

6 STRATEGICKÁ SYNTÉZA A FORMULOVANIE PODNIKATELSKEJ STRATÉGIE

6.1 Kofola – ako poraziť Coca-Colu a Pepsi-Colu?^{1, 2}

Do stredoeurópskej špičky v oblasti výroby kokakolových nápojov sa za niečo vyše desať rokov prepracoval český výrobca nealkoholických nápojov Kofola so slovenskou dcérou výrobným závodom v Rajeckej Lesnej. Spoločnosť Kofola, a. s., je súčasťou skupiny Kofola, jedného z najvýznamnejších výrobcov nealkoholických nápojov s ôsmimi výrobnými závodmi na piatich trhoch strednej a východnej Európy. Kofola bola prvým domácim nápojom kolového typu na československom trhu. Prvá ochranná známka kofoly bola zaregistrovaná v roku 1966 na Úrade pre patenty a vynálezy. Svoje zlaté obdobie prežívala kofola v rokoch 1970 až 1972, keď po obrovskom úspechu na potravinárskej výstave Ex Plzeň dosiahla jej popularita absolútny vrchol. V roku 2001 sa objavila na slovenských aj českých TV obrazovkách svojrázna reklamná kampaň, v ktorej sa kofola začala spájať so sloganom „Keď ju miluješ, nie je čo riešiť“. O rok neskôr, v júli 2002, ochrannú známku kofola spolu s pôvodnou receptúrou na výrobu sirupu KOFO odkúpila za 215 miliónov korún spoločnosť Santa nápoje. V novembri 2002 bolo meno spoločnosti Santa nápoje zmenené na Kofola, a. s.

Kofola patrí už niekoľko desaťročí k najznámejším a zároveň aj najobľúbenejším tuzemským syteným nealkoholickým nápojom. Tajomstvo jej úspechu je ukryté vo výnimočnej chuti sirupu KOFO, ktorý spoločnosť Kofola vyrába podľa pôvodnej originálnej receptúry. Obsahuje extrakt zo 14 látok prírodného charakteru, zmesi bylín a ovocných štiav (akými sú výťažky z jablák, čerešní a ríbezlí), okorenených príchutou sladkého drierka a karamelu. Táto lahodná kombinácia dáva kofole tú nezameniteľnú osviežujúcu chuť a charakteristickú arómu. V porovnaní s Pepsi-Colou alebo Coca-Colou obsahuje kofola o 30 percent menej cukru, o 50 percent menej kofeínu a neobsahuje kyselinu fosforečnú. V roku 2004 spoločnosť uviedla na trh prvú inováciu svojho nápoja kofolu citrus s citrónovou príchutou. V roku 2007 bola predstavená kofola škoricová a o rok neskôr prichádza na trh kofola bez cukru. Poslednými inováciami je kofola barborková s príchutou čerešní a kofola hviezdiková s príchutou vanilky.

¹ HALUZA, I. 2009. Vinea posunula kofolu. In *Trend*. ISSN 1335-0684. 2009, roč. 19, č. 44.

² HALUZA, I. 2010. Kofola v kríze s päťnásobným ziskom. In *Etrend* [online]. 2010, 07.04.2010 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/kofola-v-krize-s-patnasobnym-ziskom.html>>.

Predmetom podnikania tejto firmy je výroba nealkoholických nápojov, sirupov, džúsov a iných potravinárskych výrobkov a ich následná distribúcia do širokej siete veľkoobchodov. Ide teda o potravinársku výrobu.

Poslaním spoločnosti Kofola, a. s., je s nadšením vytvárať atraktívne značkové nápoje, ktoré poskytnú spotrebiteľovi takú funkčnú a emocionálnu hodnotu, že sa pre neho stanú významnou súčasťou životného štýlu.

Víziou tejto spoločnosti je byť preferovanou voľbou pre zákazníkov, zamestnancov a akcionárov. Do roku 2010 sa chcela stať jedným z troch najväčších hráčov na trhu s nealkoholickými nápojmi na území krajín Vyšehradskej štvorky (Slovensko, Poľsko, Maďarsko a Česko).

Hlavným cieľom spoločnosti Kofola je stať sa jedným z najlepších výrobcov značkových nealkoholických nápojov v stredoeurópskom regióne. S ich expanziou je spojené veľké množstvo zmien. Kladú vysoké nároky na kvalifikáciu svojich zamestnancov a ich ďalšie vzdelávanie. Spoločnosť sa sústreďuje na efektivitu nákladov a investovanie do budúcnosti. Ďalším cieľom je mať v každej krajine Vyšehradskej štvorky aspoň dve značky, ktoré budú na 1. alebo 2. mieste vo svojom segmente.

