa chce v boji o zákazníka prevýšiť konkurencia, je veľmi dôležité konkurenciu poznať a zhromažďovať informácie o nej. Na základe týchto informácií by mala korporácia mať dostatočný prehľad na trhu a mala by sa na ňom pomerne značne orientovať a uvedomovať si silné a slabé stránky svojho produktu (podnikania). Dôležité je, aby analýza konkurencie bola vykonaná systematicky, iba tak je možné využiť slabé stránky konkurentov v konkurenčnú výhodu korporácie a obmedziť príležitosť ohroziť slabé stránky korporácie. Pritom je však nutné nezabúdať, že najdôležitejšie je poznať potreby zákazníkov. Bez dokonalej znalosti potrieb zákazníkov nie je možné zmysluplne a efektívne realizovať analýzu konkurencie. Analýza konkurencie by mala priniesť odpovede na nasledujúce otázky (iPodnikatel, ©2014):

- prináša konkurencia na trh nové výrobky respektíve služby?
- aký imidž má konkurencia na trhu?
- aké ma konkurencia cieľové trhy, aký podiel má na trhu?

- v čom je konkurenciou pre korporáciu (cena, kvalita, doplnkové služby)?
- aká je marketingová stratégia a aké distribučné kanály využíva konkurencia?
- čo korporácia robí lepšie ako jej konkurenti?

Po získaní odpovedí na tieto otázky by malo byť jasné, čo musí daná korporácia zlepšiť, aké príležitosti ponúka trh a na čo sa má manažment korporácie zamerať pri komunikácií so zákazníkmi.

1.4 Identifikácia konkurenčnej korporácie

Zvyčajne by nemala mať korporácia problém identifikovať svoju konkurenciu. Je dôležité zamerať sa na najbližšiu konkurenciu (napríklad začínajúca korporácia sa nebude porovnávať s lídrom na danom trhu) na tej najjasnejšej úrovni môže korporácia definovať svoju konkurenciu na základe produktovej kategórie. (Kotler, 2007, s. 569)

Myšlienka korporačnej identity je definovaná pomerne jednoducho. Sú to slová a symboly, ktoré korporácia využíva, aby sa odlišila od iných spoločností tak, aby ju ľudia čo najrýchlejšie spoznali. Pôvodne štúdium korporačnej identity inklinovalo okolo pomerne úzkeho grafického hľadiska dizajnu. Niet pochyb o tom, že vizuálne obrazy pomocou grafického dizajnu môžu hrať významnú úlohu v podnikovej identite. Korporačná identita je zvyčajne myšlienka, ako byť odlišný od ostatných korporácií, hoci je to veľmi zložité a niektoré jej zložky sa prekrývajú s ostatnými spoločnosťami pôsobiacimi v rovnakom obore. Základný princíp medzi rozlíšením identity spočíva v rozdieloch medzi vnútorným a vonkajším pohľadom na spoločnosť a jej konkurenciu. (Percy, 2010, s. 55-58)

1.4.1 Odvetvové vymedzenie konkurencie

Veľa korporácií sa snaží identifikovať svoju korporáciu na základe odvetvia, v ktorom podniká. Ide teda o skupinu korporácií, ktoré ponúkajú produkty alebo produktové rady predstavujúce blízke substitúty. Klasickými predstaviteľmi odvetvovej konkurencie sú napríklad automobilový priemysel, ropný priemysel alebo farmaceutický priemysel. (Kotler, 2007, s. 570)

Typické správanie zákazníkov na tomto trhu sa dá popísať nasledovne: rastúca cena jedného produktu vo vybranom odvetví sa prejaví zvýšeným dopytom po inom produkte. (Dohnalová, 2012, s. 54)

1.4.2 Trhové vymedzenie konkurencie

Korporácie tiež môžu definovať svojich konkurentov z pohľadu trhu. Z tohto pohľadu definujú funkčnú konkurenciu ako korporácie, ktoré sa snažia uspokojiť rovnaké potreby zákazníkov alebo obslúžiť identickú skupinu spotrebiteľov. Toto vymedzenie ukazuje korporácii štyri súbory skutočnej a potenciálnej konkurencie. Na základe týchto skutočností môže korporácia presnejšie charakterizovať plány z dlhodobého hľadiska. (Kotler, 2007, s. 570)

1.5 Konkurenčné stratégie

Pod pojmom stratégia sa chápe nástroj manažmentu, ktorý určuje základný smer ďalšieho rozvoja korporácie a hlavné strategické operácie, ktorými bude tento smer realizovaný. Základné súčasti stratégie sú misia korporácie, vízia korporácie, strategické ciele a strategické operácie. Hlavnou úlohou stratégie je pripraviť korporáciu na budúcnosť tak, aby bola konkurencieschopná. Podmienkou úspešnosti je unikátnosť danej stratégie. (Souček, 2015, s.5)

Konkurenčná stratégia je oblasť patriaca k prioritám riadiaceho orgánu. Jedná sa o mimoriadne citlivú problematiku závislú na chápaní odvetvia národného hospodárstva a konkurentov. Každá korporácia, ktorá vstupuje do daného odvetvia musí mať svoju vlastnú konkurenčnú stratégiu. Tieto stratégie sa tvoria explicitne (plánovacím procesom) alebo implicitne (aktivitami rôznych funkčných oddelení). Bez konkurenčnej stratégie je korporácia vedená do záhuby alebo dokonca až k bankrotu. (Scritub, ©2015)

Kotler (2007, s. 578) sa vyjadruje k danej problematike nasledovne: hneď ako korporácia identifikuje a zhodnotí svoju hlavnú konkurenciu, musí vypracovať takú konkurenčnú stratégiu, ktorá čo najlepšie pomôže umiestniť jej produkt proti produktu konkurencie. Neexistuje zjednotená najlepšia konkurenčná stratégia pre korporáciu. Každá jedna korporácia sa musí sama rozhodnúť a vytvoriť si svoju stratégiu podľa toho, čo je pre ňu najdôležitejšie vzhľadom k situácii v odvetví a jej cieľom, príležitostiam a zdrojom. Korporácia by mala dokonca v rámci svojich divízií vytvárať rôzne stratégie.

1.5.1 Štruktúra stratégie

Štruktúra konkurenčnej stratégie má jasne stanovenú osnovu. Sú to činnosti, ktoré smerujú k splneniu zvolenej stratégie. Základná štruktúra pozostáva z nasledujúcich bodov (Scri-

tub, ©2015): poslanie, analýza okolia, analýza korporácie, ciele a určenie/zostavenie konkurenčnej stratégie korporácie (strategických operácií).

1.5.2 Základné konkurenčné stratégie

Vedomosti o súčasnej situácii a zámeroch konkurentov má pre stratégiu korporácie značný význam. Ide predovšetkým o zámery z oblasti vývoja nových produktov, rozširovanie na nové trhy, budovanie nových kapacít a distribučných sietí, reklamných kampaní a podobných konkurenčných zámerov. (Souček, 2015, s. 283)

Stratégia nízkych nákladov

Korporácia, ktorá sa rozhodne pre stratégiu nízkych nákladov pri svojom fungovaní využíva (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50): vertikálnu integráciu, lacnejšie suroviny, efekt z rozsahu výroby, outsourcing, optimálne dodávky a distribučné kanály, relevantné kapitálové investície, stabilný design produktu a výrobného procesu, intenzívny dohľad nad pracovnou silou, prísnu kontrolu nákladov, štruktúrovanú organizáciu a zodpovednosť a stimuly založené na splnení priamych kvantitatívnych úloh.

Najväčšie riziko pri tejto stratégii je jej ľahké zneužitie a napodobňovanie konkurenciou. Ďalšou nevýhodou je jej sledovanie nákladov a nie produktu a zmeny na trhu. To vedie k zanedbaniu inovačného procesu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

Znižovanie nákladov musí byť trvalým procesom. Cesty k dosiahnutiu tohto cieľa môžu byť rôzne. Podstatné zníženie aktív, automatizácia výroby a robotizácia výkonov, znižovanie miezd alebo presunutie výroby do nízko nákladových oblastí patrí medzi najvýznamnejšie. (Souček, 2015, s. 268)

Stratégia diferenciácie

Korporácia, ktorá sa rozhodne pre stratégiu diferenciácie, alebo rozdielnosti pri svojom fungovaní využíva (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51):

- unikátnosť produktu, pre ktorý neexistujú substitúty (unikátnosť nie je spojená len s konštrukciou produktu, ale aj so silným marketingom).
- efektívny vývoj a výskum.
- kreatívny vývoj produktu.
- pozitívne vnímanie kvality a použitých technológií.
- tradičné dosahovanie dobrých výsledkov.

- efektívna koordinácia s odberateľmi, zručnosti prebraté z iných odvetví.
- využívanie vysoko kvalifikovanej pracovnej sily (vedci, vývojári).
- subjektívne merania a stimulácia/motivácia.

Iný pohľad na stratégiu diverzifikácie prinášajú Papula s Papulovou (2015, s.153), ktorí tvrdia, že korporácie využívajúce túto stratégiu pôsobia vo viacerých odvetviach, pričom majú jasne stanovený hlavný smer svojej podnikateľskej činnosti. Ide o odvetvie alebo činnosť, v ktorej korporácia už pôsobí dlhšie a má v nej určité zázemie, ide o ťažisko jej činnosti. V tomto prípade sa môže stať korporácia rozhodujúcou hybnou silou odvetvia, nositeľkou pokroku a inovačných zmien.

1.6 Konkurenčné ciele

Keď sa podarí identifikovať hlavných konkurentov a ich konkurenčnú stratégiu, úlohou marketingového oddelenia je zistiť ciele konkurencie. Dá sa predpokladať, že všetci konkurenti na trhu sa budú snažiť maximalizovať svoje zisky a podľa toho sa budú aj správať. Rozdielne správanie jednotlivých korporácií na trhu je zapríčinené dôrazom, ktorý kladú na krátkodobé zisky oproti dlhodobým. Niektoré korporácie si stanovujú ziskové ciele, ktoré si splnia napriek tomu, že v budúcnosti by im priniesli ďaleko väčšie výnosy. Každý konkurent má vlastný súbor cieľov a ku každému pristupuje s inou vážnosťou. Korporácia chce poznať vzájomnú dôležitosť, ktorú konkurenti prikladajú súčasným ziskom, rastu podielu na trhu, cash flow, technológiám a službám. Znalosť konkurenčných cieľov ukazuje, ako je korporácia spokojná so svojou súčasnou pozíciou na trhu a dajú sa predpokladať jej reakcie na kroky, ktoré bude robiť jej konkurencia. (Kotler, 2007, s.572)

Korporačné ciele a ciele podnikateľských strategických oborov sú navzájom v hierarchickom usporiadaní. Členia sa do dvoch kategórií. Na ekonomické ciele (podiel na trhu) a na psychologické ciele (image). Ciele musia byť presne definované čo do obsahu, množstva a času. Preto je potrebné špeciálne v marketingu určiť, ku ktorým tržným segmentom by mali byť jednotlivé ciele pridané. Môžu byť orientované na trh alebo na podnik. (Jakubíková, 2013, s. 84)

1.7 Konkurenčné postavenie

Každá korporácia by mala vedieť svoje postavenie na trhu. Tiež je pre ňu dôležité poznať postavenie dodávateľov, zákazníkov a v neposlednom rade aj postavenie svojej konkuren-

cie. Tieto údaje sú cenným zdrojom informácií pre korporáciu, ktorá na ich základe môže robiť určité kroky. (Dominanta, ©2014)

Kotler (2007, s. 578) delí konkurenčné postavenie nasledovne: ide o tri víťazné stratégie a jednu stratégiu porazeného. Víťazné stratégie ďalej definuje:

- **celkové prvenstvo v nákladoch**—korporácia sa snaží o dosiahnutie čo možno najmenších výrobných a distribučných nákladov. Týmto ťahom sa snaží o nastavenie čo najnižšie ceny a získať väčší podiel na trhu oproti konkurencii.
- **diferenciácia**—korporácia sa sústreďí na vytvorenie vysoko diferencovaného produktového portfólia a marketingových programov. Usiluje sa o pozíciu lídra v danom odvetví. Zákazníci budú preferovať túto korporáciu, pokiaľ jej ceny nebudú príliš vysoké.
- **zameranie**—korporácia sa zameriava len na určité segmenty trhu, neusiluje sa o celý trh. Zameriava sa na oblasti, v ktorých sa vyzná a nesnaží sa o segmenty, v ktorých nevyvíka.

Konkurenčné postavenie je prvým krokom k položeniu základov pre budovanie silnej značky. Pri premýšľaní o postavení korporácie na trhu si pomocou marketingovej komunikácie so spotrebiteľmi korporácia stanovuje svoje postavenie voči ostatným spoločnostiam v obore. Na základe marketingového plánu vytvorí všeobecnú pozíciu pre svoju značku, ďalej na základe plánu vytvorí cenovú stratégiu, funkcie svojho produktu a vzťahy k ostatným trhovým segmentom. (Percy, 2010, s. 34)

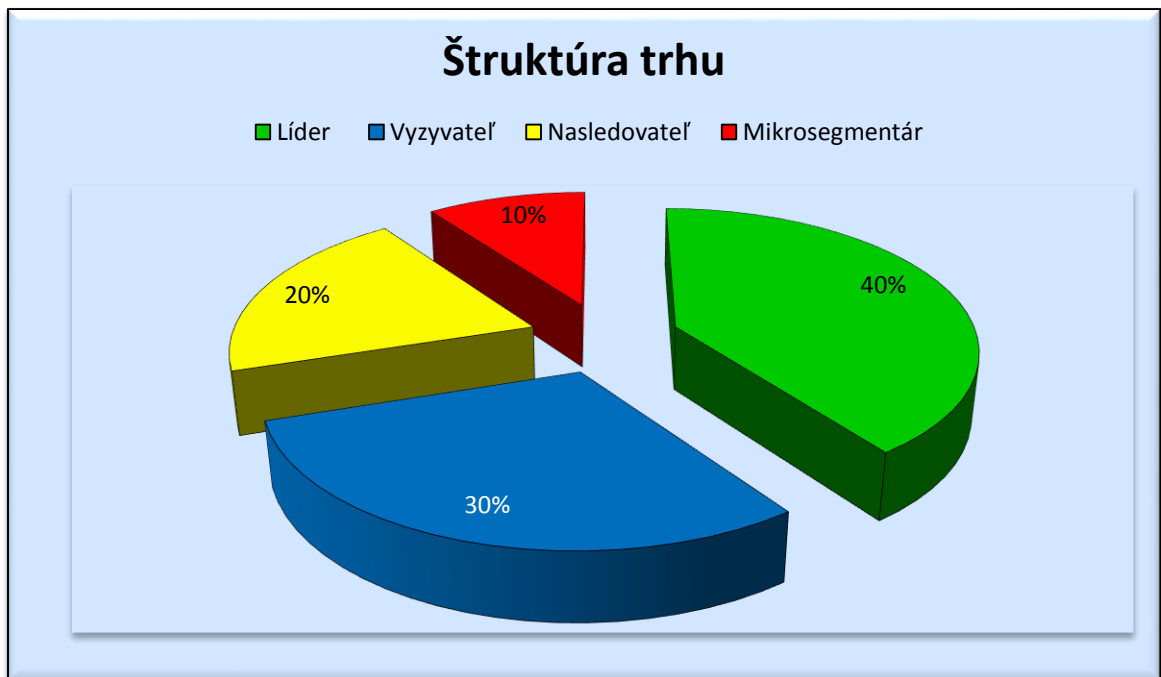
1.7.1 Konkurenčné ťahy

Konkurenčnými ťahmi sa korporácie snažia udržať svoju trhovú pozíciu a to tak, že buď útočia na svoju konkurenciu alebo sa práve naopak bránia útokom od svojej konkurencie. Tieto kroky alebo ťahy sa menia podľa úlohy, ktorú daná korporácia na trhu zastáva. Môže ísť o (Kotler, 2007, s. 580):

- **tržný líder**—korporácia s najväčším tržným podielom. Vo väčšine prípadoch vedie ostatné korporácie na trhu v otázkach zmeny ceny, zavádzania nových produktov na trh, výberu distribučných ciest a výdajov na reklamu.
- **vyzývateľ**—druhá najväčšia korporácia na trhu. Usiluje o zvýšenie svojho tržného podielu.

- **nasledovateľ** – korporácia, ktorá sa snaží o zachovanie aktuálneho rozdelenia na trhu.
- **mikrosegmentár** – korporácia, ktorá obsahuje malé segmenty, o ktoré sa ostatné korporácie nezaujímajú, prehliadajú ich, alebo ignorujú.

Rozdelenie trhu zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 3).



Obr. 3. Štruktúra trhu (Kotler, 2007, s. 580)

Tržný líder má 40% podiel na trhu, 30% podiel okupuje vyzývateľ, ktorý sa snaží svoj podiel na trhu zvýšiť. Ďalších 20% má nasledovateľ, ktorý sa snaží svoj podiel udržať a zastávajúcich 10 % okupujú mikrosegmentári – korporácie, ktoré ostatné korporácie prehliadajú.

1.7.2 Stratégia tržného lídra

Korporácia na pozícii lídra trhu musí neustále sledovať svoje okolie. Ostatné korporácie sa usilujú o jej miesto, snažia sa využiť jej slabiny. Líder sa môže stať príliš sebaistým a podceňiť svoju konkurenciu. Pokiaľ sa chce korporácia udržať na pozícii lídra, musí pôsobiť na niekoľkých frontoch naraz. Kroky, ktoré môže podstúpiť (Kotler, 2007, s. 579):

- obmedziť konkurenčný tlak (vytváranie aliancií, fúzie).
- zvyšovať celkový dopyt.

- zväčšovať tržný podiel.
- znižovať náklady.
- chrániť súčasný podiel na trhu (ofenzívne a defenzívne kroky).

