

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2019/36097107974696964

ODVETVOVÁ A KONKURENČNÁ ANALÝZA
VYBRANÉHO ODVETVIA Z POZÍCIE
KONKRÉTNÉHO PODNIKU

Bakalárska práca

2019

Lukáš Rupec

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ODVETVOVÁ A KONKURENČNÁ ANALÝZA
VYBRANÉHO ODVETVIA Z POZÍCIE
KONKRÉTNEHO PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program:	Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu FPM
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Bratislava 2019

Lukáš Rupec



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Lukáš Rupec

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca

Jazyk záverečnej práce: slovenský

Sekundárny jazyk: anglický

Názov práce: Odvetvová a konkurenčná analýza vybraného odvetvia z pozície konkrétneho podniku

Anotácia: Cieľom bakalárskej práce je analýza odvetvového prostredia a konkurencie vo vybranom podniku. Na základe rozboru skupiny podnikov, ktoré vyrábajú podobné výrobky alebo ponúkajú podobné služby na našom trhu a navzájom si konkurujú, definujeme postavenie týchto subjektov na trhu. Rozborom konkurenčných síl bližšie odhaľujeme situáciu a vzťahy v odvetví, zdroje príležitostí a ohrození podnikov a strategické faktory úspechu.

Vedúci: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Oponent: Ing. Richard Bednár, PhD.

Katedra: KM FPM – Katedra manažmentu FPM

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 31.08.2018

Dátum schválenia: 05.02.2018

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Týmto vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne na základe vlastných a získaných poznatkov s použitím uvedenej odbornej literatúry.

Bratislava 2019

.....

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel poďakovať vedúcej záverečnej práce doc. Ing. Ivane Mišúnovej Hudákovovej, PhD. za jej odbornú pomoc, cenné rady, dôležité poznatky a konzultačné hodiny, ktoré mi pomohli k vypracovaniu záverečnej práce.

ABSTRAKT

Rupec, Lukáš: Odvetvová a konkurenčná analýza vybraného odvetvia z pozície konkrétneho podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu FPM. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 61 s.

Cieľom záverečnej práce je analýza odvetvového prostredia a konkurencie z pozície podniku Berto. Prostredníctvom rozboru skupiny podnikov, ktoré vyrábajú podobné výrobky alebo ponúkajú podobné služby na našom území a navzájom si konkurujú, definujeme postavenie týchto subjektov na trhu. Rozborom konkurenčných síl bližšie odhaľujeme situáciu a vzťahy v odvetví, zdroje príležitostí a ohrození podnikov a strategické faktory úspechu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 3 grafy, 7 tabuliek a 3 obrázky. Prvá kapitola je venovaná definovaniu základných pojmov danej problematiky. Druhá kapitola je venovaná vymedzeniu čiastkových cieľov pre naplnenie primárneho cieľa. Tretia kapitola je venovaná stanoveniu metód pri tvorbe práce ako aj popisu pracovných postupov. V ďalšej časti sa charakterizuje odvetvové prostredie a konkurenčné prostredie skúmaného podniku, ako aj vzťahy medzi jednotlivými subjektmi. Taktiež v tejto časti charakterizujeme skúmaný podnik prostredníctvom SWOT analýzy. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou, ktorá je venovaná hodnoteniu výsledkov praktickej časti. Výsledkom riešenia danej problematiky je stanovenie konkurenčnej výhody a taktiež sú to výsledky v podobe navrhnutých odporúčaní pre zlepšenie pozície skúmaného podniku na trhu a navrhnuté odporúčania pre zlepšenie procesov v oblasti manažérskej práce.

Kľúčové slová:

Odvetvie spracovania a výroby mäsa, konkurencia, odvetvie, konkurenčná výhoda, odvetvová analýza, makroprostredie, mikroprostredie, konkurenčná analýza, Porterov model piatich síl, SWOT analýza.

ABSTRACT

Rupec, Lukáš: Sector and competitive analysis of a selected sector from the position of a particular business. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of management. – Supervisor: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 61 p.

The aim of the bachelor thesis is the analysis of the sector environment and competition in the chosen company. Based on the analysis of companies producing similar products or offering similar services in our market and competing with each other, we define the status of these entities in the market. Analysis of competitive forces further we identify the situation and relations in the sector, resources of opportunities and threats of companies and strategic success factors. The thesis is divided into five chapters. It contains 3 graphs, 7 tables and 3 pictures. The first chapter is devoted to the definition of the basic terms of the issue. The second chapter is devoted to the definition of the partial aims for a fulfillment of the primary aim. The third chapter is devoted to the determination of methods in the creation of work as well as the description of working procedures. The next chapter characterizes the sectoral environment and the competitive environment in the chosen company, as well as relationships between individual entities. Additionally, in this chapter we characterize the chosen company through the SWOT analysis. The final chapter deals with the discussion, which is devoted to the evaluation of the results from practical chapter. The result of the solution of this issue is the determination of competitive advantage and also the results in the form of suggested recommendations for improving the position in the chosen company on the market and suggested recommendations for improving processes in section of managerial work.

The key words:

Meat processing and production sector, competition, sector, competitive advantage, sectoral analysis, macro-environment, micro-environment, competitive analysis, Porter's model of the five forces, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Konkurencia.....	12
1.1.1 Konkurenčná stratégia.....	13
1.1.2 Základné subjekty pri tvorbe konkurenčnej stratégie.....	13
1.1.3 Základné postoje pri tvorbe stratégie konkurentov.....	14
1.2 Odvetvie	15
1.2.1 Parametre odvetvia	16
1.2.2 Hybné sily odvetvia.....	16
1.3 Cyklus konkurenčnej výhody	17
1.3.1 Udržateľnosť konkurenčnej výhody.....	18
1.3.2 Pohľady na posúdenie konkurenčnej výhody	19
1.4 Konkurenčná analýza.....	21
1.5 Odvetvová analýza	21
1.6 Porterov model piatich síl.....	22
1.7 SWOT analýza	25
1.7.1 Zloženie SWOT analýzy a techniky v nej využívané.....	26
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania	29
3.2 Pracovné postupy	29
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	30
3.5 Štatistické metódy	31
4. Výsledky práce	32
4.1 Analýza makroprostredia.....	32
4.1.1 Ekonomické faktory.....	32

4.1.2	Politické a legislatívne faktory	34
4.1.3	Technické faktory	34
4.1.4	Environmentálne faktory.....	35
4.1.5	Sociálne a kultúrne faktory.....	35
4.2	Analýza mikroprostredia	35
4.2.1	Charakteristika podniku Berto	36
4.2.2	Subjekty mikroprostredia	37
4.3	Odvetvová analýza	38
4.3.1	Charakteristika odvetvia.....	38
4.3.2	Primárne parametre odvetvia	40
4.3.3	Hybné sily odvetvia.....	42
4.4	Prieskum konkurencie	44
4.5	Analýza konkurencie pomocou Porterovho modelu piatich síl	46
4.5.1	Súperenie medzi existujúcimi podnikmi	46
4.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentov	51
4.5.3	Vyjednávací sila dodávateľov.....	52
4.5.4	Vyjednávací sila kupujúcich	52
4.5.5	Hrozba substitučných produktov a služieb	52
4.6	SWOT analýza.....	53
5	DISKUSIA	55
	ZÁVER	58
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	59

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Obrázok 1 Manažérske zastúpenie konkurenčnej výhody.....	20
Obrázok 2 Okolie podniku.....	22
Obrázok 3 Porterov model piatich síl, ktoré určujú konkurenciu v odvetví.....	25
Tabuľka 1 Vývoj vývozu a dovozu na SR v tisícoch € za dané obdobia.....	33
Tabuľka 2 Vývoj HDP na SR v miliónoch €.....	33
Tabuľka 3 Predaj jatočných ošípaných v SR v t.ž.hm.....	38
Tabuľka 4 Zamestnanosť v odvetví spracovania a výroby mäsa v počte zamestnancov...	39
Tabuľka 5 Domáca spotreba bravčového mäsa na 1 obyvateľa v kilogramoch.....	39
Tabuľka 6 Prieskum vybraných konkurentov.....	45
Tabuľka 7 Porovnanie cien v jednotlivých podnikoch za šunkovú salámu.....	51
Graf 1 Vývoj tržieb v podniku Berto za jednotlivé roky.....	36
Graf 2 Dosiahnuté tržby v jednotlivých rokoch v roku 2017.....	50
Graf 3 Dosiahnutá výška zisku v jednotlivých podnikoch v roku 2017.....	50

ÚVOD

Jednotlivé podniky sa nachádzajú na rôznych trhoch, ktoré sú charakterovo odlišné a predstavujú veľmi zložitý systém. Na každom trhu sa stretávame so skupinou podnikov, ktoré súperia s ostatnými podnikmi kvôli dosiahnutiu vedúceho postavenia v odvetví. Tieto podniky považujeme za konkurenciu, ktorá využíva rôzne konkurenčné stratégie na napredovanie pred druhými podnikmi. Odvetvová a konkurenčná analýza je pre podnik zdrojom zobrazenia jeho postavenia na trhu, rozboru konkurenčných síl ako aj nástrojom pre odhalenie príležitostí, hrozieb a strategických faktorov úspechu.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie a rastúcou globalizáciou vo svete sa pre tuzemské podniky otvorili nové možnosti mimo Slovenska. Otvorili sa taktiež nové možnosti zahraničných podnikov na Slovensku. Odvetvie výroby a spracovania mäsa bolo citeľne zasiahnuté vplyvom zahraničným podnikom po týchto udalostiach. Tento vplyv pretrváva dodnes v podobe poskytovaní väčšieho množstva zahraničných produktov na úkor domácich produktov. Mäso je a aj bude zdrojom výživy pre obyvateľstvo, ale závisí na spotrebiteľov, či sa úspešnými podnikmi stanú domáce alebo zahraničné podniky.

Bakalárska práca je tvorená dvomi hlavnými časťami. V prvej, teoretickej časti sa venujeme charakteristike základných pojmov ohľadom konkurencie, odvetvia, konkurenčnej výhody a jednotlivých analýz súvisiacich s danou problematikou. V druhej, praktickej časti, vychádzame zo získaných teoretických poznatkov a uskutočňujeme odvetvovú a konkurenčnú analýzu vybraného podniku. Charakterizujeme makroprostredie, mikroprostredie, primárne parametre a hybné sily odvetvia výroby a spracovania mäsa. Taktiež bližšie určujeme konkurenčné sily, silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku Berto. Na záver navrhujeme odporúčania na získanie konkurenčnej výhody, na zlepšenie pozície podniku v danom odvetví a zlepšenie procesov v oblasti manažérskej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Odvetvová a konkurenčná analýza je pre úspešný podnik v podmienkach dnešnej doby nevyhnutná. Pre úspešný podnik by malo byť potrebné poznať prostredie, v ktorom pôsobí a mal by poznať konkurentov, s ktorými dochádza ku vzájomnej interakcii v danom odvetví. Z hľadiska odvetvia je dôležité analyzovať vlastnosti prostredia a sily, ktoré ovplyvňujú pôsobenie podniku. Úspešný podnik taktiež potrebuje mať prehľad o svojom konkurentovi. Potrebuje poznať svojich hlavných konkurentov, povahu a správanie sa konkurentov, cieľ stratégie jednotlivých konkurentov, cieľovú skupinu zákazníkov u konkurencie a ďalšie informácie spojené s ich konkurenciou. Na základe údajov z konkurenčnej a odvetvovej analýzy môže podnik zmeniť svoju stratégiu s cieľom dosiahnuť vedúce postavenie v odvetví, dokáže si vytvoriť konkurenčnú výhodu a tým prekonať svoju konkurenciu. Pre odvetvovú a konkurenčnú analýzu je teda potrebné, aby sme uviedli dôležité poznatky ohľadom odvetvia a konkurencie.

1.1 Konkurencia

Vymedzenie konkurencia predstavuje proces, v ktorom dochádza k stretu určitých ekonomických záujmov rôznych trhových subjektov. Taktiež označuje primerané aktivity podnikov, ktoré prispievajú k výkonom, modernizácii, kohéznej kultúre a dobrej implementácii. Intenzita konkurencie nezávisí len od existujúcich konkurentov, ale aj od potenciálnych konkurentov, ktorí momentálne v odvetví nie sú, ale je pravdepodobné, že do odvetvia v budúcnosti vstúpia.

Predstavuje súťaž medzi podnikmi v odvetví, v ktorom sa podniky snažia nadobudnúť čo najlepšie postavenie voči konkurentovi. Konkurencia je základom pre úspech ako aj zlyhanie podniku v odvetví. Ak chce byť podnik úspešný potrebuje na to aj podniky, s ktorými by sa mohol porovnať a následne ich prekonať. Úspešné podniky vytlačajú z odvetvia neúspešných konkurentov a tým získavajú väčší podiel v odvetví. Naopak podnik, ktorý je prekonaný konkurenciou stráca svojich zákazníkov a následne klesá aj zisk podniku čo môže viesť aj k jeho úpadku.¹

¹ Fleisher, S., Craig – Bensoussan, E., Babette. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of new and Classic Methods*. 2. vyd. New Jersey: Pearson FT Press, 2015. 624 s. ISBN-10: 9780-13-308640-9.

Podnik na napredovanie pred konkurenciou používa strategické rozhodnutia, ktoré sú veľmi dôležité pre podnik. Predstavujú rozhodnutia dlhodobého charakteru, ktoré sa podieľajú na dlhodobom riadení podniku a sú príčinou dôležitých zmien, ktoré majú vplyv aj na intenzitu konkurenčných vzťahov. Na výber správneho strategického rozhodnutia je potrebné mať súhlas od kľúčových ľudí v podniku.²

1.1.1 Konkurenčná stratégia

Pod pojmom konkurenčná stratégia rozumieme proces hľadania priaznivej konkurenčnej pozície v odvetví, v ktorej sa podnik a konkurenti vyskytujú. Jej cieľom je vytvoriť vhodnú a výhodnú pozíciu oproti silám, ktoré určujú konkurenciu v odvetví. Medzi základné faktory, ktorými sa zaoberá správna konkurenčná stratégia patria:

- a) **atraktívnosť odvetvia** - kde sledujeme ziskovosť z dlhodobého hľadiska a tiež sledujeme príčiny, ktoré ovplyvňujú atraktívnosť odvetvia;
- b) **determinanty** - z hľadiska relatívnej konkurenčnej pozície v rámci podnikov.

Základné faktory konkurenčnej stratégie majú dynamický charakter, ktorý má za príčinu, že tieto faktory aktívne pôsobia na konkurenčnú stratégiu. Atraktívnosť a konkurenčná pozícia podniku sa neustále menia. Príčinou týchto zmien sú neustále boje s konkurentmi.³

Vytvorenie vhodnej konkurenčnej stratégie nie je jednoduché pre podnik. Predpokladom pre správne implementovanie stratégie je informovanosť na dostatočnej úrovni o základných subjektoch v odvetví.

1.1.2 Základné subjekty pri tvorbe konkurenčnej stratégie

Medzi základné subjekty, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú stratégiu podniku patria zákazníci a konkurenti.

Práve pre existenciu konkurentov pristupujeme k tvorbe stratégie. Pri tvorbe konkurenčnej stratégie úspešný podnik sleduje svojich konkurentov. Hľadá ich silné či slabé stránky a snaží sa predvídať ich stratégiu. Podnik sa snaží zistiť kvalitu, funkčné atribúty produktov a náklady na tieto produkty, ktoré konkurencia chystá dodať na trh. Na

² Fleisher, S., Craig – Bensoussan, E., Babette. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of new and Classic Methods*. 2. vyd. New Jersey: Pearson FT Press, 2015. 624 s. ISBN-10: 9780-13-308640-9.

³ Porter, E., Michael. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Dotlač. New York: Free Press, 2008. 592 s. ISBN 978-1-4165-9584-7.

základe výsledných údajov zo sledovania podnik zvolí stratégiu na získanie výhodnejšieho postavenia v odvetví. Podnik môže svojich konkurentov prekonať poskytovaním rovnakých produktov, ale za nižšie ceny alebo poskytovaním kvalitnejších produktov pri vyššej cene.⁴

Zákazník predstavuje subjekt, ktorý rozhoduje o tom, ktorý z podnikov bude mať v odvetví vedúce postavenie. Zákazník sa pri výbere produktu zameriava na jeho kvalitu, funkčné vlastnosti a cenu. Tieto kritéria majú pre jednotlivých zákazníkov rôzne váhy, pretože jednotlivý zákazník má rôzne požiadavky na daný produkt. Na základe požiadaviek na produkt môžeme rozdeliť zákazníkov do jednotlivých skupín, ako sú napríklad študenti či dôchodcovia.⁵

Konkurenti si vytvárajú svoju vlastnú stratégiu, aby dokázali prekonať svojich rivalov. Tvorbu stratégie podniku ovplyvňujú jednotlivé postoje, ktoré môžeme sledovať u konkurentov.

