

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2019/36103158108075012

**ZDROJE KONKURENČNEJ VÝHODY FIRMY
V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ V 21. STOROČÍ**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**ZDROJE KONKURENČNEJ VÝHODY FIRMY
V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ V 21. STOROČÍ**

Bakalárska práca

Študijný program: Medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová , PhD.

Bratislava 2019

Lucia Kubecová

Zadanie záverečnej práce

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu na tému „Zdroje konkurenčnej výhody firmy v medzinárodnom podnikaní v 21. storočí“ vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru, ktorá je uvedená v priloženom zozname zdrojov.

V Bratislave dňa

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada pod'akovala vedúcej mojej záverečnej práce Ing. Simone Škorvagovej, PhD. za čas, ktorý mi venovala počas našich konzultácií, za pripomienky a cenné rady pri písaní práce.

ABSTRAKT

KUBECOVÁ, Lucia: *Zdroje konkurenčnej výhody firmy v medzinárodnom podnikaní v 21. storočí*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2018, 60 s.

Cieľom záverečnej práce je na základe identifikácie najvýznamnejších vývojových trendov čokoládového odvetvia v 21. storočí vyhodnotiť rozhodujúce zdroje konkurencieschopnosti firmy. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 1 graf, 7 tabuliek a 2 schémy. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu kľúčových pojmov danej problematiky ako konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda, ďalej sa venuje hodnotovému reťazcu, spoločenskej zodpovednosti firmy a tvorbe zdieľanej hodnoty ako novému zdroju konkurencieschopnosti tohto storočia. V druhej kapitole je stanovený hlavný cieľ a čiastkové ciele práce, ako aj metodika práce, použité postupy a metódy. V ďalšej časti sa charakterizujú aktuálne trendy kakaového priemyslu, ako aj švajčiarska spoločnosť Nestlé na medzinárodnom čokoládovom trhu. Analyzuje sa konkurenčná výhoda a hodnotový reťazec menšej slovenskej značky Lyra po zavedení tvorby zdieľanej hodnoty ako príklad zdroja konkurencieschopnosti súčasného výrobcu čokolády. Záverečná kapitola sa zaoberá vyhodnotením implementácie tvorby zdieľanej hodnoty v kombinácii so spoločenskou zodpovednosťou do stratégie firmy Nestlé v porovnaní s Lyrou. Výsledkom riešenia danej problematiky je zistenie, že hoci je zavedenie tvorby zdieľanej hodnoty do stratégie medzinárodnej spoločnosti Nestlé v porovnaní s menšou slovenskou firmou o niečo zložitejšie a z pohľadu spotrebiteľov menej rozhodujúce, na súčasnom trhu čokolády je však nevyhnutné.

Kľúčové slová: Nestlé, Lyra, konkurenčná výhoda, kakaový priemysel, spoločenská zodpovednosť firmy, tvorba zdieľanej hodnoty

ABSTRACT

KUBECOVÁ, Lucia: *Sources of a company's competitive advantage in the 21st century*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Thesis supervisor: Ing. Simona Škorvagová , PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 60 p.

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the critical sources of competitiveness of a company based on identification of the most important trends in the chocolate industry in the 21st century. The thesis is divided into four chapters. It includes one graphs, seven tables and two schemes. The first chapter is devoted to the definition of key terms of the issue as competitiveness and competitive advantage, further it deals with the Porter's value chain, corporate social responsibility and created shared value as a new source of competitiveness of this century. The second chapter defines the main objective and partial objectives of the thesis as well as the methodology of the work, the procedures and methods used. The next part characterizes current trends in the cocoa industry and a Swiss company Nestlé on the international chocolate market. The competitive advantage and the value chain of a smaller Slovak brand Lyra is analysed after its implementation of created shared value into the company's strategy as an example of a current chocolate producer's source of competitiveness. The final chapter deals with evaluation of the implementation of created shared value in combination with corporate social responsibility in Nestlé's strategy in comparison with Lyra. Results have shown that although the implementation of created shared value into the strategy of the international company Nestlé is more complicated and less important from consumers perspective, it is necessary from the current chocolate industry perspective.

Key words: Nestlé, Lyra, competitive advantage, chocolate industry, corporate social responsibility, created shared value

Obsah

Úvod.....	9
1 Zdroje konkurenčnej výhody vo vzťahu k vytváraniu hodnôt.....	11
1.1 Teoretické východiská konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody podniku	11
1.2 Zdroje konkurencieschopnosti.....	14
1.2.1 Porterov diamant.....	15
1.2.2 Porterov hodnotový reťazec	19
1.2.3 Konceptia CSR a CSV.....	21
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	25
3 Zdroje konkurenčnej výhody v odvetví kakaa a čokolády	28
3.1 Všeobecná charakteristika odvetvia kakaa a čokolády	28
3.1.1 Trendy odvetvia	29
3.1.2 Problémy odvetvia	31
3.2 Analýza konkurencieschopnosti značky Nestlé.....	36
3.2.1 SWOT analýza Nestlé	37
3.3 Tvorba zdieľanej hodnoty značky Lyra Chocolate	40
3.3.1 VRIO analýza	40
3.3.2 Hodnotový reťazec Lyry	41
3.4 Vyhodnotenie analýz firiem	43
4 Diskusia.....	48
Záver.....	51
Zoznam použitej literatúry.....	53
Prílohy	61
Úvod.....	8
1 Zdroje konkurenčnej výhody vo vzťahu k vytváraniu hodnôt.....	10
1.1 Teoretické východiská konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody podniku	10
1.2 Zdroje konkurencieschopnosti.....	13
1.2.1 Porterov diamant.....	13
1.2.2 Porterov hodnotový reťazec	18
1.2.3 Konceptia CSR a CSV.....	20
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	24
3 Zdroje konkurenčnej výhody v odvetví kakaa a čokolády	26
3.1 Všeobecná charakteristika odvetvia kakaa a čokolády	26
3.1.1 Trendy odvetvia	27
3.1.2 Problémy odvetvia	29
3.2 Analýza konkurencieschopnosti značky Nestlé.....	34
3.2.1 SWOT analýza Nestlé	35

<u>3.3</u>	<u>Tvorba zdieľanej hodnoty značky Lyra Chocolate</u>	<u>38</u>
<u>3.3.1</u>	<u>VRIO analýza</u>	<u>38</u>
<u>3.3.2</u>	<u>Hodnotový reťazec Lyry</u>	<u>39</u>
<u>3.4</u>	<u>Vyhodnotenie analýz firiem</u>	<u>41</u>
<u>4</u>	<u>Diskusia</u>	<u>46</u>
	<u>Záver</u>	<u>49</u>
	<u>Zoznam použitej literatúry</u>	<u>51</u>
	<u>Prílohy</u>	<u>59</u>

Úvod

Práca sa zaoberá problematikou dosahovania konkurencieschopnosti firiem v 21. storočí so zameraním sa najmä na identifikáciu jej zdrojov.

Dnešný globalizovaný svet je charakteristický tvrdšou konkurenciou firiem v porovnaní s minulosťou. Najmä v rozvinutých krajinách so zmiešanou a otvorenou ekonomikou vznikajú stále nové a nové podniky, ktoré chcú na trh priniesť buď niečo nové alebo si nájsť svoje uplatnenie v podnikateľskom prostredí. Tlak na zvyšovanie konkurencieschopnosti je v súčasnej dobe charakteristický aj pre odvetvie kakaa a čokolády, preto ju v práci budeme skúmať práve v tejto oblasti. Zdroje kakaa sú obmedzené a čokoládoví výrobcovia preto musia hľadať účinné metódy na dosiahnutie čo najlepšieho postavenia na trhu. Samozrejme, každý podnik pri tom túži dosiahnuť zisk, mať svoju stabilnú zákaznícku základňu a byť konkurencieschopný. Veľký dôraz sa od konca 20. storočia kladie na spoločenskú zodpovednosť podnikov (CSR z anglického výrazu corporate social responsibility), ktorá vo veľkej miere ovplyvňuje záujem spotrebiteľov o výrobky danej firmy. Pred pár rokmi nadviazali Porter s Kramerom na myšlienky CSR a rozvinuli koncepciu tvorby zdieľanej hodnoty (CSV z anglického created shared value), ktorá poskytuje priestor na ešte hlbšie prepracovanie firemnej stratégie, s kladením dôrazu na udržateľnosť zdrojov a vytvorenie reálnej pridanej hodnoty atraktívnej pre zákazníkov. Práve zákazníci sú totiž článkom, ktorý rozhoduje o prosperite firmy. V dnešnej dobe je preto potrebné poznať súčasný stav na trhu, vedieť sa v ňom orientovať a vedieť využiť tie najvhodnejšie zdroje.

Cieľom záverečnej práce je na základe identifikácie najvýznamnejších vývojových trendov čokoládového odvetvia v 21. storočí vyhodnotiť rozhodujúce zdroje konkurencieschopnosti firmy.

V teoretickej časti práce si priblížime kľúčové pojmy danej problematiky ako konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda podniku, ale aj nástroje na jej meranie. Oboznámime sa s možnosťami zdrojov konkurencieschopnosti, konkrétne pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti firmy a pri tvorbe zdieľanej hodnoty.

Praktická časť je venovaná analýze aktuálneho stavu medzinárodného trhu kakaového odvetvia. Zameriavame sa v nej na identifikovanie konkrétnych trendov

a problémov, ktoré tvoria základ pre určenie zdroja konkurenčnej výhody firmy. Ďalej analyzujeme konkurenčné postavenie medzinárodnej značky čokolády na základe SWOT analýzy. Pre tento účel bola zvolená švajčiarska značka Nestlé. V druhej časti práce sa sústreďujeme na VRIO analýzu stratégie konkurenčnej výhody menšej slovenskej značky Lyry, na vplyv implementácie tvorby zdieľanej hodnoty na jej hodnotový reťazec, ako aj porovnanie a vyhodnotenie analýz oboch firiem.

Práca poukazuje na nevyhnutnosť zmien podnikateľských stratégií firiem pôsobiacich v odvetví kakaa a čokolády. Prináša pohľad na možné zdroje dosiahnutia lepšieho konkurenčného postavenia ako nadnárodnej čokoládovej značky, tak aj menšej slovenskej značky prostredníctvom implementácie koncepcie zdieľanej hodnoty do ich podnikovej a marketingovej stratégie v kombinácii s uplatnenou stratégiou spoločenskej zodpovednosti firmy.

1 Zdroje konkurenčnej výhody vo vzťahu k vytváraníu hodnôt

V súčasnosti sú na trhu väčšie možnosti obchodovania ako tomu bolo pred čo i len päťdesiatimi rokmi. Vyššia prepojenosť ekonomík, najmä čo sa týka Európy a najmä členských krajín Európskej únie, ale aj o mnoho väčšia expanzia firiem na zahraničné trhy tretích krajín prináša so sebou zvýšenie konkurencie v odvetví a s tým spojené rôzne stimuly pre jednotlivé odvetvia. Ak chcú byť firmy úspešné, konkrétne v čokoládovom priemysle, musia hľadať tie najvhodnejšie zdroje a nástroje na dosahovanie konkurencieschopnosti.

1.1 Teoretické východiská konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody podniku

Problematickou konkurencieschopnosti sa intenzívne zaoberajú ekonómovia, manažéri a autori už od konca minulého storočia. Je to stav, ktorý odzrkadľuje hospodárenie firmy a jej postavenia na trhu, no autori predkladajú rôzne definície a merania na jej stanovenie.

Konkurencieschopnosť podniku opisuje Kissová (2009, s. 11) ako „*schopnosť vyrábať a predávať konkrétny produkt za podmienky zachovania rentability. Konkurencieschopná firma musí byť pripravená v prípade potreby znížiť výslednú cenu produktu a ponúknuť vyššiu kvalitu ako jej konkurent.*“

Krauszová a Janeková sa zas prikláňajú k názoru, že podstatou konkurencieschopnosti je kvalita a trhové postavenie podniku, ktoré sú určené veľkosťou dopytu zákazníka po daných výrobkoch. Znamená to, že podnik poskytuje spotrebiteľom také isté či ešte lepšie podmienky než konkurenti. Konkurencieschopnosť každého podniku je ovplyvnená najmä faktormi, ktoré sú len subjektívne vnímané na základe komunikácie so zákazníkmi. Takými faktormi sú vlastnosti či dizajn produktu, komunikácia so zákazníkmi, doba, za akú je podnik schopný reagovať na zmeny, schopnosť tvorby vzťahov so subjektmi či úroveň kapitálovej a finančnej spôsobilosti. V neposlednom rade ju ovplyvňuje podniková výkonnosť. Tá sa môže merať množstvom výkonov, na základe ktorých sa určí produktivita práce, či pridanou hodnotou, z ktorej sa taktiež vyjadruje produktivita práce. (Krauszová – Janeková, 2008b)

Čo sa týka konkurenčnej výhody, tak tento pojem sa v Európe objavoval už skôr, no na Slovensku sa v praxi vyskytuje až od 90. rokov 20. storočia, kedy u nás nastal pád

centrálne plánovanej ekonomiky. Potenciálnym podnikateľom sa otvorili nové možnosti, začali sa formovať prvé súkromné podniky, hospodárstvo sa transformovalo ako vnútorne, tak aj vo vzťahu k iným členským štátom. Postupne na naše územie vstupovali aj zahraničné firmy s cieľom obsadiť ešte väčší podiel trhu. To bol začiatok vnímania konkurenčnej výhody ako prirodzeného, no nie až tak ľahko dosiahnuteľného cieľu podniku. Z pohľadu medzinárodného podnikateľského prostredia je Slovensko malou a zraniteľnou otvorenou ekonomikou, kde sa podniky stále formujú a hľadajú si miesto na konkurenčnom bojisku. Nástrojov, ktorými môžu zvýšiť a merať svoju konkurencieschopnosť je veľa.

Porter (1993, s. 21) vidí konkurenčnú výhodu ako prejav hodnoty, ktorú firma vytvára pre vlastných odberateľov a z ktorej zároveň nie je stratová. Hodnotou sa myslí suma, ktorú je ochotný zákazník zaplatiť. Vyššiu hodnotu si podnik môže zabezpečiť nižšími cenami v porovnaní s konkurenciou, pričom úžitková hodnota zostáva rovnaká, ale aj vtedy, keď ponúka špeciálne výhody kompenzujúce vyššiu cenu.

Podľa Portera (1994, s. 30) existujú tri typy stratégií, ktoré si firmy môžu zvoliť na dosiahnutie vlastnej konkurenčnej výhody:

- a) **Celkové nákladové vodcovstvo**- to znamená, že firma sa zameriava na predstihnutie konkurentov vo forme nižších nákladov na výrobu alebo distribúciu. Väčšinou túto výhodu využívajú, aby znížili ceny svojich výrobkov alebo si zvýšili podiel na trhu.
- b) **Diferenciácia**- pri tomto type stratégie sa firma koncentruje na určitú časť marketingového mixu. Zväčša tú, ktorá je pre zákazníka najdôležitejšia. Konkrétne v odvetví s čokoládovými výrobkami je to produkt a jeho kvalita.
- c) **Koncentrácia** – táto stratégia spočíva vo výbere cieľového segmentu trhu. Firma detailne analyzuje údaje o konkrétnej cieľovej skupine zákazníkov, prispôbiť im svoje produktové portfólio a tým sa snaží zabrániť ostatným konkurentom dostať sa na daný trh.

Konkurenčná výhoda sa podľa Slávika (2002, s. 74) dá vytvoriť na základe dvoch prístupov:

- a) pozičný, kde je zdrojom unikátne postavenie podniku a
- b) zdrojový, kde konkurenčná výhoda pozostáva z unikátnych zdrojov podniku.

Slávik sa nazdáva, že konkurenčná výhoda je komplexný prvok, ktorý pozostáva z viacerých častí. Najdôležitejšie je však analyzovať si svoje vnútorné prostredie podniku. Faktory, ktoré priamo ovplyvňujú konkurencieschopnosť. Takými sú zdroje, či už hmotné, nehmotné alebo ľudské, ktoré musia byť riadené vhodnými a efektívnymi spôsobilosťami. *„Podnik môže disponovať unikátnymi a hodnotnými zdrojmi, keď však nie je spôsobilý ich účinne využiť, potom nedokáže vytvoriť alebo udržať si konkurenčnú výhodu.“* (Slávik, 2002, s. 10).

Thompson a Strickland (1992, s. 89) dané kritériá vnímajú ako „kmeňové schopnosti“: *„Je to to, čo robí podnik mimoriadne dobre v porovnaní so svojimi konkurentmi.“* Naopak „univerzálne schopnosti“ sú tie, ktoré robia podnik flexibilným a sú kľúčové najmä pri vstupovaní do iného odvetvia.

Slávik tvrdí, že kritický faktor konkurenčnej výhody je premenlivosť vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. *„V prostredí stability, nehybnosti, rovnakosti a meravosti nemôže vzniknúť výhoda.“* (Slávik, 2002, s. 12) V rámci externých podmienok vzniku konkurenčnej výhody, akými sú dokonalá/ nedokonalá konkurencia alebo charakter trhu, táto nevzniká pri dokonalnej konkurencii. Produkt je tu nediferencovaný, nie sú žiadne prekážky vstupu ani výstupu do odvetvia a pod. Klasickým príkladom sú komoditné a finančné trhy (burzy a trhy s cennými papiermi..) Naopak na výrobných trhoch je výskyt konkurenčnej výhody oveľa markantnejší. Vyššiu výhodu tu zaručuje najmä väčšia rôznorodosť podnikových zdrojov.

