

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2023/36114651033713668

**KONKURENCIESCHOPNOSŤ VYBRANÝCH
PRODUKTOV MALOOBCHODNEJ
PREVÁDZKY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

Diplomová práca

2023

Bc. Miriam Krištofiková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**KONKURENCIESCHOPNOSŤ VYBRANÝCH
PRODUKTOV MALOOBCHODNEJ
PREVÁDZKY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

Diplomová práca

Študijný program: Podnikový obchod a marketing
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra obchodného podnikania
Vedúci záverečnej práce: Ing. Janka Kopčáková, PhD.

Košice 2023

Bc. Miriam Krištofiková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 05.05.2023

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada chcela pod'akovať Ing. Janke Kopčákovej, PhD., vedúcej diplomovej práce za pomoc, ústretový prístup a spätnú väzbu, ktoré mi boli poskytnuté pri písaní tejto záverečnej práce. Taktiež by som sa chcela pod'akovať majiteľke skúmaného podniku, ktorá mi poskytla potrebné podklady na vykonanie vybraných analýz pre potreby diplomovej práci.

ABSTRAKT

KRIŠTOFIKOVÁ, Miriam: Konkurencieschopnosť vybraných produktov maloobchodnej prevádzky v Slovenskej republike – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra obchodného podnikania. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Janka Kopčáková, PhD. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 70.

Cieľom záverečnej práce je stanovenie konkurencieschopnosti vybraných produktov a porovnanie konkurenčných výrobkov maloobchodnej prevádzky na domácom aj zahraničnom trhu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 13 obrázkov, 3 tabuľky a 5 grafov. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Obsahuje zistené teoretické východiská z oblasti konkurencie a konkurencieschopnosti podniku. Taktiež sa zaoberá nástrojmi riadenia vzťahov s konkurenciou, ako aj samotným meraním konkurencieschopnosti pomocou analýzy rentability. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ ako aj parciálne ciele, definované pre potreby spracovania diplomovej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá charakteristikou skúmaného objektu, odvetvia v ktorom pôsobí, ako aj aplikáciou vybraných analýz na vybraný podnik. Výsledkom riešenia danej problematiky je na základe výsledkov analýz stanoviť návrhy a odporúčania skúmanému podniku, ktorú sú zamerané na zvýšenie jeho konkurencieschopnosti.

Kľúčové slová:

konkurencieschopnosť, odvetvie

ABSTRACT

KRIŠTOFIKOVÁ, Miriam: Competitiveness of selected products of retail operation in the Slovak Republic – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Commercial Entrepreneurship. – Supervisor: Ing. Janka Kopčáková, PhD. – Košice: PHF EU, 2023, 70 p.

The aim of the final thesis is to determine the competitiveness of selected products and compare the competitive products of retail operations in the domestic and foreign markets. The thesis is divided into five chapters. It contains 13 pictures, 3 tables, and 5 graphs. The first chapter is devoted to the current state of the problem at home and abroad. It contains ascertained theoretical frameworks in the field of competition and competitiveness of the company. It also describes tools for managing relations with competitors, as well as measuring competitiveness itself using profitability analysis. The next part indicates the main goal as well as partial goals, defined for the needs of the thesis. The final chapter depicts with the characteristics of the investigated business object, the industry in which it operates, as well as the application of selected analysis to the selected company. The result of solving the given problem is based on the results of the analysis, establishing proposals and recommendations for the investigated firm, which are aimed to increase its competitiveness.

Keywords:

competitiveness, industry

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 <i>Konkurencia a konkurencieschopnosť.....</i>	10
1.1.1 <i>Analýza konkurencie.....</i>	12
1.2 <i>Rozdelenie konkurencie</i>	17
1.2.1 <i>Konkurencia podľa subjektov trhu.....</i>	18
1.2.2 <i>Konkurencia podľa trhových subjektov</i>	19
1.3 <i>Nástroje riadenia vzťahov s konkurenciou.....</i>	23
1.3.1 <i>Analýza 5 F (Five Forces) podľa Portera</i>	23
1.3.2 <i>PESTLE analýza</i>	26
1.3.3 <i>BCG matica.....</i>	28
1.4 <i>Meranie konkurencieschopnosti pomocou analýzy rentability.....</i>	29
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 <i>Metódy skúmania.....</i>	32
3.2 <i>Spôsob získavania údajov a ich zdroje</i>	34
3.3 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	34
3.3.1 <i>Portfólio produktov</i>	36
4 Výsledky práce	39
4.1 <i>Charakteristika odvetvia na domácom a zahraničnom trhu.....</i>	39
4.2 <i>Aplikovanie vybraných nástrojov riadenia vzťahov s konkurenciou na vybraný podnik</i>	43
4.2.1 <i>Porterov model piatich konkurenčných síl.....</i>	43
4.2.2 <i>PESTLE analýza</i>	47
4.2.3 <i>BCG matica.....</i>	54
4.3 <i>Analýza rentability vo vybranom podniku</i>	56
5 Diskusia.....	58
5.1 <i>Návrhy a odporúčania pre Zlatý nektár</i>	59
Záver	62
Bibliografické zdroje	63

Zoznam ilustrácií, zoznam tabuliek a zoznam grafov

Obr. 1 Náležité kroky pri analýze konkurencie	14
Obr. 2 Druhy konkurencie	18
Obr. 3 Rozdelenie konkurencie podľa trhových podmienok	20
Obr. 4 Porterov model piatich konkurenčných síl	24
Obr. 5 BCG matica	28
Obr. 6 Logo Zlatý nektár	35
Obr. 7 Kamenná predajňa Zlatý nektár	36
Obr. 8 Produktový mix	37
Obr. 9 Produkty značky Zlatý nektár	37
Obr. 10 Včelstvá na území Slovenskej republiky	42
Obr. 11 Znamky kvality	43
Obr. 12 Umiestnenie vybraného podniku a jeho konkurentov v okolí	44
Obr. 13 BCG matica pre vybrané kategórie produktov	55
Tab. 1 Rozdelenie zákazníkov podľa vybraných kritérií	52
Tab. 2 Zhrnutie výsledkov vybraných ukazovateľov za rok 2022	56
Tab. 3 Celkové zhrnutie vybraných analýz	58
Graf 1 Počet včelstiev v EÚ (2016 – 2020)	39
Graf 2 Porovnanie počtu úľov v rámci krajín Európskej únie (2020 - 2021)	40
Graf 3 Svetová produkcia medu podľa svetových producentov v tis. ton (2020)	41
Graf 4 Hrubý domáci produkt Slovenskej republiky v stálych cenách	50
Graf 5 Priemerná ročná inflácia v Slovenskej republike	51

Úvod

Konkurencieschopnosť a konkurencia je pre podniky dôležitá, pretože môže viesť nielen k zvýšeniu príjmov, ale aj podielu na trhu, inováciám, zníženiu nákladov a podobne. Podnikom vie pomôcť prežiť a prosperovať v náročnom období. Na konkurenčnom trhu sa podniky musia odlišiť od svojich konkurentov, aby k sebe prilákali zákazníkov. Na základe toho je konkurencieschopnosť pre úspech podnikov kľúčová, pretože môže priamo ovplyvniť lojalitu zákazníkov, tržby ako aj ziskovosť. Preto môžeme povedať, že proaktívny prístup ku konkurencieschopnosti môže podnikom pomôcť vybudovať si silnú reputáciu značky, ako aj pozíciu na trhu.

Prvá kapitola diplomovej práce sa zaoberá súčasným stavom riešenej problematiky doma a v zahraničí, v ktorej teoretické poznatky sú zamerané na oblasť konkurencie a konkurencieschopnosti. Hlavnú oblasť skúmania tvoria nástroje riadenia vzťahov s konkurenciou, v rámci ktorej sme si určili vybrané analýzy, ktoré sme následne aplikovali na vybraný podnik. Analýzy, ktorými sa v práci zaoberáme sú Porterov model piatich konkurenčných síl, PESTLE analýza, BCG matica a analýza rentability.

Cieľom diplomovej práce je stanovenie konkurencieschopnosti vybraných produktov a porovnanie konkurenčných výrobkov maloobchodnej prevádzky na domácom aj zahraničnom trhu. Na to, aby bolo možné dosiahnuť hlavný cieľ, je potreba stanoviť parciálne ciele, ktoré sme bližšie definovali v druhej kapitole.

Súčasť tretej kapitoly tvorí metodika práce a metódy skúmania, kde sme dôsledne podrobnejšie charakterizovali objekt skúmania. Vybraný objekt, na ktorý sme aplikovali spracované teoretické poznatky, je rodinný podnik, ktorý predáva svoje produkty pod značkou Zlatý nektár. Zaoberajú sa výrobou kvalitných prírodných medov a medových výrobkov. Bližšie sme sa zamerali na priblíženie portfólia produktov a ich výhody. V tejto kapitole sme sa okrem iného zamerali na dôsledný opis spôsobu získavania údajov a ich zdrojov ako aj jednotlivých metód skúmania využitých v záverečnej práci.

Na začiatku štvrtej kapitoly sa zaoberáme charakteristikou odvetvia, v ktorom podnik pôsobí z pohľadu domáceho a zahraničného trhu. Okrem toho sme podrobnejšie rozpracovali jednotlivé analýzy a ich aplikáciu na skúmaný podnik. Poslednú časť diplomovej práce tvorí zhrnutie skúmaných analýz ako aj návrhy a odporúčania konkretizované pre vybraný podnik.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

„Konkurencia ako súčasť zdravého konkurenčného prostredia môže pôsobiť na podnik ako silný motivačný faktor. Správna identifikácia konkurenčných síl je dôležitá pre analýzu prostredia a voľbu príslušnej konkurenčnej stratégie, ktorej cieľom je nájsť v odvetvi také postavenie, kedy bude podnik najlepšie čeliť konkurenčným silám.“ (Mihalčová a kol., 2019, s. 218)

Problematikou konkurencie a konkurencieschopnosti sa vo svojich knižných publikáciách zaoberá niekoľko slovenských ako aj zahraničných autorov. Spomenúť môžeme napríklad Mihalčová a kol. (2019), Mláky (2009), Kotler (2007), Dvořáček, Slunčík (2012) ako aj Mikoláš (2005).

K úspešnému podnikaniu je potrebné poznať a sledovať konkurenciu podniku. Pri určovaní toho, či vybraný podnik je konkurenčným podnikom, je podľa Lloyd (2021) dôležité si položiť nasledujúce otázky: *„Akú službu poskytujú? Zameriavajú sa na podobné cieľové segmenty?“* Konkurenciu je teda možné spájať so slovesom „súťažiť“, čo v ponímaní konkurencie zahŕňa proces súťaže, resp. rivality medzi podnikmi o trh alebo o výrobné faktory (ľudský, materiálny alebo finančný). Okrem iného sem môžeme zahrnúť rivalitu v cenách, vo vylepšených technológiách v rámci výroby produktov alebo služieb, vo výdavkoch na reklamu a iné, do ktorých môžu byť zapojení zákazníci, dodávatelia, partneri alebo dokonca konkurenti.

1.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Pod pojmom konkurent, resp. konkurencia si môžeme predstaviť akéhokoľvek jednotlivca alebo podnik, ktorý sa zaoberá rovnakými výrobkami či službami, svoje produkty predáva tým istým zákazníkom a konkuruje na tom istom trhu.

Aby vôbec konkurent mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu musí podľa Mikoláša (2005, s. 65) spĺňať minimálne dva predpoklady:

- musí byť konkurenčný, inými slovami musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- musí mať konkurenčný záujem, čo znamená, že konkurent musí chcieť vstúpiť do konkurencie, teda musí disponovať špecifickým potenciálom.

Podľa Mikoláša (2005, s. 65) je dôležité si uvedomiť rozdiel medzi konkurenciou (výsledok aktivity podniku) a konkurencieschopnosťou (potenciálom podniku). Cini a McGowan (2009, s. 2) rozumejú pod pojmom konkurencia v komerčnom svete, boj resp. snahu o prevahu na trhu. Vodáček a Vodáčková (2004, s. 53-57) spomínajú fakt, že podniky v rámci trhovej ekonomiky by mali vedieť obstať v rámci hospodárskej súťaže. Konkurenciu definujú ako súperenie dvoch, resp. viacerých podnikateľských jednotiek o pozíciu a úspech na vybranom trhu, resp. trhoch. Taktiež dodávajú, že konkurencia zvyčajne býva interpretovaná nejednoznačne. Autori uvádzajú, že konkurencia sa môže chápať rôznymi spôsobmi, záleží od uhlu jej skúmania. Môže ísť o pohľad politický, historický, sociologický, alebo aj manažérsky.

Pojem konkurencia môžeme taktiež definovať ako situáciu na trhu, pri ktorej sa predajcovia produktu alebo služby nezávisle usilujú o priazeň spotrebiteľov, aby na základe toho dosiahli konkrétny obchodný cieľ, ako napríklad zisk, predaj alebo podiel na trhu. Európska komisia dodáva, že konkurenčné súperenie medzi podnikmi môže prebiehať z hľadiska ceny, kvality, služieb alebo kombinácií týchto ale aj iných faktorov. (European Commission, 2002, s. 10)

„Konkurencieschopnosť je úzko spojená s globalizáciou. Vplyv na ňu majú rôzne faktory, medzi ktoré zaradujeme: zväčšujúce sa trhy, rozvoj informačných a komunikačných technológií, nárast počtu podnikateľských subjektov, rastúce úsilie o harmonizáciu pravidiel hospodárskej súťaže.“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 139)

Podľa Mihalčovej a kol. (2019, s. 65) je *„konkurencieschopnosť v súčasnosti často používaným pojmom, pod ktorým, pokiaľ nie je presne definovaná, si môže každý predstaviť niečo iné, pričom neexistuje jednotná definícia konkurencieschopnosti.“* Avšak medzi najvyužívanejšie definície patrí: *„schopnosť podniku dosahovať zisk, rovnako ako udržať alebo rozširovať svoj podiel na domacom a zahraničnom trhu“* Konkurencieschopnosť môžeme rozdeliť do niekoľkých základných diferencovaných analytických úrovní: *„konkurencieschopnosť regiónu, konkurencieschopnosť štátu, konkurencieschopnosť odvetvia, konkurencieschopnosť podniku a konkurencieschopnosť produktu.“*

Pokiaľ definujeme podnik ako konkurencieschopný a ktorý je schopný dlhodobo udržiavať, resp. zvyšovať svoj podiel na trhu, môžeme povedať, že taký podnik na základe týchto poznatkov musí byť aj ziskový. Na základe toho vieme konkurencieschopnosť posudzovať podľa ukazovateľov hodnotiacich ziskovosť podniku, a to: hrubá rentabilita

celkového kapitálu, čistá rentabilita celkového kapitálu, rentabilita aktív, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita tržieb a rentabilita nákladov. (Mihalčová a kol., 2019, s. 66)

Podľa Kotlera (2007, s. 133-134) marketingová koncepcia tvrdí to, že k dosiahnutiu úspechov musia podniky poskytnúť vyššiu hodnotu a samotné uspokojenie pre zákazníka ako konkurencia. Marketingovým špecialistom preto odporúča robiť niečo viac, ako sa len prispôbovať potrebám cieľových spotrebiteľov. Z toho dôvodu je potrebné získať strategickú výhodu tým, že podniky v porovnaní s ponukou konkurencie umiestnia svoje ponuky pevne v mysliach zákazníkov.

Podniky si udržujú svoje pozície na trhu vďaka vybraným konkurenčným krokom, ktorými dokážu útočiť na konkurenciu, či sa brániť proti hrozbám zo strán iných podnikov. Práve tieto kroky sa menia podľa role podniku na trhu. Rozlišujeme podniky, ktoré vedia pôsobiť v roli trhového lídra, vyzývateľa, nasledovateľa alebo mikrosegmentára. Pokiaľ sa pozrieme na tieto role, 40 % trhu predstavuje trhového lídra, 30 % je v rukách vyzývateľov, 20 % sú nasledovatelia a posledných 10 % predstavujú mikrosegmentári (Kotler, 2007, s. 580).

Pod trhovým lídrom, alebo vedúcim podnikom na trhu, rozumieme stratégiu dodávateľa, ktorá ma významné a dominantné postavenie na trhu. V tomto prípade daný dodávateľ vedie trh a určuje trhové podmienky. Vyzývateľ predstavuje podnik, ktorý sa nachádza na druhej úrovni, teda je druhým najväčším podnikom v odvetví, ktorého cieľom je zvýšiť svoj podiel na trhu. Takýto podnik disponuje taktiež výrazným postavením na trhu a využíva ofenzívnu stratégiu. V prípade nasledovateľa má menší podiel na trhu a obvykle sa snaží vyhýbať konkurenčným bojom, pričom si chce udržať svoj podiel na trhu. Posledná rola predstavuje mikrosegmentárov, ktorí sa snažia o pokrytie trhu v tých miestach, na ktoré veľkí dodávatelia zabúdajú. (Mikoláš, 2005, s. 74-75)

1.1.1 Analýza konkurencie

Hlavným kľúčom k úspechu podniku na trhu je poznanie a pochopenie konkurentov. Trhy ako aj konkurencia sa rýchlo a neustále menia. Podniky, ktoré na tento faktor nereagujú dostatočne rýchlo, môžu neskôr zistiť, že majú problémy sa vysporiadať s konkurenciou. Podniky by preto mali mať zavedené postupy na nepretržité hodnotenie konkurencie a taktiež formulovať strategické plány na riešenie zmien v správaní zákazníkov. Práve podniky, ktoré investujú čas a úsilie do zhromažďovania týchto informácií, rastú rýchlejšie a dosahujú tak vyššie tržby oproti tým, ktoré tak nekonajú. So zavedením analýzy

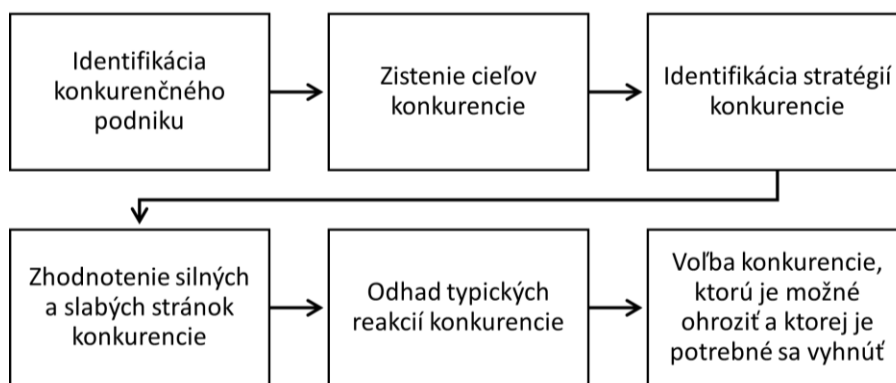
konkurencie je možné vybudovať jasné pochopenie konkurenčnej výhody podniku a taktiež pochopiť a následne riešiť slabé stránky podniku. (Salwan, 2007, s. 90)

Účelom analýzy konkurencie je pochopiť silné a slabé stránky konkurentov v porovnaní s daným podnikom a nájsť tak medzeru na trhu. Analýza konkurencie je dôležitá z mnohých hľadísk, medzi ktoré vieme zaradiť:

- podniku vie pomôcť rozpoznať to, ako môže zlepšiť svoju obchodnú stratégiu,
- napovie to, ako je možné prekonať konkurentov vo vybranej oblasti a udržať si tak pozornosť zákazníkov,
- výsledkom analýzy je konkurenčná výhoda oproti konkurentom v danom sektore. (Lloyd, 2021)

„Pri analýze konkurencie sa usilujeme odhadnúť veľkosť predaja realizovaného konkurenciou v príslušnej lokalite tak, aby sme mohli v ďalšej fáze odhadnúť, aký veľký podiel potenciálneho predaja je nevyužitý, a tým pádom potenciálne osloviteľný novou prevádzkou. Potrebným údajom v tomto prípade býva objem realizovaného predaja súčasťou, ale aj potenciálnou konkurenciou. Keďže ide o citlivé údaje, nie je jednoduché túto analýzu vykonať korektne. Preto náhradným a v praxi používaným spôsobom býva kvantifikácia výkonov konkurencie podľa rozsahu využívanej predajnej plochy prevádzkových jednotiek podobného typu v príslušnej lokalite.“ (Lieskovská, Petrovčíková, Hesková, 2017, s. 91)

Kotler (2007, s. 569) definuje šesť krokov v rámci analýzy konkurencie, ktoré sú zobrazené na obr. 1. Autor hľadá odpovede na otázky ako: *„Kto sú naši konkurenti? Čo potrebujeme vedieť o svojich konkurentoch? Aké sú ciele konkurencie? Aké sú ich hlavné stratégie? Aké sú ich silné a slabé stránky? Ako zvyčajne reagujú?“* Na hľadanie odpovedí na tieto otázky nám môže dopomôcť spomínaných šesť krokov, ktoré si v nasledujúcich bodoch bližšie priblížime.