1.1.3 Základné postoje pri tvorbe stratégie konkurentov

Medzi základné postoje pri tvorbe stratégie konkurentov patria pasívny, reaktívny, preaktívny a proaktívny postoj.

Pri pasívnom postoji ide o konzervatívny postoj konkurenta, ktorý tvorí svoje stratégie na základe získaných skúseností a zaužívaných metódach a postupoch.

Relatívny postoj predstavuje operatívny postoj. Tento postoj vychádza zo flexibility reakcie konkurenta na neprestajné zmeny, ktoré nastávajú v odvetví.

Preaktívny postoj u konkurenta znamená, že očakáva zmeny, snaží sa predpovedať zmeny a vývoj, ktoré by mohli v budúcnosti nastať a adaptovať sa k predpokladaným zmenám.

Proaktívny postoj konkurenta predstavuje postoj konkurenta, ktorý provokuje k zmenám. Snaží sa byť o krok vopred v myslení a chce iniciatívne tvoriť budúcnosť.⁶

⁴ Papula, Jozef - Papulová, Zuzana – Papula, Ján. *Konkurenčné stratégie – tradičné techniky vs. nové pohľady a prístupy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN 978-80-8168-011-3.

⁵ Papula, Jozef - Papulová, Zuzana – Papula, Ján. *Konkurenčné stratégie – tradičné techniky vs. nové pohľady a prístupy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN 978-80-8168-011-3.

⁶ Papula, Jozef - Papulová, Zuzana – Papula, Ján. *Konkurenčné stratégie – tradičné techniky vs. nové pohľady a prístupy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN 978-80-8168-011-3.

1.2 Odvetvie

Pojem odvetvie je možné rovnako uviesť pod pojmom konkurenčné prostredie, ktoré sa často používa v odbornej literatúre. Konkurencia je neodmysliteľnou súčasťou konkurenčného prostredia. Odvetvie a konkurencia sú úzko prepojené, pretože odvetvie predstavuje prostredie, v ktorom podniky uvádzajú do obehu takmer identické produkty a služby, ktoré sú voči sebe výrazne konkurencieschopné. Tieto produkty a služby uspokojujú rovnaké potreby pre zákazníka, pretože z hľadiska ich podobnosti sú navzájom zameniteľné.⁷

Odvetvie môžeme taktiež charakterizovať ako prostredie, v ktorom sú zachytávané zložité pohyblivé ciele podnikov jednotlivými stratégmi. Súčasťou konkurenčného prostredia sú subjekty, ktoré v ňom intenzívne medzi sebou súperia. Medzi tieto subjekty patria:

- **súčasní konkurenti** – predstavujú podniky, ktoré sú už v odvetví usadené, čiže pôsobia a ponúkajú svoje produkty v odvetví;
- **kupujúci** – predstavujú skupinu záujemcov, ktorí chcú kúpiť produkt v danom odvetví a následne ho spracovať, spotrebúvať alebo ho poskytnúť ďalej s cieľom predaja;
- **potenciálni konkurenti** – predstavujú podniky, ktoré ešte nevstúpili do daného odvetvia, ale majú možnosť vstupu do odvetvia a sú skutočným konkurentom;
- **substitučné odvetia** – predstavujú odvetia, ktorých produkty môžu taktiež slúžiť na uspokojovanie potrieb zákazníkov ako v danom odvetví, ale sú vyrábané rozličnými metódami, postupmi a pomocou iných technológií.⁸

Štruktúra odvetvia prechádza neprestajnými zmenami, ktoré sú dôsledkom meniacich sa aspektov na trhu. Medzi tieto aspekty patria napríklad požiadavky kupujúcich, obrodné zmeny produktov a procesov, technologické zmeny, menové zmeny, faktory výkyvov nákladov a ďalšie aspekty, ktoré narušujú konkurenčnú rovnováhu. Tieto aspekty predstavujú konkurenčné sily. Ich rámec je obrovský a pre ich plné poznanie je dôležitý systematický prístup. Systematický prístup je základom pre analýzu hrozieb

⁷ Slávik, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: sprint dva, 2009. 390 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

⁸ Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

a príležitostí vyplývajú z konkurenčných síl a to je jedným z dôvodov prečo majú jednotlivé podniky lepšie vyhliadky na zisk, ako iné podniky v odvetví.⁹

1.2.1 Parametre odvetvia

Pri konkurenčnej a odvetvovej analýze potrebujeme najprv poznať tvár daného odvetvia. Tvár tohto odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, nám poskytujú tzv. všeobecné parametre odvetvového prostredia. Pomedzi parametre odvetvia zaradujeme: veľkosť trhu, tempo rastu trhu, pôsobnosť konkurencie v rámci rozsahu (lokálna až medzinárodná), zistenie fázy životného cyklu, kvantum konkurentov a ich pomernú veľkosť, kvantum kupujúcich a ich veľkosť, množstvo bariér pri vstupe a výstupe z odvetvia, odvetvovú ziskovosť, náročnosť produktov a služieb na kapitál, príležitosti pre inovácie, produktové a služobné portfólio a efektívnosť využitia nákladov na základe využitia výrobných kapacít.¹⁰

1.2.2 Hybné sily odvetvia

Parametre odvetvia nám poskytujú určitú tvár odvetvia, ale neposkytujú nám celkový obraz odvetvia. Odvetvie prechádza neustálymi zmenami. Tieto zmeny sú spôsobované hybnými silami. Hybné sily predstavujú sily, ktoré ovplyvňujú veľkosť a charakteristiku zmien. Pomedzi hybné sily odvetvia patria:

- **hospodárska politika štátu a regulačné opatrenia vlády** – štátne zásahy a regulačné opatrenia vlády majú dopad na všetky odvetvia, výrazným spôsobom ovplyvňujú odvetvie telekomunikácie a bankovníctva či plynárenský, energetický a zbrojársky priemysel;
- **globalizácia** – globalizácia v dnešných časoch rastie, prepájanie jednotlivých ekonomík a odstraňovanie prekážok obchodu pomáha podnikom rásť v medzinárodnom meradle a zvyšovať ich podiel na trhu;
- **obmena priorít spoločnosti a zmena životného štýlu** – dnes je dôležité klásť dôraz na ochranu zdravia aj vzhľadom na meniace sa životné prostredie, kvôli zdravému životnému štýlu nastávajú zmeny pri technológiách výroby a vzniká viac fitness centier;

⁹ Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

¹⁰ Slávik, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: sprint dva, 2009. 390 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

- **vstup a výstup do odvetvia** – podnik pri vstupe do odvetvia prináša so sebou zmeny, napríklad v podobe produktov či technológií, s odchodom podniku z odvetvia nastáva boj medzi podnikmi o novovytvorený podiel na trhu;
- **dlhodobá miera rastu odvetvia** – pri zvyšovaní dopytu z dlhodobého hľadiska sa odvetvie stáva prítiažlivejším a podniky mimo odvetvia majú záujem byť jeho súčasťou, odvetvie s tendenciou poklesu dopytu je nezaujímavé a podniky odchádzajú z odvetvia;
- **zmena zákazníkov cieľového produktu a zmeny jeho používania** – v dnešnej dobe nastávajú výrazné zmeny v technológiách, s odstupom času sa dostali do domácnosti produkty, ktoré boli používané vo vedeckých laboratóriách;
- **spotrebiteľské preferencie k diferencovaným produktom** – uprednostňovanie diferencovaných produktov pred bežnými produktami vychádza z necenovej konkurencie, pre zákazníka je dôležitá vizáž, hmotnosť a záruka produktu alebo aj jeho reklama;
- **marketingové inovácie** – sú prostriedkom pre získanie zákazníka, pomáhajú zvýšiť povedomie o výrobkoch a následne zvyšujú dopyt;
- **procesné inovácie** – technologické a technické zmeny sú pre podnik dôležité, pomáhajú podniku zrýchliť proces výroby, vytvárať nové zaujímavé reklamy či znižovať náklady na výrobu;
- **výrobné inovácie** – vytvárajú nové možnosti pre zákazníkov, vďaka úspešnej inovácií výrobkov podnik môže zlepšiť svoje postavenie na trhu;
- **rozptyl poznatkov** – každý jeden poznatok ohľadom konkurencie môže byť pre podnik cenný, pôvodné a chránené poznatky sa šíria pomocou rôznych médií a stávajú sa dostupnými verejnosti, technická sila vodcov sa udržiava vďaka patentovej ochrane;
- **nákladovosť a efektívnosť** - podnik sa snaží využiť úspory z rozsahu, získané znalosti a skúsenosti na zníženie nákladov, zvyšovanie výrobných kapacít je prostriedok podniku pre získanie väčšieho podielu na trhu, pri zvyšovaní výrobných nákladov sa podnik snaží využívať dodávky, ktoré sú z hľadiska ceny lepšie a najst' lacnejšie substitúty.¹¹

1.3 Cyklus konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda je neoddeliteľnou zložkou výkonu podniku v konkurenčnom prostredí. Jej odrazom je postavenie a výkon podniku v odvetví. Predstavuje istý potenciál,

¹¹ Slávik, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: sprint dva, 2009. 390 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

vdďaka ktorému je podnik schopný prekonať svojich konkurentov a zvýšiť záujem u zákazníkov. Vzniká na základe aktivít, ktoré v podniku prebiehajú a tiež na základe interakcií medzi konkurentmi. Konkurenčnú výhodu môžeme určiť na základe:

- rozsahu pokrytia predaja,
- rozsahu pokrytia pôsobenia z územného hľadiska,
- výšky výdavkov na reklamu,
- výšky nákladov,
- počtu užitočných kontaktov,
- spoľahlivosti produktov a služieb,
- dobrej mienky o podniku¹².

1.3.1 Udržateľnosť konkurenčnej výhody

Pre jednotlivé podniky v odvetví je veľmi dôležité a náročné udržiavať si konkurenčnú výhodu. Podnik sa snaží udržať konkurenčnú výhodu najmä z dlhodobého hľadiska, pretože z krátkodobého hľadiska ju získava relatívne ľahko.¹³

Podnik získava konkurenčnú výhodu z krátkodobého hľadiska pomerne často kvôli rôznym faktorom. Medzi tieto faktory patrí existujúca rivalita medzi podnikmi, situácia v odvetví, keď ponuka prevyšuje dopyt, stagnácia na trhu či nepravdivá reklama. Na udržanie konkurenčnej výhody z dlhodobého hľadiska v podniku je potrebné si zvoliť správnu stratégiu. Táto stratégia musí mať zvolený presný účel, aby bol podnik schopný udržať konkurenčnú výhodu. Poznáme rôzne účely stratégie na udržanie konkurenčnej výhody. Najdôležitejším účelom je zabrániť konkurentom, aby prekonalí, napodobnili alebo získali našu konkurenčnú výhodu a to pomocou zavedenia prekážok voči konkurentovi. Tieto prekážky predstavujú ochranu voči konkurentovi.¹⁴

Jedným zo zdrojov dlhodobej konkurenčnej výhody sú inovácie. Inovácie predstavujú zmenu, v ktorom sa staré nahrádza novým. Pri podniku môže ísť napríklad o vylepšenie atribútov výrobku, zmeny vo výrobnom procese či modernizácia nových technológií. Inováciou vzniká na trhu nerovnováha, ktorá je prospešná pre podnik, ktorý

¹² Zuzák, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

¹³ Zuzák, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

¹⁴ Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

inováciu zaužíval. Pri kvalitnej inovácii podnik dosahuje vyššie zisky voči svojej konkurencii alebo jeho zisky vzrástli vo väčšej miere ako u konkurenta. Predpokladom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody pomocou inovácií je ich ochrana pred konkurentmi.¹⁵

Na konkurenčnú výhodu vplýva obmena informácií. Nové informácie sú pre podnik veľmi dôležité, aby mohol mať potrebné znalosti k prekonaniu konkurencie. Podnik by mal na zabezpečenie konkurenčnej výhody informácie správne pochopiť a vedieť s nimi efektívne pracovať, aby ich mohol implementovať do svojej stratégie.

1.3.2 Pohľady na posúdenie konkurenčnej výhody

Vďaka výskumníkov a manažérov poznáme viaceré pohľady na zachovanie si konkurenčnej výhody. Jedným z pohľadov je prístup štruktúrálnej sily, kde konkurenčná výhoda vyplýva zo zabezpečenia nákladovej alebo diferenciálnej pozície v najviac atraktívnych častiach celkového trhu. Spoločným pohľadom na konkurenčnú výhodu je výhoda, ktorá je vytvorená na základe interakcie medzi konkurentmi.

Jednotliví manažéri v podnikoch sa sústreďujú na pohľad pri posudzovaní konkurenčnej výhody, ktorý vychádza z dvoch dimenzií. Prvá dimenzia vychádza od toho, či manažér kladie dôraz na vnútorné zdroje podniku a vnútorný výkon. Druhá dimenzia charakterizuje časť trhu, v ktorej sú kupujúci a konkurenti najviac významní pre podnik. Spojením týchto dimenzií vznikajú 4 typy manažérskeho zastúpenia konkurenčnej výhody. Jednotlivé typy predstavujú spôsoby výberu stratégie na vytvorenie konkurenčnej výhody. Medzi tieto typy patria: zameranie na seba, zameranie na zákazníka, zameranie na konkurenciu a zameranie vzhľadom na trh.¹⁶

¹⁵ Zuzák, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

¹⁶ Day, S., George - Rebshtein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

		dôraz na porovnanie konkurencie	
		menšinový	väčšinový
dôraz na perspektívu zákazníka	menšinový	zameranie na seba	zameranie na konkurenciu
	väčšinový	zameranie na zákazníka	zameranie vzhľadom na trh

Obrázok 1 Manažérske zastúpenie konkurenčnej výhody

Prameň: Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

1. **Pohľad konkurenčnej výhody zameranej na konkurenciu** – jeho podstata je určená priamym riadením, kde sa porovnáva skupina vybraných konkurentov. Tento pohľad sa často využíva v podnikoch s vysokou kapitálovou náročnosťou. Podnik sa snaží vytvoriť konkurenčnú výhodu sledovaním nákladovej pozície voči konkurentovi, rýchlym zhodnotením marketingových rozhodnutí konkurencie a sledovaním udržateľných výhod v konkurencii.
2. **Pohľad konkurenčnej výhody zameranej na zákazníka** – tento pohľad spolieha na dôslednú analýzu výhod a pomernú spokojnosť so segmentmi konečného použitia. Smeruje od zákazníka späť k podniku s cieľom identifikovať opatrenia potrebné na zabezpečenie nových výhod. Posúdenie konkurenčnej výhody zameranej na zákazníka môžeme sledovať v rozdrobených odvetviach, kde sa nachádza veľké množstvo konkurentov. Podnik sa snaží pomocou evidencie uspokojenia potrieb a lojality získať konkurenčnú výhodu čím zbiera podklady na získanie zákazníka.
3. **Pohľad zameraný na seba** – pri tomto pohľade sa zvyčajne kladie dôraz na objem predaja. Podnik sa snaží vytvoriť konkurenčnú výhodu pomocou veľkého objemu predaja tovarov a služieb. Veľkou nevýhodou tohto pohľadu je zameranie podniku na samého seba. Podnik sa neporovnáva s konkurentom a ani nesleduje jeho správanie na trhu s cieľom niečo zmeniť. Predpokladom udržania výhody pri tomto posúdení je v inováciách technológií a v dobrej ochrane pozícii na trhu.

