

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

Evidenčné číslo: 107004/B/2022/36122163608048900

**FAKTORY ZVYŠOVANIA
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU**

Bakalárska práca

2022

Nikola Bérešová

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

**FAKTORY ZVYŠOVANIA
KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie
Vedúci záverečnej práce: Ing Juliana Bérešová

Košice 2022

Nikola Bérešová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradiť stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Touto cestou by som sa chcela úprimne poďakovať svojej školiteľke Ing. Juliane Bérešovej za jej cenné rady, pripomienky a usmernenia, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej bakalárskej práce. Taktiež ďakujem mojim rodičom, bratovi a sesternici za ich trpezlivosť, pomoc a podporu.

ABSTRAKT

BÉREŠOVÁ, Nikola: Faktory zvyšovania konkurencieschopnosti podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie. – Vedúci záverečnej práce: Ing Juliana Bérešová. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 51.

Cieľom záverečnej práce je identifikovať faktory zvyšovania konkurencieschopnosti podniku a analyzovať ich dopady v podmienkach vybraného podnikateľského subjektu. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 7 obrázkov a 5 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu teoretických východísk riešenej problematiky konkurencieschopnosti a charakteristike metód, prostredníctvom ktorých vieme merať konkurencieschopnosť vnútorného a vonkajšieho prostredia. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce, použitá metodika a skúmaný podnik. Štvrtá kapitola sa venuje analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia vybraného podniku. Záverečná kapitola sa zaoberá hodnotením odvetvia a postavenia vybraného podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy a odporúčania ako by podnik mohol zvyšovať svoju konkurencieschopnosť.

Kľúčové slová:

konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, podnik

ABSTRACT

BÉREŠOVÁ, Nikola: Factors increasing competitiveness of the company – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Economics. – Supervisor: Ing Juliana Bérešová. – Košice: PHF EU, 2022, number of pages 51.

The aim of bachelor thesis is to identify increasing the competitiveness of the company and analyze their impact in the conditions of the selected business entity. Thesis is divided into 5 chapters. It contains 7 pictures and 5 tables. The first chapter is devoted to define the theoretical basis of the problem of competitiveness and the characteristics of the methods through which we can measure the competitiveness of the internal and external environment.. The next part characterizes the aim of the thesis, the work methodology and the researched company. The fourth chapter deals with the analysis of the external and internal environment of the selected company. The final chapter evaluates the industry and the position of the selected company. The result of solving problem are suggestions and recommendations on how the company could increase its competitiveness.

Key words:

competitiveness, competitive advantage, enterprise

OBSAH

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Konkurencieschopnosť podniku	10
1.2 Faktory zvyšovania konkurencieschopnosti	11
1.3 Konkurenčná výhoda	15
1.4 Podnik a podnikateľské prostredie.....	17
1.5 Analýza vnútorného prostredia	18
1.6 Analýza vonkajšieho prostredia	19
1.6.1 Porterov model piatich konkurenčných síl	20
1.6.2 STEP/PEST analýza	22
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	25
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	25
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	26
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	27
4 Výsledky práce	29
4.1 Analýza vnútorného prostredia	29
4.1.1 Organizačná štruktúra.....	29
4.1.2 Technologické a technické vybavenie a inovácie	31
4.1.3 Marketing a produkt	32
4.1.4 Ľudské zdroje	32
4.1.5 Finančné ukazovatele	33
4.2 Analýza vonkajšieho prostredia	35
4.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl	35
4.2.2 PEST analýza	39
5 Diskusia.....	41
5.1 Zhodnotenie postavenia spoločnosti	42
5.2 Návrhy a odporúčania	43
Záver	45
Bibliografické zdroje	46

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Determinanty konkurencieschopnosti	12
Obr. 2 Faktory konkurencieschopnosti	13
Obr. 3 Základné princípy konkurencieschopnosti podniku	14
Obr. 4 Koncept konkurenčnej výhody	17
Obr. 5 Podnikové prostredie	18
Obr. 6 Porterov model piatich konkurenčných síl	20
Obr. 7 Organizačná štruktúra oddelenia ľudských zdrojov	30
Tab. 1 Faktory PEST analýzy	23
Tab. 2 Finančné ukazovatele spoločnosti Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia	34
Tab. 3 Finančné ukazovatele konkurenčných podnikov	38

Úvod

Aktuálna ekonomická situácia je pre väčšinu podnikov veľmi zložitá, a preto sú podniky nútené sústrediť svoju pozornosť do sféry konkurencieschopnosti a faktorov, ktoré by mohli konkurencieschopnosť daného podniku zvýšiť. K tomuto tvrdeniu prispieva aj fakt, že s rastom otvorenosti a integrácie je nevyhnutné porovnávanie podnikov, organizácií ale aj regiónov a krajín.

Zvyšovať konkurencieschopnosť podniku predstavuje pre nejedného manažéra náročnú výzvu. Nestačí zlepšiť len jednu individuálnu oblasť. Dôležité je pozrieť sa na daný problém komplexne a vypracovať kroky na zlepšenie sa vo viacerých oblastiach.

Konkurencieschopnosť sme sa v tomto prípade rozhodli skúmať na základe identifikovania a popísania faktorov, ktoré pôsobia na podnik z vonkajšieho a vnútorného prostredia.

Bakalárska práca je rozdelená do 5 kapitol. Prvá kapitola je zameraná na vymedzenie teoretických východísk riešenej problematiky konkurencieschopnosti a charakteristike metód, prostredníctvom ktorých vieme merať a posúdiť konkurencieschopnosť vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku.

V druhej kapitole je vymedzený hlavný cieľ práce a čiastkové ciele. Tretia kapitola vymedzuje skúmaný podnik, spôsoby získavania údajov a použitú metodiku.

Nasledujúca kapitola sa venuje analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia vybraného podniku s cieľom poukázať na faktory, ktoré ovplyvňujú a zvyšujú konkurencieschopnosť skúmaného podniku.

Záverečná časť práce je venovaná IT sektoru, prognózam v tomto sektore a na základe toho sú vypracované návrhy a odporúčania pre podnik a zhodnotenie nami získaných poznatkov, postavenie spoločnosti na trhu a jej pôsobenie v Košickom regióne.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Hospodárska súťaž je jedna z najmocnejších síl spoločností pri zlepšovaní vecí v mnohých oblastiach. Je kľúčovým aspektom modernej spoločnosti a je prítomná v rôznych podobách. Konkurencia ako taká nikdy nezískala oprávnené uznanie, nakoľko ju väčšinou vnímame skôr ako negatívne pôsobiaci faktor a jej pozitívne stránky prehliadame. Jej zásluhou sa však zabraňuje stagnácii a apatii podnikov. Odmeňuje a oceňuje šikovných, podporuje ambície. Preto je jej pôsobenie viac priaznivé ako deštruktívne. S konkurenciou úzko súvisí aj konkurencieschopnosť podniku. Konkurenciu môžeme chápať ako súťaž, konkurencieschopnosť je zas reakcia na zmeny na trhu.

1.1 Konkurencieschopnosť podniku

Konkurencieschopnosť sa zdá byť jedna z najčastejšie vyhľadávaných tém v oblasti podnikania a manažmentu v dnešnej dobe. Ekonómovia využívajú rôzne metodiky a perspektívy, vďaka ktorým prinášajú akademické zázemie pre jej štúdium. Koncept konkurencieschopnosti ostal aj napriek mnohým definíciám nepolapiteľný.

Materiály EÚ definujú konkurencieschopnosť ako taký stav, kedy sa účastníci trhu snažia nezávisle od seba získať náklonnosť potencionálnych kupujúcich, a tým pádom dosahovať vízie svojho podniku – zisk, podiel na trhu či veľkosť predaja ako takého. Konkurenčné firmy medzi sebou súťažia prostredníctvom cien, kvality ponúkaných výrobkov či služieb, dodatočných služieb pre kupujúcich a kombináciou týchto a ďalších faktorov, ktoré pozitívne ovplyvňujú správanie kupujúcich v prospech daného podniku. Základným predpokladom a pilierom trhovej ekonomiky je práve zdravá a spravodlivá konkurencieschopnosť. (Growth and business environment, 2020)

Svetové ekonomické fórum ju charakterizuje ako súbor inštitúcií, politik a činiteľov, ktoré určujú aká produktívna je daná ekonomika a ktoré ovplyvňujú úroveň prosperity, ktorá môže byť krajinou dosiahnutá. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015)

Svetové centrum pre konkurencieschopnosť pojem konkurencieschopnosť popisuje ako „*spôsob akým krajiny, regióny a podniky dosahujú dlhodobý rast, vytvárajú pracovné miesta a zvyšujú blahobyť.*“ (World Competitiveness Center, 2016)

Na podnikovej úrovni definuje Kisoová konkurencieschopnosť ako schopnosť produkovať a predávať výrobok alebo službu za predpokladu dosahovania zisku.

Konkurencieschopná firma je schopná v prípade potreby upraviť cenu a kvalitu produktu tak, aby sa dotiahla, ideálne preskočila konkurenta. (Kissová, 2009)

Vďaka tomuto predpokladu možno tvrdiť, že firmy zvyšujú objem produkcie a následného predaja o toľko, o koľko je na trhu priestor pre realizáciu zisku. Práve vďaka nemu dokáže firma svoju konkurencieschopnosť zvyšovať, naopak v prípade poklesu zisku alebo straty firma postupne stráca svoju konkurencieschopnosť a postavenie na trhu.

Schopnosť konkurencie je pilierom úspechu alebo neúspechu v podniku.

Pojem konkurencieschopnosti objasnila aj Ubrežiová (2011), podľa ktorej by sme ju mohli chápať ako dosahovanie požadovaných výsledkov v konkurenčnom prostredí. Ide predovšetkým o efektívne využitie kapitálových a ľudských zdrojov.

Jej pôsobenie je pozitívne. Vytvára tlak na podniky, aby sa zlepšovali, zavádzali nové technológie, inovovali. „*Dosahovanie konkurenčnej schopnosti sa dnes chápe ako nástroj, prostredníctvom ktorého si podnik formuje svoje postavenie na medzinárodnom trhu, svoj image, svoje silné stránky, čím sa stáva konkurencieschopným a akceptovaným partnerom*“. (Teplická, 2007)

V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť súbor nasledujúcich faktorov:

- produkt a portfólio ponuky,
- komunikačné schopnosti vo vzťahu k zákazníkovi,
- rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka,
- súhrnné pôsobenie podniku,
- schopnosť vytvárať strategické aliančné vzťahy s dodávateľmi, ako aj so zákazníkmi,
- kapitálová sila, vybavenosť a podmienky regiónu (krajiny), v ktorom podnik pôsobí. (Borovský, 2009)

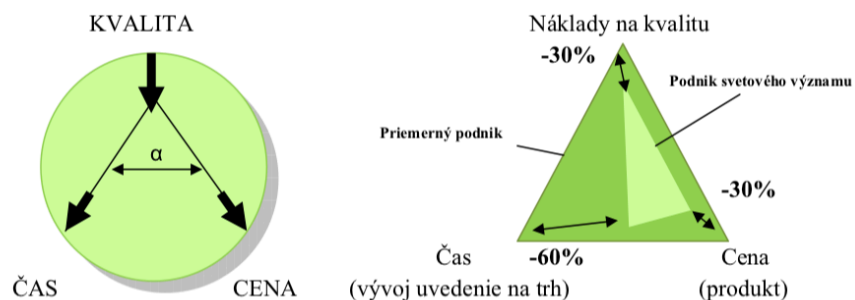
1.2 Faktory zvyšovania konkurencieschopnosti

Pre úspešnosť podniku sú rozhodujúce faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť a konkurenčnú výhodu. Takýchto faktorov je množstvo a odlišujú sa v závislosti od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Rozhodujúce pre úspešnosť podniku je

zacieliť svoju pozornosť na tie faktory, ktoré majú potenciál pozitívne ovplyvňovať a zvyšovať konkurenčné výhody daného podniku.

Prostredníctvom analýzy týchto faktorov môžeme podniky navzájom porovnávať, určiť konkurenčné výhody a naopak nevýhody a adekvátne tomu konštruovať ciele a ďalšie smerovanie podniku. (Drahan, 2006)

Rozhodujúcimi faktormi konkurencieschopnosti a produkcie podnikov sú podľa Kádara a Kádarovej (2010) kvalita, čas a náklady. S rozvojom výroby a nových trendov sa ich význam menil. Ovplyvnené sú hlavne vonkajšími faktormi, používanými technológiami a procesmi, ktoré sa v podniku aplikujú. Náklady sú predovšetkým ovplyvnené vstupmi, kvalita je dôležitá pri hodnotení výstupov podniku a čas súvisí s cieľmi výroby, ktoré si podnik stanovil. Tieto tri determinanty efektívnosti by mali byť v rovnováhe. Obvykle sa pri snahe zlepšovať konkurencieschopnosť pozornosť zameriava na zlepšenie iba jedného z týchto faktorov. Cieľom by malo byť dosahovanie čo najvyššej kvality pri minimálnych nákladoch, čím sa zabezpečí nízka cena a to v čo najkratšom čase.