V spojení s premenlivosťou prostredia podniku vidí Slávik (2013) vnímavosť zmien externého prostredia ako jeden z najpodstatnejších zdrojov konkurenčnej výhody. To znamená v prvom rade rýchlosť, akou na ne podnik reaguje. Podstatné je pri tom zbieranie informácií. Je to schopnosť podniku reagovať ako na aktuálne podnety spoločnosti, tak aj na tie, ktoré sa predpokladajú do budúcnosti. Na druhej strane vnímavosť zmien zahŕňa aj pružnosť ohlasu. Teda riadiaci systém podniku a s tým spojenú schopnosť presunúť zdroje v krátkom období. Čím má podnik napríklad menej riadiacich úrovni alebo väčšiu neformálnu kooperáciu, tým je pružnejší.

Pri analýze konkurenčnej výhody ako aj podnetov externého prostredia je oporným bodom jednoznačne SWOT analýza. V rámci nej sa dajú implementovať analýzy viacerých ekonómov. Napríklad Barney je zástanca analýzy vnútorného prostredia a Porter naopak vonkajšieho. Z pohľadu Barneyho analýzy obsahuje silná stránka podniku práve užitočné, no bežné zdroje a spôsobilosti. Na druhej strane slabosti predstavujú neužitočné zdroje. Za

silu podniku sa však pokladá aj nadpriemerný zisk, ktorý podnik dosiahne za obdobie kým využije imitovateľné zdroje a spôsobilosti ako prvý a kým ho dobehnú konkurenti. (Barney, 1997).

Barney (1997) vo svojej knihe uvádza analýzu VRIO (value, rareness, imitability, organisation), ktorou sa dá skúmať interné prostredie podniku pozostávajúce z heterogénnych zdrojov a spôsobilostí. Skúma sa:

a) kritérium **užitočnosti**- vďaka zdrojom, ktoré sú užitočné, môže podnik využiť príležitosti na trhu. Najpodstatnejším znakom toho, že zdroje a spôsobilosti sú užitočné je, že prinášajú nižšie náklady alebo naopak vyššie výnosy na základe porovnania so stavom, keď ich podnik nevlastnil.

b) kritérium **vzácnosti**- ak chce podnik dosiahnuť konkurenčnú výhodu, musí dbať na to, aby jeho zdroje alebo spôsobilosti neboli bežné u konkurentoch. V takom prípade sa jedná o konkurenčnú rovnosť.

c) kritérium **imitovateľnosti**- podnik má dočasne udržateľnú konkurenčnú výhodu, ak jeho užitočné a vzácne zdroje a spôsobilosti sú pre iné podniky dostupné len s vysokými nákladmi na ich získavanie. Víťazí tu podnik, ktorý dané zdroje a spôsobilosti objaví ako prvý.

d) kritérium **organizovanosti**- na dosiahnutie konkurenčnej výhody treba aj riadiace systémy, ktorými sa bude podnik riadiť a bude tak ovládať svoj plný potenciál konkurenčnej výhody.

Vonkajším dôsledkom efektívneho využívania zdrojov v kombinácii so správnymi schopnosťami a reálneho dosiahnutia konkurenčnej výhody je podľa Slávika (2002) vyšší zisk, ktorý môže byť v podniku ponechaný alebo investovaný do rastu trhového podielu či miezd zamestnancov a vedúcich podniku.

1.2 Zdroje konkurencieschopnosti

Existuje veľké množstvo nástrojov, na základe ktorých môže firma daného odvetvia sledovať a v istej miere merať svoju konkurencieschopnosť. Na analýzu vonkajšieho prostredia podniku sa zameriava Porter. Konkurenčný potenciál podnikov skúma z viacerých hľadísk a takisto predkladá nástroje na získanie konkurenčnej výhody v súčasnosti.

1.2.1 Porterov diamant

Jedným zo základných nástrojov na určenie konkurenčnej výhody firmy je Porterov diamant (1980), teda analýza piatich síl. Je to základom formulovania stratégie konkurencieschopnosti firmy a jej postavenia v odvetví. Diamantová koncepcia v porovnaní so SWOT analýzou dbá na hlbšie analyzovanie externého prostredia firmy. Tvorí ju týchto päť prvkov:

- vstup nových konkurentov
- sila vplyvu dodávateľov
- sila vplyvu odberateľov
- substitúty
- súperenie medzi podnikmi

Vstup nových konkurentov predstavuje pre podniky jeden z najdôležitejších vplyvov externého prostredia. Najväčšie faktory brániace vstupu nových podnikov do daného odvetvia sú pre podnik lojalita vlastných zákazníkov ako aj ekonomická situácia firmy, teda úroveň kritického bodu, ale aj znižovanie celkových nákladov, prístup ku kanálom distribúcie či legislatívne bariéry.

Vplyv dodávateľov sa odráža najmä na podmienkach obchodovania. Všetko záleží na sile dodávateľa, ktorá môže byť nepatrná alebo taká veľká, že je hrozbou pre firmy, pretože im môže určovať podmienky. Sú to situácie, keď nie je dostatok dodávateľov na trhu, keď dodávateľov produkt je dôležitým vstupom podniku alebo za dodávateľa neexistuje substitúcia a podobne.

Pri odberateľoch platí tiež, že silní môžu spôsobiť stratu potenciálneho zisku presadzovaním vlastných podmienok a záujmov a naopak slabší predstavujú príležitosti pre podnik vo forme zvýšenia cien alebo dosahovania vyšších ziskov.

Existencia substitučných produktov je ďalšia veľká bariéra v rozvoji konkurenčnej výhody firmy. Čím viac zastupujúcich produktov vyrobených z iných materiálov alebo inými postupmi na trhu, tým viac výnimočnosť firmy klesá. Preto je potrebné odhaliť hrozbu v predstihu.

Súperenie už existujúcich podnikov je asi najkomplexnejšia časť modelu. Porter (1980) sa nazdáva, že je najlepšie ju skúmať prostredníctvom 4 faktorov:

- A. Uplatnená konkurenčná štruktúra v odvetví – môže nastať situácia, že je v odvetví viacero malých firiem. Tieto medzi sebou súperia väčšinou znižovaním cien. S tým prichádza aj znižovanie ziskov a teda hrozby prevyšujú príležitosti. Druhá situácia je, že je v odvetví naopak málo firiem, kedy sa jedná najčastejšie o oligopoly. V tomto prípade firmy medzi sebou nesúperia a teda príležitosti prevyšujú hrozby.
- B. Druhým faktorom je fáza životného cyklu odvetvia. Počas fázy vzniku nie sú účastníci skoro vôbec obmedzovaní v ich cieľoch, konkurencia je na nízkej úrovni a sila vyjednávania je naopak veľká. No čím je odvetvie staršie, tým sa príležitosť konkurenčnej výhody znižuje. (Slávik, 2002, str. 55)
- C. Rozčlenenie firiem odvetvia – týka sa to firiem najmä vo fáze dozrievania a ústupu odvetvia. Ak je firma diverzifikovaná je veľká pravdepodobnosť, že sa bude snažiť uplatniť v inej oblasti, ktoré patrí do jej podnikateľského portfólia. Ak je však špecializovaná, súperenie zintenzívnie, pretože táto firma bude bojovať o zotrvanie v danom odvetví. Znamená to teda hrozbu pre všetkých účastníkov.
- D. Posledným kritériom podľa Portera sú bariéry odchodu firiem z odvetvia. Patria tam ekonomické bariéry, teda napríklad odstúpné, ktoré by podnik musel vyplatiť svojim zamestnancom alebo výška odpisov strojov a zariadení a pod. Ďalej sú to strategické bariéry. To znamená, že aj napriek tlaku konkurentov v odvetví sa podnik rozhodne v ňom zostať. A posledné sú emocionálne bariéry, kedy sú majitelia podniku citovo naviazané na dané odvetvie.

Ak chce byť podnik úspešný, mal by model využiť na správne identifikovanie a ohodnotenie všetkých piatich faktorov, ktoré ho ovplyvňujú a zvoliť si správnu konkurenčnú stratégiu ako aj byť schopný využiť príležitosti na trhu alebo sa brániť potenciálnym hrozbám. (Papula - Papulová, 2012)

Koncepcia Porterovho diamantu má viacero využití. (Smit, 2010) Poukazuje na:

- zdroje konkurenčnej výhody krajiny,
- stratégiu konkurencieschopnosti
- konkurenčnú výhodu firiem a
- firmu z pohľadu zdrojov.

Toto všetko sú prvky teórie manažmentu, ktoré pomáhajú vysvetliť medzinárodnú konkurenčnú výhodu firiem. V medzinárodnom prostredí ale často krát prichádza k nedorozumeniu, že krajiny, tak isto ako firmy, medzi sebou navzájom súperia. (Smit, 2010) Indikuje to aj názov Porterovho diela, v ktorom sa problematike venuje „Competitive advantage of Nations“, teda „Konkurenčná výhoda národov“ (1990). Uvádza v ňom, že sú to však firmy, ktoré v konečnom dôsledku súťažia na medzinárodnej úrovni, ale medzinárodná konkurencieschopnosť krajiny vytvára medzinárodnú konkurenčnú výhodu firiem.

Na daný fakt poukazuje aj každoročne vydávaná Správa o globálnej konkurencieschopnosti. (Schwab, 2018) Minulý rok bol zavedený **Index globálnej konkurencieschopnosti 4.0**. Tento nový index je dobrým návodom pre politiky krajín, ale vo veľkej miere aj pre firmy. Poskytuje prehľad kľúčových faktorov dôležitých pre konkurencieschopnosť nie z krátkodobého hľadiska, ale z pohľadu dlhodobého rastu. Pomáha pri formovaní hospodárskych stratégií, sledovaní pokroku a je dobrým kritériom pre firmy pri pozorovaní v čom má krajina potenciál a v čom naopak nie. Index sa zameriava na vznikajúce rozhodujúce faktory pre produktivitu v štvrtej priemyselnej revolúcii a predstavuje nástroj na ich hodnotenie. Štyri oblasti indexu (otvárajúce sa prostredie, trhy, ľudský kapitál a inovatívny ekosystém) sú zachytávané prostredníctvom viacerých nových dôležitých konceptov ako sú podnikateľská kultúra, spolupráca viacerých účastníkov, kritické myslenie alebo sociálna dôvera a tieto sú tiež dopĺňané tradičnými zložkami ako infraštruktúra alebo makroekonomická stabilita a pod. Každý ukazovateľ je hodnotený od 0 po 100 a krajina by sa mala snažiť dosiahnuť čo najvyššie skóre. Index obsahuje 98 ukazovateľov, ktoré sú usporiadané do dvanástich pilierov: Inštitúcie; Infraštruktúra; Prijímanie IKT, Makroekonomická stabilita, Zdravie, Zručnosti, Výrobný trh, Trh práce, Finančný systém, Veľkosť trhu, Dynamika podnikania a Inovácie.

Špecifické zdroje konkurenčnej výhody v danej krajine zohrávajú veľkú úlohu pre firmy či už v podobe monopolnej sily alebo v dostatku výrobných faktorov v porovnaní s inými krajinami. (Smit, 2010) Z pohľadu zdrojov teda ide o celkové zdroje ako také, ktoré sú základom medzinárodnej udržateľnej konkurenčnej výhody firiem. Získané externé zdroje sú však podľa Portera (1998) homogénne a nie sú samy osebe cenné, a to dovtedy, kým sa s nimi medzinárodne neobchoduje prostredníctvom rôznych hodnotových

aktivít firmy. Práve toto zachovanie rôznorodosti je aj podľa Barneyho (1986) základom konkurenčnej výhody.

Jednou z hlavných myšlienok Porterovho diamantu je nájsť určitú spoluprácu medzi podnikom a krajinou. Pri posudzovaní konkurenčnej výhody podniku na medzinárodnej úrovni preto treba brať do úvahy nasledujúce štyri faktory Porterovho dynamického kosoštvorca (1998, s. 71):

1. Výrobné faktory - prednosti pracovnej sily alebo dostatok surovín v danej krajine ovplyvňujú národnú pozíciu.
2. Podmienky dopytu – tlak domácich spotrebiteľov dokáže prinútiť podniky k produkovaniu vyššej kvality čo sa neskôr odrazí na lepšom uspokojovaní zákazníkov aj na zahraničných trhoch.
3. Príbuzné a podporné odvetvia – na riadny chod podniku a vyššiu konkurenčnú výhodu je potrebná prítomnosť odvetví, ktoré zdieľajú rovnakú technológiu, distribučné kanály, poskytujú komplementárne výrobky a podobne.
4. Stratégie, organizačné štruktúry – súhra potrieb daného odvetvia krajiny a národných podmienok regulujúcich zariadenie a riadenie podnikov hrá taktiež veľkú úlohu.

Čím sú dané faktory pre podnik pozitívnejšie, tým sa stáva konkurencieschopnejším. Konkurenčná výhoda na základe jedného alebo dvoch faktorov je však z dlhodobého hľadiska neudržateľná, preto by sa krajina mala snažiť získať výhody vo všetkých aspektoch diamantu a udržať ich v dlhodobom horizonte.

V prvom rade, táto koncepcia poskytuje manažmentu nástroj na identifikáciu zdrojov konkurencieschopnosti krajiny, ktoré môžu firmy využiť na zvýšenie ich vlastnej medzinárodnej konkurencieschopnosti. Nie je to teda nástroj na navrhnutie obchodnej politiky, ale slúži najmä firmám. (Smit, 2010)

Porterov diamant však kritizuje napríklad Rugman (1990), a to konkrétne fakt, že model neberie do úvahy najväčšieho obchodného partnera krajiny. Kritizuje tiež, že jeho prípadové štúdie nepredstavujú homogénny nástroj na určenie dôležitosti a vplyvu jednotlivých determinantov modelu na konkurenčné postavenie odvetvia. A takisto, že model je vhodnejší pre veľké krajiny, ako sú USA, EÚ a Japonsko, a teda je potrebný diferencovaný diamant pre rôzne regióny na svete. (Rugman, 1990). Podľa Dunninga (1993) zas koncepcia ignoruje rolu multinacionálnych organizácií, ktoré ovplyvňujú

konkurenčnú výhodu krajín. Bowman (1996) naopak uvádza, že model je racionálny v tom, že sa povznáša nad jednotlivé výrobky a služby alebo technológie používané v konkrétnej organizácii.

Napokon, zatiaľ čo tradičné a nové obchodné teórie vysvetľujú obchod, nevysvetľujú faktory, ktoré určujú medzinárodnú konkurencieschopnosť podnikov krajiny, čo sa Porter pokúša vysvetliť vo svojom diamantovom modeli. (Smit, 2010)

Porter (1998) tvrdí, že hlavnou výzvou hospodárskeho rozvoja je vybudovať zoskupenia s cieľom realizovať vonkajšie ekonomiky a že najdôležitejšie otázky verejnej politiky by sa mali zamerať na odstraňovanie prekážok zvyšovania produktivity a inovácií v rozvoji klastrov.

Vo svojej práci sa neskôr Porter (2004) sústreďuje na mikroúroveň konkurencieschopnosti. Pokiaľ ide o jeho diamantový rámec nazýva ho "mikroekonomické základy prosperity". V tomto ohľade Porter posunul svoju pozornosť na produktivitu na miestach, ktoré môžu zlepšiť konkurencieschopnosť firiem nachádzajúcich sa v týchto lokalitách. Takže, ak firmy môžu prostredníctvom lokalizačných výhod zvýšiť svoju produktivitu, bude to dobré pre krajinu, pretože vyššia produktivita vedie k vyšším úrovňam blahobytu (za predpokladu spravodlivého prerozdelenia). Tento rámec tak vytvára spojenie medzi firmami a krajinami, ktoré majú konkurenčnú výhodu.

Do sedemdesiatych rokov minulého storočia bola prevládajúcim nástrojom merania konkurencieschopnosti komparatívna výhoda, no podľa Portera vysvetľuje len medzisektorový obchod na základe rozdielov medzi krajinami. Ak sa však zaoberáme konkurencieschopnosťou firmy v konkrétnom odvetví, je potrebné si všimnúť vnútorné a vonkajšie úspory z rozsahu. Práve tie sú zdrojom úspešnosti podnikov.

1.2.2 Porterov hodnotový reťazec

Porterov hodnotový reťazec je predmetom záujmu mnohých autorov. Sákal (2007) uvádza fázy procesu vnútornej analýzy: Prvá fáza obsahuje identifikáciu zdrojov. Týka sa to všetkých zdrojov, nie len tých, ktoré sú zapísané v majetku podniku. Predovšetkým by si ňou mal podnik určiť kmeňové schopnosti. Druhá fáza je venovaná práve Porterovmu hodnotovému reťazcu. V tretej fáze hovorí o porovnávacíj analýze. Ďalej nasledujú vyváženosť zdrojov a súhrnné výsledky.