Obr. 1 Náležité kroky pri analýze konkurencie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kotler, 2007, s. 569

Identifikácia konkurenčného podniku

Vo väčšine prípadov, by pre podniky nemalo byť ťažké identifikovať konkurenčné podniky. Kotler (2007, s. 569) uvádza, že podniky vedia identifikovať svoju konkurenciu na základe produktového radu, čo znamená, že konkurenčné podniky ponúkajú obdobné produkty a služby tým istým zákazníkom za taktiež obdobné ceny. Okrem toho sem možno zaradiť odvetvovú konkurenciu, do ktorej zaraďujeme rôzne odvetvia priemyslu, do ktorých podnik môže spadať. Môže ísť napríklad o automobilový priemysel, farmaceutický priemysel a podobne. Posledným bodom rozdelenia konkurencie v rámci identifikácie konkurenčného podniku, Kotler zaraďuje trhové vymedzenie konkurencie, pod ktoré spadajú podniky, ktorých cieľom je uspokojiť rovnaké potreby zákazníkov alebo obslúžiť rovnakú skupinu zákazníkov. Kľúčom k identifikácii konkurencie zaraďuje fakt, že je potrebné vedieť prepojiť analýzu odvetvia a trhu a zmapovať segmenty produktov, resp. služieb.

Zistenie cieľov konkurencie

V rámci druhého kroku, Kotler (2007, s. 571) uvádza zistenie, resp. určenie cieľov konkurencie, pričom zdôrazňuje fakt, že pri tomto kroku je dôležité sa zamýšľať z pohľadu podniku nad nasledovnými otázkami: „Čo každý z konkurentov od trhu chce? Čo je podnetom k jeho chovaniu?“ a podobne.

Medzi základne ciele konkurencie môžeme zaradiť dosahovanie čo najväčšieho zisku, podielu na trhu, či cash flow. Avšak každý konkurent má zafinované vlastné ciele, pričom každému cieľu prisudzuje iný level dôležitosti. Informácie o plánoch konkurencie môžu ukázať, či je konkurenčný podnik spokojný so svojou aktuálnou situáciou na trhu a prípadne ako bude reagovať na trhy konkurencie. (Kotler, 2007, s. 572)

Identifikácia stratégií konkurencie

Dôležité je vedieť identifikovať stratégie konkurencie. Ako uvádza internetový portál MarsterClass (2022), profesor Michael Porter definoval 4 základné typy konkurenčných stratégií, pričom každá z nich má svoju vlastnú taktiku na získanie konkurenčnej výhody:

- a) **Stratégia nákladového vodcovstva** – pri tejto stratégii podnik využíva úspory z rozsahu, aby získal cenovú výhodu oproti svojim konkurentom. Tým, že podnik bude ponúkať svoje produkty a služby za nižšiu cenu ako konkurencia, stáva sa tak nízkonákladovým výrobcom daného odvetvia, čím získa konkurenčnú výhodu.
- b) **Diferenciačná stratégia vodcovstva** – pod týmto typom stratégie rozumieme to, že podnik získava konkurenčnú výhodu tým, že má jedinečný produkt, ktorý sa odlišuje od konkurencie. Môže ísť o extra funkcie produktu, výnimočnú kvalitu, vylepšené funkčnosti produktu. Internetový portál MBA Skool Team (2022) uvádza, že v prípade takýchto produktov si však podniky môžu účtovať za produkty vyššiu cenu kvôli vlastnostiam a vyššej pridanej hodnote.
- c) **Stratégia zameranie sa na náklady** – ide o stratégiu, ktorá je podobná stratégii nákladového vodcovstva, avšak využíva špecifické zameranie na konkrétny segment trhu, pri ktorých udržiava nízke ceny svojich produktov. Indeed Editorial Team (2022) charakterizuje, že ak podnik implementuje stratégiu zamerania sa na náklady, môže ľahšie vytvoriť povedomie o značke na konkrétnom geografickom trhu.
- d) **Stratégia zameraná na diferenciáciu** - je podobná diferenciacnej stratégii vodcovstva v tom, že sa obe pokúšajú zdôrazniť jedinečné atribúty a vlastnosti produktu. (Indeed Editorial Team, 2022) Stratégia zameraná na diferenciáciu ponúka špecializovaný produkt pre špecifický segment trhu a nie pre celý trh. Tieto podniky dokážu obslúžiť len obmedzený počet klientov, no vynikajú vo svojich špecializovaných odboroch. (MasterClass, 2022)

Zhodnotenie silných a slabých stránok konkurencie

Heaslip (2022) tvrdí, že pokiaľ chceme posúdiť silné a slabé stránky našich konkurentov, mali by sme sa na vybraný podnik pozrieť z pohľadu zákazníka, aby sme získali objektívny pohľad na ich produkty, umiestenie, ceny a podobne. Podobný názor má aj Adams (2022), kedy z jeho pohľadu je jednou z najdôležitejších častí učenia sa o silných a slabých stránkach konkurentov v podnikaní vžitie sa do ich pozície.

Mnoho majiteľov firiem začína pri identifikácii silných a slabých stránok so „4P“ marketingového mixu a odtiaľ to rozvetvujú ďalej. Práve 4P môže byť pre podnik užitočný rámec, ktorý vie dopomôcť pri posudzovaní silných a slabých stránok, ako aj ďalšie kľúčové metriky, ku ktorým vieme zaradiť napr. reputáciu a pozíciu konkurentov, kto je ich cieľový trh, ako definujú svoje produkty v porovnaní so zvyšnými produktami na trhu, čo hovoria zákazníci o konkurentoch. (Heaslip, 2022)

Adams (2022) ako ďalšiu možnosť identifikovania silných a slabých stránok uvádza primárny výskum v rámci konkurencie, ale aj medzi vlastnými zákazníkmi, ktorý nám umožní určiť atribúty podniku, ktoré môžu viesť ku kľúčovým ukazovateľom výkonnosti.

Odhad typických reakcií konkurencie

Kotler (2007, s. 575) tvrdí, že každý konkurent reaguje odlišne. Niektorí konkurenti môžu na krok konkurencie reagovať výrazne rýchlo, iní nie. Podľa StudySmarter (2022a), pochopenie stratégií silných a slabých stránok konkurentov môže pomôcť predpovedať, ako budú reagovať konkurenti na strategické kroky podniku. Na základe Coyneho a Horna (2009), môžeme povedať, že pochopenie toho, ako budú podniky reagovať na kroky konkurentov, by malo byť kritickou súčasťou strategického rozhodovania. Ich prístup zahŕňa všetky možné analýzy reakcie konkurentov na konkrétny strategický krok, pričom zvažujú tri otázky: „Zareaguje vôbec konkurent? Aké možnosti bude konkurent aktívne zvažovať? Ktorú možnosť si konkurent s najväčšou pravdepodobnosťou vyberie?“ Svoju pozíciu si podniky vedia udržať v porovnaní s konkurenciou podľa 4 krokov, ktoré Schoenbeck (2022) rozdeľuje na: „1. poznajte dobre svoju konkurenciu, 2. pochopenie svojej konkurenčnej výhody, 3. ochota akceptovať, že konkurencia môže mať výhodu, 4. agresívne predávať proti konkurencii.“ Na základe týchto krokov tvrdí, že správna stratégia môže premeniť konkurentov na motiváciu zlepšovať sa a inovovať.

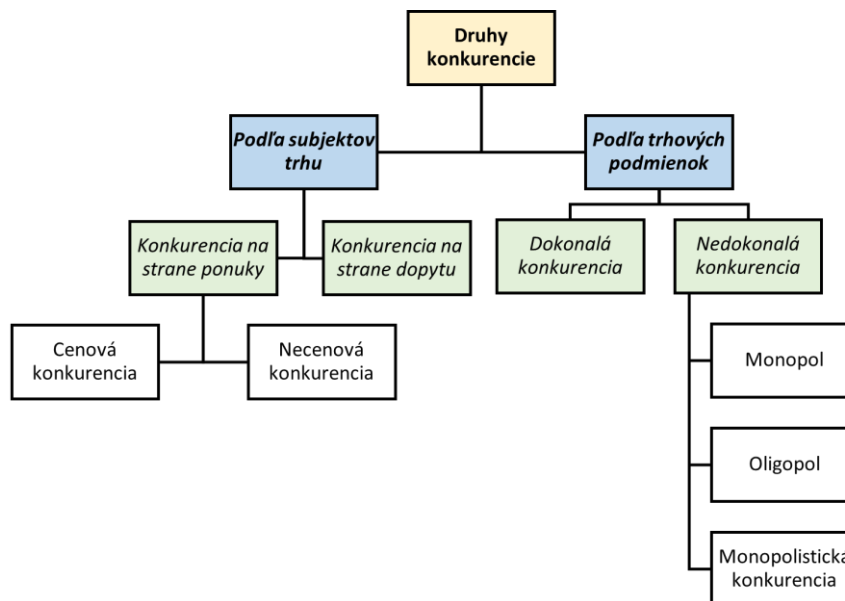
Voľba konkurencie, ktorú je možné ohroziť a ktorej je potrebné sa vyhnúť

Posledný krok v rámci analýzy konkurencie tvorí otázka, ktorých konkurentov máme ohroziť a ktorým sa radšej vyhnúť. Pod týmto krokom Kotler (2009, s. 576) rozumie to, že podnik sa má v tejto fáze rozhodnúť, s ktorým podnikom začne viesť konkurenčný boj. V tomto prípade môže ísť o zameranie sa na jedného alebo viacero konkurentov. Rozlišujeme silných alebo slabých konkurentov a taktiež blízku a vzdialenú konkurenciu. V prípade slabých konkurentov, ide o podniky, ktoré sú zvyčajne najviac ohrozované, pretože sú ľahkým cieľom konkurentov. V druhom prípade sa môže podnik rozhodnúť a zasiahnuť silných konkurentov, keďže aj tí majú svoje slabé stránky, a tak môže podnik vylepšiť a zvýšiť svoje schopnosti. Pokiaľ sa pozrieme na blízku a vzdialenú konkurenciu, vo väčšine prípadov podniky súperia s podnikmi, ktoré sú im podobné. Avšak v tomto prípade sa podniky nesnažia o úplne zničenie konkurencie, pretože podniky konkurenciu potrebujú, keďže konkurencia vie prispieť k zvýšenému záujmu o produkty.

1.2 Rozdelenie konkurencie

Nasledujúca časť sa zaoberá rozdelením konkurencie podľa rôznych hľadísk. Pozrieme sa na to ako rôzni autori vnímajú a rozdeľujú konkurenciu. Dúbravec (2021) definuje priamu a nepriamu konkurenciu. Pričom priama konkurencia v jeho ponímaní predstavuje podniky, ktoré na trhu ponúkajú rovnaký typ produktov a služieb a ponúkajú ich rovnakej skupine zákazníkov. Zatiaľ čo pod pojmom nepriama konkurencia rozumie podniky, ktorých zameranie je iné, avšak čiastočne zasahuje trh, na ktorý chce podnik vstúpiť. Gart Group (2022) dopĺňa sekundárnu konkurenciu, kedy podniky síce ponúkajú rovnaké produkty, ale ich cieľová skupina sú iní zákazníci a taktiež sa pohybujú v inej cenovej kategórii.

Obr. 2 zobrazuje rozdelenie konkurencie podľa druhov, pričom rozlišujeme rozdelenie konkurencie podľa subjektov trhu a podľa trhových podmienok. (Bondareva a Majerník, 2018, s. 42)



Obr. 2 Druhy konkurencie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bondareva, Majerník, 2018, s. 42

1.2.1 Konkurencia podľa subjektov trhu

Podľa subjektov trhu možno konkurenciu deliť na konkurenciu medzi spotrebiteľmi (konkurencia na strane dopytu) a konkurenciu medzi výrobcami (konkurencia na strane ponuky). Rozdiel medzi nimi spočíva v tom, že záujmom konkurencie medzi spotrebiteľmi je nakúpiť čo najviac, za čo najnižšiu cenu aj na úkor ostatných spotrebiteľov. Konkurencia medzi spotrebiteľmi rastie v prípade, že dopyt je vyšší ako ponuka, teda ak je na trhu nedostatok tovarov a služieb. Ak sa výrobcovia snažia maximalizovať svoj zisk na úkor ostatných konkurentov, ide o konkurenciu medzi výrobcami. Takáto konkurencia je charakteristická rastom v prípade, že ponuka prevyšuje dopyt a prejavuje sa prebytkom tovarov na trhu. (Bondareva, Majerník, 2018, s. 41)

Cenová a necenová konkurencia

Na základe obr. 2, konkurenciu na strane ponuky ďalej rozdeľujeme na cenovú a necenovú konkurenciu. Podľa Mikoláša (2005, s. 67), cenová konkurencia predstavuje využívanie tvorby ceny ako nástroj v rámci konkurenčného boja. Ide o snahu prilákať čo najviac zákazníkov prostredníctvom znižovania cien tovarov a služieb. Zatiaľ čo necenová konkurencia znamená získanie zákazníkov inými metódami, ako v prípade cenovej konkurencie. Môžeme sem zaradiť konkurenčné boje založené napr. na kvalite, diferenciacii produktov, technickej úrovni produktov, dizajne a podobne. Taktiež dodáva, že v praxi sa stretávame s prepojením oboch týchto druhov konkurencie.

Cenovú konkurenciu možno definovať ako manipuláciu s výškami cien v určitých časových úsekoch. Výrobcovia, ktorí sú dostatočne silní si môžu dovoliť znižovať ceny, pričom týmto spôsobom vedú zlikvidovať slabších súperov a prilákať tak nových zákazníkov. Pre výrobcov, ktorí vedú a majú možnosti pre rýchle aplikovanie nových poznatkov z výskumu, vývoja a vedy je vhodná necenová konkurencia, vďaka ktorej vedú zvýšiť kvalitu výrobkov. (Mláky, 2009, s. 8)

1.2.2 Konkurencia podľa trhových subjektov

V prostredí trhovej konkurencie v klasických ekonomických rozboroch, Vodáček a Vodáčková (2004, s. 57) uvádzajú tri základné podmienky existencie trhovej konkurencie, a to:

- *„na trhu je súčasne viac predajcov a/alebo kupujúcich, pričom žiaden z nich samostatne alebo v malej skupine nevie zo svojej pozície ovládnuť trh,*
- *predávajúci a/alebo kupujúci disponujú homogénnymi a plne zameniteľnými výrobkami alebo službami,*
- *vstup a výstup z trhu je voľný, neobmedzený.“*

Konkurenciu podľa trhových podmienok teda rozdeľujeme na dokonalú a nedokonalú konkurenciu (obr. 3). Pričom nedokonalú konkurenciu je možné ďalej rozdeliť na monopol, oligopol a monopolistickú konkurenciu. Obr. 3 okrem iného zachytáva v krátkosti charakteristiku jednotlivých konkurencií, napr. podľa počtu firiem, bariér vstupu, trhovej sily a podobne. Lisý a kol. (2016, s. 202) taktiež uviedli konkrétne príklady, kde daná konkurencia prevláda pre priblíženie a lepšie pochopenie dokonalej a nedokonalej konkurencie v rámci trhu.

	Rozdelenie konkurencie podľa trhových podmienok				
	Dokonalá konkurencia	Nedokonalá konkurencia			
Charakteristika/Typ		<i>Monopol</i>	<i>Oligopol</i>		<i>Monopolistická konkurencia</i>
Počet firiem	veľmi veľa	jedna	niekoľko		veľa
Bariéry vstupu	žiadne	vysoké	vysoké		nízke
Trhová sila (stupeň kontroly ceny)	žiadna	značná	značná		nejaká
Typ výrobku	homogénny	výrobok bez substitútu	identický	diferencovaný	diferencovaný
Priklady	finančné trhy, poľnohospodárske produkty	vodárne, káblová televízia	ropa, oceľ	autá	maloobchod, kino, kaviarne

Obr. 3 Rozdelenie konkurencie podľa trhových podmienok

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Lisý a kol., 2016, s. 202

Dokonalá konkurencia

Podľa Mikoláša (2005, s. 67) rozlišujeme na mikroúrovni dokonalú a nedokonalú konkurenciu, pričom ide o rozdelenie konkurencie z pohľadu podmienok, aké majú výrobcovia na trhu. Dokonalá konkurencia predstavuje ideálny stav, pričom je charakterizovaná veľkým počtom konkurentov a homogénnymi produktami. Ako uvádza Bačišin (2020) pri dokonalej konkurencii sú rovnaké podmienky pre všetky subjekty na trhu.

„O dokonalej konkurencii hovoríme v tom prípade, keď sa na trhu nachádza také množstvo a zloženie firiem, pri ktorom ani jedna z nich nemôže diktovať ceny. Je tu veľa malých výrobcov vyrábajúcich rovnaké výrobky. Ovplyvňovať ceny nemôže ani jeden, lebo ich individuálna ponuka je nevýrazná.“ (Mlákay, 2009, s. 8)

V rámci dokonalej konkurencie je predpokladané splnenie nasledovných podmienok:

1. Na trhu existuje veľký počet predávajúcich ako aj kupujúcich, avšak ani jeden z nich nevie ovplyvniť cenu.
2. Predstavuje konkurenciu medzi veľkým počtom výrobcov. Napriek tomu je umožnená voľnosť vstupu nového subjektu do výroby vyrábať homogénny produkt.
3. Všetci trhoví účastníci disponujú rovnakým prístupom k informáciám, čo predstavuje dokonalú informovanosť.

4. Každý jeden výrobca má možnosť voľného vstupu ako aj výstupu do, resp. z odvetvia. (Bugri, Pribišová, 2011, s. 24)

Nedokonalá konkurencia

Nedokonalú konkurenciu môžeme definovať ako reálny stav fungovania trhovej súťaže, kedy produkty vyrába iba určitý počet výrobcov, ktorí vedia ovplyvňovať ceny predávaných produktov. Medzi hlavné znaky nedokonalkej konkurencie zaraďujeme teda to, že podnik vie ovplyvňovať ceny (v menšej alebo väčšej miere), taktiež bariéry vstupu do odvetvia, rôznorodosť, resp. nedokonalosť informácií ako aj to, že produkt je diferencovaný. (Bugri, Pribišová, 2011, s. 24-25)

Nedokonalá konkurencia je rozdelená do viacerých foriem, pričom rozlišujeme: monopol, oligopol a monopolistickú konkurenciu. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Monopol

Poslednou formou v rámci nedokonalkej konkurencie je monopol, ktorý môže mať rôzne podoby, avšak vo všeobecnosti je charakterizovaný ako trhová situácia, pri ktorej existuje iba jeden výrobca vybraného produktu, označovaný aj ako monopolista/monopolný výrobca. Výrobca môže udržiavať vysoké tzv. monopolné ceny, vďaka čomu vie dosahovať neprimerane vysoký zisk. V tomto prípade na monopolistu nie je vysoký tlak zo strany konkurencie, aby bol nútený znižovať ceny, resp. znižovať výrobné náklady. (Bačišin, 2020)

Ako uvádza Bugri a Pribišová (2011, s. 26), monopolné postavenie v rámci ekonomiky predstavuje nezdravý jav. Na základe toho štáty prijímajú opatrenia, aby bolo možné na trhu zabezpečiť konkurenciu. V rámci Slovenskej republiky túto úlohu prijímania protimonopolných opatrení zabezpečuje Protimonopolný úrad. „*Hlavným poslaním Protimonopolného úradu SR je chrániť a podporovať hospodársku súťaž a vytvárať podmienky pre jej ďalší rozvoj.*“ (Protimonopolný úrad Slovenskej republiky, 2023)

Monopol rozlišujeme z dvoch hľadísk:

- **prirodzený monopol** – vzniká prirodzeným súťažením, v rámci ktorého najúspešnejší podnik získa na trhu monopolné postavenie,
- **administratívny monopol** – vytvorený a zákonom štátu chránený monopol. (Bugri, Pribišová, 2011, s. 26)

Oligopol

Oligopol predstavuje malý počet firiem, ktoré disponujú takou ekonomickou silou, že čiastočne vedia obmedziť vstup ďalších firiem na trh. (Bačišin, 2020)

Hontyová, Lisý a Majdúchová (2010, s. 50) definujú oligopol ako prevládajúcu formu v rámci trhovej štruktúry v modernej ekonomike. Oligopol alebo oligopolistická štruktúra predstavuje stret záujmov malého počtu vzájomne konkurujúcich podnikov, ktoré ale disponujú takou ekonomickou silou, že sú schopné zabrániť vstupu ďalších firiem do daného odvetvia. Na základe toho koľko podnikov v danom odvetví vystupuje, rozdeľujeme oligopol na:

- **absolútne koncentrovaný oligopol** – vo vybranom odvetví jestvuje niekoľko veľkých firiem,
- **relatívne koncentrovaný oligopol** – popri 2 až 3 veľkých podnikoch na trhu existujú aj stredne veľké a malé podniky.