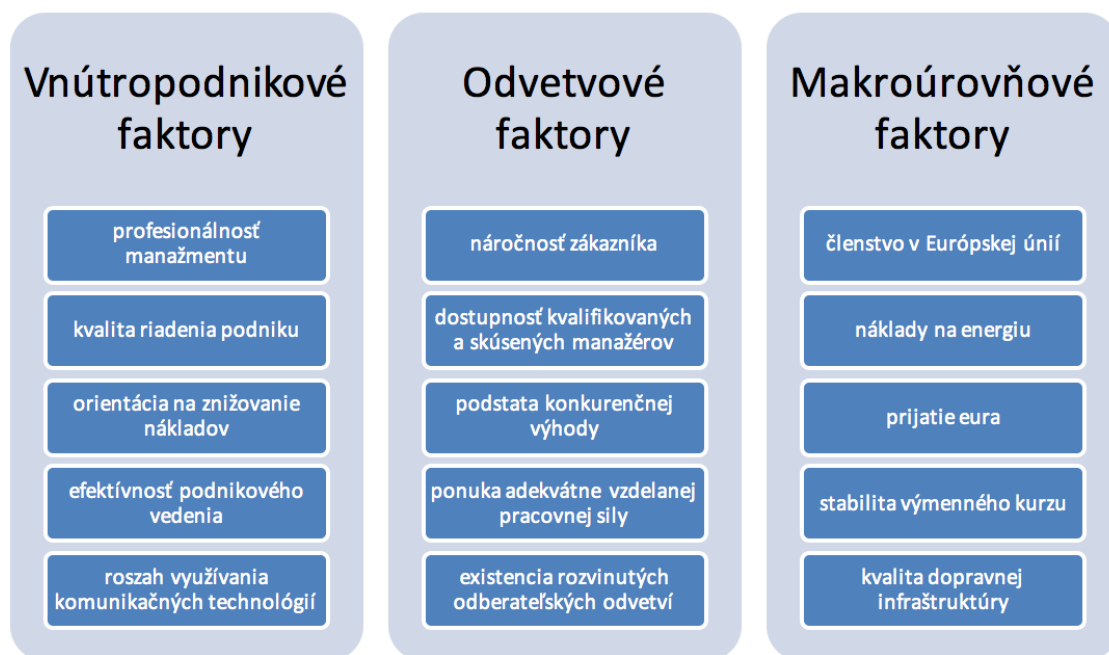


Obr. 1 Determinanty konkurencieschopnosti

Zdroj: Kádar, Kádarová, 2010

Smer šípok zobrazuje požadovaný posun jednotlivých faktorov. Konkurencieschopnosť je znázornená uhlom α . Z toho vyplýva, že ak sa hodnoty jednotlivých parametrov budú posúvať v smere šípok, dosiahne sa rast konkurencieschopnosti, nakoľko uhol α sa bude zväčšovať.

Lalinský (2008) sa vo svojej štúdií zameril na rozdelenie faktorov na vnútropodnikové, odvetvové a makroúrovňové. Ich zoradenie je podľa ich dôležitosti nasledovné:



Obr. 2 Faktory konkurencieschopnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lalinský, 2008

Kategóriám ako sú integrita, identita, suverenita firmy a mobilita sa v spojitosti s faktormi konkurencieschopnosti venuje veľmi malá pozornosť, pritom sa však jedná o významné zložky konkurenčného potenciálu firmy. Identita podniku je zmes vnútorných a vonkajších atribútov, ktoré slúžia na identifikáciu podniku v prostredí. Je to pochopenie poslania, nájdenie typických prvkov podniku. Vymedzuje sa piatimi základnými znakmi:

- idea – nosná myšlienka, ktorá reprezentuje poslanie podniku,
- totem – to, čo stelesňuje ideu do priestoru, teda lokalita, miesto,
- design – estetický obraz ideí,
- rituál – procesy a správanie, ktoré sú odvodené od idey,
- inovácie – proces premeny ideí, totému, designu a rituálu do novších, efektívnejších foriem.

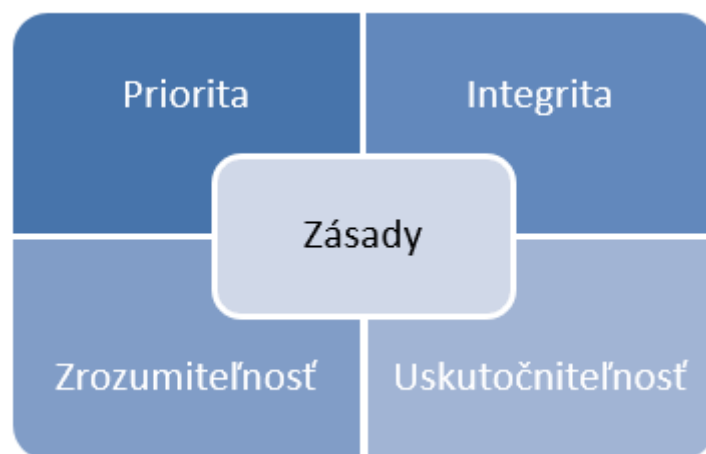
Identitu firmy môžeme chápať rôzne. Dôležité je však poznamenať, že v súčasnej dobe patrí ku kľúčovým faktorom, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť podnikov. Ďalším rovnako dôležitým faktorom je tiež integrita podniku, ktorá je daná jeho súdržnosťou. Zahrňuje v sebe dva protiklady. Na jednej strane je to pružnosť a dynamickosť, ktorú ovplyvňuje fakt, že zamestnanci majú svoju vlastnú identitu – osobnosť. Na druhej

strane stojí predpoklad, že túto individualitu zamestnancov je potrebné spojiť s celkom, teda s podnikom. Ak jeden z týchto znakov absentuje, pre podnik to predstavuje hrozbu ekonomických problémov. Tretím dôležitým parametrom je mobilita, čo znamená potenciál podniku. Pod týmto pojmom rozumieme schopnosti firmy prispôbovať a vyvíjať sa v závislosti od vonkajších a vnútorných podnetov. V neposlednom rade je to faktor suverenity, ktorý charakterizuje postavenie podniku v prostredí, kde podnik pôsobí. O suverenite podniku hovoríme, ak je schopný účinne a účelne rozhodovať o sebe samom. (Mikoláš, 2011)

Zvyšovanie konkurencieschopnosti

Zvyšovanie konkurencieschopnosti pozostáva hlavne z vypracovania a odôvodnenia opatrení a spôsobov na dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré sa opierajú o produkčné a marketingové príležitosti a v neposlednom rade aj o pracovný, technický a finančný potenciál podniku. V úvode si podnik stanoví strategický plán, ktorý chce nasledovať. Následne prichádza fáza realizácie a v závere by malo ísť o kontrolu a zhodnotenie, nakoľko sa ciele a plány uskutočnili v porovnaní s východiskovým stavom.

Aby si podnik svoje vydobyté konkurenčné postavenie udržal, je potrebné vedieť s týmito výhodami pracovať a vedieť ich správne riadiť. Základné piliere ako vie podnik riadiť konkurencieschopnosť sú zásada priority, integrity, zrozumiteľnosti a uskutočniteľnosti. (Ivanovič, 2020)



Obr. 3 Základné princípy konkurencieschopnosti podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ivanovič, 2020

Zásada priority sa podľa Drahana (2006) opiera o fakt, že hlavná stratégia sa má diverzifikovať na menšie plány, ktoré majú v rámci operatívneho riešenia presne definované poradie. Rovnako tak je podstatné stanoviť dôležitosť jednotlivých plánov, aby sa v prípade zmeny podnikateľského prostredia vedelo rýchlo reagovať.

Princíp integrácie sa realizuje pomocou rozvoja stratégie riadenia, ktorej vplyv sa môže stať súčasťou stratégie riadenia nadradenej úrovne v podniku.

Zásada uskutočniteľnosti spočíva v tom, že stanovené ciele by mali byť v rámci možností ich reálneho splnenia s ohľadom na schopnosti a situáciu, v akej sa podnik nachádza.

Princíp zrozumiteľnosti hovorí o tom, že plány by mali byť jasné a realistické, mali by mať stanovené konkrétne postupy ako ich dosiahnuť a mať termíny, ktoré sa budú vzťahovať na krátkodobé ciele.

1.3 Konkurenčná výhoda

Predpokladom pre úspech podniku je byť konkurencieschopný, teda mať schopnosť dosahovať v rôznych oblastiach týkajúcich sa podnikania konkurenčnú výhodu. Práve to je atribútom pre úspech podniku na neustále sa meniacom podnikateľskom trhu. Dôležité je reagovať na zmeny podnikateľského prostredia, riadiť podnik prostredníctvom moderných metód, implementovať nové postupy, stanovovať si strategické a ambiciózne ciele. (Jacková, Chodasová, 2017)

Konkurenčná výhoda je pojem, ktorý často podnecuje u manažérov túžbu napodobňovať stratégie, ktoré robia najúspešnejšie spoločnosti úspešnými. Pozoruhodné ale je, že prax potvrdzuje presne opačný efekt. To, čo pozitívne ovplyvnilo postavenie jedného podniku môže pri inom podniku zapríčiniť narušenie alebo stratu pozície na trhu.

Podobne ako konkurencieschopnosť, rovnako tak aj konkurenčnú výhodu nie je možné presne definovať. Porter (2008) vníma konkurenčnú výhodu ako jadro výkonnosti podniku na trhoch, kde sa nachádza konkurencia.

Hudáková a Mišún (2010) uvádzajú, že jedným z nástrojov ako zabezpečiť úspešnosť podniku v podnikateľskom prostredí je práve konkurenčná výhoda. V dôsledku globalizácie, ktorá ovplyvňuje všetky subjekty v rámci podnikateľského prostredia sú podniky nútené siahnuť po nových zdrojoch, prostredníctvom ktorých by si konkurenčnú výhodu vedeli

zabezpečiť. Vybudovanie silnej a výraznej konkurenčnej výhody je atribútom pre dosahovanie vysokého zisku.

Jej podoba je rôzna. Najznámejšou a spotrebiteľmi najviac sledovanou je napríklad cena a jej porovnanie s rovnocennými produktami či službami. Ďalším príkladom je poskytnutie inej výhody, ktorá bude práve kompenzáciou vyššej ceny. V poslednej dobe sa veľký dôraz kladie na budovanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi. Dôležité je docieľiť u nich pocit, že podnik sa o nich zaujíma a ponuku prispôsobuje individuálne podľa ich potrieb a požiadaviek.

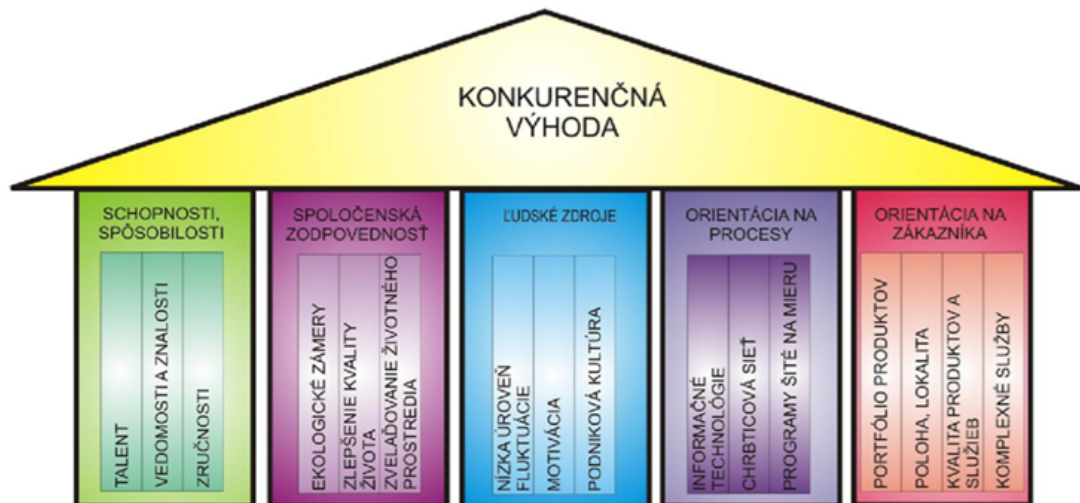
Ak by sme konkurenčnú výhodu chápali ako vlastníctvo výnimočných zdrojov, môžeme konštatovať, že ide predovšetkým o špecifické zdroje, inovatívny spôsob tieto zdroje využívať a mimoriadne aktivity podniku, ktoré sa prejavia ako prednosť daného podniku. (Lesáková, 2014)

Medzi tradičné typy konkurenčnej výhody podľa Lesákovvej (2014) zaraďujeme:

- a) výnimočnosť v podobe aktivít,
- b) globálne skúsenosti, zručnosti, globálne pokrytie trhu,
- c) výnimočné vzťahy s dodávateľmi, odberateľmi, médiami a iné,
- d) ofenzívna politika,
- e) výnimočné kompetencie,
- f) benefit z výnimočnej služby,
- g) výhoda nízkych nákladov.