Tabuľka 1 Interná analýza spoločnosti (slabé a silné stránky)

Silné stránky	Slabé stránky
- široké produktové portfólio - silné vedenie - finančná stabilita - veľmi účinná reklama - kvalitné výrobky - vysoká kvalifikácia zamestnancov - stále rastúci trhový potenciál - znalosť a tradícia značky	- absencia na východoeurópskych trhoch - firma pôsobí iba v stredoeurópskom regióne (SR, ČR, Poľsko a Maďarsko) - znalosť značky iba na Slovensku a v Českej republike - obmedzený počet dodávateľov - problémy s úradom na ochranu hospodárskej súťaže

Hlavnou prednosťou spoločnosti Kofola je široké produktové portfólio, ktoré pokrýva takmer všetky oblasti trhu nealkoholických nápojov. To poskytuje spoločnosti výhodu v možnosti uspokojiť širokú škálu spotrebiteľov. V prípade zníženého dopytu v jednom trhovom segmente nie je ohrozená finančná stabilita podniku. Jednou z najsilnejších opôr spoločnosti je aj jej spolumajiteľ a riaditeľ Jannis Samaras, ktorý vo firme zohráva vodcovskú úlohu a podieľa sa aj na tvorbe marketingu. Spoločnosť zamestnáva aj ďalších vysoko-kvalifikovaných pracovníkov (generálny riaditeľ Kofola Rajecká Lesná Marián Šefčovič bol nominovaný v ankete Trendu Manažér roka 2008). Na slovenskom trhu je silnou stránkou spoločnosti hlavne znalosť a tradícia značky, ale aj kvalitná reklamná kampaň, o čom svedčí

rad ocenení. Výhodou je tiež kvalita výrobkov, vďaka ktorej sa tieto produkty tešia veľkej obľube najmä u tých spotrebiteľov, ktorí preferujú domáce výrobky.

Hlavnou slabou stránkou kofoly je fakt, že ide len o regionálnu značku v porovnaní s konkurenciou, čo je predovšetkým Coca-Cola a Pepsi-Cola. Tieto podniky rozširujú svoju pôsobnosť na východné trhy, predovšetkým na ruský, čo by im mohlo zaistiť konkurenčnú výhodu na jednom z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich trhov. Obidve spoločnosti uskutočnili akvizície ruských firiem pôsobiacich na ruskom trhu nealkoholických nápojov. Tento trh je jedným z najrýchlejšie rastúcich trhov na svete a mohol by byť rozhodujúcim pre konkurenčný boj v rámci strednej a východnej Európy, čo sú trhy, na ktorých kofola pôsobí a chce na nich uspieť. Kofola k záveru roka 2007 fúzovala s poľskou nápojovou trojkou Hoop. Hoop má kofole zabezpečiť širší vstup na ruský trh, pretože je tam už dlhšie aktívny.

Nízka známosť značky Kofola sa môže negatívne prejaviť napríklad práve pri vstupe na nové zahraničné trhy. Spoločnosť musí na týchto trhoch vynakladať veľké prostriedky na zoznámenie spotrebiteľov so značkou a tiež musí upravovať produktové portfólio na jednotlivých trhoch podľa spotrebiteľských zvykov. Za slabú stránku možno tiež považovať obmedzený počet dodávateľov. Výpadok dodávok surovín by mohol znamenať problémy vo výrobnom programe. Negatívne referencie od národných úradov, platenie pokút a poškodenie imidžu by mohli mať negatívny vplyv na verejnosť a obchodných partnerov, ako aj na potenciálny vstup na nové zahraničné trhy.