Oligopol je ďalej možné rozdeliť podľa štruktúry výroby na nasledujúce formy:

- **homogénny oligopol** – vyrábané produkty sú rovnaké, resp. skoro rovnaké (napr. surovinové zdroje),
- **heterogénny oligopol** – predstavuje čiastočne odlišné produkty, ktoré sú vyrábané niekoľkými výrobcami. (Hontyová, Lisý a Majdúchová, 2018, s. 50-51)

Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia predstavuje trh jedného produktu, ktorý je vyrábaný viacerými výrobcami. Tento produkt je diferencovaný, nie je rovnorodý, čo znamená, že daný produkt je ten istý, avšak od rôznych výrobcov. V tomto prípade spotrebiteľia preferujú produkty vybraného podniku, pred produktami iných firiem, aj napriek obdobným parametrom. (Bugri, Pribišová, 2011, s. 25)

Z pohľadu Bačišina (2020) môžeme doplniť, že ide o trh jedného výrobku, ktorý vyrába viacero rôznych výrobcov, pričom sa výrobky odlišujú svojim obalom, farbou alebo dizajnom.

Formy monopolistickej konkurencie:

- **prirodzená** – hovoríme v prípade, ak existujú rozdiely medzi produktmi, napr. rozdiely v kvalite, dodacích podmienkach alebo v umiestnení podniku,
- **umelá** – predstavuje formu monopolistickej konkurencie, keď produkty rovnakej kvality sa od seba odlišujú iba spôsobom balenia, továrenskou značkou a podobne. (Bondareva, Majerník, 2018, s. 44)

1.3 Nástroje riadenia vzťahov s konkurenciou

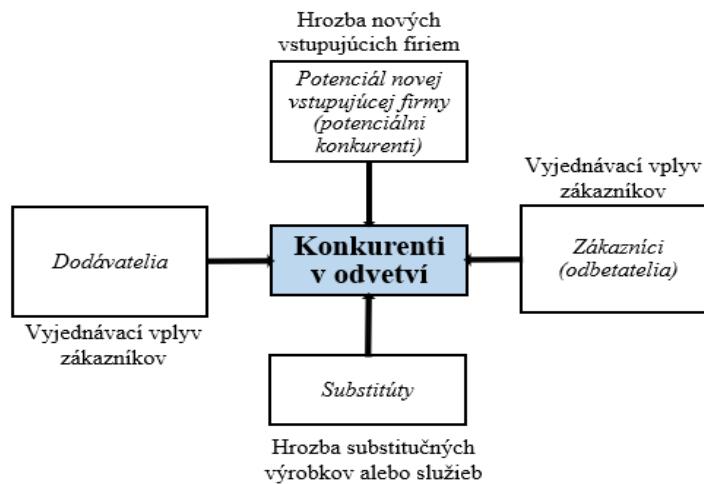
Každý podnik by mal venovať dostatok pozornosti, tomu aby dostatočne poznal svoju konkurenciu. Medzi nástroje, ktoré pri tom môžeme použiť patrí: Porterov model piatich konkurenčných síl, PESTLE analýza, ako aj BCG matica, ktorým sa v nasledujúcej kapitole budeme venovať.

1.3.1 Analýza 5 F (Five Forces) podľa Portera

Džupina (2017, s. 40) uvádza, že konkurenčné prostredie vieme identifikovať pomocou piatich základných konkurenčných síl, pričom ich vzájomné pôsobenie ovplyvňuje ziskovosť odvetvia, kde tieto odvetvia majú rôznu mieru ziskovosti, čo môže byť čiastočne ovplyvnené ich rozdielnou štruktúrou. Týchto päť základných síl možno definovať ako analýzu piatich konkurenčných síl podľa Portera, Porterová teória konkurenčných síl, či Five Forces. Tento model predstavuje základný model v rámci analýzy konkurencieschopnosti a prístupov k poznaniu miery konkurencie vo vybranom odvetví.

Model bol navrhnutý a podrobne spracovaný americkým profesorom Michaelom Porterom. Využíva sa pri rozboroch konkurencie v uvažovaných podnikateľských oblastiach, resp. odvetviach podnikania. (Vodáček, Vodáčková, 2004, s. 58)

Mikoláš (2005, s. 69) definuje, že úroveň konkurencie v odvetví závisí podľa tohto modelu na piatich základných silách, pričom sa pôsobenie týchto síl mení podľa odvetvia a intenzity. Medzi päť konkurenčných síl v Porterovom modeli zaradíme nasledujúce sily, ktoré sú zachytené na obr. 4 a ktoré si následne bližšie priblížime.



Obr. 4 Porterov model piatich konkurenčných síl

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mikoláš, 2005, s. 69

Konkurenti v odvetví

Prvú silu v modeli tvoria konkurenti v odvetví, resp. taktiež ich môžeme nazvať súčasnými konkurenti v odvetví. Mihalčová a kol. (2019, s. 219) uvádzajú, že v rámci tejto sily sa súčasní konkurenti snažia získať čo najvýhodnejšie postavenie na trhu na úkor existujúcich podnikov.

Lad (2022) dodáva, že sila podnikov klesá so zvyšujúcim sa počtom konkurentov a počtom porovnateľných produktov a služieb, ktoré podniky poskytujú. Ak konkurent dokáže poskytnúť lepšiu ponuku, dodávateľia a zákazníci takého konkurenta pravdepodobne uprednostnia. Avšak ak je konkurencia malá, podnik v tomto prípade disponuje väčšou vyjednávacou silou a môže tak zvyšovať, resp. znižovať ceny, ako uzná za vhodné.

Potenciál novej vstupujúcej firmy (potenciálni konkurenti)

Pod týmto pojmom rozumieme podniky, ktoré v súčasnom období nepôsobia v danom odvetví, avšak môžu doň vstúpiť. Dôsledkom vstupu môže byť pokles cien, ale aj zvýšenie nákladov, zníženie ziskovosti a podobne. (Mihalčová a kol., 2019, s. 219)

The Investopedia Team (2022) spomína, že čím je väčší počet konkurentov spolu s počtom ekvivalentných produktov, resp. služieb, ktoré ponúkajú, tým je menšia samotná sila podniku. Podľa Mikoláša (2005, s. 69) rýchlosť nových vstupujúcich firiem je ovplyvnená dvoma typmi bariér:

- a) **bariéra strategická** – súčasní výrobcovia robia všetko preto, aby trh na ktorom pôsobia bol pre ich konkurenciu neatraktívny,

- b) bariéra štruktúrálna** – táto bariéra je pre nové vstupujúce podniky daná: požadovanou výrobnou kapacitou, ktorú potrebujú na to, aby dosiahli rozumné nákladové ceny, nedostatkom skúseností a prístupu k distribučnému kanálu, ako aj investíciami, ktoré sú nevyhnutné pre dodávateľov, aby mohli získať miesto na trhu a stali sa tak známymi.

Zákazníci (odberatelia)

Zákazníci alebo odberatelia predstavujú pre podnik dopyt. Lad (2022) definuje zákazníka, resp. silu zákazníka, ako faktor, ktorý je ovplyvnený množstvom dostupných spotrebiteľov a produktov na trhu. Ak je trh koncentrovaný, ale produkty sú nediferencované, v takomto prípade má kupujúci väčšiu vyjednávaciu silu v oblasti ceny, kvality a služieb.

Habibie (2022) uvádza, že kupujúci v tomto prípade zohráva veľkú úlohu v nákupných a predajných aktivitách. Z pohľadu The Investopedia Team (2022) môžeme doplniť, že podnik je ovplyvnený tým, koľko kupujúcich a zákazníkov má, aký význam má pre podnik každý zákazník a koľko by podnik mal nájsť nových zákazníkov alebo trhov pre svoju produkciu.

Dodávateľia

Dodávateľia majú väčšiu možnosť oproti zákazníkom určovať podmienky. Dodávateľia disponujú rôznymi vyjednávacími silami, medzi ktoré radíme: zvýšenie stupňa konkurencie, zjednodušenie a harmonizácia spätnej integrácie, dodávanie jedinečných produktov. (Mikoláš, 2005, s. 70-71)

Z pohľadu StudySmarter (2022b) môžeme doplniť, že v rámci sily dodávateľov, sú dodávateľia schopní zvyšovať ceny, pretože je napr. málo dodávateľov a pre podniky môže byť ťažké zmeniť dodávateľa. Konkurenčných dodávateľov nie je veľa a preto môže byť ťažké ponúknuť nový a jedinečný produkt.

Substitúty

Väčšinu produktov je možné nahradiť inými produktami. Habibie (2022) tvrdí, že pri hrozbe substitútov je potrebné sa zamýšľať nad tým, či produkt vie byť nahradený nejakým novým produktom. Na základe toho vieme povedať, že je dôležité, aby podniky svoje produkty inovovali, videli slabé stránky svojich ponúkaných produktov, tak aby ich produkty nebolo možné nahradiť inými. Lad (2022) definuje substitúty ako prítomnosť náhradného

produktu, ktorý môže ohroziť predaj produktov podniku. Čím viac substitútov sa na trhu nachádza, tým je menšia cenová flexibilita podniku. Trh s viacerými alternatívami núti podniky sledovať a prispôbovať sa cenovým hodnotám konkurentov.

1.3.2 PESTLE analýza

PEST analýza predstavuje analytickú techniku akronymu štyroch faktov. Konkrétne ide o politické (political), ekonomické (economical), sociálne (social) a technologické (technological) faktory.

S ďalším rozvojom bola táto analýza rozšírená o ďalšie faktory, a tak z PEST analýzy vznikla PESTLE (PESTEL) analýza, ktorá bola doplnená o legislatívne a ekologické faktory. Ďalej sa v praxi vieme stretnúť so skratkou PESTLIED, do ktorej boli pridané legislatívne, internacionálne, environmentálne a demografické faktory. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9-10)

Analýza je známa aj pod názvom STEP analýza. Využívaná je ako nástroj k analýze vnútorných faktorov prostredia (makroprostredia). Účelom analýzy je neustále sledovanie podmienok, ovplyvňujúcich trh, na základe ktorých je následne možné vykonať strategické rozhodnutia. (Drescher, 2023)

Politické faktory

Politické faktory určujú do akej miery môže vláda ovplyvniť ekonomiku alebo určité odvetvie. Zároveň zahŕňajú daňovú politiku, fiškálnu politiku, obchodné tarify a podobne, ktoré môže vláda uvaliť a následne tým vie do značnej miery ovplyvniť podnikateľské prostredie. (SafetyCulture, 2023)

Do politických faktorov vieme zaradiť nasledovné: typ vlády a jej stabilita, sloboda tlače, úroveň byrokracie, korupcie, regulácie a deregulácie ekonomiky, ako aj trendy regulácie a deregulácie a pravdepodobné zmeny v politickom prostredí. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

Ekonomické faktory

Idie o faktory, ktoré sú dôležitými ukazovateľmi výkonnosti ekonomiky. Za ekonomické premenné je možné považovať napríklad: mieru inflácie, úrokové sadzby, výmenné kurzy a podobne. (SafetyCulture, 2023) Ekonomické faktory sa menia v priebehu

času v rámci: fáz ekonomického cyklu, vývoja cien a kúpyschopného dopytu a hospodárskej politiky vlády. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11)

Sociálne faktory

Sociálne faktory sa týkajú posunov alebo evolúcie v spôsoboch, akými zainteresované strany pristupujú k životu a tráveniu voľného času, čo môže následne ovplyvniť podnikateľskú činnosť. Medzi príklady sociálnych faktorov vieme zaradiť: demografické úvahy, trendy životného štýlu, názory spotrebiteľov, postoje k pracovným podmienkam. (Peterdy, 2022)

Technologické faktory

V širšom slova zmysle technologické faktory predstavujú využívanie vedy a techniky v rámci aktivít podniku. Na základe toho je možné sem zaradiť informačné, komunikačné technológie, metódy riadenia, produkty ako aj výrobné postupy. Technológie, ktoré podmieňujú konkurenčnú schopnosť podniku, je možné klasifikovať nasledovne:

- **základné** – technológie, ktoré môže používať akýkoľvek podnik,
- **klúčové** – technológie nie sú dostupné pre všetky podniky a daným podnikom umožňujú vyrábať produkty s nižšími nákladmi alebo ponúkať diferencované produkty,
- **rodia sa** – predstavujú technológie v prvej fáze rozvoja, pričom obsahujú vysoký možný potenciál v rámci budúcich technológií. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 14-15)

Z pohľadu Peterdyho (2022) je možné v rámci technologických faktorov zahrnúť automatizáciu, výskum a vývoj (ako môže výskum a vývoj ovplyvniť náklady a konkurenčnú výhodu), technologickú infraštruktúru (5G, IoT – Internet vecí) a kyber ochrana.

Legislatívne faktory

Hoci legislatívne faktory v PESTLE analýze sa môžu zdať podobné politickým faktorom, legislatívne faktory skúmajú praktickú aplikáciu politických faktorov do pravidiel a nariadení, ktoré ovplyvňujú podnikanie alebo zákazníkov podniku. (OnStrategy, 2022)

Do úvahy sa berú vnútorné a vonkajšie faktory podnikateľského prostredia. Napríklad podnikateľské prostredie môže byť ovplyvnené určitou legislatívou, pričom

podniky si taktiež vytvárajú svoje vlastné podnikové politiky. Práva spotrebiteľov, pravidlá bezpečnosti na pracovisku a pracovné zákony predstavuje niektoré príklady legislatívnych faktorov. (SafetyCulture, 2023)

Ekologické faktory

Ekologické, resp. environmentálne faktory predstavujú doplnok k pôvodnej analýze PEST, keď si podnikatelia začali uvedomovať, že zmeny životného prostredia môžu pre organizácie predstavovať materiálne riziká a príležitosti. Ako príklad ekologických faktorov je možné uviesť: uhlíkovú stopu, vplyvy klimatických zmien, zvýšený výskyt nepriaznivých udalostí spojených s počasím. (Peterdy, 2022)

1.3.3 BCG matica

Na skúmanie konkurenčnej schopnosti podniku sa využívajú viaceré analýzy. Jednou z nich je aj analýza podnikateľského portfólia, v rámci ktorej je jednou zo základných ako aj najznámejších používaných analýz BCG matica. Túto metódu analýzy vypracoval konzultačný podnik Boston Consulting Group, z čoho aj vznikol jej názov. Pozostáva z vertikálnej a horizontálnej osi, pričom vertikálna os zobrazuje mieru rastu trhu (ukazovateľ trhovej príležitosti) a horizontálna os definuje podiel na trhu (ukazovateľ postavenia podniku na trhu). (Mlákay, 2009, s. 19-20)



Obr. 5 BCG matica

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mihalčová a kol., 2019, s. 204

V rámci BCG matice rozlišujeme štyri rôzne situácie, zachytené na obr. 5, ktoré môžu nastať. Prvý prípad predstavujú dojnité kravy vo forme veľkých podnikov, resp. značiek na stabilnom trhu, ide o tzv. mliečnu stratégiu. Dojné kravy „majú relatívne veľký trhový podiel na trhu s nízkym rastom, zvyčajne tam, kde sú nepravdepodobné významné zmeny

trhových podielov. V ideálnom prípade má veľká spoločnosť viac dojnych kráv.“ (Mihalčová a kol., 2019, s. 204)

Produkty v hviezdnom kvadrante sú na trhu, ktorý rýchlo rastie. Majú vysoký relatívny podiel na trhu. V kvadrante hviezd sú vedúce produkty na trhu a vyžadujú značné investície, aby si udržali svoje postavenie na trhu, podporili rast a udržali si konkurenčnú výhodu. Hviezdy sú cenným majetkom podniku a sú na prvom mieste v produktovom portfóliu podniku. (CFI Team, 2022)

Otázniky reprezentujú produkty s nízkym relatívnym podielom na trhu, ktoré pôsobia na rýchlo rastúcom trhu. Do tejto kategórie môžu často spadať startupy alebo nové oblasti podnikania. V dôsledku toho si tieto produkty často vyžadujú značné finančné zdroje na zvýšenie svojho podielu na trhu. Ak sa podniku podarí dosiahnuť tento cieľ, otázniky sa môžu zmeniť na hviezdy. Naopak, tieto produkty alebo obchodné jednotky sa stanú psami, keď sa rast trhu spomalí. (Awware, 2022)

Ak má produkt podniku nízky podiel na trhu a nízku mieru rastu odvetvia, považuje sa za „psa“ a mal by sa predať, zlikvidovať alebo premiestniť. Psy nachádzajúce sa v pravom dolnom kvadrante BCG matice negenerujú pre podnik veľa peňazí, pretože majú nízky podiel na trhu a malý až žiadny rast. Z tohto dôvodu sa psy môžu ukázať ako pasce na peniaze, ktoré viažu finančné prostriedky podniku na dlhé časové obdobia. (Hayes, 2022a)

1.4 Meranie konkurencieschopnosti pomocou analýzy rentability

V podnikoch je dôležité venovať pozornosť aj samotnému meraniu konkurencieschopnosti. Rajčániová (2006) uvádza, že ak si konkurencieschopný podnik dokáže dlhodobo udržiavať, resp. zvyšovať podiel na trhu, musí byť potom aj ziskový. Z tohto hľadiska je konkurencieschopnosť meraná na základe ukazovateľov hodnotiacich práve ziskovosť podniku. V ďalšej časti sa preto bližšie pozrieme na jednotlivé druhy merania konkurencieschopnosti pomocou analýzy rentability.