Podľa Slávika (2002) je hodnotový reťazec vhodný pri definovaní nových konkurenčných spôsobov a otvára podniku priestor na zavedenie inovácií prostredníctvom zmeny organizácie prevádzkových činností a vzťahov medzi nimi. Práve inovácie sú podľa neho hnacím motorom konkurenčnej výhody podniku.

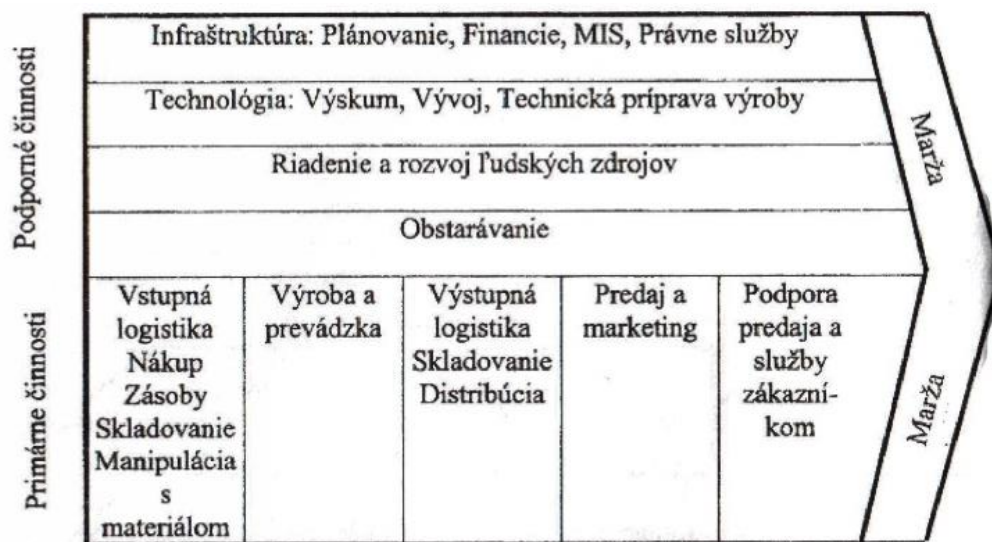
Z uvedeného vyplýva, že Porterov hodnotový reťazec patrí stále medzi dôležité nástroje merania konkurenčnej výhody a tvorby hodnoty v podniku. Cieľom modelu je čo najviac zvýšiť pridanú hodnotu v podniku pri čo najnižších nákladoch.

Pri tvorbe konkurenčnej stratégie je nutné detailné hodnotenie interného prostredia podniku. Keďže je to komplexný proces a výsledky sú vo veľkej miere rôznorodé, vzniká potreba ich zatriediť a tak pripraviť vhodnú pôdu na vytvorenie stratégie. (Slávik, 1997) Práve toto je úloha hodnotového reťazca podniku.

Joan Magretta (2012) poskytuje prehľadnú syntézu Porterových základných pojmov a nástrojov. Poukázala v nej na dôležitosť ich vzájomného prepojenia na dosiahnutie úspechu podniku. Podľa nej je výber konkrétneho typu hodnoty, ktorú bude podnik poskytovať svojim zákazníkom, základom úspechu v boji o jedinečné postavenie na trhu. Hodnotový reťazec musí byť prispôsobený špeciálne tak, aby predával spotrebiteľom zvolenú hodnotovú ponuku. Ak by podnik poskytoval hodnotovú ponuku bez toho, aby zvolil na mieru ušitý hodnotový reťazec, nedosahoval by udržateľnú konkurenčnú výhodu, ale len krátkodobú. Podnik pri tom musí dbať na to, aby nevyrábal a nedistribuoval rovnakým spôsobom ako konkurenti, pretože by to viedlo len k súťaži „o najlepšieho“ bez konkrétne stanovenej konkurenčnej stratégie. Hodnotová ponuka je rozhodujúcim kritériom určenia vhodného hodnotového reťazca a podnik by ju mal stanoviť na základe troch otázok:

- Ktorých zákazníkov bude obsluhovať?
- Aké potreby bude uspokojovať?
- Aká relatívna cena zaistí prijateľnú hodnotu pre zákazníkov a prijateľnú ziskovosť pre firmu?

Schéma 1: Porterov model rámca hodnotového reťazca



Prameň: Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 52.

Magretta (2012) uvádza, že v súčasnosti by si firmy mali uvedomiť, že hodnotová ponuka tvorí strategický prvok zameraný smerom do externého prostredia podniku, smerom k zákazníkom a hodnotový reťazec je zameraný na posilnenie podniku zvnútra, smerom k prevádzkovým činnostiam. Želané výsledky však podnik dosiahne len ak zvolí vhodnú stratégiu, ktorá tieto dva prvky vzájomne prepojí. Pri definovaní jedinečnej potreby, ktorú chce firma u zákazníkov uspokojovať, teda konkrétnych funkcií a vlastností výrobkov, sa musí orientovať na zákazníkov, ktorí sa vymykajú tradičnej segmentácii. Budú to zákazníci, ktorí majú spoločnú jednu alebo viacero potrieb v danom časovom období, namiesto toho, aby ich podnik rozdelil na základe demografických kategórií.

1.2.3 Konceptia CSR a CSV

Koncept spoločenskej zodpovednosti firmy (CSR) vznikol v druhej polovici 20. storočia a zatiaľ k nemu neexistuje jednoznačná definícia, nakoľko sa jedná o ťažko merateľný aspekt podnikania. Nemá presne stanovené hranice a každá spoločnosť ju môže vykonávať v rôznych formách. Európska komisia vo všeobecnosti charakterizuje pojem

ako uvedenie si podnikov svojich pozitívnych a negatívnych dopadov na spoločnosť a životné prostredie a dodržiavanie povinnosti predchádzať, riadiť a zmiernovať akékoľvek negatívne vplyvy, a to aj na globálny dodávateľský reťazec. (ec.europa.eu)

Podľa Oriskóovej (2018) CSR podporuje súčasný aj budúci potenciál uspokojiť ľudské potreby a požiadavky prostredníctvom efektívneho využívania zdrojov. V súvislosti s aplikáciou CSR by podniky mali vypracovať vhodnú stratégiu obsahujúcu kombináciu nefinančných a finančných ukazovateľov, aby tak zabezpečili zvýšenie ich účinností. Musia však pri tom brať ohľad na obmedzené neobnoviteľné zdroje, ako aj na zodpovednosť vo vzťahu k záujmom zúčastnených strán.

Najvýznamnejšou skupinou zo všetkých zainteresovaných strán podniku je podľa Németha (2016) tá, ktorá disponuje najväčšími očakávaniami v podniku a taktiež naňho v najväčšej miere vplyva. Takouto skupinou sú najvýznamnejší a kľúčoví partneri v podnikaní. Spoločnosť by mala dbať na aktívnu kooperáciu s danou skupinou, pokiaľ ide o CSR, a to prostredníctvom identifikovania ich záujmov a očakávaní. Moratis a Brandt (2017) sa taktiež nazdávajú, že manažmentom zúčastnených strán cez aktívne riadenie a priamu integráciu ich záujmov a vzťahov dosiahne podnik lepšiu výkonnosť vo všetkých oblastiach CSR.

Porter spolu s Kramerom (2011) rozviedli myšlienku tvorby hodnoty v podnikateľskom procese, resp. hodnotovom reťazci. Vytváranie hodnoty rozšírili o celospoločenské aspekty podnikania a vytvorili koncept zdieľanej hodnoty CSV (z anglického Created Shared Value). V nadväznosti na celosvetový pokles dôvery podnikania upozorňujú na riziká najmä spoločenskej nezodpovednosti. Tá môže v značnej miere podkopávať konkurencieschopnosť a ďalší ekonomický rast. Podľa Portera (2011) za túto situáciu nesú firmy zodpovednosť práve preto, že sa na tvorbu hodnoty pozerajú príliš úzkoprofilovo. Optimalizujú len svoju krátkodobú finančnú situáciu a zabúdajú na dôležité potreby zákazníkov. Vnímajú a implementujú otázky spoločenskej zodpovednosti štandardizovaným spôsobom namiesto toho, aby CSR zosúlادili s vlastnými strategickými cieľmi. Tvrdia tiež, že často krát ich ciele v rámci spoločenskej zodpovednosti zostávajú len na perifériách namiesto toho, aby boli jadrom činností. Riešením situácie by podľa nich malo byť práve väčšie kladenie dôrazu na tvorbu hodnoty.

Vo väčšine prípadov, keď sa jedná o spoločenskú zodpovednosť firmy, si väčšina populácie predstaví najmä alternatívne hnutie fair trade. Jeho myšlienkou je správne prerozdelenie zisku a vhodné ohodnotenie práce farmárov alebo pracovníkov za pásom,

v továrni a podobne. Tvorenie hodnôt ale nie je o redistribúcii, ako je to v prípade fair trade. Zameriava sa na rozšírenie celkovej ekonomickej a sociálnej hodnoty.

Cieľom vytvorenia koncepcie CSV je nahradiť časom spoločenskú zodpovednosť podniku CSR pri riadení investícií spoločností v ich komunitách. Kým CSR je zameraná hlavne na reputáciu spoločnosti, a teda zvyšovanie konkurencieschopnosti posilnením oblasti zákazníkov z Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, u ktorých si reputáciu vylepšia, CSV je neoddeliteľnou súčasťou jej ziskovosti a konkurenčnej výhody. (Porter, 2011)

Tabuľka 1: Rozdiel medzi CSR a CSV

Spoločenská zodpovednosť podniku (CSR)	Tvorba zdieľanej hodnoty v podniku (CSV)
cieľ= konať správne	cieľ= vyvíjať ekonomické a sociálne výhody vzhľadom na náklady
zahŕňa filantropiu a udržateľnosť	týka sa združovania spoločnosti a kladie dôraz na komunitu
vzniká v dôsledku vonkajšieho tlaku	potrebná v rámci konkurovania
nezávislá od maximalizácie zisku	potrebná pre maximalizáciu zisku
agenda je vytvorená na základe hodnotenia prostredím a osobných preferencií	agenda je špecifikom firmy a je vytváraná interne
pôsobnosť je obmedzená rozpočtom firmy určeným na agendu spoločenskej zodpovednosti	nanovo stanovuje celý rozpočet firmy

Prameň: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). „Creating Shared Value“. In: Harvard Business Review, January 2011. [cit. 2019-02-23]. Dostupné na: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>

Zdieľanie hodnôt môžu firmy tvoriť tromi spôsobmi: zmeniť vnímanie vlastných produktov a trhov, predefinovať produktivitu v hodnotovom reťazci, budovať podporné zoskupenia v lokalitách firmy v danom priemysle. Zlepšenie hodnoty v každej z týchto

oblastí zvýši príležitosti v druhej. Prináša to možnosť uspokojiť nové potreby, nadobudnúť vyššiu efektívnosť, odlíšiť sa a rozšíriť trhy.

Oblasti, v ktorých tvorba hodnoty bude mať najväčší dosah na transformáciu hodnotového reťazca a budú mať na nás najväčší dopad počas nasledujúcich rokov sú podľa Portera využívanie energie a logistika, využitie nielen prírodných, ale aj ostatných zdrojov, komunikácia s dodávateľmi, zásobovanie, distribúcia, produktivita zamestnancov či výhody lokalizácie.

Podľa Portera a Kramera (2011) sú tieto oblasti hlavne pre medzinárodne pôsobiace spoločnosti správnu cestou k dosiahnutiu nových inovácií a odomknutiu ekonomických hodnôt. Sú názoru, že by firmy mali zo začiatku identifikovať všetky sociálne potreby, úžitky a škody, ktoré by ich produkty mohli predstavovať. Nakoľko príležitosti na trhu nie sú statické, ale sa ustavične menia rozvojom technológií, vývojom ekonomík alebo posunom sociálnych priorít. Práve pretrvávajúci prieskum týchto potrieb ich privedie k potenciálnym novým trhom, ktoré doteraz prehliadali.

Sociálny pokrok sa teda odzrkadľuje taktiež na produktivite hodnotového reťazca. Stále je však veľa firiem, ktoré nedokázali dosiahnuť úžitok z produktivity v oblasti zdravia, bezpečia, environmentálneho vystupovania alebo vytvárania priaznivého pracovného prostredia pre zamestnancov.

Koncept tvorby zdieľanej hodnoty sa však stretol aj s kritikou. Jeden z prvých kritikov je týždenník *The Economist*, kde sa v rámci blogu Schumpeter diskutuje o plynulosti konceptu CSV a ako zovšeobecňuje, že súkromné organizácie nikdy nedokázali robiť čokoľvek efektívne na sociálnej úrovni. (*Economist*, 2011). Ďalej Crane a kol. (2014) tvrdia, že podľa nich CSV pôsobí naivne tým, že ignoruje napätie, ktoré by mohlo vzrásť medzi sociálnymi a hospodárskymi cieľmi. Tiež si myslia, že je neoriginálny, pretože zjednodušuje rolu podniku v spoločnosti a ignoruje výzvy vyplývajúce z dodržiavania predpisov v oblasti podnikania. Elkington (2011) sa zas nazdáva, že napriek prednostiam CSV je nepravdepodobné, že by to pomohlo vyriešiť niektoré skutočné problémy spoločenskej zodpovednosti podnikov, ako sú ľudské práva alebo korupcia, a preto by bolo lepšie nezanevrieť na to, čo sa doteraz vyvíjalo v tejto oblasti.

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom záverečnej práce je na základe identifikácie najvýznamnejších vývojových trendov čokoládového odvetvia v 21. storočí vyhodnotiť rozhodujúce zdroje konkurencieschopnosti firmy. Práca sa zameria na vyhodnotenie rozhodujúcich zdrojov konkurencieschopnosti firmy pôsobiacej v medzinárodnom čokoládovom priemysle. Na základe identifikácie najvýznamnejších vývojových trendov čokoládového odvetvia v 21. storočí sa snažíme prísť k záveru, prečo je pre konkurenčnú výhodu čokoládovej značky podstatná tvorba zdieľanej hodnoty či implementácia spoločensky zodpovedného správania.

K splneniu primárneho cieľa práce sme si stanovili nasledujúce parciálne ciele:

- analyzovať aktuálne príležitosti a problémy odvetvia kakaa a čokolády,
- vyhotoviť SWOT analýzu firmy Nestlé na medzinárodnom trhu,
- analyzovať prostredníctvom VRIO analýzy tvorbu zdieľanej hodnoty firmy Lyra a vplyvu na jej hodnotový reťazec,
- na základe porovnania slovenskej značky čokolády Lyry s medzinárodne pôsobiacou firmou Nestlé ako dvoch odlišných spoločností v odvetví vyhodnotiť jednotlivé analýzy,
- zhodnotiť prístup k tvorbe CSV v kombinácii s CSR ako zdrojov konkurencieschopnosti oboch firiem.

Z dôvodu širokého pojmu zadania našej práce sme sa rozhodli danú problematiku skúmať na odvetví kakaa a čokolády, nakoľko je to odvetvie, ktoré neodmysliteľne patrí k našim životom a v súčasnosti sa stretáva s mnohými negatívnymi trendmi. Z daného odvetvia sme si zvolili dve konkurujúce firmy, konkrétne Nestlé a Lyru. Nestlé je značka, ktorá sa spája s dlhou tradíciou a má vo svete svoje meno, Lyra je naopak malý výrobca na slovenskom trhu, ktorý však dbá na udržateľný rozvoj a snaží sa byť zodpovedným výrobcom.

Na lepšie vyhodnotenie implementácie tvorby zdieľanej hodnoty v spojení so spoločenskou zodpovednosťou značiek ako predmetu skúmania sme vypracovali parciálne ciele. K ich splneniu sme využívali informácie, poznatky a údaje z viacerých slovenských, ale najmä zahraničných zdrojov ako odborných kníh, publikácií, článkov či zborníkov.

Cieľom prvej časti je definovanie kľúčových pojmov ako konkurencieschopnosť firmy a konkurenčná výhoda, ktoré sú dôležité pre pochopenie danej problematiky.

V teoretickej časti upriamujeme pozornosť na priblíženie a opis nástrojov konkurencieschopnosti podniku, jej meranie ako aj na nové zdroje konkurenčnej výhody. Prostredníctvom analýz viacerých odborných článkov a knižnej literatúry sme využívali indukciu na zovšeobecnenie doposiaľ získaných poznatkov danej oblasti.

V tejto časti nás zaujímali najmä faktory, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú konkurencieschopnosť firiem z pohľadu viacerých autorov. Na priblíženie analýzy piatich konkurenčných síl ako jeden z nástrojov merania konkurencieschopnosti nám slúžilo Porterovo dielo z roku 1980. Pri definovaní koncepcie spoločenskej zodpovednosti a tvorby zdieľanej hodnoty ako zdroja konkurencieschopnosti tohto storočia sme využívali viacero sekundárnych zdrojov. Najmä to bol však odborný článok Portera a Kramera uverejnený v Harvard Business Review z roku 2011 ako základ koncepcie tvorby zdieľanej hodnoty. Okrem neho sme využívali aj rôzne publicistické články a elektronické zdroje dostupné na internete.

V praktickej časti práce sme sa zamerali ako na analýzu súčasných trendov kakaového odvetvia, tak aj na analýzu SWOT spoločnosti Nestlé. Údaje pre dosiahnutie týchto čiastkových cieľov sme čerpali z rôznych štatistických správ, napríklad World Trade Organisation alebo databázy MarketLine či portálu Interbrand. Využívali sme tiež aktuálne ekonomické články a iné elektronické zdroje. Pri celkovej analýze spoločnosti Lyra nám slúžili najmä primárne informácie z ich internetovej stránky, či články z časopisov a internetových portálov.