Dôležitým činiteľom pre vznik konkurenčnej výhody sú predovšetkým rozdiely medzi podnikmi. Ak nie je priestor pre vznik akýchkoľvek rozdielov, nie je ani priestor pre vznik konkurenčnej výhody. Rozdiely medzi podnikmi sú zapríčinené charakterom ich interného a externého prostredia.

Dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda je postavená na piatich základných pilieroch. Podnik, ktorý takúto výhodu má, je spoločensky zodpovedný, orientuje sa na procesy, zákazníkov a ľudské zdroje. V neposlednom rade má schopnosti a spôsobilosti, ktoré mu napomáhajú získavať špecifické postavenie na trhu. V takomto prípade má podnik predpoklad zvyšovať svoj trhovú podiel a dosahovať zisk. (Hudáková, Mišún, 2010)



Obr. 4 Koncept konkurenčnej výhody

Zdroj: Hudáková, Mišún, 2010

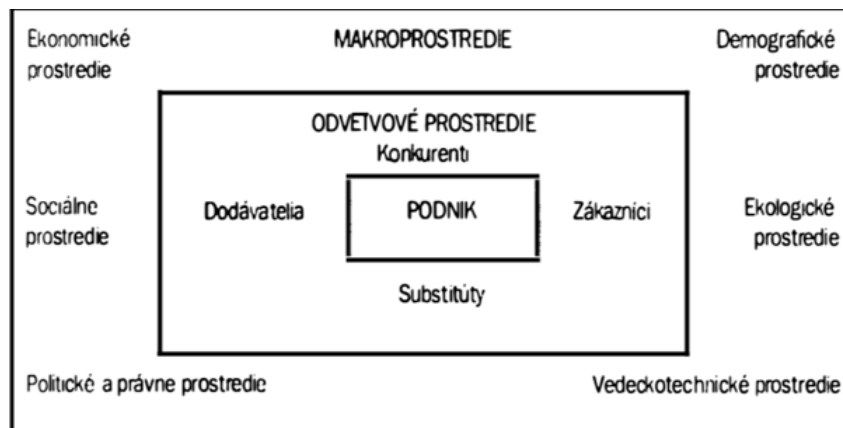
1.4 Podnik a podnikateľské prostredie

Podnik sa neustále nachádza v určitom prostredí. Prvky, ktoré podnik nejakým spôsobom ovplyvňujú a na ktoré podnik spätne reaguje tvoria okolie podniku. Zložky podniku pôsobia na podnik rôznou intenzitou a ich vzájomné prepojenia sú rôzne. Spravidla platí, že prvky pôsobia na podnik väčšou silou, ako je sila, ktorou ich podnik dokáže ovplyvniť. To je dôvodom, prečo sa viacerí autori zhodujú, že analyzovať prostredie podniku je pre úspech podniku a udržanie svojho postavenia mimoriadne dôležité. (Bielik, Turčeková, 2013)

Kvalitu podnikateľského prostredia v rámci Slovenskej republiky analyzuje Podnikateľská aliancia Slovenska prostredníctvom indexu podnikateľského prostredia. Z najnovšej analýzy tohto indexu (2020) je zrejmé, že negatívny pohľad na podnikateľské prostredie do značnej miery ovplyvnila pandémia koronavírusu. Vzhľadom na túto skutočnosť podnikatelia negatívne hodnotia stálosť právnych predpisov, finančnú disciplínu obchodných partnerov a legislatívu upravujúcu odvody. Za ďalšie bariéry v podnikaní pokladajú vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva, ale aj funkčnosť politického systému. (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2020)

Existencia, smerovanie a rozvoj konkurencieschopnosti podniku sú do veľkej miery ovplyvnené charakterom produkcie podniku a oblasťou podnikania. (Lalinský, 2008)

Zvyšovanie konkurencieschopnosti je náročný proces. Zlepšenie sa len v jednej oblasti nezabezpečuje rast konkurencieschopnosti, na to je potrebný progres vo viacerých sférach. Prosperitu podniku do veľkej miery ovplyvňuje aj prostredie, v ktorom podnik pôsobí a aké možnosti pre jeho rozvoj sa v ňom nachádzajú. (Lalinský, 2008)



Obr. 5 Podnikové prostredie

Zdroj: Slávik, 2013

V literatúre sa prostredie podniku člení najčastejšie na vnútorné (interné) a vonkajšie (externé). Vnútorné prostredie je tvorené vnútornými podmienkami organizácie a zdrojmi, ktorými podnik disponuje. „*Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, sa skladá z dvoch sfér. Vyššia sféra sa nazýva makroprostredie a pozostáva z ekonomického, sociálneho, technického, demografického, právneho, politického a ekologického sektora. Nižšia sféra sa nazýva odvetvové prostredie a obsahuje činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku. Sú to konkurenčné podniky, zákazníci, dodávateľa a ďalšie faktory.*“ (Slávik, 2013)

1.5 Analýza vnútorného prostredia

Vnútorné prostredie podniku tvoria predovšetkým jeho zdroje. Podľa ich charakteru sem vieme zaradiť zdroje hmotné, teda stroje, budovy, peniaze. Nehmotné zdroje sú reprezentované značkou, povest'ou či know-how. Neodmysliteľnou a mimoriadne dôležitou časťou sú ľudské zdroje, schopnosti, vedomosti a zručnosti zamestnancov a manažérov podniku a organizačná štruktúra. Skúmanie týchto zdrojov by malo smerovať k identifikovaniu predovšetkým unikátnych a zároveň prospešných zdrojov. Zdroje, ktoré sú užitočné, napomáhajú podnikateľskému subjektu zabezpečiť dopyt po jeho produktoch. Aby

bol podnik úspešný a dokázal predbehnúť konkurentov nestačí zdroje len vlastníť, dôležitý je aj spôsob ich využívania. (Savov, Lančarič, 2015)

„Môžeme ho členiť podľa rôznych kritérií či úrovní, napr.:

- *podľa úrovne (hierarchie) manažmentu: vrcholový (top) manažment, stredný (middle) manažment, manažéri prvej línie, supervízory (first line),*
- *podľa funkčnej (horizontálnej) štruktúry: vývoj, výroba, personalistika, ekonomika, marketing, financie, atď.),*
- *podľa organizačnej štruktúry – jednotlivé organizačné články,*
- *podľa fyzického prostredia (budovy, dielne, iné priestory..),*
- *podľa typov procesov v organizácii – riadiaci systém, výkonný systém, informačný systém, podporné systémy a pod.,*
- *podľa zamestnávateľských vzťahov – formálne, neformálne a pod.“ (Míka, 2006)*

Prostredníctvom analýzy vnútorného prostredia by sme mali dostať obraz o funkčnosti stratégie, ktorou sa podnik doteraz riadil, zistiť akým rizikám je podnik vystavený a aké sú jeho možnosti, silné a slabé stránky, v snahe tieto problémy riešiť.

Analyzovať interné prostredie je možné viacerými metódami. Ich aplikácia závisí od toho, čo potrebujeme zistiť. Často využívanou je finančno-ekonomická analýza, prostredníctvom ktorej vieme sledovať finančné ukazovatele a zároveň dostať obraz o finančnom zdraví podniku. Ďalšou metódou je napríklad hodnotenie konkurenčných síl.

1.6 Analýza vonkajšieho prostredia

Podnik je pri svojej činnosti obklopený vonkajším prostredím (okolím). Okolie podniku je všetko, čo je za hranicami podniku a čo má na podniky výrazný vplyv. Vonkajšie okolie podniku tvoria nielen príležitosti, ale aj riziká a hrozby. (Belanová, 2013)

Dôležitosť analýzy vonkajšieho prostredia podnikateľskej činnosti je daná tým, že moderné vonkajšie prostredie podnikov sa vyznačuje mimoriadne vysokou mierou dynamiky, komplexnosti a neistoty. Hlavnou podmienkou v podnikaní, ale aj v iných oblastiach života, je teda schopnosť adaptovať sa na zmeny prebiehajúce vo vonkajšom prostredí. Dôležitou podmienkou je, že podniky musia efektívne a včas reagovať na nové zmeny prebiehajúce vo vonkajšom prostredí. Analyzovať ho je možné prostredníctvom rôznych metód, a to: SWOT analýza, Porter model piatich konkurenčných síl, PEST/STEP

analýza, GRID matica, SNW analýza a ďalšie, ktoré umožňujú odhadnúť faktory ovplyvňujúce vonkajšie prostredie trhu na základe toho, ktoré organizácie dokážu robiť efektívne rozhodnutia. (Shtal a kol., 2018)

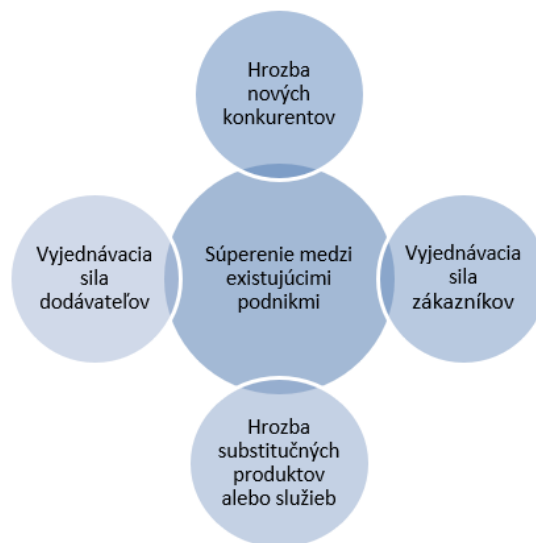
Vonkajšie prostredie rozdeľuje Papula a Papulova (2013) do dvoch sfér:

- makroprostredie: ekonomická, politická, demografická, technická, právna, sociálna a technická sekcia,
- mikroprostredie: konkurenčné podniky, zákazníci, dodávatelia a iné faktory, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku.

1.6.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Tím FME (2013) sa vo svojej publikácii *Porter's Five Forces* zaoberal profesorom M.E.Porterom, ktorý vydal v roku 1979 svoju analýzu piatich síl. Porter sa vo svojej publikácii zaoberal vonkajšími silami, ktoré sú do veľkej miery zodpovedné za vývoj podnikania.

Aby sme pochopili účinky faktorov, ktoré ovplyvňujú hospodársku súťaž, ziskovosť a konkurenciu v odvetví, je potrebné preskúmanie piatich kompetitívnych síl: vyjednávací sila kupujúcich, povahu a intenzitu rivality medzi existujúcimi konkurentmi, hrozbu nových účastníkov, hrozbu substitučných produktov a taktiež aj služby a vyjednávaciu silu dodávateľov. (Porter, 2008)



Obr. 6 Porterov model piatich konkurenčných síl

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Portera, 2008

Súperenie medzi etablovanými podnikmi

Za rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi sa považuje existencia dvoch alebo viacerých spoločností, ktoré vyrábajú rovnaké alebo podobné výrobky, sprostredkujú ich medzi výrobcami a zákazníkmi alebo vyrábajú a predávajú svoje vlastné výrobky v rovnakom segmente trhu a súperia o priazeň zákazníkov prostredníctvom širokého sortimentu a marketingových aktivít, aby boli čo najviac konkurencieschopní v tvrdej trhovej konkurencii. Rivalita vzniká, keď sa jeden alebo viacerí konkurenti cítia ohrození svojou súčasnou pozíciou alebo sa snažia ju zlepšiť. Väčšina spoločností vníma konkurentov ako hrozbu a považuje ich za nepriateľov, ktorých treba eliminovať, no skutoční konkurenti môžu konkurenčnú pozíciu spoločnosti v mnohých odvetviach skôr posilniť ako oslabiť. (Porter, 2008)

Vyjednávacia sila zákazníkov

Vedieť, ako zákazníci v skutočnosti používajú produkty zvyšuje schopnosť podniku segmentovať zákazníkov, prispôbiť produkty, nastaviť ceny, rozšíriť služby s pridanou hodnotou a identifikovať nedostatky. Zacieliť a prispôbiť produkty adekvátne potrebám zákazníkov podporuje tiež budovanie užšieho vzťahu so zákazníkmi. (Porter, Heppelmann, 2014)

Hrozba substitučných produktov alebo služieb

Sila tejto hrozby je ovplyvnená predovšetkým tým, či zákazníci považujú náhrady za porovnateľné z hľadiska kvality, výkonu a iných vlastností, koľko bude zákazníkov prechod na nový výrobok stáť a či je cena substitútu atraktívna a dostupná. Pod pojmom substitút chápeme podľa Papulu (2014) výrobok, ktorý má rovnakú funkciu ako produkty priamych či nepriamych konkurentov a uspokojujú rovnaké potreby spotrebiteľov. Čím viac substitučných výrobkov bude, tým sa zisky podnikov budú znižovať. (Papula, Papulova, 2014)