1.7.3 Stratégia vyzývateľa

Korporácie na druhom respektíve na treťom, štvrtom mieste môžu použiť dve stratégie. Buď budú agresívne útočiť na lídra a ostatné korporácie na trhu, aby získali väčší podiel na trhu. Táto stratégia prináša vysoké riziko, uplatňuje sa len v tom prípade, keď má podstatnú konkurenčnú výhodu v nákladoch, čo umožňuje znižovať ceny, alebo ponúkať kvalitnejšie produkty za vyššiu cenu. V druhom prípade bude spolupracovať a snažiť sa zachovať súčasný stav na trhu. Vyzývateľ musí najskôr definovať svoje strategické ciele a potom sa rozhodnúť, ktorú stratégiu zvolí. (Kotler, 2007, s. 591)

1.7.4 Stratégia nasledovateľa

Svoje podnikateľské rozhodnutia robí v súlade s tržným lídrom. Zvyčajne sa nesnaží o pozíciu lídra, ale stavia sa do rovnakej línie ako on. Chce si udržať svoju pozíciu na danom trhu bez zbytočného riskovania. Mal by vedieť obhájiť a udržať si svoju pozíciu, prípadne ako získať viac spotrebiteľov na svoju stranu. V niektorých prípadoch môže zaujať aj rolu skrytého protivníka, parazita, napodobňovateľa alebo upravovateľa. (Mtf, ©2005-2016)

1.7.5 Stratégia mikrosegmentára

Ide o sústredenie sa len na jeden alebo niekoľko vybraných segmentov na trhu miesto pokrývania celého trhu. Predstavuje iba tú časť trhu, ktorá je vymedzená iba určitými druhmi alebo vyhotoveniami produktov pre určitú skupinu spotrebiteľov. Pri takto úzkom spektre záujmu je korporácia schopná bližšie spoznať svojich odberateľov a lepšie sa zoznámiť s ich potrebami a záujmami. Vytvára to lepšie podmienky pre vzájomnú komunikáciu medzi korporáciou a zákazníkmi. (Papula a Papulová, 2015, s. 202-203)

2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Podľa Jakubíkovej (2013, s. 74) sa môže strategický marketing chápať ako vývojová fáza marketingu. Prívlastok strategický nadobúda až v momente, keď sa pri plánovaní budúcich činností sústreďí na vymedzenie potenciálnych zákazníkov a na špecifikáciu ich potrieb. Strategická marketingová analýza pripravuje marketingových zamestnancov na zmeny, učí ich rozpoznať príležitosti a riziká pre korporáciu a reagovať na ne skôr ako konkurencia.

Horáková (2014, s. 4) charakterizuje marketingovú stratégiu ako plán naplnenia cieľov korporácie. Je to množina korporačných cieľov a základných predstáv o tom, ako budú jednotlivé ciele plnené. Ide o dokument, v ktorom sú určené dlhodobé plány korporácie a špecifikovaný priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie zdrojov nevyhnutných pre splnenie daných cieľov.

2.1 Analýza makroprostredia

V minulosti sa pri skúmaní makroprostredia kládol dôraz len na zákazníkov a konkurentov. Z toho vychádzala logická potreba manažérov vedieť o záujmoch a cieľoch svojich konkurentov, monitorovať ich správanie a kontrolovať ich postavenie nielen na trhu. Dnes tento postoj k analýze makroprostredia využívajú len malé podniky. V súčasnosti sa sledujú a hodnotia aj iné subjekty v makroprostredí, ktoré ovplyvňujú podnikanie každej korporácie. (Papula a Papulová, 2015, s. 137)

Je to vzdialenejšie, širšie okolie korporácie. Spoločenské sily (ekonomické, demografické, prírodné, technologické, politické, legislatívne, kultúrne a sociálne), ktoré ovplyvňujú celé mikroprostredie (obecné okolie korporácie). Sily makroprostredia vytvárajú pre korporáciu príležitosti, ale predstavujú pre ňu aj hrozby. (Horáková, 2014, s. 74)

Korporácie, ktoré nevenujú dostatočnú pozornosť makroprostrediu, nedokážu včas odhaliť súčasne trendy, nájsť nové príležitosti a realizovať zmeny skôr ako konkurencia. Makroprostredie je pre nich stále neznáma a prináša im neočakávané prekvapenia. (Papula a Papulová, 2015, s. 138)

Medzi faktory ovplyvňujúce korporáciu z makroprostredia patrí (Jakubíková, 2013, s.99): demografické, prírodné, politické, legislatívne, ekonomické, kultúrne, geografické (ovplyvňujú logistiku korporácie), technologické, inovačné či ekologické.

Pri analýze makroprostredia je dôležité vychádzať z analýzy vzdialeného prostredia, ktorým je globálne makroprostredie a postupne prechádzať smerom bližšie ku korporácii, až k lokálnemu okoliu a vyselektovať zo všetkých faktorov iba tie, ktoré sú pre konkrétnu korporáciu podstatné a ovplyvňujú ho. (Jakubíková, 2013, s.99)

Ďalej bude mimo iné rozoberaná PESTE analýza, ktorá skúma makroprostredie korporácie.

2.1.1 PESTE analýza

Táto analýza sa radí medzi analytické techniky, ktoré sa využívajú na rozbor okolitého prostredia korporácie. Názov sa skladá zo začiatkových písmen, ktoré znamenajú rôzne faktory skúmania (ManagementMania, ©2013):

- P–Political: politické vplyvy, nie len existujúce ale aj potenciálne.
- E–Economical: ekonomické vplyvy miestnej, národnej a svetovej ekonomiky.
- S–Social: sociálne a kultúrne vplyvy.
- T–Technological: technologické vplyvy.
- E–Ecological: ekologické/environmentálne vplyvy životného prostredia.

PESTE analýza sa snaží vymedziť pre každú oblasť faktorov tie najzásadnejšie javy, udalosti, riziká a vplyvy, ktoré ovplyvňujú alebo sú schopné ovplyvňovať chod korporácie. PESTE analýza sa používa ako súčasť analýzy dopadov, alebo ju je možno využiť ako vstup do analýzy vonkajšieho prostredia pri SWOT analýze. (ManagementMania, ©2013)

Vníma sa ako účasť strategického manažmentu, ktorá sa využíva zvyčajne keď sa korporácia rozhoduje nad svojim dlhodobým strategickým zámerom, alebo keď plánuje realizovať nový projekt (vstup na nový trh, výstavba nového závodu). Vypracováva sa na základe čo možno najväčšieho množstva nezávislých faktov. Tie dodávajú najmä národné vlády, zákonodarné orgány, centrálné banky, štatistické úrady a medzinárodné organizácie. (Nitana, ©2011)

Politické faktory

Postoje a reakcie ľudí, spoločenské podmienky a vláda ovplyvňuje politické prostredie. Zákazníci v tej istej krajine zvyčajne zdieľajú spoločné politické prostredie, ale nie je to pravidlo. Politické prostredie môže ovplyvniť aj podmienky na lokálnej, miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni. Niektorí obchodní manažéri sa stali veľmi úspešnými tým, že neustále sledujú a študujú konkrétne politické prostredie a vypracovávajú stratégie,

ktoré využívajú príležitosti spojené s meniacou sa politickou dimenziou konkrétneho politického prostredia. (Cannon, 2008, s. 103)

Ekonomické faktory

Sledujú sa hlavne z pohľadu ceny pracovnej sily a pre odhad cien produktov a služieb. Zameriavajú sa tiež na otázky ohľadne daní, stability meny a nadväznosti jej kurzu na meny zahraničných obchodných partnerov, výška úrokových sadziieb, makroekonomických ukazovateľov a špeciálneho zamerania trhu. (Nitana, ©2011)

Sociálne faktory

Ide o najľahšie realizovateľnú súčasť PESTE analýzy. Túto časť vytvára Národný štatistický úrad pre svoje potreby a potreby štátu. Sociálne faktory ovplyvňujú ako ľudia žijú a správajú sa. Ovplyvňujú správanie zákazníkov, ich rozhodovanie o nákupe a koniec koncov aj ekonomické, politické a právne prostredie. Veľa premenných tvorí spoločenské prostredie. Niektoré príklady sú jazyky, ktorými ľudia hovoria, typ dosiahnutého vzdelania, náboženské presvedčenie, stravovacie návyky, štýl obliekania a bývania, ako vnímajú prácu, manželstvo a rodinu. Vzhľadom k tomu, že sociálne prostredie má také rozsiahle účinky, musia manažéri neustále sledovať jeho vplyvy na správanie zákazníkov a korigovať svoje stratégie. (Cannon, 2008, s. 108)

Technologické faktory

Technologický vývoj patrí medzi faktory, ktoré dokážu zmeniť dopyt zákazníkov po určitých výrobkoch s prekvapivou rýchlosťou a razanciou. Technologický vývoj môže pre korporáciu predstavovať tak isto príležitosť ako aj hrozbu. Pokiaľ korporácia správne odhadne, ako sa bude technologický vývoj vyvíjať, môže získať výraznú výhodu oproti svojej konkurencii. Naopak nesprávny predpoklad vývoja môže korporácii tvrdo uškodiť. (Králiček, 2013, s. 70-71)

Ekologické faktory

Zaoberá sa všetkými činnosťami spojenými s podnikaním a uspokojovaním ľudských potrieb a ich dopadom na životné prostredie. Venuje sa zmenám vo výrobnom procese, pri predaji, pri balení, pri distribúcii, pri využívaní prírodných zdrojov a pri recyklácii. Hnacou silou je spontánna potreba chrániť životné prostredie a efektívne využívať suroviny. (Barčík, 2013, s. 79)

2.2 Analýza mezoprostredia

Analýza mezoprostredia začína rozborom odvetvia, v ktorom konkrétna korporácia pôsobí alebo kam chce svoju činnosť rozšíriť. Odvetvová analýza sa zaoberá základnými charakteristikami, ktoré dosahujú korporácie pôsobiace na danom trhu. Benchmarkingové charakteristiky hodnotia konkurencieschopnosť korporácií z odvetvia, ich výkonnosť a sledujú aj vývoj oboru samého. Pomery v odvetví sú modifikované vzťahom ponuky a dopytu patriacemu konkrétnemu časovému obdobiu. Pri analýze sú potrebné podrobnejšie podklady, ktoré je nutné získať priamo v miestach pôsobenia. (Fotr, 2012, s. 40)

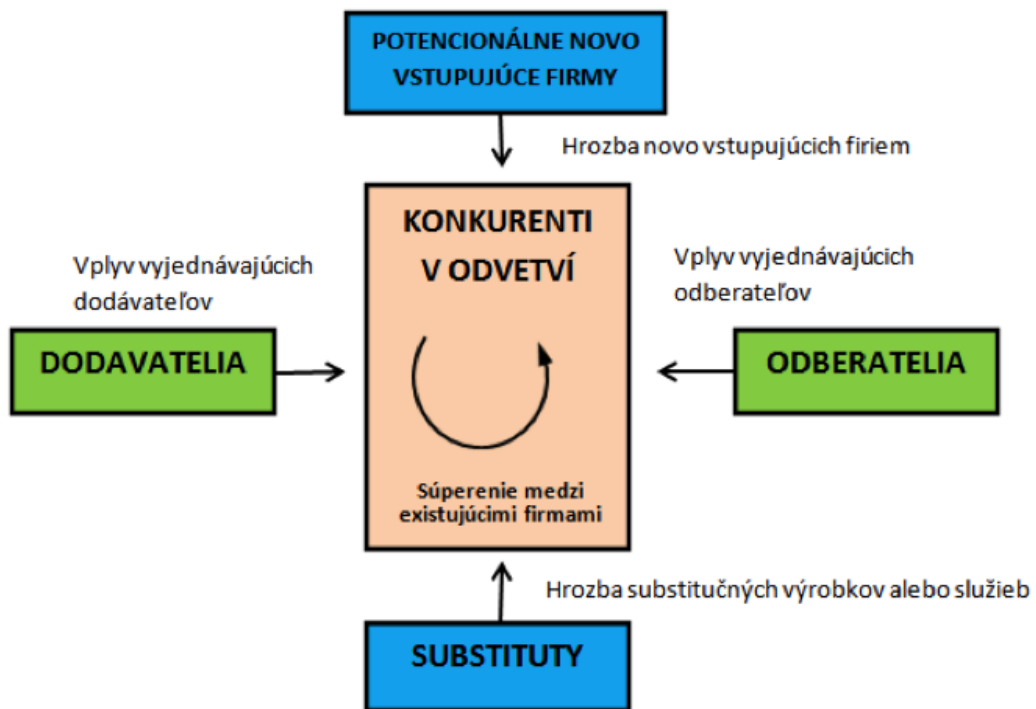
Pri analýze mezoprostredia sa môže využívať Porterov model piatich konkurenčných síl, alebo benchmarking.

2.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Koncepcia, s ktorou prišiel Michael Porter v 70. rokoch 20. storočia patrí medzi najpoužívanejšie analytické techniky a prístupy k tvorbe stratégií. Model piatich konkurenčných síl je založený na empirických výskumoch uskutočnených vo viacerých odvetviach. Pozostáva z piatich vplyvných faktorov, ktoré v rozhodujúcej miere ovplyvňujú situáciu v danom odvetví (Papula a Papulová, 2015, s. 187):

- vplyv dodávateľov.
- vplyv odberateľov.
- vplyv potenciálnych konkurentov.
- vplyv substitútov.
- vplyv rivality firiem v odvetví.

Tieto základné vplyvy sú uvedené na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Porterov model piatich konkurenčných síl (Posterus.sk, ©2008)

Vplyv rivality firiem v odvetví. Ide o faktor s najväčším potenciálom, čo predstavuje najväčšie ohrozenie. Korporácie si vytvárajú konkurenčnú stratégiu, aby porazili svojich rivalov alebo si udržali svoju pozíciu na trhu. Konkurenčné zbrane využívané pri týchto stratégiách sú: cena, kvalita, služby, záruka, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie. (Bednáriková a Dragoň, 2011, s. 21)

Vplyv potenciálnych konkurentov. Ide o korporácie, ktoré nepôsobia v danom odvetví, ale sú schopné doň vstúpiť a konkurovať existujúcim korporáciám. Riziko vstupu nových konkurentov závisí od prekážok vstupu a od reakcií korporácií na danom trhu. Medzi prekážky, ktoré odrádzajú potenciálnych konkurentov pri vstupe do daného odvetvia patria: prevádzkové, ekonomické, marketingové a psychologické podmienky príslušného odvetvia. (Bednáriková a Dragoň, 2011, s. 22)

Vplyv odberateľov. Odberatelia alebo zákazníci môžu predstavovať pre daný trh hrozbu, vtedy keď majú silu tlačiť na znižovanie cien. Tento jav nastáva hlavne za tých podmienok, keď zákazníci môžu ľahko zmeniť svojich dodávateľov. Tento jav je viditeľný hlavne v leteckej doprave, kde sú cestujúci málo lojálni. (Králiček, 2013, s. 48)

Vplyv dodávateľov. Hrozba v podobe dodávateľov nastáva v okamihu, keď sú schopní zvyšovať ceny, ktoré korporácia musí zaplatiť za svoje vstupy. Opačný prípad nastáva vtedy, keď je korporácia v takej situácii, že dokáže znižovať dodávateľskú cenu alebo zvyšovať kvalitu dodaného materiálu. (Bednáriková a Dragoň, 2011, s. 23)

Vplyv substitútov. Substitúty predstavujú ďalšiu významnú konkurenčnú silu. Substitút naplňuje rovnakú, alebo podobnú potrebu ako produkt korporácie a jej priami konkurenti. Napriek tomu sa od týchto produktov nejako líši, a preto ho môžu niekedy korporácie prehliadnuť a nevenovať mu dostatočnú pozornosť. Z tohto dôvodu môžu substitúty pre korporáciu predstavovať veľké riziko. (Králiček, 2013, s. 48)

2.2.2 Benchmarking

Východiskový pojem pri pochopení benchmarkingu je pojem benchmark, ktorý sa v kontexte chápe ako mierka, ukazovateľ výkonnosti, ktorého úrovňou sa manažment korporácie chce inšpirovať. Dá sa povedať, že ide o latku, ktorú si sama korporácia nastaví ako cieľ svojich plánov a systematicky sa ju bude snažiť prekonávať v rôznych oblastiach, ako napríklad v oblasti nákladov, produktivity alebo vo vzťahu k zákazníkom. (Nenadal, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 13)

Jakubíková (2013, s. 153) definuje benchmarking ako stály bod, potrebný ako základ pre meranie, alebo ako štandard, vzor, normu, podľa ktorej je možné hodnotiť výkonnosť korporácie ako celku alebo jej jednotlivých častí. Ide o dlhodobý trvalý proces vzájomného sledovania a porovnávania vlastných výsledkov s výsledkami konkurencie z hľadiska kvality a efektívnosti výroby určitého produktu alebo realizácie služby. Avšak benchmarking sa neobmedzuje len na bezprostrednú konkurenciu, môže ísť aj nad rámec vlastného odvetvia a preberať myšlienky, metódy či prístup, ktorý sa pre konkrétnu korporáciu hodí a je použiteľný pre zvýšenie vlastnej výkonnosti, efektívnosti alebo kvality.

Fázy a etapy benchmarkingu

Nenadal, Vykydal a Halfarová (2011, s. 47) definujú jednotlivé etapy benchmarkingu nasledovne:

I. iniciačná fáza

- definovať potreby korporácie a dôvody vnútropodnikových zmien.
- stanovenie a pre rokovanie politiky benchmarkingu.
- prípravný výcvik k benchmarkingu.

- posúdenie pripravenosti korporácie k benchmarkingu.
- voľba vhodného modelu.
- tvorba postupu k benchmarkingu.

II. plánovacia fáza

- výber objektu benchmarkingu.
- výber a výcvik benchmarkingového tímu.
- výber partnerov pre benchmarking.
- výber vhodných metód.
- zber dát o výkonnosti partnerov.

III. analytická fáza

- vyhodnotenie dát o výkonnosti partnerov a analýza rozdielov.
- analýza príčin existencie rozdielov.
- návrh cieľových hodnôt vlastného zlepšovania.

IV. integračná fáza

- zhodnotenie zistení benchmarkingu.
- zaznamenanie a šírenie dobrej praxe vo vlastnej korporácii.
- definovanie cieľov vlastného zlepšovania.

V. realizačná fáza

- plánovanie projektu vlastného zlepšenia.
- realizácia projektu vlastného zlepšenia.
- posúdenie účinnosti a efektívnosti vlastného zlepšenia.
- kalibrácia benchmarkingu.

2.3 Analýza mikroprostredia

Analýza mikroprostredia zahŕňa analýzu najbližších účastníkov korporácie, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť obsluhovať svoje trhy. V rámci korporácie sa toto prostredie delí na marketing, financie, výrobu a korporáciu. K jednotlivým faktorom sa môžu zaradiť nasledujúce činitele (Kozák a Staňková, 2008, s. 43):

Marketing

- podiel na trhu.

- povest' korporácie.
- výrobné náklady.
- efektívnosť marketingovej komunikácie.
- renomé kvality a služieb.
- výkonnosť predajcov.
- geografické pokrytie.

Financie

- náklady a dostupnosť kapitálu.
- ziskovosť.
- finančná stabilita.

Výroba

- technická zručnosť
- elasticita výroby.
- pracovná sila.
- kapacita výroby.

Korporácia

- schopné a predvídajúce vedenie.
- lojálny zamestnanci.
- pružnosť a prispôsobivosť.
- podnikateľská orientácia.