Tabuľka 2 **Externá analýza spoločnosti (príležitosti a hrozby)**

Príležitosti	Hrozby
- expanzia na ruský trh - ďalšie rozšírenie produktového portfólia - nové technológie - finančná kríza - presunutie výroby bližšie k cieľovým trhom	- silná konkurencia nadnárodných spoločností - rast cien energií - stagnácia trhu s nealkoholickými nápojmi - finančná kríza - zmeny v legislatíve - cenové a menové predpisy

Najväčšou príležitosťou pre firmu Kofola sa javí preniknutie na ruský trh, ktorý je veľmi veľký, lukratívny a je šanca, že by sa kofola na ňom mohla uplatniť. S tým súvisí aj presunutie výroby bližšie k cieľovým trhom, čo by malo za následok zníženie nákladov na dopravu a využitie dotácií a ponúk miestnych vlád. Ďalšou príležitosťou je rozšírenie produktového portfólia, napríklad o luxusné balené vody, čo sa javí ako perspektívny segment trhu s nealkoholickými nápojmi alebo energetické nápoje, ktoré sú v súčasnosti najrýchlejšie

rastúcim trhom s nealkoholickými nápojmi. Finančná kríza môže byť pre podnik výhodou, ak z trhu odídu konkurenčné podniky, ktoré nebudú mať dostatočné kapacity na jej prekonanie. Spoločnosť Kofola so silným zázemím tak môže uskutočniť lacné akvizície spoločností v úpadku, a tak rozšíriť svoje kapacity a získať ich know-how i terajších spotrebiteľov bez konkurenčného boja. Na horšie časy spoločnosť Kofola nereaguje len úsporami, ale aj investíciami. Snaží sa zlepšiť hlavne tam, kde ju kríza tlačí najviac. Od konca roka 2009 Kofola nevozí sama svoje nápoje len do veľkých obchodných reťazcov, ale aj do menších obchodov a reštaurácií. Rozbeh nových distribučných kanálov bez cudzích veľkoskladov stojí firmu peniaze navyše. No práve takto chce strážiť kvalitu produktov na ceste od výrobných liniek po dvere malých zákazníkov. Kofola verí, že priama distribúcia pre všetkých ju udrží v čo najväčšej miere aj v zmenšených objednávkach majiteľov krčiem či reštaurácií, kde ubudli zákazníci. Priamu distribúciu pre všetkých odberateľov bez ohľadu na to, akú majú prevádzku a v ktorom sú regióne, Kofola zatiaľ zaviedla iba na Slovensku, pretože tu sú jej trhové podiely vôbec najvyššie. Kofola chce sama zásobovať krčmy, reštaurácie a hotely z viacerých dôvodov. Nielen preto, že v nich viac cíti krízové šetrenie ľudí. Vie v nich na nápojoch zarobiť viac ako na tých, ktoré smerujú do supermarketov. Títo zákazníci ju zaujímajú čoraz viac.

Najväčšou hrozbou pre spoločnosť sú silní konkurenti vnútri odvetvia v podobe nadnárodných gigantov Coca-Cola Company a Pepsi Company, ktoré pokrývajú väčšinu segmentov trhu s nealkoholickými nápojmi. S oboma spoločnosťami Kofola teda súťaží v rámci trhu s nealkoholickými nápojmi i v jednotlivých segmentoch. Kľúčový význam v tejto konkurencii zohráva práve segmentácia. Napríklad pri porovnaní reklám kofoly, Coca-Coly a Pepsi vidieť, že každá z týchto firiem sa snaží odlíšiť, a tým si budovať svoj vzťah so spotrebiteľom. Tieto firmy spolu súťažia, ale používajú iný charakter marketingovej komunikácie. Kofola zdôrazňuje, že vzišla z lokálnych podmienok a je ovplyvnená špecifickými chuťami a zvykmi slovenských spotrebiteľov. Coca-Cola a Pepsi sú nadnárodné firmy, preto je ich komunikácia univerzálnejšia. Firma Coca-Cola je lídrom a na trhu sa správa veľmi agresívne. Diktuje si podmienky tak v rámci distribúcie, ako aj spotrebných miest, snaží sa presadzovať exkluzivitu v spotrebe a sankcionuje ich nedodržanie. Jej cieľom je maximalizácia trhového podielu, maximalizácia povedomia o značke a maximálne pokrytie trhu. Pepsi-Cola sa v minulosti nachádzala tesne za ňou. Jej podnikateľská stratégia je založená na vysoko kvalitných produktoch, odborne pripravených zamestnancoch na všetkých úrovniach a modernom, výkonnom systéme výroby, predaja, distribúcie a marketingu. V súčasnosti spoločnosť Kofola Coca-Colu predbieha svojím podielom na trhu a Pepsi-Cola na Slovensku

pomaly ustupuje. K hlavným dôvodom môžeme zaradiť to, že po vstupe stredoeurópskych krajín do EÚ sa zrušili všetky colné bariéry, čo zjednodušilo cezhraničný obchod s nápojmi.