4. **Pohľad zameraný vzhľadom na trh** – tento prehľad predstavuje zlatý stred pre manažéra. Pri tomto pohľade dochádza k rovnováhe medzi pohľadmi kupujúcich a konkurentov. Vďaka posúdeniu zameraného na trh sa podnik môže vyvarovať nástrahám trhu a tým si udržať svoju konkurenčnú výhodu.¹⁷

1.4 Konkurenčná analýza

Analýza konkurencie je pre pôsobenie podniku v odvetví dôležitá. V odvetví je potrebné analyzovať podniky, ktoré sú našimi konkurentmi, ale aj potenciálnych konkurentov. Táto analýza môže byť použitá pre celkové ciele podniku ako aj pre individuálne ciele jednotlivých funkčných oblastí podniku. Pomáha nám vykonať správne rozhodnutia pri reagovaní na konkurenčnú aktivitu. Výstupy konkurenčnej analýzy poskytujú pre podnik poznatky, na základe ktorých môže efektívne formulovať a vykonať zmeny v stratégii. Na základe poznatkov môže podnik daný produkt z trhu stiahnuť, uviesť nový alebo ho pozmeniť. Pri konkurenčnej analýze podnik sleduje napríklad aktivitu konkurencie v odvetví, jednotlivé produkty či služby a ich inovácie, marketingové a reklamné ťahy, vstupy či výstupy produktov alebo konkurentov z odvetvia, potenciálne hrozby v odvetví či prírastky a úbytky v dodávateľskom alebo odberateľskom reťazci.¹⁸

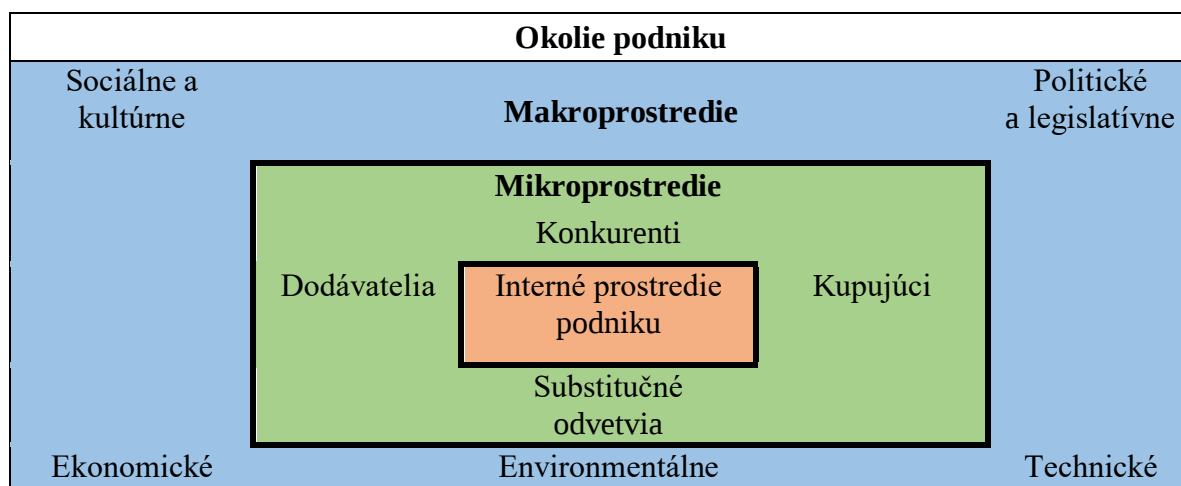
1.5 Odvetvová analýza

Odvetvová analýza je pre úspešný podnik nepostriadateľným krokom ku kvalitnému a rozumnému rozhodnutiu. Pre podnik je potrebné poznať prostredie, v ktorom podnik pôsobí, pretože sa ustavične mení. Tiež je dôležité poznať sily, ktoré zmeny spôsobujú. Odvetvová analýza nám poskytuje poznatky ohľadom súčasného stavu v odvetví a určitý obraz o tom, aký bude budúci stav v odvetví. Výsledné poznatky nám pomáhajú k tvorbe konkurenčnej stratégie a poukazujú na potenciálne výhody, ktoré môže podnik dosiahnuť. Taktiež pod pojmom prostredie rozumieme okolie podniku, v ktorom sa podnik nachádza. Podnik využíva analýzu okolia podniku, aby zistil vonkajšie faktory a vnútorné faktory, ktoré pôsobia na podnik. Medzi vonkajšie faktory zahŕňame

¹⁷ Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.

¹⁸ Fleisher, S., Craig – Bensoussan, E., Babette. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of new and Classic Methods*. 2. vyd. New Jersey: Pearson FT Press, 2015. 624 s. ISBN-10: 9780-13-308640-9.

ekonomické, politické, legislatívne, technické, environmentálne, sociálne a kultúrne faktory. Tieto faktory sú súčasťou makroprostredia. Ďalšie faktory, ktoré na podnik pôsobia predstavujú faktory z mikroprostredia, na ktoré sa sústreďuje pri analýze interných zdrojov podniku.¹⁹



Obrázok 2 Okolie podniku

Prameň: Papula, Jozef – Papulová, Zuzana. 1. vyd. *Stratégia a strategický manažment*.

Bratislava: Iura Edition, 2012. 276 s. ISBN 978-80-8078-533-8

1.6 Porterov model piatich síl

Porterov model piatich síl predstavuje jeden zo základných podkladov, vďaka ktorému môžeme analyzovať konkurenciu v danom odvetví a následne pomocou výsledkov nastoliť zmeny v stratégii daného podniku. V každom odvetví sú pravidlá konkurencie ustálené v piatich konkurenčných silách, medzi ktoré patria: súperenie medzi existujúcimi podnikmi, hrozba vstupu nových konkurentov, vyjednávacía sila dodávateľov či kupujúcich a hrozby substitučných produktov či služieb. Jednotlivé sily pôsobia na určité ekonomické ukazovatele a všetky spoločne ovplyvňujú ziskovosť podniku.

1. Súperenie medzi existujúcimi podnikmi – súperenie medzi existujúcimi podnikmi sa môže prejavovať v rozličných výstupoch ako cenové zľavy, inovácie produktov a služieb, zavedenie nových produktov na trh či reklamné kampane. Súperenie

¹⁹ Košťan, Pavol – Šuler, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

medzi podnikmi je prirodzené, ale v podobe veľkej rivality môže obmedziť ziskovosť podniku. Veľkosť súperenia, ktorá obmedzuje ziskovosť podniku závisí od intenzity a od spôsobu podnikania. Je taktiež dôležité poznať dimenziu, v ktorej sa nachádza konkurencia a taktiež dimenziu, v ktorej dochádza k súpereniu, pretože je jedna z hlavných vplyvov na ziskovosť podniku. K najväčšej intenzite súperenia medzi konkurenciou nastáva ak:

- konkurenti pôsobia v odvetví v približne rovnakej veľkosti a sile;
- rast, ktorý je zaznamenaný v odvetví je pomalý;
- bariéry vstupu a výstupu sú vysoké;
- existuje nízka predpoveď budúcich krokov podnikov kvôli lojalite zákazníkov;
- konkurenti sa vysoko zaviazali k podnikaniu a majú predpoklady k vodcovstvu v odvetví.

2. Hrozba vstupu nových konkurentov – Nový konkurenti prichádzajú do odvetia s túžbou získať určitý podiel v odvetví, čoho je príčinou tlak na ceny, zvýšenie nákladov a zvýšenie investícií pre súboj s novou konkurenciou. Podnik pri hrozbe nových konkurentov dáva do prednosti sledovanie potenciálnej ziskovosti v odvetví. Pri vyššej hrozbe musí podnik udržiavať ceny a investovať peniaze na zistenie údajov ohľadom nového konkurenta čo má za následok udržiavania ziskovosti na určitej úrovni bez predpokladov na jeho zvyšovanie. Hrozba vstupu konkurentov do odvetia závisí od výšky bariéry vstupov do odvetvia. Medzi bariéry vstupu do odvetia patrí napríklad veľkosť úspor z rozsahu, meniac sa spotreba zákazníkov, kapitálové požiadavky, reštriktívna vládna politika, nerovný prístup k distribučným kanálom a ďalšie bariéry. Táto analýza je dôležitá pre rozhodnutia podniku, ktorý uvažuje o vstupe do odvetia. Pre podnik vstupujúci do odvetia je dôležité nájsť cestu bez veľkých investícií nákladov. Podniky sa nachádzajú v hrozbe potenciálnych konkurentov ak:

- vernosť zákazníkov je nízka;
- legislatíva je obmedzená;
- výrobky sú skoro nediferencované;
- podniky majú malé možnosti v odvetví;
- značky podnikov v odvetví nemajú dostatočnú reputáciu.

3. Vyjednávacía sila dodávateľov – podnikové vstupy závisia od širokého spektra dodávateľov. Cieľom každého dodávateľa je získať vedúce postavenie v odvetví.

Dodávatelia nadobudnú väčšiu vyjednávaciu silu pomocou zvyšovania úrovni cien, obmedzením kvality produktov/služieb alebo presunom nákladov k účastníkom v odvetví, ale pre odberateľa je táto dimenzia nepríťažlivá. Dodávatelia so silnou vyjednávacou silou môžu ovplyvniť ziskovosť, pretože cena produktu sa zvyšuje a tým sa zvyšujú náklady na nákup produktu. Dodávateľ má silnú vyjednávaciu silu ak:

- dodávateľ nie je veľmi závislý na odvetví vzhľadom pre svoje príjmy;
- je viacej závislý na predaji ako iné podniky v odvetví;
- sa nachádzajú v odvetví vysoké náklady na výmenu surovín;
- dodávatelia ponúkajú produkt, ktorý je diferencovaný;
- sa vyskytujú náhradné surovinu v žiadnom alebo malom množstve;
- počet kupujúcich je o mnoho väčší ako počet odberateľov.

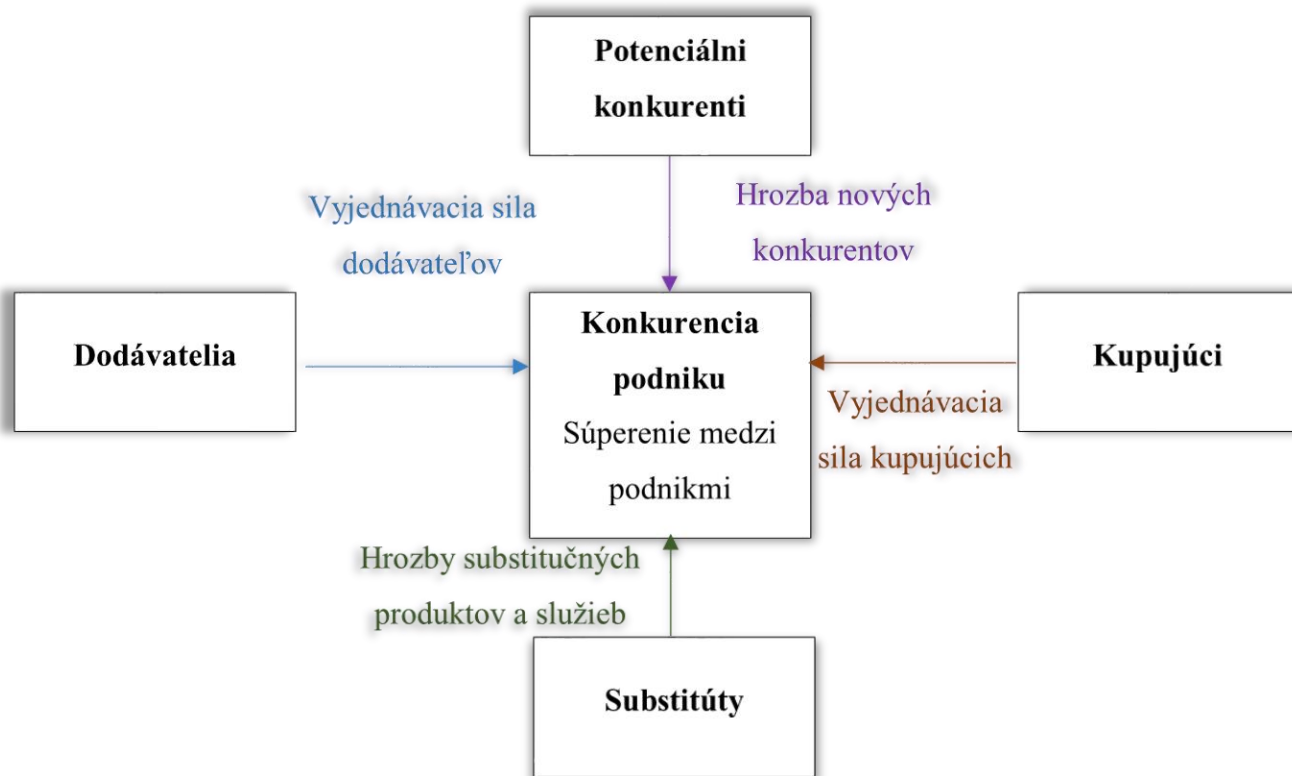
4. Vyjednávacia sila kupujúcich – oproti dodávateľom kupujúci nadobudnú vyššiu vyjednávaciu silu pomocou znižovania úrovni cien alebo zvyšovaním kvality produktov a služieb. Vyššia vyjednávacia sila kupujúcich vedie k nižším ziskom pre výrobcu. Kupujúci majú vysokú vyjednávaciu silu ak sú cenovo citliví, ale pričom pomocou svojho vplyvu tlačia na zníženie ceny. Kupujúci majú veľkú vyjednávaciu silu ak:

- v odvetví je malý počet kupujúcich;
- každý kupujúci nakupuje pomerne vo veľkom množstve na jedného dodávateľa;
- produkty v odvetví sú ustálené a nediferencované;
- kupujúci menia výšku nákladov na nového dodávateľa v malom množstve.

5. Hrozba substitučných produktov a služieb – Hrozba substitučných produktov a služieb je veľmi riziková pre dodávateľov. Kupujúci sa snažia uspokojiť svoje potreby pri vynaložení čo najmenších nákladov. Substitučné produkty poskytujú kupujúcim možnosť ako uspokojiť svoje potreby pri nižších cenách alebo pri vyššej kvalite produktu. Ak je hrozba substitútov vysoká, tak odvetvová ziskovosť trpí, obmedzuje zisky podnikov. Hrozba substitútov je vysoká ak:

- náklady na zmenu substitútov sú nízke;
- cena substitútov je nízka;
- kvalita a množstvo substitútov je veľká.²⁰

²⁰ Porter, E., Michael. *On Competition*. Dotlač. New York: Harvard Bussiness Review Press, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-5562-2.



Obrázok 3 Porterov model piatich síl, ktoré určujú konkurenciu v odvetví
Porter, E., Michael. *On Competition*. Dotlač. New York: Harvard Bussiness Review Press, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-5562-2.

1.7 SWOT analýza

SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) predstavuje strategickú analýzu a strategický rozvojový rámec. Patrí medzi analýzu, ktorá sa využíva ako strategický nástroj pri riadení podniku. Skratka SWOT je zložená zo 4 začiatkových písmen anglických slov, medzi ktoré patria sily, slabosti, príležitosti a hrozby. SWOT analýza sa môže používať pred začatím podnikania napríklad v podnikateľskom pláne alebo počas podnikania pre potreby riadenia podniku. Na základe SWOT analýzy podnik vymedzí svoje silné, slabé stránky, určí existujúce alebo budúce hrozby, ktoré sa môžu v danom odvetví vyskytnúť a taktiež identifikuje príležitosti, ktoré sa mu v danom odvetví vytvárajú alebo môžu časom vytvoriť. Na základe tejto analýzy podnik môže zmeniť spôsob riadenia, aby sa vyhol svojim hrozbám, využil svoje silné stránky a príležitosti, zredukoval slabé stránky a následne získal vedúce postavenie v danom odvetví.²¹

²¹ Sarsby, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. London: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932-5042-2.

V takmer každej analýze sa nachádzajú rôzne výhody a nevýhody, ktoré sú s danou analýzou sprevádzané. Výnimkou nie je ani SWOT analýza.²²

Medzi výhody SWOT analýzy patria: predstavuje analýzu ľahkú na pochopenie, je využiteľná na mnohých úrovniach podniku a môže byť použitá v rozličnom rozsahu.

Medzi nevýhody SWOT analýzy patria: využívanie nesprávnych údajov, ktoré boli výsledkom zjednodušenia, využívanie údajov na základe vnímania, presvedčenia alebo preferencií a neoddeľovanie analytických prvkov od zhromaždených údajov.

1.7.1 Zloženie SWOT analýzy a techniky v nej využívané

Ako už sme v predchádzajúcej časti spomínali, názov SWOT analýzy bol prevzatý zo začiatkových písmen anglických slov, ktoré v preklade znamenajú sily slabosti, príležitosti a hrozby. Práve tieto slová tvoria prvky, z ktorých je analýza zložená.

Silné stránky podniku – môžeme charakterizovať ako určitú situáciu alebo určitý stav v podniku, vďaka ktorému podnik môže napredovať voči svojej konkurencii. Silné stránky tvoria: finančná sila (vysoký kladný cash flow, výhodné úverové sadzby), technologická výhoda (know-how, stroje), zákaznícke služby (reputácia, úroveň služieb, rabaty) a ľudia (schopnosti, zručnosti, znalosti). Predstavujú vnútorné a nápomocné faktory, ktoré pomáhajú podniku k úspechu. Taktiež napomáhajú k podpore príležitostí a k prekonaniu hrozieb.

Slabé stránky podniku – sú opakom silných stránok podniku. Slabé stránky podniku tvoria: finančná slabosť (vysoká zadlženosť), staré alebo nízko flexibilné technológie, zákaznícke služby (nízka úroveň služieb, nevhodný spôsob komunikácie, vysoký čas medzi objednávkou a dodávkou) a ľudia (zlá pracovná morálka, nedostatočná kvalifikácia). Predstavujú vnútorné a škodlivé faktory, ktoré zabraňujú úspechu podniku. Slabé stránky zamedzujú podniku vytvárať konkurenčnú výhodu a taktiež zvyšujú zraniteľnosť podniku voči hrozbám.

Príležitosti – môžeme charakterizovať ako možnosť, vďaka ktorej si podnik dokáže vytvoriť výhody oproti konkurentovi. Existuje mnoho druhov príležitostí, pretože sú závislé od rôznych druhov okolností. Príležitosti tvoria napríklad možnosť technologickej situácie, využívanie nových sociálnych trendov, vybudovanie silného mena

²² Sarsby, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. London: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932-5042-2.

značky či otvorenie nových pobočiek. Predstavujú vonkajšie a nápomocné faktory, ktoré podnik nedokáže mať plne pod kontrolou.