V záverečnej časti sme chceli poukázať na rozdielnosť postavenia na trhu dvoch vybraných čokoládových značiek a s tým spojený potenciál zavedenia spomínaných zdrojov konkurencieschopnosti do ich stratégie. Analýza zavedenia tvorby zdieľanej hodnoty firmy Lyry sa nedá priamo aplikovať na spoločnosť svetového formátu – Nestlé, hoci pôsobia v tom istom odvetví. Na základe ich odlišností je preto dôležité vyhodnotiť ich postavenie na trhu a zdroje konkurencieschopnosti jednotlivo. Na komparáciu ich ekonomických ukazovateľov sme získavali údaje z rozličných dostupných online zdrojov, najmä ich vlastné webové stránky. Porovnanie sme doplnili aj o primárne údaje z vlastného dotazníkového prieskumu, ktorý bol zameraný na konzumáciu čokolády slovenských spotrebiteľov a ich vzťah k daným dvom značkám. Vzorka obsahovala 107 respondentov, ktorí reprezentovali všetky vekové kategórie. Zber údajov bol teda prostredníctvom pohodlného výberu vo forme dotazníkov, ktoré boli poskytnuté online a tiež v tlačenej forme v období troch týždňov od 19. 10. 2018 do 09. 11. 2018. Z dôvodu rozsiahlosti záverečnej práce sme poukázali na výsledky konkrétnych troch otázok. Nakoľko sú práve

zákazníci rozhodujúcim determinantom konkurencieschopnosti firiem, chceli sme získať aj ich postoj a vzťah k daným značkám a získané výsledky nakoniec prepojiť s výsledkami analýz. K hlavnému cieľu sme teda dospeli syntézou jednotlivých teoretických poznatkov z danej problematiky a analýzou ich aplikácie v konkrétnych spoločnostiach odvetvia.

3 Zdroje konkurenčnej výhody v odvetví kakaa a čokolády

Čokoláda patrí neodmysliteľne k stravovacím návykom ľudí, či už u nás na Slovensku alebo v zahraničí. Patrí medzi najžiadanejšie pochutiny. Spotreba čokolády tvorí v Európe a Severnej Amerike asi 71 % celkovej svetovej spotreby. (Mossmann, 2015). Jej význam dokazuje aj objem trhu s čokoládou v roku 2015 v hodnote 43 689,3 miliónov amerických dolárov, čo je nárast o 2,4 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Jeho predpoveď rastu v Európe po rok 2019 je tiež pozitívna, a to v objeme 49 076,8 miliónov dolárov, čo by predstavovalo 12,3 % nárast hodnoty daného trhu od roku 2014¹. V tichomorských krajinách však takisto vzrástol dopyt po čokoláde do roku 2015 trikrát rýchlejšie ako rast populácie. V roku 2015 bola hodnota svetového trhu s čokoládou 100 miliárd dolárov, pričom ľudia skonzumovali takmer 3 milióny ton čokolády a každým rokom sa to zvyšuje približne o 2- 5 %. (Mighty Earth, 2017) Správa uvádza, že väčšina čokolády je spracovaná a skonzumovaná v Európe a Severnej Amerike, ďaleko od oblasti západnej Afriky, kde je dopestovaná väčšina kakaa. Konkrétne Európska únia² je najväčším exportérom a importérom v kategórii poľnohospodárskych výrobkov, do ktorej spadá aj kakao, a tým vytvára veľký priestor na zvyšovanie konkurencie firiem zaoberajúcich sa jeho spracovaním. Za rok 2017 sa Európska únia podieľala na svetovom vývoze poľnohospodárskych produktov 37,4 percentami a naopak dovoz tvoril 36,6 %.

3.1 Všeobecná charakteristika odvetvia kakaa a čokolády

V súčasnosti je na svetovom trhu viac ako 140 firiem spracovávajúcich kakao a vyrábajúcich čokoládu a čokoládové výrobky Z toho 80 %, teda vyše 100 organizácií je členmi World Cocoa Foundation (WCF).³

¹Chocolate Confectionery in Europe. MarketLine Industry Profile, August 2015. Reference Code: 0201-0038. s. 3.

² WORLD TRADE ORGANISATION. World Trade Statistical Review 2018 [online]. s. 135. [cit. 2019-02-28]. ISBN 978-92-870-4624-6. Dostupné na: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf>

³ WORLD COCOA FOUNDATION. About wcf. [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné na: <<https://www.worldcocoafoundation.org/about-wcf/members/>>

3.1.1 Trendy odvetvia

Podľa rebríčku Top 100 spoločností s cukrovinkami za rok 2018, ktorý sleduje čistý predaj, vedie spoločnosť Mars Wrigley Confectionery s celkovým čistým predajom 18 000 miliónov amerických dolárov. (candyindustry.com) Za ním nasleduje Ferrero Group s 12 390 mil. USD, čo je o 1 753 mil. USD viac ako v roku 2017. Tretí je Mondelez International, ktorého predaj však klesol o 1 108 mil. USD v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Spomedzi európskych výrobcov patria do Top 3 spoločnosti Ferrero Group spolu so švajčiarskym Nestlé SA a Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG.

Tabuľka 2: Top 100 výrobcov cukrovíniek podľa objemu predaja

Company	Net Sales 2018 (US\$ millions)
Mars Wrigley Confectionery, division of Mars Inc (USA)	18,000
Ferrero Group (Luxembourg / Italy)	12,390
Mondelez International (USA)	11,792
Meiji Co Ltd (Japan)	9,662
Hershey Co (USA)	7,779
Nestlé SA (Switzerland)	6,135
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	4,374
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,327
Pladis (UK)	2,816
Kellogg Co (USA)	1,890

Prameň: CANDYINDUSTRY. Global Top 100 candy companies. [online]. 2018. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na:<<https://www.candyindustry.com/2018-Global-Top-100-candy-companies-Part-4>>

Za týmito číslami stoja najmä akvizície viacerých spoločností. Mars Chocolate sa rozhodli spojiť svoje segmenty s Wrigley v roku 2017. Dosiahli tým približne 30 000 spolupracovníkov na 52 výrobných miestach v 70 krajinách a prvú priečku, ktorú si udržali aj v minulom roku s rovnakým objemom čistého predaja. Ferrero Group si v 2018 vylepšilo svoje portfólio predaja akvizíciou s firmou Ferrara Candy v Chicagu. Očakáva sa, že v budúcom roku dosiahne ešte vyššie tržby, nakoľko Ferrara dosahuje ročne obrat približne 1 miliardu dolárov. Za prvou desiatkou najväčších značiek cukrovíniek nasledujú spoločnosti ako Haribo, britský Pladis či Storck. Tento rebríček poukazuje na veľkosť jednotlivých výrobcov a čiastočnú konkurencieschopnosť z pohľadu ich predaja.

Na druhej strane, medzi krajiny vyrábajúce najlepšiu a najkvalitnejšiu čokoládu patria Belgicko, Švajčiarsko, Ekvádor, Veľká Británia a USA (bohatstvoluxus.sk). Ide pri tom o spôsob spracovávania čokolády spojený s významnou históriou.

V Belgicku napríklad na vytvorenie jemnejšej chuti pridávajú umelé emulgátory. (bohatstvoluxus.sk) Tržby za predaj čokolád švajčiarskych výrobcov vzrástli v roku 2017 o 3,1% na 1,86 miliardy švajčiarskych frankov. (chocosuisse.ch) 38 % z ich exportu tvorí Nemecko, Veľká Británia a Francúzsko. Za vysokou úspešnosťou švajčiarskeho trhu s čokoládou stojí aj história siahajúca k Rudolphovi Lindtovi, ktorý vynášiel techniku konšovania a stal sa tak vzorom vyššej úrovne kvality výrobkov.

Ekvádor je zasa jedným z najlepších producentov tmavých čokolád na svete. Produkuje 63 % z celkových 5 % svetovej produkcie kakaových bôbov značky Fine Aroma. Ich najväčšia značka Pacari získala v roku 2014 14 ocenení na Medzinárodnom oceňovaní čokolád, čím predbehla dokonca aj popredné Švajčiarsko či Nemecko. (bohatstvoluxus.sk)

Čokoládový priemysel je otvorený veľkému množstvu konkurenčných podnikov, ktoré medzi sebou súperia a snažia sa získať si na svoju stranu čo najväčší počet spotrebiteľov. V medzinárodnom odvetví spracúvajúcom kakao preto existuje niekoľko organizácií a združení, ktoré sledujú vývoj trhu s kakaom. Starajú sa o jeho udržateľnosť, regulujú obchodovanie s kakaom či plnia viacero iných funkcií potrebných pri jeho spracovaní a ďalšom predaji. Takou organizáciou je aj International Cocoa Organisation (ICCO). Je to svetová organizácia, ktorá sa skladá z 22 krajín produkujúcich kakao (napríklad Brazília, Kamerun, Kongo, Kostarika, Côte d'Ivoire,...) a z krajín dovážajúcich kakao - krajiny Európskej únie, Švajčiarsko a Ruská federácia. (icco.org/membership) Firmy si spoluprácou s ICCO môžu zvýšiť konkurencieschopné postavenie prostredníctvom zlepšenia sa v oblasti poznatkov o kakaových zdrojoch v produkujúcich krajinách a takisto v oblasti zdravotných a výživových vlastností kakaa a čokolády, ktoré sú pre spotrebiteľa významné.

Ako už bolo spomenuté, medzi najväčšie trendy čokoládového odvetvia patrí stále rastúci dopyt po čokoládových výrobkoch. Ten je spojený aj s trendom zdravšieho životného štýlu spotrebiteľov. Jedným ukazovateľom je napríklad neustále sa zvyšujúci dopyt po vegánskych čokoládach. Vegánska čokoláda má potenciál naprieč celou Európou. Viac ako polovica spotrebiteľov čokolády má záujem práve o tento druh v Španielsku (55 %), Francúzsku (53 %) či Poľsku (53 %). Len o niečo menšie percento spotrebiteľov ju

preferuje v Taliansku (48 %) či Nemecku (44 %). Tento trend začína narastať aj vo Veľkej Británii, kde v roku 2017 tvorilo 8 % zavádzajúcich nových čokoládových výrobkov na trh práve vegánske. Je to jeden z ukazovateľov zvyšujúceho sa povedomia a záujmu ľudí o zdravší životný štýl. Niektorí výrobcovia reagujú na rastúci záujem o rastlinnú stravu tým, že nahrádzajú kravské mlieko mliečnymi produktmi získanými z orechov alebo obilia. (Chocolate's Charm, 2018)

O niečo skorší prieskum Mintel z apríla 2018 sledujúci preferencie spotrebiteľov poukazuje tiež na zvyšujúci sa záujem amerických konzumentov po čokoláde vyššej kvality. Až 76 % z nich tvrdí, že sa oplatí zaplatiť o niečo viac za prémiovú čokoládu. (Quick Bites, 2018) Potvrďuje to aj predpokladaný rast tržieb svetového trhu s tmavou čokoládou z hodnoty 34,25 mld. USD v roku 2015 na 51,7 mld. USD v roku 2019. (confectionerynews.com)

3.1.2 Problémy odvetvia

Nestálosť cien kakaa je jeden z najhlavnejších problémov odvetvia. Podľa posledných informácií z prieskumu trhu s kakaom vykonaným ICCO v decembri 2018 sa cena kakaa na základe kakaovej zmluvy s Londýnskym a New Yorkským trhom zvýšila v Londýne o 13 % a v New Yorku o 10 %. V polovici mesiaca však prišlo k nadmernej dodávke kakaových bôbov zo západnej Afriky, konkrétne z Pobrežia Slonoviny, čo prinieslo najnižšie mesačné ceny kakaa na úrovni 1 879 USD/tonu v Londýne a 2 060 USD/tonu v New Yorku. V porovnaní s prvým dňom v mesiaci klesli ceny na Londýnskom trhu o 7 % a na New Yorkskom o 6 %.

K 7. marcu 2019 bola cena za jednu tonu kakaových bôbov ešte o niečo nižšia na londýnskom trhu - 1 640,67 GBP/ tonu a 2 182 USD/ tonu na americkom trhu. (icco.org/statistics) Je to jeden z dôkazov premenlivého kolísania cien kakaových bôbov, ktoré sa v konečnom dôsledku prejavujú na znižovaní životnej úrovne malých producentov kakaových bôbov a zároveň poskytujú výrobcovi čokolád a iných kakaových výrobkov dostatočný priestor na zvyšovanie marže alebo znižovanie konečnej ceny produktu. Nestálosť cien znázorňuje aj nasledujúci graf, ktorý zaznamenáva ich vývoj v období od 9.3.2018 do 7.3.2019.

Graf 1: Vývoj svetovej ceny kakaa za posledný rok



Prameň: KURZY. *Komodity. Kakao graf vývoje ceny.* [online]. 2019. [cit. 2019-03-07].

Dostupné na internete: < <https://www.kurzy.cz/komodity/kakao-graf-vyvoje-ceny/> >

Jedným z dôvodov **nestálosti cien** môže byť aj pašovanie kakaových bôbov medzi Ghanou a Pobrežím Slonoviny. (Mossmann, 2015) Kakaové bôby väčšinou prúdia medzi týmito krajinami, čo spôsobuje pohyb cien rôznymi smermi. Štruktúra trhu a podmienky v týchto dvoch krajinách udávajú tón v celosvetovom meradle. V oboch krajinách regulujú trhové ceny štátne agentúry a poľnohospodári zvyčajne predávajú malým obchodníkom, ktorí ich následne predávajú vývozcom alebo väčším obchodníkom. Obe krajiny sú kľúčovými časťami medzinárodného obchodu s kakaom, kvôli štrukturálnym bariéram však aj tak nemajú možnosť manipulovať s kakaovým trhom. Lokálni producenti kakaa preto budú stále citliví na medzinárodné kolísanie cien.

Posilnenie regulácie a zmiernenie nestálosti cien boli dôvodmi na založenie aliancie na kontrolu cien kakaa a ďalších aktivít v oblasti marketingu a priemyslu v týchto krajinách. (Mossmann, 2015) Pobrežie Slonoviny zaznamenalo ťažké časy a napriek občianskym nepokojom a rozdielom v jednotlivých regiónoch krajiny sa im podarilo dostať sa opäť na medzinárodný trh. Vidiecke spoločnosti dokázali prediť svoju produkciu na medzinárodných trhoch. Hoci veľkú časť príjmov zobrali sprostredkovatelia, bez nich by sa toto kakao nedostalo na trh. (tradingvisions.org)

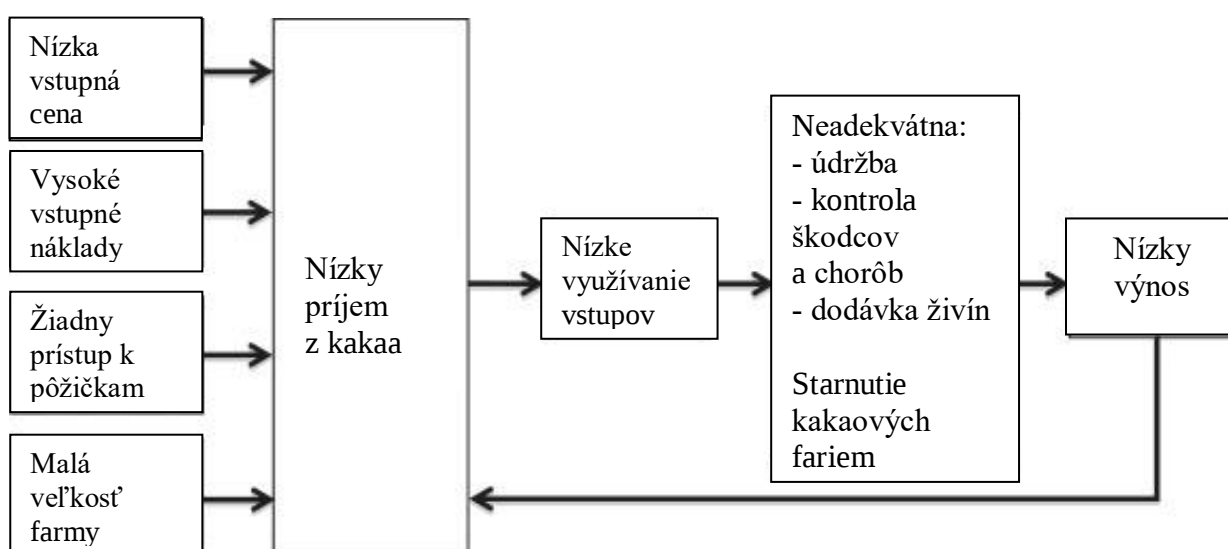
Ďalším pálčivým problémom odvetvia a zároveň spôsobujúcim rast cien je hroziaci **nedostatok kakaa** v dôsledku poklesu produkcie kakaových bôbov. Je to spôsobené najmä

nadmerným využívaním zdrojov kakaa, neudržateľnosťou súčasných modelov pestovania kakaovníkov a využívaním obrovského množstva pesticídov a iných chemikálií v oblasti Ghany a Pobrežia Slonoviny. Dôvodom je rastúci globálny dopyt po kakau, na ktorý reagujú veľké nadnárodné spoločnosti ako Mars, Nestlé či Ferrero Rocher zvýšeným nákupom kakaa z týchto oblastí. 70 % ročnej produkcie kakaových bôbov pochádza z oblastí západnej Afriky. (Wessel, 2015) V júni 2018 bolo pestovanie kakaa v značnej miere ovplyvnené aj zhoršením klimatických podmienok v jednej z krajín s najväčšou produkciou kakaa- Pobreží Slonoviny, ako aj stratou tisícok hektárov kakaovníkov v dôsledku napadnutia plesňami a škodcami. Ako uviedol internetový portál finweb.sk je to len jeden zo znakov zhoršujúcich sa klimatických podmienok pre rast kakaovníkov. So zhoršenými podmienkami prichádza postupne okrem zníženej produkcie aj zhoršenie kvality kakaových bôbov. Menšie bôby majú menej kakaového masla, ktoré dodáva čokoláde textúru a vyššie hladiny kyseliny narušujú kvalitu kakaového masla. (marketplace.org) Jack Scoville, hlavný analytik skupiny Price Futures Group potvrdil, že množstvo zozbieranej kakaovej úrody z Pobrežia Slonoviny a Ghany sa znižuje. Začiatkom roka 2019 bola rastlinná produkcia v Pobreží Slonoviny približne 1,985 miliónov ton, čo bolo menej v porovnaní s vyše 2 miliónmi ton v predchádzajúcom období. V dôsledku toho a zároveň zvyšujúceho sa dopytu po čokoládových výrobkoch cena kakaa na medzinárodných trhoch aktuálne rastie. Ak sa situácia nezmení, odhaduje sa, že pri rovnakých podmienkach by produkcia v Pobreží Slonoviny do roku 2050 úplne zanikla. To by viedlo k ešte vyšším cenám za kakao a tým pádom aj za hotové čokoládové výrobky.