Analýza interného prostredia smeruje k identifikácií zdrojov a schopností korporácie, rešpektíve strategickej spôsobilosti, ktorú musí korporácia mať, aby mohla reagovať na kroky a príležitosti vznikajúce v jej okolí. Komplexne urobená analýza mikroprostredia, zdrojov, výrobných faktorov a schopností smeruje k určeniu špecifických predností korporácie ako základu konkurenčnej výhody. (Jakubíková, 2013, s. 109)

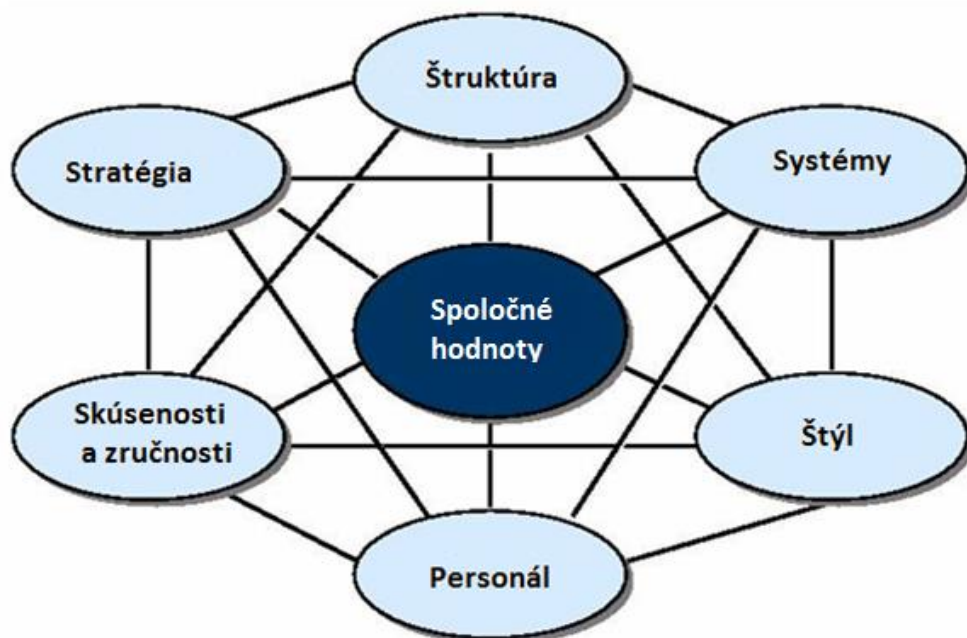
Termínom výrobný faktor sa v ekonomike označujú zdroje používané v procese poskytovania služieb. Zvyčajne sa rozlišujú tri hlavné skupiny výrobných faktorov – práca, pôda a kapitál. Tiež sem bývajú zahrnuté informácie, kvalita manažmentu, korporáčna kultúra, know-how, goodwill, image korporácie, strategický partneri a ďalšie činitele. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 96)

Táto subkapitola bude ďalej zameraná na metódu 7S a analýzu marketingového mixu – 7P.

2.3.1 Analýza vnútorného prostredia metódou 7S (Metoda 7S McKinsey)

Pri hľadaní novej definície strategického manažmentu sa pozorovali rôzne procesy pri implementácii stratégií. Najaktívnejšími bádateľmi boli odborníci z poradenskej korporácie McKinsey. Zistili, že mnohé veľké korporácie dobre poznajú rôzne metódy a techniky prostredia a tvorby stratégií. No len niektoré ich dokázali skutočne realizovať. Ich výsledkom bol model 7S, ktorý hovorí, že úspech závisí na práve siedmich faktoroch. (Papula a Papulová, 2015, s. 217)

Metoda 7S McKinsey je vyobrazená na nasledujúcom obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Model 7S McKinsey (Papula a Papulová, 2015, s. 218)

Model 7S McKinsey jasne ilustruje podceňovanú skutočnosť v mnohých korporáciách, a to skutočnosť, že stav korporačnej kultúry môže limitovať realizáciu určitých inovačných zámerov korporácie. (Economia, ©2015)

Stratégia. Stratégia korporácie obvykle vychádza z vízie korporácie a z konkrétneho posolania korporácie. Zvyčajne má formu dostatočne voľných pokynov, ktoré by mali byť v korporácii dodržiavané a popisov aktivít, ktoré korporácia musí urobiť pre dosiahnutie určitých cieľov. Pozornosť sústreďuje na nízke náklady a na odlišnosť poskytovaných služieb alebo produktov. (Smejkal a Rais, 2013, s. 40)

Organizačná štruktúra. Základným poslaním organizačnej štruktúry je optimálne rozdelenie úloh, kompetencií a právomocí medzi zamestnancov a vedúcich zamestnancov. Organizačné štruktúry sa postupom času vyvinuli v niekoľko základných druhov, pre ktoré je charakteristický vývoj od jednoduchších k zložitejším. (Smejkal a Rais, 2013, s. 43)

Informačné systémy. Neradia sa k nim len informačné systémy, ale tiež plánovacie a kontrolné, o ktorých dôležitosti netreba pochybovať. Ide o dôležitý prvok pri implementácii stratégie. Pri podpore stratégie týmto nástrojom, je dôležité pripraviť sa na všetky súvislosti a nadväznosti a určiť si priority. (Papula a Papulová, 2015, s. 219)

Štýl vedenia. V modeli 7S nepatrí medzi najdôležitejšie prvky, aj keď má potenciál do veľkej miery ovplyvniť mieru implementácie. V praxi existujú rôzne druhy vedenia (autoritatívne, demokratické, liberálne, participatívne). Dnes chýbajú vo vedení silné a charizmatické osobnosti, ktoré by boli schopné priviesť korporáciu nielen k úspešnej implementácii stratégie, ale aj celkovému úspechu na trhu. (Papula a Papulová, 2015, s. 220)

Personál. Ľudia sú hlavným zdrojom zvyšovania výkonnosti a produktivity korporácie. Personál je však aj hlavným prevádzkovým rizikom. Preto musí byť veľká pozornosť zameraná na stimuláciu/motiváciu zamestnancov, a to ako manažérov, tak aj výkonných zamestnancov. Nejde však len o priamu komunikáciu, ale jedná sa predovšetkým o aktívnu spoluúčasť zamestnancov na živote korporácie. (Smejkal a Rais, 2013, s. 48)

Skúsenosti a zručnosti. V tomto bode ide o to, že netreba len mať dost' zamestnancov, ale treba sa starať o to, aby mali potrebné zručnosti. Je veľmi dôležité venovať značnú pozornosť rozvoju svojich manažérov a ostatných zamestnancov po teoretickej aj praktickej stránke. (Papula a Papulová, 2015, s. 220)

Spoločné hodnoty. Nejde o náhodu, že tento prvok je umiestnený do stredu modelu 7S. Je určujúci už pre tvorbu stratégie korporácie. Pred týmto krokom je dôležité stanovenie vízie a formulovať poslanie. Vytvorená orientácia je určujúca pre bežný život korporácie. (Papula a Papulová, 2015, s. 220)

2.3.2 Analýza marketingového mixu – 7P

Idé o súbor kontrolovaných marketingových premenných pripravených k tomu, aby bola produkcia korporácie čo najbližšie potrebám a prianiam zákazníkov. Marketingový mix sa tak zostavuje zo všetkého, čo môže ovplyvniť dopyt. Štyri hlavné oblasti rozhodovania

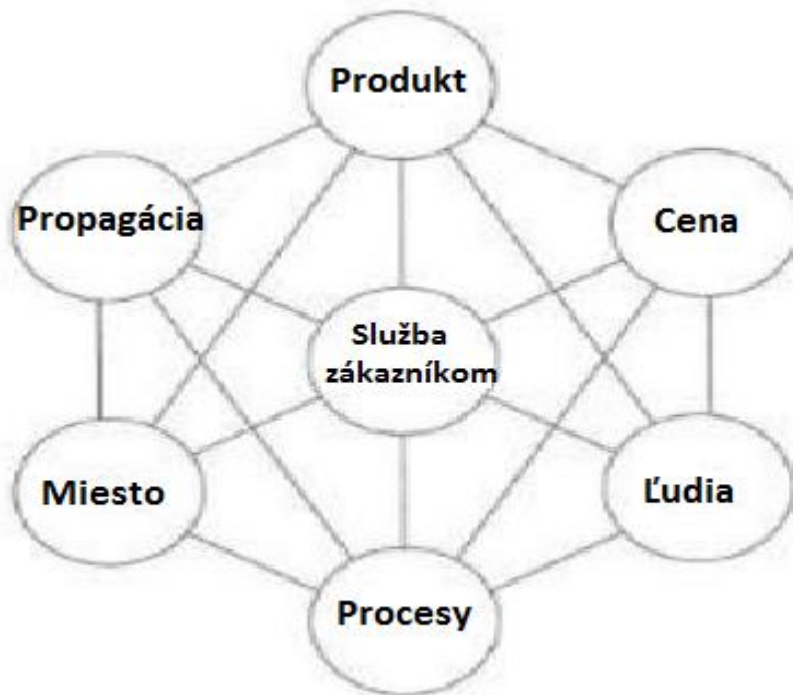
tvoria základ, alebo takzvanú klasickú podobu marketingového mixu. Toto takzvané základné 4P obsahuje **produkt, cenu, miesto a propagáciu**. (Foret, 2006, s.167)

Ide o súbor rozhodnutí, ktoré sa týkajú produktu, ceny, miesta a propagácie výrobkov konkrétnej korporácie. Marketingový mix vychádza zo strategických marketingových rozhodnutí. Všetky taktické rozhodnutia musia byť v súlade s cieľovým segmentom a podporovať positioning značky. Inak zvolená marketingová stratégia nemôže fungovať. (Karlíček, 2013, s. 152)

Foret (2006, s. 168) charakterizuje 7P ako sociálny marketing a rozširuje ho o ďalšie tri premenné, a to o:

- **personál**– ľudia, ktorý predávajú, alebo dodávajú sociálny produkt cieľovým užívateľom.
- **prezentácia**– viditeľné získavanie produktu a jeho užívanie cieľovým zákazníkom.
- **proces**– zahŕňa potrebné kroky prostredníctvom, ktorých cieľoví zákazníci získavajú produkt.

Marketingový mix služieb 7P zobrazuje obrázok (Obr. 6). Marketingový mix pre služby vznikol revíziou pôvodného modelu 4P. K originálnemu pohľadu na problematiku boli pridané faktory, ľudia a procesy. Faktor ľudia reprezentujú zamestnanci poskytujúci službu zákazníkom. Faktor procesy značí činnosti ovplyvňujúce poskytovanie služieb. Služby sa dajú chápať ako vytváranie vzťahov so zákazníkmi. Vzťahy sú vytvárané experimentálne a na základe spokojnosti spotrebiteľov. (Hill, 2014, s. 127-133)



Obr. 6. Marketingový mix služieb – 7P (ToolsHero, ©2015)

2.4 Ďalšie strategické marketingové analýzy

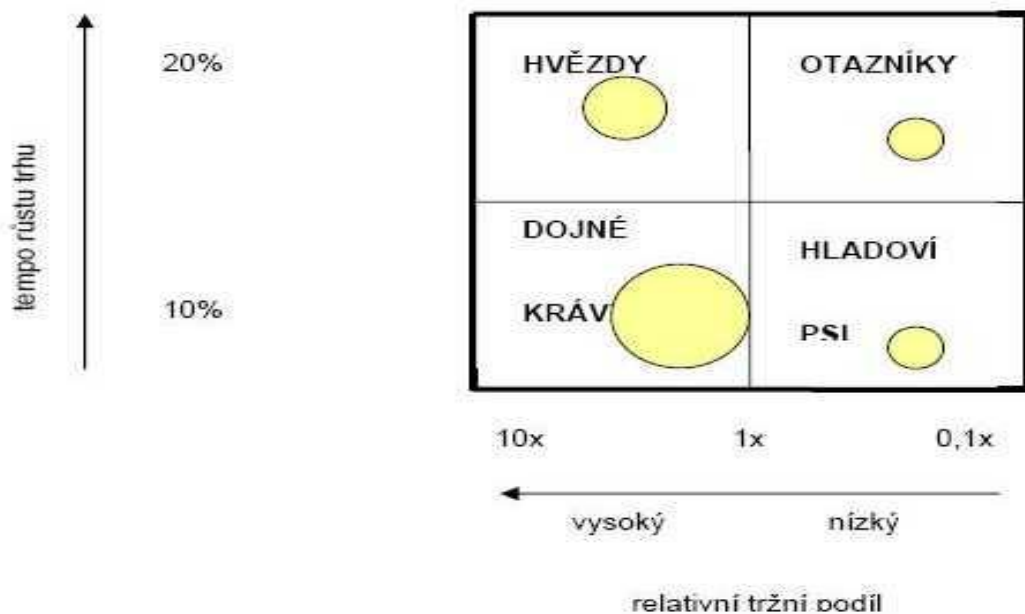
V nasledujúcej subkapitole bude rozoberaná Bostonská matica, ďalej SWOT analýza a nakoniec matica IFE, matica EFE a IE matica.

2.4.1 BCG matica

BCG matica sa zaoberá situačnou analýzou s dôrazom na súčasné a budúce produktové portfólio korporácie. Matica slúži k priamemu prijímaniu zásadných rozhodnutí. Podcenenie prípravy pred vypracovaním matice dokáže výrazným spôsobom ovplyvniť budúcnosť celej korporácie. Preto BCG maticu majú na starosti len ľudia s dostatočnými skúsenosťami. Tým sa predchádza zaradeniu produktu do nesprávneho poľa v matici a tým aj nesprávne sústredený záujem o daný produkt. (Nitana, ©2011)

BCG matica je kľúčový nástroj pre posúdenie hodnoty korporácie, ktorá vychádza z budúcich výnosov. V korporáciách sa obvykle pri akejkoľvek novej akvizícii realizuje najskôr práve produktová BCG analýza pred vlastným výpočtom hodnoty podniku a odhadom tržieb. BCG matica následne slúži ako dôležitý vyjednávací nástroj o cene podniku. (Kašík a Havlíček, 2013, s. 56)

Bostonská matica (BCG matica) je ilustrovaná na obrázku (Obr. 7).



Obr. 7. BCG matica (Condak, ©2006)

Hviezdy. Produkty sa nachádzajú v kvadrante s vysokou mierou rastu a relatívne vysokým trhovým podielom. Pri takýchto produktoch sa odporúča uplatňovať stratégia rozvoja a udržiavania. Tieto produkty by sa mali prednostne ponechať v produktovom portfóliu. Produkujú, pre korporáciu, značný objem peňažnej hotovosti. Na druhú stranu udržanie trhového podielu si vyžaduje značný objem finančných prostriedkov. (Lesáková, 2015, s. 170-171)

Dojné kravy. Angažujú sa na mierne rastúcich alebo stagnujúcich trhoch. Generujú väčšie finančné prostriedky ako je potrebné investovať do ich udržania na trhu. Hlavným cieľom korporačnej stratégie je ochrana produktov v tomto kvadrante z dôvodu vytvárania zisku, ktorý je prerozdeľovaný aj do menej výnosných projektov, ktoré korporácia realizuje, hlavne teda produkty v kvadrantoch hviezd a otázniky. (Jakubíková, 2013, s. 135)

Otázniky. Produkty sa nachádzajú v kvadrante s vysokou mierou rastu a relatívne nízkeho podielu na trhu. Rozhodnutie o zachovaní daného produktu by malo byť prijaté individuálne, v závislosti na konkrétnom prípade. Korporácia sa primárne snaží presunúť takýto výrobok do kvadrantu hviezd, ale musí pri tom hľadiť na svoje finančné možnosti, pretože zvýšenie relatívneho trhového podielu si vyžaduje nemalé investície. Posúdenie uskutočnenia takejto investície je hlavným predmetom úvah pri rozhodovaní o tom, ktoré výrobky si podnik ponechá a ktorých výrobu ukončí. (Lesáková, 2015, s. 172)

Psi. Ide o produkty, ktoré nie sú perspektívne. Ich relatívny podiel na trhu tak ako aj rast je veľmi nízky. Pre korporáciu nemá význam, aby do týchto produktov investovala ďalšie financie. Čo ale neznamená, že by sa ich mala korporácia automaticky zbaviť. Napriek svojim negatívnym finančným výsledkom majú určitý význam pre korporáciu, ako napríklad tvorba image korporácie. (Kašík a Havlíček, 2013, s. 56)

2.4.2 SWOT analýza

Ide o veľmi dôležitú a užitočnú súčasť situačnej analýzy. Vo väčšine prípadov ju korporácie umiestňujú na koniec situačnej analýzy, pretože nielen identifikuje, ale tiež sumarizuje a hodnotí kľúčové silné a slabé stránky, výrazné príležitosti a ohrozenia, ktoré korporácia môže využiť alebo je nútená im čeliť. (Horáková, 2014, s. 77)

Karlíček (2013, s.235) charakterizuje SWOT analýzu ako analýzu, ktorá rozdeľuje kľúčové faktory vyplývajúce zo situačnej analýzy, do štyroch skupín: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), príležitosti (Opportunities) a ohrozenia (Threats).

Silné a slabé stránky sa vzťahujú k vnútornej situácii v korporácii. Vyhodnocujú sa predovšetkým zdroje korporácie a ich využívanie pri plnení stanovených korporáčnych cieľov. Príležitosti a ohrozenia pôsobia na korporáciu z vonkajšieho prostredia (makroprostredie, trh daného odvetvia), ktoré obklopuje vybranú korporáciu a pôsobí na ňu rôznymi faktormi. Praktická realizácia SWOT analýzy ma veľa podôb, pretože jej pravidlá si určuje korporácia samotná, najčastejšie ju zadáva zostaviť skupine odborníkov. (Kozel, 2011, s. 46)

2.4.3 Matica IFE, matica EFE a IE matica

Nasledujúce matice vychádzajú zo SWOT analýzy. Predmetom ich zostavovania je podrobnejšie hodnotenie faktorov tejto analýzy. (Fotr, 2012, s. 41)

IFE matica –Internal Forces Evaluation

Ide o maticu hodnotiacu faktory internej analýzy. Interná analýza sa uskutočňuje vo vzťahu k danému strategickému zámeru. Robí sa v oblasti marketingu, ale tiež aj v iných funkčných oblastiach korporácie. (Jakubíková, 2013, s. 132)

Pri konštrukcii IFE matice sa postupuje nasledovne (Papula a Papulová, 2015, s.183-184):

- vymedzia sa najdôležitejšie silné a slabé stránky SBU.
- prideli sa dôležitosť jednotlivých faktorov pomocou stupnice od 0,0 až po 1,0 pričom celkový súčet musí byť 1,0.

- oznamujú sa faktory v rozmedzí od 1 po 4, pričom 1 znamená výrazne slabé stránky, 2 znamená menej dôležité slabé stránky, 3 znamená menej významné silné stránky a 4 výrazne silné stránky.
- zistí sa celkové skóre daného faktora.
- sčítajú sa jednotlivé výsledky zo všetkých faktorov, čím sa dosiahne hodnotenie interných stránok SBU.