Predaj kofoly v posledných rokoch dynamicky rastie. Ešte v roku 2002 predstavovali celkové tržby zhruba 2 mld. Sk, v roku 2008 sa dostali na takmer 6 mld. Sk. Na Slovensku boli tržby skupiny 1,6 mld. Sk, čo bolo o štvrtinu viac ako o rok skôr. V roku 2008 bola Kofola najpredávanejšou značkou kolového nápoja v 2-litrových fľašiach v ČR a vôbec najpredávanejším kolovým nápojom na Slovensku vo všetkých formátoch. V roku 2007 sa na slovenskom trhu predalo 14,28 mil. litrov kofoly, v roku 2008 dosiahol predaj hodnoty 19,44 mil. litrov. Podľa prieskumu z roku 2008 až 17 percent slovenských konzumentov kolových nealkoholických nápojov si kupuje najčastejšie kofolu v porovnaní so 14 percentami spotrebiteľov, ktorí uprednostňujú Coca-Colu.

Takisto rast cien energií a potravín môže veľmi negatívne ovplyvniť budúcnosť spoločnosti v podobe rastúcich cien vstupov. Ďalším negatívnym faktorom, ktorý môže mať vplyv na podnik, je zavedenie zálohy na PET fľaše a niektoré nápojové obaly, čo by sa opäť premietlo do nákladov spoločnosti. Súčasnú obdobie finančnej krízy môže byť rovnako príležitosťou, ako aj nebezpečenstvom. Prejaviť sa to môže hlavne v poklese odbytu do obchodných predajní, ale aj v poklese predaja v gastronomických zariadeniach.

Kofola využila tradíciu, presadila sa v obchodných reťazcoch, zviedla každodenný boj o ctihodné pozície v predajniach, zatlačila na televíznu reklamu a začala pracovať na tom, aby mala úspech aj v reštauráciách. Úloha striasť sa imidžu krčmového nápoja bola splnená. V maloobchode je teraz nápoj kofola preukázateľnou slovenskou jednotkou. Výrazne číslami predaja pohli najmä stolová voda rajec a vinea.

Úlohy

1. Charakterizujte silné a slabé stránky spoločnosti Kofola, a. s., a diskutujte o nich. Ktoré silné stránky sú základom konkurenčnej výhody tejto spoločnosti?
2. Definujte, ktoré príležitosti sú pre spoločnosť v súčasnosti najatraktívnejšie a ktoré hrozby pre ňu predstavujú najväčšie nebezpečenstvo.
3. Akými spôsobmi a prostriedkami môže spoločnosť účinne konkurovať svojim najväčším konkurentom spoločnostiam Coca-Cola a Pepsi-Cola? Ako poraziť tieto nadnárodné giganty na Slovensku a v krajinách Vyšehradskej štvorky?

6.2 Aplikácia metód SWOT a SPACE v Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s.³

Korene spoločnosti Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s., siahajú až do roku 1919. Od tohto roku spoločnosť už niekoľko desaťročí pôsobí na slovenskom poistnom trhu a posilňuje svoju značku. Svojimi aktivitami nadväzuje na najlepšie tradície poisťovníctva na Slovensku, spája v sebe to najlepšie z minulosti i súčasnosti, s jasnou víziou smerovania do budúcnosti. Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. je najväčšou komerčnou univerzálnou poisťovňou na Slovensku. Patrí do rodiny prvej Európskej spoločnosti Allianz Societas Europaea. Vďaka medzinárodným skúsenostiam zo 70 krajín sveta sa jej úspešne darí aplikovať získané skúsenosti a prispôbovať ich na lokálne špecifiká Slovenska. Krédom a stratégiou Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s., je neustále zlepšovanie sa. Preto rozširuje svoje aktivity a vytvára tak vhodnú bázu na dosahovanie vytýčených cieľov. Pevná pozícia na tuzemskom trhu a poznatky z celého sveta jej umožňujú posúvať hranice svojich možností. O spokojnosť klientov sa stará viac ako 2-tisíc zamestnancov spoločnosti. V súčasnosti spoločnosť prevádzkuje vyše 200 obchodných miest a svoje zastúpenie má v mestách po celom Slovensku. Vďaka silnej firemnej identite je značka Allianz – Slovenská poisťovňa uznávaná a pozitívne vnímaná širokou verejnosťou. Najväčšia univerzálna poisťovňa na Slovensku naplňa svoje predsavzatia v poskytovaní profesionálnych služieb klientom, ako aj v ponuke širokej škály inovatívnych kvalitných poistných produktov v oblasti životného a úrazového poistenia, poistenia privátneho majetku a motorových vozidiel, a tiež v oblasti poistenia priemyslu a podnikateľov.