Hrozby – predstavujú vonkajšie a škodlivé faktory. Hrozby môžeme rozdeliť na hmatateľné a nehmatateľné. Hmatateľné tvoria napríklad nepriateľské prevzatie podniku či vstup novej konkurencie do daného odvetvia. Medzi nehmatateľné hrozby patria: možnosť stratenia reputácie či poškodenie značky podniku.²³

Pri vykonávaní analýzy by sme sa mali najprv sústrediť na externé faktory a následne na vnútorné faktory. Ak by sme začali silnými stránkami, tak by sme mohli byť zaplavený mnohými silným stránkami

Medzi techniky, ktoré sa v SWOT analýze používajú patria porovnávanie a následne spájanie s premenou.

Porovnávanie predstavuje techniku, v ktorej spájame externé faktory (príležitosti, hrozby) s vnútornými faktormi (silné stránky, slabé stránky) pomocou porovnávania.

Premena je technika, ktorá predstavuje zmenu škodlivých faktorov na pomocné faktory. Pri tejto techniky sa snažíme zmeniť hrozby na príležitosti a slabé stránky zmeniť na silné stránky.²⁴

²³ Sarsby, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. London: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932-5042-2.

²⁴ Sarsby, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. London: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932-5042-2.

2 Ciel' práce

Primárnym cieľom bakalárskej práce je uskutočnenie konkurenčnej a odvetvovej analýzy z oblasti výroby a spracovania mäsa vybraného podniku, Berto Slovensko. Pomocou primárneho cieľa identifikujeme podnikateľské prostredie, v ktorom Berto pôsobí a jeho konkurentov, ktorí zároveň ovplyvňujú pôsobenie podniku Berto. Pre naplnenie primárneho cieľa sme si vytýčili čiastkové ciele. Medzi čiastkové ciele sme zaradili:

- charakteristiku základných pojmov danej problematiky (konkurencia, odvetvie, cyklus konkurenčnej výhody a analýz, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu primárneho cieľa);
- získanie informácií o konkurenčnom a odvetvovom prostredí podniku;
- prácu s informáciami, ktoré sú potrebné k uskutočneniu konkurenčnej a odvetvovej analýzy vybraného podniku;
- prostredníctvom uskutočnených analýz stanoviť konkurenčnú výhodu vybraného podniku a navrhnúť riešenia pre zlepšenie pozície podniku v danom odvetví;
- navrhnúť odporúčania a na základe stanovených záverov poukázať na možné zlepšenie procesov v oblasti manažérskej práce.

3 Metodika práce a metody skúmania

Metodika práce je jednou z dôležitých častí bakalárskej práce. Pre naplnenie cieľov je potrebné, aby sme si vybrali najoptimálnejšie metódy, ktoré súvisia s danou problematikou. V následnej časti bakalárskej práce sa sústredíme na metódy pri tvorbe práce ako aj popisu pracovných postupov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania bakalárskej práce je odvetvové a konkurenčné prostredie z hľadiska podniku Berto a následná analýza prostredia, v ktorom sa analyzovaný podnik ocitol. Ako podnik, z hľadiska ktorého budeme vykonávať analýzu sme si vybrali podnik Berto, ktorý pôsobí na trhu v oblasti spracovania a výroby mäsa. Na uskutočnenie analýzy vychádzame zo základných poznatkov o konkurencii, konkurenčnej stratégii, odvetví, konkurenčnej výhody, parametrov a hybných síl odvetvia a jednotlivých typov príslušných analýz, ktoré sme si zvolili. Tieto základné poznatky sme už v predošlej časti práce objasnili. Vďaka týmto poznatkom sa môžeme venovať praktickej časti práce, ktorá súvisí aj s analýzou odvetvového a konkurenčného prostredia.

3.2 Pracovné postupy

Prácu sme vypracovali podľa internej smernici č. 8/2017 o záverečných a habilitačných prácach. Prácu sme rozdelili na 5 kapitol. V úvodnej kapitole sme sa sústredili pozornosť na definovanie základných poznatkov týkajúcich sa odvetvového a konkurenčného prostredia a príslušných analýz. Definovanie základných poznatkov sme vypracovali pomocou literárnej rešerše domácich i zahraničných a odborných knižných a zdrojov zameraných na danú problematiku. V druhej kapitole sme vymedzili čiastkové ciele a jednotlivo vypracovali. Po druhej kapitole sme následne prešli na kapitolu, v ktorej sme sa zamerali na metodiku a metódy skúmania, ktoré sme použili pri spracovaní našej práce. V štvrtej kapitole sme sa sústredili na praktickú časť, ktorú sme vypracovali pomocou získaných poznatkov. Praktickú časť sme vypracovali taktiež pomocou získaných údajov z podniku Berto a relevantných internetových zdrojov. Po zbere

dostupných poznatkov sme uskutočnili jednotlivé analýzy. Vďaka vypracovaných analýz sme mohli následne prejsť na záverečnú kapitolu. V záverečnej kapitole sme zhodnotili výsledky analýz, stanovili konkurenčnú výhodu podniku a navrhli odporúčania podniku pre zlepšenie jeho pozície na trhu a na zlepšenie podnikových procesov v manažérskej oblasti.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri získavaní údajov sme sústredili pozornosť na literárnu rešerš. Podstatná časť získaných literárnych poznatkov bola súčasťou bakalárskej práce. Tú sme použili najmä pri prvej kapitole našej práce. Pracovali sme so zdrojmi, ktorých teoretické publikácie sú zamerané na príslušnú problematiku. Použité zdroje boli následne využité pri spracovaní bakalárskej. Vychádzali sme z domácich i zahraničných knižných zdrojov, ale aj časopisov či internetových zdrojov. V praktickej časti analyzujeme nami vybraný podnik Berto so sídlom vo Vysokej pri Morave pôsobiaci v odvetví výroby a spracovaní mäsa.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri vyhodnocovaní a interpretovaní výsledkov používame metódy empirické, kde zaradíme pozorovanie a porovnávanie. Taktiež používame metódy logické, kde vzhľadom na našu prácu využijeme metódy ako analýzu a syntézu. Taktiež vyhodnotenie použijeme vo forme vizualizácie grafov a tabuliek zo príslušných zistených údajov.

Príslušné metódy využijeme pri následných situáciách:

- pozorovanie použijeme pri sledovaní primárnych skutočností, ktoré sa vzťahujú na cieľ našej práce a vytvoríme vhodné formy vyhodnocovania výsledkov;
- porovnávanie použijeme pri komparácii jednotlivých výsledkov, ktoré spolu úzko súvisia;
- analýzu využijeme na aplikáciu poznatkov z teoretickej časti práce do praktickej časti práce;
- syntézu aplikujeme na interpretáciu výsledkov, pri sumarizácii praktickej časti práce, pri diskusii a záverečnej časti práce;
- vizualizáciu použijeme na zreteľné a jasné zobrazenie výsledkov.

3.5 Štatistické metódy

Pri vypracovaní práce sme použili rôzne štatistické metódy. V práci sme použili len základné metódy štatistiky, ktoré boli súčasťou praktickej časti práce. V teoretickej časti sme nepoužili žiadne štatistické metódy. V praktickej časti práce sme ich využili najmä pri spracovaní jednotlivých údajov do príslušných tabuliek a grafov. Taktiež sme ich využili na zhodnotenie a interpretáciu výsledkov z príslušných tabuliek a grafov. V práci sme využili štatistické metódy ako indexovú metódu (pri porovnávaní percentuálnej zmeny), vyjadrenie percentuálnej časti údaju na celku (pri určení podielu jednotlivej položky na celkovom súčte položiek s vecnou súvislosťou), zaokrúhľovanie (pre zjednodušenie a sprehľadnenie dosiahnutých výsledkov) a priemer (na určenie stredných hodnôt).

4. Výsledky práce

4.1 Analýza makroprostredia

Spracovanie a výrobu mäsa môžeme chápať ako samostatné odvetvie, ale taktiež môže predstavovať istú podskupinu, kde celok týchto podskupín môžeme charakterizovať ako potravinárstvo. Spracovanie a výroba mäsa je jedným zo strategického a kľúčového odvetvia potravinárstva, pretože predstavuje zdroj výživy pre obyvateľstvo, ale je aj zo strany zásobovania obyvateľstva potravinami. Potravinárstvo predstavuje odvetvie, ktoré je zdrojom jedla a vody pre ľudí. Podľa údajov zo Zelenej správy v odvetví potravinárstva v roku 2017 bol výsledok hospodárenia v oblasti výroby potravín a nápojov 163,2 mil. €, pričom podiel mäsiarstva na celkovej výrobe a tržbách potravinárstva sa pohybuje okolo 13 %. Na trhu sa ťažko presadzuje z hľadiska zahraničnej konkurencie, pretože výrobky zo zahraničia sú častokrát lacnejšie, najmä z Poľska.²⁵

„V roku 2018 dosiahla priemerná mesačná mzda v potravinárskom priemysle úroveň 963 €. Oproti roku 2017 to predstavuje nárast o 6,4 %.“²⁶

Pomocou analýzy makroprostredia vieme lepšie rozoznať vonkajšie faktory, z ktorých vyplývajú rôzne príležitosti a hrozby.

4.1.1 Ekonomické faktory

Pomocou sledovania istých makroekonomických veličín (ako napr. HDP, nezamestnanosť, import, dovoz a pod.) môžeme predvídať smer vývoja ekonomických faktorov v budúcom období ako aj celej ekonomiky. V nasledujúcich grafoch môžeme sledovať vývoj zahraničného obchodu s mäsom v podobe vývoja importu a dovozu. Na Slovensko sú dovážane hospodárske zvieratá, ale aj hotové výsekové mäso. Na základe tabuľky môžeme určiť, že Slovensko nie je sebestačná krajina za dané obdobie, pretože v danom období vývoz neprevýšil dovoz ani raz. Medzi obdobia, ktoré sme zaznamenali

²⁵ Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR (Zelená správa)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 335 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.vuepp.sk/dokumenty/zelena/zelena2018.pdf>

²⁶ Vrábl'ová, Henrieta. *Priemerná mesačná mzda zamestnancov v jednotlivých odvetviach potravinárskeho priemyslu v roku 2018* [online]. Bratislava, 2019, 1 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.sppk.sk/clanok/2516>

patrí prvý polrok 2017 a prvý polrok 2018. Medzi príslušné produkty zahraničného obchodu patrí mäso, mäsové výrobky a jedlé droby.

Tabuľka 1 Vývoj vývozu a dovozu na SR v tisícoch € za dané obdobia

	Vývoz		Dovoz		Saldo	
	1. polrok		1. polrok		1. polrok	
Obdobie	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Mäso	62 269,5	38838,3	258 356,8	225 039,3	-196 087,3	-186 201

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja SR

Z tabuľky číslo 1 môžeme zistiť, že sa hodnota vývozu a dovozu za rok zvýšila. Hodnota dovozu v 1.p. 2018 bola 258 356,8 tisíc €, ktorá predstavovala 11,7 % na celkovom dovoze. Vývoz zaznamenal výraznejší rast, pretože vzrástol takmer o 65 % čo predstavuje 23 431,2 €. Na základe obchodného salda môžeme potvrdiť, že SR nie je sebestačná krajina v odvetví výrobe a spracovaní mäsa, pretože za dané obdobia dosahoval záporné hodnoty. V 1. polroku 2018 dovoz presiahol hodnotu vývozu o 196 087,3 tisíc €. ²⁷

Tabuľka 2 Vývoj HDP na SR v miliónoch €

Vývoj HDP na SR						
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP v mil. €	71797,6	73787,3	76209,8	79264,4	81611,6	83815,8
Index 2017=100	0,8566	0,8804	0,9093	0,9457	0,9737	100

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

Vývoj HDP na Slovensku má rastúci charakter od roku 2012. Za základe vytvorených indexov môžeme tvrdiť, že najväčší rast sme zaznamenali z roku 2014 na 2015. Tento rast sa pohyboval na úrovni 3,64 % v hodnote približne 3 054,6 milióna €. Prognózy na rok 2019 hovoria, že môžeme očakávať zmiernenie tempa rastu, pretože v externom prostredí Slovenska prináša negatívne riziká v dnešnej dobe.

²⁷ Hodas, Tomáš. *Vývoj zahraničného obchodu SR s agropotravinárskymi produktmi za 1. polrok 2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 5 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=759&navID2=759&sID=111&id=13455>

4.1.2 Politické a legislatívne faktory

Politické faktory sú v dnešnej dobe na úrovni silnej globalizácie a vysokých stupňoch integrácie. Na druhej strane môžeme sledovať vplyv korupcie na Slovensku čo má za príčinu aj zhoršenie podnikateľského prostredia. „Prispeli k tomu skutočnosti, ktoré vyšli najavo po vražde novinára a jeho snúbenice, a to najmä neschopnosť politikov a politického systému prevziať politickú zodpovednosť a riešiť vzniknutú krízu zodpovedne a systémovo.“ Taktiež medzi ďalšie problémové faktory patria kvalita a dostupnosť výrobných vstupov, výskyt hospodárskej kriminality, byrokracia či uplatňovanie princípov pred zákonom.²⁸

Legislatívne faktory sú dané ako primárny legislatívny rámec pre podnikanie a primárne pravidlá podnikania, ktoré sa nachádzajú v súbore legislatívnych opatrení. Legislatívne faktory sa môžu časom meniť. Odvetvie spracovanie a výrobu mäsa určuje legislatíva ako Obchodný zákonník, Zákon o verejnom obstarávaní, Zákon NR SR č. 355/2007 Z.z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia v znení neskorších predpisov, Zákon NR SR č. 152/1995 Z.z. o potravinách v znení neskorších predpisov, Zákon NR SR č. 39/2007 Z.z. o veterinárnej starostlivosti v znení neskorších predpisov, Zákon č. 189/2009 Z.z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe. Toto odvetvie taktiež upravujú výnosy ministerstva hospodárstva, úrad verejného zdravotníctva či potravinový kódex.²⁹

4.1.3 Technické faktory

Technické faktory pri výrobe a spracovaní mäsových výrobkov sú dané technologickými zariadeniami a ľudským faktorom. Rôzne zariadenia spolu s jednotlivými pracovníkmi musia spĺňať prísne hygienické podmienky a to najmä udržiavať čistotu pracoviska a zariadení kvôli kvalite produktov. Technické požiadavky v potravinárskom odvetví sú zahrnuté najmä v jednotlivých paragrafoch potravinárskeho kódexu. V tomto odvetví najmodernejšie technické pokroky predstavujú konkurenčnú výhodu a postupné inovácie sú pre jednotlivé podniky žiadúce. S inováciami sa spájajú vyššie náklady, vyššia

²⁸ PAS. 2018. *Zlá funkčnosť politického systému ako top bariéra podnikania* [online]. 2018, 1 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2018/05/23/eho-systemu-riesit-politicke-krizy-a-zistenie-ze-korupcia-a-organizovany-zlocin-siaha-do-najvyssich-urovni-statu/>

²⁹ HACCP V PRAXI. 2019. *Zákony* [online]. 2019, 1 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://haccpvpraxi.sk/legislativa/zakony/>

pracovná záťažnosť, prípadné školenia, ale aj možnosť vytvorenia konkurenčnej výhody napríklad v podobe vyššej kvality produktu. Technické pokroky súvisia s vývojom moderných zariadení. Tieto zariadenia prinášajú pre podnik prínos, ale musia spĺňať jednotlivé legislatívne faktory, ktoré sa vzťahujú na jednotlivé zákony.

4.1.4 Environmentálne faktory

Predstavujú najmä snahu o zvýšenie kvality produktov a tým spojený pokles rizika, že daný produkt by mohol šíriť rôzne choroby, ako sú napríklad pásomnica, zlatý stafylokok a hlavne salmonelóza. Preto by mali podniky v tomto odvetví spĺňať prísne veterinárne opatrenia a hygienické faktory. V tomto odvetví je potrebné brať do úvahy v akých podmienkach zvierá žije, čo má vplyv na kvalitu mäsa, akým spôsobom zvierá vyrastalo a spôsob výživy zvierat. Ďalšími faktormi je spôsob spracovania, skladovania a prepravy mäsa, ale aj podmienky v ktorých sa dané technologické procesy uskutočňujú.