EFE matica –External Forces Evaluation

Matica hodnotí faktor externej analýzy. Zmyslom tejto analýzy je výber z poznaných príležitostí a hrozieb, tie faktory externého prostredia, ktoré majú podstatný vplyv na stratégiu korporácie. (Jakubíková, 2013, s. 131)

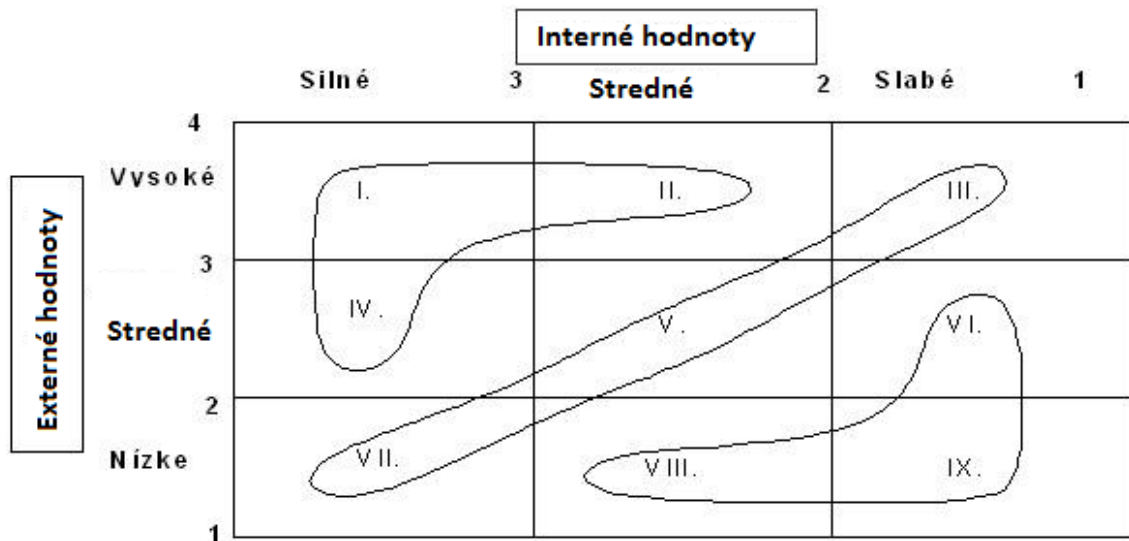
Hlavný cieľ matice EFE je hodnotenie faktorov príležitosti a ohrození, ktoré majú zásadný vplyv na strategický zámer danej korporácie. Vybrané faktory sú spravidla považované za rizikové, a to buď s kladným alebo záporným vplyvom na strategický zámer korporácie. (Fotr, 2012, s. 41)

Pri konštrukcii EFE matice sa postupuje podobne, ako i konštrukcii IFE matice.

IE matica – Internal-External Forces

Vnútoro-vonkajšia matica (IE) je ďalším nástrojom strategického manažmentu, ktorý sa využíva na analýzu pracovných podmienok a strategických pozícií korporácie. Je založená na analýze interných a externých obchodných faktoroch, ktoré sú zlúčené do jedného sugestívneho modelu, ako to zobrazuje nasledujúci obrázok (Obr. 8). (Maxi-Pedia, © 2015)

Výsledkom IE matice je určenie slabých a silných stránok podnikateľského subjektu v jeho funkčných subjektoch. Cieľom je objektívne zhodnotiť súčasné postavenie korporácie a posúdiť jej potenciál realizovať uvažovaný strategický zámer. Hodnotiteľ sa musí dobre orientovať v korporačnom portfóliu zdrojov a korporačných kompetenciách, ktoré korporácia vybuodovala. (Fotr, 2012, s. 41-42)



Obr. 8. IE matica (Záhradníčková, s. 20, 2013)

Na obrázku (Obr. 8) je znázornená IE matica. Jedná sa o analytickú techniku, ktorá sa zameriava na skúmanie vplyvu interných a externých faktorov. Skúma vplyv týchto faktorov na stratégiu SBU. Analýza je rozdelená do niekoľkých krokov, v rámci ktorých sa uskutočňuje najprv analýza vplyvu interných faktorov, teda analýza pomocou IFE matice. Postupuje sa analýzou externých faktorov pomocou EFE matice a nakoniec analýzou celkového vplyvu interných a externých faktorov pomocou IE matice. (Papula a Papulová, 2015, s. 183)

3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Korporácie, ktoré chcú dnes uspieť a udržať sa na výslni musia neustále sledovať svoju konkurencieschopnosť. Na tú ako takú v praxi neexistuje len jeden ukazovateľ a manažment korporácie si sám zvolí ten, ktorý najviac vyhovuje jej potrebám. Konkurencieschopnosť sa dá sledovať z pohľadu dynamiky rastu, výkonnosti korporácie alebo stability na trhu. Za kľúčové zložky systematickej konkurencieschopnosti z pohľadu štátu je možné považovať konkurenčný hospodársky systém, rozpočtovú a fiškálnu politiku, technickú a technologickú politiku, infraštruktúru alebo napríklad ochranu spotrebiteľa.

Manažment korporácie sa môže snažiť zlepšiť svoje konkurenčné postavenie na rôznych úrovniach. Môže ho sledovať v rámci svojho makroprostredia, mezoprostredia alebo mikroprostredia. Korporácie, ktoré chcú poznať všetky aspekty a sily pôsobiace na korporáciu, musia analyzovať každé jedno z vybraných prostredí. Od toho najširšieho až po vnútorné okolie svojej korporácie.

Analýza makroprostredia sa dá sledovať pomocou PESTE analýzy, ktorá skúma vplyvy jednotlivých faktorov na korporáciu. Konkrétne sleduje politické, ekonomické, sociálne, technické a technologické a nakoniec aj ekologické faktory. Analýza mezoprostredia sa zaoberá bližším okolím korporácie. Napríklad Porterov model piatich konkurenčných síl sleduje vplyv existujúcej konkurencie, vplyv substitútov, vplyv dodávateľov a odberateľov a vplyv potenciálnych nových konkurentov vstupujúcich na trh. Nakoniec analýza mikroprostredia, ktorá sleduje vnútorné procesy a fungovanie v danej korporácii.

Existuje veľký počet metód a techník, ako analyzovať konkurenciu. Medzi najpoužívanejšie metódy patrí benchmarking, ktorého podstata je v porovnávaní výsledkov vlastnej korporácie s metódami najlepšej korporácie v danom obore. Analýza vnútorného prostredia metódou 7S McKinsey, ktorá hovorí, že úspech závisí práve na týchto siedmich faktoroch: stratégia, organizačná štruktúra, štýl vedenia, personál, skúsenosti a zručnosti, spoločné hodnoty a informačné systémy. Ďalšou metódou je analýza SWOT, ktorá identifikuje a uvádza silné a slabé stránky korporácie a jej možné príležitosti a hrozby. Z tejto analýzy vychádzajú matice, ktoré konkrétnejšie analyzujú silné a slabé stránky korporácie (IFE matica) a príležitosti a hrozby korporácie (EFE matica). Matica IE je matica, ktorá dáva dokopy výsledky IFE a EFE matice, ktorej výsledok odporúča ďalšie konanie vhodné pre korporáciu.

Manažment korporácie tiež potrebuje analyzovať svoje produktové portfólio. Túto problematiku skúma napríklad aj Portfóliový model – BCG matica, ktorá jednotlivé produkty korporácie rozdeľuje do štyroch kvadrantov: otázniky, hviezdy, dojnú kravu a psi. Každý jeden kvadrant má konkrétnu definíciu a korporácia sa na jej základe rozhoduje ako ďalej naložiť s daným produktom.

V praktickej časti bakalárskej práci budú zodpovedané štyri výskumné otázky. Výskumné otázky boli formulované na základe teoretických východísk a využitím logickej (teoretickej) metódy – indukcie:

- *Bude mať vybraná spoločnosť kvalitné, prehľadné, aktuálne a ľahko dostupné internetové stránky, na ktorých potenciálni klienti ľahko nájdu potrebné informácie?*
- *Bude vybraná spoločnosť poskytovať svojim klientom rôzne druhy financovania, v podobe leasingov, lombardných úverov, hypotekárnych úverov alebo pôžičiek?*
- *Bude vybraná spoločnosť prinášať na daný trh aktuálne technické novinky a aktívne inovovať svoje produktové portfólio?*
- *Bude vybraná spoločnosť konať zodpovedne voči životnému prostrediu a dbať na ekologickú stránku podnikania?*

V rámci zodpovedania výskumných otázok bude využitá hlavne dedukcia, ako jedna z logických (teoretických) metód.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PREDSTAVENIE VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NIIELEN METÓDOU 7S MCKINSEY

Spoločnosť, ktorú som sa rozhodol analyzovať pri písaní bakalárskej práce si neželá byť menovaná v jej názve. Ide o spoločnosť, ktorá patrí vo svojom odvetví k popredným hráčom na trhu. Jej tržný podiel je odhadovaný na 30 %, čo predstavuje tretiu najsilnejšiu spoločnosť na trhu. Vybraná spoločnosť využíva stratégiu nasledovateľa s miernymi prvkami stratégie vyzývateľa, keďže sa snaží aj o silnejšie postavenie a dominanciu na trhu. Jej hlavné sídlo sa nachádza v obci, z ktorej pochádzam. Pre danú spoločnosť som sa rozhodol aj z dôvodu, že sa aktívne zapája do sociálneho života v obci a patrí k najlepším zamestnávateľom v obci.

Cieľom praktickej časti bude analyzovať súčasný stav konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti, využiť pri tom teoretické poznatky z tejto oblasti, zhodnotiť súčasný stav a následne spracovať návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu jej konkurencieschopnosti.

Pri vyhodnocovaní jednotlivých analýz, ktoré budú súčasťou hodnotiaceho aparátu súčasného stavu konkurencieschopnosti budú využívané interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.

4.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

Spoločnosť sa zaoberá predajom poľnohospodárskej techniky konečnému spotrebiteľovi. Na trhu daného odvetvia pôsobí od roku 1992. V začiatkoch svojho fungovania sa zaoberala predajom malej poľnohospodárskej a záhradníckej techniky. Postupne sa spoločnosť začínala rozrastať a rozšírila pole svojho pôsobiska aj na veľkú profesionálnu poľnohospodársku techniku. Dnes sa spoločnosť výhradne zameriava len na tento segment trhu. Spoločnosť má uzavreté jedinečné zmluvy so svojimi dodávateľmi a je jediným výhradným dodávateľom ich techniky na slovenskom trhu. Spoločnosť ponúka svojim zákazníkom široký sortiment a riešenia na mieru ich potrieb. Ďalej pre svojich zákazníkov ponúka sieť profesionálne vyškolených servisných stredísk strategicky situovaných na území celej republiky. Dôležitú úlohu zohráva aj centrálny sklad náhradných dielov značky DEUTZ-FAHR, ako hlavný výrobca ponúkaných strojov, ktorého výhradným dodávateľom na Slovenskom trhu je práve vybraná spoločnosť, v rakúskom meste Schwechat, čo zabezpečuje rýchlu dodávku náhradných dielov a výrazne tak prispieva k spokojnosti zákazníkov.

Spoločnosť patrí k najsilnejším hráčom na trhu s poľnohospodárskou technikou. Aktuálne sa nachádza na tretej pozícii, z hľadiska konkurencie. (Interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.)

4.2 Produktové portfólio

Vybraná spoločnosť sa zaoberá predajom poľnohospodárskej techniky. Ich stroje sú poslednými výdobytkami modernej technológie dbajúce na ekologické požiadavky šetrné k životnému prostrediu, v ktorom denne pomáhajú svojim majiteľom. Popri predaji sa tiež zaoberajú servisom tejto techniky a tak isto poskytujú odborné poradenstvo svojim potenciálnym klientom pri riešení ich konkrétnych potrieb. Medzi hlavné produkty spoločnosti patria traktory DEUTZ-FAHR. Spoločnosť vznikla v roku 1864, v Nemecku. Už v roku 1927 spustila sériovú výrobu naftových traktorov, ako jeden z prvých výrobcov. Na svete dnes jazdí viac ako 1,1 milióna traktorov DEUTZ-FAHR v poľnohospodárskych podnikoch ako aj v službách, komunálnych, ovocinárskych a vinohradníckych podnikoch. (Interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.)

Vybraná spoločnosť má vo svojej ponuke traktory: Agrokid, Agrolux, Agroplus V/S/F, Rad 5D, Rad 5G, Rad 5C, Rad 5, Agrotron radu 6 TTV, Agrotron radu 7 TTV, Agrotron radu 9 TTV.

Kombajny: séria 54, séria 56, séria 60, séria 75 RTS, kukuričné adaptéry, slnečnicové adaptéry, špeciálne obilné žacie lišty.

Stroje na zber krmovín: bubnové žacie stroje, diskové žacie stroje, obracače, zhrňovače, lisy s variabilnou lisovacou komorou, lisy s pevnou lisovacou komorou, lisy na hranaté balíky.

Manipulátory: Turbofarmer, Multifarmer, Panoramic, Roto, Cingo.

Dopravné systémy: výmenný systém MultiLandPlus, konvenčné návesy.

Postrekovače: nesené postrekovače, ťahané postrekovače, samohybné postrekovače.

Mulčovače: čelné a zadné mulčovače, bočné a priekopové mulčovače, zadné mulčovače Farmer.

Krmné vozy: miešacie krmné vozy, samonakladací krmný voz, samochodný krmný voz, vyrezávače silážnych blokov, silážne kliešte.

Ďalej sú to stroje na spracovanie pôdy, sejbu a ochranu rastlín a navigáciu do traktorov DEUTZ-FAHR. (Interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.)

4.3 Analýza marketingového mixu vybranej spoločnosti

Mikroprostredie vybranej spoločnosti som ďalej analyzoval pomocou analýzy marketingového mixu 7P. Táto analýza bola prevedená na základe interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti a analýzou vnútorných dokumentov a materiálov vybranej spoločnosti.

Produkt. Vybraná spoločnosť má dosť široké portfólio, aby dokázala uspokojiť všetky potreby zákazníkov na danom trhu. Ich produkty sú tej najvyššej možnej kvality, ktorú daný trh aktuálne ponúka.

Cena. Cena produktov zodpovedá ich kvalite, čo je pre radu zákazníkov ťažko akceptovateľné. Napriek tomu má vybraná spoločnosť dostatočné množstvo zákazníkov, ktorý chcú tovar v ponúkanej kvalite a sú ochotní si zaň aj priplatiť. Vzor cenníku je zobrazený v prílohe (Príloha – P I).

Miesto. Spoločnosť pokrýva svojimi obchodnými zástupcami celé územie Slovenskej republiky. Klientom ponúka svoje produkty v ich sídlach. Tým dokáže lepšie pochopiť požiadavky svojich klientov a zostaviť im ponuku presne na mieru.

Propagácia. Vybraná spoločnosť investuje dostatočné peňažné prostriedky na svoju propagáciu. Je pravidelným účastníkom celoslovenských výstav poľnohospodárskej techniky. Účastní sa aj výstav v Českej republike. Periodicky organizuje ukážky svojej techniky, buď priamo u svojich klientov alebo vo svojom sídle.

Personál (People). Vybraná spoločnosť ma odborne zaškolený personál, ktorý priamo ponúka produkty spoločnosti zákazníkom. V podstate sa stará o ich pravidelné školenia, na ktorých sa venujú nielen odbornému, ale aj osobnostnému rastu predajcov.

Prezentácia. Spoločnosť dbá na referencie od svojich zákazníkov. Systematicky zbiera ich pripomienky a hodnotenia. Následne ich vedenie spoločnosti vyhodnocuje a snaží sa eliminovať chyby. Referencie od svojich zákazníkov môžu potenciálni klienti nájsť aj na webovej stránke spoločnosti.

Procesy. Proces predaja svojich produktov má vybraná spoločnosť jasne stanovený a každý predajca je s ním dôkladne oboznámený. Ide o súbor krokov vďaka, ktorým je predajca schopný získať zákazníka a docieľiť podpísanie obchodnej zmluvy.

Vyhodnotenie marketingového mixu vybranej spoločnosti

Analýza marketingového mixu ukázala, že vybraná spoločnosť má nielen svoju marketingovú komunikáciu zvládnutú a prepracovanú. Má dostatočne širokú ponuku a dokáže uspokojiť aj tých najnáročnejších zákazníkov. Svoj produkt ponúka za akceptovateľnú cenu a na výhodnom mieste pre zákazníka. Stará sa o spätnú väzbu od svojich zákazníkov a o dostatočnú propagáciu svojej značky a svojho portfólia. Proces predaja svojich produktov má kvalitne zvládnutý a zamestnanci prichádzajúci do styku so zákazníkmi sú dostatočne informovaní.

4.4 Analýza vnútorného prostredia metódou 7S McKinsey

Vnútorné prostredie vybranej spoločnosti je analyzované pomocou metódy 7S McKinsey, ktorá sa podrobne zaoberá jednotlivými faktormi ovplyvňujúcimi vnútorné prostredie spoločnosti.

Stratégia. Stratégia vybranej spoločnosti sa zakladá na jednoduchom princípe, ktorý vychádza z jej vízie. Spoločnosť sa zaviazala dodávať len tie najkvalitnejšie stroje od najspoľahlivejších svetových výrobcov. Spoločnosť uprednostňuje nemeckých dodávateľov pre ich precíznosť a históriu strojárenského priemyslu v krajine. Tak isto sa snaží sledovať posledné trendy a tlačí na svojich dodávateľov, aby boli čo najviac inovatívni ako to dovoľia ich kapacity.

Spoločnosť ďalej plánuje získať väčší podiel na trhu, čo dokazuje aj otvorenie nového servisného centra na východnom Slovensku. Plánuje zvýšiť svoj predaj do komunálnej a stavebnej sféry.

Organizačná štruktúra. Vybraná spoločnosť má jasne určenú organizačnú štruktúru vid' príloha (Príloha – P II). Každý jeden zamestnanec pozná svoje kompetencie a úlohy, ktoré musí plniť. Jednotlivé úseky majú stanovených vedúcich zamestnancov, ktorí zodpovedajú za svojich zamestnancov a následne sa zodpovedajú vedeniu vybranej korporácie.

Informačné systémy. Vybraná spoločnosť má jasne určené spôsoby hodnotenia jednotlivých činností v pravidelne sa opakujúcich periódach. Na druhú stranu chýba systém predá-

vania informácií medzi jednotlivými predajcami, čo vytvára problémy na pracovisku a pri uzatváraní obchodov.

Štýl vedenia. Vybraná spoločnosť nemá žiaden vymedzený štýl vedenia. Prelínajú sa v ňom prvky autoritatívneho a demokratického vedenia. Na pracovisku to však vytvára zbytočné konflikty a nedorozumenia.

Personál. Zamestnanci sú aktívne zapájaní do života spoločnosti. Sú dostatočne stimulovaní hlavne podielom na zisku. Pri výbere nových zamestnancov je venovaná dostatočná pozornosť ich schopnostiam a zručnostiam, tak isto sa dbá na ich požiadavky, ktoré sa im snaží spoločnosť v zdravej miere plniť.

Skúsenosti a zručnosti. Vo vybranej spoločnosti sa dbá na skúsenosti vedúcich zamestnancov a zamestnancov v oblasti predaja na úkor servisných zamestnancov. Spoločnosť by mala viac investovať do školení pre servisných technikov, ktorí nedokážu držať krok s najnovšími trendmi v obore.

Spoločné hodnoty. Vybraná spoločnosť sa aktívne snaží zapojiť svojich zamestnancov do života spoločnosti, snaží sa im prezentovať svoje poslanie a víziu chodu spoločnosti. Svoje ciele má jasne formulované a každý zamestnanec je s nimi dôkladne oboznámený.