Vyjednávacia sila dodávateľov

Úlohou dodávateľa je zásobovať priemysel surovinami, dielmi, prácou, energiou, peniazmi atď. Čím väčšia je závislosť podnikov v odvetví od produktov dodávateľa, tým väčšia je sila dodávateľa. Ak medzi dodávateľmi existuje konkurencia, náklady na prechod k službám iného dodávateľa sú jedným z faktorov, ktoré určujú ich vyjednávaciu silu. Vyjednávacia sila dodávateľov pramení zo vzťahov s dodávateľmi surovín a zariadení, ale aj dodávateľmi z finančnej komunity, ktorí dodávajú firme kapitál a dodávateľov pracovnej

sily. Preukázaním vyjednávacjej sily môžu dodávatelia výrazne ovplyvniť zisk alebo ziskové príležitosti organizácie. (Bartes, 2011)

Hrozba nových konkurentov

Čím ľahšie je vstúpiť do určitého odvetvia, tým silnejšia bude konkurencia. Ak má byť počet súťažiacich obmedzený, sú potrebné väčšie prekážky vstupu. Hlavnou úlohou bariér vstupu je umožniť existujúcim účastníkom nerušene vytvárať zisky a chrániť rast budúcich ziskov existujúcich účastníkov. Stanovenie prekážok vstupu odrádza nových konkurentov od vstupu do odvetvia. Príkladom najvýznamnejších prekážok vstupu sú napr.: úspory z rozsahu (objem, veľkosť), počiatkové investície, diferenciácia výroby a vybudované vzťahy so zákazníkmi, prístup k distribučným kanálom, právne bariéry a štátne obmedzenia. (Kozel, Mlynárová, Svobodová, 2011)

Harvard Business Review (2017) dáva do popredia fakt, že konkurencia v odvetví prevyšuje rovinu podniku. Faktory, ktoré túto konkurencieschopnosť ovplyvňujú je nevyhnutné stále sledovať, venovať im adekvátnu pozornosť, inovovať ich a aplikovať ich do plánovania podnikovej stratégie. Oblasti Porterových síl sú kľúčovým aspektom existencie konkurencie a rentability podniku, z čoho vyplýva, že je potrebné klásť dôraz na produkčné faktory, čím sa zabezpečí stála pozícia v odvetví. Faktory, ktoré popísal Porter zdôrazňujú potenciál kľúčových silných a slabých stránok podniku, môžu oživovať postavenie podniku v odvetví a určiť tiež strategické zmeny v závislosti od príležitostí a hrozieb.

1.6.2 STEP/PEST analýza

PEST analýza je analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov vo vonkajšom prostredí organizácie, ktoré môžu ovplyvniť jej činnosť a výkonnosť. Je jednoduchý a efektívny nástroj používaný v situačnej analýze na identifikáciu kľúčových vonkajších síl (na úrovni makro prostredia), ktoré môžu ovplyvniť organizáciu. Tieto sily môžu vytvárať príležitosti aj hrozby pre organizáciu. Preto je cieľom PEST analýzy zistiť aktuálne vonkajšie faktory ovplyvňujúce organizáciu, identifikovať vonkajšie faktory, ktoré sa môžu v budúcnosti zmeniť, využiť zmeny (príležitosti) alebo sa pred nimi (hrozbami) brániť lepšie, ako by to robili konkurenti. Výsledkom PEST analýzy je pochopenie celkového obrazu okolo spoločnosti. (Marín, 2017)

V tabuľke č. sú uvedené príklady na jednotlivé faktory PEST analýzy.

Tab. 1 Faktory PEST analýzy

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociálne faktory	Technologické faktory
Daňová politika	Miera inflácie	Nákupné návyky	Nové technológie
Protimonopolný zákon	Cena práce	Úroveň vzdelávania	Inovácie
Zákonník práce	Nezamestnanosť	Demografický vývoj	Komunikačné technológie
Spotrebiteľská ochrana	Trendy HDP	Životný štýl	Technologická úroveň v danom odvetví

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýza PEST je najvšeobecnejšou verziou všetkých vytvorených variácií PEST. Je to veľmi dynamický nástroj, pretože doň možno ľahko pridať nové komponenty, aby sa zamerali na jednu alebo druhú kritickú silu ovplyvňujúcu organizáciu. Hoci nasledujúce variácie sú podrobnejšou analýzou ako jednoduchý PEST, ďalšie komponenty sú len rozšíreniami rovnakých faktorov PEST. Analýza má pravdepodobne viac variácií ako ktorýkoľvek iný strategický nástroj:

- STEP = PEST v pozitívnejšom prístupe.
- PESTEL = PEST + Environmentálne + Právne
- PESTELI = PESTEL + Priemyselná analýza
- STEEP = PEST + Etické
- SLEPT = PEST + Právne
- STEEPLE = PEST + Environmentálne + Právne + Etické. (Jurevicius, 2021)

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať faktory zvyšovania konkurencieschopnosti podniku a analyzovať ich dopady v podmienkach vybraného podnikateľského subjektu.

Naplneniu hlavného cieľa bakalárskej práce predchádza vymedzenie a splnenie nasledovných čiastkových cieľov:

- vymedzenie základných pojmov, ktoré súvisia s konkurenciou, konkurencieschopnosťou a možnosťami jej zvyšovania,
- určenie metodiky práce,
- výber a charakteristika objektu skúmania,
- analýza a identifikácia faktorov vplývajúcich na konkurencieschopnosť vybraného podniku,
- vypracovanie návrhov a odporúčaní smerujúcich k zlepšeniu postavenia a zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku na trhu.

Určené čiastkové ciele záverečnej práce slúžia na pochopenie problematiky konkurencieschopnosti a možností jej zvyšovania a následné implementovanie na vybraný objekt skúmania.

3 Metodika práce a metody skúmania

Kapitola metodika práce a metody skúmania je rozdelená do 3 častí, ktoré popisujú vybranú spoločnosť, spôsoby získavania údajov a použitú metodiku v tejto záverečnej práci.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V úvode bolo potrebné zvoliť si podnik, ktorého konkurencieschopnosť budeme skúmať. Pre účely tejto práce sme si zvolili pobočku spoločnosti Deutsche Telekom v Košiciach, ktorá je v regióne známa aj pod jej pôvodným názvom T-Systems.

Spoločnosť T-Systems Slovakia bola založená v januári 2006 ako dcérska spoločnosť T-Systems International, GmbH, spoločnosti so sídlom v Nemecku a sama je členom globálnej skupiny Deutsche Telekom AG. V rámci skupiny Deutsche Telekom sa slovenská pobočka zameriava na outsourcing služieb so špecializáciou na zákazníkov prioritne v Nemecku, Európskej únii a ďalej po celom svete. Od svojho začiatku má spoločnosť T-Systems Slovakia sídlo v Košiciach a neustále má na tento región silné väzby. Materská spoločnosť Deutsche Telekom AG sa rozhodla pre strategické kroky smerom k štrukturálnym zmenám, ktorých výsledkom bolo rozdelenie spoločnosti na dva právne subjekty, ktoré od 1. júla 2020 figurujú pod značkou Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia.

Oficiálne názvy dvoch právnych subjektov patriacich k spoločnej značke sú:

- Deutsche Telekom IT & Telecommunications Slovakia s.r.o.
- Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia s.r.o.

Oba právne subjekty sú dynamicky sa rozvíjajúce spoločnosti poskytujúce služby v informačných a komunikačných technológiách (IKT). Ich najdôležitejšou devízou a konkurenčnou výhodou sú vysoko kvalifikovaní, cieľavedomí a spoľahliví ľudia.

Pre účely tejto práce budeme obe právne subjekty menovať spoločným názvom Deutsche Telekom.

Poslanie a stratégia Deutsche Telekom

Poslanie spoločnosti tvoria štyri základné piliere, v ktorých sú garancie trvalo udržateľného rozvoja:

- vysoká kvalita – spoločnosť sa postupne vyvíja na globálne kompetenčné centrum v oblastiach vývoja a prevádzky služieb virtuálnych IKT riešení poskytujúcich obchodné riešenia,
- nákladová efektívnosť – zameranie sa na poskytovanie najvyššej možnej kvality IKT služieb pri zachovaní dlhodobu udržateľných a konkurencieschopných nákladov.
- inovácie – aktívne podporovať tvorbu a vývoj nových nápadov, riešení a postupov pre dosiahnutie excelentnosti v oblasti zvyšovania ekonomickosti, efektívnosti a kvality poskytovaných IKT a obchodných služieb,
- zákaznícka spokojnosť – aktivity vo forme medzinárodného partnerstva s cieľom rýchlo reagovať na rýchlo sa meniace potreby zákazníkov.

Ambíciou je výrazne prispievať k zvyšovaniu konkurencieschopnosti nielen pobočky v Košiciach, ale aj celej materskej skupiny Deutsche Telekom. Kľúčovým faktorom k vybudovaniu udržateľnej obchodnej značky patrí aj renomé spoľahlivého a dôveryhodného poskytovateľa vysokokvalitných IKT služieb na európskej ale aj svetovej úrovni. Dôveryhodnosť sa úzko spája s kvalitou zamestnancov a manažérov, a teda v rámci plnenia vízie je tiež ambíciou stať sa preferovaným zamestnávateľom nielen v regióne ale aj v rámci celého Slovenska.

Spoločnosť sa zaviazala prinášať aj naďalej svojim zákazníkom špičkové technológie a nové spôsoby práce podporujúce inovácie a byť taktiež hnacou silou v digitalizácii podnikania jej zákazníkov. Jadrom stratégie je neustále vytváranie hodnoty pre našich zákazníkov. Cieľom je tiež transformovať sa z poskytovateľa služieb na spoľahlivého partnera, ktorý pre svojich klientov vyvíja, navrhuje, uvádza na trh a spravuje nové, inovatívne produkty. Cieľom je tiež investovať do oblastí umelej inteligencie a jej vplyvu na automatizáciu procesov. Spoločnosť sa chce naďalej zameriavať na preukázanie hodnoty v meste Košice, aby sa technologické vízie mohli premietnuť aj do konkrétnych produktov v rámci mesta.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Údaje pre vypracovanie teoretickej časti sme získavali z domácich a zahraničných článkov, štúdií a monografií.

Na vypracovanie analytickej časti nám slúžili údaje z rôznych zdrojov. Prevažnú časť informácii sme čerpali z domácich a zahraničných článkov, taktiež aj z Obchodného registra Slovenskej republiky, z Registra účtovných závierok a z výročných správ.

Pri analyzovaní vybraného podniku nám boli nápomocní aj samotní zamestnanci, ktorí nám prostredníctvom osobných rozhovorov poskytli cenné informácie z interného prostredia spoločnosti. Zamestnanci boli prevažne z oddelenia nákupu, účtovného oddelenia a oddelenia pre riadenie ľudských zdrojov. Z komunikačného oddelenia nám poskytli informácie o spoločnosti a informácie o marketingu.

Vďaka osobným skúsenostiam s prácou v tejto spoločnosti som mala možnosť sama vidieť a posúdiť spoločnosť a jej interné prostredie. Taktiež som mala možnosť nahliadnuť a pracovať aj s informačnými systémami, ktoré sa v spoločnosti využívajú.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Tak ako je chápanie konkurencieschopnosti naprieč autormi a ekonómami rôzne, rovnako tak sa aj metódy na jej posudzovanie a meranie sa môžu líšiť. Jednou z takýchto metód je aj prístup, kedy sa konkurencieschopnosť hodnotí na základe ukazovateľov hodnotiacich ziskovosť podniku. V analytickej časti práce sme preto za účelom posudzovania konkurencieschopnosti podniku využili nasledovné vzorce:

$$\text{Hrubá rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{VH pred úrokmi a zdanením}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Čistá rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{VH po zdanení bez úrokov}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{VH po zdanení bez úrokov}}{\text{Vlastný kapitál}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita aktív} = \frac{\text{VH po zdanení}}{\text{Celkové aktíva}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{\text{VH po zdanení}}{\text{Náklady}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{VH po zdanení}}{\text{Tržby}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Platobná neschopnosť} = \frac{\text{Záväzky}}{\text{Pohľadávky}}$$

Pre analyzovanie a vyhodnotenie výsledkov záverečnej práce boli použité aj ďalšie metódy, medzi ktoré patrí analýza a syntéza, pozorovanie a komparácia.

Prostredníctvom analýzy sme skúmali danú problematiku, vzájomne vzťahy a vlastnosti. Prvotne sme problematiku rozdelili na menšie časti a následne sme ich syntézou združili do celku a tak dospeli k záveru. Pozorovaním sme získali cenné poznatky z vnútorného prostredia spoločnosti a mali možnosť preštudovať a nahliadnuť do interných portálov a dokumentov. V práci sme využili aj metódu komparácie, kde sme vybranú spoločnosť porovnávali s jej najväčšími konkurentmi na trhu. Pre prehľadné zobrazenie vzťahov a ich jednoduchšie popísanie sme v práci využívali aj tabuľkové a grafické spracovania.