Proces strategického riadenia v spoločnosti pozostáva z istých fáz a zložiek. Tento proces možno opísať takto: spoločnosť formuluje svoju víziu, poslanie a ciele, analyzuje svoje vonkajšie i vnútorné prostredie, tvorí a vyberá najvhodnejšiu stratégiu spomedzi niekoľkých vypracovaných variantov stratégií (4 – 6), vybranú stratégiu aplikuje na podnikateľské prostredie, a okrem toho, proces formulovania a realizácie stratégie, významnou mierou aj kontroluje. Za tvorbu stratégie v spoločnosti je zodpovedný lokálny top manažment (predstavenstvo) a skupina Allianz (regionálne riaditeľstvo spoločnosti Allianz pre strednú a východnú Európu). Stratégia spoločnosti sa tvorí na základe pravidelného (polročného) mítingu s akcionárom zo skupiny Allianz. Po vytvorení stratégie spoločnosti sa neskôr uskutočňuje mesačný a kvartálny update cieľov na lokálnej úrovni v rámci zasadnutia predstavenstva.

³ MIKLOVIČOVÁ, E. 2010. *Tvorba a výber podnikateľskej stratégie*: diplomová práca. Bratislava: FPM EU Bratislava, 2010. 66 s.

Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti pozostáva z dvoch analýz, a to z analýzy makroprostredia a z analýzy odvetvového (konkurenčného) prostredia. Na účel tejto prípadovej štúdie nebude vymedzená analýza makroprostredia spoločnosti v jej klasickom⁴ a plnom rozsahu, ale bude z nej poukázané na tú časť, ktorú nazývame analýzou slovenského finančného sektora. Slovenský finančný sektor pozostáva z viacerých sektorov⁵, ale pozornosť budeme venovať len jednému z nich, a to sektoru poisťovní. Prostredníctvom analýzy slovenského finančného sektora bude poukázané na nepriaznivý vplyv a dosah svetovej finančnej krízy na slovenský finančný sektor (makroekonomický vplyv), na sektor poisťovní a samotnú spoločnosť Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s.

Pretrvávajúca finančná i hospodárska kríza, ktorá sa výraznejšie začala prejavovať v poslednom štvrtroku 2008 a príprava SR na vstup do eurozóny (SR vstúpila do eurozóny, keď prijala jednotnú menu Európskej menovej únie euro, 1. januára 2009), boli hlavnými hybnými silami, ktoré počas tohto obdobia formovali vývoj v slovenskom finančnom sektore. Svetová finančná kríza, ktorá vypukla na začiatku druhej polovice roku 2007, spôsobovala počas celého roka 2008 výrazné globálne turbulencie. Na prelome 3. a 4. štvrtroka nabrala ešte viac na vážnosti, a to až do takej miery, že ohrozovala samotnú funkčnosť svetového finančného systému, čo spôsobilo, že neistota a pokles dôvery na finančných trhoch viedli k výraznému poklesu cien finančných aktív. Ale možno povedať, že dôsledok tejto fázy finančnej krízy na slovenský finančný sektor bol v porovnaní s inými rozvinutými krajinami, relatívne mierny. Vplyv finančnej krízy pocítil poisťný sektor aj v roku 2009 a na základe vykonaných odhadov a predpokladov ju pocíti ešte aj v nasledujúcich rokoch.

V rámci analýzy odvetvového (konkurenčného) prostredia spoločnosť zameriava svoju pozornosť na tzv. hybné sily odvetvia a konkurenčné sily. Za hybné sily odvetvia považuje spoločnosť zmeny zákazníkov kupujúcich produkty poistenia, marketingové inovácie (inovácie v oblasti predaja, poskytovania poisťovacích služieb), vstup alebo odchod hlavných konkurentov z odvetvia, regulačné opatrenia. Na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl využíva spoločnosť Porterov model piatich konkurenčných síl. Pri konkurenčných silách súperenie medzi etablovanými poisťovňami v odvetví a vyjednávacía sila zákazníkov (klientov) možno pozorovať vysokú, resp. silnú konkurenčnú silu. Konkurenčná sila v tejto podobe sa považuje za hrozbu, a to z toho dôvodu, že prostredníctvom nej dochádza k znižovaniu objemu zisku, čo si spoločnosť veľmi dobre uvedomuje. Poisťovne pôsobiace na poisťnom trhu sa snažia rôznymi konkurenčnými zbraňami oslabiť alebo dokonca vytlačiť