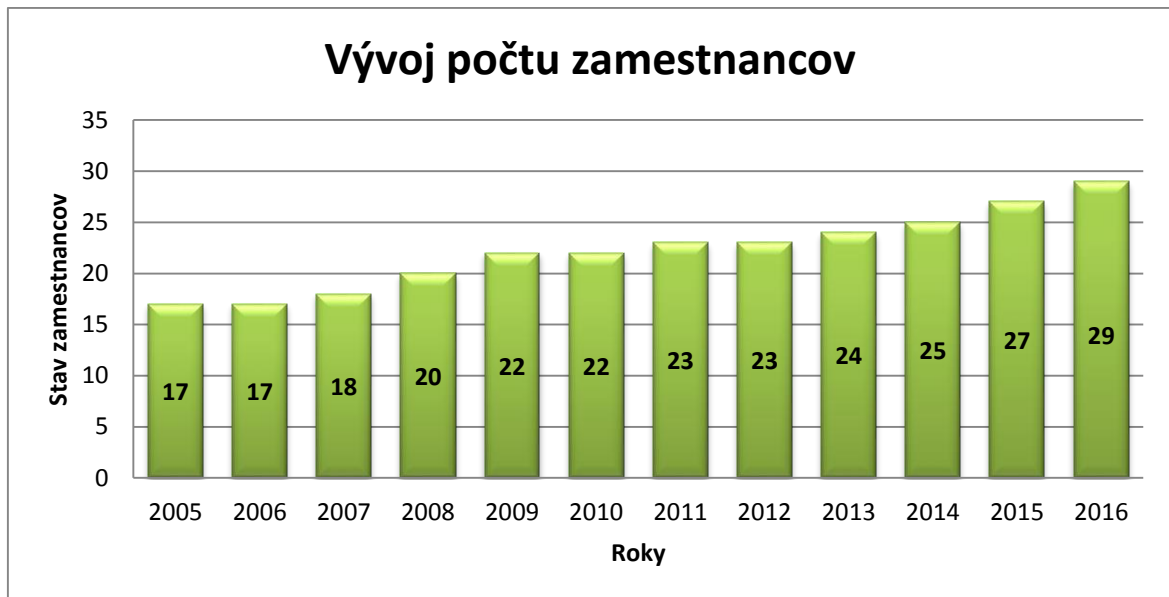
Vyhodnotenie analýzy vnútorného prostredia metódou 7S McKinsey

Na základe analýzy vnútorného prostredia metódou 7S McKinsey sa dá vyvodiť, že chod vybranej spoločnosti, má mierne nedostatky. Hlavné príčiny chýb vznikajúcich v internom prostredí spoločnosti je nejasne definovaný prístup a štýl vedenia vedúcich zamestnancov. Tak isto chýba systém na predávanie si informácií a sú nesprávne investované peňažné zdroje do školení pre predajcov miesto školení pre servisných zamestnancov.

Na druhú stranu má vybraná spoločnosť jasne stanovenú svoju stratégiu a ciele. Zamestnanci sú dostatočne stimulovaní a zapojení do diania v spoločnosti, oboznámení s podnikovou filozofiou a záleží im na svojej spoločnosti. Spoločnosť sa príkladne stará o svojich zamestnancov a plní ich požiadavky a snaží sa im ísť v ústrety.

4.5 Vývoj počtu zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Na nasledujúcom obrázku (Obr. 9) je zobrazený vývoj počtu zamestnancov vo vybranej spoločnosti za posledných 11 rokov.



Obr. 9. Vývoj počtu zamestnancov vo vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Ako je možné vidieť na obrázku (Obr. 9) počet zamestnancov vo vybranej spoločnosti má stúpajúci charakter. Spoločnosť sa snaží vytvárať pracovné miesta a pomalými krokmi sa jej to darí. Do roku 2020 vybraná spoločnosť plánuje vytvoriť ďalších šesť pracovných miest. Tento vývoj svedčí o finančnej stabilite a celkovej prosperite vybranej spoločnosti. Spoločnosť patrí medzi aktívnych zamestnávateľov v boji za znižovanie nezamestnanosti v regióne.

4.6 Hlavní konkurenti vybranej spoločnosti

V súčasnosti trh s poľnohospodárskou technikou predstavuje zaujímavú oblasť podnikania. So vstupom Slovenska do Európskej únie a následným čerpaním eurofondov v oblasti poľnohospodárstva začali podniky obnovovať svoj strojový park, čo prilákalo na trh nových konkurentov, ktorí sa snažia využiť vzniknutú situáciu vo svoj prospech. Jedná sa o lokálnych distribútorov, ale aj o spoločnosti pôsobiace na celom území republiky. Medzi hlavných konkurentov vybranej spoločnosti s celorepublikovým pokrytím patria spoločnosti:

- AGROTRADE GROUP.
- Agropret Pluz.
- AGROSERVIS.
- BIOLIFE.
- Moreau Agri.

4.6.1 AGROTRADE GROUP, spol. s r. o.

Spoločnosť bola založená v Rožňave v roku 1993. Spočiatku sa zameriavala len na poľnohospodársku techniku. Dnes sa zameriava aj na stavebnú činnosť, výrobu energie, obchod a služby. Skupinu tvorí ďalších 10 dcérskych spoločností. Skupina vybudovala po celom území rozsiahlu sieť servisných stredísk s predajňami náhradných dielov. V týchto centrách tiež poskytuje pomocou zaškolených odborníkov technickú podporu svojim klientom. Vo svojom produktovom portfóliu ponúka svojim klientom stroje od spoločností ako Pottinger, Samson, Caterpillar, Massey Ferguson alebo Krampe. Skupina má tiež vo svojom produktovom portfóliu značku Tecnomat. To znamená, že sa môže priamo porovnať úspech konkurenčnej stratégie vybranej spoločnosti, keďže stroje od spoločnosti Tecnomat ponúka aj vybraná spoločnosť. Spoločnosť je považovaná za druhého najsilnejšieho hráča na trhu. Spotrebiteľom ponúka tiež predaj semien, pesticídov a hnojív od rôznych výrobcov. V posledných rokoch sa spoločnosť zaoberá vývojom, výrobou a predajom vlastných hnojív. (AGROTRADE GROUP, ©2014)

4.6.2 Agropret Pulz, a. s.

Spoločnosť bola založená v roku 1994, čiže pôsobí na trhu porovnateľne dlho ako vybraná spoločnosť. Spoločnosť sa zameriava na predaj poľnohospodárskej techniky, lesnej techniky a komunálnej techniky. Do jej produktového portfólia patria značky ako New Holland, Krone, Lemken, Maschio Gaspardo, Caffini, Bogaballe, Seko, Fliegl, Binderberger, Cranab, Hypro, Muss Maxx, Nhs, Ritter, Ahwi. Spoločnosť má 7 obchodno-servisných stredísk a pokrýva tak územie celej Slovenskej republiky. Spoločnosť poskytuje profesionálne poradenstvo a taktiež kompletné služby v oblasti financovania, ktoré zostavuje presne na mieru zákazníkom a spolupracuje s dôležitými inštitúciami v oblasti financovania s vynikajúcimi podmienkami. (AgropretPulz, ©2016)

4.6.3 AGROSERVIS, spol. s r. o.

Spoločnosť vstúpila na trh v rovnakej dobe ako vybraná spoločnosť. Svoje hlavné sídlo má v Komárne. Spoločnosť má vedúce postavenie na trhu s modernou poľnohospodárskou technikou, za čo vďačí spolupráci so značkou John Deere, s ktorou má zmluvu na dodávku ich strojov na slovenský trh. Spoločnosť ťaží z vedúceho postavenia spoločnosti John Deere na trhu výrobcov traktorov, jej marketingu a celkového povedomia o značke u spotrebiteľov. Vo svojom portfóliu ponúka stroje od spoločností Kuhn, Brantner, Perard, IRTEC,

Bednar FMT, DIECIa Guttler. Svojim klientom ponúkajú širokú sieť servisných a sklado- vých stredísk po celom území republiky, rôzne spôsoby financovania a poistení svojich produktov. (AGROSERVIS, ©2016)

4.6.4 BIOLIFE, spol. s r. o.

Spoločnosť BIOLIFE vstúpila na trh v rovnakom čase ako vybraná spoločnosť. Rovnako tak sa zameriava na predaj a servis poľnohospodárskej techniky. BIOLIFE ponúka podobne, ako vybraná spoločnosť široký sortiment od rôznych výrobcov. Vo svojej ponuke má konkurenčné stroje od spoločností CLASS, John Deere, JCB, Lemken, Capello, Umega a Meprozet. Svojim klientom poskytujú nonstop servis, náhradné diely majú vo svojich skladoch, čo môže hrať významnú úlohu pre zákazníkov pri výbere. Takisto ponúkajú rôzne spôsoby financovania na mieru svojich klientov s výhodnými podmienkami a variabilnou dobou splácania. (BIOLIFE, © 2016)

4.6.5 Moreau Agri, spol. s r. o.

Spoločnosť pôsobí na trhu porovnateľnú dobu ako vybraná spoločnosť. Hlavné sídlo má v obci Madunice, čiže ide o najbližšieho konkurenta, čo sa sídla týka. Spoločnosť sa zameriava hlavne na poľnohospodársku a stavebnú techniku. Pre svojich zákazníkov ponúka stroje od spoločností Zetor, Versatile, Sulky, Monosem, Landini, Mathat. Hlavnú konkurenciu pre vybranú spoločnosť predstavujú stroje od spoločnosti Manitou, ktoré sú v priamej konkurencii s ponukou značky Merlo. (MOREAU AGRICULTURE | MANNET, © 2016)

5 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Vybraná spoločnosť bola ďalej analyzovaná prostredníctvom analýzy makroprostredia, a to konkrétne PESTE analýzou, následne analýzou mezoprostredia, kde je využitý Porterov model piatich konkurenčných síl a následne Benchmarking, v rámci ktorého je vybraná spoločnosť porovnávaná s najlepšimi konkurenčnými korporáciami vo svojom odvetví.

5.1 Analýza makroprostredia – PESTE analýza

Makroprostredie vytvára pre vybranú spoločnosť rôzne príležitosti, ale zároveň aj ohrozenia. Ide o najširšie okolie korporácie. Faktory ovplyvňujúce strategické rozhodnutia vybranej spoločnosti z pohľadu makroprostredia sú politicko-právne, ekonomické, sociálne, technické a technologické či environmentálne. Ich význam je bližšie rozoberaný pomocou PESTE analýzy.

Politicko-právne faktory

K politickým faktorom sa radia aj právne a legislatívne. Na vybranú spoločnosť pôsobí z politického hľadiska hlavne vláda a zákony Slovenskej republiky. Na Slovensku je stabilná politická situácia, čo potvrdili aj posledné voľby, keď občania volili a už po 3-krát vyhrala strana Smer. Dôležitým faktorom bol vstup Slovenskej republiky do Európskej únie v roku 2004 a tiež členstvo v Európskom hospodárskom priestore. Členstvo v EÚ má najväčší význam z hľadiska čerpania Eurofondov poľnohospodármi, čo prinieslo nové možnosti financovania revitalizácie vozového parku poľnohospodárskych družstiev a samostatne hospodáriacich roľníkov. To prilákalo aj nových konkurentov na trh. (Sulik.sk, ©2012-2016)

Druhým dôležitým faktorom bol vstup Slovenska do Európskej menovej únie a teda prijatie jednotnej európskej meny – Eura v roku 2009. To uľahčilo obchodovanie so zahraničnými dodávateľmi a odstránilo náklady v podobe kurzových strát. Zákony, ktoré ovplyvňujú obchodné korporácie podnikajúce na území Slovenskej republiky sú nasledovné (Finance-media.cz, ©2000-2016):

- **daňové zákony** (Zákon č. 595/2003 Zb.. o dani z príjmov, Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty, Zákon č. 554/2003 Zb. o dani z prevodu a prechodu nehnuteľností).

- **Zákon č. 431/2002 Zb., o účtovníctve.**
- **zákony upravujúce podnikanie** (Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník, Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní, Zákon č. 40/1964 Zb., občiansky zákonník).
- **zákony upravujúce pracovno-právne vzťahy** (Zákon č. 311/2001 Zb., zákonník práce).
- **ekologické zákony** (Zákon č. 543/2002 Zb., o ochrane prírody a krajiny).

Ďalej sú to vyhlášky a nariadenia Slovenskej vlády a ministerstiev a vyhlášky a nariadenia Európskej únie.

Ekonomické faktory

Významným ekonomickým faktorom ovplyvňujúcim nielen podnikateľskú činnosť vybranej spoločnosti bola ekonomická kríza, ktorá zasiahla poľnohospodársky sektor v roku 2009. Vplyvom globálnej ekonomickej krízy došlo k rapidnému spomaleniu hospodárskeho rastu. Potenciálnym zákazníkom, ale aj stálym klientom sa znížili zisky, museli redukovať svoju výrobu a mnoho korporácií ukončilo svoju živočíšnu výrobu úplne. Slovenský trh bol zahľtený produktmi od zahraničných chovateľov a pestovateľov. Odberatelia, v snahe nevytvárať nevyhnutné náklady nenakupovali nové stroje. Dnes je situácia o čosi lepšia aj vďaka stimulom Európskej únie. (Sulik.sk, ©2012-2016)

Ďalším významným faktorom je miera nezamestnanosti na Slovensku, ktorá medziročne klesla o 0,5% z pôvodných 12% na 11,5%. Tento trend by mal pokračovať aj vďaka záväzkom vlády Slovenskej republiky, ktorá chce dostať mieru nezamestnanosti pod úroveň 10%. Tak isto klesla aj inflácia z 1% na 0,7% čo ovplyvňuje kúpyschopnosť obyvateľstva, čo nepriamo vplýva na odberateľov vybranej spoločnosti, ktorí budú zvyšovať svoju produkciu a tým pádom aj dopyt po nových a výkonnejších strojoch. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2016)

Sociálne faktory

Medzi populáciou je narastajúci trend o domáce produkty a zdravé biopotraviny. Tento fakt pozitívne vplýva na vybranú spoločnosť, keďže jej zákazníci sú nútení zvyšovať svoju produkciu a tým pádom aj nakupovať nové výkonnejšie stroje. Ďalším sociálnym faktorom je povedomie o vybranej spoločnosti a jej celkové vnímanie zákazníkmi a spoločnosťou. Ide o korporáciu, ktorá je na svojom trhu medzi zákazníkmi dobre známa a vnímaná. Vo svojej

dlhej histórií mala aj pár negatívnych ohlasov na kvalitu a životnosť ponúkaných strojov, čo poškodilo jej meno u zákazníkov. (Sulik.sk, ©2012-2016)

Vo svojom najbližšom okolí je vybraná spoločnosť vnímaná pozitívne, pre jej dlhodobú spoluúčasť na spoločenskom dianí v okolí a vytvárania nových pracovných miest.

Technické faktory

Ide o najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť vybranej spoločnosti. Paradoxom je, že ich vie ovplyvniť len do veľmi malej miery. Stroje, ktoré ponúka musia podliehať najnovším technickým výtvarným. Tento konkurenčný boj už prebieha u výrobcov. Vybraná spoločnosť sa môže len rozhodnúť, ktoré stroje bude ponúkať. Stroje v ich ponuke sú vybavené technickými doplnkami, ako napríklad (Interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti):

- **agrosky**—ide o navigáciu inštalovanú do traktorov DEUTZ-FAHR. Technológia Agrosky je schopná prijímať signál zo všetkých dostupných satelitov. Zvyšuje presnosť navádzania, efektivitu, produktivitu a znižuje náklady a dopad na životné prostredie.
- **systém automatického riadenia**—je to elektronické automatické riadenie, ktoré poskytuje rýchle a precízne riadenie až do presnosti 2 cm a umožňuje elektronickú kontrolu hydraulického systému riadenia.
- **balance**—technológia vyrovnávania kombajnu. Vďaka tomuto systému je možné dosiahnuť rovnaký výkon a kvalitu zberu i na kopcovitých pozemkoch. Elektronická signalizácia vodorovnej polohy prijíma signály od senzora, vyhodnotí stupeň naklonenia a okamžite vyšle spätný údaj do hydraulického systému, ktorý sa automaticky vyrovná. Tento systém vyrovnávania kombajnu BALANCE je teda neustále vo vodorovnej polohe na bočných svahoch až do 20 % a pri stúpaní a klesaní až do 6 %.

Technický faktor, ktorý vybraná spoločnosť dokáže ovplyvniť, sú technické zručnosti svojich servisných zamestnancov. Tí by mali byť pravidelne zaškolení do nových technológií. Do tohto procesu by mali byť zapojení samotní dodávatelia, ktorí by mali poskytovať tieto kurzy.

Environmentálne a ekologické faktory

Svetový trend je jasne naklonený k čo najúspornejším a pre prírodu najvýhodnejším moderným technológiám. Preto aj vybraná spoločnosť dbá na dodržiavanie striktných ekologických pravidiel a spoločenských noriem. Stroje, ktoré má vo svojom portfóliu a ponúka svojim zákazníkom musia spĺňať vyhlášku Európskej únie o povolených emisných normách. Spoločnosť taktiež dodržiava zásady triedenia a recyklovania odpadov. Spoločnosť pri svojej servisnej činnosti využíva oleje a mazivá od spoločnosti SHELL, ktorá patrí k popredným výrobcam, investuje veľké finančné zdroje do výskumu a hľadá tie najneškodnejšie spôsoby pri spracovávaní minerálnych olejov.

Vyhodnotenie PESTE analýzy

PESTE analýza je vyhodnotená pomocou nasledujúcej tabuľky (Tab. 2), v ktorej sú jednotlivým faktorom makroprostredia vybranej spoločnosti pridelené stupne významnosti od 1 po 10. Pričom 1 predstavuje najväčšiu prioritu pre vybranú spoločnosť a 10 najmenšiu. Tabuľka (Tab. 2) tiež ukazuje aktuálny trend, ktorý prevláda v spoločnosti (rastúci, klesajúci, stagnujúci, mierne rastúci, mierne klesajúci) a ako na to reaguje vybraná spoločnosť.

Tab. 2. Vyhodnotenie PESTE analýzy (Vlastné spracovanie a interné zdroje vybranej spoločnosti)

FAKTOR	STUPEŇ VÝZNAMNOSTI	TREND	REKCIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI
Politické faktory	5	Mierne klesajúci	Manažment spoločnosti sleduje a aplikuje nové vyhlásenia a nariadenia vlády.
Ekonomické faktory	8	Mierne rastúci	Spoločnosť znižuje svoje náklady a dbá na ekonomické podmienky svojich klientov.
Sociálne faktory	7	Stagnujúci	Spoločnosť organizuje tematické akcie pre svojich klientov a širokú verejnosť.
Technické faktory	8	Mierne rastúci	Spoločnosť hľadá na trhu tých najinovatívnejších dodávateľov.
Ekologické	6	Rastúci	Zvyšovanie environmentálnych požia-

faktory			daviiek na svojich dodávateľov.
---------	--	--	---------------------------------

5.2 Analýza mezoprostredia

Pri analýze mezoprostredia vybranej spoločnosti je použitý Porterov model piatich konkurenčných síl a následne metóda benchmarkingu. V rámci spracovania Porterovho modelu piatich konkurenčných síl sú využívané interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.