Problém **nesprávnych pestovateľských praktík** a ničenie životného prostredia je tiež predmetom diskusie o zlom smerovaní „čokoládového“ obchodu. Spôsoby fermentovania a sušenia bôbov niektorých afrických farmárov nie sú vždy v súlade s požiadavkami Európskej únie. V roku 2013 Európska únia zamietla dovoz dvoch tisíc ton kakaa po tom, ako sa zistilo, že v Kamerune boli bôby bežne sušené na dechtových cestách (Deutsche Welle). Obsah zdraviu škodlivých chemikálií bol dôvodom zákazu. Čo sa týka životného prostredia, 35 veľkých čokoládových podnikov, medzi ktorými boli aj značky ako Nestlé, Hershey, Mars či Mondeléz, sa síce zaviazalo v júni 2017 chrániť lesy pri produkcii kakaa, no stále nachádzajú rôzne spôsoby, ako dávať nepriame stimuly na porušovanie zásad ochrany prírody v danej oblasti Afriky alebo sa ich snažia nevidieť, len aby dosiahli čo najnižšie náklady. (davdva.sk)

Životné podmienky farmárov zberajúcich kakao taktiež nie sú na vysokej úrovni a práve tie sú základom spomínaného problému udržateľnosti. V súčasnosti až 90 % celkovej produkcie v západnej Afrike pochádza od malých pestovateľov, ktorých výnos z pestovania ďaleko zaostáva za nákladmi viažucimi sa na pestovanie a žijú na pokraji chudoby. (retailmagazin.sk) Nasledujúca schéma ukazuje najčastejšie spoločné príčiny nízkeho výnosu v oboch krajinách najväčšej produkcie kakaa. Ide o málo využitých vstupov, nedostatočnú údržbu a kontrolu škodcov a chorôb, nedostatočné používanie hnojív a starnutie kakaových fariem, čo je dôsledkom najmä nízkeho výnosu z kakaa. To nepriamo spôsobujú vonkajšie faktory ako vysoké vstupné náklady či malá veľkosť farmy.

Schéma 2: Príčiny nízkeho výťažku pestovateľov kakaa v západnej Afrike



Prameň: WESSEL, Marius. Cocoa production in West Africa, a review and analysis of recent developments. [online]. 2015. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521415000160>>

Podľa prieskumu Bloomberg zo septembra 2018 plánuje vláda Pobrežia Slonoviny navýšiť minimálnu cenu kakaových bôbov vyplácanú farmárom na úroveň medzi 750 až 800 západoafrických frankov za kilogram, čo je v prepočte okolo 1,33 USD. (Almeida, 2018) Takýto príjem však zďaleka nestačí na pokrytie pestovania tak náročnej plodiny, ako je kakaovník, ktorý farmári musia chrániť pred škodcami, vetrom či slnkom.

Je to jeden z hlavných dôvodov, pre ktorí odmietajú mladí ľudia v regióne pracovať v tomto odvetví. K neistej budúcnosti kakaového priemyslu teda prispieva aj fakt, že

súčasný priemerný vek zberača kakaových bôbov je okolo 50 rokov a stále stúpa a záujem o túto prácu klesá. (retailmagazine.sk)

Fair trade

V istej miere v boji proti tomuto problému pomáha fairtrade. Je to obchod medzi tromi stranami – pestovateľmi, výrobcami a ziskovým subjektom, ktorý poskytuje certifikáciu. Daný certifikát zaručuje kupujúcim, že pracovné postupy, ktoré výrobca používa sú etické (ako napríklad bez detskej práce) a že sú splnené aj iné pracovné normy (napríklad platenie primeranej mzdy zberačom kakaa). (letsbegreen.sk) Mala by tiež zaisťovať pestovateľom zo západnej Afriky, Ázie či Latinskej Ameriky spravodlivé výkupné ceny, ohodnotenie ich práce a sociálne zabezpečenie. V roku 2017 dostali farmári fairtradeový príplatok vo výške 38 mil. € a okolo 37 % z tejto sumy sa použilo na podporu kvality a zvýšenia produktivity pestovania kakaovníkov a samotného kakaa. Približne jedna štvrtina sumy išla na pokrytie životných nákladov rodín pestovateľov. V 2017 na Slovensku vzrástla spotreba kakaa s fairtrade označením až o 212 % ako dôsledok zaradenia Fairtrade programu do firemných politík výrobcov čokolád. (retailmagazin.sk). V súčasnosti kakao predávané so značkou Fair Trade stále vykazuje veľmi nízky podiel na trhu s kakaom a to vo výške len 0,5 %. (icco.org/about-cocoa)

V skutočnosti je to však trochu zložitejšie. Za to, aby farmár a aj výrobca získali túto certifikáciu, musia farmári danému ziskovému subjektu zaplatiť prvý jednorazový poplatok a následne platiť pravidelné ročné poplatky a taktiež musia spĺňať sociálne, pracovné a environmentálne normy. Vyššou cenou, ktorá je uvedená na fairtrade výrobkoch, si fairtradeová spoločnosť kompenzuje vyššie náklady na certifikáciu a pre výrobcu to má byť znakom toho, že sa využívajú spravodlivé pracovné postupy.

Nie vždy to však platí. Po prvé, mnoho drobných farmárov si dané poplatky nemôže dovoliť. Po druhé, boli zdokumentované prípady v západnej Afrike, kedy sa certifikovaní výrobcovia napriek tomu zapájali do nekalých pracovných postupov ako využívanie detskej práce. Po tretie, označenie fairtrade nie je ani zárukou kvality, nakoľko si ju môžu kúpiť aj farmári, ktorí pestujú kakaové bôby horšej kvality. (goodnowfarms.com)

Protagonisti Fairtrade majú tendenciu tvrdiť, že model FT je alternatívou k „voľnému trhu“ – v skutočnosti sa však po stanovení pravidiel, ako financovanie,

minimálne ceny alebo prémie, určujú ceny a prístup na trh na základe hospodárskej súťaže, takisto ako v prípade konvenčného obchodu. (Ndongo, 2017)

Priamy obchod (Direct trade)

Okrem fairtrade existuje ešte druhý spôsob obchodu s kakaom, a to tzv. priamy obchod. Priamy obchod je síce bez certifikácie, ale predstavuje vzťah medzi kupujúcim (výrobcom čokolády) a pestovateľom kakaa, s ktorým výrobca priamo spolupracuje, určuje spravodlivé ceny a nakupuje kakaové bôby priamo od neho. Výhodou je istota, že pestovateľ používa overené spravodlivé pracovné postupy a že peniaze z predaja putujú na konkrétne ciele bez zbytočného ukracovania percenta zisku tretím subjektom. Priamy obchod by mal znamenať, že výrobcovia sú s pestovateľmi v pravidelnom kontakte, udržiavajú s nimi dlhodobé a podporné vzťahy, pomáhajú im s prípadnými problémami a podieľajú sa na lepšom ohodnotení ich práce. (askinosie.com)

Existuje aj „menej priamy obchod“, kedy je do procesu zapojený aj maklér. Ten pestovateľom pomáha s prepravou a distribúciou kakaových bôbov s nižšími nákladmi. Keďže najčastejší spôsob prepravy je v kontajneroch, do ktorých sa zmestí až 15 ton bôbov, makléri sú najímaní, aby zozbierali do daného kontajnera bôby od rôznych pestovateľov a tým zabezpečili nižšie ceny pre výrobcov ako pri plnom kontajneri. Tento spôsob je však viac bežný pre menších výrobcov čokolád, pre ktorých je 15 ton kakaových bôbov veľké množstvo. Nevýhodou celého priameho obchodu je akurát fakt, že je to viac finančne a časovo náročné ako fairtrade. Odmenou je však vyššia kvalita a spoľahlivá udržateľnosť pestovania kakaa. (goodnowfarms.com)

3.2 Analýza konkurencieschopnosti značky Nestlé

Medzinárodné odvetvie čokolády prináša priestor pre stále nové kombinácie chutí a druhov výrobkov. Výrobcovia sa preto musia snažiť ponúknuť spotrebiteľom práve tie vlastnosti čokolády, ktoré žiadajú a držať krok s aktuálnymi trendmi spracovávaní kakaa. Toto odvetvie so sebou prináša mnoho príležitostí na vytváranie konkurencieschopného postavenia firiem. Jedným z najpodstatnejších zdrojov konkurencieschopného podniku v súčasnosti, konkrétne firmy produkujúcej čokoládu a čokoládové výrobky, je kvalita výrobku. Čokoláda môže mať akokoľvek krásny obal, ak však chuť a kvalita nezodpovedá predstavám spotrebiteľa nabudúce si ju už nekúpi. Na poukázanie rozdielnosti v konkurencieschopnosti firiem produkujúcich čokoládu sme si vybrali značku Nestlé a slovenskú Lyru.

3.2.1 SWOT analýza Nestlé

Švajčiarska spoločnosť bola založená Henrim Nestlé v roku 1867 s cieľom predaja prvej náhrady materského mlieka na svete s názvom Farine Lactée Nestlé. Je to multinacionálna značka s dlhou históriou, počas ktorej si vybudovala dobré meno a rozšírila svoj sortiment na desiatky výrobkov, ako sú čokolády a čokoládové výrobky, ale aj sušienky a oblátky, pralinky, tvarované čokoládové figúrky, cukríky, tyčinky, tvrdé cukríky ako lízanky či pastilky na kašeľ a podobne. V roku 1992 bola spoločnosť najväčším a medzi prvými zahraničnými investormi v Českej republike aj na Slovensku. (nestle.cz)

V bývalom Československu sa Nestlé podarilo v tom istom roku sprivatizovať vtedajšiu akciovú spoločnosť Čokoládovne, čím nadviazala na domácu výrobu čokolády s dlhou tradíciou a vytvorila značku Orion s klasickými čokoládami, ale aj výrobkami ako Granko či Deli. Tým si vytvorila výborné konkurenčné postavenie na trhu, čo sa týka kvality, ale aj ceny. Na území Slovenska patrí však pod Nestlé len závod Carpathia v Prievidzi, ktorý vyrába najmä dehydratované polievky a bujóny. Čokoládová produkcia pod značkou Orion bola umiestnená do závodu Zora v českom Olomouci a závodu Sfinx v Holešove pri Kroměříži. (nestle.cz)

Silné stránky

Rebríček Top 100 najlepších značiek za rok 2019 zaraďuje spoločnosť Nestlé ako jedinú spomedzi čokoládových výrobcov na 62. miesto s celkovou hodnotou značky 8,938 \$m, čo je vzrast o 2 % v porovnaní s minulým rokom. (Interbrand.com) Celkové hodnotenie vyzdvihuje jasnosť stratégie nadnárodnej firmy v kombinácii s jedinečným zážitkom pre zákazníkov. Je založené na analýze finančného stavu podniku (musí vykazovať zisk z dlhodobého hľadiska, či mať vyše 30 % tržieb zo zahraničia), ďalej na analýze postavenia na trhu, čo znamená, že firma je dostatočne veľká a pôsobí na viacero významných trhoch. Pri danom faktore tiež rozhoduje schopnosť značky získať si lojalitu zákazníkov, a teda udržateľný dopyt a zisk do budúcnosti. Poslaním Nestlé je byť poskytovateľom kvalitných produktov, ktoré sú chutné a snažia sa posilňovať životy z hľadiska vedeckých výživových a zdravotných riešení pre ľudí v každom veku. (nestle.com)

Medzi silné stránky stratégie Nestlé patrí vysoká miera interného záväzku voči firme. S tým sa spája aj veľká miera podpory vplyvu firmy.

Firma má tiež vysokú schopnosť prispôbiť sa zmenám na trhu, výzvam a príležitostiam. (interbrand.com) Ako príklad môžeme uviesť prispôbenie sa špecifickým požiadavkám čínskych zákazníkov. Firma pre nich uviedla na trh novú rubínovú odrodu čokolády ružovej farby pri tyčinke KitKat. Bola predstavená po prvýkrát v januári 2018 v Šanghaji. Na jej vývoji pracovala čokoládovňa Barry Callebaut 13 rokov a jej chuť pripomína bobuľovité ovocie. Farba je čisto prírodná, bez obsahu farbív alebo dochucovadiel. Od mája roku 2019 bude v ponuke aj na slovenskom trhu. Ďalším príkladom je prispôbenie sa rastúcemu trendu dopytu po zdravších produktoch reagujúcich na požiadavku zdravého životného štýlu. Na konci roku 2016 Nestlé vyhlásilo, že vyvíja spôsob, ako znížiť podiel cukru vo svojich výrobkoch o 40 % bez toho, aby to malo vplyv na ich sladkosť alebo chuť. (aktualne.cz)

V roku 2018 spôsobil tlak na zvýšené náklady na výrobu čokolády spoločnostiam Hershey Co. a Tootsie Roll Industries stratu 6 % celkového zisku. Na porovnanie, Nestlé sa podarilo udržať si rovnakú hodnotu ako predchádzajúci rok. Francois-Xavier Roger, finančný riaditeľ spoločnosti Nestlé, sa vyjadril, že v prvej polovici minulého roka zaznamenali taktiež určitý pokles zisku, nakoľko platili viac za komodity a balenie, ale neskôr to vykompenzovali úsporami nákladov. Tie predstavujú jednu z najväčších silných stránok spoločnosti. V roku 2019 až 2020 sa tiež podľa Rogerových slov budú zameriavať na interné projekty, ktorých účelom bude zníženie nákladov na komodity. (financnytrh.com)

Slabé stránky

Spoločnosť Nestlé však bola začiatkom roka 2016 obžalovaná za využívanie nútenej práce detí na plantážach na Pobreží Slonoviny. Abby McGillová, riaditeľka Fóra pre medzinárodne pracovné právo, podala na Nestlé žalobu aj z dôvodu, že veľké korporácie zámerne nevenovali pozornosť detskej práci v odvetví a tlačili na znižovanie cien kakaa. Podľa správy z amerického ministerstva práce z júla 2015 žilo na Pobreží Slonoviny a Ghany 2 120 000 detských robotníkov a detských otrokov spracovávajúcich kakao, čo bolo o vyše milión detí viac ako predchádzajúci rok. (Revesz, 2016)

Uvedené problémy sa prejavili aj v hodnotení Interbrand, kde ukazovateľ efektívneho zavedenia stratégie značky (Governance) predstavuje slabú stránku firmy. Ďalší bod, ktorý by sa dal považovať za slabú stránku spoločnosti je slabé stotožňovanie sa zákazníkov s danou značkou, teda úroveň identifikácie sa spotrebiteľov s Nestlé a aj

verejná mienka ľudí v tradičných a sociálnych médiách nie je až na takej úrovni, ako by firma chcela. (interbrand.com)

Príležitosti

Spoločnosť má v tomto roku veľmi dobré postavenie na trhu najmä vďaka svojmu portfóliu. Očakáva sa, že predaj čokoládových tyčínok KitKat, ktoré sú najdôležitejším hráčom v portfóliu cukrovínok s celkovými tržbami viac ako miliardou švajčiarskych frankov, bude naďalej rásť do vysokých čísiel. Je to vďaka uvedeniu tyčinky KitKat s obľúbenou príchuťou Matcha Green Tea v Japonskom z roku 2004 už aj na európsky trh. V Japonsku sú KitKat tyčinky mimoriadne obľúbené a ich spotreba je tam druhá najväčšia na svete. (Beňová, 2019)

Nestlé dosiahlo v roku 2018 tržby 8,12 miliárd švajčiarskych frankov (8,09 mld. USD) z predaja organických cukrovínok, čo je nárast o 2,7 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom (Reuters). V tomto roku sa posnažia predaj zvýšiť aj v Európe. Je to znak, že firma využíva príležitosti na trhu spojené s čoraz väčším povedomím ľudí o zdravom životnom štýle a dopytom po inovatívnych produktoch. Podľa hodnotenia Interbrand je to znakom vysokej miery relevantnosti a schopnosti naplniť potreby zákazníkov naprieč rôznymi geografickými územiami.

