

5 ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU

5.1 Skúmanie konkurenčnej výhody spoločnosti Beiersdorf¹

Prísť s vynálezom, ktorý sa dá prakticky využiť a skvele predávať v roku jeden i v roku sto po uvedení na trh, sa podarí len málokomu. Magickým objavom storočia bola v prípade značky Nivea emulzia eucerit. Spojila dovtedy čosi nespojiteľné: vodu a olej. Výsledná zmes bola stabilná, ľahko roztierateľná a ako stvorená na využitie vo farmaceutickom priemysle, chémii, potravinárstve a v tomto príbehu o rodiacom sa odvetví kozmetiky.

Firma, ktorá prišla v roku 1911 na trh s krémom Nivea, vznikla takmer o tri desaťročia skôr. V nemeckom Hamburgu ju v roku 1882 založil nemecký lekárnik Paul Carl Beiersdorf. Ako naznačuje jej názov Fabrik dermotherapeutischer Präparate, pustila sa do výroby a predaja Beiersdorfovho vynálezu – náplastí s liečivými účinkami vrátane medicínsky neutrálneho leukoplastu. Ten dnes obsahuje takmer každá domáca lekárnica, ale Paulovi Carlovi Beiersdorfovi zo začiatku nešiel na odbyt. Pred konkurzom ho v roku 1890 zachránil iný lekárnik Oscar Trowitz, ktorý sa práve prisťahoval do Hamburgu. Okamžite pochopil omyl majiteľa firmy držiaceho sa príslovia, že dobrá kvalita sa predáva aj sama.

Energický a rozhladený Oscar, ktorý vyštudoval farmáciu i filozofiu, mal obchod v krvi. Pochádzal z hornoslieskej židovskej rodiny, preslávenej už od 17. storočia veľkoobchodom s vínom. Fascinovali ho prevratné vedecké objavy a civilizačné zmeny v dôsledku industrializácie Nemecka. Oscar Trowitz si uvedomil stúpajúcu kúpnu silu prudko rastúceho počtu obyvateľov priemyselných aglomerácií. Žiadalo si to len ukázať príslušníckam nežného pohlavia, ako môžu byť upravenejšie a krajšie za ceny úmerné mzdám ich manželov či otcov.

Rozbehol preto reklamnú kampaň, i keď chápал, že zákazníčky musí pritiahnuť niečím iným než náplastami. Musí to byť niečo prelomové, neodolateľné a cenovo dostupné. O vytúžený bod zlomu sa pričínil chemik Isaac Lifschütz objavom emulgačnej prísady – euceritu. Dal si ho patentovať ako prostriedok na lekárske účely, ale podnikavý Oscar Trowitz kúpil továreň Hegeler & Brünings vyrábajúcu eucerit a s ňou i celú výrobnú technológiu.

Neľutoval prostriedky na otváranie nových laboratórií a najímanie prvotriednych chemikov, farmaceutov a biológov, aby testovali všetky druhy využitia novej emulzie nielen pre farmaceutický priemysel, ale aj pre domácnosti. Kozmetický trh pre masu (dovtedy bol

¹ PRESSBURG, A. P. 2011. Snehobiely úspech. In *Profit*. ISSN 1335-4620, 2011, roč. 19, č. 13, s. 20-21.

výsadou aristokracie a bohatých) rozbehol v roku 1906 uvedením do predaja jemného bieleho mydla a v roku 1909 ochranným balzamom na pery. Malá tuba Labello (názov voľne preložený z latinských slov labeo a bello ako „pekné pery“) si rýchlo našla široký odbyť.

Neprešli ani dva roky a Oscar Troplowitz predstavil nemeckým ženám snehobiely krém na základe eucerinu, čo bola kombinácia euceritu s parafinom. Nazval ho Nivea, čo je odvodenina latinského niveus – snehobiely.

Bol jemný, nevťieravo voňal a nedráždil pleť. Mal od začiatku všetky predpoklady stať sa univerzálnym kozmetickým prípravkom pre všetky vekové skupiny a obe pohlavia. Chránil pred nepriazňou počasia, zvláčňoval, zvlhčoval a osviežoval pleť. Matky si nevedeli vynachváliť jeho hypoalergickosť a vhodnosť pre detskú pleť. Vďačil za to okrem iného lanolínu, ktorý bol hlavnou zložkou euceritu získavaného z ovčej vlny. A k tomu tá lahodná vôňa. Aromatické prísady v Nivea kréme obsahujú výťažky z levandule, ruže, pomaranča, orgovánu, bergamotu a konvalinky.

Prvé roky si Nemky kupovali Niveu balenú v žltých škatuľkách. Bola popri mydle azda prvým kozmetickým prípravkom, ktorý preboril triedne bariéry a zvestovala nástup civilizácie spotrebnej spoločnosti. Stala sa predajným hitom a do vypuknutia prvej svetovej vojny v roku 1914 prenikla do 34 krajín sveta. Neodolali jej ani Parížanky, aj keď potom nebolo priveľmi patriotické natierať sa „krémom nemeckých nepriateľov“.

Oscar Troplowitz rozbehol prvú reklamnú kampaň na Nivea krém už rok po spustení produkcie. Hoci sa nedožil konca vojnového pustošenia (zomrel v apríli 1918 na infarkt), dal firme do vienka základy moderného marketingu. Ten využíval najnovšie výtobytky techniky i psychológie.

Už v roku 1920 sa reklama krému Nivea objavila na plátnach kín. Prešli dva roky, Nivea prelomila predsudky, ktoré by sme dnes nazvali sexistické a ako prvá na svete založila samostatný rad pánskej kozmetiky. Najprv s pomerne spartánsky vyzerajúcim holiacim mydlom, ale i to stačilo na urýchlenie spoločenských noriem a akceptovanie predstavy muža pestovaného pánskou kozmetikou.