5.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model definuje päť konkurenčných síl pôsobiacich na vybranú spoločnosť.

Vplyv dodávateľov

Keďže sa vybraná spoločnosť zaoberá predajom produktov a teda poskytovaním služieb, nejde o klasický vplyv dodávateľov. Vybraná spoločnosť má podpísané licenčné zmluvy so svojimi dodávateľmi. Ty si v nich určujú minimálny počet predaných kusov na stanovené obdobie, inak im licenciu odoberú. Spoločnosť si pri väčšine svojich dodávateľov vyjednała podmienku jediného dodávateľa ich strojov na Slovenskom trhu. Spoločnosť prináša na trh produkty od spoločností (Interné materiály vybranej spoločnosti a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti):

DEUTZ-FAHR. Jedná sa o nemeckého výrobcu traktorov, kombajnov a strojov na zber a úpravu krmovín. Spoločnosť bola založená v roku 1864 zakladateľom Nicolausom Augustom Ottom, v Kolíne. Firmu založil potom ako vynášiel prvý štvortaktný spaľovací motor. V roku 1927 začali so sériovou výrobou traktorov s naftovými motormi.

MERLO. Spoločnosť patrí k najvýznamnejším výrobcom teleskopických manipulátorov. Bola založená v roku 1964 v Talianskom meste San Defendente di Cervasca. Spočiatku sa zaoberali výrobou malých dumperov, využívaných pri ťažbe vápenca v talianskych Dolomitoch. Neskôr pribudli miešačky na betón s vlastným nakladacím zariadením. V roku 1970 bol výrobný sortiment obohatený o vysokozdvížne vozíky. Prvý teleskopický manipulátor bol vyrobený v roku 1981. Stroj koncepčne vychádzal z traktora s motorom umiestneným vzadu. Dnes firma MERLO ponúka okolo 70 teleskopických manipulátorov s 50 rôznymi možnosťami príslušenstva.

ANABURGER. Spoločnosť ANNABURGER Neutzfahrzeug GmbH je jednou s najväčších nemeckých výrobcov vozidiel pre poľnohospodársku prepravu. Na Európsky trh ponúka výrazne inovatívne, ale aj špecializované dopravné riešenia na vysokej kvalitatívnej úrovni pre poľnohospodárstvo, komunál, ale aj pre komerčné prepravné spoločnosti. Sídlo spoločnosti sa nachádza v Nemeckej spolkovej republike Sasko – Anhaltsko. Navyše okrem špičkovej technológie pre poľnohospodársku dopravu firma produkuje široký sortiment návesov a prívesov pre nákladné vozidlá.

MÜTHING. Spoločnosť má viac ako 100 ročnú tradíciu. Jedna z mála špecializovaných výrobcov mulčovačov, ktorá vlastní patenty na svoje produkty. Svoje produkty vytvárajú presne na mieru svojim zákazníkom a ich potrebám.

HORSCH. Rodinná firma, ktorá bola založená v roku 1984, vo Schwandorfe v Nemecku. Spoločnosť sa špecializuje na výrobu rôznych obrábacích strojov.

HE-VA. Firma bola založená v roku 1977 manželmi Christiansovcami na farme Bjerby neďaleko Nykøbing Mors v Dánsku. Už začiatkom 80 rokov vyžadovala výroba väčšie priestory, preto bola fabrika presťahovaná do Nykøbing Mors, kde firma sídli až dodnes. HE-VA neustále vyvíja a vyrába produkty na základe požiadaviek zákazníka, so zameraním na dizajn, konštrukciu a tú najvyššiu efektívnosť na poli.

BVL VAN LENGERICH. Rodinný podnik založený kováčom v roku 1860 v Emsbürene v Nemecku. Spoločnosť sa špecializuje na výrobu krmných vozov a podstielacích strojov. Vo svojej ponuke má viac ako 1000 typov a vyhotovení svojich strojov, čo znamená, že každý klient si môže vybrať presne to, čo potrebuje.

TECNOMA. Firma sídli vo Francúzsku a je popredným svetovým výrobcom postrekovej techniky. Vo vlastnom výrobnom závode vyprodukuje až 85 % výroby. S vlastným vývojovým strediskom a štyrmi percentami z obratu investovanými do rozvoja už niekoľko desaťročí spĺňa náročné požiadavky svojich zákazníkov na celom svete. Spoločnosť sa môže pochváliť neustálym technickým rozvojom, na svojom konte má viac ako 350 zaregistrovaných patentov a taktiež niekoľko svetových prvenstiev.

Vplyv zákazníkov

Zákazníkov predstavujú poľnohospodárske združenia a samostatne hospodáriaci roľníci. V poslednom období sa vybraná spoločnosť snaží získať silnejšiu pozíciu v sektore stavebníctva a v oblasti komunít. Zákazníci majú pre vybranú spoločnosť najsilnejší vplyv.

Prinášajú do spoločnosti peniaze, ktorými je financovaný chod spoločnosti a vytvárajú zisk. Zákazníci si môžu vyberať z veľkého množstva ponúk a konkurenčných firiem a len malé množstvo klientov je lojálnych voči vybranej spoločnosti.

Vplyv rivality firiem v odvetví

V súčasnej dobe po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie vstúpilo na trh veľa nových spoločností zaoberajúcich sa poskytovaním rovnakých služieb ako vybraná spoločnosť. Tým pádom má konkurenčný boj veľký význam, čo v konečnom dôsledku tlačí ziskové marže k najnižším možným hraniciam akceptovania. Keďže vybraná spoločnosť ponúka stroje, ktoré sú známe u spotrebiteľov vysokou kvalitou, zákazníci sú ochotní si za tieto stroje priplatiť, aj keď iba do istej miery. Keď vybraná spoločnosť nadstaví ziskovú maržu príliš vysoko, zákazník si môže ľahko vybrať z konkurenčnej ponuky.

Vplyv substitútov

Za substitučnú konkurenčnú silu sa dá považovať každý servis poskytujúci opravárenské a údržbárske služby na poľnohospodárskej technike. Ide o neautorizovaných poskytovateľov týchto služieb, ktorí nepoužívajú originálne náhradné diely a tým znižujú dlhovekosť ponúkaných strojov. Tie sú potom kazové a je náročnejšie pre spoločnosť pomocou diagnostických zariadení lokalizovať problém a následne ho opraviť. To ale predražuje opravu stroja, čo zákazníci hodnotia negatívne a vzniká zlá reklama na ponúkané stroje.

Vplyv potenciálnych konkurentov

Trh predajcov poľnohospodárskej techniky je dosť preplnený a pre potenciálnych konkurentov by bolo veľmi ťažké sa presadiť. Veľmi ťažko by získavali licenčné zmluvy od veľkých výrobcov techniky a v podstate by nemali čo ponúkať svojim klientom. Do úvahy pripadá len menšia lokálna konkurencia, ktorá by nemala veľký význam a vplyv na vybranú spoločnosť.

Vyhodnotenie Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl

Konkurenčné sily majú významný vplyv na fungovanie vybranej spoločnosti. Za najsilnejšie pôsobiace sú považovaní už existujúci konkurenti a zákazníci. Zákazník si uvedomuje množstvo firiem pôsobiacich v odvetví a z toho vyplýva jeho sila pri uzatváraní nových obchodov. Spoločnosti v odvetví sa dôkladne sledujú a vždy sa snažia predložiť lepšiu ponuku ako ich konkurencia a získať daný obchod pre seba. Z tohto dôvodu je uzatváranie

obchodov v odvetví zložitá a ponuky sa musia často krát prerábať a tým reagovať na novo vzniknuté podmienky. Konkurenčná sila dodávateľov je významná len do určitého bodu, väčšinou na konci stanoveného obdobia, kedy sa sleduje úspešnosť predaja svojich strojov. V prípade neúspechu odoberie svoju licenciu a môže ju predat konkurenčnej korporácii. Sila substitútov a vplyv potenciálnych konkurentov na vybranú spoločnosť je len veľmi malý až zanedbateľný. Trh je presýtený už existujúcimi konkurentmi a len veľmi ťažko by sa na ňom presadila nová spoločnosť a ešte ťažšie by získala licenciu od popredných výrobcov strojov.

5.2.2 Analýza mezoprostredia – Benchmarking

Benchmarking je vyhodnotený v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3). Bude sa porovnávať vybraná spoločnosť s piatimi najsilnejšími korporáciami na Slovenskom trhu. Produkty sa budú hodnotiť na základe siedmich kritérií: cena, kvalita, predpokladaná životnosť, možnosti financovania, možnosti poistenia, doba dodania a servis. Jednotlivým hodnotiacim kritériám budú pridelené body od 1 po 10, pričom 1 bod znamená najhoršie možné hodnotenie a 10 najviac možných získaných bodov. Prihliadnuc na fakt, že jednotlivé spoločnosti ponúkajú stroje od iných výrobcov, budú sa porovnávať čo možno najviac výkonovo podobné stroje. V rámci odstránenia čo možno najväčšej miery subjektivity bolo číselné hodnotenie realizované pomocou brainstormingu s vybranými predstaviteľmi spoločnosti.

Tab. 3. Vyhotovenie benchmarkingu (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Hodnotiace kritéria	Konkurenčné spoločnosti					
	Vybraná spoločnosť	Ag-roservis	Ag-rotrade	Moreau Agri	Agropret Pluz	Bio Life
Cena	4	7	6	5	4	8
Kvalita	8	6	5	4	4	3
Predpokladaná životnosť	8	6	6	5	6	4
Možnosti financovania	5	7	7	6	5	7
Možnosti poistenia	7	8	7	6	6	5

Doba dodania	5	7	8	5	6	5
Servis	6	8	8	5	6	5
SÚČET BODOV	43	49	47	36	37	37

Vyhodnotenie Benchmarkingu vybranej spoločnosti

Vybraná spoločnosť obsadila v Benchmarkingu tretie miesto, ktoré presne odpovedá jej aktuálnemu postaveniu na trhu. Najlepšie obstála v porovnaní s ostatnými korporáciami v kvalite ňou ponúkanými strojmi, čo zodpovedá jej vízií, ktorú si stanovila na začiatku svojho podnikania. Ďalší parameter, v ktorom je vybraná spoločnosť nedostihnuteľná je predpokladaná doba životnosti daného výrobku. Tomu zodpovedá aj jej výsledok v porovnaní ceny vybraného produktu, kde obsadila spolu so spoločnosťou Agropret Pluz posledné miesto.

V cenovej oblasti sa zlepšenie nedá predpokladať, keďže vybraná spoločnosť ponúka tie najkvalitnejšie možné dostupné stroje pre poľnohospodárstvo. Podobne je tomu tak aj pri dobe dodania, keďže väčšina strojov je vyrábaná na objednávku a konštruovaná priamo na mieru potrieb konkrétneho zákazníka. Naopak, v čom má vybraná spoločnosť značné nedostatky a zaostáva oproti svojej konkurencii a je v jej kompetencii tieto veci do budúcnosti zlepšiť a dobehnúť svoju konkurenciu, sú možnosti financovania a poistenia. Tiež servis vybranej spoločnosti neobstál v porovnaní s najlepšimi korporáciami na trhu a vybraná spoločnosť má v tejto oblasti zjavné nedostatky.

Z Benchmarkingu vyplýva, že najlepšou spoločnosťou na trhu s poľnohospodárskou technikou je Agroservis, druhou je Agrotrade a až na treťom mieste sa umiestnila vybraná spoločnosť. Spomínané spoločnosti ju predbehli v oblasti dodávania svojich strojov a v poskytovaní servisných služieb. Tiež ponúkajú viac možností v oblasti financovania a poistenia.

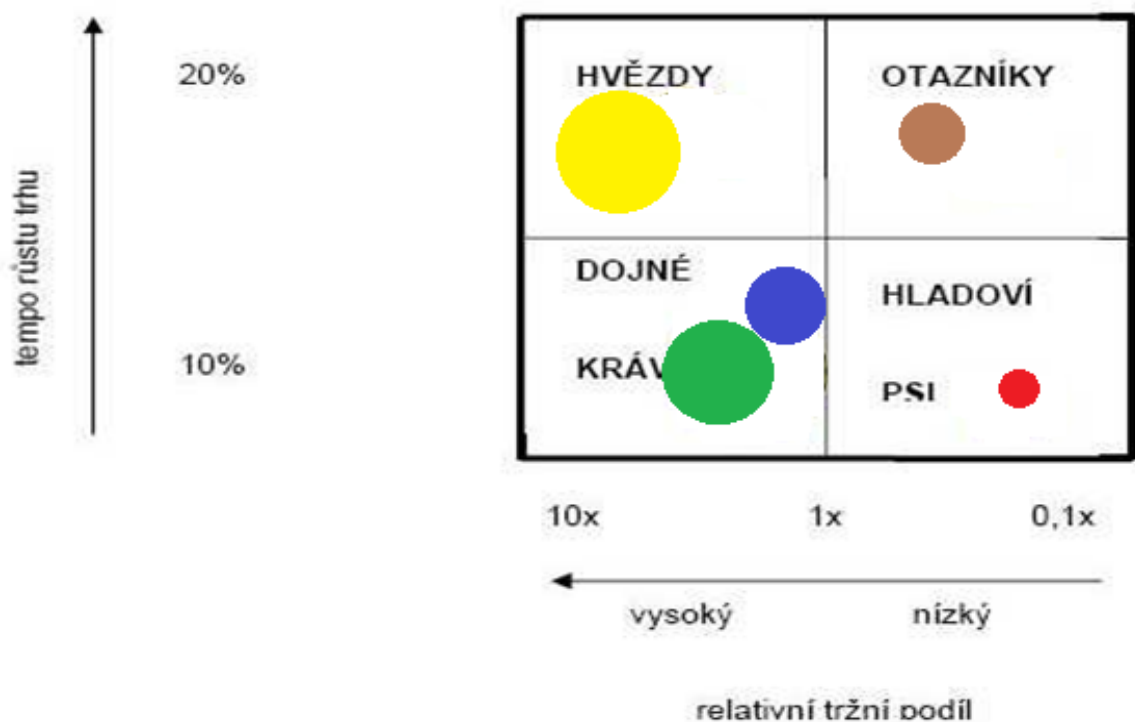
5.3 Ďalšie strategické marketingové analýzy

Ako ďalšia analýza na vyhodnotenie konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti je zvolená BCG matica a SWOT analýza, na základe ktorej sa zostaví IFE, EFE a IE matica.

5.3.1 BCG matica

Na vyhodnotenie produktového portfólia je zostavená BCG matica, ktorá je vyobrazená na nasledujúcom obrázku (Obr.10). Keďže vybraná spoločnosť má v svojom portfóliu veľké množstvo výrobkov, po dohode s vybranými zamestnancami korporácie bola táto matica zostavená pre nasledujúcich päť poľnohospodárskych strojov:

- Merlo 50.9 CS.
- DEUTZ-FAHR Agrottron 7250.
- Műthing M-Pro 420.
- Horsch Leb – postrekovač.
- TARUP – rozdružovač.



Obr. 10. Vypracovaná BCG matica vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Vyhodnotenie BCG matice vybranej spoločnosti

Produkty, ktoré boli vybrané do analýzy portfólia vybranej spoločnosti pomocou BCG matice sa umiestnili nasledovne. Stroje, ktoré prinášajú najväčší zisk a zabezpečujú finančnú stabilitu sú traktor od nemeckého výrobcu DEUTZ-FAHR typu Agrottron 7250

a stroj na obrábanie pôdy tiež od nemeckého výrobcu Műthing typu M-Pro 420. Traktor má relatívne nižšie tempo rastu ako mulčovač, ale zato má väčší tržný podiel. Tieto stroje sú v kvadrante dojnó kravy.

Medzi hviezdy vybranej spoločnosti, s vysokým tempom rastu aj tržným podielom je zaradený manipulátor od talianskeho výrobcu Merlo typu 50.9 CS. Ide o stroj, ktorý sa veľmi dobre predáva a dá sa využiť na akúkoľvek prácu na poľnohospodárskom družstve pre jeho multifunkčnosť vďaka výmenným nadstavcom.

Postrekovač od spoločností HORSCH je zaradený medzi otázniky, pretože vybraná spoločnosť ho len nedávno zaradila do svojho portfólia a stále čaká ako naň zareagujú zákazníci. Zatiaľ má nízky podiel na trhu s relatívne vysokým tempom rastu. Vybraná spoločnosť čaká do uzavretia hospodárskeho cyklu a následne vyhodnotí jeho predajnosť a rozhodne ako ďalej naloží s daným strojom.

V kvadrante psi sa nachádza rozdrůžovač TARUP od spoločnosti Kverneland. Ten je z hľadiska výnosnosti nerentabilný. Má nízky podiel na trhu a takmer žiadne tempo rastu. Vybraná spoločnosť ho aj tak neplánuje vyradiť so svojho portfólia, keďže si chce udržať imidž spoločnosti, ktorá ponúka všetky typy poľnohospodárskych strojov a chce uspokojovať potreby všetkých zákazníkov.

5.3.2 SWOT analýza vybranej spoločnosti

Nižšie prezentovaná SWOT analýza sa zameriava na súčasné silné stránky vybranej spoločnosti, ktorými dominuje nad svojimi konkurentmi na trhu. Na jej slabé stránky, v ktorých má rezervy a potrebovala by ich zlepšiť. Následne sa SWOT analýza venuje príležitostiam vonkajšieho okolia, ktoré môže manažment vybranej spoločnosti využiť vo svoj prospech a nakoniec sa orientuje na ohrozenia, ktoré jej môžu ublížiť.

V nasledujúcej tabuľke (Tab. 4) je podrobne spracovaná SWOT analýza vybranej spoločnosti, ktorá je spracovaná na základe interných dokumentov vybranej spoločnosti a osobných interview s vybranými zamestnancami.