Príležitosť má firma aj celkovo v predaji čokolády na európskom trhu, dopyt po švajčiarskych čokoládach sa v roku 2017 zvýšil o 3,1 %, čo predstavovalo celkové tržby švajčiarskych čokoládových značiek vo výške 1,62 miliardy eur. Najviac čokolády sa v tomto roku vyviezlo do Nemecka, Veľkej Británie a Francúzska. Bolo to až 38 % celkového exportu švajčiarskej čokolády. (openiazoch.sk)

Hrozby

Potravinárske odvetvie je oblasťou veľkého počtu konkurujúcich značiek a firiem a je ťažké udržať si stabilné postavenie na trhu a ešte ťažšie dosiahnuť výraznú konkurenčnú výhodu.

Európsky trh síce predstavuje pre multinacionálnu firmu najväčší potenciál predaja, kde je najvyššia spotreba čokolády na svete. V roku 2017 sa spotrebovalo vyše 3,7 miliónov ton čokolády, pričom najvyššie predaje dosiahli tabličkové čokolády. (mordorintelligence.com) Na druhej strane sa tu však prejavuje rastúci trend plnenia požiadaviek udržateľnosti. Hoci sa firma prezentuje ako garant kvality a vysokého

štandardu, čo sa týka spolupráce s dodávateľmi a pestovateľmi kakaa, to tak úplne nie je. Svedčí o tom aj žaloba za zneužívanie detskej práce v Pobreží Slonoviny.

3.3 Tvorba zdieľanej hodnoty značky Lyra Chocolate

Na Slovensku predáva čokoládu veľké množstvo značiek. Vo väčšine sú to európske, ale aj americké značky cukrovín. Menej je u nás zastúpený trh s domácimi značkami čokolád, avšak predsa len existujú. Medzi najúspešnejších domácich výrobcov čokolád sa radí značka Lyra.

Firmu založil Karol Stýblo v roku 2008 a orientuje sa na výrobu vysokokvalitnej čokolády a čokoládových výrobkov. Svoje postavenie na trhu posilnila najmä predefinovaním produktivity v hodnotovom reťazci, a to zavedením tvorby zdieľanej hodnoty. Spočiatku predstavitelia firmy spolupracovali s belgickou čokoládou značky Callebaut. Keď však na jednom veľtrhu v Nemecku ochutnali čokoládu z Kolumbie, zistili, že má odlišnú a výnimočnú chuť ako čokolády, čo doteraz jedli. Rozhodli sa od nich nakupovať kakao. Zlom nastal v roku 2009, kedy kolumbijská firma Casa Luker, od ktorej značka čokolády odoberá kakao, pozvala vedenie Lyry na vlastné plantáže. Tu mali možnosť predstavitelia značky vidieť, ako to naozaj vyzerá na počiatku procesu výroby obľúbenej cukrovinky a koľko práce si vyžaduje pestovanie a zber kakaových bôbov. Bol to prvý krok k nadviazaniu bližšieho kontaktu s vlastnými dodávateľmi. (Jurinová, 2016) V roku 2017 začali spoluprácu s farmármi z Ekvádoru, konkrétne s Indiánmi z kmeňa Shuarov. (Lyra/O nás)

3.3.1 VRIO analýza

Lyra na výrobu vlastných čokolád používa miestne kakao Fino de Aroma z Južnej Ameriky, ktoré tvorí len 6 % z celkovej svetovej produkcie, má najlepšie klimatické podmienky na rast zo všetkých produkčných oblastí. Tvorí ho dve najkvalitnejšie odrody kakaa- trinitario a criollo, je bohaté na minerály, vlákninu či antioxidanty a má jedinečné kvetové ovocné chute. To robí čokoládu Lyra výnimočnou a **vzácnou** v porovnaní s ostatnými veľkými čokoládovými značkami na trhu, ktoré v 90 percentách odoberajú kakao zo západnej Afriky. Toto však predstavuje problém odvetvia do budúcnosti. (Jurinová, 2016) O vzácnosti ich čokolády svedčí aj viacero ocenení, ktoré dostali za výrobky. Jednou z nich bola aj zlatá hviezda Grate Taste Awards udelená výrobkom Lyra Mandala posypaných ovocím sušeným mrazom v Londýne v 2014. Bolo to

prvé ocenenie takéhoto svetového formátu na Slovensku, ale aj v Česku. Ocenenie sa nepodarilo získať dokonca ani medzinárodným značkám čokolády nachádzajúcich sa na našom trhu. Stýblo to pripisuje najmä menej kvalitnému kakau Forastero, ktoré používa väčšina veľkých výrobcov čokolád. Títo výrobcovia aj keď mali v súťaži okolo 300 vzoriek svojich výrobkov, tak v teste chuti neuspeli. (teraz.sk)

Z pohľadu vnútornej Barneyho VRIO analýzy sú zdroje kakaa z Kolumbie Lyry aj dostatočne **užitočné**, čo potvrdzuje nárast dopytu po ich výrobkoch. Jedným z najväčších nárastov nastal v roku 2014, kedy firma dosiahla obrat 847 tisíc eur, čo bolo o vyše dvakrát viac než v predchádzajúcom roku. (Jurinová, 2016)

Keďže je kakao z Južnej Ameriky, konkrétne z Ekvádoru, podľa Karola Stýbla odkupované len zhruba 10 % čokoládovými výrobcami, predstavuje pre firmu do určitej miery splnené kritérium **imitovateľnosti**. Svojimi zdrojmi je o krok pred konkurentmi. Čo však môže predstavovať istú nevýhodu je, že väčšie firmy by toto kakao pravdepodobne odoberali vo väčších množstvách a tým pádom s nižšími nákladmi ako Lyra.

Spoločnosť si postupne získala konkurenčnú výhodu aj vďaka efektívnej spôsobilosti **organizovať** svoje hodnotné zdroje. Firma je síce menšia, no vďaka svojmu etickému kódexu vyváženosti v podnikaní sa im darí využívať zdroje efektívne. Každý zamestnanec a človek zapojený do procesu výroby ich čokolády, teda aj dodávatelia kakaa, majú na výrobku svoj podiel. Celé to vedie Karol Stýblo, ktorý absolvoval akadémiu o výrobe čokolády Barry Callbaut v Belgicku ako aj tréning uznávaným svetovým čokolatierom Emmanuelom Hamonom z Francúzska. Že je dostatočne spôsobilý na vedenie firmy vyrábajúcej kvalitnú čokoládu dokazuje aj titul Fino de Aroma Master Chef Chocolatier, ktorý vlastní na svete len 4 osoby. (Lyra/O nás) Ako sám povedal: „*Kvalita čokolády závisí 30 percent od ovocia, 40 percent je na fermentácii. Zvyšných 30 percent od spracovania,*“ (Schniererová, 2018) Takže nestačí mať len vzácne a kvalitné kakao, ale aj vedieť ako s ním zaobchádzať.

3.3.2 Hodnotový reťazec Lyry

V rámci tvorby zdieľanej hodnoty zvyšuje firma produktivitu hodnotového reťazca najmä v primárnej časti **Nákup**. Kakao Fino De Aroma je síce drahšie, ale kvalitnejšie. Tak isto je to aj s kúpou cukru. Keďže sa Lyra riadi cieľom, že ich výrobky budú obsahovať čo najmenej zbytočných prídavných látok a zároveň budú čo najkvalitnejšie, tak

namiesto bieleho cukru kupujú kokosový za zhruba 3 eurá za kilogram, čo je desaťnásobne viac ako za obyčajný cukor. (Jurinová, 2016)

Vstupná logistika je takisto oblasťou tvorby hodnoty v hodnotovú reťazci firmy. Keďže kakao dozrieva zhruba 10 mesiacov priebežne, je neefektívne, aby ho pestovatelia zberali v malých množstvách po týždňoch. Lyra preto zabezpečila zväžajúce auto, ktoré dvakrát do týždňa prejde pestovateľské domácnosti a hneď od nich odkúpi čiastkovú úrodu. Tú dovezie do spoločného fermentačného centra, kde sa fermentuje, suší a následne vyváža. Vzniknutá pridaná hodnota tak podľa spoluzakladateľa firmy zostáva na rozvoj daného regiónu. (dromedar.sk)

Lyra je príkladom obchodovania s kakaom formou priameho obchodu namiesto fairtrade. Vytvorila aj projekt Lyra Cares, ktorého jedným z cieľov je venovať určité percento z obratu firmy na nákup raňajok pre deti v Necoclí v Kolumbii ako motiváciu k vzdelávaniu v škole vzdialenej hodinu a pol chôdze cez prales. (Lyra/lyra-cares)

Ďalšou významnou časťou hodnotového reťazca je **proces výroby**. Ako tvrdí majiteľ firmy Stýblo: „*Chceme ľuďom prinášať to naj a neničiť výrobou to, čo im ponúkame.*“ Najdôležitejšou časťou spracovania kakaa, na ktorú sa zameriava aj ich výskum, je fermentácia. Podstatný je však aj proces praženia. Vo firme dbajú na to, aby kakao priveľmi neprepražili, pretože potom stráca svoju prirodzenú chuť. To správne praženie dosahujú tiež tým, že bôby pražia podľa ich veľkosti a až následne sekajú na menšie kúsky. (relaxmagazin.sk)

Celkovú hodnotu čokolády však zvyšujú najmä zefektívnením podpornej činnosti- **výskum a vývoj**, na ktorý sa firma zameriava. Vývoj nových produktov má na starosti najmä Karol Stýblo a ako uviedol týždenník Trend, každý takýto vývoj stojí firmu zhruba 20 000 eur. (Jurinová, 2016)

Firma zvyšuje hodnotu aj v časti **technickej prípravy výroby** spojenej so zdieľaním know-how. Lyra spolupracuje s obchodným partnerom Casa Luker, s ktorým vedú sociálny program v Kolumbii. Jeho cieľom je pomôcť miestnym farmárom a poskytnúť im know-how ako zabezpečiť čo najefektívnejšie spracovanie kakaových bôbov a riešenia problémov v poľnohospodárstve, ale aj vzdelanie v oblasti fermentácii a sušenia kakaových bôbov. Práve to sa podľa Stýbla v najväčšej miere odzrkadľuje na kvalite čokolády. Výsledkom je potom napríklad vypestovanie asi 40 ton kvalitného kakaa na vlastnej 20 hektárovej plantáži, z ktorej Lyra vyrobí dvojnásobné množstvo čokolády.

Tento spôsob spolupráce a výroby čokolády sa nazýva „tree-to-bar“. V preklade to znamená, že výrobcu čokolády (bar) ovplyvňuje už úplné počiatky procesu spracovávania kakaa, ešte skôr ako sa dopestuje (tree). U výrobcu sa teda dejú všetky výrobné procesy, plus riadi sa aj poľnohospodárska výroba. Tento postup je však u výrobcov veľmi zriedkavý. Zhruba 95 % značiek vyrába čokoládu z polotovaru, ktorý jednoducho rozpustia, upravia teplotu a lejú do formy. (ecoholding.sk)

3.4 Vyhodnotenie analýz firiem

V práci sme si zvolili ako príklad konkurenčných čokoládových značiek slovenskú Lyra Chocolate a švajčiarsku Nestlé. Čo majú firmy spoločné je, že pôsobia na medzinárodnom trhu s čokoládou. Pri analýze je však podstatné porovnať ich odlišnosti.

Hneď prvý rozdiel je v ich **histórii a dĺžke pôsobenia na trhu**. Nestlé je nadnárodná spoločnosť s dlhou tradíciou od roku 1867 na rozdiel od malej slovenskej firmy. Firma sa vyznačuje tradičnou výrobou a spracovaním čokolády čo znamená, že za toto obdobie si dokázala vytvoriť veľkú zákaznícku základňu po celom svete. V roku 2018 vlastnila celkovo 418 závodov. (candyindustry.com) Pôsobí na viacerých veľkých zahraničných trhoch na rôznych kontinentoch, preto má manažérov zodpovedných za jednotlivé oblasti sveta. Konkrétne je to oblasť Ameriky (AMS), oblasť Ázie, Oceánie a sub-saharskej Afriky (AOA) a oblasť Európy, Stredného východu a severnej Afriky. (nestle.com/about us/management). Na území Česka a Slovenska je v ponuke celá škála Nestlé výrobkov od čokolád až po mliečne kaše, čo je dôkazom diverzity sortimentu spoločnosti v porovnaní s menším výrobným portfóliom Lyry. U nás patrí pod Nestlé značka čokolád Orion. (nestle.sk/O-Nestle) Spoločnosť v rôznych krajinách vlastní závody lokálnych výrobcov čokolád, čím výrobky približuje lokálnym spotrebiteľom.

Organizačná štruktúra Nestlé je teda o niečo zložitejšia, o čom svedčí aj fakt, že v roku 2018 zamestnávala firma 328 000 zamestnancov. (candyindustry.com) Na čele firmy stojí generálny riaditeľ, ale aj predseda Rady, pod nimi pôsobia technologický či finančný riaditeľ a ďalej sú to manažéri zodpovední za rôzne oblasti podniku ako operácie, oblasť zdravotníctva, vody Nestlé, korporátna komunikácia či oblasť strategickej obchodnej jednotky, marketingu, predaja a Nespressa. (nestle.com/management)

Na druhej strane Lyra je malá slovenská rodinná firma sídliaca v Ivanke pri Nitre, ktorá vznikla v roku 2008. Má len okolo 20 zamestnancov, čím sa radí medzi malé podniky. (lyrachocolate.com) Firma sa zameriava hlavne na výrobu kakaa a výrobkov

z neho, ale aj výrobu horúcich čokolád, sprostredkovateľskú činnosť, či od februára 2018 aj na výskum a vývoj v oblasti prírodných, technických, spoločenských a humanitných vied. (orsr.sk) Aktuálne majú v portfóliu okolo 80 výrobkov, ktoré predávajú na Slovensku, v Česku, Maďarsku, Rakúsku, Poľsku, ale aj v Portugalsku či Francúzsku a najnovšie aj v Južnej Kórei a v USA. (Hubeňáková, 2018)

Lyra stavila na diferenciáciu ako konkurenčnú stratégiu. Spotrebiteľovi sa snažia poskytnúť kvalitnejšie výrobky, ako ponúkajú veľké medzinárodné značky čokolád, a to aj cez iné **distribučné kanály**. Čokoládu dostávajú k zákazníkom nie prostredníctvom obchodných reťazcov, ako je to v prípade Nestlé, ale 40% ide korporátnym klientom, 40 % ide cez distribútorov a 20 % predávajú priamo odberateľom. (Jurinová, 2016)

Na rozdielnu veľkosť spoločností poukazujú aj rozdiely v **objeme tržieb**. Nestlé v roku 2016 dosiahla tržby len na slovenskom trhu vo výške 163 583 357 eur. Na druhej strane tržby Lyry boli len 174 990 eur. (finstat.sk)

Uvedené rozdiely a fakt, že Nestlé je multinacionálna spoločnosť na svetovom trhu znamená, že aj jej stratégia je globálnejšieho rozsahu ako stratégia Lyry. Jeden z najväčších rozdielov medzi danými dvoma spoločnosťami je zvolený **cieľový segment firiem**. Nestlé predáva čokoládu spolu s ďalším cukrovinkami masovo na medzinárodnom trhu a snaží sa získať si čo najviac zákazníkov s priemerným príjmom, pre ktorých sú ceny Nestlé prijateľné. Lyra sa zas orientuje na menšiu skupinu ľudí, ktorí vyhľadávajú kvalitu aj za vyššiu cenu.

Na porovnanie spoločností Nestlé a Lyry sme vytvorili aj dotazníkový prieskum zameraný na spotrebu čokolády, ktorý nám priblíži konkurenčnú výhodu spoločností z pohľadu spotrebiteľov. Dotazník je priložený v prílohe. Prieskum bol vykonaný na vzorke 107 respondentov a bol zameraný na konzumáciu rôznych značiek čokolády slovenských spotrebiteľov rôznych vekových kategórií a ich preferencií.

Pri otázke ako veľmi je dôležitý faktor obsahu kakaovej sušiny v čokoláde a teda jej kvalita, najviac respondentov ho pokladalo za jeden z najdôležitejších faktorov. Číslo 1 pri tom znázorňovalo najvyššiu dôležitosť a 5 najnižšiu. 27,1 % opýtaných mu priradilo najvyšší stupeň dôležitosti a 26,2 % druhý najvyšší.