4.1.5 Sociálne a kultúrne faktory

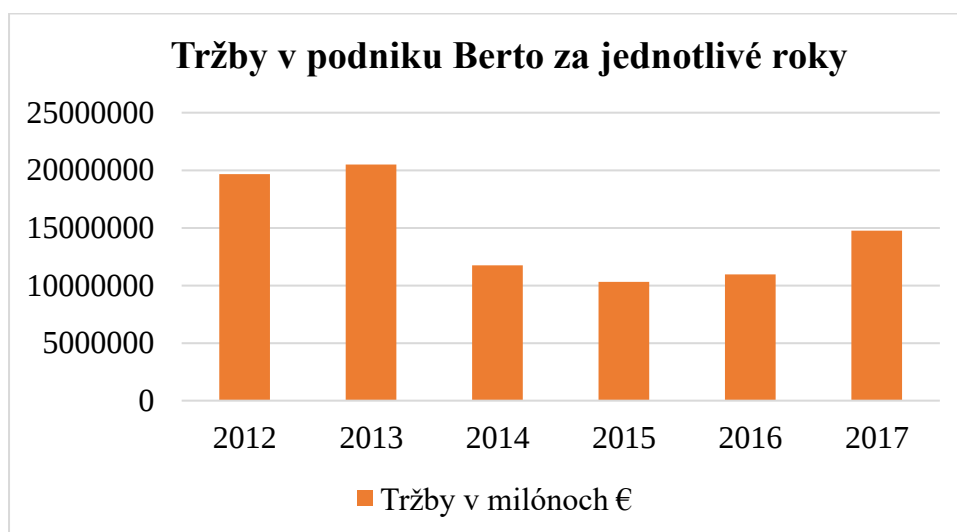
Sociálne a kultúrne faktory úzko súvisia aj s demografickými podmienkami na Slovensku. Najmä zo severu prichádza poľské mäso, ktoré je zdrojom výživy na našom území, ale taktiež často je spojené so zlou kvalitou a rôznymi ochoreniami. Ľudia aj preto dávajú prednosť kúpe domácich mäsových výrobkov. Kvalitné domáce mäsové výrobky sú odrazom aj na vyššej cene. Za mäsové výrobky s vyššou cenou ako je priemerná cena mäsových výrobkov je ochotná zaplatiť hlavne skupina aktívnych a profesionálnych športovcov, u ktorých je kvalitné a zdravé mäso základ úspechu. Taktiež na Slovensku máme skupinu ľudí, ktorá má mäso vyradené z jedálneho lístka. Medzi tieto skupiny patria vegetariáni, vegáni a frutariáni.

4.2 Analýza mikroprostredia

V rámci analýzy mikroprostredia sme sa sústredili hlavne na skúmaný podnik, ale taktiež sme stručne opísali ostatné subjekty mikroprostredia.

4.2.1 Charakteristika podniku Berto

Podnik Berto pôsobí v odvetví výroby a spracovania mäsových výrobkov od roku 1991. Právnou formou podniku je spoločnosť s ručením obmedzeným. Podnik bol založený na základe rodinnej tradície, ktorou je mäsiarske remeslo. Začiatky tejto rodinnej tradície siahajú od doby 1. Československej republiky, kedy sa rodina venovala farmárčeniu, chovu zvierat a mäsiarčine. Dnes je Berto jedným z popredných podnikov, ktoré vyrábajú a spracúvajú mäsové výrobky najmä Záhori, kde má v príslušnom regióne vedúce postavenie. Sídлом podniku je Vysoká pri Morave. Spoločnosť zamestnáva 150 zamestnancov a spĺňa prísne veterinárne a hygienické opatrenia a predpisy, ktoré sú platné aj v rámci Európskej únie. Súčasťou podniku je prevádzkareň, vozový park a 5 predajní, ktoré sa nachádzajú taktiež na Záhori. Spoločnosť má moderné technologické vybavenie, je držiteľom rôznych certifikátov ako systém HACCP (Hard Analysis and Critical Control Points) a taktiež prešla auditom podľa štandardu IFS (International Food Standard). Výrobky majú potvrdenie o zdravotnej nezávadnosti. Spoločnosť je držiteľom významných ocenení ako napríklad ocenenie značky kvality SK a SK GOLD, cena Danubius Gastro, ocenenie zákazníka a ďalšími oceneniami. Výrobky, ktoré podnik Berto ponúka, predstavujú: šunky (najviac výrobkov), mäkké salámy, párky, klobásy, mäsa, pečené či varené výrobky, domáce nátierky a pochutiny na grilovacu sezónu. Hlavnou ingredienciou na konečný výrobok je bravčové mäso z jatočných ošípaných.³⁰



Graf 1 Vývoj tržieb v podniku Berto za jednotlivé roky

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov z finstat.sk

³⁰ BERTO 1991. 2019. [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.berto.sk/>

Vývoj tržieb v podniku Berto má neproporciálny charakter. Od roku 2015 podnik zaznamenáva ročne stúpajúce tržby, čo je pre podnik dobrým predpokladom do budúcnosti. V roku 2013 zaznamenal najvyššie tržby v hodnote 20 498 798 €. Pokles tržieb, ktorý nastal z roku na rok 2013 a 2014 bol spôsobený najmä poklesom dopytu za jednotlivé výrobky.

Smerovanie v podniku Berto je postavené na udržiavaní dobrého mena podniku, budovaní silnej značky na Slovensku, poskytovaní kvalitných výrobkov pre široké spektrum zákazníkov, prispôbovaní sa požiadavkám trhu, riadení výroby pomocou kvalifikovaných zamestnancov a pomocou moderných technológií, zvyšovaní prosperity a stability spoločnosti a zároveň udržiavaní celkového smerovania na základe rodinnej tradície.³¹

4.2.2 *Subjekty mikroprostredia*

Mikroprostredie odvetvia pri výrobe a spracovaní mäsových výrobkov, tak ako aj v iných odvetviach, tvoria súčasní konkurenti, potenciálni konkurenti, kupujúci a substitučné odvetvia.

Medzi súčasných konkurentov patria podniky so zameraním na spracovanie a výrobu mäsa, ktoré pôsobia v rovnakej lokalite, ale aj podniky v blízkom okolí.

Dodávatelia predstavujú skupinu, ktorá sa zameriava na distribúciu poľnohospodárskych zvierat, mäsa a mäsových výrobkov. Tieto distribučné prvky tvoria predmet ich podnikania.

Kupujúcich predstavujú odberatelia, ktorí preferujú domáce mäsové výrobky, milovníkov mäsových lahôdok zo Záhoria a ďalší kupujúcich, ktorí zháňajú mäso kvôli kultúrnym podujatiam.

Substitučné odvetvia predstavujú v odvetví výroby a spracovaní mäsa substitúty v podobe jednotlivých druhov mäsa. Hovoríme o jednotlivých druhov mäsa, ktoré sú rozdielne svojou kvalitou alebo cenou. Môžeme sem zaradiť jednotlivé druhy mäsa ako bravčové, hovädzie, hydinové, divinové, kuracie, teľacie, jahňacie a iné.

³¹ BERTO 1991. 2019. [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.berto.sk/>

4.3 Odvetvová analýza

V rámci odvetvovej analýzy sme sa sústredili najmä na odvetvie výroby a spracovania bravčového mäsa, pretože skúmaný podnik spracováva a poskytuje hlavne bravčové mäso. Prevažná časť finálnych produktov je vyrobená z bravčového mäsa, ale podnik vyrába aj produkty z hydinového, hovädzieho a morčacieho mäsa.

4.3.1 Charakteristika odvetvia

Na Slovensku, tak ako aj v iných krajinách na svete je potrebné zastúpenie v odvetví spracovaní a výroby mäsa. Pre obyvateľov Slovenska je mäso jedným z hlavných zdrojov výživy, aj preto je zastúpenie v tomto odvetví celkom vysoké. Bravčové mäso je jedným z najžiadanejšieho mäsa na Slovensku, ktorého zdrojom sú najmä jatočné ošípané. Podľa údajov z Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva (ďalej len VUEPP) sa za rok 2018 predalo približne 92 746 ton živej hmoty (ďalej len t.ž.hm.) jatočných ošípaných, čo predstavuje zvýšenie predaja oproti roku 2017 o 10,6 %. Pri predaji jatočných ošípaných môžeme sledovať rastúci trend dopytovaného množstva, pretože od roku 2012 vždy prišlo k nárastu predaja ošípaných na SR.³²

Tabuľka 3 Predaj jatočných ošípaných v SR v t.ž.hm.

Predaj jatočných ošípaných v SR								
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jatočné ošípané v t.ž.hm.	79 266	72 641	75 671	77 560	81 842	81 705	83 875	92 746

Prameň: Vlastné spracovanie podľa VUEPP

Na základe údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky môžeme hovoriť, že nie sme sebestačná krajina v oblasti obchodu s bravčovým mäsom. V prvom polroku 2018 sa na Slovensko doviezlo 70 456 t. bravčového mäsa a vyviezlo 22 752 t. bravčového mäsa. Vývoz aj export bol uskutočňovaný takmer len v rámci krajín Európskej únie, medzi

³² Gálik, Jozef. Jatočné ošípané – *Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf

ktorými obchod tvorili živé ošipané a bravčové mäso okolo 99,75 % celkového obchodu so ošipanými a bravčovým mäsom.³³

Tabuľka 4 Zamestnanosť v odvetví spracovania a výroby mäsa v počte zamestnancov

Zamestnanosť v odvetví spracovaní a výrobe mäsa							
Rok	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018
Štvrťrok	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.
Zamestnanosť v počte ľudí	48 400	48 800	47 200	44 800	43 800	40 800	42 900

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Eurostat.

Zamestnanosť v odvetví spracovaní a výroby mäsa na SR sa v roku 2018 pohybovala okolo 42 500 zamestnancov. Oproti prvému štvrťroku 2017 je to pokles takmer približne o 6 000 zamestnancov. Od tohto obdobia zaznamenávame pravidelný pokles s výnimkou tretieho štvrťroka 2018, kde sme zaznamenali rast približne o 2 000 zamestnancov.

Tabuľka 5 Domáca spotreba bravčového mäsa na 1 obyvateľa v kilogramoch

Domáca spotreba bravčového mäsa								
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celková spotreba (tisíc ton)	17,06	16,20	16,72	15,95	16,74	19,22	19,4	20,0
Spotreba na 1 obyvateľa (kg)	31,6	30,0	30,9	29,5	30,9	35,4	35,8	36,8

Prameň: Vlastné spracovanie podľa VUEPP

Ročná spotreba bravčového mäsa na Slovensku sa stále zvyšuje od roku 2014. Na základe tohto vývoja môžeme určiť, že v 2019 spotreba bravčového mäsa opäť vzrastie. Najnovšie hodnoty, ktoré sme získali za rok 2018 predstavujú len odhady, pretože presné výpočty budú zverejnené v priebehu roka 2019. Na rok 2018 sa predpokladala celková

³³ Gálik, Jozef. Jatočné ošipané – *Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf

spotreba bravčového mäsa na úrovni 200 000 tisíc ton, čo predstavuje 36,8 kg na jedného obyvateľa. Spotreba bravčového mäsa sa za posledný rok zvýšila o 1 kg na jedného obyvateľa. Tento rast spotreby je takmer 3-krát väčší ako tomu bolo medzi rokmi 2016 a 2017.³⁴

4.3.2 Primárne parametre odvetvia

V odvetvovej analýze je vhodné načrtnúť parametre odvetvia v oblasti spracovania a výroby mäsa. Medzi základné parametre k tomuto odvetviu patria hlavne veľkosť trhu, pôsobnosť konkurencie v rámci rozsahu, inovácie, veľkosť ponuky produktov či ich kvalita a vstupy do odvetvia.

Veľkosť trhu v odvetví výroby a spracovania mäsa má rastúci trend čo môžeme tvrdiť na základe zvýšení spotreby bravčového mäsa, ale aj iných druhov mäsa, v ktorých sme tiež zaznamenali nárast spotreby na základe údajov z vueepp. Taktiež to môžeme tvrdiť na základe zvýšenej hodnoty vývozu a dovozu mäsa na Slovensku alebo na základe zvýšenia počtu obyvateľstva s čím je spojený väčší dopyt po výžive. Pôsobnosť teda siaha až za hranice územia Slovenska. Obchod s mäsom je spojený najmä so susediacimi krajinami ako Poľsko, Česko a Maďarsko, ale patrí sem aj Nemecko. Z Nemecka je dovážané najväčšie množstvo bravčového mäsa, kde za prvý polrok 2018 bol zaznamenaný dovoz na Slovensko v hodnote 30 997 881 €. Na druhom mieste je Česko (19 612 942 €) a na treťom mieste je Poľsko (18 968 281 €). Zo Slovenska vyvážame bravčové mäso hlavne do Maďarska a Česka. Prvenstvo v tejto štatistike obhaja Maďarsko v hodnote 12 046 883 €. Na druhom mieste je Česko (1344 853 €) a na treťom mieste je Rumunsko (874 727 €). Zamestnanosť sa v roku 2018 pohybovala okolo úrovne 42 900.³⁵

Do odvetvia výroby a spracovania môžeme zaradiť bitúnky (130), rozrábkarne (317), spracovateľské prevádzkarne (183) a jednotlivé predajne, kde sú poskytované mäsové výrobky.³⁶

³⁴ Gálik, Jozef. *Jatočné ošípané – Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf

³⁵ Gálik, Jozef. *Jatočné ošípané – Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf

³⁶ ŠVPS SR. 2019. *Zoznamy schválených potravinárskych prevádzkarní* [online]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: https://www.svps.sk/potraviny/zoznamy_potraviny.asp?LANG=SK

Pôsobnosť konkurencie v rámci rozsahu sme už bližšie naznačili v rámci veľkosti trhu. Konkurenciu, ktorá pôsobí na toto odvetvie v rámci rozsahu môžeme určiť ako lokálnu a medzinárodnú.

Lokálna konkurencia má zastúpenie vo všetkých krajoch na Slovensku. Vzdialenosť medzi domácimi podnikmi určuje veľkosť konkurenčnej sily, pretože jednotlivé podniky sú ovplyvniteľné najmä podnikmi, ktoré sa nachádzajú v blízkom okolí. Lokálnu konkurenciu predstavujú zväčša menšie spoločnosti, ktoré neposkytujú široké portfólio výrobkov. Zameriavajú sa väčšinou na jeden región, kde menšie podniky nemajú dostatočné náklady na rozšírenie svojej pôsobnosti alebo smerovanie podniku je spojené len s daným regiónom. V rámci lokálnej konkurencie majú podniky v rovnakom odvetví dostatočné informácie o svojej konkurencii a zákazníkov. V oblasti Záhoria a Bratislavy pôsobí v odvetví spracovaní a výroby mäsa 14 podnikov.³⁷

V rámci medzinárodnej konkurencie ide najmä o štáty, ktoré hraničia so Slovenskom. U podnikoch v medzinárodnej konkurencii sa znižuje vplyv konkurenčných síl vzhľadom na vzdialenosť, pretože ich pôsobnosť je na medzinárodnej úrovni. Podniky sa odlišujú rôznymi cenami či kvalitou, majú pobočky v zahraničí a taktiež majú uzatvorené aj rámcové zmluvy o dodávke potrebných surovín. Zo strany Slovenska sú najdôležitejšie podniky z Česka, Poľska, Nemecka a Maďarska.

Inovácie v odvetví výroby a spracovaní mäsa nevyžadujú, aby prebehli v podobe implementovania najmodernejších technológií, ale napriek tomu sú pre tento priemysel dôležité. Inovácie v podobe nových technológií prinášajú rýchlejšie spracovanie mäsa vo výrobe a taktiež zvýšenie jeho kvality, čo môže byť pre podnik konkurenčnou výhodou. Tým pádom môžeme tvrdiť, že novšie technológie v tomto odvetví majú za dôsledok zvýšenie efektívnosti práce v podniku. Dôležité pre odvetvie sú aj inovácie potrebné na zvýšenie a modernizáciu výrobných kapacít, inovácie na udržanie konkurencieschopnosti v podnikoch tak, aby modernizácia zabezpečovala zvýšenie portfólia produktov či ponuku výrobkov a inovácie na zníženie energetickej náročnosti spracovania najmä jatočného mäsa a mäsových výrobkov, s čím sú aj spojené nižšie náklady na výrobu.³⁸

Portfólio produktov predstavuje v mäsiarstve široké spektrum ponúk pre spotrebiteľov. Väčšie podniky ponúkajú prevažne veľké množstvo výrobkov, rôznej

³⁷ ŠVPS SR. 2019. *Zoznamy schválených potravinárskych prevádzkarní* [online]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: https://www.svps.sk/potraviny/zoznamy_potraviny.asp?LANG=SK

³⁸ Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 102 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Koncepcia%20rozvoja%20potraviny%20C3%A1rskeho%20priemyslu%202014-2020.pdf>

kvality a rôzneho druhu. Menšie podniky sa sústreďujú najmä na jeden druh mäsa, z ktorého sa spracujú rôzne finálne výrobky. Zvyčajne pre každý jeden podnik je charakteristické, že ponúka špeciálny výrobok, ktorý je diferencovane odlišný od ostatných. K jednotlivým druhom mäsa, ktoré sú spracovávané patria: bravčové, teľacie, hovädzie, jahňacie, hydina a divina. Medzi základné následne produkty spracovania mäsa môžeme zaradiť: šunky, salámy, klobásky, párky, paštéty, nátierky a iné pochutiny.