4 Výsledky práce

Táto kapitola sa zameriava na posúdenie vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti Deutsche Telekom s dôrazom na identifikovanie kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú jej konkurencieschopnosť na trhu. V podkapitole o vnútornom prostredí je definovaná organizačná štruktúra, technologické a technické vybavenie, hodnotenie zamestnancov a finančná situácia spoločnosti. Následne sme v ďalšej podkapitole analyzovali vonkajšie prostredie pomocou PEST analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

4.1 Analýza vnútorného prostredia

Vnútorné prostredie tvoria podmienky v organizácii, kde dochádza k transformácii vstupov na výstupy. Cieľom je skúmanie prostredia podniku a určenie jeho silných a slabých stránok. Analýzu vnútorného prostredia Deutsche Telekomu sme zhotovovali podľa jednotlivých faktorov, ktoré uvádza Míka (2006).

4.1.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti zodpovedá veľkosti spoločnosti, spôsobu del'by práce a je sústredená na riadenie. Umožňuje vyjadrené pridelenie zodpovedností za rôzne funkcie a procesy rôznym subjektom, akými sú pobočka, oddelenie, pracovná skupina a jednotlivec. Tento korelát je pružný a mení sa podľa potreby. Zmena štruktúr a procesov je tiež posilnená zvýšeným konkurenčným tlakom, ktorý núti spoločnosť sústrediť sa na svoje kľúčové kompetencie a prekresľovať svoje hranice okolo toho, čo tvorí a podporuje jej konkurenčnú výhodu. Tento tlak sa prejavuje hlavne tak, že ak existujú nadštandardné zručnosti alebo zdroje mimo spoločnosti, firma vo zvýšenej miere využíva strategické spojenectvá na doplnenie a niekedy aj zlepšenie svojich vlastných kompetencií. Príkladom je napríklad outsourcing, ktorý spoločnosť využíva v oblasti daňového a právneho poradenstva a v IT oblasti pri najímaní externých IT špecialistov na špecifické projekty.

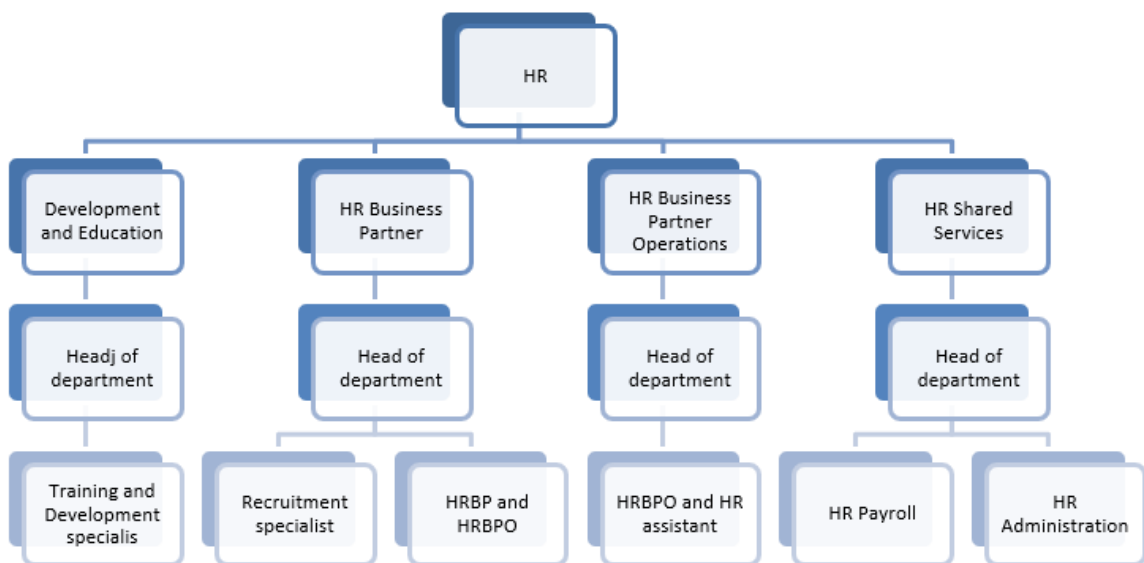
Spoločnosť Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia má 4 konateľov. Prvý z nich je generálnym riaditeľom, ktorý je súčasťou medzinárodnej spoločnosti T-Systems od roku 2004. Medzi jeho hlavné kompetencie patrí dlhodobá stratégia spoločnosti, portfólio rastu a riadenie komunikačného oddelenia. Finančný riaditeľ zastrešuje oddelenia nákupu, controllingu a oddelenie facility, teda oddelenie, ktoré zastrešuje hmotné predmety.

Dohliada tiež na tok peňazí spoločnosti. Viceprezident pre ľudské zdroje zodpovedá za hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie a iné záležitosti spojené so zamestnancami. Servisnú líniu spoločnosti zabezpečuje viceprezident pre Telekom IT. V jeho kompetenciách sú servisné a IT oddelenia.

Z dôvodu veľkého množstva zamestnancov a rôznych zameraní jednotlivých pozícií je spoločnosť rozdelená na oddelenia. Na čele týchto oddelení stoja „head of...“. Tí sú zodpovední za svoje oddelenie a výstup ich oddelení sú povinní komunikovať konateľom.

Niektoré oddelenia sa ďalej členia na ešte menšie, nakoľko ich oddelenie zastrešuje širokú škálu pôsobnosti. Príkladom takéhoto oddelenia je oddelenie HR (oddelenie ľudských zdrojov). To sa ďalej člení na menšie skupiny, ktoré majú užší okruh činností. Na čele takýchto skupín stoja teamleadri. Oni zadávajú úlohy svojej skupine zamestnancov. V prípade akýchkoľvek problémov či otázok sa zamestnanci obracajú prvotne na nich. Takáto široká organizačná štruktúra zabezpečuje, že sú kompetencie rozdelené rovnomerne, zamestnanci prinášajú svoje nápady na zlepšenia procesov a každý zamestnanec presne vie na koho sa s danou požiadavkou obrátiť.

Nakoľko sa organizačná štruktúra spoločnosti a taktiež aj názvy jednotlivých oddelení a pozícií uvádzajú v anglickom jazyku a v mnohých prípadoch k nim nie je adekvátny slovenský ekvivalent je aj grafické zobrazenie organizačnej štruktúry oddelenia ľudských zdrojov v anglickom jazyku.



Obr. 7 Organizačná štruktúra oddelenia ľudských zdrojov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

Efektívna organizačná štruktúra uľahčuje pracovné vzťahy medzi rôznymi subjektmi v organizácii a zlepšuje efektivitu práce v rámci organizačných jednotiek. Podporuje sa velenie na zvládanie mixu príkazov a zmeny podmienok pri výkone práce. Spoločnosť umožňuje uplatnenie individuálnych zručností, aby bola umožnená vysoká flexibilita a uplatnenie kreativity.

4.1.2 Technologické a technické vybavenie a inovácie

Spoločnosť je vybavená modernými technológiami. Každý zamestnanec dostane pri nástupe do zamestnania potrebné vybavenie, ktoré zahŕňa notebook, telefón a sadu kancelárskych potrieb. V kancelárii ma k dispozícii moderné monitory, ich počet závisí od preferencii zamestnanca a jeho pracovnej náplne.

Významným technologickým prvkom sú aj informačné systémy, ktoré sú na jednotlivých oddeleniach rôzne. Najčastejšie používaným interným systémom je tzv. MyPortal. Tento systém slúži na podporu pre zamestnancov. V rámci neho si zaznamenávajú dochádzku a všetko s ňou spojené, v prípade potreby nakupujú drobné pomôcky, prihlasujú sa na tréningy a pod. Z dôvodu, že spoločnosť má veľa zamestnancov, na akékoľvek ich požiadavky slúži samostatný systém – ServisPortal. Na tomto portáli si vie každý zamestnanec zadať akúkoľvek požiadavku a smerovať ju na príslušné oddelenie.

Dôraz sa v spoločnosti kladie aj na inovácie. Tie zastávajú dôležitú úlohu v ekonomickom rozvoji spoločnosti. Prostredníctvom komercializácie výsledkov výskumu a vývoja vytvárajú novú a neexistujúcu hodnotu. Inovácia zahŕňa inovácie produktov/služieb a procesov. Produktové inovácie sú produkty, ktoré zákazník vníma ako nové, inovácia procesov sa týka nových procesov, ktoré buď znižujú náklady a uľahčujú prácu, alebo umožňujú tvorbu nových produktov. Spoločnosť neustále hľadá lepšie produkty, služby a spôsoby, ako riešiť problémy. Snaží sa neustále zlepšovať svoje interné schopnosti. Čím viac inovácii spoločnosť zavádza, tým je jej konkurenčná výhoda vyššia.

V prenájme sú aktuálne 4 budovy v dvoch lokalitách Košíc. V snahe znižovať náklady a zefektívniť využívanie priestorov sa spoločnosť rozhodla zlúčiť zamestnancov len do 2 budov a vytvoriť pre zamestnancov moderný koncept tzv. zdieľaných pracovných miest. Tento projekt je z hľadiska stratégie kľúčový pre roky 2022 a 2023.

4.1.3 Marketing a produkt

Produktom spoločnosti sú služby IKT pre počítačové systémy; služby IKT pre zákaznícke systémy a aplikácie; predaj, predpredaj a poradenstvo smerom k spoločnostiam T-Systems International a Deutsche Telekom; aplikovaný výskum, vývoj a podpora strategického globálneho portfólia a v neposlednom rade vývoj softvérových aplikácií a riešení.

Marketing celej spoločnosti zastrešuje samostatné oddelenie, ktoré taktiež zabezpečuje komunikáciu s verejnosťou. Kontrolujú ako sa logo spoločnosti prezentuje a či je propagované správne. Dôležitým prvkom marketingu spoločnosti je aj špecifická magentová farba. Tú ma spoločnosť aj oficiálne zaregistrovanú ako ochrannú obchodnú známku. Táto farba sa používa v logách a na stránkach spoločnosti a je jej neoddeliteľnou súčasťou.

V porovnaní s konkurenciou je spoločnosť všeobecne známa a spájaná s IT sektorom v regióne. Vďaka podpore moderných technológií ako napr. elektro bicykle či kolobežky sa logo spoločnosti dostáva k veľkému množstvu ľudí. Deutsche Telekom sa od svojej konkurencie odlišuje aj organizovaním a sponzorovaním podujatí, vytváraním podcastov či organizovaním diskusií s odborníkmi z rôznych oblastí.

4.1.4 Ľudské zdroje

Tradičné zdroje konkurenčnej výhody, ako sú finančné zdroje, technológie a úspory z rozsahu sú čoraz dostupnejšie a ľahšie napodobiteľné. Sú teda menej významné pre konkurenčnú výhodu, najmä v porovnaní s komplexnou sociálnou štruktúrou, akou je systém zamestnanosti. To je dôvodom, prečo je oblasť zamestnanosti dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody.

Zabezpečenie a udržanie kvalitných zamestnancov si vyžaduje snahu vytvárať najlepšie podmienky na trhu a adekvátne ich ohodnotiť. V súčasnosti na trhu práce nerozhoduje len samotná mzda ale aj iné benefity, ktoré vie zamestnávateľ ponúknuť.

V spoločnosti sa využívajú tzv. agilné metódy. To znamená viesť zamestnancov k ochote prijímať a aplikovať zmeny a nebrániť sa im, práve naopak, vnímať ich ako výzvu. Medzi takéto metódy patrí napríklad otvorený pracovný priestor (tzv. openspace), ktorý podporuje komunikáciu a spoluprácu na pracovisku a kreativitu pri profesiách ako sú

programátor, vývojár či softvérový architekt. Cieľom je hlavne zvýšiť spokojnosť zákazníka a vytvárať kvalitné produkty.

Pandémia posilnila prácu z domu (tzv. home office), čo znamená pre mnoho zamestnancov veľkú výhodu. Takáto forma práce pre nich predstavuje nie len úsporu času ale aj finančných prostriedkov, ktoré by museli vynakladať na dopravu a iné výdavky spojené s pravidelným chodením na pracovisko. V snahe odlíšiť a predčiť konkurenciu vytvára Deutsche Telekom pre svojich zamestnancov tie najlepšie podmienky pre kariérny ale aj osobnostný rast. Príkladom je výber veľkého množstva školiacich systémov a jazykových kurzov. Samozrejmosťou sú aj benefity v podobe zliav a darčkových poukážok v partnerských firmách. Spoločnosť kladie dôraz aj na participáciu zamestnancov na účasti pri rozhodovaní a vytvára priestor na komunikovanie návrhov na zlepšenie či už interných procesov alebo samotných produktov. Dôležitý je tiež presný popis práce, ktorý sa týka toho, do akej miery sú úlohy presne a jasne definované, aby zamestnanci vedeli, čo sa od nich očakáva.