⁴ ekonomické, politicko-právne, sociálne, demografické, ekologické a vedecko-technické prostredie

⁵ bankový sektor, sektor poisťovní, obchodníci s cennými papiermi, kolektívne investovanie, dôchodkové sporenie

svojich konkurentov z odvetvia, na základe čoho chcú prilákať pozornosť čo najväčšieho počtu klientov, a zvyšovať tak svoj podiel na trhu i objem zisku. Za konkurenčné zbrane, ktorými spoločnosti pri vypracovaní svojich konkurenčných stratégií venujú významnú pozornosť, možno považovať výšku poistného, kvalitu ponúkaných poisťovacích služieb, inovácie, distribučné kanály. Samozrejme, nie každá poisťovňa dokáže zabezpečiť tieto konkurenčné nástroje na takej úrovni, aby dokázala ohroziť svojich konkurentov. Dokážu to len tie najlepšie spoločnosti. Spoločnosť Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s., i napriek nepriaznivej situácii na poistnom trhu v dôsledku pôsobenia svetovej finančnej a hospodárskej krízy tieto konkurenčné zbrane tiež využíva a s ich pomocou sa snaží poraziť svojich najväčších rivalov (Kooprativa, Generali, ING, AIG). Na konkurenčnú štruktúru odvetvia možno poukázať prostredníctvom Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu⁶. Hodnota tohto indexu pre dané odvetvie je 1863, čo je typické pre vysoko koncentrované odvetvie.

Vyjednávacia sila zákazníkov je tiež považovaná za silnú konkurenčnú silu. Vychádza sa z klasického tvrdenia zákazníkov: „Ponúknite mi veľa za málo.“ Tento fakt poukazuje na to, že výška poistného zohráva pri poisťovacích službách veľmi dôležitú úlohu. Okrem tohto kľúčového faktora je potrebné zohľadniť aj ďalšie. Zákazníci sú čoraz náročnejší. Za minimálnu cenu požadujú, okrem klasickej poisťovacej služby (napr. poistenie motorového vozidla) ďalšie podmienky súvisiace s uvedenou poisťovacou službou. To všetko sa odráža pri zostavovaní a ponúkaní produktov poistenia spoločnosti. I tejto podmienke sa spoločnosť neustále prispôbuje a poskytuje také služby k produktom poistenia, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu pre klientov v rámci poisťovacej služby, ktorú si vybrali.

Pod potenciálnymi konkurentmi, ako ďalšej z konkurenčných síl, si možno predstaviť také spoločnosti, ktoré nepôsobia v danom odvetví, ale sú schopné do odvetvia vstúpiť a konkurovať už etablovaným spoločnostiam. V momente, keď do odvetvia vstúpi nový hráč (konkurent), ktorý zvládol isté prekážky vstupu do odvetvia, sa začína formovať trhový podiel a objem zisku existujúcich spoločností. Toto formovanie má pre etablované spoločnosti skôr negatívny ako pozitívny efekt, pretože vstupom novej spoločnosti sa ohrozuje veľkosť trhových podielov a ziskov už fungujúcich podnikov. Pri tejto konkurenčnej sile možno pozorovať strednú až vysokú intenzitu.

Pri vyjednávacej sile dodávateľov hovoríme o strednej intenzite konkurenčnej sily. Medzi dodávateľov spoločnosti možno zahrnúť banky, ktoré spoločnosti poskytujú úverové zdroje, spoločnosti, zaoberajúce sa elektronizáciou služieb, digitalizáciou procesov, ochranou

⁶ Prostredníctvom HHI možno merať konkurenčnú štruktúru odvetvia. Ak je hodnota HHI vyššia ako 1800, vtedy hovoríme o vysoko koncentrovanom odvetví.

a bezpečnosťou spracovania osobných údajov, poskytujúce informácie o externom prostredí a iné spoločnosti, ktoré zabezpečujú fungovanie samotnej prevádzky poisťovne.

Na záver piatich konkurenčných síl treba spomenúť aj konkurenčnú silu, ktorá sa označuje ako substitúty. Možno povedať, že v oblasti poisťovníctva neexistujú substitúty, ktoré by výraznejším spôsobom ovplyvňovali dianie na slovenskom poisťovacom trhu, preto pri tejto konkurenčnej sile hovoríme o nízkej intenzite sily.