Prechod zo žltej na modrú farbu okrúhlej plechovej dózy Nivea krému prebehol v roku 1925. Veselé a bezstarostné povojnové dvadsiate roky boli ideálnym časom na prehodnocovanie zažitých spoločenských noriem. Kritikmi hanobené takzvané poženšťovanie (feminizácia) mužov sprevádzalo takzvané pomužšťovanie (maskulinácia) žien. Ženy vyšších stredných tried si obliekali nohavice, saká, strihali si nakrátko vlasy, fajčili, pili na verejnosti tvrdý alkohol a konzervatívci im vyčítali aj morálnu uvoľnenosť.

Táto éra, ktorú pridusila Veľká hospodárska kríza 1929–1933, umožnila kozmetickému priemyslu zdemokratizovať trh a spotrebiteľsky zrovnoprávniť spoločenské vrstvy. Európska a americká spoločenská smotánka sa od nového masového trhu dištancovala prechodom k exkluzívnejším značkám, ale nezavrhlá všemožne použiteľný Nivea krém. Rozšírila len paletu téglikov, fliaštičiek a dózičiek o drahé značky.

Pred vypuknutím druhej svetovej vojny museli z vedenia firmy odísť osoby židovského pôvodu. Počas vojnových rokov prišla o mnohé zahraničné pobočky, ale neprerušila výrobu. Reklamnú kampaň odpolitizovala od nacizmu a zdôrazňovala v nej krásu a zdravie človeka. Po skončení vojnového konfliktu Nivea zásobovala domácnosti v rozbombardovanom Nemecku i v ostatnej Európe základnou kozmetikou. Nemecký povojnový hospodársky zázrak využila na rozšírenie sortimentu o samostatný segment pre deti, ale aj na zavedenie pľeťového mlieka.

Keď Západoeurópania začali vo veľkom cestovať v lete k moru, poskytovala im Nivea opaľovacie i ochranné krémy. Podstatne obohatila ponuku pánskej kozmetiky a detskú rozšírila o dojčenskú paletu. Už pred tridsiatimi rokmi dosiahla postavenie globálnej značky extratriedy kalibru Coca-Coly alebo IBM. K existujúcej výrobnej palete pridala prípravky pre ústnu a vlasovú hygienu, dekoratívnu kozmetiku a najnovšie regeneračné krémy pre pľeť seniorov.

Akciová spoločnosť Beiersdorf zastrešuje okolo dvadsať značiek. Jej najväčším, vyše polovičným akcionárom je v Hamburgu sídliači koncern Tchibo.

Nivea je pripravená využívať tak ako dosiaľ všetky príležitosti na globálnu expanziu. Vo výročnej správe 2010 uvádza, že zamestnáva viac ako 19-tisíc pracovníkov, z toho 55 percent v Európe. Hlavný rastový potenciál ju však čaká mimo Európy a podľa toho bude meniť tento pomer zamestnancov. Koncern Beiersdorf opiera rozvojovú stratégiu o svoj vedeckovýskumný potenciál. Nivea nesmie prespať dva kľúčové trendy. Prvým je zákazníkmi žiadaný odklon od syntetických zložiek v prospech prírodných.

Vývojové pracoviská Nivey a koncernu Beiersdorf chcú čerpať aj zo skúsenosti starodávneho čínskeho a indického prístupu k starostlivosti o pľeť a zdravie. Zdanlivo protichodným sa javí druhý trend využívajúci výdobytky biotechnológie, biochémie, biofyziky, bioinžinierstva vrátane genetického inžinierstva. Snom mnohých vedcov Nivey je skĺbiť oba tieto na pohľad nezlučiteľné okruhy a ich prvky. Pred sto rokmi sa taký malý zázrak – spojenie vody s olejom – predsa podaril.

Úlohy

1. Stanovte silné a slabé stránky firmy Beiersdorf.
2. Identifikujte výnimočné (kmeňové) schopnosti, zvláštne schopnosti, spôsobilosti a kľúčové zraniteľnosti firmy Beiersdorf.
3. Identifikujte externé prejavy a interné príčiny konkurenčnej výhody v spoločnosti Beiersdorf.

5.2 Štruktúra konkurenčnej výhody Komárňanských tlačiarňí

Komárňanské tlačiarne, spol. s r. o. (KT), tlačia noviny, časopisy, katológy, prospekty, letáky a informačné brožúry. Na začiatku 90. rokov minulého storočia nahradili technológiu hárkovej tlače výkonnejšou rotačnou ofsetovou tlačou. Podnik má 135 zamestnancov, dosahuje ročný obrat 16,6 mil. eur a potlačí ročne 10 000 ton papiera. Nosným produktom sú reklamné letáky a propagačné tlačoviny, ktorým sa KT venujú vzhľadom na svoje kapacity vo výrazne väčšom rozsahu ako ich hlavní konkurenti.

Tlačou a súvisiacimi službami sa na Slovensku zaoberá 1 362 podnikov zamestnávajúcich 8 885 pracovníkov. KT však za svojich najdôležitejších konkurentov považuje len túto štvoricu podnikov, a to Grafobal, a. s., Skalica, Slovenská Grafia, a. s., Bratislava, Tlačiarne BB, spol. s r. o., Banská Bystrica a Neografia, a. s., Martin. Štruktúra polygrafickej produkcie na Slovensku sa skladá z periodických publikácií (denníky a časopisy) s podielom 40 %, neperiodických publikácií (knihy) s podielom 20 % a hospodárskych tlačovín (reklama, merkantil a iné) s podielom 40 % podiel na celkovej produkcii odvetvia. V ostatných rokoch začína narastať podiel hospodárskych tlačovín najmä v dôsledku dopytu maloobchodných reťazcov, z ktorých sa stávajú najväčší objednávateľia tlače na Slovensku.

Päťica najsilnejších podnikov je výrazne proexportne orientovaná s viac ako 50 % podielom exportu na svojej produkcii. Najširším a najpružnejším technologickým parkom disponujú Grafobal a Neografia, ktorí sú schopní vyrábať všetky druhy polygrafických výrobkov s najvyššou efektívnosťou. Aj ostatné podniky sú schopné realizovať rozmanité objednávky, no ich efektívnosť mimo špecializovaného sortimentu je menšia. Polygrafický priemysel nepracuje na sklad, a preto dodržanie termínu realizáciu objednávky je v ostrej konkurencii kľúčové. KT radšej objednávku neprijme, ak ju nie je schopná splniť načas.