Medzi priority v oblasti ľudských zdrojov patrí aj budovanie kolegiálnych vzťahov na pracovisku, kde sú vyčlenené finančné prostriedky pre jednotlivé tímy. Tie si podľa svojich preferencií a možností usporadúvajú teambuildingy, ktoré sú do značnej miery hradené spoločnosťou.

V spoločnosti sú viaceré programy, ktoré oceňujú dôležitých zamestnancov, ktorí sú prínosom pre spoločnosť. Príkladom je projekt KEY PLAYER, ktorý je zameraný na ocenenie najdôležitejších zamestnancov, ktorí sú kľúčoví pre úspech Deutsche Telekomu. Okrem finančnej odmeny a vecnej ceny je odmenou aj zverejnenie na platformách spoločnosti a osobné poďakovanie od konateľov.

4.1.5 Finančné ukazovatele

Právny subjekt Deutsche Telekom IT & Telecommunications Slovakia s.r.o. vznikol len minulý rok, jeho finančnú situáciu preto nie je možné porovnať s iným obdobím. Naopak subjekt Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia s.r.o. je na trhu od roku 2006. V dôsledku pandémie zaznamenal pokles tržieb o 7% a pokles zisku o 10%, stále je však platobne schopný. Nasledujúca tabuľka zobrazuje vybrané ukazovatele za oba právne subjekty.

Tab. 2 Finančné ukazovatele spoločnosti Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia

	Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia s.r.o.	Deutsche Telekom IT & Telecommunications Slovakia s.r.o.
Celkové výnosy (2021)	120 090 578 €	68 436 043 €
Celkové náklady (2021)	112 111 988 €	65 017 649 €
Zisk (2021)	6 555 046 €	2 700 883 €
Aktíva (2021)	60 199 568 €	20 310 891 €
Hrubá marža (2021)	80,37 %	77,99 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z Finstat.sk, 2022

Ak si konkurencieschopná firma chce dlhodobo udržať alebo zvýšiť svoj podiel na trhu, musí byť aj zisková. V tomto prístupe sa konkurencieschopnosť posudzuje podľa metrík, ktoré hodnotia ziskovosť spoločnosti. Pre účely sledovania finančných ukazovateľov sme si vybrali len spoločnosť Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia s.r.o., ktorá v Obchodnom registri figuruje pod údajmi pôvodnej spoločnosti T-Systems Slovakia s.r.o.

$$\text{Hrubá rentabilita celkového kapitálu} = \frac{7\,978\,590}{60\,199\,568} \times 100 = 13,25 \%$$

Rentabilita celkového kapitálu v predchádzajúcom roku dosiahla hodnotu 13,25%, a teda ukazuje, že z každého € celkového kapitálu spoločnosť získala 0,13 centov hrubého zisku.

$$\text{Čistá rentabilita celkového kapitálu} = \frac{6\,555\,046}{60\,199\,568} \times 100 = 10,89 \%$$

Čistá rentabilita celkového kapitálu nám ukazuje, že každé € kapitálu prinieslo spoločnosti 0,11 centov čistého zisku.

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{6\,555\,046}{33\,311\,865} \times 100 = 19,68 \%$$

Výsledok rentability vlastného kapitálu sa pohybuje v kladných číslach, a to v hodnote 19,68%. Vypočítaná hodnota hovorí o tom, že z každého € vlastného kapitálu spoločnosť dosiahla zisk približne 0,20 centov.

$$\text{Rentabilita aktív} = \frac{6\,555\,046}{60\,199\,568} \times 100 = 10,89 \%$$

Rentabilita aktív nám rovnako ako rentabilita celkového kapitálu vykázala hodnotu 10,89, teda 1 € aktív spoločnosti jej prinieslo 0,11 centov čistého zisku.

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{6\,555\,046}{112\,111\,988} \times 100 = 5,85 \%$$

Výsledok tohto vzťahu medzi výsledkom hospodárenia a nákladmi nám hovorí o tom, že podnik získal 0,06 centov čistého zisku z každého vloženého eura nákladov.

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{6\,555\,046}{120\,090\,578} \times 100 = 5,46 \%$$

Rentabilita tržieb bola v sledovanom období na úrovni 5,46%, to znamená že za každé € tržieb získala spoločnosť 0,06 centov zisku.

$$\text{Platobná neschopnosť KTD} = \frac{11\,620\,482}{44\,497\,500} = 0,2611$$

Na základe tohto ukazovateľa môžeme usúdiť, že hodnota je menšia ako 1, teda ide o sekundárnu platobnú neschopnosť. To znamená, že v podniku prevyšujú pohľadávky nad záväzkami. Spoločnosť má viac nesplatených pohľadávok ako je hodnota jej záväzkov. Inak povedané, spoločnosť nespláca svoje záväzky svojím veriteľom preto, lebo ani jej nie sú uhrádzané jej pohľadávky od dlžníkov.

4.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Dôležitosť analýzy vonkajšieho prostredia podnikateľskej činnosti je spôsobená tým, že moderné vonkajšie prostredie podnikov sa vyznačuje extrémne vysokým stupňom dynamiky, zložitosti a neistoty. Hlavnou podmienkou v podnikaní, ako aj v iných oblastiach života, je teda schopnosť prispôbiť sa zmenám, ku ktorým dochádza vo vonkajšom prostredí. Dôležitou podmienkou je, že organizácie musia efektívne a včas reagovať na nové zmeny, ku ktorým dochádza vo vonkajšom prostredí. V tejto kapitole sme na analýzu vonkajšieho prostredia zvolili Porterov model piatich konkurenčných síl a PEST analýzu.

4.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Činnosť spoločnosti Deutsche Telekom je tiež determinovaná vyjednávacou silou dodávateľov a odberateľov, existenciou substitútov, potencionálnymi konkurentmi a existujúcimi konkurentmi v odvetví. Cieľom tejto analýzy je prostredníctvom týchto 5 faktorov rozobrať prostredie, v ktorom sa sledovaná spoločnosť nachádza.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozba vstupu nových firiem do odvetvia IT je pomerne nízka a v súčasnosti nepredstavuje pre Deutsche Telekom výraznú hrozbu. Dôvodom, že sa spoločnosť tejto hrozby neobáva a túto konkurenčnú silu považuje za nízku je fakt, že vstup do IT odvetvia si vyžaduje veľký kapitál.

Ďalšou bariérou vstupu je potrebné technické a technologické vybavenie, ktoré si vyžaduje neustálu modernizáciu. IT spoločnosti pracujú častokrát s veľmi citlivými údajmi klientov, čo si vyžaduje kvalitné právne zabezpečenie a rovnako tak vybudovanie mena a dôveryhodnosti na trhu. Deutsche Telekom sa prevažne zameriava na veľké spoločnosti a firmy, kde je dlhodobá perspektíva spolupráce. Pre získanie takýchto kontraktov sú potrebné dlhoročné skúsenosti v odvetví, stabilné postavenie na trhu a v neposlednom rade aj kvalifikovaní zamestnanci.

Hrozba substitučných produktov, služieb

Hrozba substitútov v prípade poskytovania IT služieb prakticky neexistuje. S vývojom technológií a modernizácii všetkých výrobných procesov je dopyt po IT službách, cloudových úložiskách a bezpečnostných opatrení čoraz väčší. Tieto služby a produkty je potrebné neustále vyvíjať, inovovať, prispôbovať aktuálnym požiadavkám, preto je veľmi nízka pravdepodobnosť vzniku substitútu, ktorý by nahradil zamestnancov a služby, ktoré to v súčasnosti v spoločnosti poskytujú.

Vyjednávací sila dodávateľov

Deutsche Telekom má viac ako 200 dodávateľov, ktorí sú starostlivo vyberaní. Proces ich výberu je náročný a pozostáva z ich finančného preverenia a registrovania do interných systémov. Následne sa môže s dodávateľom začať obchodovať. Medzi najväčších dodávateľov patria spoločnosti Ticket Services, s.r.o.; Datacomp s.r.o.; Dell s.r.o. a Unique People s.r.o. Posledný spomenutý je najväčším dodávateľom externých zamestnancov, ktorých sa snaží spoločnosť využívať. Outsourcing v IT oblasti zabezpečuje kvalifikovaných zamestnancov na potrebné projekty, ktorých by inak spoločnosť nedokázala dlhodobo zamestnávať. S niektorými dodávateľmi sa obchoduje na základe rámcových zmlúv, iní sú vyberaní cez tendre a v neposlednom rade spoločnosť využíva formu výberu dodávateľa prostredníctvom najvýhodnejšej cenovej ponuky. Nakoľko je zavedených viacero procesov, ktorých cieľom je výber najkvalitnejších a zároveň aj cenovo najvýhodnejších dodávateľov, ich vyjednávací sila sa vyznačuje ako nízka.

Vyjednávací sila zákazníkuv

Zákazníci majú v tomto odvetví vysokú vyjednávaciu silu. Spoločnosť sa špecializuje prevažne na individuálne požiadavky svojich zákazníkuv a v menšom rozsahu poskytuje univerzálnejšie služby, kde je možný cenový konkurenčný boj. Odberatelia sa v prípade univerzálnych IT služieb a produktuv rozhodujú prevažne podľa ceny. Ak sú však ich požiadavky špecifické, dôležitejšie ako cena sú doterajšie skúsenosti spoločnosti s podobnými požiadavkami, ich technické a personálne možnosti a referencie. Dôležité sú tiež doterajšie projekty, ktoré je vhodné správne odprezentovať.

Najväčšími a veľmi známymi zákazníkmi sú napríklad Toyota, UPS, Deutsche Bahn, Commerce Bank a Axel Springer. Sú to veľkí zákazníci a nadnárodné spoločnosti, ktoré majú vysokú vyjednávaciu silu, keďže svojich IT poskytovateľuv si môžu vyberať takmer z celého sveta.

Existujúca konkurencia v odvetví

Súperenie medzi existujúcimi podnikmi v odvetví je značné a to nielen v rámci regiónu. Spoločnosť Deutsche Telekom je v rámci Slovenska lídrom v poskytovaní IT služieb, čo je zásluhou známej značky, dlhoročných skúseností, množstvom spokojných zákazníkuv a prioritne širokou škálou poskytovaných služieb. Avšak aj spoločnosti s menšou ponukou predstavujú konkurenciu a hrozbu.

V rámci slovenského trhu sú najväčšími konkurentmi spoločnosti ESET, spol. s r. o. a Fpt Slovakia, s.r.o., ktoré majú pobočky aj v Košiciach.

- **ESET, spol. s r.o.** – je slovenská softvérová firma, ktorej hlavnej sídlo je v Bratislave. Vznikla v roku 1992 a odvtedy sa rozrástla do viac ako 180 krajín. V rámci svojho rozvoja otvorila pobočky aj v Buenos Aires, San Diegu, Singapore či Tokiu. Orientuje sa na veľké firmy, ale aj malých podnikateľuv a s jej produktami sa môžu stretnúť aj bežný užívatelia osobných zariadení v domácnosti. Špecializuje sa prioritne na zaistenie IT bezpečnosti svojich zákazníkuv.

- **Fpt Slovakia, s.r.o.** – je dcérskou spoločnosťou globálneho FPT Software, ktorý patrí medzi najvýraznejších hráčov na svetovom IT trhu. FPT má pobočky rozmiestnené v Japonsku, Vietname, Európe a USA. Na trhu v Košiciach sa zameriava na poskytovanie informačných technológií už od roku 2004. Hlavnými činnosťami sú návrh, vývoj a správa softvéru, údržba SAP riešení a zabezpečovanie IT služieb v rámci energetického sektora.

V nasledujúcej tabuľke je porovnanie najväčších konkurentov spoločnosti Deutsche Telekom, ESET, spol. s r.o. a spoločnosti Fpt Slovakia s.r.o. na základe vybraných finančných ukazovateľov získaných z dostupných zdrojov:

Tab. 3 Finančné ukazovatele konkurenčných podnikov

Ukazovateľ	Deutsche Telekom	ESET, spol. s r.o.	Fpt Slovakia s.r.o.
Hrubá rentabilita celkového kapitálu	13,25%	44,58%	55,49%
Čistá rentabilita celkového kapitálu	10,89%	36,81%	47,58%
Rentabilita vlastného kapitálu	19,68%	49,36%	98,04%
Rentabilita aktív	10,89%	36,81%	47,58%
Rentabilita nákladov	5,85%	17,22%	156,57%
Rentabilita tržieb	5,46%	14,24%	13,24%
Platobná neschopnosť	0,26	1,14	0,11

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z Finstat.sk, 2022

Zatiaľ čo v predošlej kapitole sme zistili, že návratnosť celkového kapitálu je v prípade spoločnosti Deutsche Telekom na úrovni 10,89%, vybrané konkurenčné podniky dosahujú podstatne vyššie hodnoty. Rovnako tak je to aj v prípade ukazovateľa rentability aktív, nákladov a tržieb, kde sledovaný podnik opätovne dosiahol najnižšiu hodnotu. Z toho vyplýva, že ostatné podniky vedia z aktív, vlastného kapitálu, tržieb a nákladov vytážiť viac zisku, ako je to v prípade spoločnosti Deutsche Telekom.