Ako bolo spomenuté, konkurencieschopný podnik, ktorý je schopný zvyšovať svoj podiel na trhu, je aj ziskový, preto môžeme povedať, že *„jednou zo základných podmienok existencie podniku je, aby svojou činnosťou dosahoval primeraný zisk.“* Zisk z pohľadu podnikov predstavuje základnú zložku financovania z vlastných zdrojov. Ukazovatele ziskovosti (rentability) slúžia na posúdenie ekonomickej efektívnosti podniku. Rentabilita

teda predstavuje ekonomickú mieru zisku podniku. (Behúnová, Hricová, Husár, 2020, s. 108)

Medzi najčastejšie ukazovatele rentability zaraďujeme: rentabilitu celkových aktív (ROA), rentabilitu celkových zdrojov (ROI), rentabilitu vlastného imania (ROE), rentabilitu tržieb (ROS). (Behúnová, Hricová, Husár, 2020, s. 108-109)

Rentabilita celkových aktív

Return on Assets (ROA) alebo rentabilita celkových aktív vyjadruje návratnosť celkového majetku. Podniku vyjadruje ako efektívne vie hospodáriť so všetkými svojimi prostriedkami, ktoré sú viazané v podniku. Ukazovateľ ROA je dôležitý pre vrcholové riadenie podniku, pre externé subjekty ako aj pre potenciálnych investorov. (Behúnová, Hricová, Husár, 2020, s. 109)

Rentabilita celkových zdrojov

Rentabilita celkových zdrojov, rentabilita kapitálu alebo taktiež známa ako Return on Investment (ROI) definuje intenzitu, akou je reprodukovaný kapitál vložený do podniku. ROI je možné v podniku počítať iba v tom prípade, že podnik nepoužíva úročené cudzie zdroje. (Oreský, Reháč, 2019, s. 138-139)

Rentabilita vlastného imania

Ukazovateľ rentability vlastného imania (ROE – Return on Equity) podniku vyjadruje zhodnotenie jeho vlastného kapitálu (imania). ROE je využívané investormi, ktorí vďaka nemu vedia zistiť, či je ich kapitál „reprodukovaný s náležitou intenzitou zodpovedajúcou riziku investícií. Dynamika rastu ROE by mala byť vyššia ako dynamika rastu ROA.“ (Behúnová, Hricová, Husár, 2020, s. 109).

Rentabilita tržieb

Rentabilita tržieb (Return on Sales – ROS) je finančný pomer, ktorý interpretuje, ako efektívne podnik generuje zisky zo svojich najvyšších príjmov. Meria výkonnosť podniku analýzou percenta celkových príjmov, ktoré sa premieňajú na prevádzkové zisky. ROS sa používa ako ukazovateľ efektívnosti aj ako ziskovosti. (Hayes, 2022b)

2 Cieľ práce

Diplomová práca sa zaoberá konkurencieschopnosťou vybraných produktov maloobchodnej prevádzky v Slovenskej republike. Hlavným cieľom diplomovej práce je stanovenie konkurencieschopnosti vybraných produktov a porovnanie konkurenčných výrobkov maloobchodnej prevádzky na domácom aj zahraničnom trhu. Vybraný podnik, na ktorý sa v práci budeme zameriavať je živnosť, ktorá vystupuje pod značkou Zlatý nektár.

Na splnenie hlavného cieľa je potrebná analýza súčasného stavu na trhu konkurencie, pričom na jeho naplnenie je potrebné definovať parciálne ciele.

Parciálne ciele môžeme rozdeliť na ciele v rámci teoretickej a praktickej časti. Jedným z najdôležitejších parciálnych cieľov teoretickej časti je zber potrebných údajov. Na ich získanie a následne spracovanie sme využívali aktuálne zdroje vo forme kníh, článkov a v neposlednom rade internetových zdrojov. Dostupné zdroje, z ktorých sme potrebné informácie čerpali, boli publikované slovenskými ako aj zahraničnými autormi, pričom na základe týchto zdrojov sme sa danú problematiku rozhodli priblížiť.

Ako ďalší dôležitý čiastkový cieľ zaraďujeme rozšírenie vedomostí o rodinnej značke Zlatý nektár a o produktoch, ktoré spotrebiteľom ponúkajú. Cieľom praktickej časti je priblíženie odvetvia, v ktorom sa vybraný produkt nachádza. Prínosom praktickej časti je poukázanie na konkurencieschopnosť vybraného produktu v rámci domáceho trhu, ale aj v rámci zahraničného trhu.

Diplomovou prácou chceme priblížiť konkurencieschopnosť okrem iného aj prostredníctvom pomerových ukazovateľov ako analýzy rentability, čo zaraďujeme medzi posledný čiastkový cieľ. Výsledkom danej problematiky je stanovenie možných návrhov a odporúčaní zameraných na posilnenie konkurencieschopnosti vybraného produktu v porovnaní konkurenčných produktov na domácom a zahraničnom trhu.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V nasledujúcej časti sa budeme venovať metodike práce a metódam skúmania, ktoré sme využili pri písaní diplomovej práce. Súčasťou kapitoly je okrem iného charakteristika objektu skúmania, na ktorom je aplikovaná praktická časť, v rámci ktorej si priblížime základné informácie o podniku, jeho produkty ako aj ich výhody. Taktiež sa zameriame na spôsob získavania údajov v teoretickej a praktickej časti a ich zdroje a samotné metódy skúmania, ktoré sme využili pri spracovávaní diplomovej práce.

3.1 Metódy skúmania

Diplomovú prácu sme prvotne začali spracovávať podrobnou literárnou rešeršou, následne sme pri písaní využili viaceré klasické metódy skúmania, medzi ktoré zaradujeme analýzu, selekciu, syntézu, dedukciu, deskripciu, rozhovor prostredníctvom e-mailovej komunikácie, ako aj indukciu.

Teoretickú časť sme podrobili dôslednej analýze získaných informácií z knižných publikácií a internetových zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou konkurencie a konkurencieschopnosti. Počas vykonávania podrobnej analýzy, sme jednotlivé teoretické východiská samostatne skúmali a rozkladali ich na menšie celky. Na základe toho sme využili metódu selekcie a zamerali sme sa na najdôležitejšie informácie, ktoré sa týkali témy diplomovej práce. Následne po využití metódy analýzy a selekcie sme získané podklady podrobili syntéze, kedy išlo o zhrnutie spomínaných menších celkov do jedného, aby tvorili jeden komplexný celok. V rámci toho sme sledovali jednotlivé súvislosti medzi rôznymi časťami danej problematiky.

Čiastkové ciele sme získali pomocou metódy dedukcie z hlavného cieľa, ktoré nám pomohli pri písaní diplomovej práce. Metóda deskripcie je využitá v rámci tretej kapitoly, v ktorej charakterizujeme vybraný objekt skúmania ako aj spôsob získavania jednotlivých údajov a ich zdrojov.

Praktická časť využíva poznatky získané pri písaní teoretickej časti, ktoré sme aplikovali na vybraný podnik. Metódy analýzy sme využili taktiež v praktickej časti, kedy sme analyzovali a následne za pomoci metódy syntézy charakterizovali odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Okrem iného sme v tejto časti práce využili nasledovné nástroje, ktoré sme podrobnejšie opísali v teoretickej časti:

- **Porterov model piatich konkurenčných síl** - pozostáva z konkurentov v odvetví, potenciálu novej vstupujúcej firmy, odberateľov, dodávateľov a substitútov. Model je užitočný nástroj na pochopenie konkurenčnej pozície podniku.
- **PESTLE analýza** - skladá sa zo šiestich vonkajších faktorov, ktoré pôsobia na činnosti podniku. Využitie tejto analýzy umožňuje podniku pochopenie vonkajšieho prostredia, v ktorom podnik pôsobí.
- **BCG matica** – slúži na analýzu produktového portfólia podniku, pričom jej využitie pomáha podnikom analyzovať ich súčasné a budúce konkurenčné prostredie, dopomáha identifikovať nové príležitosti ako aj určiť produkty, ktoré je pre podnik potrebné eliminovať.
- **Analýza rentability** – pomerové ukazovatele nám vyjadrujú výnosnosť úsilia podniku a vyjadrujú efektívnosť podnikovej činnosti. V praktickej časti sme sa zamerali na nasledovné ukazovatele rentability:

Rentabilita celkových aktív

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{celkové aktíva (majetok)}} \quad [1]$$

Rentabilita celkových zdrojov

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úrok}}{\text{celkový kapitál}} \quad [2]$$

Rentabilita vlastného imania

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}} \quad [3]$$

Rentabilita tržieb

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad [4]$$

Porterov model a PESTLE analýzu sme spracovávali nie len zo subjektívneho postojá, ale taktiež sme komunikovali s majiteľkou a zahrnuli sme názor podniku v rámci jednotlivých faktorov.

Na určenie návrhov a odporúčaní sme využili metódu indukcie, prostredníctvom ktorej sme dosiahnuté výsledky zovšeobecnilí a sformovali tak potrebné návrhy pre vybraný objekt skúmania.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Získavanie údajov na potreby záverečnej práce rozdeľujeme na údaje potrebné v rámci teoretickej časti a praktickej časti. V prvej kapitole v teoretickej časti sme sa zamerali na poukázanie problematiky týkajúcej sa konkurencieschopnosti doma a v zahraničí. Medzi hlavné zdroje, ktoré sme využívali na spracovanie, zaraďujeme v prvom rade knižné publikácie od slovenských ale aj zahraničných autorov, ako aj využívanie verejne dostupných elektronických zdrojov.

Informácie o vybranom objekte skúmania sme získali prostredníctvom internetovej stránky podniku <https://zlatynektar.sk>, ako aj z rozhovorov, ktoré majiteľka poskytla viacerým internetovým portálom.

Pri spracovávaní výsledkov práce sme sa zamerali na priblíženie odvetvia na domácom ako aj zahraničnom trhu. Podklady využívané v tejto kapitole sme získavali z dostupných internetových zdrojov publikovaných Európskou komisiou, Slovenským zväzom včelárov a podobne.

Údaje potrebné na spracovanie vybraných analýz ako aj pomerových ukazovateľov, konkrétne analýzy rentability v kapitole 4, sme nadobudli po vzájomnej e-mailovej ako aj telefonickej komunikácii od majiteľky pani Eszter Máté Csatlósovej.

3.3 Charakteristika objektu skúmania

Objekt skúmania, na ktorý sa zameriavame v záverečnej práci je rodinný podnik vedený ako živnosť pod menom Zoltán Maté, ktorý predáva produkty pod značkou Zlatý nektár. Skúmaný podnik sa nachádza v obci Malý Kamenec.

Prvotne vznikla značka Zlatý nektár pod zámenkou predaja z dvora. Začínali právnou formou samostatne hospodáriaci roľník. Postupom času sa však rozrástli, upravili staré priestory a rozhodli sa založiť si živnosť. V súčasnosti podnik plánuje prejsť na právnu formu spoločnosť s ručením obmedzeným, na čom postupne pracujú. Z toho dôvodu je možné nájsť podnik vedený pod právnou formou s. r. o., ako aj živnosť vykonávajúcu pod

menom Zoltán Maté. Momentálne celá prevádzka, ako aj celé podnikanie je postavené na právnej forme živnosť.

Podnik sa zaoberá produkciou 100 % prírodných včelích produktov, medov, mydiel, sviečok, remeselných výrobkov a ďalších sezónnych výrobkov, ktoré sú všetky vyrábané z medu od včiel z oblasti Medzibodrožia na včelej farme v Malom Kamenci. Podnik sa výrobe medových produktov venuje od roku 2016, pričom svoje produkty vyrába s ohľadom na prírodu. Vyrábané sú z prírodných ingrediencií, neobsahujúce zložky neznámeho pôvodu, zároveň sú balené ekologicky, bez produkcie zbytočného odpadu. Spoločnosť si zakladá na troch základných pilieroch, a to: včely, oddaní ľudia a láska. (Zlatý nektár, 2023a)



Obr. 6 Logo Zlatý nektár

Zdroj: Zlatý nektár, 2023

S návrhom začať podnikat' prišla zakladateľka Eszter Máté Csatlósová, ktorá prejavila záujem o záchranu včelárstva v rodine. Včelárstvu sa v rodine už niekoľko rokov venoval jej otec, ako aj jej starý otec. So samotnou výrobou jej neskôr začali pomáhať rodičia, sestra ako aj manžel, čím vznikol rodinný biznis, založený na ručnej práci a láske, ktorú vkladajú do svojich produktov. Pani Eszter Máté Csatlósovú zaujal ročný včelársky kurz, ktorý sa rozhodla absolvovať, hoci v ich rodine sa včely už chovali, pocítila potrebu vyrábať vlastný med. P. Máté Csatlósová v rámci praxe chcela experimentovať a skúšať rôzne nové veci, ktoré sa za tú dobu naučila. Na základe tohto rozhodnutia si zaobstarali dve včelie rodiny, ku ktorým im neskôr daroval otec p. Máté Csatlósovej svojich ďalších dvanásť včelích rodín. (Hubeňáková, 2020) V súčasnosti rodinný podnik disponuje približne 60 včelími rodinami. Včely majú od jari do jesene k dispozícii nektár z viacerých miest, ako sú ovocné sady, repkové pole, agát, lúčne kvety, ale aj slnečnice z miestnych lúk a sádov. (Fitštýl, 2021)



Obr. 7 Kamenná predajňa Zlatý nektár

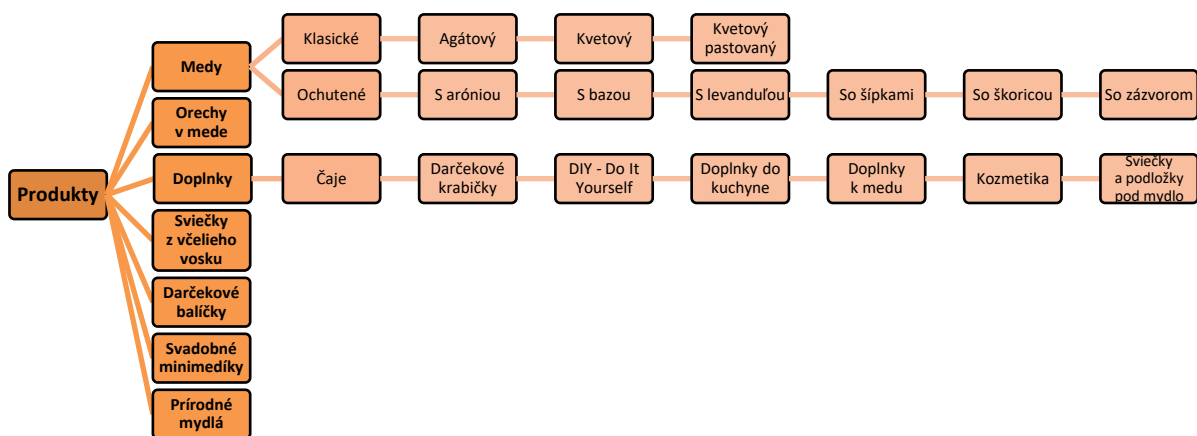
Zdroj: Zlatý nektár, 2021

3.3.1 Portfólio produktov

Zlatý nektár ponúka pestré a zaujímavé portfólio produktov zákazníkom. V rámci ponuky nájdú zákazníci 100 % prírodné medové výrobky so spomínanej oblasti Medzibodrožie. Produkty sú dostupné ku kúpe prostredníctvom ich internetového obchodu (<https://zlatynektar.sk/obchod/>), ako aj v podnikovej predajni v Malom Kamenci.

Obr. 8 zobrazuje produktový mix značky Zlatý nektár. V ponuke produktov je možné nájsť medy (23 rôznych druhov), ktoré sú ponúkané v rôznych veľkostiach (50 g, 250 g a 750 g), ako aj príchutiach, napr.: med s aróniou, s bazou, so šípkami, s levanduľou a podobne. Zákazníci v rámci svadobných minimedíkov majú na výber zo šiestich druhov medov, ktoré majú hmotnosť 50 g. Pri ich odbere je potrebná kúpa minimálne 30 kusov.

Okrem medov nájdeme v ponuke sviečky z včelieho vosku v počte 13 druhov. Ide o bezodpadové prírodné sviečky vyrábané z včelieho vosku, ktoré sú vhodné taktiež aj pre alergikov. Darčekové balíčky, resp. krabičky je možné personalizovať, napr. pre rodičov, učiteľov, firemných partnerov a podobne. Obsah každého balíčka sa líši. Ako uvádza internetový portál Tophoreca (2021), darčekové krabičky si vedľa zákazníci na mieru vyskladať a tvoria vlajkovú loď podniku.



Obr. 8 Produktový mix

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zlatý nektár, 2023b

Prírodné mydlá Zlatý nektár majú prírodné zloženie, vďaka čomu sú vhodné aj pre citlivú, ako aj detskú pokožku, či pokožku náchylnú k vysušaniu. Kategória doplnky je rozdelená do ďalších podkategórií: čaje, darčkové krabičky, DIY – Do It Yourself, doplnky do kuchyne, doplnky k medu, kozmetika, sviečky a podložky pod mydlo. Zákazník si tak vie vybrať čo hľadá a má záujem si zakúpiť.



Obr. 9 Produkty značky Zlatý nektár

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zlatý nektár medzi hlavné výhody svojich produktov zaraďuje šesť nasledujúcich výhod, ktoré z pohľadu podniku predstavujú jeho konkurenčné výhody vo forme:

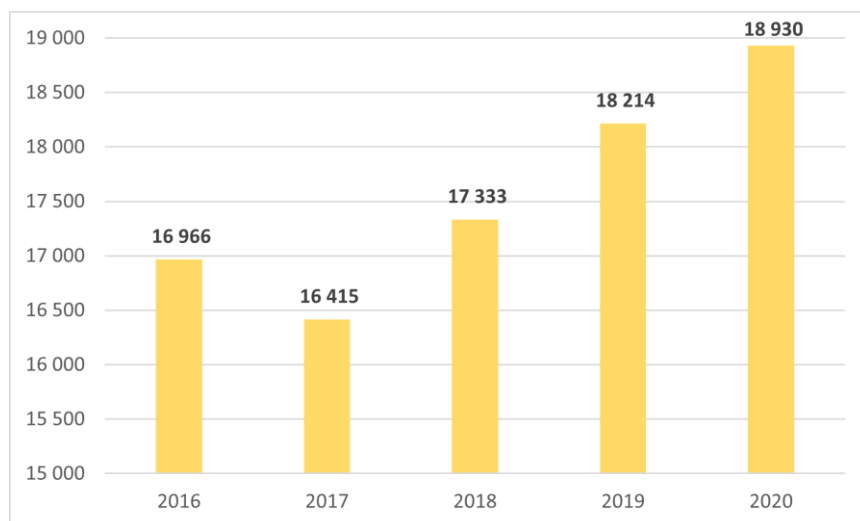
- **prémiová kvalita** – využívajú kvalitné prírodné ingrediencie, odbornosť počas prípravy a výroby, pútavé balenie,
- **pripravené na použitie** – produkty Zlatý nektár dostanú zákazníci do rúk v krásnom balení, ktoré sú pripravené na okamžité použitie alebo aj ich podarovanie niekomu blízkemu,
- **100 % prírodné zloženie** – všetky produkty podniku sú vyrábané bez pridaných umelých zložiek, ako aj sú úplne prírodné a maximálne ekologické,
- **poctivé výrobky** – Zlatý nektár kladie dôraz na maximalizmus, tzn. že kladú maximálny dôraz na najmenšie možné detaily,
- **domáce produkty** – každý jeden produkt vzniká od prvotnej myšlienky až po samotnú realizáciu v obci Malý Kamenec, kedy ich kúpou zákazníci podporujú poctivý slovenský podnik,
- **jedinečný darček** – podnik poskytuje okrem medových produktov aj darčekové balíčky, ktoré sú vyrábané s láskou a sú dokonalým darčekom v rámci rôznych príležitostí (sviatky, jubileá, firemné balíčky, svadby/svadobné stoly). (Zlatý nektár, 2023c)

4 Výsledky práce

Dôležitým krokom pri písaní diplomovej práce je priblíženie odvetvia, v ktorom sa vybraný produkt značky Zlatý nektár nachádza. Taktiež sa v tejto kapitole budeme zaoberať poukázaním na konkurencieschopnosť produktov v rámci domáceho ako aj zahraničného trhu. Zameriame sa na vybrané analýzy, ktoré sú bližšie opísané v teoretickej časti v rámci nástrojov riadenia vzťahov s konkurenciou. Konkurencieschopnosť bude okrem iného priblížená prostredníctvom pomerových ukazovateľov, konkrétne analýza rentability, ako aj podáme návrhy a odporúčania pre vybraný podnik.