Tabuľka 1 **Konkurenčná sila najväčších tlačiarňí na Slovensku**

Kritérium	Tlačiarenský podnik				
	Grafobal	Neografia	Slovenská Grafia	Tlačiarne BB	KT
Tradícia	2	5	4	4	2
Tuzemská povesť	4	5	4	5	4
Zahraničná povesť	5	5	5	5	5
Technológia	5	5	4	4	4
Kvalita	4	5	3	4	4
Sortiment	5	4	3	3	3
Inovácie	4	4	4	3	5
Manažéri	4	4	3	3	5
Pracovníci	4	5	4	4	5
Dodacie lehoty	5	5	5	5	5
Finančná stabilita	5	5	4	5	5
Celkové hodnotenie	47	52	43	45	47
Počet pracovníkov	1 481		526		135
Tržby (tis. eur)	93 055	49 474	49 717	20 340	16 256
Zisk na pracovníka tis. eur	63	-	95	-	120

1 bod = min. hodnotenie, 5 bodov = max. hodnotenie

Tabuľka 2 **Bodovacie škály metódy VRIO (value, rareness, imitability a organisation)**

Užitočnosť, hodnotnosť - kvalitatívna úroveň činností, zdrojov a spôsobilostí	Vzácnosť
-1 – nie sú, ale sú potrebné 0 – nie sú a nie sú potrebné 1 – lokálna špička 2 – regionálna špička 3 – národná špička 4 – stredoeurópska špička 5 – európska špička 6 – svetová špička	0 – všeobecná dostupnosť 1 – lokálna rarita 2 – regionálna rarita 3 – národná rarita 4 – stredoeurópska rarita 5 – európska rarita 6 – svetová rarita

Imitovateľnosť - imitácia činností, zdrojov a spôsobilostí vyžaduje náklady, ktoré sú schopní vynaložiť konkurenti až od úrovne:	Miera využitia disponibilných činností, zdrojov a spôsobilostí je porovnateľná s konkurentmi na úrovni:
0 – žiadne náklady 1 – lokálnej 2 – regionálnej 3 – národnej 4 – stredoeurópskej 5 – európskej 6 – svetovej	-1 – degradácia 0 – nevyužívanie 1 – lokálnej 2 – regionálnej 3 – národnej 4 – stredoeurópskej 5 – európskej 6 – svetovej

Tabuľka 3 **Hodnotenie výnimočných schopností KT v primárnych fázach hodnotového reťazca**

Primárne činnosti	Užitočnosť	Vzácnosť	Nákladnosť imitácie	Miera využitia
Vstupná logistika	3	3	3	3
Výroba (prevádzka)	3	2	3 – 4	3 – 4
Výstupná logistika	2	3	1	3
Marketing a odbyt	2	0	1	3
Služby	3	3	2	3

Podnik z dôvodu územného obmedzenia a malej skladovacej kapacity udržiava len deväťdňové zásoby a jeho logistika je blízka metóde just in time. Na porovnanie Grafobal Skalica disponuje zásobami až na 40 dní. KT ako prvý podnik na Slovensku inštaloval technológiu CtCP (Computer to Conventional Plate), ktorá znamená digitálny osvit konvenčných tlačových dosiek. Pokrok spočíva v rýchlejšej výrobe tlačovej formy a vyššej kvalite tlače. V súčasnosti sa touto technológiou spracúva až 70 % objednávok, popritom sa používa klasický postup prípravy tlačových dosiek, ktorý je možné nasadiť ako záložný systém v prípade poruchy CtCP. V oblasti výstupnej logistiky podnik včas reagoval na požiadavky trhu a začal baliť časopisy do priehľadnej fólie, a tak si udržal niekoľko dôležitých zákazníkov. Vo výrobe sú ochotní čakať do poslednej chvíle na redakčné uzávierky a napriek tomu sa dodávka dostane včas na určené miesto. Pre český podnik Family Frost sú zabezpečované dodávky letákov do 47 lokalít za jednu noc. Polygrafický priemysel ako celok sa neveľmi venuje marketingu. Potenciálni zákazníci vedia, kde majú hľadať informácie o podnikoch v odvetví, a preto tlačiarne nie sú nútené aktívne vyhľadávať objednávky. Polygrafické podniky zo Slovenska sa najviac propagujú na výstavách a veľtrhoch.

Tabuľka 4 **Hodnotenie výnimočných schopností KT v sekundárnych fázach hodnotového reťazca**

Podporné činnosti	Užitočnosť	Vzácnosť	Nákladnosť imitácie	Miera využitia
Administratíva	1	1	1	2
REZ	1	1	1	2
Technologický rozvoj	2	0	2	2
Obstarávanie	2	0	4	2

Ponuka tlačiarenských technológií na svetovom trhu je rozsiahla a bez exkluzívnych obmedzení. Výber závisí od zdrojov zákazníka a jeho výrobnnej stratégie. KT má uzatvorenú dlhodobú zmluvu s fínskym výrobcom papiera UPM Kymene Seven Sears, no odberateľom tohto podniku sa môže stať aj hociktorá iná tlačiareň.

Tabuľka 5 **Hodnotenie hmotných a nehmotných zdrojov KT**

Zdroj	Užitočnosť	Vzácnosť	Nákladnosť imitácie	Miera využitia
Pozemky (poloha, infraštruktúra)	3	4	3	3
Budovy	2	0	2	3
Zariadenia a technológie	2	2	3	4
Informačné technológie	1	1	1	2
Financie	2	2	3	2
Obchodná sieť	2	3	3	3
Pracovníci	2	1	3	3
Manažéri	2	1	3	3
Značka a povest'	3	3	4	2
Patenty, znalosti a skúsenosti	3	1	3	2