Z hľadiska platobnej neschopnosti má spoločnosť Deutsche Telekom a Fpt Slovakia s.r.o. hodnoty menšie ako 1, teda ide o sekundárnu platobnú neschopnosť. Spoločnosť ESET, spol. s r.o. dosiahla hodnotu 1,14, teda ide o prvotnú platobnú neschopnosť.

4.2.2 PEST analýza

Prostredníctvom tejto analýzy popíšeme prostredie, v ktorom sa Deutsche Telekom nachádza a aké faktory na jeho činnosť pôsobia. Analyzovať budeme politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory.

Politicko-legislatívne faktory

V súčasnosti je spoločnosť Deutsche Telekom prítomná na medzinárodnej scéne čo zvyšuje citlivosť spoločnosti na zmeny v politickom prostredí rôznych krajín. Deutsche Telekom priebežne študuje súčasné trendy v politickom scenári krajiny, pretože zmeny vo vláde môžu zmeniť priority vlády smerom k rozvoju rôznych odvetví. Dobre vyvinutý systém riadenia s demokratickým politickým prostredím robí podnikateľské prostredie na Slovensku príjemnejšie pre medzinárodné organizácie ako je Deutsche Telekom. Slovensko je pre Deutsche Telekom atraktívne aj z hľadiska vymožitelnosti práva a korupcie. Aj napriek mnohým medializovaným kauzám je Slovensko pre Deutsche Telekom stále atraktívna krajina.

Ekonomické faktory

Slovensko sa zaradzuje medzi rastúce ekonomiky čo predstavuje pre Deutsche Telekom možnosti širokého rastu na trhu. Dôraz sa tiež kladie na životný cyklus odvetvia, čo je v tomto prípade veľmi dynamické a na vzostupe. Významným faktorom je tiež dopyt a ponuka práce a mzdové sadzby. Minimálna mzda na Slovensku je aktuálne na úrovni 646€.

V súčasnom období pandémie, kedy má množstvo podnikov existenčné problémy a sú odkázaní na pomoc od štátu má spoločnosť Deutsche Telekom stále priaznivé finančné ukazovatele a nie je výhradne odkázaná na pomoc od štátu. V roku 2021 dosiahla košická pobočka zisk spolu 6 994 186€.

Sociálne faktory

Dlhodobým trendom na Slovensku je odliv pracovnej sily do zahraničia, kvôli lepšiemu platovému hodnoteniu. Spoločnosť Deutsche Telekom však dlhodobo ponúka nadpriemerné platy, aby tomuto trendu vo svojej sfére pôsobenia zabránila. V regióne sa vytvárajú partnerstvá medzi spoločnosťou Deutsche Telekom a vzdelávacími inštitúciami, čím sa zabezpečuje pracovná sila prispôbená pre potreby Deutsche Telekom ale tiež aj okamžité uplatnenie absolventov škôl.

Z dôvodu medzinárodnej spoločnosti je pre Deutsche Telekom nevyhnutné sledovať nie len demografické trendy ako je napríklad starnutie obyvateľstva, ale tiež aj kultúru spoločnosti, rodové role a spoločenské normy, aby svoju podnikovú kultúru vedela čiastočne prispôbiť štátu, v ktorom má pobočku. Slovensko, ako člen Európskej únie sa zaviazalo znižovať rodové a platové rozdiely. V Deutsche Telekom pracuje na IT pozíciách 20% žien, pre porovnanie je celosvetový priemer 5,31%. Na ostatných pozíciách je pomer takmer vyrovnaný, žien je 48% a mužov 52%.

Technologické faktory

Rozvoj informačných a komunikačných technológií viedol k prijatiu inovatívnych marketingových techník na zlepšenie spolupráce so zákazníkmi. Spoločnosť pôsobí v najrýchlejšie rastúcom odvetví, čomu sa musí neustále prispôbovať. Deutsche Telekom zvažuje prebiehajúce technologické inovácie, aby si udržali náskok pred konkurenciou. Pozorne sleduje analýzu 5G a určuje jej potenciál poskytovať pozitívne obchodné výsledky prostredníctvom vylepšenej používateľskej skúsenosti, vyššej rýchlosti a rozšíreného prístupu. Technologické inovácie, ako je táto, môžu priniesť veľké transformácie v odvetví a obnoviť pravidlá úspechu pre hráčov na trhu. Zvažuje tiež investície uskutočnené konkurentmi na mikro a makro úrovni, aby si vytvorila obraz ako nové technológie ovplyvňujú hodnotový reťazec firmy a prevládajúcu štruktúru nákladov.

5 Diskusia

Odvetvie IT je odvetvím služieb. Ide o široký a rôznorodý sektor, ktorý okrem iného zahŕňa služby, ktorých hlavnými činnosťami sú poskytovanie služieb informačného obsahu, poskytovanie infraštruktúry na poskytovanie prenosu údajov a informácií a služby prispôsobovania a integrácie softvéru. Takmer všetky organizácie využívajú služby tohto odvetvia.

IT spoločnosti by mali disponovať najnovšími technológiami dostupnými na trhu, najmä preto, aby udržali inovačný pokrok a bezpečnosť. Rýchly rast inovácií je jedinečný pre IT priemysel. Firmy v tomto odvetví na to nesmú zabúdať, preto by sa ich aktíva mali vždy pravidelne aktualizovať s prihliadnutím na aktuálne trendy v IT. Na rozdiel od výrobných spoločností sú IT spoločnosti nútené neustále skúmať svoje produkty, upravovať, inovovať a prispôbovať sa individuálnym potrebám. Rovnako tak je potrebné venovať zvýšenú pozornosť vývoju.

Pandémia COVID-19 neobišla ani tento sektor a zmenila správanie ľudí v rôznych aspektoch. Obmedzili sa interakcie s ostatnými, vyhýbanie sa spoločenským stretnutiam alebo chodeniu do banky, do škôl, na úrady, večierky atď. Ľudia začali vykonávať takmer všetky bežné činnosti na diaľku, vrátane práce z domu, online kurzov, online nakupovania, online lekárske služby, online bankovníctvo, digitálne platby, zoom stretnutia a mnohé ďalšie. To determinovalo rozvoj technológií umožňujúcich poskytovanie rôznych nástrojov a riešení na pokračovanie bežných činností iným spôsobom. Pandémia je preto nielen zdravotná, ale aj ekonomická.

Globálny rozpočet na IT sektor dosiahol v roku 2021 aj napriek pandémie 3,92 bilióna dolárov čo je o 6% viac ako tomu bolo v roku 2020. Dôvodom takéhoto rastu je fakt, že spoločnosti pokračujú v integrácii IT riešení na posilnenie svojich obchodných procesov, najmä v oblasti elektronického obchodu, čo prispieva aj k rastu zamestnanosti v tomto odvetví. Najvyššie výdavky v IT sektore mala v roku 2021 oblasť telekomunikačných služieb. Jej výdavky boli vo výške 1,41 bilióna dolárov, čo predstavuje 4,5 % nárast oproti roku 2020. (Gilbert, 2021)

Napriek prebiehajúcej pandémie COVID-19 sa očakáva, že celosvetové výdavky na IT v roku 2022 dosiahnu takmer 4,5 bilióna dolárov, keďže organizácie všetkých veľkostí sú pripravené posunúť sa nad rámec krátkodobých projektov, ktoré boli potrebné na boj proti globálnej pandémie. Očakáva sa, že veľká väčšina veľkých organizácií bude v najbližších

rokoch využívať externých konzultantov na rozvoj svojej cloudovej stratégie. Výdavky na IT v roku 2022 by mali dosiahnuť 4,45 milióna dolárov, čo predstavuje nárast o 5,1 percenta v porovnaní s rokom 2021.

5.1 Zhodnotenie postavenia spoločnosti

Spoločnosť Deutsche Telekom disponuje viacerými silnými stránkami, ktoré jej pomáhajú udržať si svoje trhové postavenie a taktiež bojovať s konkurenciou.

Dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje výsledný produkt sú spoľahliví dodávatelia. Výber dodávateľov je náročný proces, vďaka ktorému je zabezpečený výber tých najlepších a najspoľahlivejších dodávateľov. Tvorba a spravovanie IT produktov si častokrát vyžaduje úzko špecializovaných pracovníkov, ktorých si spoločnosť krátkodobo najíma. Takéto kroky zabezpečujú nižšie náklady, ako keby mala takýchto ľudí zamestnávať dlhodobo a taktiež aj špecializovaných pracovníkov na akýkoľvek projekt.

Veľký počet vysokokvalifikovaných zamestnancov taktiež prispieva k dobrému menu spoločnosti a je zárukou kvalitných výstupov spoločnosti. Na získanie a udržanie takýchto zamestnancov spoločnosť investuje značné finančné prostriedky. Výhodou pracovania v tejto spoločnosti sú nie len rôzne benefity, ktoré sú ponúkané zamestnancom od nástupu do zamestnania, ale aj rôzne programy a tréningy na kariérny a osobnostný rast. Výsledkom je pracovná sila, ktorá nie je len vysoko kvalifikovaná, ale aj motivovaná dosahovať lepšie pracovné výsledky.

Deutsche Telekom je úzko spätá s košickým regiónom a je v ňom všeobecne známa. Nadviazala tu strategické partnerstvá s významnými hráčmi v IT odvetví v rástane spoločností Cisco, Microsoft, Avaya či SAP. V rámci pobočky v Košiciach je hlavným členom IT Valley Košice – členstvo prináša významnú príležitosť koordinovane meniť IT priemysel v regióne. Vďaka tomuto zoskupeniu sa vytvárajú regionálne partnerstvá IT spoločností, vzdelávacích inštitúcií a regionálnych samospráv. V rámci regiónu má projekty ako *Innovlab*, *Najdite sa.online* a *Sám v múzeu*. Zo vzdelávacích aktivít sú to grantové programy *Škola a Učiteľ budúcnosti*, *Dream IT* a projekt *Aj Ty Senior*. S cieľom znížiť negatívne dopady svojich aktivít na životné prostredie má zelené projekty ako *Plastic-free*, *BiKe IT* a *Naše mesto*. Pomocou dobročinnnej platformy a projektov *Charity Run Tour*, *Charity Cake* a *Charity Cup* podporuje tých, ktorí sa ocitli v zložitej životnej situácii. Všetky tieto projekty sú pod značkou spoločnosti a zastrešené typickou magentovou farbou. Už samotné logo spoločnosti má v regióne a vo svete vysoké povedomie a spája sa s kvalitou a

spokojnosťou zákazníkov. Široké spektrum marketingových aktivít prostredníctvom sociálnych sietí, tlačenej/online reklám a sponzorstiev zabezpečuje samostatné oddelenie, ktoré sa v takýchto činnostiach angažuje a taktiež tým prispieva k rozšíreniu povedomia o spoločnosti.

Neposlednou silnou stránkou je zameranie na veľké spoločnosti a zákazníkov s pravdepodobnosťou dlhodobej spolupráce. Takýto zákazníci poskytujú stabilný zdroj príjmov aj v prípade mierneho kolísania trhu.

5.2 Návrhy a odporúčania

Deutsche Telekom má nepochybne vybudované nielen v regióne, ale aj na Slovensku v IT sfére silné a stabilné postavenie. Pandémia zapríčinila rastúci dopyt po IT technológiách. Tie tvoria neoddeliteľnú súčasť čoraz viac firiem, čo by mohlo poskytovať spoločnosti Deutsche Telekom veľké množstvo nových príležitostí získať nových zákazníkov. Spoločnosť by mala investovať finančné prostriedky do online platformy, čo by otvorilo nový predajný kanál. V najbližších rokoch môže spoločnosť využiť túto príležitosť tým, že bude lepšie poznať svojich zákazníkov a slúžiť ich potrebám pomocou analýzy veľkých dát.

Okrem rozvoja trhu, ktorý by mohol znížiť konkurenčnú výhodu iných spoločností a umožniť zvýšiť svoje postavenie na trhu by sa spoločnosť mala zamerať hlavne na ľudské zdroje. V IT sektore je nevyhnutné kľásť dôraz práve na ne. Tie predstavujú pre spoločnosť najcennejšie aktívum a taktiež sú zdrojom konkurenčnej výhody. Sektor sa vyznačuje vysokou úrovňou vstupnej kvalifikácie a taktiež aj vysokou úrovňou priebežne udržiavanej kvalifikácie a znalostí štandardov a noriem. To tvorí predpoklad, že je dôležité zacieliť pozornosť práve na oblasť riadenia ľudských zdrojov.