Jednotlivé druhy mäsa sú spracované rôznymi technologickými postupmi, kde finálnym postupom je zväčša dusenie, chladenie, pečenie či vyprážanie. Ich spracovanie taktiež závisí na časti zvierat'a, z ktorého mäso pochádza. Kvalita mäsa závisí od jednotlivých druhov mäsa, časti zvierat'a, z ktorej pochádza, ako aj technologického postupu spracovania mäsa. Podrobnejšie sa kvalite ďalej nebudeme venovať, pretože ide o rozsiahlejšiu tematiku.

Vstupy do odvetvia spracovania a výroby mäsa sú problematické kvôli vysokým cenám jednotlivých produktov a zariadeniam spojených s plynulou prevádzkou podniku. Náklady sú spojené s kúpou, chovom zvierat, veterinárnymi službami a taktiež s kúpou strojov a zariadení súvisiacich s bežnou prevádzkou podniku.. Takmer všetky z týchto nákladov nie sú len prvotnými a treba s nimi počítať aj v priebehu životného cyklu podniku. Taktiež podnik musí spĺňať prísne legislatívne podmienky.³⁹

4.3.3 *Hybné sily odvetvia*

Pod pojmom hybné sily môžeme rozumieť určité sily, ktoré sú príčinou zmien v odvetví. Predstavujú sily, ktoré ovplyvňujú charakter a veľkosť zmien v odvetví. Poznáme mnoho hybných síl, ktorých pôsobnosť je rozličná na rôzne odvetvia. V rámci odvetvia spracovania a výroby mäsa sme vybrali hybné sily, ktoré najviac ovplyvňujú dané odvetvie. Pomedzi tieto hybné sily patria zmena životného štýlu spoločnosti, nákladovosť, spotrebiteľské preferencie k diferencovaným produktom a marketingové inovácie.

Zmena životného štýlu spoločnosti je spojená s prechodom na zdravú výživu. V súčasnosti sa kladie dôraz na redukciu tuku v strave človeka, tým pádom sa kladie dôraz aj na redukciu tuku v mäse. Je významný záujem a rastúci záujem o spotrebu mäsových výrobkov, ktoré sú predovšetkým zdravé. Zníženie podielu tuku na mäse môžeme dostať

³⁹ Fikselová, Martina a kol. *Spoločná inovačná stratégia pre inteligentnú špecializáciu výskumného centra agrobiotech* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 89 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agrobiotech.sk/wp-content/uploads/2016/02/Inovacna-strategia-ABT.pdf>

selektívnym šľachtením, klasifikačným systémom v prospech chudého mäsa a modernými technológiami na bitúnkoch. Trend znižovania tukov môžeme sledovať aj vo výrobe mäsových výrobkov ako sú párky a šunky, kde najnovšie verzie týchto produktov obsahujú iba 5 % tuku (zvyčajne obsahujú až do 50 % tuku). Taktiež sa kladie dôraz na jednotlivé typy mastných kyselín, ktoré sa v mäse nachádzajú. Mastné kyseliny môžu pôsobiť protekčne alebo škodlivo. Najnovším odporúčaním je zvýšiť omega-3 nenasýtené mastné kyseliny. Toto odporúčanie by sa mohlo stať predmetom nových inovácií.⁴⁰

Nákladovosť v súčasnom období je spojená najmä s potrebou investičných opatrení na nevyhnutnú modernizáciu kapacít kvôli udržaniu a rozvoju konkurencieschopnosti. Ide najmä o spracovateľské prevádzky, ktoré spracovávajú rozhodujúce množstvo vyrábaného množstva mäsa a mäsových výrobkov a potenciálne sú schopné spracovať každú zvýšenú produkciu jatočných zvierat.⁴¹

Nákladovosť sa mení aj na základe pohybu cien jednotlivých výrobkov a zariadení, ktoré sú pre podnik potrebné. V dnešnej dobe sú ceny týchto výrobkov a zariadení problematické, pretože dochádza k rastu indexu cien vstupov. Vysoké ceny môžeme sledovať u krmovínach pre zvieratá, ale aj u súvisiacich strojov s výrobou.

Energetická náročnosť na spracovanie a výrobu mäsa je pomerne vysoká. Na základe opatrení by mali byť vynaložené náklady v podobe investícií na jej zníženie. Taktiež sú potrebné náklady na redukciiu odpadového hospodárstva, ktoré pomáha k efektívnejšiemu využitiu bio-zdrojov a energie, pomocou ktorého bude spracovanie potravín udržateľnejšie a podnik bude v odvetví konkurencieschopnejší.⁴²

Spotrebiteľské preferencie k diferencovaným výrobkom sú v mäso priemysle jednou z dôležitých hybných síl. Podniky by mali mať vo svojej ponuke výrobok, ktorý sa v určitých parametroch odlišuje od ostatných. Medzi tieto parametre patrí najmä zloženie mäsa, podiel mäsa na výrobku, ale taktiež aj jeho hmotnosť. Ide o výrobok, ktorý z hľadiska podniku predstavuje špecialitu pre spotrebiteľa. Daný výrobok sa diferencovane

⁴⁰ Fikselová, Martina a kol. *Spoločná inovačná stratégia pre inteligentnú špecializáciu výskumného centra agrobiotech* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 89 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agrobiotech.sk/wp-content/uploads/2016/02/Inovacna-strategia-ABT.pdf>

⁴¹ Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 102 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Koncepcia%20rozvoja%20potravin%C3%A1rskeho%20priemyslu%202014-2020.pdf>

⁴² Fikselová, Martina a kol. *Spoločná inovačná stratégia pre inteligentnú špecializáciu výskumného centra agrobiotech* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 89 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agrobiotech.sk/wp-content/uploads/2016/02/Inovacna-strategia-ABT.pdf>

odlišuje od ostatných klasických produktov na trhu a práve touto odlišnosťou sa snaží získať zákazníka na svoju stranu.

Marketingové inovácie sú na slabej úrovni v odvetví výroby a spracovania mäsa. Na Slovensku nezaznamenávame kampane, ktorých úlohou je výchova spotrebiteľa k spotrebe domácich a zdravých potravín či zdravej výživy.⁴³

Vhodným pokrokom pre zlepšenie tejto hybnej sily, ktorá negatívne pôsobí na dané odvetvie je vytvoriť podmienky pre rozšírenie výroby mäsa rozšírením lokálneho odbytu potravín miestnych trhov. To by malo mať kladný dopad na podporu predaja domácich výrobkov a presadzovať inovácie, ktoré podporujú domácu produkciu mäsa a internetový predaj a marketing. V podstate na zlepšenie marketingu by bola potrebná propagácia regionálnej gastronómie. Taktiež by sa mala zdôrazňovať ponuka domácich výrobkov, ktoré sú nositeľmi rôznych ocenení ako Značka kvality SK.⁴⁴

Marketingové inovácie sú dôležitou hybnou silou v tomto odvetví, ak by sa ich na Slovensku dokázalo efektívne využiť, tak deficit obchodu so zahraničím v rámci tohto odvetvia by výrazne klesol.

Na odvetvie spracovania výroby mäsa pôsobia aj iné hybné sily, ktoré sú charakterom svojho pôsobenia na odvetvia odlišné. Procesné inovácie, ktoré taktiež patria medzi dôležité hybné sily sme bližšie spomenuli pri parametroch odvetvia.

4.4 Prieskum konkurencie

V rámci prieskumu konkurencie sme vybrali podniky zo Slovenska. Vieme, že na Slovensko je dovážané väčšie množstvo mäsa než aké je vyvážané, ale napriek tomu sme sa sústredili na tuzemské podniky. Sústredili sme sa na domáce podniky, pretože pre podnik Berto je prvoradý slovenský trh a chcel by patriť medzi slovenskú špicu.

⁴³ Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 102 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Koncepcia%20rozvoja%20potraviny%20C3%A1rskeho%20priemyslu%202014-2020.pdf>

⁴⁴ Fikselová, Martina a kol. *Spoločná inovačná stratégia pre inteligentnú špecializáciu výskumného centra agrobiotech* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 89 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agrobiotech.sk/wp-content/uploads/2016/02/Inovacna-strategia-ABT.pdf>

Tabuľka 6 Prieskum vybraných konkurentov

	Podnik	Okres	Tržby(2017)	*	Webová stránka
Bratislavský kraj	Agropartner spol s.r.o.	Malacky	6 491 692 €	7.	Áno
	BOD, s.r.o.	Bratislava 2	2 705 709 €	16.	Nie
	Almat mäsiarstvo, s.r.o.	Malacky	688 727 €	23.	Nie
Trnavský kraj	ISTERMEAT a.s.	Dunajská streda	23 357 918 €	4.	Áno
	Peter Vaško, s.r.o.	Trnava	45 122 €	24.	Áno
	Majster mäsiar	Hlohovec	1 466 698 €	20.	Áno
Trenčiansky kraj	Viawork.eu, s.r.o.	Prievidza	760 763 €	22.	Nie
	FALCO, s.r.o.	Trenčín	1 512 164 €	19.	Áno
	HORKA s.r.o.	Trenčín	10 638 996 €	5.	Áno
Nitriansky kraj	HYZA a.s.	Topoľčany	91 377 675 €	2.	Áno
	MIK, s.r.o.	Šaľa	2 577 349 €	17.	Nie
	M- TEAM, s.r.o.	Topoľčany	977 366 €	21.	Nie
Banskobystrický kraj	MECOM GROUP	Lučenec	129 412 709 €	1.	Áno
	TAURIS, a.s.	Rimavská sobota	82 898 271 €	3.	Áno
	POZANA MEAT s.r.o.	Zvolen	3 570 334 €	12.	Áno
Žilinský kraj	JINEX, s.r.o.	Žilina	9 910 936 €	6.	Áno
	hamsal, s.r.o.	Čadca	3 799 042€	11.	Nie
	MÄSO PARÍŽEK, s.r.o.	Martin	2 037 986 €	18.	Nie
Prešovský kraj	HURKA s.r.o.	Prešov	5 380 311 €	8.	Áno
	MÄSO-TATRY s.r.o.	Poprad	3 117 574 €	14.	Áno
	ALTHAN, s.r.o.	Humenné	5 285 957 €	9.	Áno
Košický kraj	ERIK, s.r.o.	Košice	4 134 335 €	10.	Áno
	GET group, s.r.o.	Rožňava	3 367 485 €	13.	Áno
	Mäso ZEMPLÍN, a.s.	Michalovce	2 716 588 €	15.	Áno

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov z finstat.sk a zoznamu schválených potravinárskych prevádzkarní

* Poradie podnikov vzhľadom na celkové tržby za rok 2017

V prieskume sme vybrali 24 náhodných podnikov, ktoré sa zameriavajú na výrobu mäsa a jeho spracovanie či sprostredkovanie. Pre každý kraj na Slovensku sme vybrali tri náhodné podniky, ku ktorým sme zistili okres, v ktorom podnik pôsobí najintenzívnejšie. Samozrejme, že niektoré podniky pôsobia veľkou intenzitou v rámci celého Slovenska. Medzi tieto podniky patria TAURIS, HYZA či MECOM GROUP. Najväčšie tržby za rok

2017 v rámci podnikov dosiahol MECOM GROUP v hodnote 129 412 709 €. Naopak najmenšie tržby v danom roku dosiahol Peter Vaško, s.r.o. v hodnote 45 122 €. Rozdiel medzi podnikom s najvyššími a najnižšími tržbami predstavuje hodnotu 129 367 587 €. Jednou z príčin tohto rozdielu je veľkosť pôsobnosti podniku. Priemer tržieb v danom roku bol 16 434 695 €, kde nad priemerom boli len 4 podniky. Najväčšie tržby boli zaznamenané v Banskobystrickom kraji. Okrem pôsobnosti a výšky tržieb sme sa sústredili aj na to, či daný podnik disponuje svojou vlastnou internetovou stránkou. Podniky, ktoré boli bez internetovej stránky predstavoval počet 7 z celkových 24 podnikov. Ide o podniky, ktoré dosahujú tržby nižšie než 3 800 000 €. Môžeme predpokladať, že dané podniky nevykladajú náklady na zabezpečenie internetovej stránky alebo zamestnanci podniku nemajú dostatočné zručnosti pre založenie a servis webovej stránky.

4.5 Analýza konkurencie pomocou Porterovho modelu piatich síl

Pomocou Porterovho modelu piatich síl preskúmame konkurenčné sily, ktoré pôsobia v odvetví výroby a spracovania mäsa. Porterov model piatich síl predstavuje jednu z možností analýzy konkurencie, na základe ktorého sa môže meniť stratégia v podniku. Porterov model piatich síl predstavuje: súperenie medzi existujúcimi podnikmi, hrozbu vstupu nových konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov, vyjednávaciu silu kupujúcich a hrozbu substitučných produktov a služieb.

4.5.1 Súperenie medzi existujúcimi podnikmi

Súperenie medzi existujúcimi podnikmi predstavuje konkurenčnú silu, ktorej pôsobnosť v odvetví spracovania a výroby mäsa je najintenzívnejšia. Ako už sme spomínali pri odvetvovej analýze na Slovensku pôsobí približne 183 spracovateľských prevádzkarní čo predstavuje vysokú konkurenciu v rámci spracovania mäsa. Na základe štruktúry odvetia môžeme konštatovať, že v ňom pôsobia hlavne menšie podniky, ktoré nie sú konkurencie schopné po celom území Slovenska. Menšie podniky medzi sebou súperia hlavne prostredníctvom cien a kvality výrobkov. Taktiež ich cieľovou skupinou by mali byť lokálni spotrebitelia. Spotrebiteľov môžeme rozdeliť na dve skupiny, kde u jednej skupiny je prioritou cena a druhej skupine je prioritou kvalita. Zvyčajne pri vyššej cene je kvalita výrobku vyššia ako pri nižšej cene. Ponúkaním nižšej ceny môže trpieť ziskovosť

odvetvia, teda môže klesať. Podniky, ktoré dosahujú v tomto odvetví najväčšie tržby používajú ako konkurenčnú výhodu široké portfólio výrobkov, kvalitu výrobkov a početné zastúpenie prevádzok po celom území Slovenska. Medzi takéto podniky patrí napríklad Tauris, ktorý dosahoval v roku 2017 tržby v hodnote 82 898 271 €. Menšie podniky sa snažia použiť cenu ako konkurenčnú výhodu.⁴⁵

Ceny za jednotlivé mäsa a mäsové výrobky sa pohybujú v rozličnej výške. Cena mäsového výrobku sa odvíja najmä od jeho kvality, druhu, zloženia a hmotnosti daného výrobku. Jedným z klasických mäsových výrobkov na Slovensku sú spišské párky, ktorých cena sa pohybuje v intervale od 2,75 do 5,19 €. Berto ponúka tento produkt za 5,15 €.⁴⁶

Produktové portfólio odvetvia vo výrobe a spracovaní mäsa je veľmi široké, ale nie neobmedzené. Na Slovensku podniky spracovávajú najmä bravčové, hovädzie, teľacie, jahňacie, hydinové a divinové mäso. Jedným z najžiadanejšieho mäsa na Slovenskom trhu je bravčové mäso, z ktorého sa spracovávajú výrobky ako bravčové stehno, bravčové karé, bravčová krkovička, bravčový bôčik, ale aj bežné výrobky ako párky, špekáčky či salámy. Každý podnik má určité portfólio výrobkov, kde najväčšie množstvo výrobkov ponúkajú najväčší hráči na trhu, medzi ktorých patrí TAURIS, MECOM GROUP a EU poultry. Menšie podniky ponúkajú určitú špecialitu, ktorá zvyčajne nesie názov podniku. Napríklad v podniku Berto ide produkt, ktorým je Špeciál berto šunka. Tento produkt je z hľadiska určitej vlastnosti (zložením, spojením viacerých druhov m mäsa) atypický.⁴⁷

Menšie podniky ako aj väčšie podniky sa snažia získať zákazníkov na svoju stranu, vďaka čomu by sa im mohla zvýšiť ziskovosť, ale aj vyhliadky do budúcnosti. Väčšie podniky majú väčšie množstvo finančných zdrojov, ktoré požívajú na marketingové aktivity na vysokej úrovni. Menšie podniky sa snažia získať zákazníkov prostredníctvom lokálnych známosti a reklamných letákov.

Medzi konkurentov s najintenzívnejším vplyvom na podnik Berto patria lokálne podniky, ktoré sa nachádzajú na Záhorí a v Bratislave. Vybrali sme 3 podniky, ktoré vplývajú na pôsobnosť podniku Berto v danom regióne. Vybranými podnikmi sú Agropartner spol. s.r.o., Poľnohospodárske družstvo Senica a Starý Otec, a.s..