4.1 Charakteristika odvetvia na domácom a zahraničnom trhu

Trh Európskej únie (EÚ) je druhým najväčším producentom medu na svete (275 000 ton), pričom prvé miesto obsadzuje Čína. Aj napriek tomu, že ide o malý sektor, pre poľnohospodárstvo predstavuje nevyhnutný sektor. Celkový počet včelstiev v rámci EÚ predstavuje približne 20 miliónov včelstiev, čo znamená, že EÚ je sebestačná v rámci medového priemyslu na približne len 60 %. Obchodná bilancia s medom je prevažne negatívna, tzn. že dovoz prevyšuje vývoz. Práve dovoz medu je dôležitý na pokrytie domácej spotreby európskych spotrebiteľov. Hlavnými dodávateľmi medu sú Ukrajina s 31 % podielom celkového dovozu a Čína s 28 % podielom dovozu do EÚ. (European Commission, 2022)



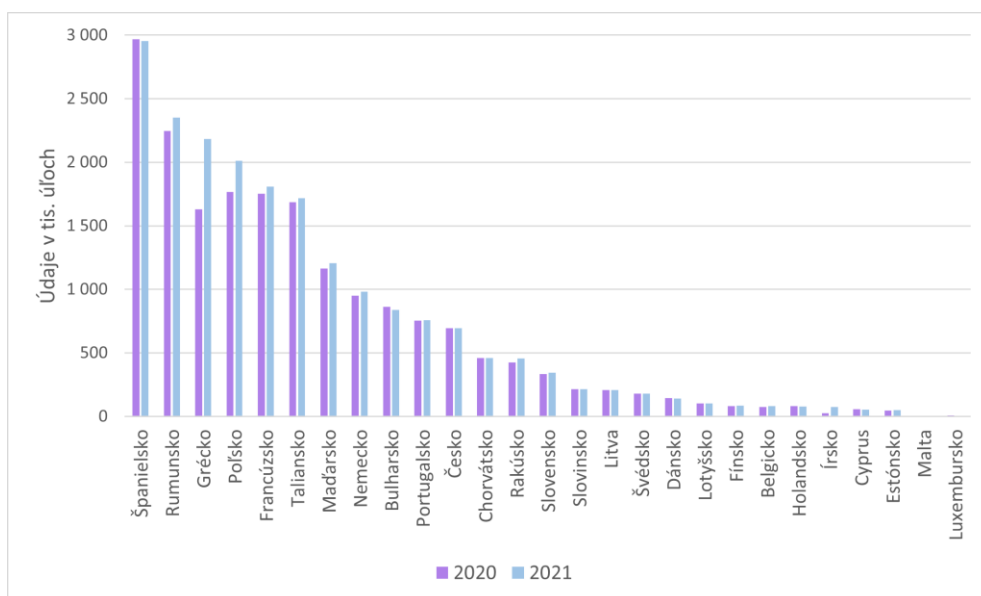
Graf 1 Počet včelstiev v EÚ (2016 – 2020)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2022

V roku 2020 bolo v Európskej únii približne 19 miliónov včelstiev, pričom o tieto včelstvá sa stará 615 000 včelárov. Celková produkcia EÚ sa za posledných 5 rokov zvýšila o cca 15 %. Celkový počet včelstiev v EÚ za obdobie 2016 - 2020 je zachytený v grafe 1. (Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2022)

Graf 2 zobrazuje vývoj počtu úľov v rámci krajín Európskej únie za roky 2020 a 2021 (údaje sú uvádzané v tis. úľoch). Ako môžeme vidieť, Španielsko disponuje najväčším počtom včelstiev v počte 2 953 v roku 2021. V porovnaní s rokom 2020 (2 967), ide o pokles o 0,5 %. Krajina, ktorá sa nachádza na druhom mieste je Rumunsko, ktoré v roku 2021 disponovalo s 2 353 včelstvami, pričom ide o nárast o približne 4,7 % oproti roku 2020 (2 247). Trojicu uzatvára Grécko s počtom 2 183 včelstiev za rok 2021, čo predstavuje nárast o 33,8 % v porovnaní s rokom 2020 (1 631).

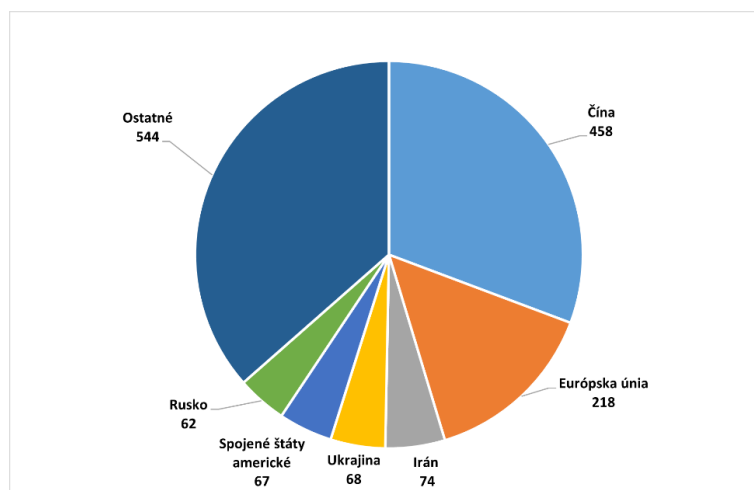
Pokiaľ sa pozrieme na celkový počet včelstiev v Európskej únii, evidujeme zvýšenie v roku 2021 na celkových 20 046 včelstiev. V roku 2020 daný počet predstavoval 18 930 včelstiev (nárast o 5,9 %). Ako môžeme vidieť na grafe 2, Slovenská republika sa v rámci krajín EÚ nachádza na 14. mieste. V roku 2021 evidujeme počet včelstiev na Slovensku v množstve 344, čo v porovnaní s rokom 2020 predstavuje nárast o 2,6 % (za rok 2020 je evidovaný počet 335 včelstiev). Krajina, ktorú evidujeme s najmenším počtom včelstiev je Luxembursko, ktorého počet v roku 2021 klesol na 3, z pôvodných 8 v roku 2020 (pokles o 63,3 %).



Graf 2 Porovnanie počtu úľov v rámci krajín Európskej únie (2020 - 2021)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa European Commission, 2022

Ako sme spomínali, najväčším svetovým producentom medu je Čína, ktorá v roku 2020 vyprodukovala 458 000 ton medu. V rámci svetovej produkcie to predstavuje 27 % celkovej produkcie. Európska únia sa nachádza na druhom mieste s produkciou vo výške 218 000 ton medu ročne (13 % svetovej produkcie). Trojicu svetových producentov uzatvára Irán s ročnou produkciou vo výške 74 000 ton, čo predstavuje 5 % svetovej produkcie. Svetová produkcia podľa svetových producentov je znázornená v grafe 3.

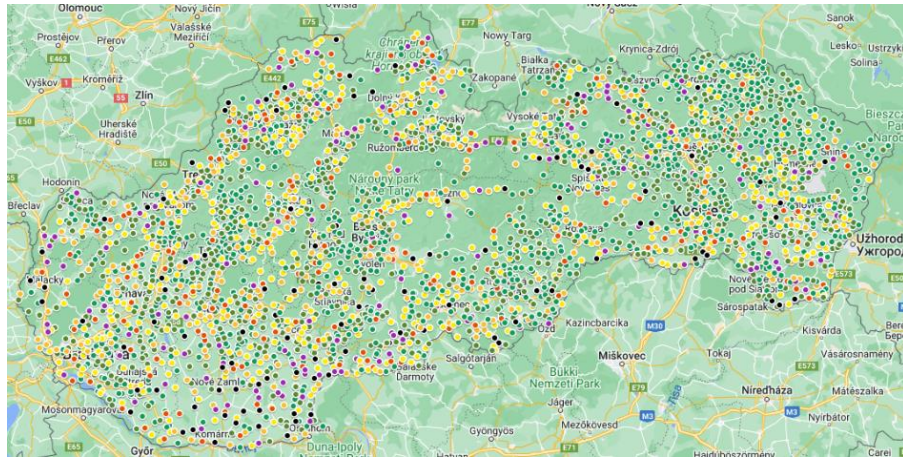


Graf 3 Svetová produkcia medu podľa svetových producentov v tis. ton

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa European Commission, 2022

V súčasnosti evidujeme na Slovensku registrovaných 338 727 včelstiev. Tieto včelstvá sú chované na 23 227 farmách. Počet registrovaných včelstiev ako aj fariem zaregistroval nárast, ktorý sa za posledné štyri roky zvýšil o približne tri a pol tisíc fariem a o približne 40 tisíc včelstiev. (Kaliská, 2022)

Obr. 10 zobrazuje mapu zavčelnenosti Slovenskej republiky. Počet včelstiev je v rámci územia Slovenska rôznych. Zelenou sú zaznačené včelstvá v počte od 0 – 50. Tmavšou zelenou farbou sú znázornené včelstvá v rozmedzí od 50 – 100. Žltá predstavuje počet včelstiev v množstve od 100 – 150. Oranžovou farbou sú znázornené včelstvá v počte od 150 – 200. Červená znázorňuje včelstvá od 200 – 250, zatiaľ čo fialová od 250 – 360. Posledná, čierna farba označuje včelstvá v množstve 360 – 1 000. Spoločnosť, ktorej sa v práci venujeme má v súčasnosti 60 včelstiev. V rámci počtu včelstiev spadá do rozmedzia od 50 – 100.



Obr. 10 Včelstvá na území Slovenskej republiky

Zdroj: Včelári, 2023

Med zaradujeme k potravinám, ktoré patria k najviac falšovaným na svete. Najkvalitnejší med si zákazníci vedia zakúpiť priamo u včelárov. Spotreba medu na Slovensku za posledných desať rokov narástla, nakoľko v roku 2001 bola iba na úrovni 400 g na jedného obyvateľa, pričom do roku 2020 sa zvýšila na 1,2 kilogramu. Celková ročná spotreba Slovákov predstavuje približne 6,5 tisíc ton medu. Z pohľadu dovozu, Slovensko importuje približne tretinu toho, čo spotrebujeme. Napriek tomu v rámci jeho výroby nie sme sebestační a náš trh zaplnili medové produkty nižšej kvality. „*Odhady Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR uvádzajú, že chovatelia včiel na Slovensku dokážu ročne vyprodukovať 6 až 10-tisíc ton medu.*“ (Hilbertová, 2022)

Slovensko patrí k prvým členským štátom Európskej únie, ktorá ponúka overenie kvality a pravosti medu pre včelárov ako aj spotrebiteľov. Tím zo Slovenskej akadémie vied vyvinul metódu, ktorá odhaľuje antibakteriálny potenciál medu. Táto metóda skúma „*minimálnu inhibičnú koncentráciu (MIC) medu, pričom modelovou baktériou je zlatý stafylokok. Čím nižšiu hodnotu MIC testovaná vzorka má, tým by mala byť vyššia jeho aktivita voči baktériám.*“ MIC hodnoty vyjadrujú antibakteriálny potenciál medu v troch hodnotách: 4,5 - gold, 9,0 - silver a 18,0 bronze (obr. 11). Cieľom testu je dodať medu pridanú hodnotu, ako aj identifikovať medy s najvyššou antibakteriálnou aktivitou. (Pagáčová, 2022)

Tento certifikát vydáva Ústav molekulárnej biológie SAV, v.v.i. Producenti medu, ktorí ho obdržia získajú nálepku, ktorú je možné nalepiť na vybraný med a preukázať tak známku kvality svojich produktov. Medom, ktoré nespĺňajú stanovené kritéria, nie je udelený certifikát. (Medové laboratórium, 2023)



Obr. 11 Známky kvality

Zdroj: Medové laboratórium, 2023

4.2 Aplikovanie vybraných nástrojov riadenia vzťahov s konkurenciou na vybraný podnik

V teoretickej časti diplomovej práce sme detailne opísali vybrané nástroje, ktorým sa budeme v nasledujúcich podkapitolách bližšie venovať. Jednotlivé analýzy aplikujeme na vybraný podnik a jeho podnikateľskú činnosť. Konkrétne sa zameriame na Porterov model piatich konkurenčných síl, PESTLE analýzu a BCG maticu. Informácie sme spracovávali na základe nášho pohľadu, ako aj s ohľadom na poskytnuté informácie od majiteľky skúmaného podniku.

4.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

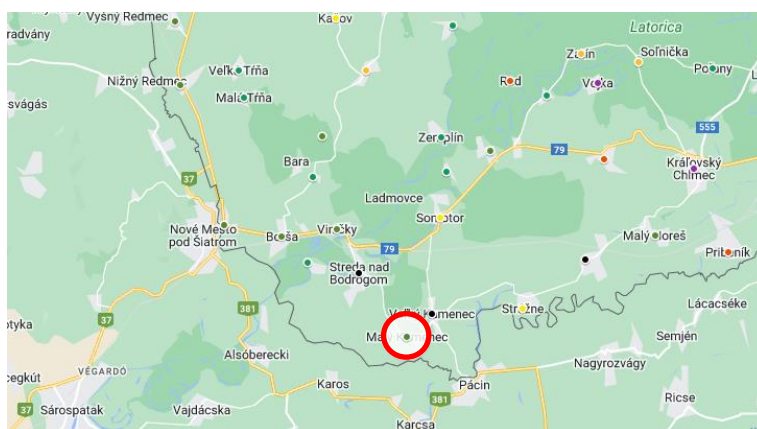
Na vykonanie ohodnotenia konkurenčného postavenia vybraného podniku sme zvolili vykonanie analýzy podľa Porterovho modelu. Problematika je spracovaná na základe prepojenia nášho subjektívneho pohľadu a na základe posúdenia zo strany majiteľky podniku, ktorá sa nám k daným faktorom osobitne vyjadřila.

Konkurenti v odvetví

Podnik konkurentov zatiaľ nesledoval, nakoľko ide o podnik, ktorý na trhu pôsobí pomerne krátko. Značka Zlatý nektár vyrástla zo záľuby. Majiteľka pani Máté Csatlósová sa

vyjadrila, že ich prácu neberie ako prácu takú, ale ako poslanie, resp. ako životný štýl. Ako sa sama vyslovila, sama je prekvapená, ako sa za pár rokov dostali ďaleko.

Väčších včelárov podnik nevníma ako svojich konkurentov, nakoľko podnik nepredáva včelí med ako produkt, z ich pohľadu skôr ide o darovanie zážitku, darovanie niečoho, čo poteší telo aj dušu, čo má hodnotu, vyčarí úsmev a urobí radosť a pritom výborne chutí a zákazník má záruku o kvalite. Miestnych včelárov vnímajú ako príležitosť na prípadnú spoluprácu v budúcnosti, a nie ako konkurenta. Obr. 12 zobrazuje konkurentov v okolí vybraného podniku, pričom jednotlivé farebné označenia vyjadrujú rozčlenenie podľa veľkosti včelstiev. Červeným označením na obr. 12 je znázornené umiestnenie podniku Zlatý nektár.



Obr. 12 Umiestnenie vybraného podniku a jeho konkurentov v okolí

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Včelári, 2023

Čo sa týka sviečok zo včelieho vosku, sviečky Zlatý nektár sú iné v tom, že každá jedna sviečka prejde testovaním pred tým ako ich začnú predávať. Ich sviečky nie sú dekoračné, ale sú určené na to aby sa používali, zapálili a zákazníci si užívali blahodarné účinky z plameňa a samotné pozitívne účinky včelieho vosku na zdravie spotrebiteľa. Sviečky zo včelieho vosku, sú úplne iné a nie je možné ich ani porovnať s ostatnými druhmi sviečok, a vôbec nie s parafínovými.

Za konkurentov podnik vníma tie podniky, ktoré označili ako ich kopírujúcich, kvôli ktorým si museli značku Zlatý nektár zaregistrovať ako ochrannú známku. Nakoľko sa našli podniky, ktoré využívali ich fotografie, doslovne kopírovali ich texty a v prípade niektorých podnikov ich využívali aj v rámci svojich vlastných webových stránok.

Výroba medu je pomerne špecializované odvetvie, napriek tomu stále existuje konkurencia v podobe iných výrobcov medu, resp. medových výrobkov. V tomto odvetví je možné evidovať konkurenciu zo strany malých ako aj veľkých podnikov. Výhodou Zlatého

nektáru je zameranie sa na ponuku 100 % prírodných medov a včelích výrobkov, ktoré im môžu pomôcť vytvoriť si vlastnú cieľovú skupinu zákazníkov. Ak má zákazník záujem o kúpu pravého medu, odporúčané je nakupovať práve priamo od včelára. Pretože medy, ktoré je možné nájsť na pulkoch v obchodoch nedisponujú takou kvalitou ako pravé domáce medy. Ak sa preto pozrieme na konkurenciu z pohľadu kvality, produkty, ktoré sú takto dostupné napr. v potravinách nekonkurujú kvalitou produktom od značky Zlatý nektár.

Potenciálni konkurenti

Výroba medu môže byť náročná a vyžaduje si určité know-how a investície. Hrozba nového vstupujúceho podniku, resp. potenciálnych podnikov môže byť z toho pohľadu relatívne nízka. K potenciálnym konkurentom podniku však vieme zaradiť akéhokoľvek nového včelára, ktorý začne ponúkať med z tej istej oblasti, z ktorej ponúka svoje produkty aj Zlatý nektár, ako aj medy s obdobnými, resp. novými príchuťami, ako ponúka skúmaný podnik.

Podnik si nerobí prehľad o nových vstupujúcich podnikoch, resp. potenciálnych konkurentoch. Nakoľko ako sme spomínali pri konkurentoch v odvetí, spoločnosť vníma svojich konkurentov ako novú príležitosť napr. na spoločnú spoluprácu. Avšak aj napriek tomu podniku môžeme odporučiť, aby sa neustále snažili zlepšovať, udržiavať si svoju kvalitu, spokojných zákazníkov a udržiavať si tak konkurenčnú výhodu, aby si prípadných nových zákazníkov vedeli získať na svoju stranu.

Zákazníci

S rastúcim záujmom o kvalitné produkty, vzrastá záujem aj o kvalitný med, pričom zákazníci venujú pozornosť kvalite a cene. Spokojní zákazníci tvoria základňu úspešného podnikania. Produkty sú zákazníkom dostupné prostredníctvom ich e-shopu ako aj v kamennej predajni v Malom Kamenci.

Podnik k svojim zákazníkom pristupuje individuálne. Kladú dôraz na komunikáciu so zákazníkmi, komunikujú s nimi prostredníctvom svojej webovej stránky a blogu, ktorý je jej súčasťou. Taktiež prostredníctvom svojich sociálnych sietí a v neposlednom rade zasielaním newsletterov. Zlatý nektár pristupuje k stálym, ako aj novým zákazníkom rovnako, snažia sa predvídať ich požiadavky na ponúkané produkty.

Pre podnik je dôležitý vývoj a obsluha zákazníkov na vysokej úrovni, preto v súčasnosti plánujú, ako rozšíriť svoju ponuku o nové výrobky a služby. Na to, aby si

podnik vedel udržať kvalitu produktov a zvýšil svoju vyjednávaciu silu, podnik začal s cenovou úpravou, z dôvodu zvyšovania nákladov, ako sú energie, odvody.

Vďaka veľkému množstvu objednávok od zákazníkov sa podniku podarilo znížiť poštovné na doručenie balíčkov. Podnik zároveň zvažuje možnosť ponúkať doručenie zdarma zákazníkom pri objednávkach nad 50 € (pred tým išlo o nákup nad 100 €). Zákazníkov sa stále snažia zaujať aj rôznymi darčekmi k objednávke, ako napr. vo februári 2023 išlo o minimedík zdarma podľa vlastného výberu ku každému 250 g medu. V marci 2023 si pripravili akciu v znamení „Počas marca u nás oslavujú opel'ovače“, kedy zákazníkom pri nákupe nad 29 € pribalili semienka lúčnych kvetov zadarmo.

Dodávateľia

Podnik k efektívnemu podnikaniu potrebuje určitých dodávateľov, nakoľko nie sú schopní si všetky potrebné materiály vytvárať sami. Spolupracujú s dodávateľmi, s ktorými sú odhodlaní vyberať také materiály, ktoré sa vyrábajú a poskytujú v súlade s environmentálnymi normami.