Výsledkom efektívneho riadenia ľudských zdrojov, zamerania na rozvoj, schopnosti a zručnosti zamestnancov, je úspech IT spoločností. To má za následok fakt, že v porovnaní s inými odvetviami sa sektor IT vyznačuje najvyššími jednotkovými nákladmi no taktiež aj najvyššou priemernou mzdou.

Spoločnosť Deutsche Telekom bojuje dlhodobo s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Trh práce je vysoko konkurenčné prostredie a získať na ňom kvalitných zamestnancov je mimoriadne náročné. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily spôsobuje veľký konkurenčný boj medzi spoločnosťami v odvetví. Jedným zo spôsobov ako s týmto

faktom bojovať je HR marketing. Ide o využívanie marketingových prvkov v oblasti personalistiky. Takýmto prístupom môže spoločnosť vytvárať dobrú povest' zamestnávateľa a tiež formovať podnikovú zamestnaneckú kultúru. Nástroje HR marketingu sú napríklad: cielené oslovovanie IT špecialistov, tzv. headhunting, analýza HR stratégie konkurentov, sociálne prieskumy a prísľub značky zamestnávateľa.

Možnosťami ako zaujať potencionálnych záujemcov o zamestnanie je nielen mzda, ale aj benefity v podobe pracovného prostredia, možnosť spolupracovať na rôznych projektoch, vzdelávanie, jazykové kurzy, profesijný a osobnostný rast, predlžovanie výmery dovolenky, zvyšovanie príspevkov na stravovanie, flexibilná pracovná doba a možnosť práce z domu.

Získavanie kvalifikovaných zamestnancov je v súčasnosti prevažne cez online kanály, napríklad cez sociálnu sieť LinkedIn. Takto oslovení zamestnanci iných spoločností si však poväčšine žiadajú vyššiu mzdu, sú však kvalifikovanejší a profesionálnejší. Ďalším spôsobom je vytvárať projekty pre absolventov vysokých škôl, kde si ich spoločnosť môže ďalej vzdelávať na jej konkrétne potreby a obsadiť tak voľné pracovné miesta. Takýmito projektami sú v súčasnosti napríklad spolupráca s vysokými školami v regióne a program duálneho vzdelávania, kde sa študenti popri štúdiu učia zručnosti na konkrétnych pozíciách v spoločnosti. V týchto projektoch by mala spoločnosť naďalej pokračovať, aj keď si vyžadujú značné finančné prostriedky.

Záver

Konkurencia je všadeprítomná, či už zahŕňa spoločnosti bojujúce na trhu krajín, ktoré sa vyrovnávajú s globalizáciou alebo organizácie reagujúce na spoločenské potreby. Každá spoločnosť potrebuje poznať svoje postavenie na trhu, vedieť identifikovať svoje silné a slabé stránky a mať stratégiu, aby mohla svojim zákazníkom poskytovať vyššiu hodnotu. Dnes to platí viac ako kedykoľvek predtým, keďže konkurencia sa za posledných niekoľko desaťročí dramaticky zintenzívnila takmer vo všetkých oblastiach. Dnešné spoločnosti musia vo všetkých sférach súťažiť o poskytovanie hodnoty. Hodnota je schopnosť uspokojiť alebo prekročiť potreby zákazníkov a to čo najefektívnejšie.

Na identifikáciu kľúčových faktorov, prostredníctvom ktorých to vie spoločnosť dosiahnuť slúžia rôzne metódy, z ktorých sme niektoré využili aj v tejto práci. S cieľom zhodnotiť faktory, ktoré ovplyvňujú trhové postavenie podniku z vonkajšieho ale aj vnútorného prostredia sme použili metódy ako PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl.

V prvej kapitole sme sa venovali vymedzeniu základných pojmov spojených s problematikou konkurencieschopnosti. Následne sme charakterizovali spoločnosť Deutsche Telekom a sledovali jej vnútorné a vonkajšie prostredie so zreteľom na identifikáciu kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú jej postavenie v porovnaní s konkurenčnými podnikmi. V závere sme zhodnotili IT odvetvie, postavenie spoločnosti v porovnaní s konkurenciou a identifikovali riadenie ľudských zdrojov ako kľúčový faktor zvyšovania konkurencieschopnosti spoločnosti.

Bibliografické zdroje

1. BARTES, František. *Strategie konkurenčných stretů*. Monografie. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 171 s. ISBN: 978-80-7418-100- 9.
2. BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia*. In: Finančné trhy: odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov. [online]. Bratislava: Derivát, 2017. S. 15. [cit. 2022-01-27]. ISSN 1336-5711. Dostupné na: <https://1library.net/document/q5npxmgq-vybrane-analyzy-podnikatelskeho-prostredia-selected-corporate-environment-analysis.html>
3. BIELIK, Peter – TURČEKOVÁ Natália. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2013. S. 414. ISBN 978-80-552-1028-5.
4. BOROVSÝ, Ján. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. I. vyd. Bratislava: Ikarus.sk, 2005. S. 142. ISBN 978-80-88984-66-5.
5. DRAHAN, Olena. *Riadenie konkurencieschopnosti podniku: teoretické aspekty*. [online]. Kyjev. 2016. S. 161. [cit. 2022-01-24]. Dostupné na: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf>
6. EUROPEAN UNION. *Growth and business environment*. In: Structural reform support. [online]. Luxemburg: Publications Office of the European Union, s.39. 2020. [cit. 2022-01-24]. ISBN: 978-92-76-18598-7. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/reform-support/system/files/2021-03/ht0120284enn.pdf>
7. DEUTSCHE TELEKOM SYSTEMS SOLUTIONS SLOVAKIA S.R.O. *Finančné a právne dáta o firmách na jednom mieste*. [online]. FinStat.sk [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: <https://finstat.sk/35976721>
8. GILBERT, Nestor. *50 Crucial IT Statistics You Must Know: 2021/2022 Data Analysis & Market Share*. In: Finances Online Reviews for business. [online]. 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://financesonline.com/it-statistics/>
9. HARVARD BUSINESS REVIEW. *How Competitive Forces Shape Strategy* In: Harvard business review. [online]. 2017. [cit. 2022-01-27]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive- forces-shape-strategy>
10. HUDÁKOVÁ, Ivana - MIŠÚN, Juraj. *Budovanie konkurenčnej výhody v dynamickom a zložitom podnikateľskom prostredí*. [online]. Bratislava: Ekonomická

- univerzita v Bratislave. 2010. [cit. 2022-02-18]. Dostupné na: <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/54322/>
11. IVANOVIČ, Andrej a kol. *Konkurencieschopnosť podniku*. [online]. Charkov. 2020. [cit. 2022-02-18]. ISBN 978-617-7912-52-0. Dostupné na: https://dut.edu.ua/uploads/l_2219_61764872.pdf
 12. JACKOVÁ, Anna - CHODASOVÁ, Zuzana. *Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku*. In: Časopis znalostní společnosti. [online]. Bratislava: Ústav manažmentu STU v Bratislave. Číslo 1/2017, Roč. 5. [cit. 2022-01-27]. ISSN 2336-2561. Dostupné na: http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2017_01_001-011_Jackova_Chodasova.pdf
 13. JUREVICIUS, Ovidijus. *PEST and PESTEL Analysis*. In: Strategic Management Insight - Strategic Tools & Management. [online]. 2022. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>
 14. KÁDAR, Gabriel – KÁDAROVÁ, Jaroslava. *Hodnotenie konkurencieschopnosti podnikov*. In: Trends and Innovative Approaches in Business Processes. [online]. Košice: Technická univerzita. 2010. S. 6. [cit. 2022-01-27]. Dostupné na: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/KADAR_KADAROVA.pdf
 15. KISSOVÁ, Jana - Veronika LITTOVÁ. *Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov I*. Bratislava: Katedra podnikovohospodárska FPM EU. ISBN 978-80-225-2840-5.
 16. LALINSKÝ, Tibor. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. In: Výskumná štúdia 3/2008. [online]. Bratislava: Národná banka Slovenska. 2008. S. 38. [cit. 2022-02-18]. Dostupné na: https://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_la11.pdf
 17. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. S. 349 ISBN 978-80-89710-07-2.
 18. MARÍN Juan. *Estudia tu entorno con un pest-el*. In: CEREM International Business School. [online]. 2017. [cit. 2022-02-20]. Dostupné na: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

19. MÍKA, Vladimír T. *Základy manažmentu*. In: Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. [online]. Žilina: 2006. S 133. [cit. 2022-01-15]. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html
20. MIKOLÁŠ Zdenek – PETERKOVÁ Jindra – TVRDÍKOVÁ Milena. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Prahe: C.H. Beck, 2011. S 338. ISBN 978-80-7400-379-0
21. PAPULA, Jozef - PAPULOVÁ Zuzana – PAPULA Ján. *Konkurenčné stratégie: tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 174 s. ISBN 978-80-8168-011-3.
22. PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. *Negatívny pohľad podnikateľov na podnikateľské prostredie sa oproti ostatnému polroku zmenil*. [online]. 2020. [cit. 2022-01-15]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2020/09/29/negativny-pohlad-podnikatelov-na-podnikatelske-prostredie-sa-za-posledne-roky-vyrazne-zmiernil/>
23. PORTER, M. E - KETELS C. - DELGADO, M. *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. [online]. 2006. [cit. 2022-02-20]. Dostupné na: http://www.forumdaliberdade.com.br/fl2009/apresentacao_arquivos/Chapter2.pdf
24. PORTER, Michael .E. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. In: Harvard Business Review. Leadership and strategy. [online]. 2008. S. 86. Dostupné na: [http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jchrisman/files/autoweb/mgt8123/MGT8123\(Porter,HBR,2008\).pdf](http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jchrisman/files/autoweb/mgt8123/MGT8123(Porter,HBR,2008).pdf)
25. PORTER, Michael E.- HEPPELMANN, James E. *How smart, connected products are transforming competition*. In: Harvard business review, [online]. 2014. S. 92. , [cit. 2022-01-18]. Dostupné na: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48737111/WP_hbr_how-smart-connected-products-are-transforming-competition_R1411C_EN-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1640883148&Signature=Fsthc0AhsbnHz0NNetc1FVZQ0bAfjPkKw97ypgmod6GTSJ~HVY9V4cknv~kDHnRMLpBQrUqIJ~4~caGLraZ5dWeQQUf gmTOzuD1RUmYnYrOH5MWk~1Nkgqam8yamRwOIen3rIyh2z06Uj97PYZTM~sXnCnvM9VCHS9o1p9XjEBGye6Lv5uVY8u~GH3saFBNp-G~oWSnx0FQvs2CuwuvRQKDZtnGktx66OF-

VVIHSgSU7KbhoDMSx32SUJ75M5VuTNyxyzukSvpIJKHhW1wsEiTAtHav4Le3
a9debtLdNfllIKw5VJ0V4NG-nSwGfd5rM34Un4tpbDfLWufn-KPmlog__&Key-
Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

26. ROMAN, Kozel a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Bratislava: Grada Publishing as, 2011. S. 304. ISBN 978-80-247-3527-6
27. SAVOV Radovan - LANČARIČ Drahošlav. *Strategický manažment*. 2. nezmen. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2015. S. 142. ISBN 978-80-552-1308-8.
28. SHTAL, Tatyana V., et al. *Methods of analysis of the external environment of business activities*. [online]. Ukrajina: Revista ESPACIOS. 2018. S. 22. [cit. 2022-03-15]. Dostupné na: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19872/1/Methods%20of%20analysis%20of%20the%20external%20environment%20of%20business%20activities.pdf>
29. SCHWAB, Klaus – ZAHIDI, Saadia. *How Countries are Performing on the Road to Recovery*. In *The Global Competitiveness report*. [online]. Geneva: World Economic Forum. s. 88. 2020 [cit. 2022-04-26]. ISBN 978-2-940631-17-9. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
30. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.
31. TEAM FME. *Porters' Five Forces: Strategy Skills* [online]. 2013. S. 30. [cit. 2022-02-15]. ISBN 978-1-62620-999-2. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/DiogenisZisidis/fme-fiveforcesframework>
32. TEPLICKÁ Katarína. *Konkurenčná schopnosť a konkurenčné výhody výrobných podnikov pri prenikaní na medzinárodné trhy*. In: *Manažment v teórii a praxi on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. [online]. Roč. 3, 2007, č. 4. ISSN 1336-7137. S. 86-93. [cit. 2022-01-21]. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/9.teplicka.pdf>
33. UBREŽIOVÁ, Iveta - Zuzana POGRANOVÁ - Mária HAMBÁLKOVÁ. *Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na*

európskom trhu potravín. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2011. ISBN 978-80-552-0637-0.

34. WORLD COMPETITIVENESS CENTER. *IMD business school for management and leadership courses*. [online]. In: World Competitiveness Yearbook. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné na: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/publications/>