Agropartner spol. s.r.o. je podnik so sídlom v Plaveckom Podhradí, ktorý pôsobí v na Záhorí od roku 1996. Podnik začal hospodáriť s majetkom, ktorý odkúpila od štátneho

⁴⁵ FinStat. 2019. Berto sk, s.r.o. [online]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/45278156>

⁴⁶ Pôdohospodárska platobná agentúra. *Správa o trhu s jatočnými zvieratami a mäsom za 6. týždeň 2019* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. ISSN 1336-4383

⁴⁷ Pôdohospodárska platobná agentúra. *Správa o trhu s jatočnými zvieratami a mäsom za 6. týždeň 2019* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. ISSN 1336-4383

podniku v Plaveckom Podhradí. Podnik investoval najmä do rekonštrukcií zariadení a to skladov, farmy v Prievaloch, farmy ošípaných v Rohožníku, farmy stajní športových koní v Plaveckom Podhradí a taktiež investoval do vybudovania agroturistickeho strediska. Spoločnosť sa zameriava najmä na rastlinnú výrobu a spracúvanie hovädzieho a bravčového mäsa. Pri chove hovädzieho dobytku a ošípaných podnik spolupracuje s podnikom EuroGen, spol. s r.o.. Spoločnosť Agropartner poskytuje konečným spotrebiteľom čerstvé mäso, mäsové výrobky a zabíjačkové špeciality. Hovädzie mäso a vybrané mäsové výrobky sú nositeľmi značky Regionálny produkt Záhorie, Slovenský gazda či držiteľom certifikátu za ekologický chov dobytku.⁴⁸

Za konkurenčnú výhodu podniku môžeme pokladať kvalitu a čerstvosť hovädzieho dobytku. Hovädzí dobytok vyrastá v prirodzenom prostredí pri najmenších zoo technologických zásahov. Je im poskytnutý voľný pohyb, čerstvý vzduch, prirodzená strava a sociálne kontakty. Chov hovädzieho dobytku spĺňa požiadavky Nariadenia Rady (ES) č. 834/2007 o ekologickej výrobe a Zákona č. 189/2009 Z.z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe. Výrobné portfólio tvorí najmä hovädzie mäso, ale medzi ďalšie výrobky patria bravčové mäso, šunky, salámy, párky, klobásy, údeniny a zabíjačkové špeciality.⁴⁹

Poľnohospodárske družstvo Senica vznikla spojením bývalých družstiev (JRD – Čáčov, Hlboké, Rovensko, Rybky, Senica). Do roku 1991 pôsobil podnik pod názvom JRD 9. mája v Senici. Od roku 1991 nesie názov Poľnohospodárske družstvo Senica. Vďaka zákonu č. 229/91 Zbierky, č. 42/1992 Zbierky, 264/1995 Zbierky a rôznym novelizáciám nastala premena dovtedajších družstiev na družstvá vlastníkov. Táto premena mala účel zosúladiť súkromné vlastníctvo osôb s formami spoločného hospodárenia v družstve. Podnik sa dnes zameriava na rastlinnú a živočíšnu výrobu, spracovanie a predaj poľnohospodárskych výrobkov. Podnik taktiež poskytuje služby napríklad v podobe opravy poľnohospodárskych strojov či autodopravu. Jedným z najlepších ocenení podniku je Značka kvality - dobré potraviny.⁵⁰

Podnik sa v rámci živočíšnej výroby sústreďuje na chov hovädzieho dobytku, ošípaných, koní a výrobu mäsových výrobkov. Pri chove hovädzieho dobytku považuje najdôležitejšiu komoditu mlieko a pri chove koní sa orientuje na ich chov najmä kvôli

⁴⁸ Agropartner spol. s r.o. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agropartner.sk/sk/o-nas>

⁴⁹ Záhorácké hovädzí. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.zahorackehovjadzi.sk/sk/49-1-1/na-grilovanie>

⁵⁰ Poľnohospodárske družstvo SENICA. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdsenica.eu/>

dostihovým pretekcom. Výroba mäsových výrobkov začala od roku 1991, keď podnik uviedol do prevádzky bitúnok. Podnik ponúka výrobky z bravčového a hovädzieho mäsa. Medzi výrobky poľnohospodárskeho družstva Senica patria šunky, salámy, slanina, tlačienka, klobása, ostatné výrobky z bravčového mäsa (napríklad bravčová hlava, sviečková, slezina) a ostatné výrobky z hovädzieho mäsa (napríklad hovädzí jazyk, loj, orez). Podnik sa snaží zameriavať najmä na kvalitu svojich výrobkov.⁵¹

Podnik Starý Otec bol založený v roku 2007 a od svojho založenia do roku 2010 niesol názov CWE-SK. Podnik predstavuje sieť predajní s potravinami, ktorá ponúka výlučne slovenské potraviny Podnik kladie veľký dôraz na kvalitu svojich výrobkov, ktoré neobsahujú umelé sladidlá či škodlivé farbivá. Niektoré výrobky nie sú v podniku vyrobené, ale sú súčasťou dodávky obchodných partnerov, medzi ktorých patria malí a strední výrobcovia. Podnik vlastní 14 predajní, ktoré sa nachádzajú v Bratislave. Spoločnosť má už dnes vybudovanú aj vlastnú výrobu mäsa a pečiareň. Pri výrobe mäsa spoločnosť pôsobí ako iný podnik s názvom Mäsovinky s.r.o.. Podnik okrem mäsa a mäsových výrobkov ponúka iné produkty ako mliečne výrobky, čerstvé pečivo, ovocné šťavy, džemy, lekváre, medy a alkoholické nápoje. Jedným z ocenení podniku je Superbrands za rok 2018.⁵²

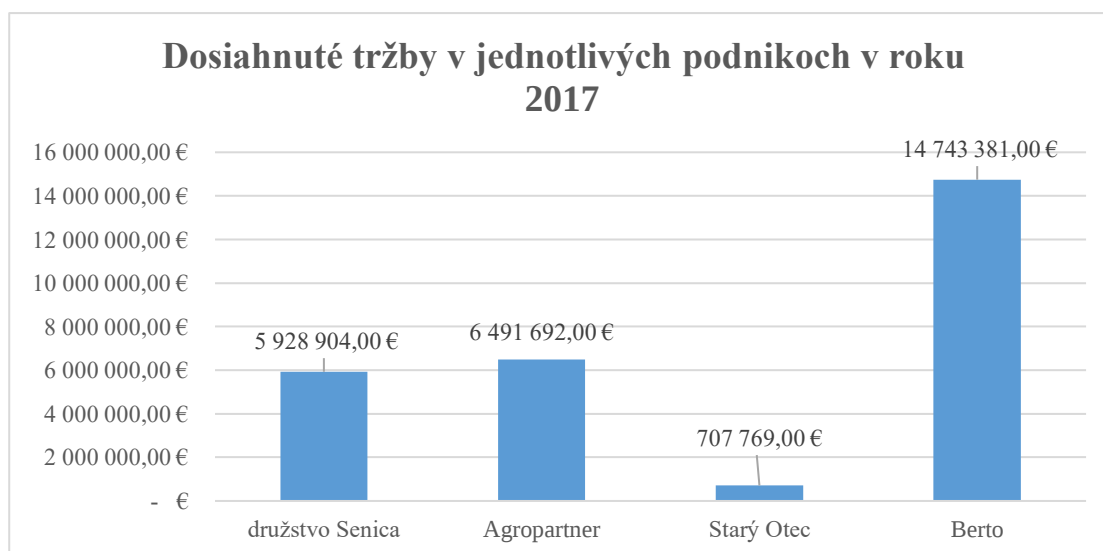
Medzi produktové portfólio Starého Otca patria bravčové a hydínové mäsové výrobky, u ktorých obsah mäsa začína na 92 %. Takmer všetky mäsové výrobky sú vhodné aj pre celiatikov (s výnimkou fašírok a krvavničiek). Medzi tieto mäsové výrobky patria šunky, párky, špekáčky, zabíjačkové pochutiny, slanina, klobásy či údené mäso. Okrem mäsových výrobkov z bravčového a hydínového mäsa má podnik v ponuke aj hovädzie, bravčové, hydínové chladené mäso, morčacie a kačacie prsia či kusy diviny.⁵³

V rámci súperenia medzi existujúcimi podnikmi sme porovnali tržby, zisky a cenu za daný produkt u spomínaných podnikov a podniku Berto.

⁵¹ Poľnohospodárske družstvo SENICA. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdsenica.eu/>

⁵² Starý Otec. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.staryotec.sk/sk/stranka/uvod>

⁵³ Starý Otec. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.staryotec.sk/sk/stranka/uvod>



Graf 2 Dosiahnuté tržby v jednotlivých rokoch v roku 2017

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov z finstat.sk

Najväčšie tržby v roku 2017 dosiahol podnik Berto v hodnote 14 743 381 €. Naopak najmenšie tržby v danom roku dosahoval podnik Starý Otec v hodnote 707 769 €. Príčinou tejto veľkej odchýlky je, že podnik Starý Otec začal podnikat' v tomto odvetví až v roku 2012 a stále veľký podiel na jeho tržbách tvorí predaj iných produktov. Do daného grafu sme použili tržby podniku Starý Otec konkrétne za oblasť spracovanie mäsových výrobkov.



Graf 3 Dosiahnutá výška zisku v jednotlivých podnikoch v roku 2017

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov z finstat.sk

Najväčší zisk v roku 2017 dosiahol podnik Berto v hodnote 364 989 € čo predstavuje približne 2,6 percentný podiel na tržbách. Naopak najmenší zisk dosiahol podnik Starý Otec v sume 6 604 €, ktorá predstavuje približne 0,9 percentný podiel na tržbách.

Tabuľka 7 Porovnanie cien v jednotlivých podnikoch za šunkovú salámu

Podnik	Cena
Berto	11,5 €/kg
Agropartner	8,2 /kg
družstvo Senica	5,35 €/kg
Starý Otec	12 €/kg

Prameň: Vlastné spracovanie podľa stránok jednotlivých podnikov

Ceny v jednotlivých podnikoch za šunkovú salámu sme udávali na kilograme. Sumy sa pohybovali od 5,35 € (družstvo Senica) do 12 € (Starý Otec).

4.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia výroby a spracovania mäsa je pomerne nízka. V tomto odvetví existujú pomerne náročné vstupy do odvetvia. Vstupy do odvetvia majú podobu vysokých cien a prísnych legislatívnych podmienok. Pre novovznikajúce podniky sú začiatky kapitálovo náročné najmä kvôli vysokým cenám za jednotlivé zariadenia a stroje, ktoré sú spojené s výrobou a spracovaním mäsa. S vysokými cenami sú spojené aj vysoké náklady za kúpu krmiva pre zvieratá a zabezpečenia ich veterinárnej starostlivosti. Taktiež vysoké bariéry sú príčinou prísnych legislatívnych podmienkach, ktoré sú na Slovensku. Medzi tieto podmienky patria napríklad Zákon NR SR č. 39/2007 Z.z. o veterinárnej starostlivosti v znení neskorších predpisov, Zákon č. 189/2009 Z.z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe mnohé ďalšie legislatívne podmienky. Jednou z nevýhod pre nové podniky je aj vernosť zákazníkom danej značky mäsa. So vstupom väčšieho podniku, ktorý by nemal problém s kapitálovou náročnosťou a splňal by legislatívne podmienky, by nastala vyššia ziskovosť odvetvia, taktiež by mohol priniesť nové inovácie či zvýšiť úroveň kvality.

4.5.3 *Vyjednávací sila dodávateľov*

V odvetví výroby a spracovaní mäsa sa dodávatelia snažia získať vedúce postavenie zvyšovaním cien. Dodávateľ sa snažia zvyšovať úroveň cien, čím získavajú väčšiu vyjednávaciu silu, ale trpí tým ziskovosť podniku. Ak zvyšujú úroveň cien konečných mäsových výrobkov, tak sa zvyšujú náklady na spracovanie a výrobu mäsa a taktiež náklady spojené s chovom poľnohospodárskych zvierat. Dodávatelia majú veľkú vyjednávaciu silu ak ponúkajú diferencovaný produkt, čo v tomto odvetví predstavuje najmä mäso z divej zvery. Naopak pri ponuke bravčového, hydínového či hovädzieho mäsa je ich vyjednávací sila pomerne nízka.

4.5.4 *Vyjednávací sila kupujúcich*

Vyjednávací sila kupujúcich v odvetví spracovania a výroby mäsa je zložitá, pretože v tomto odvetví poznáme dve skupiny zákazníkov. Jedna skupina preferuje výrobky, ktoré sú kvalitné a je ochotná zaplatiť vyššiu cenu, druhá skupina zase preferuje cenu pred kvalitou. Kupujúci má veľkú vyjednávaciu silu, ak je nízka úroveň cien alebo vysoká kvalita výrobkov. Keďže na tomto trhu poznáme tieto dve skupiny, tak môžeme hovoriť, že vyjednávací sila kupujúcich je na vyváženej úrovni. Jej nárast však môžeme zaznamenať v menších lokálnych podnikoch, kde sú mäsa a mäsové výrobky nediferencované a ustálené.⁵⁴

4.5.5 *Hrozba substitučných produktov a služieb*

Za hrozbu substitučných produktov v mäsiarstve považujeme jednotlivé druhy mäsa, ktoré sa líšia svojou kvalitou a cenou. V rámci podniku Berto ide najmä o bravčové mäso, tým pádom predstavujú substitučné produkty najmä iné druhy mäsa. Na Slovensku patria medzi najžiadanejšie bravčové, hydínové a hovädzie mäso. Za rok 2018 bola spotreba hovädzieho mäsa 5,06 kg/na jedného obyvateľa, spotreba bravčového mäsa bola 36,8 kg/ na jedného obyvateľa a spotreba hydínového mäsa bola 20,4 kg/na jedného

⁵⁴ Sedlák Jozef. *Mäsové škandály otriasajú zákazníkmi. Slovenského mäsa je málo.* [elektronický zdroj]. Pravda, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/503246-video-masove-skandaly-otriasaju-zakaznikmi-slovenskeho-masa-je-malo/>

obyvateľa. Na základe tejto štatistiky je hydinové mäso hrozba v podobe substitučného produktu pre bravčové mäso. Väčšina spotrebiteľov na Slovensku naďalej preferuje kvalitu a cenu bravčového mäsa pred hovädzím a hydinovým mäsom.⁵⁵

4.6 SWOT analýza

Dôležitým podkladom pre formulovanie stratégie a strategického rozvojového rámca pre podnik Berto bude SWOT analýza. Pri zostavovaní SWOT analýzy sa najprv sústredíme na identifikovanie externých faktorov, kde patria príležitosti a hrozby. Tieto faktory sú rozhodujúce pre odvetvie. Následne identifikujeme vnútorné faktory v podobe silných a slabých stránok podniku. V rámci SWOT analýzy sme sa sústredili na najdôležitejšie faktory z hľadiska podniku Berto.

Hrozby – Medzi hrozby podniku Berto zaraďujeme globalizáciu, zákazníkov preferujúcich cenu a životný štýl obyvateľstva.

- **Globalizácia** je spojená s postupným prepájaním jednotlivých ekonomík, či postupným odstraňovaním hraníc a prekážok obchodu. Globalizácia v tomto odvetví prináša so sebou výhody, ale v rámci Slovenska najmä nedostatky. Trh s mäsom sa na našom území otvára, čo je lákadlom pre okolité štáty. Tieto podniky predstavujú vysokú konkurenciu najmä kvôli nižším cenám, čo môže mať aj za príčinu nedostatok domácich výrobkov.
- **Zákazníci preferujúcich cenu** sú jednou z hrozieb podniku, pretože predstavujú skupinu kupujúcich, ktorí uprednostňujú cenu pred kvalitou. Podnik Berto sa zameriava najmä na kvalitu, ktorá nemusí byť pre zákazníkov prvoradá. (prvoradá môže byť aj cena)
- **So životným štýlom obyvateľstva** je spojená aj výživa. Nastoleným trendom v spoločnosti je zdravá výživa a pre niektorých spotrebiteľov nie je zdravá výživa spojená s mäsom, ale s rastlinnými výrobkami alebo inými nemasovými výrobkami.

Príležitosti – K príležitostiam, ktoré sú podniku Berto otvorené, zaraďujeme domáce výrobky, rastúci trend v odvetví a zákazníci preferujúci kvalitu.

⁵⁵Gálik, Jozef. Jatočné ošípané – *Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf

- **Domácich výrobkov** z mäsa je na Slovensku nedostatok, najmä mäsa z jatočných ošípaných. Podnik Berto vyrába 8 domácich mäsových výrobkov a jeho hlavnou surovinou je bravčové mäso. Podnik by sa mohol zamerať na rozšírenie domácich výrobkov, čím by prilákal spotrebiteľov preferujúcich domáce výrobky.
- **Podnik Berto sa môže opierať o rastúci trend v odvetví**, pretože na základe štatistických údajov sa spotreba bravčového mäsa zvýšila, ako aj počet bravčových ošípaných. Pre slovenské podniky predstavujú tieto štatistiky pozitívne správy.
- **Zákazníci preferujúci kvalitu** sú pre podnik Berto veľkou príležitosťou. Podnik Berto sa zameriava na kvalitu výrobkov a pre zákazníkov preferujúcich toto kritérium by mohol byť podnik Berto voľbou číslo jedna.