Tabuľka 3: Na ktoré faktory pozeráte pri výbere čokolády?
[obsah kakaovej sušiny]

Stupeň dôležitosti	Frekvencia odpovedí	Odpoveď v %	Validné %	Kumula- tívne %
0,	1	,9	,9	,9
1,	29	27,1	27,1	28,0
2,	28	26,2	26,2	54,2
3,	13	12,1	12,1	66,4
4,	13	12,1	12,1	78,5
5,	18	16,8	16,8	95,3
neodpov edal	5	4,7	4,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Prameň: vlastné spracovanie dotazníka pomocou programu SPSS

Na druhej strane však pri otázke, ktorú značku čokolády kupujúci preferujú uviedlo Lyru len 2,8 % opýtaných v porovnaní s 30,8 % kupujúcich Nestlé výrobky. Je tomu tak napriek tomu, že klasická mliečna 100 g čokoláda Orion obsahuje minimálne 33 % kakaovej sušiny, okrem prémiovej 68 % edície, kde je podiel vyšší, a kakao použité pri výrobe je jedno z najekvalitnejšieho. (itesco.sk) Na druhú stranu, najmenší obsah kakaovej sušiny v čokoládach Lyra je 40 %. Je to v čokoláde Noche, ktorá je vyrobená z vysokokvalitných kakaových bôbov Fino de Aroma. (eshop.lyrachocolate.com)

Tabuľka 4: Ktoré značky čokolád sú vaše najobľúbenejšie? (Lyra)

	Frekvencia odpovedí	Odpoveď v %	Validné %	Kumulatívne %
Neoznačil	99	92,5	92,5	92,5
Označil	3	2,8	2,8	95,3
Neodpovedal	5	4,7	4,7	100,0
Spolu	107	100,0	100,0	

Prameň: vlastné spracovanie dotazníka pomocou programu SPSS

Tabuľka 5: Ktoré značky čokolád sú vaše najobľúbenejšie? [Nestlé (Orion)]

	Frekvencia odpovedí	Odpoveď v %	Validné %	Kumula- tívne %
Neoznačil	69	64,5	64,5	64,5
Označil	33	30,8	30,8	95,3
Neodpovedal	5	4,7	4,7	100,0
Spolu	107	100,0	100,0	

Prameň: vlastné spracovanie dotazníka pomocou programu SPSS

Pri otázke dôležitosti faktora ceny pri nákupe čokolády bola cena o niečo menej dôležitým faktorom. (1= najdôležitejší faktor, 5= najmenej dôležitý faktor) Prvý a druhý stupeň dôležitosti jej priradilo 51,4 % respondentov.

Tabuľka 6: Na ktoré faktory pozeráte pri výbere čokolády?
[cena]

Stupeň dôležitosti	Frekvencia odpovedí	Odpoveď v %	Validné %	Kumulatívne %
1,	27	25,2	25,2	25,2
2,	28	26,2	26,2	51,4
3,	24	22,4	22,4	73,8
4,	15	14,0	14,0	87,9
5,	8	7,5	7,5	95,3
neodpovedal	5	4,7	4,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Prameň: vlastné spracovanie dotazníka pomocou programu SPSS

Tabuľka 7: Vyjadrite mieru súhlasu pri jednotlivých výrokochoch. [Pri výbere čokolády uprednostňujem zodpovedných výrobcov chrániacich životné prostredie.]

	Frekvencia odpovedí	Odpoveď v %	Validné %	Kumulatívne %
Neodpovedal	5	4,7	4,7	4,7
nikdy	42	39,3	39,3	43,9
občas	32	29,9	29,9	73,8
väčšinou	23	21,5	21,5	95,3
vždy	5	4,7	4,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Prameň: vlastné spracovanie dotazníka pomocou programu SPSS

Pri otázke viažucej sa práve na spoločenskú zodpovednosť značky sa vyjadrilo len 4,7 % opýtaných, že prihliadajú na daný aspekt značky. Práve naopak, najväčšie percento respondentov (39,3 %) uviedlo, že na spoločenskú zodpovednosť výrobcu čokolády nikdy nepozera.

4 Diskusia

Ako vyplýva aj z výsledkov uskutočneného dotazníkového prieskumu, veľá spotrebiteľov pri kúpe čokolády nepozera na spoločenské a environmentálne aspekty výrobcu, ale zaujíma ich najmä cena. Z tohto hľadiska má Nestlé jednu z najväčších konkurenčných výhod spomedzi konkurencie v čokoládovom odvetví vo forme úspor z rozsahu. Z hľadiska vonkajšej analýzy piatich síl (Porter, 1980) tvoria práve úspory z rozsahu podstatnú bariéru vstupu iných konkurentov na trh, a tým zvyšujú celkovú konkurencieschopnosť firmy. V rámci sily súperenia medzi podnikmi v odvetví to znamená významnú výhodu. Masová výroba so sebou prináša aj masové vstupné náklady, preto sa veľká nadnárodná potravinárska spoločnosť snaží hľadať skôr lacnejšie zdroje ako kvalitnejšie. Vytvárajú produkty a čokolády, ktoré si spotrebiteľia spájajú automaticky s názvom produktu a vsádzajú na imidž značky viac ako na kvalitu. Konkrétne do čokolád pridávajú množstvo umelých látok, ktorých úlohou je priniesť spotrebiteľovi uspokojenie potreby cukru alebo konkrétnej príchuti a zabezpečiť zároveň čo najnižšie náklady na výrobu. Tým len pridávajú na energetickej hodnote cukrovinky, nie však na pôžitku z jej chute, ktorú by kupujúci získal z kvalitného kakaa.

Na druhej strane však už spomínané problémy odvetvia ako výkyvy cien kakaa, ale najmä jeho neudržateľnosť v krajinách Ghana a Pobrežie Slonoviny, ako aj zlé pracovné postupy a praktiky veľkých nadnárodných spoločností za účelom práve nízkych nákladov na výrobu čokolády a úspor z rozsahu zapríčiňujú, že sú tieto firmy vnímané spotrebiteľmi v zlom svetle. To sa v dlhodobejšom horizonte môže odraziť na zmene ich preferencií a zlé meno firmy ich môže odradiť od budúcej kúpy čokolády danej značky. Pri dosahovaní konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody je preto dôležité dbať na preferencie kupujúcich, súčasné spoločenské trendy ako aj reputáciu firmy. Na základe SWOT analýzy môžeme vidieť, že Nestlé reaguje relatívne rýchlo na preferencie spotrebiteľov. V posledných rokoch propaguje aj koncepciu CSR a CSV ako základ svojej firemnej stratégie. Je to však v skutočnosti reakcia na slabé stránky firmy z minulých rokov, kedy bola obvinená z využívania detskej práce na kakaovníkových plantážach Pobrežia Slonoviny. Je to teda príklad klasického prístupu CSR, kedy si firma chce danou stratégiou vylepšiť reputáciu. Chce vyzeráť čo najpozitívnejšie v očiach kupujúcich so zreteľom na čoraz väčší trend ochrany životného prostredia, podpory lokálnych pestovateľov kakaa a zvyšovanie ich ekonomickej a sociálnej situácie. Veľký počet spracovateľských závodov,

s tým spojená väčšia zaťaženosť životného prostredia či ekonomická efektívnosť úspor z rozsahu Nestlé však nedovoľujú aplikáciu tvorby zdieľaných hodnôt v takej miere, akej sa to darí Lyre.

Faktom je, že Lyra je malý podnik, ktorý na tak veľkom konkurenčnom trhu, akým je čokoládový priemysel, má malé šance dosahovať konkurenčnú výhodu prostredníctvom úspor z rozsahu. Tie nikdy nedosiahnu veľkosti nadnárodnej spoločnosti, a tým pádom ani taký veľký podiel na trhu. Lyra preto stavia na zdrojovom prístupe k tvorbe konkurenčnej výhody, ktorú zdefinoval Slávik (2002). Jadro konkurenčnej stratégie diferenciácie stojí na vzácných zdrojoch kakaa z Južnej Ameriky namiesto menej kvalitného z Afriky, pestovaním ktorého tiež dochádza k ohrozovaniu životného prostredia danej oblasti. Spoločnosť si stanovila hodnotovú ponuku, ktorú chce poskytovať svojim zákazníkom, a tou je kvalitná čokoláda s výnimočnou chuťou podporujúca udržateľnosť odvetvia. Chce ju poskytovať spotrebiteľom, ktorí chcú z konzumácie čokolády získať maximálny pôžitok. Kvalita je pri tom spolu s cenou rozhodujúci prvok posudzovania konkurencieschopnosti z pohľadu spotrebiteľov. Pridanej hodnote čokolád preto bola Lyra nútená prispôbiť hodnotový reťazec ako aj ceny zabezpečujúce im prijateľný zisk. Na porovnanie 100 g mliečna čokoláda Orion v obchodnom reťazci Tesco stojí 0,79 € a 90 g mliečna čokoláda Lyra Noche predávaná cez e-shop spoločnosti stojí 4,04 €. Tým si zabezpečili zmenu vnímania svojich produktov ako kvalitných a zároveň podporujúcich udržateľnosť kakaa. Firma sa radí za určovateľa smeru podnikania s čokoládou nie len na slovenskom, ale aj na medzinárodnom trhu. Efektivitu tejto stratégie podporujúca udržateľnosť kakaa, sociálnu angažovanosť a tvorbu zdieľanej hodnoty potvrdzuje aj fakt, že ukazovateľ hrubej marže Lyry dosiahol v roku 2018 vyššie percento ako v predchádzajúcom roku, čo značí, že spoločnosti po odrátaní nákladov zostáva 60 % tržieb, a teda ani vyššia kvalita tu nie je na úkor nezvládnuteľných nákladov.

Pozitívnu správou je fakt, že v rámci svojej firemnej vízie zlepšiť kvalitu života a prispievať k zdravšej budúcnosti ako aj CSR spoločnosti, vytvorilo Nestlé zoznam cieľov do roku 2030, ktoré sa stotožňujú s ambíciami Agendy OSN 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj. V rámci nich sa spoločnosť zameriava aj na pomoc pri rozvoji prosperujúcich rýchlo sa zotavujúcich komunít. Zahŕňa to zlepšenie poľnohospodárskej ekonomiky farmárov, ktorí s nimi spolupracujú, zvýšenie dostupnosti k potravinám ako aj rôznorodosť stravy či rozvinutie Cocoa Nestlé plánu s farmármi. Zahŕňa tiež posúdenie porušovania ľudských práv v dodávateľsko-odberateľskom reťazci, zlepšenie podmienok živobytia

pracovníkov či ochranu detí v poľnohospodárskom zásobovacom reťazci firmy. Ako uvádza Nestlé za rok 2018 ich Program na monitorovanie detskej práce a Systém náprav stále rastie v krajinách Pobrežie Slonoviny ako aj v Ghane a doposiaľ pomohli dokopy 11 130 deťom. (nestle.com/asset-library).

Hoci má Lyra dostatočne vypracovanú tvorbu zdieľanej hodnoty, čo môžeme vidieť na analýze jej hodnotového reťazca a jej čokolády sú kvalitnejšie, nedosahuje takú konkurenčnú výhodu z hľadiska predajov na medzinárodnom trhu ako Nestlé prostredníctvom stratégie nákladového vodcovstva. Ak by však takí veľkí nadnárodní výrobcovia čokolády, akými sú Nestlé, Mondeléz, Mars a ďalší v skutočnosti dbali viac na úspešné zavedenie tvorby zdieľanej hodnoty do stratégie firmy, keby sa túžba lepšej reputácie premenila na skutočný cieľ firmy zabezpečiť aj udržateľnosť kakaa, viedlo by to v konečnom dôsledku k zlepšeniu podmienok pestovateľov ako aj k zvýšeniu ich ekonomickej a sociálnej situácie. Predišlo by sa tým nesprávnym pracovným postupom a takisto následne veľkým výkyvom cien kakaa, čo by v dlhodobom horizonte viedlo k nižšej cene za čokoládu. V konečnom dôsledku by to teda viedlo aj k dosahovaniu súčasného cieľa firmy – k nárastu dopytu po ich čokoláde a následne aj k nárastu zisku. Nakoľko cena je jeden z najatraktívnejších faktorov pre spotrebiteľa a pri kúpe ho najviac ovplyvňuje.

Prikláňame sa k názorom Portera a Kramera, že práve prieskum aktuálnych sociálnych a ekonomických stimulov na trhu odvetvia kakaa a čokolády a definovanie všetkých príležitostí a hrozieb, ktoré vlastné výrobky predstavujú, sú príležitosťami na zvýšenie konkurenčnej výhody firmy z dlhodobého hľadiska. Určujú totiž reálne potreby zákazníkov v danom časovom rámci.

Záver

Odvetvie kakaa a čokolády je jedným z odvetví s najväčšou konkurenciou na globálnom trhu. O popredné miesta a čo najväčšie zisky tu bojujú spoločnosti najväčších rozsahov, ktoré majú svoje výrobné závody takmer po celom svete. Aby však boli úspešné musia vedieť správne analyzovať svoje potenciálne, užitočné a zároveň ťažko imitovateľné zdroje. Potreba dosahovania konkurencieschopnosti sa objavila už pred niekoľkými desiatkami rokov, no s čoraz väčšou mierou internacionalizácie, rastúcim objemom medzinárodného obchodu rastie aj tlak na udržanie si konkurenčného postavenia na trhu. Spoločnosti musia hľadať čo najefektívnejšie nástroje na jeho dosahovanie a zároveň aj udržanie z dlhodobého hľadiska. Hoci konkurencieschopnosť nie je presne vymedzená, jej najčastejším ukazovateľom je dosahovaný zisk či podiel na trhu, ale aj reputácia a pridaná hodnota pre zákazníka. V minulosti bolo vyvinutých viacero metód a analýz, na základe ktorých firmy môžu posúdiť svoju konkurencieschopnosť. Medzi najpoužívanejšie sa radí Porterov diamant, ktorý hlbšie analyzuje vonkajšie prostredie podniku. Na dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody však podnik musí poznať detailne aj svoje vnútorné prostredie a zdroje. Na to je zameraná VRIO analýza a pri dosahovaní konkurenčnej výhody by ju mal podnik využiť v kombinácii so správnym nastavením hodnotového reťazca. Jedným z rozhodujúcich zdrojov konkurencieschopnosti je v súčasnosti čoraz viac žiadaná spoločenská zodpovednosť firiem (CSR), čo sa konkrétne v čokoládovom priemysle spája najmä s problémami pretrvávajúcimi v tomto odvetví. Organizácie a rôzne zväzy sa čoraz viac začínajú zaoberať negatívnym smerovaním veľkých svetových výrobcov čokolád ako napríklad Nestlé, a dávajú im tak signál, že by mali niečo zmeniť na svojej stratégii, pokiaľ chcú aj naďalej prosperovať v danom odvetví. Vzniká väčšia potreba dôrazu na ekonomické a najmä sociálne hodnoty pri využívaní zdrojov kakaa. Tu vzniká priestor na relatívne nový zdroj konkurencieschopnosti vyvinutého Porterom a Kramerom – koncepcia tvorby zdieľanej hodnoty (CSV). Jej cieľom je vytvárať hodnotu už v jadre podniku a to pretvorením a prehodnotením hodnotového reťazca spolu s hodnotovou ponukou pre zákazníka, vnútornou analýzou podniku a najmä kladením dôrazu na združovanie spoločnosti a investovanie v jej komunitách.

Konkrétne v odvetví spracovávania čokolády je podľa Portera jednou z foriem tvorby hodnoty sústredovanie sa na zlepšovanie techník pestovania a podporovanie lokálnej skupiny dodávateľov a zberačov kakaa s cieľom zvýšiť efektivitu, kvalitu výrobkov a udržateľnosť. Toto prinesie vyššie tržby ako aj benefity pre farmárov aj firmy.

Štúdie kakaových farmárov v Côte d'Ivoire ukázali, že zdieľanie hodnôt dokáže zvýšiť príjmy farmárov až o 300 % v porovnaní s 30 % z fairtrade.

Nestlé má v súčasnosti skôr filantropický prístup k pestovateľom kakaa namiesto združovania spoločnosti a reálneho investovania do týchto komunít pestovateľov, ako je tomu pri tvorbe zdieľanej hodnoty. V tejto oblasti dosahuje lepšie výsledky slovenská značka Lyra, ktorá obchoduje s lokálnymi pestovateľmi kakaa v Ekvádore a Kolumbii prostredníctvom priameho obchodu. To znamená, že časť zisku každoročne investuje do komunít pestovateľov čím zabezpečuje kvalitnejšie spracovateľské procesy.

Spotrebitelia však okrem ceny takmer v rovnakej miere dbajú aj na kvalitu čokolády. Tá sa spája s trendom rastúceho dopytu po zdravších produktoch vo vyspelých krajinách Európy ako aj v Amerike. Tento fakt otvára priestor a príležitosť pre Nestlé preorientovať sa na dodávateľov kvalitnejšieho kakaa aj za cenu mierne vyšších nákladov za kakao. Bol by to správny krok najmä z dlhodobého hľadiska. Kakao z Južnej Ameriky je považované za najkvalitnejšie vo svete. Vyššiu kvalitu by však Nestlé, ale aj ostatné multinacionálne čokoládové značky dosiahli aj vďaka tvorbe zdieľanej hodnoty. Pretvorením svojej podnikovej stratégie od hodnotového reťazca cez rozpočet firmy a investície do výskumu pestovateľských techník a podmienok pre pestovateľov v oblasti Pobrežia Slonoviny a Ghany by v konečnom dôsledku dosiahli zvýšenie kvality kakaa aj v týchto najväčších a najproblematickejších oblastiach pestovania kakaa.