Tab. 4. SWOT analýza vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov a interview s vybranými zamestnancami)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Zastupovanie svetových výrobcov. • Moderný dizajn strojov. • Pravidelné ukážky strojov. • Veľmi prehľadná webová stránka. • Známa a silná značka na trhu. • Finančná stabilita spoločnosti. • Využívanie najmodernejších technológií vo svojich produktoch. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká cena strojov. • Dlhá doba dodania. • Nepružnosť servisu. • Zlé finančné podmienky pre klientov. • Zlé poisťné podmienky pre klientov. • Zlá komunikácia v spoločnosti.
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Rastúci trend o domáce potraviny. • Zvyšovanie dotácií pre poľnohospodárstvo od EÚ alebo Ministerstva pôdohospodárstva Slovenskej republiky. • Rozširovanie poľnohospodárskej pôdy. • Vstup nových odberateľov na trh. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zlá úroda vplyvom nepriaznivého počasia. • Zvyšovanie cien vstupov (dodávateľ zvýši cenu stroja). • Zmeny v politickom prostredí (rozpad EÚ). • Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

Vyhodnotenie SWOT analýzy vybranej spoločnosti

Z vypracovania SWOT analýzy je zrejmé, že medzi silné stránky vybranej spoločnosti patrí jej postavenie na trhu a dobré meno. Vybraná spoločnosť si za svoje, viac ako 20 ročné pôsobenie na trhu vybudovala silnú reputáciu a pozitívne vnímanie na trhu. Pravidelne organizuje ukážky svojich produktov v praxi, na ktoré pozýva svojich stálych a potenciálnych klientov či zákazníkov, kde môžu v praxi vidieť, ako daný stroj funguje a sami si ho vyskúšať. Po finančnej stránke je spoločnosť stabilná a dodávatelia sa nemusia báť, že by si neplnila svoje záväzky. Ďalšou silnou stránkou je spolupráca s tými najlepšimi výrobcami, ktorí sledujú najnovšie trendy a technológie, ktoré implementujú do svojich produktov. Sú inovatívni a stále prichádzajú s novými riešeniami daných problémov, ktoré

sa vyskytujú v praxi. Takisto dbajú na moderný dizajn svojich strojov, čím sa líšia od ostatnej konkurencie. Medzi silné stránky boli ďalej zaradené webové stránky vybranej spoločnosti, pretože je z daných konkurenčných firiem najprehľadnejšia a zákazník na nej rýchlo a jednoducho nájde informácie, ktoré hľadá a potrebuje vedieť.

Medzi slabé stránky vybranej spoločnosti bola zaradená vysoká cena ponúkaných strojov oproti konkurencii. To veľmi často odradí potenciálnych klientov, ktorí potom siahajú po menej kvalitných strojoch. Faktor, ktorý tiež odrádza zákazníkov, je dlhá doba dodania. V čase sezóny si zákazníci nemôžu dovoliť dlho čakať, mohli by prísť o úrodu, a tým aj o potrebný kapitál na financovanie svojich korporácií, preto sa radšej obrátia na konkurenciu, ktorá dokáže dodávať rýchlejšie. Vybraná spoločnosť tiež neposkytuje nadštandardné poistenie ani iné finančné bonusy a spôsoby splácania, ako to robia konkurenčné korporácie a získavajú tým výhodu. Najpálčivejším nedostatkom (slabá stránka) je servis vybranej spoločnosti. Ten nedokáže pružne reagovať na vzniknutú poruchu a jej odstránenie trvá príliš dlho. Tento faktor je najrizikovejší v priebehu sezóny, kedy vzniknutá porucha a odstavený stroj bráni v práci. Toto odrádza klientov aj od kúpy nového stroja, keďže servis nerobí dobré meno spoločnosti. Vo vybranej spoločnosti tiež chýba vypracovaná komunikačná sieť a pri odovzdávanie informácií sa stáva, že jednotliví predajcovia medzi sebou nekomunikujú a dochádza k neskoordinovaniu procesov pri tvorbe stratégie pri potenciálnom obchode.

Pozitívne môže fungovanie vybranej spoločnosti ovplyvniť (príležitosti) rastúci záujem u spotrebiteľov o domáce potraviny. To núti pestovateľov a chovateľov zvyšovať svoju produkciu. Tým pádom budú potrebovať viac a výkonnejšiu techniku, čo ich núti obnovovať a rozširovať vozový park. Takisto poskytovanie vyšších dotácií, či už z Európskej únie alebo od Ministerstva pôdohospodárstva Slovenskej republiky, môže ovplyvniť správanie odberateľov, ktorí budú viac utrácať za nové stroje. Rozširovanie poľnohospodárskej pôdy by nútilo poľnohospodárov a samostatne hospodáriacich roľníkov k zväčšovaniu vozového parku. Rovnako tak vstup nových podnikateľských subjektov, ktoré by potrebovali nakúpiť nové stroje a novú techniku na fungovanie svojho podnikania.

Medzi najväčšiu hrozbu v danom podnikaní patrí zlá úroda, alebo zlý odhad úrody roľníkov hlavne vplyvom nepriaznivého počasia. Tým prichádzajú o zisky, ktoré by mohli investovať do nákupu novej techniky alebo strojov. Tiež zmena politického režimu a vystúpenie alebo rozpad Európskej únie, a tým aj zastavenie nalievania peňazí z Eurofondov do poľnohospodárstva, by znížilo kúpyschopnosť poľnohospodárov a roľníkov. Ďalším

ohrozením môže byť nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce, čo môže spomalit' rozširovanie vybranej spoločnosti a tým oslabiť jej celkovú konkurencieschopnosť.

5.3.3 IFE, EFE a IE matice

Nasledujúce matice, IFE, EFE a IE, vychádzajú z vypracovanej SWOT analýzy vybranej spoločnosti.

IFE matica

Na spracovanie IFE matice, ktorá je vyobrazená v nasledujúcej tabuľke (Tab. 5), sú využité silné a slabé stránky vybranej spoločnosti zo SWOT analýzy. Bolo vybraných spolu päť silných a päť slabých stránok, ktoré najviac korešpondujú so strategickým zámerom vybranej spoločnosti.

V rámci odstránenia čo možno najväčšej miery subjektivity boli číselné hodnoty u kritéria váha a u kritéria stupeň vplyvu stanovené pomocou brainstormingu s vybranými predstaviteľmi spoločnosti.

Tab. 5. EFE matica (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Faktory	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené skóre
SILNÉ STRÁNKY			
Zastupovanie svetových výrobcov	0,25	4	1,00
Moderné technológie	0,15	4	0,60
Moderný dizajn	0,10	3	0,30
Finančná stabilita	0,05	3	0,15
Pravidelné ukážky strojov	0,02	3	0,06
SLABÉ STRÁNKY			
Vysoká cena strojov	0,13	1	0,13
Dlhá doba dodania	0,07	1	0,07
Nepružnosť servisu	0,15	1	0,15
Zlé finančné podmienky pre	0,03	2	0,06

klientov			
Zlá komunikácia v spoločnosti	0,05	2	0,10
CELKOM	1,00	–	2,56

EFE matica

Na spracovanie EFE matice, ktorá je vyobrazená v nasledujúcej tabuľke (Tab. 6), sú využité príležitosti a hrozby, ku ktorým sa dopracovalo vo SWOT analýze. Rovnako ako pri IFE matici, bol vybraný rovnaký počet príležitostí a hrozieb podľa ich dôležitosti pre strategický zámer vybranej spoločnosti.

V rámci odstránenia čo možno najväčšej miery subjektivity boli číselné hodnoty u kritéria váha a u kritéria stupeň vplyvu stanovené pomocou brainstormingu s vybranými predstaviteľmi spoločnosti.

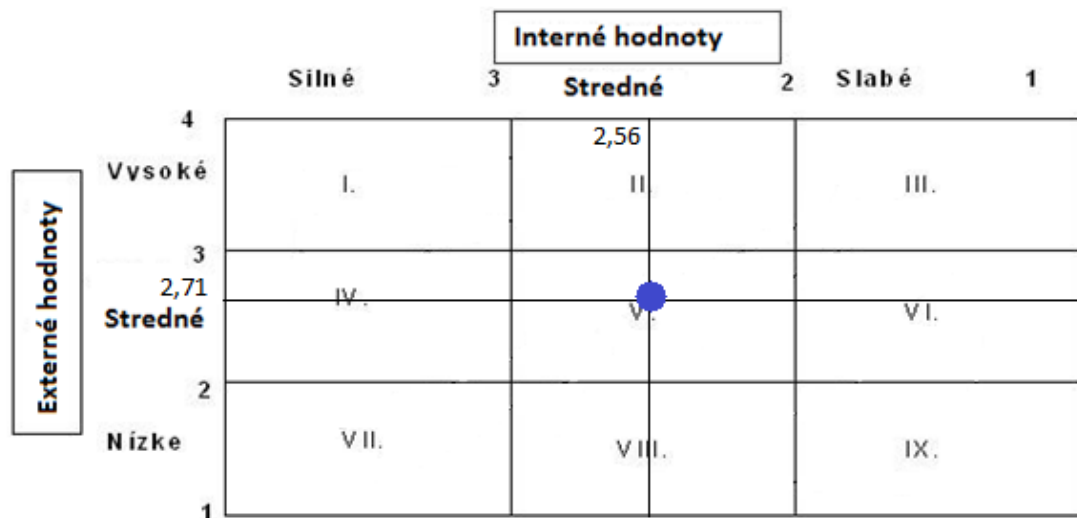
Tab. 6. EFE matica (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)

Faktory	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené skóre
PRÍLEŽITOSTI			
Rastúci trend o domáce potraviny	0,17	4	0,68
Zvyšovanie dotácií	0,10	3	0,30
Rozširovanie poľnohospodárskej pôdy	0,23	4	0,92
Vstup nových odberateľov	0,07	3	0,21
HROZBY			
Zlá úroda pestovateľov	0,13	1	0,13
Zvyšovanie cien	0,12	2	0,24
Rozpad EÚ	0,05	2	0,10
Nedostatok kvalifikovanej prá-	0,13	1	0,13

covnej sily			
Celkom	1,00	–	2,71

IE matica

Výsledky, ku ktorým sa dopracovalo v maticiach IFE a EFE, sú zakreslené na nasledujúcom obrázku (Obr.11), na ktorom je zakreslená prierezová matica IE.



Obr. 11. Vypracovaná IE matica vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie)

Vybraná spoločnosť sa nachádza v kvadrante päť (kvadrant V), podľa ktorého by sa mala pokúsiť o udržanie alebo zlepšenie súčasného konkurenčného postavenia, pokúsiť sa preniknúť na nové trhy a rozšíriť svoje produktové portfólio.

Vyhodnotenie IFE, EFE a IE matice

Výsledok IFE matice ukazuje, že interná sila vybranej spoločnosti je priemerná voči plneniu strategického cieľa, ktorý bol stanovený na začiatku podnikania. Vybraná spoločnosť by sa mala snažiť lepšie využívať svoje silné stránky a eliminovať slabé.

Výsledok EFE matice hodnotí externú pozíciu vybranej spoločnosti. Tá vyšla ako stredne citlivá. To znamená, že vybraná spoločnosť by sa mala zamerať na využívanie príležitostí, ktoré sa jej naskytujú z vonkajšieho okolia a vypracovať plán v prípade vzniku možných ohrození vybranej korporácie.

Po vynesení výsledkov IFE a EFE matíc do IE matice (Obr. 11), vidieť, že sa vybraná spoločnosť nachádza v strednom kvadrante, čo znamená, že by mala usilovať o udržanie svojho konkurenčného postavenia, prípadne posilňovať svoju súčasnú pozíciu a rozšíriť svoje portfólio.

6 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIA ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU KONKURENČNÉHO POSTAVENIA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NA TRHU

V praktickej časti bakalárskej práce bolo vyhotovených niekoľko vybraných strategických marketingových analýz na zistenie aktuálneho konkurenčného postavenia a celkovej konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti.

V prvom rade bola vybraná spoločnosť analyzovaná prostredníctvom metódy 7S McKinsey, ktorá bola zameraná na vnútorné prostredie spoločnosti a ďalej bola vybraná spoločnosť tiež podrobená analýze marketingového mixu. Ďalej nasledovala analýza makroprostredia pomocou PESTE analýzy. Analýza mezoprostredia bolo realizovaná cez Porterov model piatich konkurenčných síl a Benchmarkingom. Ako posledné vybrané strategické marketingové analýzy boli v bakalárskej práci aplikované Portfóliový model BCG a SWOT analýza, z ktorej boli následne zostrojené a vyhodnotené IFE, EFE a IE matice. Informácie, dáta a poklady k týmto analýzám boli získané a následne analyzované prostredníctvom analýzy sekundárnych dát (Internet či interné zdroje vybranej korporácie) a analýzy primárnych dát (mimo iné interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti).

PESTE analýza sleduje vplyvy rôznych faktorov z makroprostredia na chod a hospodárenie vybranej spoločnosti. Z tejto analýzy vyšlo, že najväčšiu prioritu by mal manažment vybranej korporácie prikladať politickým a environmentálnym faktorom.

Porterov model piatich konkurenčných síl zistil, že na vybranú spoločnosť má najsilnejší vplyv už existujúca konkurencia a zákazníci. Tí si uvedomujú svoje dominantné postavenie na presýtenom trhu a kladú si požiadavky, ktoré musí manažment vybranej spoločnosti akceptovať. Spoločnosti v odvetví majú o sebe dostatočné množstvo informácií a dôkladne sa sledujú, čo spôsobuje veľmi ťažké získanie akejkoľvek konkurenčnej výhody. Dodávatelia vplývajú na vybranú spoločnosť kvótami, ktorými sa snažia zabezpečiť svoj odbyť. Konkurenčná sila substitútov a vplyv potenciálnych konkurentov na vybranú spoločnosť je len veľmi malý až zanedbateľný. Trh je presýtený už existujúcimi konkurentmi a len veľmi ťažko by sa na ňom presadila nová spoločnosť a ešte ťažšie by získala licenciu od popredných výrobcov strojov.

Benchmarking ukázal aktuálne postavenie vybranej spoločnosti na trhu s poľnohospodárskou technikou. Aktuálne sa nachádza na tretej pozícií. Tretiu pozíciu jej priniesla hlavne

kvalita ponúkaných strojov a stým spojená ich dlhovekosť. Naopak jej lepšie postavenie brzdí cena, ktorá je v porovnaní s konkurenciou vyššia, čo je ale spôsobené kvalitou. Do istej miery je tento fakt jej klientmi akceptovateľný. Faktor, ktorý je vnímaný negatívne a výrazne bráni lepšiemu postaveniu je servis poskytovaný vybranou spoločnosťou a nízke portfólio doplnkových finančných služieb. V tejto oblasti je konkurencia ďaleko pružnejšia a samozrejme lepšia.

Pomocou Portfóliového modelu BCG bolo analyzované päť vybraných poľnohospodárskych strojov. Výsledky ukázali, že sú produkty v matici rovnomerne rozložené. V kvadrante dojných kráv sa umiestnili traktor od nemeckého výrobcu DEUTZ-FAHR typu Agrottron 7250 a stroj na obrábanie pôdy tiež od nemeckého výrobcu Műthing typu M-Pro 420. Medzi hviezdy vybranej spoločnosti bol zaradený manipulátor od talianskeho výrobcu Merlo typu 50.9 CS. Postrekovač od spoločností HORSCH bol zaradený medzi otázniky, pretože vybraná spoločnosť ho len nedávno zaradila do svojho portfólia a stále čaká ako naň zareagujú zákazníci. Zatiaľ má nízky podiel na trhu s relatívne vysokým tempom rastu. V kvadrante psi sa nachádza rozdrúžovač TARUP od spoločnosti Kverneland. Ten je z hľadiska výnosnosti nerentabilný. Má nízky podiel na trhu a takmer žiadne tempo rastu. Vybraná spoločnosť ho aj tak neplánuje vyradiť so svojho portfólia, keďže si chce udržať imidž spoločnosti, ktorá ponúka všetky typy poľnohospodárskych strojov a chce uspokojovať potreby všetkých zákazníkov.

Analýza okolia a vnútorného prostredia realizovaná SWOT analýzou odhalila silné a slabé stránky vybranej spoločnosti. Medzi silné stránky patrí zastupovanie svetových výrobcov, ktorí patria k špičke vo svojom obore. Ako jedna z mála spoločností sa zaujíma aj o dizajn ponúkaných výrobkov a aktívne ovplyvňuje svojich dodávateľov. Pre svojich klientov, ale aj potenciálnych zákazníkov organizuje pravidelné ukážky a zúčastňuje sa výstav. Tak isto medzi silné stránky patrí aktuálnosť, prehľadnosť a dostupnosť webovej stránky. Slabou stránkou vybranej spoločnosti je vysoká cena strojov, doba dodania, úzke portfólio finančných a poisťných služieb. Tiež tam bola zaradená komunikácia a zdieľanie informácií medzi jednotlivými predajcami. SWOT analýza tiež odhalila príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia, ktoré by svojou silou mohli pôsobiť na činnosť vybranej spoločnosti. Príležitosti, ktoré by kladne ovplyvnili vybranú spoločnosť sú napríklad zvyšovanie dotácií pre poľnohospodárstvo, rastúci záujem o domáce potraviny u obyvateľstva, vstup nových odberateľov na trh alebo rozširovanie poľnohospodárskej pôdy na Slovensku. Naopak hrozby, ktoré negatívne môžu ovplyvniť vybranú spoločnosť sú zmeny v politickom

prostředí, zvyšovanie cien dodávateľov, zlé hospodárske výsledky odberateľov alebo nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Na základe SWOT analýzy boli ďalej spracované IFE matica, EFE matica a IE matica. Po zakreslení výsledkov do konečnej IE matice možno konštatovať, že vybraná spoločnosť sa nachádza v kvadrante päť (kvadrant V). Čiže by mala usilovať o udržanie svojho konkurenčného postavenia, prípadne posilňovať svoju súčasnú pozíciu a rozšíriť svoje portfólio (efektívnejšie prenikanie na trh a vývoj nových výrobkov).

V rámci praktickej časti bakalárskej práce sa ďalej hľadali odpovede na štyri výskumné otázky, ktoré vyplynuli v súvislosti so spracovaním teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Odpovede na stanovené výskumné otázky sú nasledovné:

- *Bude mať vybraná spoločnosť kvalitné, prehľadné, aktuálne a ľahko dostupné internetové stránky, na ktorých potenciálni klienti ľahko nájdu potrebné informácie?*

Na túto výskumnú otázku možno odpovedať pozitívne, čiže ide v tomto prípade o pravdivý predpoklad. Vybraná spoločnosť ponúka svojim klientom najaktuálnejšie informácie zo svojej ponuky. Webové stránky sú prehľadné a ľahko dostupné. Vybraná spoločnosť svoje webové stránky pravidelne aktualizuje a informuje svojich klientov o plánovaných udalostiach.

- *Bude vybraná spoločnosť poskytovať svojim klientom rôzne druhy financovania, v podobe leasingov, lombardných úverov, hypotekárnych úverov alebo pôžičiek?*

Táto výskumná otázka nebola dokázaná, čiže sa v tomto prípade jedná o nepravdivý predpoklad. Vybraná spoločnosť má oproti svojej konkurencii veľmi úzke portfólio finančných produktov. Pre svojich klientov ponúka len základný splátkový kalendár a možnosť leasingu.

- *Bude vybraná spoločnosť prinášať na daný trh aktuálne technické novinky a aktívne inovovať svoje produktové portfólio?*

Odpoveď na túto výskumnú otázku je kladná. V tomto prípade sa jedná o pravdivý predpoklad. Vybraná spoločnosť ponúka vo svojom produktovom portfóliu tú najmodernejšiu techniku na trhu svojim klientom. Na svojich dodávateľov vyvíja tlak a núti ich inovovať svoje stroje a zvyšovať ich kvalitu či už technickú, alebo výkonovú.