Silné stránky – Medzi silné stránky podniku Berto môžeme zaradiť kvalitu výrobkov, moderné technické vybavenie, poskytovanie najžiadanejšieho mäsa na Slovensku a tradícia spoločnosti.

- **Kvalita výrobkov** je v podniku Berto prvoradá. Podnik disponuje kvalitnými domácimi výrobkami, ktoré prinášajú chuťový zážitok pre zákazníka.
- **Berto disponuje moderným technickým vybavením** čo v mäso priemysle predstavuje veľkú konkurenčnú výhodu. Vďaka modernému technickému vybaveniu sa zrýchľuje proces výroby a spracovania mäsa, a pričom sa zlepšuje kvalita mäsových výrobkov.
- **Bravčové mäso je najžiadanejšie mäso na Slovensku**, podľa údajov o spotrebe bravčového mäsa na obyvateľa. Práve podnik Berto sa zameriava aj na výrobu a spracovanie daného druhu mäsa.

Slabé stránky – Za slabé stránky podniku Berto môžeme považovať portfólio druhov mäsa, prevádzky len na Záhorí a vysokú celkovú zadlženosť.

- **Portfólio produktov mäsa** nie je široké. Výroby podniku Berto sú prevažne len z bravčového mäsa. Ponuku len bravčového mäsa považujeme za slabú stránku podniku.
- **Prevádzky podniku sa nachádzajú len na Záhorí**. Ak sa podnik chce stať konkurencieschopným po celom Slovensku, tak by mal otvoriť svoje prevádzky aj mimo Záhoria.
- **Vysoká zadlženosť** predstavuje vždy pre podnik problém. Podnik financuje svoje aktíva pomocou cudzích zdrojov vo výške 83,13 %. Tak isto sú v podniku zaznamenané dlhy a nedoplatky za marec 2019.

5 DISKUSIA

Rozbor odvetvovej a konkurenčnej analýzy nám umožnil bližšie určiť postavenie na trhu, z hľadiska podniku Berto. Prostredníctvom analýzy makroprostredia sa nám podarilo bližšie preskúmať jednotlivé faktory, ktoré ovplyvňujú pôsobnosť podniku a pomocou analýzy mikroprostredia sme bližšie spoznali subjekty, ktoré pôsobia v analyzovanom odvetví. V odvetvovej analýze sme preskúmali primárne parametre a hybné sily odvetvia. Ďalej pomocou konkurenčnej analýzy sme identifikovali jednotlivých konkurentov z užšieho aj širšieho hľadiska a preskúmali sme pôsobnosť konkurenčných síl na odvetvie výroby a spracovania mäsa. Na záver sme prostredníctvom vykonaných analýz vypracovali SWOT analýzu, ktorá nám ako posledná časť práce pomôže určiť postavenie podniku na trhu ako aj poukázať na zlepšenie procesov a stratégie podniku.

Pomocou analýzy makroprostredia sme v odvetví výroby a spracovania mäsa zistili, že v tomto odvetví nie sme je sebestačná krajina z hľadiska obchodu so zahraničím, ale počas sledovaných dvoch období sa vývoz zvýšil vo väčšej miere ako dovoz. Na základe týchto údajov a údajov o HDP krajiny, môžeme hovoriť o možnom budúcom raste odvetvia. V tomto odvetví sme zaznamenali prísny legislatívny rámec ako aj vysoké požiadavky na environmentálne a technické faktory.

Prostredníctvom analýzy mikroprostredia sme rozobrali podnik Berto, porovnali sme výšky jeho tržieb za jednotlivé roky a identifikovali ciele, na ktorých je postavené smerovanie podniku. Taktiež sme priblížili ostatné subjekty, ktoré sú súčasťou odvetvia výroby a spracovania mäsa.

V rámci odvetvovej analýzy sme zhodnotili podstatu odvetvia a zaznamenali sme primárne parametre a hybné sily odvetvia. Pri podstate odvetvia sme sa zamerali v rámci analýzy na bravčové mäso, pretože podnik Berto spracúva a vyrába výrobky najmä z tejto komodity. Pri zhodnotení podstaty odvetvia sme zistili, že predaj jatočných ošípaných sa spolu so spotrebou bravčového mäsa zvyšuje. Z tohto hľadiska sledujeme rastúci záujem o výrobky z bravčového mäsa v odvetví. Na druhej strane sme zaznamenali pokles zamestnanosti v odvetví. Veľkosť trhu v odvetví výroby a spracovania mäsa má rastúci trend. Jednou z príčin tohto rastu je globalizácia, ktorá poskytuje výhody v podobe otvorenia nových podnikateľských možností, ale aj nevýhody v podobe novej konkurencie. Aj prostredníctvom globalizácie určujeme pôsobnosť konkurencie v rámci rozsahu za

lokálnu a medzinárodnú v tomto odvetví. Z hľadiska medzinárodnej konkurencie nie sme veľkým rivalom, pretože nemáme dostatočné množstvo poľnohospodárskych zvierat a ceny v niektorých zahraničných krajinách sú nízke. Na základe analýzy sme zistili, že kvalita výrobkov by mohla byť konkurenčnou výhodou oproti zahraničným podnikom. Vyššia kvalita výrobkov v tomto odvetví by sa mohla nadobudnúť investíciami. Môžeme teda tvrdiť, že inovácie sú zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Produktové portfólio je veľmi široké, tým pádom podniky dokážu pokryť trh len s určitou skupinou výrobkov. Podniky s väčšími tržbami zvyčajne poskytujú široké portfólio výrobkov. Na druhej strane menšie lokálne podniky zabezpečujú domácu kvalitu a jednotlivé špeciality. Vstupy do odvetvia sú náročné kvôli vysokým počiatočným nákladom. S určitými časťami týchto prvotných nákladov treba počítať aj v priebehu celej životnosti podniku. Pomedzi všetkých hybných síl sa nám podarilo určiť primárne hybné sily, ktoré najviac ovplyvňujú dané odvetvie. So zmenou životného štýlu spoločnosti sme zaznamenali rast túžby po zdravej výžive aj s obmedzením mäsovej výživy. Nákladovosť je najdôležitejšou hybnou silou v tomto odvetví, pretože je úzko prepojená s ostatnými hybnými silami. V spojení s nákladovosťou sme zaznamenali vysoké prvotné investície, investície v podobe nevyhnutnej modernizácie výrobných kapacít, vysoký rast indexov cien ako aj potrebné náklady na zlepšenie marketingu jednotlivých podnikov.

Pri prieskume konkurencie sme porovnávali dosiahnuté tržby vybraných podnikov a zisťovali sme, či jednotlivé podniky majú etablovanú webovú stránku. Toto porovnávanie sme urobili na základe jednotlivých krajov Slovenska.

Prostredníctvom porterovho modelu piatich síl sa nám podarilo analyzovať konkurenčné sily v odvetví. Zamerali sme sa najmä na súperenie medzi existujúcimi podnikmi, čo predstavuje najintenzívnejšiu konkurenčnú silu. V rámci súperenia medzi existujúcimi podnikmi sme porovnali konkurentov, ktorý sa nachádzajú v blízkom okolí podniku Berto. Sústredili sme sa na ich stručnú charakteristiku, porovnanie tržieb a zisku za jednotlivé roky ako aj ceny za vybraný produkt. Zistili sme, že podnik dosahuje najlepšie výsledky v podnikaní v rámci daných podnikov. Intenzita hrozby vstupu nových konkurentov je nízka najmä kvôli vysokým prvotným nákladom a prísny legislatívnym podmienkam. Vyjednávacie sily dodávateľov a odberateľov považujeme za intenzívne. Hrozbu substitučných produktov by sme mohli považovať za vysokú, pretože podnik Berto sa zameriava takmer len na výrobky z bravčového, ale s rastúcou spotrebou na obyvateľa tohto mäsa a prvenstvom bravčového mäsa pri obchode s mäsom ju tak nemusíme považovať za vysokú.

Prostredníctvom SWOT analýzy sme zhodnotili silné a slabé stránky podniku pričom sme určili hrozby a príležitosti vyplývajúce z trhu.

Na základe uskutočnených analýz sme stanovili konkurenčnú výhodu pomocou pohľadu zameraného na trh. Za konkurenčnú výhodu podniku Berto považujeme kvalitu výrobkov z bravčového mäsa, za ktorou si podnik stojí. Kvalita výrobkov v skúmanom podniku je daná modernými technologickým vybavením a výrobky najvyššej kvality sú vyrábané ručne. Taktiež ide aj o kvalitné výrobky domáceho pôvodu. Zákazník na Slovensku si potrpí na kvalite domácich výrobkov, pretože na Slovenskom trhu je prebytok takýchto výrobkov.

Navrhnuté odporúčania pre zlepšenie procesov v oblasti manažérskej práce, ako aj zlepšenie pozície podniku v danom odvetví, sme zhrnuli do nasledujúcich bodov.

- Zamerať sa na širšie portfólio druhov mäsa. Podnik by mohol rozšírením portfólia mäsa získať nových zákazníkov čím by sa znížil počet zákazníkov u konkurencie a podniku Berto by sa zvýšil podiel na trhu. V rámci tohto kroku sa sústrediť na druhy mäsa, ktoré sú na Slovensku žiadané a sú pôvodom zo Slovenska.
- Otvoriť prevádzky mimo územia Záhoria, aby podnik rozšíril svoju pôsobnosť a oslovil viacej spotrebiteľov. Podnik by tak mohol zvýšiť podiel na trhu a časom sa stať jedným z veľkých hráčov v rámci Slovenska. Kvôli vysokým nákladom na novú prevádzku by podnik mohol zatvoriť a prenajímať priestory prevádzky s najmenším ziskom na Záhorí. Podnik by tak pokryl určitú časť nákladov na novú prevádzku. Toto odporúčanie predstavuje riziko, ktoré by malo byť pre veľkých hráčov prípustné.
- Sledovať správanie konkurentov na Slovensku a v zahraničí a taktiež sledovať správanie zákazníkov, pretože podnik by sa mal zamerať na poskytovanie výrobkov takej kvality a ceny, aby uspokojil potreby zákazníkov. Podnik by mal taktiež sledovať vývojové trendy v tomto odvetví.
- V rámci sledovania správania zákazníkov a konkurentov investovať do marketingového oddelenia. V marketingovom oddelení by sa mali manažéri taktiež zamerať na kampane, pomocou ktorých by vychovali spotrebiteľa k spotrebe domáceho mäsa.
- Jednotliví manažéri by sa mali sústrediť na najnovšie vývojové trendy, ale naďalej sa opierať o rodinnú tradíciu podniku Berto.

ZÁVER

V bakalárskej práci sme vypracovali odvetvovú a konkurenčnú analýzu v odvetví spracovania a výroby mäsa z pozície podniku Berto. Postupnými krokmi v podobe vypracovania analýz, akými sú analýza makroprostredia, mikroprostredia, odvetvia, konkurenčných síl a SWOT analýzy, sme definovali postavenie podniku v skúmanom odvetví, odhalili situáciu a vzťahy medzi jednotlivými podnikmi, zdroje príležitostí a ohrozenia podniku a navrhli podniku zdroj konkurenčnej výhody, odporúčania na zlepšenie pozície na trhu a zlepšenie procesov v oblasti manažérskej práce.

Odvetvie spracovania a výroby mäsa spadá na Slovensku pod prísne legislatívne a technické faktory. Slovenské podniky sú kvôli stále rastúcej globalizácii pod veľkým tlakom konkurencie zo zahraničia. Táto konkurencia je dôsledkom nesebestačnosti Slovenska pri obchode s mäsom, aj keď sa spotreba bravčového mäsa a vývoz mäsa za posledné roky zvýšil. Veľkosť a rozsah konkurencie má medzinárodný charakter, čo zapríčiňuje vyššie požiadavky či možnosti na kvalitu a cenu zo strany zákazníkov. Kvalita a cena je rôzna, pretože v odvetví sa nachádza široké portfólio výrobkov aj za pomoci inovácií v odvetví. Inovácie sú v tomto odvetví nevyhnutné a sú spojené s nákladmi vo výrobe, v marketingu či pri vstupe do odvetvia. Náklady sú prostriedkom pre inovácie a predstavujú najdôležitejšiu hybnú silu v tomto odvetví. Pre podniky na Slovensku je dôležitá v prvom rade lokálna konkurencia, ktorá sa skladá z malých podnikov, stredných a veľkých podnikov. Najintenzívnejšiu konkurenčnú silu v skúmanom odvetví predstavuje súperenie medzi existujúcimi podnikmi, ale netreba prehliadnuť ani intenzitu konkurenčných síl v podobe hrozby nových konkurentov a vyjednávacej sily kupujúcich.

Podnik Berto je v rámci lokálnej konkurencie najziskovejším podnikom v odvetví. Vypracované analýzy nám odkryli možnosti úspešného budovania podniku v odvetví pomocou sústredenia sa na konkurenčnú výhodu v podobe kvality výrobkov z bravčového mäsa. Rozšírenie pôsobnosti predstavuje pre podnik možnosť vybudovania si mena po celom Slovensku. Vypracované analýzy nám odkryli taktiež nedostatky, ktoré môžu zapríčiniť stagnáciu alebo zhoršenie podnikových procesov. Podnik by sa mal venovať otázkam ohľadom globalizácie ako výrobným a marketingovým otázkam. Podnik Berto by mal pre zlepšenie pozície na trhu zmeniť svoje hrozby a slabé stránky na príležitosti a silné stránky.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Bibliografické zdroje:

1. Day, S., George - Rebstein, J., David - Gunther, E., Robert. *Wharton on dynamic competitive strategy*. Dotlač. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 480 s. ISBN 0-471-17207-3.
2. Fleisher, S., Craig – Bensoussan, E., Babette. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of new and Classic Methods*. 2. vyd. New Jersey: Pearson FT Press, 2015. 624 s. ISBN-10: 9780-13-308640-9.
3. Košťan, Pavol – Šuler, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.
4. Papula, Jozef - Papulová, Zuzana – Papula, Ján. *Konkurenčné stratégie – tradičné techniky vs. nové pohľady a prístupy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN 978-80-8168-011-3.
5. Porter, E., Michael. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Dotlač. New York: Free Press, 2008. 592 s. ISBN 978-1-4165-9584-7.
6. Porter, E., Michael. *On Competition*. Dotlač. New York: Harvard Bussiness Review Press, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-5562-2.
7. Sarsby, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. London: Spectaris Ltd., 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932-5042-2.
8. Slávik, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: sprint dva, 2009. 390 s. ISBN 978-80-89393-08-4.
9. Zuzák, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

1. Agropartner spol. s.r.o. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agropartner.sk/sk/o-nas>
2. BERTO 1991. 2019. [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.berto.sk/>
3. Fikselová, Martina a kol. *Spoločná inovačná stratégia pre inteligentnú špecializáciu výskumného centra agrobiotech* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 89 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.agrobiotech.sk/wp-content/uploads/2016/02/Inovacna-strategia-ABT.pdf>

4. FinStat. 2019. Berto sk, s.r.o. [online]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/45278156>
5. Gálik, Jozef. *Jatočné ošípané – Situačná a výhľadová správa k 30.6.2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, Národné poľnohospodárske a potravinárske centrum, 2018, 47 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2018/OS_okt_18.pdf
6. Hodas, Tomáš. *Vývoj zahraničného obchodu SR s agropotravinárskymi produktmi za 1. polrok 2018* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 5 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=759&navID2=759&sID=111&id=13455>
7. Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Koncepcia rozvoja potravinárskeho priemyslu 2014-2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 102 s. [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdbela.sk/DOQ/2.2%20Koncepcia%20rozvoja%20potravin%C3%A1rskeho%20priemyslu%202014-2020.pdf>
8. Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. *Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR (Zelená správa)* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 335 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.vuepp.sk/dokumenty/zelena/zelena2018.pdf>
9. Poľnohospodárske družstvo SENICA. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <http://www.pdsenica.eu/>
10. Pôdohospodárska platobná agentúra. *Správa o trhu s jatočnými zvieratami a mäsom za 6. týždeň 2019* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. ISSN 1336-4383
11. Sedlák Jozef. *Mäsové škandály otriasajú zákazníkmi. Slovenského mäsa je málo.* [elektronický zdroj]. Pravda, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/503246-video-masove-skandaly-otriasaju-zakaznikmi-slovenskeho-masa-je-malo/>
12. Starý Otec. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.staryotec.sk/sk/stranka/uvod>
13. ŠVPS SR. 2019. *Zoznamy schválených potravinárskych prevádzkarní* [online]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: https://www.svps.sk/potraviny/zoznamy_potraviny.asp?LANG=SK

14. Vrábl'ová, Henrieta. *Priemerná mesačná mzda zamestnancov v jednotlivých odvetviach potravinárskeho priemyslu v roku 2018* [online]. Bratislava, 2019, 1 s. [cit. 2019-02.26]. Dostupné na: <http://www.sppk.sk/clanok/2516>
15. Záhorácké hovjadzí. 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03.18]. Dostupné na: <https://www.zahorackehovjadzi.sk/sk/49-1-1/na-grilovanie>