KT sa nachádza niekoľko sto metrov od hraničného priechodu do Maďarska a do hlavných miest Slovenska a Maďarska je to zhruba 100 km. Blízkosť riek Dunaj a Váh prináša príležitosť zásobovať podnik vodnou cestou. Z dôvodu nevyjasnených rizík sa o tejto možnosti zatiaľ diskutuje. Výrobné zariadenia sú v prevádzke 24 hodín denne po celý rok a kapacitné rezervy sú minimálne. Maximálne využitie výrobnnej kapacity a vysoká pridaná hodnota finálnej produkcie sa prejavili v poklese nákladovosti. Informačné technológie sú používané len v nevyhnutnej miere, najmä v príprave výroby a administratíve. Vedenie podniku si však uvedomuje potrebu ďalšieho investovania v súlade s odvetvovými trendmi digitalizácie tlače. Napriek intenzívnej konkurencii a vysokým nárokom odberateľov je podnik známy a uznávaný v stredoeurópskom hospodárskom priestore. Cieľavedome uchováva a kultivuje svoje dlhoročné znalosti a skúsenosti s technológiou rotačnej tlače. Pracovný kolektív je zložený prevažne z mladých zamestnancov, ktorí ovládajú aktuálne trendy v polygrafii. Fluktuácia je na veľmi nízkej úrovni.

Tabuľka 6 **Hodnotenie spôsobilostí KT**

Spôsobilosť	Užitočnosť	Vzácnosť	Nákladnosť imitácie	Miera využitia
Plánovanie	2	2	1	3
Organizovanie	2	2	1	2
Vedenie	3	2	2	2
Motivácia	2	2	2	3
Komunikácia	2	1	2	2
Kontrola	2	2	1	2
Podniková kultúra	2	2 – 3	1	2
Sociálna atmosféra	2	2 – 3	2	3
Koordinácia vnútri funkčných oblastí	2	2	2	2
Koordinácia medzi funkčnými oblasťami	2	2	2	2

Riadenie podniku prebieha bez väčších problémov okrem komunikácie. Napriek malému počtu riadiacich úrovní nastáva najmä pri spätnej komunikácii značný informačný šum. Vrcholové vedenie sa snaží túto skutočnosť prekonať priamou komunikáciou medzi riadiacimi úrovňami. Hmotná stimulácia je spojená s výsledkami hospodárenia podniku. Pracovníci dostávajú sociálne výhody, ako sú doplnkové dôchodkové poistenie, ozdravné pobyty, odborné školenia a jazykové vzdelávanie. Podnik má vybudovaný systém riadenia kvality podľa normy ISO 9001.

Vrcholové vedenie sa domnieva, že najsilnejšími stránkami Komárňanských tlačiarň sú ich poloha, priateľské vzťahy s obchodnými partnermi, dobré meno a nízka nákladovosť. To by mali štyri základné kamene, na ktorých chce vystavať podnikateľskú stratégiu.

Úlohy

1. Posúďte domnienky vrcholového vedenia o silných stránkach svojho podniku a vyjadrite mieru svojho súhlasu alebo výhrad.
2. Predložte návrhy na zdokonalenie štruktúry konkurenčnej výhody KT.
3. Identifikujte slabé miesta v internom prostredí KT.
4. Preskúmajte udržateľnosť konkurenčnej výhody podľa predstáv vrcholového vedenia KT a podľa ďalších návrhov.
5. Načrtnite zdokonalenú predstavu o konkurenčnej výhode podľa dynamického viacúrovňového zväzku zdrojov a spôsobilostí a podľa cibul'ového modelu.

5.3 Analýza úspešných slovenských podnikateľských modelov

Spoločnosť Eset, založená v roku 1992, je svetovým výrobcom bezpečnostného softvéru pre domácnosti a firemnú klientelu. Venuje sa celosvetovému boju proti vznikajúcim počítačovým hrozbám. Je lídrom na trhu detekcie počítačových hrozieb. Vďaka technológii ThreatSense.net zbiera Eset dáta od dobrovoľných používateľov z celého sveta a tak okamžite reaguje na nové hrozby. Eset NOD32 Antivírus je podľa nezávislej organizácie AV-Comparatives najlepším antivírusovým produktom na svetovom trhu za roky 2007, 2008 a 2009. Názov NOD bol odvodený od úspešného seriálu Nemocnica na okraji mesta, resp. v počítačovom jazyku Nemocnica na Okraji Disku. V súčasnosti spoločnosť ponúka aj vylepšenú verziu Eset Smart Security. Eset je jedenástou najrýchlejšie rastúcou technologickou spoločnosťou v regióne strednej Európy, ktorý zahŕňa 10 krajín vrátane rýchlo sa rozvíjajúcich

balkánskych štátov. Podľa rebríčka Deloitte Technology Fast 50 Central Europe je Eset, s rastom za posledných päť rokov, suverénne najrýchlejšou rastúcou slovenskou technologickou firmou. Eset má zastúpenie vo viac ako 160 krajinách sveta. Momentálne sa sídlo spoločnosti nachádza na Einsteinovej ulici v budove Aupark Tower. Zakladatelia spoločnosti Eset, spol. s r. o. sú Slováci na čele s Richardom Markom, ktorý je generálnym riaditeľom firmy. Štruktúra vlastníkov je stále domácej národnosti. Tržby spoločnosti za posledné roky výrazne stúpali, čo predstavuje aj niekoľko ocenení Firma roka.

Zákazníkov rozdeľuje do troch segmentov, ktorým ponúka rôzne produktové riešenia a balíčky služieb. Ide o segmenty Home Customers, Small Business Customers a Large Companies.

Home Customers – ide o bežného zákazníka, ktorý je definovaný ako domáci spotrebiteľ. Využíva produkty ochrany domácich počítačov Eset Smat Security 4, Eset NOD 32 Antivirus 4 a Eset Cybersecurity 4. Používa teda štandardné produkty na ochranu svojho domáceho, resp. prenosného počítača. Od podniku očakáva služby spojené s ochranou, neustálou aktualizáciou využívaného produktu a prípadnými problémami s vírusovými programami: kontrola počítača, liečenie, detekcia vírusov, uloženie do karantény, vymazanie alebo poslanie do centrály na analýzu.