- *Bude vybraná spoločnosť konať zodpovedne voči životnému prostrediu a dbať na ekologickú stránku podnikania?*

Vybraná spoločnosť skutočne koná zodpovedne voči životnému prostrediu, čiže odpoveď na túto výskumnú otázku je kladná. V tomto prípade sa tak jedná o pravdivý predpoklad. Vybraná spoločnosť dbá na životné prostredie, je aktívna v triedení odpadu a využívania recyklovaného materiálu. Takisto dbá na správnu likvidáciu nebezpečného odpadu, ktorý by mohol kontaminovať zdroj pitnej vody, ktorý sa nachádza v jej okolí.

7 NÁVRHY ODPORÚČANÍ, KTORÉ BY VIEDLI K ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU KONKURENCIESCHOPNOSTI VYBRANEJ SPOLOČNOSTI NA TRHU POĽNOHOSPODÁRSKEJ TECHNIKY

Na základe výsledkov analýz zameraných na zistenie aktuálneho stavu konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti boli navrhnuté odporúčania na zlepšenie konkurenčného postavenia a celkového stavu konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti.

7.1 Rozšírenie portfólia finančných služieb

Vybraná spoločnosť by mala do svojho portfólia zaradiť finančné služby, ktoré ju zatriaktivnia hlavne smerom k ich klientom. Klienti v mnohých prípadoch nemajú dostatočne veľký kapitál na realizáciu obchodu. Vybraná spoločnosť by sa mohla spojiť s bankovými inštitúciami a cez svojich obchodných zástupcov ponúkať priamo služby, ktoré ponúka vybraná banka alebo len priamo odporučiť banku a ísť s klientom vybaviť konkrétny bankový produkt, ktorý by najviac vyhovoval potrebám klienta. Z bánk pôsobiacich na Slovenskom trhu sú najvýhodnejšie ponuky od UniCredit Bank, Tatra banky, alebo VÚB banky. Zavedenie tohto opatrenia by nemalo byť finančne náročné. Investícia by bola len v školeniach, ktoré by museli absolvovať zamestnanci vybranej spoločnosti, aby vedeli podrobnosti o produktoch, ktoré ponúkajú. Tieto školenia by mohli realizovať konkrétne banky a tým, že by vybraná spoločnosť ponúkala ich služby by poskytl školenia zadarmo, prípadne vybraná spoločnosť by dokonca mohla mať istú províziu z uzavretých zmlúv.

7.2 Vytvorenie sharepointov pre zdieľanie informácií

Na zlepšenie komunikácie a zdieľanie informácií medzi obchodnými zástupcami navrhujem zavedenie spoločného informačného systému, kde by si mohol každý zamestnanec vybranej spoločnosti pozrieť získané informácie od klienta, vedieť, ako postupuje jednanie a aké mu boli navrhnuté riešenia, aby nedochádzalo k nedorozumeniam a poskytovanie dvojakých informácií. Navrhujem zavedenie zdieľaného priestoru na korporáčnych počítačoch, ku ktorým majú prístup zamestnanci. Náklady na zavedenie tohto systému by boli nulové, keďže podobné programy už existujú a sú dostupné aj vo freeware verziách. Problém by bol vo zvýšenej časovej náročnosti, ktorú by si vyžadovalo zavádzanie informácií do tohto systému a prípadné školenie a vytvorenie šablóny, aby boli informácie štrukturalizované.

7.3 Zavedenie Benchmarkingu spoločnosti

Navrhujem, aby vybraná spoločnosť zamestnala človeka, ktorý by sa zaoberal výhradne Benchmarkingom. Podrobne sledoval konkurenciu a vybranú spoločnosť a podával pravidelne hlásenia a reporty o svojich výsledkoch. Benchmarking by mal byť veľmi detailný a vypracovávaný do najmenších detailov. Zavedenie tohto opatrenia by po finančnej stránke predstavovalo mzdu daného zamestnanca. Mzda by bola na úrovni EUR 950 mesačne v hrubom. Pre zamestnávateľa by toto opatrenie predstavovalo náklady v celkovej výške EUR 1 320,86 mesačne. Do výšky ceny zamestnanca za mesiac sú rátané náklady vyplývajúce z legislatívy Slovenskej republiky. Ročne by tento zamestnanec stál vybranú spoločnosť EUR 15 850,32. Navrhnutá mzda je výsledkom porovnávania výšky miezd v danom obore a v regióne a po konzultácii s predstaviteľmi vybranej spoločnosti. Náklady boli následne dorátané pomocou internetovej kalkulačky miezd a nákladov na zamestnanca.

7.4 Zvyšovanie kvality servisu a servisných služieb

Pri jednotlivých analýzach vyšiel ako najväčšia slabina vybranej spoločnosti servis. Preto navrhujem vybranej spoločnosti, aby sa systematicky snažila zlepšovať servisné služby, ktoré poskytuje svojim klientom. Manažment spoločnosti by mal vytvárať tlak na svojich dodávateľov, aby poskytovali ich zamestnancom odborné školenia, na ktorých by si prehľbovali svoje odborné vedomosti a zoznamovali sa s jednotlivými technickými novinkami v reálnych podmienkach simulačných centier dodávateľov. Finančná náročnosť tohto opatrenia by predstavovala náklady spojené s dopravou, ubytovaním a platením diét pre svojich zamestnancov. Tieto náklady by boli v predpokladanej výške pre 15 zamestnancov školených pravidelne každé tri mesiace na dve etapy, keďže musí byť zabezpečený normálny chod vybranej spoločnosti, vo výške EUR 7 500 na jedno takéto školenie v dĺžke päť pracovných dní pri predpoklade, že ubytovanie so stravou by stálo EUR 50 na noc na jedného zamestnanca, jedna cesta tam a späť EUR 120, a diéta vo výške EUR 45 na deň. Tiež sa dá po predchádzajúcich skúsenostiach predpokladať, že by náklady predstavovali len výšku diét a cestovné, keďže dodávatelia tieto školenia poskytujú obchodnému tímu vybranej spoločnosti a hradia všetky náklady spojené s ubytovaním a stravou.

7.5 Urýchlenie doby dodania

Manažment vybranej spoločnosti by mal viac tlačiť na svojich dodávateľov, aby vybavovali ich objednávky prednostne. Prípadne by sa dalo na základe analýz z predchádzajúcich

rokov predpokladať, aké stroje sa budú v danom období predávať, respektíve o aké stroje bude zvýšený dopyt. Tieto stroje by mohla vybraná spoločnosť nakúpiť dopredu a následne by ich mohla hneď predať do užívania zákazníkovi. Prípadne by sa mohol manažment vybranej spoločnosti dohodnúť s dodávateľom na vystavení jeho strojov vo svojich exteriéroch s možnosťou následného predaja. Toto opatrenie by bolo v prvom prípade finančne náročne, keďže by vybraná spoločnosť musela daný stroj kúpiť. V druhom prípade, po dohode s dodávateľom, by išlo iba o cenu prepravy, ktorú by v konečnom dôsledku tak či tak zaplatil odberateľ. Suma je ťažko konkrétne vyčísliteľná, keďže každý stroj sa dováža z inej krajiny a podmienky dodania sú iné pri každom dodávateľovi.

ZÁVER

Konkurencia je jedným z najdôležitejších faktorov pôsobiacich na korporáciu. Každá korporácia, ktorá chce byť na trhu úspešná, musí nielen poznať svoje silné a slabé stránky, ale tiež vlastnosti, ktoré majú ostatné korporácie podnikajúce na rovnakom trhu. Samozrejme nestačí ich len poznať, ale ich aj vedieť správne využiť vo svoj prospech. Zakladať si na svojich silných stránkach a neustále sa v nich zlepšovať. Na svoje slabé stránky takticky neupozorňovať a snažiť sa ich čo najviac eliminovať. Dôležitou súčasťou konkurenčného boja je zákazník. Manažment úspešnej korporácie musí poznať jeho želanie a potreby a snažiť sa mu zostaviť ponuku tak, ako to jemu vyhovuje, v správnom čase, na správnom mieste a za správnu cenu.

Témou bakalárskej práce bolo vyhotovenie analýzy konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti, ktorá sa zaoberá predajom poľnohospodárskej techniky poľnohospodárskym združeniam a samostatne hospodáriacim roľníkom. Spoločnosť pôsobí na celom území Slovenskej republiky.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovať na základe dostupnej a aktuálnej literárnej predlohy poznatky z oblasti konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov vystupujúcich na trhu služieb a následne na to definovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce. Teoretická časť obsahuje poznatky z literárnej predlohy o konkurencii, konkurenčných cieľoch, konkurenčnom postavení a analýze konkurencie. Druhá časť teoretickej časti obsahuje analýzy a metódy, ktoré sa využívajú v praxi pri zisťovaní konkurencieschopnosti korporácií, a ktoré boli ďalej v rámci bakalárskej práce aktívne využívané.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bola analýza súčasného stavu konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti. Táto spoločnosť bola predstavená analýzou mikroprostredia a to metódou 7S McKinsey a analýzou marketingového mixu 7S. Ďalej bola realizovaná analýza makroprostredia pomocou PESTE analýzy a analýza mezoprostredia, kde bola implementovaná Porterova analýza piatich konkurenčných síl a Benchmarking. Na samotný záver bol zostavený Portfóliový model BCG a analýza SWOT, na základe ktorej boli spracované IFE matica, EFE matica a záverečná IE matica.

Súčasťou bakalárskej práce boli tiež odporúčania, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu súčasného stavu konkurencieschopnosti a konkurenčného postavenia vybranej spoločnosti. Vybranej spoločnosti boli navrhnuté štyri opatrenia, ktoré by mali tento stav zlepšiť. Bolo

navrhnuté rozšírenie portfólia finančných služieb v spolupráci s nejakou konkrétnou bankou, vytvorenie sharepointov na zdieľanie informácií medzi obchodnými zástupcami vybranej spoločnosti, prijatie zamestnanca, ktorý by robil pre spoločnosť Benchmarking a zvyšovanie kvality servisu a servisných služieb v spolupráci s dodávateľmi. Jednotlivé opatrenia boli finančne vyčíslené na základe interných materiálov a interview s predstaviteľmi vybranej spoločnosti.

Myslím si, že z môjho pohľadu by moja bakalárska práca mohla byť pre vybranú spoločnosť prínosná hlavne z dôvodu, že som spoločnosti prezentoval nové spôsoby analyzovania konkurencieschopnosti, o ktorých vrcholoví zamestnanci nevedeli. Tieto spôsoby analýzy vedú k lepšiemu poznaniu svojej konkurencie a následne dokonalejšiemu zostavovaniu stratégií, ako poraziť svoju konkurenciu.

Vybraná spoločnosť má potenciál dosiahnuť lepšie konkurenčné postavenie, než aké v súčasnosti zastáva. Postupnými krokmi by mohla preniknúť do stavebného priemyslu a tiež prebrať vedúce postavenie na trhu s poľnohospodárskou technikou. Vybranú spoločnosť vnímam veľmi pozitívne za jej prínos pre komunitu, v ktorej sa nachádza, za záujem o spoločenský život v obci, za vytváranie pracovných miest a tým znižovanie nezamestnanosti v regióne a ekologický prístup k životnému prostrediu.

Pri písaní bakalárskej práce sa postupovalo v súlade so Zásadami pre vypracovanie. Boli použité monografické publikácie, elektronické zdroje a interné zdroje vybranej spoločnosti. Domnievam sa, že sa mi podarilo spracovať všetky uvedené body a splniť tak stanovené ciele bakalárskej práce.

Na záver by som vybranej spoločnosti odporučil hlavne pokúsiť sa zaviesť jednotný systém predávania informácií medzi predajcami, keďže absencia tohto systému výrazne negatívne ovplyvňuje uzatváranie nových obchodov. Tiež by som jej odporučil, aby neupustila od svojej vízie a to dodávania tých najkvalitnejších možných strojov, aby nezačala dodávať nekvalitnú techniku, ktorá by pokazila tak dlho budované meno vybranej spoločnosti a jej postavenie na trhu s poľnohospodárskou technikou.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografia

BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a Edmund J. MCCARTHY, 2008. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 780 s. ISBN 978-007-127747-1.

DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 433 s. ISBN 80-251-1041-9.

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

HILL, Mark E, 2013. *Marketing strategy: the thinking involved*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 104 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 358 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 265 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 208 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 128 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2009. *Konkurence – teoretické a praktické aspekty*. 1. vyd. Jihlava: VŠPJ, 211 s. ISBN 978-80-87035-23-8
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2015. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 276 s. ISBN 978-80-8168-193-6.
- PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 127 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- PERCY, Larry, 2008. *Strategic integrated marketing communication: theory and practice*. 1st ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 323 s. ISBN 978-0-7506-7980-0.
- PRAHALAD, C. K. a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 456 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

Interné zdroje

Internetové zdroje vybrané společnosti.

Interné zdroje vybrané společnosti.

Interview so zaměstnanci vybrané společnosti.

Internetové zdroje

About AGROTRADE GROUP company, 2014. *AGROTRADE GROUP spol. s r. o.* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.agrotradegroup.sk/#!/at-group/c188x>

Aktuálne ekonomické údaje, 2016. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/special/economic>

BCG – matice, která určí směr vašemu businessu, 2011. *BusinessVize* [online]. [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

ĎADO, Jaroslav, 2014. *Marketingová analýza: východisko marketingového plánovania* [online]. [cit. 2015-12-05]. Dostupné z:

<http://www.pdf.umb.sk/elearn/jpetrovicova/Mark%20anal%FDza%20MBA.html>

Internal - External (IE) Matrix, 2015. *Maxi - Pedia* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.maxi-pedia.com/internal+external+ie+matrix>

Kde se vzala a k čemu je PEST analýza, 2011. *BusinessVize* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat, 2014. *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat/Analyza-konkurence.html>

Konkurenční strategie, 2016. *Scritub: scri GROUP* [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: http://www.scritub.com/limba/ceha-slovaca/Konkurren-strategie2026212323.php#_ftnref1

Marketingové stratégie, 2010. *Zavinac* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: http://www.mtf.zavinac.sk/ing_r2s4/mas/mas_marketingove_strategie.pdf

Marketingový mix služieb – 7P, 2012. *Podnikanie* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://podnikanie.sgo1.com/marketing/marketingovy-mix-sluzieb-7p>

O firme Agroservis, 2016. *AGROSERVIS* [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.agroservis.sk/o-firme-agroservis-134.aspx>

O nás: To sme my, 2014. *Moreau Mannet rennet: Technika a riešenia pre každého* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.moreauagri.sk/index.php/o-nas>

O spoločnosti, 2016. *BIOLIFE: Pomoc Poľnohospodárom* [online]. [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: http://www.biolife.sk/o_nas

PESTLE analýza, 2013. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/pestle-analyza>

Postavenie firmy na trhu, 2015. *Dominanta* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/PostavFirmy.htm>

Profil spoločnosti, 2015. *Agropret Pulz* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.agropretpulz.sk/sk/o-nas>

Service Marketing mix – 7P's, 2013. *Tools hero: Explore business and science* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>

Strategic analysis of the company and its connection with products innovation, 2008. *Posterus: portál pre odborné publikovanie ISSN 1338-0087* [online]. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.posterus.sk/?p=14568>

Užitočné Zákony na stiahnutie, 2016. *Finance: Poznajte hodnotu informácie* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.finance.sk/zakony/>

Vstup Slovenska do EÚ, 2016. *Európska únia* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://europskaunia.sulik.sk/slovensko-eu/vstup-slovenska-do-eu/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

OECD Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj.

IMD Medzinárodný inštitút pre rozvoj riadenia.

SBU Strategické obchodné jednotky.

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Matica odhalenia konkurenčnej výhody (Jakubiková, 2013, s. 147)</i>	17
<i>Obr. 2. Kroky pri analýze konkurencie (Kotler, 2007, s. 568)</i>	18
<i>Obr. 3. Štruktúra trhu (Kotler, 2007, s. 580).....</i>	24
<i>Obr. 4. Porterov model piatich konkurenčných síl (Posterus.sk, ©2008)</i>	30
<i>Obr. 5. Model 7S McKinsey (Papula a Papulová, 2015, s. 218).....</i>	34
<i>Obr. 6. Marketingový mix služieb – 7P (ToolsHero, ©2015).....</i>	37
<i>Obr. 7. BCG matica (Condak, ©2006)</i>	38
<i>Obr. 8. IE matica (Záhradníčková, s. 20, 2013).....</i>	41
<i>Obr. 9. Vývoj počtu zamestnancov vo vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)</i>	50
<i>Obr. 10. Vypracovaná BCG matica vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov).....</i>	62
<i>Obr. 11. Vypracovaná IE matica vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie).....</i>	68

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Determinanty systematickej konkurencieschopnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 147)</i>	16
<i>Tab. 2. Vyhodnotenie PESTE analýzy (Vlastné spracovanie a interné zdroje vybranej spoločnosti)</i>	56
<i>Tab. 3. Vyhotovenie benchmarkingu (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)</i>	60
<i>Tab. 4. SWOT analýza vybranej spoločnosti (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov a interview s vybranými zamestnancami)</i>	64
<i>Tab. 5. EFE matica (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)</i>	66
<i>Tab. 6. EFE matica (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov)</i>	67

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Vzor cenníku vybranej spoločnosti	87
Príloha P II: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti	88

PRÍLOHA PI: VZOR CENNÍKU VYBRANEJ SPOLOČNOSTI



Cenník DEUTZ FAHR traktory 3/2016

			výkon v k	cena v základnej výbave	strana
Agrokid	AKCIA	210/220/230	39/43/50	21 970 € /23 450 € /24 510 €	3
Agrolux	AKCIA	310	62	27 000 €	5
	AKCIA	410	72	29 500 €	7
		Pneumatiky pre Agrolux			9
Agroplus S Exclusiv		320	82	45 580 €	10
		330	90	46 630 €	12
		410	85	49 190 €	14
		420	95	52 170 €	16
		430	106	53 500 €	18
Agroplus F Ecoline		310	62	34 080 €	20
		315	72	35 360 €	22
		320	82	35 625 €	24
		405	80	35 360 €	26
		410	85	36 675 €	28
Agroplus F Exclusiv		320	82	44 520 €	30
		410	85	48 425 €	32
		420	95	52 170 €	34
		430	106	52 910 €	36
5070 D	AKCIA	ECOLINE	72	32 190 €	38
5080 D	AKCIA	Limited Edition powershift	82	36 000 €	40
5090.4 D		ECOLINE	88	40 840 €	42
		Limited Edition	88	45 170 €	44
5100.4 D		Premium	102	51 190 €	46
		Príslušenstvo pre rad 5D			48
		Pneumatiky pre 5D			49
5090.4 G MD	AKCIA	Europa powershift	88	41 400 €	50
5090.4 G HD	AKCIA	Europa powershift	88	43 000 €	52
5090.4 G MD		Premium	88	50 140 €	54
5090.4 G HD		Premium	88	51 840 €	56
5105.4 G HD	AKCIA	Europa powershift	102	46 700 €	58
		Premium	102	53 965 €	60
5115.4 G HD		Premium	109	56 265 €	62
		Príslušenstvo pre rad 5G HD			64
5090C		EUROPA powershift	85	51 150 €	65
5100C		EUROPA powershift	95	53 185 €	67

PRÍLOHA P II: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