Konkurencieschopnosť firmy ako taká je komplexný pojem, ktorý zahŕňa veľké množstvo faktorov vplývajúcich na firmu. Vyhodnotenie jej zdrojov v prípade Nestlé a Lyry - čo bolo hlavným cieľom práce, je preto čiastočne subjektívny pohľad. V práci sa nám cieľ podarilo splniť na základe analýzy problémov odvetvia kakaa, tvorby zdieľanej hodnoty slovenskej Lyry, ako aj analýzou vnímania značiek spotrebiteľmi. Prínosom práce je zistenie, že aj tak veľké spoločnosti ako je Nestlé môžu zavedením tvorby zdieľanej hodnoty, najmä v oblasti investovania do komunít pestovateľov kakaa, získať konkurenčnú výhodu svetového meradla. Kladením dôrazu na súčasné problémy si totiž na jednej strane zvýšia reputáciu v očiach spotrebiteľov, ustália hladinu cien kakaa, no najmä zvýšia kvalitu svojich čokolád, ktorá je jedným z rozhodujúcich faktorov pri kúpe čokolády medzi spotrebiteľmi.

Zoznam použitej literatúry

1. AKTUÁLNE. *Začíná se prodávat růžová čokoláda, první nový druh po 80 letech od vynálezu bílé.* [online]. 2018. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/zacina-se-prodavat-ruzova-cokolada-prvni-novy-druh-po-80-let/r~fb25e1b6fe3b11e794dbac1f6b220ee8/?redirected=1552821667>>
2. ALMEIDA, I. Cocoa Set for Turnaround as Strong Demand Signals Small Shortage. *Bloomberg*. [online]. 2018. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-27/cocoa-set-for-turnaround-as-strong-demand-signals-small-shortage>>
3. ASKINOSIE CHOCOLATE. Direct trade. [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://www.askinosie.com/learn/direct-trade.html>>
4. BARNEY, J. B.: *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison Wesley, 1997. 570 s. (s. 14) ISBN 0201512858.
5. BARNEY, J.B. 'Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy'. *Management Science*. 32. 1986. pp. 1231 – 1241.
6. BEŇOVÁ, M.. *Obrovská novinka. Z Japonska prichádza na Slovensko zelený Kit Kat*. [online]. 2019. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://noizz.azet.sk/jedlo/na-slovensko-pride-zeleny-kit-kat/dtbe5z0>>
7. BOWMAN, C.. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, s. 31. ISBN 80-7169-230-1.
8. BOHATSTVO LUXUS. *Ktorá krajina vyrába najlepšiu čokoládu na svete*. [online]. 2019. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <<https://bohatstvoluxus.sk/ktora-krajina-vyraba-najlepsiu-cokoladu-na-svete/>>
9. CANDY INDUSTRY. *Global Top 100 candy companies*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <<https://www.candyindustry.com/2018-Global-Top-100-candy-companies-Part-4>>
10. CHOCOLATE CONFECTIONERY IN EUROPE. MarketLine Industry Profile, August 2015. Reference Code: 0201-0038. 32 s.
11. CHOCOSUISSE. *CHOCOSUISSE-Bulletin 2018 (Business year 2017)*. [online]. 2017. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <https://www.chocosuisse.ch/wp-content/uploads/2018/05/CHOCOSUISSE-Bulletin-2018_EN.pdf>

12. CHOCOLATE'S CHARM: Mintel eyes consumer attitudes, habits and preferences with chocolate. Prepared Foods [online]. 2018, 187(9), 16-17 [cit. 2019-03-27]. ISSN 07472536. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=131590413&scope=site>>
13. CONFECTIONERY NEWS. *Power of the dark side: Technavio reveals forecasts and growth drivers for global dark chocolate market*. [online]. 2015. [cit. 2019-03-27]. Dostupné na: <<https://www.confectionerynews.com/Article/2015/07/29/Dark-chocolate-market-sales-forecasts-Technavio-predictions>>
14. CRANE A. et al. Contesting the value of 'creating shared value' [online]. *California Management Review*, 2014. s. 130–153. [cit. 2019-01-26]. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>>
15. DAV DVA. Horká čokoláda: ako veľký biznis pre kakao ničí svetové prírodné dedičstvo [online]. 2018. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://davdva.sk/horka-cokolada-ako-velky-biznis-pre-kakao-nici-svetove-prirodne-dedicstvo/>>
16. DEUTSCHE WELLE. New European Union import laws hurt African cocoa exports [online]. 2013. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://www.dw.com/en/new-european-union-import-laws-hurt-african-cocoa-exports/a-16842178>>
17. DROMEDAR. *Fantastický úspech: Všetky kórejské aerolinky ponúkajú slovenskú čokoládu*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://dromedar.zoznam.sk/cl/100073/1738845/Fantasticky-uspech--Vsetky-korejske-aerolinky-ponukaju-slovensku-cokoladu>>
18. DUNNING, J. (1993). Internationalizing Porter's Diamond. In: *Management International Review*, 33, 7-15. [cit. 2019-03-02]. Dostupné na: <<http://www.jstor.org/stable/40228187>>
19. ECO HOLDING. *Dobré kakao, ešte lepšia čokoláda! Ochutnajte čokolády z celého sveta na Kakaovom festivale v Amsterdame*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://ecoholding.sk/page/dobre-kakao-este-lepsia-cokolada-ochutnajte-cokolady-z-celeho-sveta-na-kakaovom-festivale-v-amsterdame>>
20. ECONOMIST. Oh, Mr Porter. The Economist - Schumpeter 2 [online]. 2011. [cit. 2019-01-26]. Dostupné na: <<http://www.economist.com/node/18330445>>

21. EUROPSKÁ KOMISIA. Vnútrotný trh, priemysel, podnikanie a MSP. [cit. 2019-04-03]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sk>
22. ELKINGTON J. Don't abandon CSR for creating shared value just yet. [online] In: *The Guardian: Inside sustainability with John Elkington*. 2011. [cit. 2019-01-26]. Dostupné na: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value>>
23. FINANČNÝ TRH. *Najvýnosnejšie aktívum na trhoch v roku 2018 je ... čokoláda*. [online]. 2019. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://www.financnytrh.com/najvynosnejsie-aktivum-trhoch-roku-2018-cokolada/>>
24. FINSTAT. *FINSTAT – Databáza firiem*. [online]. 2016. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.finstat.sk/31568211>>
25. FINSTAT. *FINSTAT – Databáza firiem*. [online]. 2016. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.finstat.sk/46606777>>
26. GOOD NOW FARMS. *Fair Trade vs. Direct Trade* [online]. 2017. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://goodnowfarms.com/blog/fair-trade-vs-direct-trade/>>
27. HUBEŇÁKOVÁ, R. Na trhu je už dekádu. Lyra chocolate najviac exportuje do Južnej Kórey. *Forbes*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.sk/lyra-chocolate-je-na-trhu-uz-dekadu-na-zaciatku-bojovala-proti-pudingom/#>>
28. INTERNATIONAL COCOA ORGANISATION. *About us. Membership of the icco*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na: <<https://www.icco.org/about-us/membership-of-the-icco.html>>
29. INTERNATIONAL COCOA ORGANISATION. *Statistics. Cocoa Market Review, December 2018* [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné na: <<https://www.icco.org/statistics/monthly-review-of-the-market.html>>
30. INTERNATIONAL COCOA ORGANISATION. *About cocoa*. [online]. 2019. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
31. INTERBRAND. *Brand strength*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na internete: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/nestle/>>

32. iTESCO. *Potravinydomov*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://potravinydomov.itesco.sk/groceries/sk-SK/products/2002006636625>>
33. JURINOVÁ, M. Čokoládoví majstri. *Forbes*. Nitra: Barecz & Conrad Media, 2016, 6, 70-75. ISSN 1338-2527.
34. KISSOVÁ, J. Analýza konkurencieschopnosti podnikov SR a vplyv jej faktorov. *Ekonomika, financie a manažment podniku III.: medzinárodná vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave*. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009, [1-7]. ISBN 978-80-225-2851-1.
35. KRAUSZOVÁ, A., JANEKOVÁ, J. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. In *Národná a regionálna ekonomika VII*. Košice: Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-553-0084-9.
36. KURZY. *Komodity*. Kakao graf vývoje ceny. [online]. 2019. [cit. 2019-03-07]. Dostupné na internete: <<https://www.kurzy.cz/komodity/kakao-graf-vyvoje-ceny/>>
37. LETS BE GREEN. *Fairtrade*. [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://www.letsbegreen.sk/certifikaty/certifikat-fairtrade>>
38. LYRA. *O nás*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://www.lyrachocolate.com/o-nas#nas-pribeh>>
39. LYRA. *Lyra-cares*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.lyrachocolate.com/lyra-cares>>
40. LYRA. *Eshop*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://eshop.lyrachocolate.com/produkt/7/noche-40>>
41. MAGRETTA, J. *Michael Porter jasne a srozumitelne: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
42. MARKETPLACE. Is there a global chocolate shortage coming? [online]. 2016. [cit. 2019-03-08]. Dostupné na internete: <<https://www.marketplace.org/2016/06/07/world/theres-global-chocolate-shortage-and-its-getting-worse>>
43. MORATIS, L. a BRANDT, S.. Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. *Corporate Social Responsibility*[online]. 2017, 24(4), 312-325 [cit. 2019-04-09]. DOI: 10.1002/csr.1408. ISSN 15353958.
44. MORDOR INTELLIGENCE. *Europe Chocolate Market - Segmented by Product Type, Distribution Channel, and Geography – Growth, Trends, and Forecast (2018*

- 2023). [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-chocolate-market>>
45. MOSSMAN, M. Cocoa Prices Swing as Emerging Markets Get into Chocolate. *Institutional Investor* [online]. 2015, , 1-1 [cit. 2019-03-13]. ISSN 01925660. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=102292909&scope=site>>MIGHTY EARTH. Chocolate's dark secret. [online]. 2018. [cit. 2019-03-13]. Dostupné na: <http://www.mightyearth.org/wp-content/uploads/2017/09/chocolates_dark_secret_english_web.pdf>
46. NDONGO, S. S.. Fairtrade only really benefits supermarkets. A rethink is needed. *The Guardian*. [online]. 2017. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/aug/04/fairtrade-benefits-supermarkets-global-south-outdated-model>>
47. NESTLE. *O-nestle*. [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://www.nestle.cz/sk/o-nestle/dokumenty>>
48. NESTLE. *About us - Management*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.nestle.com/aboutus/management>>
49. NESTLE. *Asset-library*. Created-shared value. [online]. 2018. [cit. 2018-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.nestle.com/asset-library/documents/investors/annual-report/creating-shared-value-highlights-2018-en.pdf>>
50. NESTLE. *O-Nestle*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.nestle.sk/sk/o-nestle>>
51. NÉMETH, H.. Spoločenskou zodpovednosťou ku konkurencieschopnejšej firme. *Kvalita a spoločenská zodpovednosť: Česko Slovenský odborný časopis*. Žilina: Radovan Ďugel - DRaM, 2016, 24(4), 22-27. ISSN 1335-9231.
52. O PENIAZOCH. *Tržby švajčiarskych výrobcov čokolády vlani vzrástli o 3,1 %*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://openiazoch.zoznam.sk/cl/183959/Trzby-svajciarskych-vyrobcov-cokolady-vlani-vzrastli-o>>
53. ORISKÓOVÁ, D.. Zachovanie a rast majetkovej podstaty v európskych akciových spoločnostiach v Slovenskej republike. *Zachovanie a rast majetkovej podstaty ako relevantný nástroj trvalo udržateľného rozvoja podniku: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 62-72. ISBN 978-80-225-4477-1.

54. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z.: *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: 2012. 276 s. ISBN 978-80-8078-655-7.
55. PORTER, M.E. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 432 s. ISBN 78-0684841489.
56. PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. (vydané s novým úvodom v 1998.) 875 p. ISBN 00-29253616.
57. PORTER, M. E. *Konkurenčná výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80- 85605-12-0.
58. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
59. PORTER, M.E. 'Michael Porter on competition'. Harvard Business School, 1998. 485 s. ISBN: 978-0875847955.
60. PORTER, M.E. 2004. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 2004. 592 s. ISBN 0743260872.
61. PORTER, M. E.- KRAMER, M. R. „Creating Shared Value“ [online]. In: *Harvard Business Review*, 2011. [cit. 2019-02-23]. Dostupné na: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>
62. QUICK BITES. Convenience Store Decisions [online]. 2018, 29(12), 10-10 [cit. 2019-03-27]. ISSN 10547797. Dostupné z: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=133635979&scope=site>>
63. RELAX MAGAZÍN. *Synergia Powerlogy a Lyra Chocolates, alebo aká bude budúcnosť funkčnej čokolády pre zdravú podporu výkonu?*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://relaxmagazin.sk/2018/01/12/synergia-powerlogy-lyra-chocolates-alebo-aka-bude-buducnost-funkcnej-cokolady-pre-zdravu-podporu-vykonu/>>
64. RETAIL MAGAZIN. Čokoláda – pochúťka s neistou budúcnosťou?. [online]. 2019. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<http://www.retailmagazin.sk/produkt/potravinarsky-sortiment/3681-cokolada-pochutka-s-neistou-buducnostou>>
65. RETAIL MAGAZIN. *Predaj fairtradových komodít na Slovensku pokračuje medziročným rastom*. [online]. 2018. [cit. 2019-02-28]. Dostupné na: <<http://www.retailmagazin.sk/produkt/potravinarsky-sortiment/3365-predaj-fairtradovych-komodit-na-slovensku-pokracuje-medzirocnym-rastom>>

66. REUTERS. *Nestlé says it is now well positioned in confectionery*. [online]. 2019. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://www.reuters.com/article/us-nestle-confectionery/nestle-says-it-is-now-well-positioned-in-confectionery-idUSKCN1Q8178>>
67. REVESZ, R. *Nestle is being sued for allegedly using child slaves on cocoa farms*. [online]. 2018. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na: <<https://www.independent.co.uk/news/world/americas/nestle-is-being-sued-for-allegedly-using-child-slaves-on-cocoa-farms-a6806646.html>>
68. RUGMAN, A.M. *Global Corporate Strategy and Trade Policy*. London New York: Routledge, 1990. 192 s. ISBN 978-0415051958.
69. SAKÁL, P. a kolektív. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: Tripsoft, 2007, s.93 – 108, ISBN 978-80-89291-04-5.
70. SCHNIEREROVÁ, D. S belgickými pralinkami to nevyšlo, s čokoládou áno. *Sme*. [online]. 2018. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na: <<https://ekonomika.sme.sk/c/20780082/s-belgickymi-pralinkami-to-nevyslo-s-cokoladou-ano.html#ixzz5j0HnqbjT>>
71. SCHWAB, Klaus. The Global Competitiveness Report 2018. *The world economic forum*. [elektronický zdroj]. Cologny/Geneva, 2018, 671 s. [cit. 2019-04-03]. ISBN-13: 978-92-95044-76-0. Dostupné na: <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>>
72. SLÁVIK, S.: *Strategický manažment*. 1.vydanie, Bratislava: EKONÓM, 1997, ISBN 80-225- 0816-0.
73. SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002, 103 s. ISBN 80-225-1587-6.
74. SLÁVIK, Š. *Strategický manažment* [elektronický zdroj]. Bratislava: Sprint 2, 2013, 390 s. [25 AH]. Economics. [cit. 2019-02-27]. ISBN 978-80-89393-96-1. Dostupné na : <<https://digitalnakniznica.cvtisr.sk/s/onxET8qahG>>
75. SMIT, A. J. The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? [elektronický zdroj]. In: *Southern African Business Review*. University of South Africa, 2010, roč. 14, č. 1. [cit. 2019-02-03]. Dostupné na: <<https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/download/.../66817>>

76. TERAZ. *Čokoláda získala na svetovo najväčšej a najprestížnejšej súťaži GREAT TASTE AWARDS 2014 v Londýne zlatú hviezdu Great taste*. [online]. 2014. [cit. 2019-04-12]. Dostupné na internete: <<https://www.teraz.sk/ekonomika/cokolada-lyra-nitra-ocenenie-great-taste/94916-clanok.html>>
77. THOMPSON, A. A. Jr. – STRICKLAND, A. J. II: *Strategic Management. Concepts and Cases*. 6. vyd. Boston: IRWIN, Homewood, 1992, 1117 s. (s. 89) ISBN 978-0256096989.
78. TRADING VISIONS. *Is Fairtrade Really Fair?*. [online]. 2006. [cit. 2019-03-28]. Dostupné na: <<https://www.tradingvisions.org/content/fairtrade-really-fair-0>>
79. WORLD TRADE ORGANISATION. *World Trade Statistical Review 2018* [online]. 209 s. [cit. 2019-02-28]. ISBN 978-92-870-4624-6. Dostupné na: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf>
80. WORLD COCOA FOUNDATION. *About wcf*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné na: <<https://www.worldcocoafoundation.org/about-wcf/members/>>
81. WESSEL, M. *Cocoa production in West Africa, a review and analysis of recent developments*. [online]. 2015. [cit. 2019-03-22]. Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521415000160>>

Prílohy

Príloha 1 - Dotazník