Segment Small Business Customers využíva produkty ochrany počítačov (pozri domáci zákazníci), ale tiež produkty file serverov Eset File Security Linux/BSD/Solaris a Eset NOD 32 Novell Netware. Táto skupina okrem klasickej ochrany svojich počítačov tiež využíva serverové produkty a s tým spojené aj väčšie hrozby napadnutia vírusmi s cieľom získať, zmazať, resp. skopírovať informácie nelegálnym spôsobom. Kontrola súborov, ich ochrana si vyžaduje interaktívnejšiu spoluprácu a rýchle riešenie vzniknutých problémov s infiltráciami.

Posledným, nemenej dôležitým segmentom sú Large Companies. Eset tu pomáha pri sledovaní bezpečnostnej situácie v podniku, ako aj pri riešení rozličných problémov spojených s bezpečnosťou informačných technológií. Súčasťou je tiež bezpečnostný audit, resp. poskytovanie informačnej bezpečnosti pre veľké spoločnosti. Tejto skupine zákazníkov sú ponúknuté konzultácie na zabezpečenie optimálneho nastavenia informačných systémov a implementáciu bezpečnostných opatrení. Využívajú produkty ochrany počítačov, ochrany mail serverov a ochrany gateway serverov, ako Eset Mail Security 4, Eset NOD 32 Kerio Connect a Eset Gateway Security Linux/BSD/Solaris. Táto skupina má vlastných bezpečnostných technikov, ktorí sa starajú o bezpečnosť informačných technológií vo veľkej spoločnosti.

Eset má plne automatizované vzťahy so všetkými tromi segmentmi zákazníkov. Svoje produkty a služby, ktoré poskytuje zákazníkovi, sú po inštalácii plne automatizované a väčšina funkcií, aktualizácií a problémov spojených s produktom sa rieši online.

Distribučné kanály, pomocou ktorých sa dostanú produkty spoločnosti Eset k svojim zákazníkom, majú priamy a nepriamy charakter. V prvom rade si klienti môžu stiahnuť program cez stránky www.eset.sk alebo www.eset.com, v závislosti od toho, z ktorej krajiny si chce zákazník produkt objednať. Nevýhodou je, že nie vo všetkých krajinách sa dá objednať daný produkt. Čo sa týka nepriameho kanála, v praxi to znamená, že spoločnosť má vytvorenú obchodnú sieť distribútorov a resellerov (predajcov), ktorým dodáva svoj produkt a tí ho predávajú konečným zákazníkom. Najdôležitejším distribútorom je Canon System Inc., ktorý je výhradný distribútor v Japonsku. Je zaradený medzi najdôležitejších vďaka najväčším tržbám za predaj produktu/softvéru a služieb. Druhým je Eset Russia, výhradný distribútor pre ruský trh. Tretím najdôležitejším je Eset LLC, ktorá sa nachádza v americkom San Diegu v blízkosti Silicon Valley. Pre spoločnosť predstavuje najdôležitejší trh, ktorý je daný jeho veľkosťou (medzi zákazníkmi patria známe spoločnosti ako Dell či Microsoft). Eset okrem hlavného sídla, ktoré sa nachádza v Bratislave, má vytvorené aj pobočky Eset LLC v Argentíne: Buenos Aires, Česká republika: Praha, Poľsko: Krakov a USA: San Diego.

Na základe nepriameho typu distribúcie produktu má spoločnosť Eset najväčšie toky príjmu od svojich distribútorov. Tržby má spoločnosť z predaja produktu/služieb – 1 %, poplatkov za používanie – 35 % a licencií – 64 %.

Z hľadiska nákladov spoločnosti ide o hodnotovo riadený podnik. Medzi najdôležitejšie náklady patrí vybavenie informačnými technológiami a náklady na zamestnancov.

Kľúčovými zdrojmi spoločnosti sú informačné technológie, znalosti a skúsenosti, dostupné know-how a vytvorená obchodná sieť. Tieto zdroje má spoločnosť na svetovej úrovni, vďaka čomu sa radí na popredné miesta v oblasti bezpečnosti informačných technológií na svete. Svoju výnimočnosť dosahuje svojimi znalosťami a skúsenosťami v danom odbore a know-how, ktorým disponuje. Na trh prináša kvalitný produkt za dostupnú cenu. Výnimočnosťou podnikateľského modelu je okrem iného aj obchodná sieť, vďaka ktorej sa dostala na zahraničné trhy a postupom času sa tak Eset zaradil medzi lídrov na svetovom trhu. V dôsledku rýchlej doby a neustáleho vývoja spoločnosť investuje do zdokonaľovania svojho produktu a zlepšenia služieb zákazníkovi.

Podľa rebríčka Deloitte Technology Fast 500 EMEA zaznamenal Eset za ostatných päť rokov 530-percentný rast a je 25. najrýchlejšie rastúcou technologickou spoločnosťou v regióne strednej Európy. Týždenník Trend ocenil Eset rekordne trikrát za sebou ako firmu roka na

Slovensku. Svoj výkon spoločnosť rádovo zvyšuje o 20 %– 30 % ročne. Ešte nikdy nepodľahla jednorázovým výsledkom a neustále sa sústreďí na zlepšenie svojej výkonnosti a faktorom, ktoré sú pre antivírusový softvér dôležité: špičková detekcia počítačových hrozieb, rýchlosť skenovania, liečenie a nespomaľovanie počítača.

V minulosti bolo hlavnou stratégiou vytvoriť produkt/softvér, ktorý poskytne ochranu bezpečnosti počítačov pred vírusovými hrozbami. V dnešnej stratégii sa však spoločnosť nezameriava len na výrobu jedného produktu, ale rozširuje svoje portfólio produktov. K verziám bezpečnostného softvéru pridala spoločnosť prvky obohatené o firewall a antispam. Na trh sa postupne dostávajú aj linuxové produkty na ochranu korporátnych klientov a bezplatný nástroj na online detekciu a odstraňovanie škodlivých kódov a infiltrácií. Okrem bezpečnostného softvéru plánuje spoločnosť robiť audity bezpečnosti počítačových systémov a vypracúvať bezpečnostné politiky, ako i zabezpečovať dohľad nad systémami, vykonávať penetračné testy a hľadať možné prieniky do sietí.