Zlatý nektár využíva dodávateľov v rámci darčkových krabičiek, ktoré majú vytvárané na mieru. Ide o drevené darčkové krabice, pri ktorých podnik eviduje zvýšenie cien, ako aj pri iných drevených polotovarochoch. Okrem toho využíva dodávateľov pre kartónové krabice, ktoré zákazníci viac preferujú pred drevenými krabicami a taktiež pre dodávky výplňového materiálu. V rámci darčkových krabičiek zákazníkom ponúkajú aj morskú soľ, epsomskú soľ a himalájsku soľ, na ktoré majú taktiež svojho dodávateľa. Podnik plní medy do sklenených pohárov s uzatváracími viečkami, na ktoré taktiež využíva dodávateľa.

Substitúty

Zákazníci sa môžu viac prikláňať k lacnejším alternatívam. Ako sme spomínali, med patrí k často falšovaným potravinám, preto môžeme povedať, že medzi substitúty vieme zaradiť akýkoľvek produkt, pričom môže ísť aj o medy s nižšou kvalitou, ako aj medy, ktoré sú priamo od domáceho včelára a zaručujú svoju kvalitu. Nie každý zákazník môže byť oboznámený s kvalitou vybraného produktu, alebo ceny kvalitných produktov sa mu môžu zdať vysoké, na základe čoho sa môže obrátiť na menej kvalitnú alternatívu. Nakoľko med je potravinou, ktorá je dobrá pre zdravie spotrebiteľov, je vhodné pokiaľ sú oboznámení s daným produktom, ktorý nakupujú.

Hrozba substitútov môže pochádzať z iných zdravých, resp. prírodných produktov iných podnikov. Ako ďalšie potenciálne substitúty môžeme spomenúť akéhokoľvek včelára, ktorý začne ponúkať ochutené medy s príchutami, ktoré Zlatý nektár v súčasnosti neponúka. Taktiež je sem možné zaradiť včelárov, ktorí začnú ponúkať med z obdobnej oblasti ako Zlatý nektár, na základe čoho, by sa zákazník mohol rozhodnúť pre konkurenčný produkt. Pre niektorých zákazníkov môže byť cena ponúkaných produktov vyššia, avšak výhodou vybraného podniku je, že ponúka prírodné produkty, ktoré aj pre zákazníkov môžu byť unikátnejšie a tak sťažujú s inými substitútmi menej.

Okrem toho vieme k substitútom zaradiť aj produkty samotného podniku, nakoľko sa Zlatý nektár stále snaží prichádzať s novinkami a novými produktmi, ktoré by oslovili zákazníkov. Keďže ide o podnik, ktorý nie je veľký, kladú hlavne dôraz na kvalitné produkty, ktorými si udržiavajú súčasných zákazníkov a zároveň oslovujú potenciálnych zákazníkov podniku.

4.2.2 *PESTLE analýza*

Ďalšia analýza, ktorej sa v praktickej časti záverečnej práce budeme venovať je PESTLE analýza, ktorá je využívaná na skúmanie vonkajšieho prostredia podniku ako aj identifikáciu faktorov, ktoré môžu ovplyvniť jeho činnosť.

Politické a legislatívne faktory

Politické a legislatívne faktory majú vplyv na činnosti všetkých podnikov a dokážu ovplyvňovať ich celkovú činnosť. Prvotným krokom pri podnikaní vo vybranom odvetví je registrácia včelstiev, ktorá je definovaná vo Vyhláske Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky č. 285/2017 Z. z. o identifikácii a registrácii včelstiev.

Z pohľadu vybraného podniku medzi politické a legislatívne faktory zaradíme zmeny v legislatíve a reguláciách týkajúcich sa potravinárskeho priemyslu, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu a bezpečnosť produktov. Podnik musí dodržiavať zákony a predpisy v oblasti zdravia, bezpečnosti a výroby produktov. Akékoľvek porušenie týchto pravidiel môže mať pre podnik negatívny vplyv na ich činnosť. Predaj malých množstiev medu priamo od prvovýrobcu podlieha Nariadeniu vlády Slovenskej republiky č. 360/2011 Z. z., v ktorom sú stanovené hygienické požiadavky na malé množstvá včelieho medu, konkrétne v § 6. Nariadenie vlády č. 360/2011 v § 6 ods. 5 definuje:

„Prvovýrobca, ktorý predáva med konečnému spotrebiteľovi vo svojich priestoroch alebo na miestnom trhovom mieste, musí uviesť okrem údajov ustanovených osobitným predpisom¹⁵⁾ v označení medu pre konečného spotrebiteľa v záujme výsledovateľnosti aj tieto údaje:

a) meno a priezvisko a adresu prvovýrobcu alebo obchodné meno a miesto podnikania, ak ide o prvovýrobcu, ktorý je fyzickou osobou – podnikateľom, alebo obchodné meno a sídlo prevádzkovateľa potravinárskeho podniku, ak ide o prvovýrobcu, ktorý je právnickou osobou,

b) adresu zaregistrovanej prevádzkarne alebo držiteľa včelstiev,

c) označenie pôvodu medu,³⁰⁾

d) dátum balenia.“

Okrem toho sem zaraďujeme Vyhlášku Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky č. 41/2012 Z. z. z 26. januára 2012 o mede, ktorá *„ustanovuje požiadavky na získavanie, výrobu a dovoz medu, na manipuláciu s ním a jeho uvádzanie na trh.“* V uvedenej vyhláške v § 2 je med definovaný ako *„prírodná sladká látka produkovaná včelou medonosnou (Apis mellifera) z nektáru rastlín, výlučkov živých častí rastlín alebo výlučkov hmyzu cicajúceho živé časti rastlín, ktorý včely zbierajú, pretvárajú a obohacujú vlastnými špecifickými látkami, ukladajú, zahusťujú, uskladňujú a ponechávajú v plástoch, aby vyzrel.“* Príloha č. 1 k vyhláške č. 41/2012 Z. z. definuje *„fyzikálne a chemické požiadavky na med umiestňovaný na trh“*. Táto vyhláška preberá právne záväzné akty Európskej únie, ktoré sú uvedené v prílohe č. 2 - Smernica Rady 2001/110/ES z 20. decembra 2001 o mede (Mimoriadne vydanie Ú. v. EÚ, kap. 13/zv. 27) a Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2014/63/EÚ z 15. mája 2014, ktorou sa mení a dopĺňa smernica Rady 2001/110/ ES o mede (Ú. v. EÚ L 164, 3. 6. 2014).

Od 15. januára 2023 je platné Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 10/2023 Z. z., *„ktorým sa ustanovujú pravidlá poskytovania podpory na vykonávanie opatrení Strategického plánu spoločnej poľnohospodárskej politiky v sektore včelárstva“*.

Taktiež prípadné zmeny v politickej situácii (vláde Slovenskej republiky) a legislatíve môžu mať vplyv na zmeny v podnikateľskom prostredí a na fungovanie podniku. Ako príklad uvedieme Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky (na obdobie rokov 2020 – 2024), kedy bolo vyhlásené, že *„zlepší podmienky chovu hospodárskych, domácich a spoločenských zvierat a včelu medonosnú vyhlásime za*

chránený živočíšny druh, pričom zavedieme podpory na medonosné plochy, ktoré sú spôsobilé na dlhodobé pasenie včelstiev.“ (Národná rada Slovenskej republiky, 2021).

V protiklade s Programovým vyhlásením vlády bol v roku 2022 vytvorený návrh novely zákona, ktorý mal regulovať počet včelstiev na území Slovenskej republiky. Takéto zmeny, by znamenali celkové zníženie počtu včelstiev o 72 % (z 350 tisíc na 98 tisíc), zníženie počtu samotných včelárov zo súčasných 22 tisíc na iba niekoľko tisíc, ako aj samotné zníženie produkcie o skoro 4 milióny kilogramov ročne (v súčasnosti sa produkcia pohybuje na úrovni 5,5 milióna kg ročne a spôsobilo by to zníženie na 1,6 milióna kg ročne). Slovensko ponúka z pohľadu kvality a antimikrobiálnych vlastností jedny z najlepších medov na svete. (SITA a TASR, 2022). Takéto a obdobné návrhy noviel by v budúcnosti mohli výrazne ovplyvniť činnosť podniku ako aj jeho konkurencieschopnosť, nakoľko by to mohlo zvýšiť dovoz nekvalitného, resp. sfaľšovaného medu na územie Slovenska.

Dôležité je spomenúť, že legislatívne faktory sú taktiež tvorené aj vo forme vlastných pravidiel, resp. predpisov, ktoré si stanovuje každý podnik sám. V tomto smere nám podnik poskytol informácie, že v priebehu tohto roka plánujú zaradiť vlastné interné pravidlá.

Ekonomické faktory

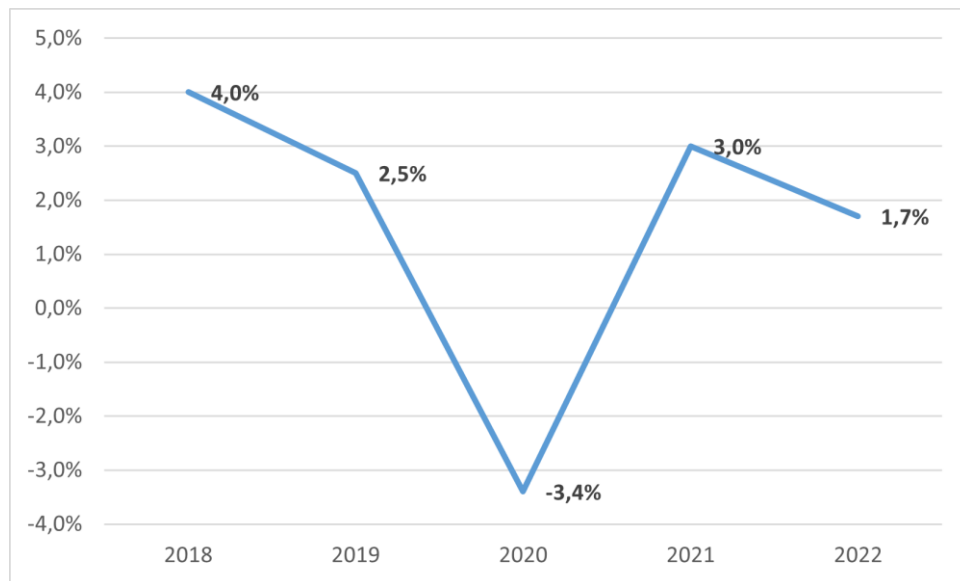
Hospodárska stabilita krajiny, resp. ekonomická situácia v krajine, môžu ovplyvniť do značnej miery kúpnu silu a dopyt po produktoch vybraného podniku. Záujem o zdravé potraviny a prírodné produkty môže posilniť dopyt po produktoch značky Zlatý nektár. Ak ekonomika rastie, zákazníci disponujú väčšou kúpnu silou a ochotou zaplatiť viac za prírodné produkty, čo môže byť pre Zlatý nektár pozitívne. Naopak, v prípade poklesu ekonomiky môže dôjsť k zníženiu dopytu po ich produktoch.

Ako sme spomínali, z dôvodu zvyšovania nákladov v podobe energií, odvodov a podobne, podnik musel pristúpiť k cenovej úprave produktov. V rámci ekonomických faktorov sa preto primárne zameriame na hrubý domáci produkt a mieru inflácie.

Vo 4. štvrtroku 2022, hrubý domáci produkt Slovenskej republiky vzrástol medziročne o 1,1 %. „*V súhrne za celý rok 2022 dosiahol HDP nominálny objem 107,7 mld. eur. V stálych cenách (sezónne neupravený) vzrástol o 1,7 %. Výkon ekonomiky bol súčasne o 1,2 % vyšší ako tesne pred pandémiou (porovnanie s rokom 2019).*“ Najväčší vplyv v pozitívnom smere mal rast odvetví, ktoré zastrešujú obchod, dopravu so skladovaním a ubytovacie a stravovacie služby o 7,5 %. Výkonnosť ekonomiky Slovenska celkovo

podporil rast domáceho dopytu (3,6 %), ktorý bol ovplyvnený zvýšením konečnej spotreby domácností (5,2 %). (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2023c)

Graf 4 zobrazuje vývoj hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky v stálych cenách za posledných 5 rokov (2018 – 2022). Ide o medziročnú zmenu vyjadrenú v percentách. Ako môžeme vidieť výrazná zmena nastala v roku 2020. Za dôsledok poklesu môžeme považovať práve vplyv pandémie koronavírus, ktorá spôsobila celkové prepady pri viacerých makroekonomických ukazovateľoch.

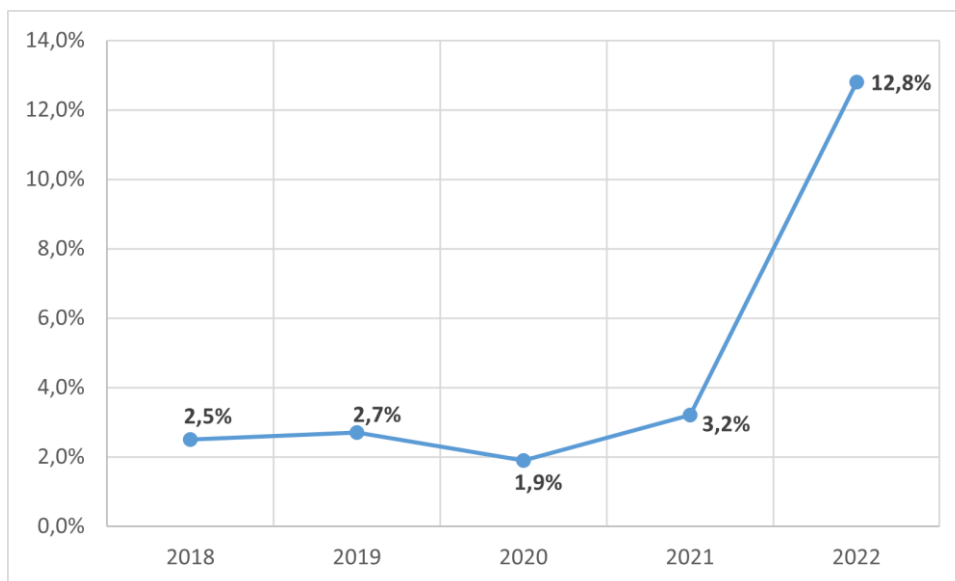


Graf 4 Hrubý domáci produkt Slovenskej republiky v stálych cenách

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2023

Ako uvádza Štatistický úrad Slovenskej republiky (2023a) priemerná inflácia na Slovensku dosiahla za celý rok 2022 úroveň 12,8 %, ide o najvyššiu hodnotu od roku 1993. Zvýšené ceny energií výrazne ovplyvnili vysoký rast cien, ako aj rekordný nárast cien pokiaľ ide o potraviny a pohonné hmoty. „Zdraženie vybraných potravín každodennej spotreby - chleba, či mliečnych výrobkov s vajcami, ako aj zeleniny prekročilo hranicu 20 % a váhovo menej dôležité oleje a tuky hranicu 40 %.“

Vývoj priemernej ročnej inflácie v Slovenskej republike je znázornený na grafe 5. Ide o znázornenie vývoja spotrebiteľských cien vyjadrených v % za posledných 5 rokov (2018 – 2022). V priebehu rokov 2018 – 2021 je možné sledovať, že inflácia neprekročila hranicu 3,2 %.



Graf 5 Priemerná ročná inflácia v Slovenskej republike

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2023

Ceny potravín rastú už tretí rok. Pokiaľ porovnáme obdobie za február 2023 s januárom 2023, rastúce ceny potravín mali najväčší vplyv na infláciu, pričom vzrástli o 1,7 %. Medziročné zvýšenie pri cenách potravín (február 2022 – február 2023) predstavuje zvýšenie o 28,6 %, kedy sa toto zvýšenie prejavilo v 7 z 9 skupín potravín. Rast cien bývania a energií mali druhý najväčší vplyv na vývoj inflácie o 0,5 %, „pri zvýšení cien tepelnej energie o 0,7 %, dodávky vody o 1,3 %, odvádzania odpadových vôd (stočné) o 1,1 %, zberu smetí o 1,3 %, údržby a opráv obydlia o 2,3 % a pevných palív o 0,6 %.“ (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2023b)

Na to, aby bolo možné zistiť koľko prostriedkov vynakladá domácnosť na vybrané výdavkové skupiny výrobkov a služieb, slúži spotrebný kôš. Práve ten tvorí nevyhnutnú súčasť pri zisťovaní výšky inflácie a rastu cien, nakoľko určuje váhy výdavkových položiek potrebných pre jej výpočet. V roku 2022 spotrebný kôš tvorili 738 reprezentantov (produkty a služby). (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2023d)

V rámci spotrebného koša je možné nájsť med pod kategóriou 01.1.8 Cukor, džem, med, čokoláda a cukrovinky. Za rok 2022 evidujeme túto kategóriu s hodnotou 1,48 % (z dôvodu prehľadnosti ide o prepočítanú hodnotu z promile na percentá). (DATAcube, 2023) Táto hodnota nám poskytuje pohľad na váhu danej oblasti a jej dôležitosť. Z tohto pohľadu môžeme povedať, že v rámci spotrebného koša spotrebitelia pripisujú oblasti

01.1.8 Cukor, džem, med, čokoláda a cukrovinky nízku pozornosť oproti ostatným skúmaným reprezentantom.

Sociálne faktory

Zvýšený záujem o zdravie, zdravú výživu, zdravý životný štýl, ako aj o tradičné postupy výroby predstavujú pre podnik príležitosť a môžu viesť k väčšiemu dopytu po produktoch Zlatý nektár. Taktiež sem môžeme zaradiť preferenciu zákazníkov podporovať miestne podniky kúpou ich produktov.

Ďalšie dôležité podnety, ktoré si je potrebné všímať v rámci sociálnych faktorov sú rozdelenia obyvateľstva na základe veku, pohlavia, príjmov a podobne. Obyvatelia a teda zákazníci, ktorí sú zamestnaní a ich príjmy sú dostatočne vysoké sú ochotnejší si za dané produkty zaplatiť, v porovnaní s obyvateľmi, ktorých mesačné príjmy sú na nižšej úrovni. Tí budú dané produkty vyhľadávať iba v nutnom prípade, resp. ak to bude spĺňať ich pomery a cena za produkt by bola nižšia.

Medzi zákazníkov spoločnosti, na základe dostupných podkladov od vybraného podniku zaraďujeme a rozdeľujeme zákazníkov podľa vybraných kritérií na nasledujúce segmenty (tab. 1):

Tab. 1 Rozdelenie zákazníkov podľa vybraných kritérií

Názov segmentu	Charakteristika segmentu	Determinujúce činitele segmentu
Svadobná sezónna (máj – september)	Zaraďujeme sem nevesty vo veku od 25 do 34 rokov, ako aj hostí. Pre nevestu je dôležitý pomer cena-kvalita. Viackrát porozmýšľa pred tým, ako niečo kúpi. V prípade hostí ide prevažne o ženy vo veku od 25 do 44 rokov. Po prvej návšteve internetového obchodu, najprv odíde, porozmýšľa až potom sa vráti a zrealizuje nákup. Cieľavedomá, vie čo kupuje.	Nevesta sama organizuje svoju svadbu, zaujíma sa o záhradkárčenie, o módu, rada varí, ma záujem o wellness, rada nakupuje dekorácie, kozmetiku, malé darčeky pre hostí, sleduje pobyty pre mladomanželov, je cieľavedomá. Zaujíma sa o produkty, ako sú svadobné minimedíky a medy. Host' - žena má rada módu, zdravie a fitness, európske dovolenky. Nakupuje parfumy, dámske oblečenie, dekorácie a darčeky pre mladomanželov. Produkty o ktoré má záujem: darčkové krabičky a medy.
Mamičky	Žena vo veku od 25 do 44 rokov. Nakupuje darčeky pre učiteľov na koniec školského roka.	Aspoň jedno dieťa, ktoré navštevuje školu, rodinný typ, miluje módu, záhradu, sleduje TV.