Úlohou strategickú internej analýzy je identifikovať zdroje, slabé a silné stránky spoločnosti, ako aj identifikovať predpoklady na vytvorenie konkurenčnej výhody (konkurenčného predstihu). Na to, aby spoločnosť dokázala vytvoriť konkurenčnú výhodu a následne si ju aj udržať, potrebuje disponovať istými výnimočnými schopnosťami, prostredníctvom ktorých sa dokáže odlišiť, odpútať od svojich konkurentov. Interné prostredie spoločnosti sa skladá z rôznych zdrojov. Tieto zdroje môžu mať podobu hmotných zdrojov (finančné, materiálové), nehmotných zdrojov (značka, prestíž, know-how) a ľudských zdrojov (počet, odbornosť, skúsenosti, zručnosti zamestnancov).

Tabuľka 1 predstavuje východisko na formulovanie a samotný výber konkrétnej stratégie. V tejto fáze dochádza k porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami spoločnosti.

Tabuľka 1 **SWOT analýza spoločnosti Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s.**

SILNÉ STRÁNKY	Body	SLABÉ STRÁNKY	Body
- spoločnosť s inovačnými produktmi - kvalita poskytovaných služieb - digitalizácia procesov - silné finančné zázemie spoločnosti - veľká kapacita obchodnej služby - silné vnímanie značky - imidž poisťovne Spolu body:		- orientácia na menšie segmenty klientov - komplikovanosť distribučných kanálov - spolupráca v rámci bankového poistenia Spolu body:	
PRÍLEŽITOSTI	Body	HROZBY	Body
- vznik nových poistných príležitostí (nové druhy rizík) - ekonomické oslabenie konkurentov Spolu body:		- cenová vojna na trhu poistenia - vstup nových konkurentov - strata dôvery klientov voči poisťovniam - politické vplyvy - regulácia odvetvia Spolu body:	

Metóda SPACE sa taktiež snaží zlúčiť výsledky analýzy externého a interného prostredia podniku do jedného celku a utvoriť prvotnú predstavu o podnikateľskej stratégii.

Východiská na formulovanie podnikateľskej stratégie podľa metódy SPACE dokumentuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 SPACE analýza spoločnosti Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s.

Faktory stability prostredia	Body	Faktory finančnej sily	Body
Technologické zmeny Premenlivosť dopytu Súperenie konkurentov Tlak zo strany substitútov		Likvidita Podnikateľské riziko Tok peňažnej hotovosti	
Priemerná hodnota:		Priemerná hodnota:	
Faktory atraktívnosti odvetvia	Body	Faktory konkurenčnej výhody	Body
Rastový potenciál Ziskový potenciál Know-how Kapitálová náročnosť		Podiel na trhu Kvalita Vernosť zákazníkov Rýchlosť zavádzania nových výrobkov	
Priemerná hodnota:		Priemerná hodnota:	

Úlohy

1. Jednotlivým položkám v tabuľke 1 pridelíte bodový význam podľa škály: 10 – najväčší význam, 5 – stredný význam, 0 – najmenší význam. Na základe tabuľky SWOT vyberte vhodnú stratégiu pre analyzovanú spoločnosť. Graficky znázorníte.
2. Preskúmajte aktuálne zmeny a novinky na slovenskom trhu poisťovníctva a na základe získaných údajov vytvorte aktuálnu SWOT analýzu skúmanej spoločnosti. Navrhните vhodnú stratégiu pre Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s. Porovnajte výsledky, ku ktorým ste sa dopracovali v úlohách 1 a 2.
3. Na základe informácií získaných v úlohe 2 naformulujte ciele pre Allianz – Slovenská poisťovňa, a. s., na najbližšie obdobie.
4. Na základe zlúčenia výsledkov analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia do jedného celku vytvorte prvotnú predstavu o podnikateľskej stratégii prostredníctvom metódy SPACE. Graficky znázorníte.