Piano Media – model spoločného predplatného

Od roku 2000, keď sa masívne rozšírili informačné portály, bol ich obsah sprístupnený zdarma širokej verejnosti. Tržby z predaja tlačových novín klesali a médiá, ktoré sprístupňovali svoj obsah na internete, nedokázali vytvoriť z reklamy dostatočný kapitál na udržanie a rast svojich spoločností. V tomto období vznikla naliehavá potreba vytvorenia systému, ktorý by ich mohol zachrániť. V roku 2010 začala vznikať v hlave Slováka Tomáša Bellu myšlienka, ktorá vyvrcholila vytvorením platformy Piano Media.

Piano Media je platobný systém, ktorý združuje spravodajské internetové portály a umožňuje jednoduché spoplatnenie ich obsahu. Vznikol ako spoločný projekt firiem Etarget a Next Big. Na Slovensku bol spustený 2. mája 2011. Zákazník za jedinú platbu získava prístup k prémiovému obsahu a 58 službám na vybraných jedenástich slovenských webových stránkach: SME, Hospodárske noviny, Pravda, Pluska, Korzár, TV JOJ, .týždeň, Medialne.sk, The Slovak Spectator, PC Revue a MeToo.sk. Systém poskytuje dve výhody – zobrazenie prémiového obsahu a web bez reklamy. Závisí vždy od daného média, akým spôsobom sa odliší a vytvorí konkurenčnú výhodu. Napríklad „stránka .týždeň ponúka používateľom systému Piano všetky texty z papierového vydania už vo štvrtok o 12:00, možnosť sledovať všetky videá a verziu webu bez reklamy, TV JOJ kompletnú verziu archívu JOJ a spravodajského portálu noviny.sk bez reklamy a denník SME zobrazuje platiacim návštevníkom články o deň skôr a

už ráno posiela pdf verziu novín pre čítačku Kindle spolu s informáciou o troch najnižších cenách pohonných hmôt v daný deň“².

Službu Piano si zákazníci môžu objednať cez portál www.pianomedia.sk, na ktorom vyplnia jednoduchý formulár. Hneď po zaplatení získavajú prihlasovacie údaje a môžu systém používať. Paušálny poplatok je odstupňovaný podľa dĺžky predplatného (1,39 €/týždeň, 3,90 €/mesiac a 39 €/rok). Platí sa prevodom, vkladom na účet, platobnou kartou, zaslaním sms, systémom Paypal a novinkou je dobierka cez poštu, kde zákazník zaplatí pri prebratí zásielky (zmluvy). Príjmy z tržieb sú rozdelené takto: „40 % z platby zostáva médiu, na ktorom sa platba uskutočnila, 30 % sa rozdelí medzi médiá, ktoré používateľ navštevuje (kľúčom k rozdeleniu je čas strávený na danom médiu) a zvyšných 30 % zostáva Pianu na prevádzkovanie systému“³. Peniaze sú rozdelené medzi tie médiá, ktoré skutočne klient číta. Rozhoduje tak, ktoré z nich chce podporiť a tie následne získajú viac peňazí na zlepšovanie svojho obsahu.

Systém Piano Media je natoľko univerzálny, že firma chce expandovať do celého sveta. Cieľom firmy je „získať jednu krajinu výrazne väčšiu ako Slovensko a jednu v západnej Európe. Podľa slov Tomáša Bella, tvorca myšlienky Piano, až vtedy bude jasné, že to je schodný model pre ďalších 30 – 50 krajín“⁴. Momentálne podniká na Slovensku (5,5 milióna obyvateľov, 3 milióny internetových používateľov⁵, pokrýva 5 % mediálneho obsahu, cena 3,90 €/mesiac⁶), v Slovinsku (2 milióny obyvateľov, 1,3 mil. internetových používateľov, 10 % mediálneho obsahu, 4,90 €/mesiac⁷) a v Poľsku (38 miliónov obyvateľov, 19,5 milióna internetových používateľov, 15 % mediálneho obsahu, 4,70 €/mesiac⁸). Práve Poľsko je krajinou, kde by sa mal otestovať potenciál systému. V roku 2013 „by sa mal koncept rozšíriť do ďalších piatich krajín a v roku 2014 do desiatich“⁹. Konkurenčnou výhodou tohto systému je jeho používateľská jednoduchosť, spravodlivosť a logika vyplácania médií a v neposlednom rade sila pokrytia.

² Čo všetko získate v balíku PIANO za 3,90 € mesačne? [online]. [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.pianomedia.sk/package>>.

³ O systéme Piano. [online]. [cit. 26.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.pianomedia.sk/about>>.

⁴ KRASKO, I. Piano expanduje. Spúšťajú ho v Poľsku. [online]. 2012. [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/spravy/media-digital/piano-expanduje-spustaju-ho-v-polsku>>.

⁵ Slovenská online populácia má 3 milióny užívateľov. [online]. [cit. 23.10.2012]. Dostupné na internete: <http://www.iabslovakia.sk/news/index.php?kategoria=8&context=35&module=spravy&data_id=769>.

⁶ KRASKO, I. Piano expanduje. Spúšťajú ho v Poľsku. [online]. 2012. [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://strategie.hnonline.sk/spravy/media-digital/piano-expanduje-spustaju-ho-v-polsku>>.

⁷ KRASKO, I. Piano preniká do ďalšej krajiny. Bude v Slovinsku. [online]. 2012. [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://marketer.hnonline.sk/c1-54378140-piano-prenika-do-dalsej-krajiny-bude-v-slovinsku>>.

⁸ Piano spustilo systém webového predplatného v Poľsku. [online]. [cit. 24.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.pianomedia.sk/58/piano-spustilo-system-weboveho-predplatneho-v-polsku>>.

⁹ ČTK, Redakcia Mediálne.sk. Piano sa tento rok dostane do ďalších troch krajín. [online]. 2012. [cit. 26.10.2012]. Dostupné na internete: <<http://medialne.etrend.sk/internet-spravy/piano-sa-tento-rok-dostane-do-dalsich-troch-krajin.html>>.