Názov segmentu	Charakteristika segmentu	Determinujúce činitele segmentu
Mamičky a babičky	Zaraďujeme sem ženy vo veku od 35 do 44, ktoré nakupujú darčeky pre svojich najbližších.	Rodinný typ, sleduje TV, číta knihy, má rada sladké recepty. Nakupuje dekorácie, darčeky. Je cieľavedomá.
Muži	Muži vo veku od 35 do 44 rokov, ktorých môžeme definovať ako podnikateľov.	Sleduje správy, má rád DIY a miluje šport, nakupuje darčeky na rýchlo z mobilu. Už pri prvej návšteve zrealizuje nákup.
Vianočná sezóna	Ide o ženu vo veku od 25 do 34 rokov, ktorá nakupuje vianočné darčeky, dekorácie, bytové doplnky a produkty pre deti.	Miluje knihy, rada varí, dezerty a hľadá recepty, sleduje TV, dbá na životné prostredie, porozmýšľa pred nákupom, porovná jednotlivé ponuky a až následne sa vráti a zrealizuje nákup.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných podkladov podniku

Technologické faktory

Technologické inovácie a pokroky v oblasti výroby a balenia produktov podniku zaradujeme medzi faktory, ktoré môžu zlepšiť efektivitu a produktivitu výroby a distribúcie. Vplyv nových technológií, resp. technologických inovácií v rámci svojej činnosti skúmaný podnik eviduje, pričom od minulého roka neplnia fľaše, využívané na balenie medu, ručne, ale automatickým strojom, čo podniku výrazne šetrí čas. Podnik tak časť svojej výroby automatizoval, čím zvýšil svoju efektivitu. Zlatý nektár musí byť schopný udržiavať si konkurenčnú výhodu využívaním nových technológií a automatizáciou procesov. Zmeny v technológiách a inovácie môžu mať pozitívny vplyv na výrobu a zvyšovanie efektivity, ako aj môžu poskytnúť konkurenčnú výhodu pre vybraný podnik, ak budú schopní prispôsobiť sa týmto zmenám.

Ekologické faktory

Podnikanie v oblasti včelárstva a výroby medu závisí od prírody a biodiverzity. Zlepšenie environmentálnej situácie môže mať pozitívny vplyv na produkciu a kvalitu medu. Zmeny v podnebí môžu mať vplyv na produkciu včelstiev a výrobu medu. V dôsledku toho by podnik mohol čeliť zvýšeným nákladom na výrobu a zníženiu produkcie.

Ako uvádza portál RTVS – TARS (2023) slovenské včelárstvo sa v dôsledku klimatických zmien dostáva do ohrozenia, pričom tieto zmeny majú negatívny vplyv aj na

iné opel'ovače. Medzi zmeny vplývajúce na toto odvetvie patria pesticídy, rôzne bakteriálne a vírusové patogény, ale aj extrémne výkyvy počasia v podobe sucha, požiarov, následných búrok a záplav. Pre včely a opel'ovače ide o stresové faktory, ktoré majú negatívny vplyv na zdravie včiel. Tieto zmeny majú taktiež vplyv na celkovú produkciu medu, pričom uvádzajú, že produkciu je ťažké predvídať, nakoľko sa každý rok mení, avšak skôr ide o klesajúcu tendenciu. Zachovať úroveň produkcie dokážu pomôcť aj bežní ľudia výsadbou rastlín. To si uvedomuje aj vybraný podnik, ktorý v priebehu marca 2023 šírili osvetu a ku objednávkam nad 29 € poskytoval balíček semienok lúčnych kvetov zdarma.

Podnik kladie veľký dôraz na životné prostredie a snaží sa minimalizovať vplyv výroby na životné prostredie. Kartónové krabice, ktoré využívajú sú z recyklovaného materiálu, taktiež aj darčekové krabičky, výplňové materiály, ktoré sú využívané pri balení objednávok sú papierové. Iba v ojedinelých prípadoch využívajú bublinkovú fóliu, avšak aj to minimálne. Okrem toho v ich balíčkoch zákazníci nenájdu vytlačené faktúry, nakoľko ich zasielajú elektronicky. Podnik vôbec nevyužíva igelitové vrecká ani celofány, a taktiež samotný odpad, ktorý vzniká počas výroby separujú.

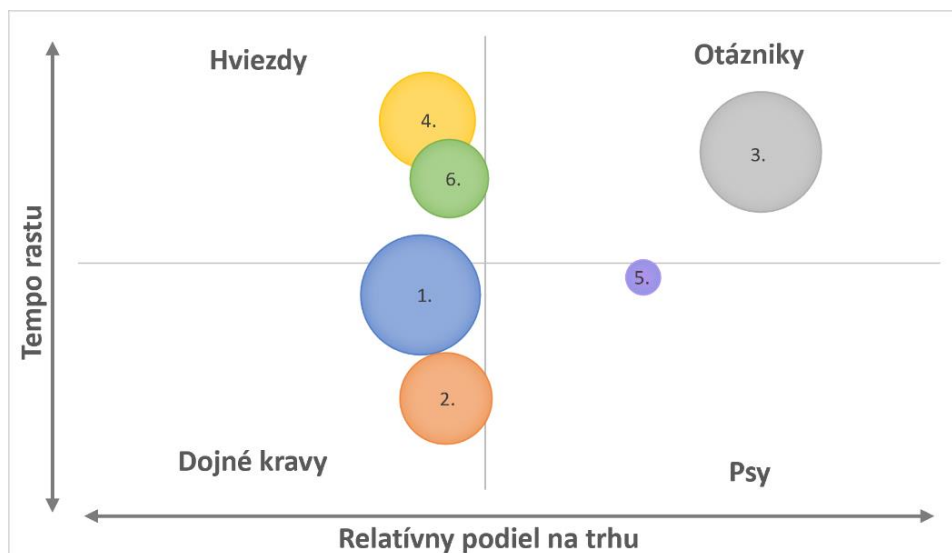
Zlatý nektár vlastní certifikát od NATUR-PACK, a. s. (obalové hospodárstvo). „Spoločnosť NATUR-PACK, a. s., je organizácia zodpovednosti výrobcov (OZV) pre obaly s autorizáciou udelenou podľa § 89 ods. 1 písm. b), ktorá zabezpečuje pre výrobcov obalov a neobalových výrobkov, elektrozariadení, batérií a akumulátorov plnenie povinností vyplývajúcich zo zákona o odpadoch č. 79/2015 Z. z.“ (NATUR-PACK, 2023)

Podnik ako výrobca obalov zabezpečuje prostredníctvom organizácie zodpovednosti výrobcov NATUR-PACK, a. s. a jej systému združeného nakladania s odpadmi z obalov plnenie vyhradených povinností vo vzťahu k odpadom z obalov uvedených na trhu v Slovenskej republike v súlade s platnou legislatívou.

4.2.3 BCG matica

BCG maticu možno užitočne použiť na posúdenie potenciálneho tempa rastu produktu v rámci odvetvia, v porovnaní s jeho relatívnym podielom na trhu. Podnikom slúži k vypracovaniu dlhodobých strategických marketingových plánov, ktorých cieľom je maximalizovať zisk. BCG matica je rozdelená do štyroch kvadrantov, ktoré sú označené ako hviezdy, dojnú kravu, otázniky a psy.

Na zostavenie BCG matice využívame interné informácie, ktoré nám boli poskytnuté zo strany skúmaného podniku. Pre potreby spracovania tejto analýzy sme portfólio spoločnosti rozdelili do 6 kategórií v nasledovnom znení (obr. 13) : 1. medy, 2. svadobné minimedíky, 3. sviečky z včelieho vosku, 4. darčekové krabičky, 5. prírodné mydlá, 6. doplnky.



Obr. 13 BCG matica pre vybrané kategórie produktov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hviezdy: Darčekové krabičky, Doplnky

Do kvadrantu hviezd zaraďujeme darčekové krabičky a doplnky. Práve darčekové krabičky sú jedným z najviac obľúbených produktov zákazníkov podniku. Krabičky sú prispôbované rôznym udalostiam, ako napr. deň matiek a zákazníci si vnútro vybranej krabičky vedia prispôbiť podľa ich želania. Vedia si vybrať napr. druh medu, čaj, farbu sviečky a podobne. Nakoľko ide o darčekové krabičky, podnik ponúka možnosť kartičky s vybraným textom, ako aj za príplatok 1 € ponúkajú personalizovanú kartičku s textom. Tieto produkty sú pre podnik ziskové a do tohto produktového radu sa podniku oplatí naďalej investovať, aby si udržali svoj podiel na trhu a v budúcnosti naďalej rástol.

Otázniky: Sviečky z včelieho vosku

Sviečky z včelieho vosku zaraďujeme k otáznikom. Sú vyrábané práve z včelieho vosku, vďaka čomu sú vhodné aj pre alergikov. Sviečky sú predávané taktiež v rámci darčekových krabičiek, čo môže mať práve vplyv na znížený dopyt po nich. Avšak z nášho pohľadu sa v blízkej budúcnosti môžu stať práve hviezdami, kvôli zvyšujúcej sa obľube.

Dojné kravy: Medy, Svadobné minimedíky

Zlatý nektár sa primárne zameriava na výrobu a predaj medov, ku ktorým radíme aj svadobné minimedíky. V ponuke majú klasické medy ako aj ich ochutené varianty, ktoré tvoria stálicu produktového portfólia podniku. Tržby získané z tohto kvadrantu by mali byť investované do hviezd, aby sa podporil ich ďalší rast. Dojné kravy si musia udržiavať silnú pozíciu na trhu, ako aj udržiavať si svoj podiel na trhu.

Psy: Prírodné mydlá

Nízke tempo rastu ako aj nízky relatívny podiel na trhu tvoria prírodné mydlá. Pre podnik generujú nižšie zisky, čo vo všeobecnosti znamená, že sa do daného produktu podniku neoplatí investovať. Z toho pohľadu je dôležité povedať, že podnik by sa mal zamerať na ich inováciu a pokúsiť sa z nich opäť urobiť otázniky. Pokiaľ sa to podniku neporadí, dôležité je daný produkt v portfólia podniku vyradiť. Takýto produkt sa z tohto dôvodu neoplatí v podniku udržiavať.

4.3 Analýza rentability vo vybranom podniku

Rentabilitu môžeme definovať ako schopnosť podniku dosahovať zisky a zhodnocovať kapitál, ktorý je vložený do výroby. Na výpočet daných ukazovateľov sme využili interné podklady v podobe účtovnej závierky, ktoré nám boli poskytnuté zo strany vybraného podniku a vzorce, ktoré sme uviedli v rámci metód skúmania. Tab. 2 zhrňuje výsledky skúmaných ukazovateľov za rok 2022.

Tab. 2 Zhrnutie výsledkov vybraných ukazovateľov za rok 2022

Ukazovateľ	ROA	ROI	ROE	ROS
Hodnota	0,963 %	0,443 %	0,178 %	0,798 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných podkladov podniku

Ako môžeme vidieť rentabilita celkových aktív (ROA) podniku predstavuje hodnotu 0,963 %. ROA pre podnik vyjadruje mieru zhodnotenia aktív, ktoré sú financované vlastnými alebo cudzími zdrojmi. Čo znamená, že z každého jedného eura celkového majetku podniku prinieslo približne 0,96 centov čistého zisku. Rentabilita celkových zdrojov, inak nazývaná aj ako rentabilita vloženého kapitálu ROI nižšia ako nula predstavuje pre podnik stratu. V prípade skúmaného podniku dosahoval tento ukazovateľ hodnotu 0,443 %. Táto hodnota nám ukazuje, že každé jedno euro celkových zdrojov prinieslo

podniku 0,44 centov čistého zisku. Rentabilita vlastného imania (ROE) vie podniku poskytnúť prehľad o tom, ako podnik využíva financovanie vlastného imania na rast svojho podnikania. Z jedného eura vloženého do podnikania (celkového vlastného imania) v roku 2022 generoval podnik 0,18 centov čistého zisku. ROS, resp. rentabilita tržieb vyjadruje celkovú trhovú úspešnosť podniku. V roku 2022 rentabilita celkových tržieb predstavovala 0,798 %, čo znamená, že podnik na jedno euro celkových tržieb dosiahol zisk 0,70 centov. Na základe vypočítaných hodnôt môžeme zhodnotiť, že aj napriek tomu, že skúmaný podnik na trhu pôsobí krátko, konkrétne od roku 2016, vypočítané ukazovatele vyzerajú priaznivo a samotný podnik si udržiava dobrú pozíciu na trhu.

5 Diskusia

V nasledujúcej časti práce sa venujeme celkovému zhrnutiu vybraných analýz, ktoré sme aplikovali na vybraný podnik, ktoré sú zhrnuté v nasledujúcej tab. 3.

Tab. 3 Celkové zhrnutie vybraných analýz

	Porterov model	PESTLE analýza	BCG matica
Má podnik dobré postavenie na trhu?	Áno	Áno	Áno
Má podnik veľa konkurentov na trhu?	Áno		Áno
Sleduje podnik svojich konkurentov?	Nie	Nie	Nie
Existuje hrozba substitútov?	Áno		Áno
Využíva podnik dostatočne nové technológie?		Áno	
Využíva podnik nové možnosti ako zaujať zákazníkov?	Áno	Áno	
Pozná podnik dostatočne svojich zákazníkov?	Áno	Áno	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe položených jednotlivých otázok sme analyzovali či je podľa týchto analýz podnik konkurencieschopný. Z nasledovných odpovedí nám vychádza, že v súčasnosti podnik disponuje dobrou pozíciou na trhu a zároveň je konkurencieschopný.

Napriek väčšiemu množstvu konkurentov na trhu v podobe väčších, resp. menších včelárov vie podnik využívať rôzne nové možnosti ako zaujať, resp. prilákať zákazníkov. Či už je to formou darčiekov k objednávkam, alebo v súčasnosti zníženou cenou za dodanie produktov. Aj napriek tomu, že podnik na trhu nepôsobí dlho, Zlatý nektár má svojich stálych zákazníkov, ktorí u nich pravidelne realizujú nákupy.

V dobe kedy je dôležité využívať v podnikaní nové technológie, nezaostáva ani skúmaný podnik. V priebehu minulého roka podnik zaviedol automatizované plnenie fliaš

medom, čo podniku zrýchliło ich plnenie. Práve využívanie takýchto technológií pre podnik znamená konkurenčnú výhodu na trhu.

5.1 Návrhy a odporúčania pre Zlatý nektár

Pokiaľ sme sa v našom okruhu známych opýtali, či poznajú značku Zlatý nektár a ich produkty, prevažná väčšina ich nepoznala. Tento poznatok nasvedčuje tomu, že podnik sa v marketingovom svete propaguje málo. Na základe toho, by sme podniku odporučili lepšiu propagáciu samotného podniku, ako aj ich produktov, nakoľko sú zdravé, kvalitné a slovenského pôvodu. V súčasnosti mnoho Slovákov vyhľadáva práve takéto produkty.

Ako sme na začiatku výsledkov práce spomínali, Slovensko ponúka možnosť overenia kvality a pravosti medu. Daný certifikát je vydávaný spolu s nálepkou, ktorú môže podnik nalepiť na vybraný produkt a dokázať aj takouto formou kvalitu svojich produktov. V súčasnosti podnik nedisponuje daným certifikátom, čo z nášho pohľadu môže podniku zvýšiť jeho konkurencieschopnosť. Informácie ako je možné získať tento certifikát sú uvedené na internetovej stránke Medového laboratória. Ako uvádza Medové laboratórium (2023), tento certifikát je spoplatnený, pričom cena certifikátu spolu s výslednou známkou kvality sa pohybuje v hodnote 15 € do 100 ks. V prípade záujmu nad 100 ks, každá takáto nálepka o známke kvality stojí 0,05 centov za jeden kus.

Na základe vybraných nástrojov, ktoré sme v praktickej časti diplomovej práce aplikovali na vybraný podnik sme zhrnuli a navrhli nasledovné odporúčania, ktoré si nižšie zhrnieme.

Podnik konkurentov v súčasnosti nesleduje, avšak ak by ich mal rozdeliť, rozlišuje ich na väčších a miestnych včelárov. Väčší včelári pre podnik nepredstavujú konkurentov z dôvodu, že Zlatý nektár ponúka svoje produkty ako niečo, čo má zákazníkovi zaručiť svoju kvalitu. Miestni včelári pre podnik predstavujú príležitosť vo forme spolupráce. Nakoľko podnik v súčasnosti nesleduje svojich konkurentov, podniku preto odporúčame tomuto ukazovateľovi venovať väčšiu pozornosť. Je dôležité poznať svojich konkurentov a ich ponúkané produkty. Zákazníkom môžu konkurenti poskytnúť lepšiu ponuku, čo by pre podnik mohlo znamenať znížený dopyt po ich produktoch.

Zlatý nektár nedisponuje prehľadom o nových vstupujúcich podnikoch na trh. Tak ako je dôležité mať prehľad o súčasných konkurentoch v odvetví, dôležité je taktiež sledovať nových potenciálnych konkurentov. Podniku odporúčame snažiť sa neustále zlepšovať,

udržiavať si kvalitu, zákazníkov a udržiavať si tak konkurenčnú výhodu, aby si potenciálnych zákazníkov vedeli získať na svoju stranu.

Záujem o kvalitné produkty postupne vzrastá. Pomer cena a kvalita predstavuje v tomto smere pre zákazníkov dôležitý faktor. Zlatý nektár kladie dôraz na komunikáciu so svojimi zákazníkmi a snažia sa predvídať ich požiadavky. Na základe toho odporúčame pokračovať v súčasnej komunikácii so zákazníkmi, písať nové články v rámci blogu, a taktiež naďalej komunikovať prostredníctvom sociálnych sietí. V súčasnosti podnik ponúka počas rôznych mesiacov výhodné ponuky, na základe čoho odporúčame v tom pokračovať, nakoľko to môže prilákať nových potenciálnych zákazníkov.

Najčastejšie falšovanými produktmi vo forme kvality je med. Práve nekvalitný med, ktorý je ponúkaný za nižšiu cenu predstavuje pre podniky určitý druh substitútu. Zákazníci, ktorí nepoznajú kvalitné značky medov, ako je práve Zlatý nektár, kvalitu samotných medov, ako aj ceny produktov, môžu preferovať práve takéto medy, nakoľko ide o lacnejšiu alternatívu k medom priamo od včelára. Dôležité je informovať zákazníkov o kvalite produktov, ako vedia rozoznať kvalitný med od falšovaného medu. Zvyšovať o danom probléme povedomie. Podniku navrhujeme sledovať ponuku konkurentov a na základe toho uvažovať o prípadnom doplnení súčasných ponúkaných produktov, napr. o nové príchute.

Zvýšený záujem o zdravý životný štýl, zdravé stravovanie a podporovanie lokálnych výrobcov predstavuje pre podnik príležitosť prilákať nových zákazníkov, čo môže viesť k zvýšenému dopytu po produktoch. V rámci toho odporúčame podniku dodržiavať kvalitu produktov a zaujať tak ďalších potenciálnych spotrebiteľov.

Vplyv nových technológií ovplyvňuje chod podniku. V roku 2022 Zlatý nektár zaobstaral automatický stroj, ktorý využíva na plnenie fliaš medom, na základe čoho podnik výrazne skrátil proces plnenia fliaš. Moderné technológie a inovácie sú dôležité pre podnikanie, nakoľko predstavujú pre podnik konkurenčnú výhodu. Z toho pohľadu môžeme navrhnúť, aby sa podnik snažil tieto technológie vylepšovať, ako aj zavádzať ďalšie, ktoré by dokázali vylepšiť výrobný proces.

Zlatý nektár venuje vysokú pozornosť životnému prostrediu, pričom sa snažia v čo najväčšej miere minimalizovať dopad svojho podnikania na životné prostredie. Materiály využívané na balenie sú z recyklovaných materiálov, využívajú elektronické faktúry, odpad vznikajúci pri výrobe recyklujú a podobne. Zlatému nektáru preto odporúčame naďalej pokračovať v tom, ako sa snažia minimalizovať dopad svojho podnikania na životné

prostredie. Taktiež odporúčame v prípade nových dodávateľov, aby sa podnik snažil aj naďalej využívať materiály, ktoré sú recyklované, ako aj spolupracovať s dodávateľmi, ktorí svojimi aktivitami taktiež pozitívne prispievajú k životnému prostrediu.