Úlohy

1. Definujte jednotlivé zložky oboch podnikateľských modelov podľa konceptu Canvas.
2. Identifikujte výnimočnosť/výnimočnosti daných podnikateľských modelov.

5.4 Silné a slabé stránky slovenských dopravcov¹⁰

Na Slovensku podniká v medzinárodnej nákladnej doprave a autobusovej doprave takmer 2 500 podnikateľov. Združenie cestných dopravcov Česmad Slovakia zastupuje viac ako 1 600 subjektov, čo predstavuje 67 % trhu. Pre slovenských dopravcov bol vstup do EÚ zaťažkavajúcou skúškou. Mnohí si mysleli, že neprežijú. Po zrušení hraníc rapídne klesli čakacie lehoty kamiónov a zefektívnila sa ich prevádzka. Takmer tretina súčasného počtu vozidiel tak zostala nevyužitá. To zvýšilo konkurenciu a prinieslo likvidáciu veľkého počtu podnikov, pretože v súčasnosti je podnikanie v cestnej doprave na Slovensku na hranici rentability. Dopravné podniky sa preto obávajú, že ich trhy prevezmú bohatší a vysoko efektívni konkurenti z krajín EÚ. Slovenským dopravcom sa totiž stále zvyšujú náklady, rastú ceny nafty, povinného zmluvného poistenia a diaľničných poplatkov v zahraničí. Musia sa vyrovnáť s vysokou cestnou daňou, ktorá je trojnásobne vyššia, než je minimálna sadzba v EÚ.

Podľa generálnej tajomníčky združenia Česmad priniesol len rast spotrebnej dane z minerálnych olejov slovenským automobilovým dopravcom od 1. augusta 2004 zvýšenie prevádzkových nákladov približne o 3 %. Česmad ďalej vypočítal, že aktuálne priemerné prevádzkové náklady boli približne 1,13 eura na kilometer, z čoho zhruba 36 % tvorí cena pohonných látok, 27 % mzdy a odvody a približne 30 % lízing.

Slovenskí dopravcovia majú v medzinárodnom porovnaní silné, ale aj slabé stránky. K tým silným patria predovšetkým nízke mzdy, jazykové znalosti, ochota vodiča cestovať a znalosť miestnych podmienok. To všetko prepravca či zasielateľ zaručene ocení. Ani slabé stránky sa však nedajú ignorovať. Patria k nim staršie a menej spoľahlivé vozidlá, nedostatok hotovosti na účte či možnosť finančných záruk za náročnú objednávku, práve tak obmedzená znalosť logistiky a kontakty so zasielateľskými podnikmi. Pritom podnikatelia na Slovensku disponujú viac ako 10-tisíc nákladnými vozidlami, z ktorých takmer polovica má celkovú hmotnosť väčšiu ako šesť ton a približne 40 % vozidiel je starších ako šesť rokov. V medzinárodnej cestnej nákladnej doprave SR však 40 % všetkých podnikateľov vlastní iba

¹⁰ ZVERKOVÁ, D. 2003. Silné a slabé stránky slovenských dopravcov. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2003, roč. 13, č. 48.

jedno nákladné vozidlo a tretina dopravcov najviac tri vozidlá. O povolenia na prepravu na území cudzích štátov žiada ročne vyše tisíc prepravcov.

Kapacita vozidlového parku niekoľkonásobne prevyšuje potreby slovenského zahraničného obchodu. Modernejším vozidlovým parkom disponujú najmä malé a zároveň nové podniky, ktoré vznikli s cieľom medzinárodnej kamiónovej dopravy. Podľa združenia Česmad sú však kapitálovo slabé a odkázané na veľké, najmä zahraničné zasielateľské podniky. 70 % z celkového počtu slovenských dopravných podnikov preukázalo nižšie vlastné imanie ako 5-tisíc eur na vozidlo a až 80 % podnikov malo celkové vlastné imanie nižšie ako 9-tisíc eur v roku 2003. Česmad preto pri príprave vstupu Slovenska do Európskej únie odporúchal sprísnenie požiadavky na preukazovanie finančnej spoľahlivosti, teda vlastného imania, z pôvodných 1,5 tisíce eur na vozidlo na 9-tisíc eur na prvé vozidlo a 5-tisíc eur za každé ďalšie vozidlo. Žiadal tiež sprísnenie požiadaviek na odbornú spôsobilosť žiadateľov o koncesiu na podnikanie v nákladnej doprave.

Z Eurostatu, databázy štatistického a informačného systému EK vyplýva, že dôležitosť cestnej nákladnej dopravy v smere východ – západ je stále relatívne nízka. V priemere vyše 80 % cestnej nákladnej dopravy týmto smerom vykonávajú dopravcovia z krajín strednej a východnej Európy. Celkové náklady na medzinárodnú prevádzku nákladných vozidiel z EÚ sú v priemere o 60 % vyššie, ako vykazujú napríklad slovenskí dopravcovia. Pri vnútroštátnej nákladnej doprave je tento rozdiel ešte výraznejší. Dopravcovia EÚ sa preto obávajú straty trhového podielu. Dopravné podniky krajín strednej a východnej Európy sa zase obávajú, že ich trhy prevezmú vysoko efektívne podniky krajín EÚ s lepšími znalosťami logistiky a mohutnejšími finančnými zdrojmi.

V súčasnosti v cestnej doprave na Slovensku prevláda nadbytok dopravných kapacít a hospodárska súťaž začína byť agresívna. V najbližšom období treba počítať s tým, že najmä veľké podniky z krajín EÚ budú zakladať na území SR vlastné dcérske spoločnosti. Profesionálnu neskúsenosť manažérov, napríklad neznalosť medzinárodných predpisov a nedostatočnú predvídavosť vývoja hospodárskej situácie, možno označiť za potenciálny zdroj zániku niektorých podnikov v procese hospodárskej súťaže. Skúsenosti z predchádzajúceho obdobia ukazujú, že pri uspokojovaní prepravných potrieb v konkurenčnom prostredí nie je vždy rozhodujúca cena, ale najmä kvalita poskytovaných služieb.