Záver

Hlavným prínosom diplomovej práce bolo analyzovať konkurencieschopnosť, pričom na účely vykonania vybraných analýz sme si zvolili značku Zlatý nektár. Konkurencieschopnosť podniku závisí od rôznych faktorov, ako je medzera na trhu, finančné zdroje, sortiment produktov, služieb, ich kvalita a podobne.

Aj keď menšie podniky, ako je nami skúmaný podnik môžu čeliť výzvam z hľadiska obmedzených zdrojov, podielu na trhu, napriek tomu môžu stále konkurovať väčším podnikom využívaním svojich silných stránok. Práve takéto podniky sa vedia zamerať na personalizovanie a vývoj jedinečných produktov, na základe čoho si vedia budovať pevné vzťahy so svojimi zákazníkmi, čím získavajú konkurenčnú výhodu.

V súčasnosti je možné evidovať zvyšujúci sa záujem ľudí o kvalitné a hlavne lokálne produkty. Práve Zlatý nektár disponuje silným imidžom značky, ktorý je spojený s ponukou kvalitných, 100 % prírodných včelích produktov, ktoré neobsahujú zložky neznámeho pôvodu. Každý jeden z produktov vyrábajú s ohľadom na prírodu a životné prostredie, bez produkcie zbytočného odpadu.

Tento záväzok ku kvalite a udržateľnosti pomohol spoločnosti vytvoriť si lojálnu zákaznícku základňu a odlíšiť sa tak od konkurencie. Napriek tomu, že je Zlatý nektár menšou a krátko pôsobiacou značkou na trhu, dokázala si vybudovať významný podiel na trhu a má dobrú pozíciu na ďalší rast v budúcnosti.

Z pohľadu skúmaných analýz ako aj rozhovoru s majiteľkou vybraného podniku, sme usúdili, že aj napriek vysoko kvalitným produktom, zvyšujúcemu sa dopytu a lojálnym zákazníkom je dôležité, aby sa podnik zamerail na sledovanie konkurencie, nakoľko v súčasnosti Zlatý nektár nesleduje a nevedie si prehľad o svojej konkurencii. Je dôležité, aby mal prehľad o sortimente, ktorý ponúka a na základe toho vedel prispôbovať svoje produktové portfólio.

V konečnom dôsledku konkurencieschopnosť podniku závisí od jeho schopnosti inovovať, vedieť sa odlíšiť od konkurencie ako aj prispôbovať sa meniacim podmienkam na trhu. Taktiež to môže zahŕňať investície do nových produktov alebo hľadanie nových spôsobov, ako lepšie osloviť a zaujať zákazníkov. Zameraním sa práve na tieto faktory vedia podniky, ako Zlatý nektár konkurovať na príslušnom trhu a dosahovať tak dlhodobu udržateľný rast.

Bibliografické zdroje

ADAMS, Zach. *How to Find the Strengths and Weaknesses of Your Competition*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-19]. Dostupné na: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/competitor-strengths-and-weaknesses/>

AWWARE. *BCG growth-share matrix with examples*. [online]. 2022. [cit. 2023-02-10]. Dostupné na: <https://aware.co/blog/bcg-matrix/>

BAČIŠIN, Vladimír. *Abeceda ekonomiky - dokonalá a nedokonalá konkurencia*. [online]. 2020. [cit. 2022-11-09]. Dostupné na: <https://skolske.sk/clanok/53144/abeceda-ekonomiky--dokonala-a-nedokonala-konkurencia>

BEHÚNOVÁ, Annamária – HRICOVÁ, Romana – HUSÁR, Jozef. *Ekonomika pre manažérov*. 1. vyd. Prešov : elfa, s.r.o., 2020. 170 s. ISBN 978-80-8086-282-4.

BONDAREVA, Irina – MAJERNÍK, Milan. *Všeobecná ekonomická teória: základy teórie a praxe*. 1. vyd. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2018. 120 s. ISBN 978-80-227-4782-0.

BUGRI, Štefan – PRIBIŠOVÁ, Emília. *Základy ekonómie a ekonomiky pre sociálnych pracovníkov*. 2. vyd. Bratislava : Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2011. 120 s. ISBN 978-80-8132-008-8.

CFI TEAM. *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*. [online]. 2022. [cit. 2023-02-10]. Dostupné na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/boston-consulting-group-bcg-matrix/>

CINI, Michelle – MCGOWAN, Lee. *Competition policy in the European union*. Anglicko : Palgrave Macmillan, 2009. 249 s. ISBN – 978-0-230-00675-1.

COYNE, Kevin – HORN, John. *Predicting Your Competitor's Reaction*. [online]. 2009. [cit. 2022-11-17]. Dostupné na: <https://hbr.org/2009/04/predicting-your-competitors-reaction>

DATAcube. *Spotrebný kôš 2022*. [online]. 2023. [cit. 2023-04-28]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/sp0031rs/v_sp0031rs_00_00_00_sk

DIRECTORATE-GENERAL FOR AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT. *Beekeeping sector: results of the pilot study on honey bee selection*. [online]. 2022. [cit.

2023-03-05]. Dostupné na: https://agriculture.ec.europa.eu/news/beekeeping-sector-results-pilot-study-honey-bee-selection-2022-03-15_en

DRESCHER, Frank. *Analýza PEST(EL)*. [online]. 2023. [cit. 2023-01-28]. Dostupné na: <https://frank-drescher.de/cs/pestel-analyse/>

DÚBRAVEC, Tony. *Prieskum trhu #2: ako urobiť analýzu konkurencie?* [online]. 2021. [cit. 2022-11-10]. Dostupné na: <https://printtalk.sk/biznis-tipy/prieskum-trhu-2-ako-urobit-analyzu-konkurencie/>

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

DŽUPINA, Milan. *Vybrané kapitoly zo strategického marketingu II. (Informácie v marketingu, spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie, analýza externého marketingového prostredia, analýza interného prostredia podniku, SWOT)*. [online]. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2017. 70 s. ISBN 978-80-558-1239-7. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/338040990_Vybrane_kapitoly_zo_strategickeho_marketingu_II_Informacie_v_marketingu_spotrebitel_a_spotrebitelске_spravanie_analyza_a_externeho_marketingoveho_prostredia_analyza_interného_prostredia_podniku_SWOT

EUROPEAN COMMISSION. *Glossary of terms used in EU competition policy — Antitrust and control of concentrations*. Luxembursko : Office for Official Publications of the European Communities, 2002, 53 s. ISBN 92-894-3951-3.

EUROPEAN COMMISSION. *Honey Market Presentation*. [online]. 2022. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2022-10/market-presentation-honey_autumn2022_en.pdf

FITŠTÝL. *Zlatý nektár: Objavte aj vy chuť letného slnka vo svojej lyžičke medu*. [online]. 2021. [cit. 2023-03-02]. Dostupné na: <https://fitastyl.sk/clanky/infosky/zlaty-nektar-objavte-aj-vy-chut-letneho-slnka-vo-svojej-lyzicke-medu>

GART GROUP. *Čo sa môžete naučiť od svojich súperov? 1. časť*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-07]. Dostupné na: <https://www.gart.sk/blog/co-sa-mozete-naucit-od-svojich-superov-1-cast>

HABIBIE, Nabil. *Porter's Five Forces Model*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://sis.binus.ac.id/2022/02/25/porters-five-forces-model/>

HAYES, Adam. *Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It*. [online]. 2022b. [cit. 2023-02-09]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp#:~:text=Return%20on%20sales%20is%20a,is%20converted%20into%20operating%20profits>.

HAYES, Adam. *Understanding the BCG Growth Share Matrix and How to Use It*. [online]. 2022a. [cit. 2023-02-10]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/b/bcg.asp>

HEASLIP, Emily. *4 Steps to Assessing Your Competitors' Strengths and Weaknesses*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/assessing-competitors-strengths-and-weaknesses>

HILBERTOVÁ, Martina. *Med je liek, no iba keď je kvalitný*. [online]. 2022. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <https://www.retailmagazin.sk/produkt/potravinarsky-sortiment/5996-med-je-liek-no-iba-ked-je-kvalitny>

HONTYOVÁ, Kajetana – LISÝ, Ján – MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Základy ekonómie a ekonomiky*. 7. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2010. 196 s. ISBN 978-80-225-2943-3.

HUBENĀKOVÁ, Rozália. *Začalo sa to túžbou po domove a láskou ku včelám. Dnes sa včelárstvu venuje celá rodina*. [online]. 2020. [cit. 2023-03-02]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/zalubu-vo-vcelarstve-objavila-cela-rodina-v-znacke-zlaty-nektar-vkladaju-do-prace-mnozstvo-lasky/>

INDEED EDITORIAL TEAM. *What Is a Competitive Strategy? (With 4 Common Types)*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-15]. Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-strategy>

KALISKÁ, Ivana. *Včelám sa u nás darí, aj keď chránené nebudú*. [online]. 2022. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <https://polnoinfo.sk/vcelam-sa-u-nas-dari-aj-ked-chranene-nebudu/>

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LAD, Advait. *What is Porter's Five Forces analysis?* [online]. 2022. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://blog.logrocket.com/product-management/what-is-porters-five-forces-analysis/>

LIESKOVSKÁ, Vanda - PETROVČIKOVÁ, Katarína - HESKOVÁ, Marie. *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. 204 s. ISBN 978-80-225-4452-8.

LISÝ, Ján a kol. *Ekonomía*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, a. s., 2016. 624 s. ISBN 978-80-7552-275-7.

LLOYD, Alicia. *The Importance of a Competitor Analysis and How to Conduct One*. [online]. 2021. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://kayo.digital/news/the-importance-of-a-competitor-analysis>

MASTERCLASS. *What Is Competitive Strategy? 4 Types of Competitive Strategy*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-27]. Dostupné na: <https://www.masterclass.com/articles/competitive-strategy>

MBA SKOOL TEAM. *Competitive Strategy - Meaning, Importance, Types & Example*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-17]. Dostupné na: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html>

MEDOVÉ LABORATÓRIUM. *Laboratórne testovaný med*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <https://www.medovelaboratorium.sk/sluzby/>

MIHALČOVÁ, Bohuslava a kol. *Manažment: teória a prax*. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2019. 343 s. ISBN 978-80-248-4276-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MLÁKAY, Jozef. *Produkt a konkurencia*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 142 s. ISBN 978-80-225-2819-1.

Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 10/2023 Z. z.

Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 360/2011 Z. z.

NÁRODNÁ RADA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2021 – 2024*. [online]. 2021. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na: <https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=494677>

NATUR-PACK. *O spoločnosti OZV NATUR-PACK*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-26]. Dostupné na: <https://www.naturpack.sk/o-nas/o-spolocnosti/>

ONSTRATEGY. *PESTLE Analysis Examples*. [online]. 2022. [cit. 2023-01-29]. Dostupné na: <https://onstrategyhq.com/resources/pestle-analysis-examples/>

ORESKÝ, Milan – REHÁK, Róbert. *Finančná a ekonomická analýza obchodného podniku*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer SR s.r.o., 2019. 198 s. ISBN 978-80-571-0174-1.

PAGÁČOVÁ, Adriána. *Nový akreditovaný test slovenských vedcov vie odhaliť antibakteriálny potenciál medu*. [online]. 2022. [cit. 2023-03-05]. Dostupné na: <https://kosicednes.sk/spravy/slovensko/novy-akreditovany-test-slovenskych-vedcov-vie-odhalit-antibakterialny-potencial-medu/>

PETERDY, Kyle. *PESTEL Analysis*. [online]. 2022. [cit. 2023-01-28]. Dostupné na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>

PROTIMONOPOLNÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. [online]. 2023. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na: <https://www.antimon.gov.sk/hlavne-poslanie-a-ulohy-uradu/?csrt=11346695727575951621>

RAJČÁNIOVÁ, Miroslava. *Konkurencieschopnosť a možnosti jej merania. Competitiveness and different approaches to its measuring*. [online]. 2006. [cit. 2023-02-07]. Dostupné na: http://www.slpk.sk/eldo/2006/025_06/sekcia1/s1_rajcaniova_miroslava_175.pdf

RTVS – TASR. *Slovenské včelárstvo sa pre klimatickú zmenu dostáva do ohrozenia*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na: <https://spravy.rtvsk.sk/2023/01/slovenske-vcelarstvo-sa-pre-klimaticku-zmenu-dostava-do-ohrozenia/>

SAFETYCULTURE. *Using PESTLE Analysis in Strategic Business Planning*. [online]. 2023. [cit. 2023-01-28]. Dostupné na: <https://safetyculture.com/topics/pestle-analysis/>

SALWAN, Prashant. *Best Business Practices for Global Competitiveness*. New Delhi : Sterling Publishers Private Limited, 2007. 286 s. ISBN: 978-81-207-3255-1.

SCHOENBECK, Dave. *Crafting a proper reaction to competition in business*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-20]. Dostupné na: <https://daveschoenbeck.com/crafting-a-proper-reaction-to-competition-in-business/>

SITA – TASR. *OLANO pracuje na zániku slovenského včelárstva, tvrdí zväz včelárov*. [online]. 2022. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na: <https://index.sme.sk/c/22836641/olano-pracuje-na-zaniku-slovenskeho-vcelarstva-tvrdi-zvaz-vcelarov.html>

STUDYSMARTER. *Competitor Analysis*. [online]. 2022a. [cit. 2022-11-19]. Dostupné na: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/marketing/customer-driven-marketing-strategy/competitor-analysis/>

STUDYSMARTER. *Porters Five Forces*. [online]. 2022b. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/strategic-analysis/porters-five-forces/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Hrubý domáci produkt vo 4. štvrtroku a za rok 2022*. [online]. 2023c. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/3da0b25f-b008-4f49-8f46-cde3fe625cd2!/ut/p/z1/tVJLc4IwGPwtPXAM-SRBsLfoWB9Vp2qtmksHMAhVCEIKtb--odOLM_XRQ3NJMrO73242mOMV5qlXxltPxTL19vq-5s3XqTNw2-0GA2iPCAyGj_NJv_Ng9RY2Xp4C3MmsC4Nn9tSbDWkDqI35Zf4L5pgHqcpUhNfSL7wIFTsUpyHydsoAfZB5ot2UqUBFlvl0YCyEGqnd7LxwLfsEPkALqIhbSE3pE0UbAQJRdOyg41Vy2dBvMHrm9DLa3nrOHBmMdB8_g3p9FifOiM9adSzYcD6i1lrSggw8gO4oLHWHpyzHhoOXpaxqPAirV9mj-d_jNgHPLzWiq49fjscONPdyFSJD4VX_1GOnmPl4854qxN4KqqIJV7dRNUZYj8xqyAxwXRcB4jjuNSiraZNSC3MUp-4WjgXochFbr7n-jtHSmXFvQEGVFVlbqXc7oUZyMSA3yiRLHTwUyTOkkXikiPaheMuodw_ks-RWLK7Lzxb_Rk!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Inflácia - indexy spotrebiteľských cien vo februári 2023*. [online]. 2023b. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e!/ut/p/z1/tVJNU8IwFPwtHnpM82hSm3oLjPIhMAIikIvTQkortKltbMVfb-p4YUYED-bykpnndnd3swwIvsciCKtkGOIFZsDfvlbh-nnh91m63OEB7SKA_uJ-Ne507pzt38eIYwMbTW-g_8ofudEBbQF0sfuc_YYHFOtO5jvFKhWUQo3KHkixCwU5bYC6qSI2bKpOozIugOlhQIVLvzNxsKMhNSJFPpIOoSxlrissQBK4TRdT3GZONfL5ONnh1EXpxLm8TB04cDoYvviCdLu9RbwjAhl0X-rw3n_oTQoCTb8AvGivjwTvpoeXhRZXIGs-z5mf2ePbHiD3Ag3OtmNqdYtQZbY1yoOOmD4WXF8kbavLy-iz4qVVIWr5rvPyPXk2GJEztep3aYHvMA-J5jDrUv3YJaVzwLCTMBChkJAAtZ2G-

FWedY67y8scCCuq7trVLbvbTXKrXgJ0qsSuP-
GInzdJ4yckC7aHRLqAgP5GMoF_zqE9GTM2o!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Inflácia - indexy spotrebiteľských
cien za rok 2022*. [online]. 2023d. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na:
https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/4cd4c441-c5de-418f-b04f-e252d6557ff0!/ut/p/z1/tVLBcoIwFPyWHjiGPEkw2Bs6rWi1M9axSi4dwCAUIQgp1H59g9NLZ6q1h-aSZLK72c0Gc7zBvAiadBeoVBbBXu993n9ZsIkzHPZcgOGMwGT6sHz0RvfWeGXjZ8w xjwpVqgT7MqyDBNUZSsosYBZkyQC9klWu1phCoLqugORrQ1EJleqbRlkaU9lBkbwWiPSdGIIdAYCcu2tn3bZnEMnXwZpVvsX4Ve_-aX62M4M9yOz0-Q0dj1KJsBOLOxDRPXWz0NFoSAS74AFzR87YGd9dBjeN2kosWronuZPV7-MaIHeHqycCGlri19PRy4q7uRhRLvCm_-oxx9j1XNR_OdThCopJOWeHMVVWdIw9xso9wEkzkMCGMOteigbxPSCbtFSBwtXIIYVKIy3yr9HROlyvrWAAPatjV3Uu72woxkbsBPIETWOvh3JC7z3CFHIMXz00J5eCQfM7F2b24-AetXUw8!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Inflácia za rok 2022*. [online]. 2023a. [cit. 2023-03-31]. Dostupné na:
https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/aboutus/office.activites/officeNews/vsetkyaktuality/8c5b68dc-77ae-451a-b7b6-9c1cd352964a!/ut/p/z1/tVJNU8IwEP0tHHpMs6FfwVtgHIrSAzgIzcVJS2kjtCltoPLvDY4HdUTxYA75fPv2Zd9ijleYV-Ioc6GlqsTOnGPuP82CCR0OCQOI7kcwcSbhbMjmxCV9_Ig55mmla13gWCWtKFC7RbLaILHVFphJHqU-mfUgdmZjwbHN9PbjBU29xKfrFAWByJDrEYGSIPHRICXp2vH6A98V5yx1Ktc4vgq9_E02N89wYTAw8fwNMhqz0A2mAHQ69mDCwsV8MHMcYM474AeO2GgILmoICV4eZdbhRaWa0lT64Y9fDAHfYS6T0u7S0gabUOpTF3zieW5ABuCfves30SjKDa_QxdkUhVdfyo9XV2UzXPJ5v-fMmK0qnb1ovPpHt006ViUONdKbbJM1WWMfGtONhdZ1e2OBBV3X2blS-S6zU1Va8F1IoVoj8zMS12VJnRPabqJbx-Ux1V5y6liv9wqpMYyu/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

THE INVESTOPEDIA TEAM. *Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model*. [online]. 2022. [cit. 2022-11-26]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

TOPHORECA. *Zlatý nektár: Rodinná firma, ktorá má včelárenie v krvi*. [online]. 2021. [cit. 2023-03-02.] Dostupné na: <https://www.tophoreca.sk/gastro/food-beverage/1964-zlaty-nektar-rodinna-firma-ktora-ma-vcelarenie-v-krvi>

VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Oľga. *Malé a strední podniky: konkurencia a aliancie v Európskej únii*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, NT Publishing, s.r.o., 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Vyhláška Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky č. 41/2012 Z. z. o mede.

Vyhláška Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky č. 285/2017 Z. z. o identifikácii a registrácii včelstiev.

ZLATÝ NEKTÁR. *Aké sú výhody medových produktov od firmy Zlatý Nektár?* [online]. 2023c. [cit. 2023-03-02]. Dostupné na: <https://zlatynektar.sk/#!/vyhody>

ZLATÝ NEKTÁR. *Obchod*. [online]. 2023b. [cit. 2023-03-02]. Dostupné na: <https://zlatynektar.sk/obchod/>

ZLATÝ NEKTÁR. *Rodinná firma Zlatý nektár*. [online]. 2023a. [cit. 2023-03-02]. Dostupné na: <https://zlatynektar.sk/>