Bezprostredne po vstupe do EÚ by bežní občania nemali zaregistrovať žiadne zmeny, veď aj hraničný priebeh Berg – Petržalka fungoval do konca roku 2006. Ceny za dopravu sa budú zvyšovať postupne. Isté obmedzenie bude znamenať prechodné obdobie na kabotáž čiže na vnútroštátnu prepravu zahraničným podnikom. V praxi to znamená, že napríklad nemecký

dopravca nemôže bez povolenia naložiť a vyložiť tovar na území Slovenska, čo platí aj opačne. Prechodné obdobie potrvá 2 – 5 rokov. Väčšina členských krajín neuplatňovala prechodné obdobie najmä preto, lebo kabetáž v súčasnosti predstavuje v Únii v priemere menej než 1 % medzinárodnej nákladnej cestnej dopravy. Na prechodnom období trvajú Nemci a Rakúšania, ktorí sa obávajú dopravcov z prístupujúcich krajín.

Starosti dopravcom v EÚ spôsobila požiadavka Bruselu zaviesť digitálne tachografy. Od 5. augusta 2004 ho musí mať zabudované každé vozidlo. Zariadenie zaznamenáva čas jazdy aj čas odpočinku. Zjednoduša sa tým cestné kontroly, pretože sa všetko zaznamenáva automaticky. S údajmi sa nemanipuluje, a tým sa zvýši bezpečnosť na cestách. Mnohé členské a prístupujúce krajiny však avizovali, že túto požiadavku sa nepodariť splniť.

Slovenskí dopravcovia v poslednom období urobili značný krok dopredu v plnení ekologických noriem svojich vozidiel, a tak sa zaradili do európskeho štandardu. Podľa Česmaďu je to dôsledok obmedzení pri vydávaní povolení do niektorých krajín, ktoré nútili dopravcov kupovať vozidlá s certifikátmi Euro 2 a Euro 3. Spomedzi európskych štátov sú na tom s emisnými hodnotami, hlučnosťou vozidiel a ostatnými ekologickými normami najhoršie dopravcovia v Portugalsku a Grécku. Naopak, najprísnejšie normy a zároveň najviac držiteľov oboch certifikátov má Rakúsko a Nemecko. Európske certifikáty druhého a tretieho stupňa v súčasnosti na Slovensku vlastní približne tretina dopravcov. Zvyšné vozidlá okrem iných noriem spĺňajú nižšie štandardy Euro 1 a Euro 0. Postupom času túto štruktúru by mala zmeniť ešte prísnejšia norma Euro 4. Držitelia vozidiel certifikátov Euro 2 a Euro 3 sú zvýhodnení pri získavaní povolení do niektorých krajín, v ktorých sú kontingenty pre ekologickejšie autá vyššie. Napríklad počet všeobecných jednorazových povolení na cesty do Maďarska sa v roku 2004 v porovnaní s rokom 2003 znížil. Ďalších povolení, ktoré sa však vzťahujú len na držiteľov ekologických licencií, naopak, pribudlo. Slovenskí dopravcovia, ktorí tieto normy spĺňajú, už môžu bez obmedzení obojstranne prepravovať náklad napríklad do Nórska, Fínska a Dánska. Od mája 2004 nepotrebujú do Nemecka povolenia dopravcovia s týmito normami, ktorých vozidlá nie sú ťažšie ako 6,5 tony a s maximálnou hmotnosťou 3,5 tony. Ťažšie vozidlá, ktoré spĺňajú tieto ekologické podmienky, môžu čerpať aj vyššie kvóty pridelených povolení. Certifikáty Euro 2 a Euro 3 vydávajú priamo výrobcovia vozidiel, pričom ich značnú časť tvoria vozidlá na plynový pohon. V minulých rokoch slovenskí dopravcovia nevyužili pridelený počet povolení na cesty do Francúzska, Talianska, Belgicka a Rakúska.

ERN (Európska cestná sieť) s hlavným sídlom v Medzinárodnom cestnom stredisku TNT Express v holandskom Arnheme je najrozsiahlejšou cestnou doručovateľskou sieťou v Európe. Umožňuje rýchle tranzitné časy od dverí k dverám v rámci Európy vrátane preclenia.

Pri spustení v roku 1978 pokrývala šesť krajín, v súčasnosti spája 550 stredísk v 31 európskych krajinách a v roku 2004 pribudli ďalšie dve. Flotila viac ako 1 600 automobilov, takzvaných linehaulov, prekoná týždenne trasu v dĺžke približne 6,3 milióna kilometrov na 10 000 hlavných dopravných ťahov po celej Európe. TNT Express International Road Hub v Arnheme bol otvorený v októbri 1998 vo vzdialenosti iba dve hodiny autom od TNT Express European Air Express Hub v belgickom Liégei. Obe centrá ležia v trojuholníku Amsterdam – Paríž – Frankfurt, označovanom za najrozvinutejšiu priemyselnú oblasť Európy. Vďaka tejto výhodnej polohe TNT dokáže obslúžiť dve tretiny európskych klientov do štyroch hodín. Klienti TNT vedia, že majú zaručenú rýchlosť a spoľahlivosť služieb, pretože zásielky počas prepravy prichádzajú do kontaktu len s flotilou, personálom a informačnými technológiami, ktoré sú plne pod kontrolou. Aj na Slovensku je európska cestná sieť zo dňa na deň silnejšia. Nové depá sa otvorili v Sliači, Ružomberku a Trenčíne. Zdvojnásobená bola flotila automobilov v Bratislave a okolí. Otvorila sa aj nová expresná linka medzi Prahou a Bratislavou, ktorá predstavuje ideálne riešenie pre zásielky smerujúce do i z Českej republiky.

Úlohy

1. Charakterizujte silné a slabé stránky slovenských dopravcov a diskutujte o nich.
2. Identifikujte výnimočné (kmeňové) schopnosti, zvláštne schopnosti, spôsobilosti a kľúčové zraniteľnosti slovenských dopravcov.
3. Aká je situácia slovenských dopravcov v súčasnom období? Diskutujte o nej.
4. Ako si môžu mnohí slovenskí dopravcovia pomôcť, ktorí sa dostávajú do existenčných problémov?