6.3 Stratégia rozvoja železničnej dopravy⁷

Železnice slovenskej republiky (ŽSR) spravujú a prevádzkujú železničnú dopravnú cestu (ŽDC), poskytujú služby súvisiace s obsluhou ŽDC, zriaďujú a prevádzkujú železničné, telekomunikačné a rádiové siete, stavajú, upravujú a udržujú železničné a lanové dráhy. ŽSR patria do pôsobnosti MDPT SR a zabezpečujú nediskriminovaný prístup k dopravnej infraštruktúre podľa zákona. Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. (ŽSS), prevádzkuje osobnú dopravu a Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s., poskytuje služby nákladnej dopravy. ŽSR sú vo vlastníctve štátu, ktorý má záujem ich transformovať na trhovo orientovaný podnik so štátom regulovaným postavením na dopravnom trhu. Železničná doprava je v značnom rozsahu regulovaná prostredníctvom direktív EÚ a národnej legislatívy. Dopravná politika EÚ chce zvýšiť podnikavosť železničných podnikov, liberalizovať dopravný trh a zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb. Upravuje aj vzťahy štátu k dopravným podnikom, keď stanovuje štátne záujmy v železničnej doprave, účasť verejných zdrojov na financovaní verejnej dopravy a transparentnosť ich použitia. Železničná doprava je z mnohých hľadísk vnímaná ako jeden celok, aj keď podniky ŽSR, ŽSS a Cargo sú samostatné entity. Ich podnikania sú však vzájomne závislé a ovplyvňujú sa, a preto treba o ich stratégii uvažovať aj v tomto kontexte.

Železničná infraštruktúra, má sa na mysli najmä ŽDC, je príznačná množstvom nevyťažенých staníc a zastávok, ktoré neefektívne spotrebovávajú náklady ŽSR. Rozsiahla sieť ŽDC obsahuje aj málo používané trate, ktoré vyžadujú údržbu či rekonštrukciu, bez ktorých sa musia uzatvoriť alebo prevádzkovať s technickými obmedzeniami. Krajské mestá, ktoré neležia na hlavných dopravných koridoroch, sú dostupnejšie autobusovou alebo individuálnou dopravou. Železničné stanice a prilehlé priestory sa málo používajú na komerčné účely. Cestujúci čakajúci na vlak zväčša pasívne trávajú čas v nevábnych a nepodnetných priestoroch. V koncentrovanom stredoeurópskom priestore sú hlavné mestá krajín vzdialené od seba len niekoľko stoviek kilometrov, ktoré sa však zatiaľ rýchlejšie prekonávajú diaľkovou autobusovou dopravou alebo leteckou dopravou na stredné vzdialenosti. Železnice európskych krajín spolupracujú na úrovni rôznych organizácií, no absentujú výrazné príklady kooperácie a vytvárania nadnárodných združení prevádzkujúcich infraštruktúru a vlakovú dopravu. Takéto riešenie by mohlo prispieť k lepšiemu využitiu majetku železničných podnikov.

Nákladná doprava trpí zložitou a náročnou administratívnou odbavovaním vlakov, ktoré predlžuje nevyhnutné prepravné časy. Významná časť dopravného výkonu sa

⁷ Spracované podľa: Mrvová, G.: Tvorba podnikateľskej stratégie v ŽSR. Diplomová práca, FPM EU, Bratislava 2007, vedúci diplomovej práce Slávik, Š.

uskutočňuje na vlečkách, ktoré sú predĺžením ŽDC do výrobných podnikov, skladov, baní a lesov. Približne tretina vlečiek sa v súčasnosti neprevádzkuje, pretože ich vlastníci dávajú prednosť iným druhom dopravy. Vlečky v prevádzke tiež nie sú využívané na plný výkon. Dopravný systém v SR, ktorý tvorí železničná, cestná, lodná a letecká doprava, nie je príliš efektívny v dôsledku nízkej miery prepojenosti. Do kompetencie ŽSR patrí vybudovanie intermodálnych terminálov spĺňajúcich parametre podľa medzinárodných dohôd. Dopravcovia sú zodpovední za vlastnú logistiku dopravy.

Osobná doprava je na regionálnej úrovni vystavená tvrdej konkurencii autobusovej a osobnej automobilovej dopravy. Dopravný výkon na železnici výrazne poklesol aj v dôsledku zániku kedysi veľkých zamestnávateľov a zníženej potreby dochádzky do zamestnania. Málo vyťažené spoje sú stratové, a preto by malo v osobnej regionálnej doprave dôjsť k harmonizácii verejnej dopravy. Vlaky ťahajú zastarané a prevádzkovo nákladné lokomotívy. Cestujúcich od použitia železničnej dopravy môžu odrádzať aj opotrebované, nepohodlné a nevzhľadné vagóny. Harmonizácia by mala vyriešiť nielen podiely dopravných systémov na verejnej hromadnej doprave, ale aj ich nadväznosť, teda zosúladienie prepojenia vlakov a autobusov. Návrat osobnej dopravy po železnici by sa mohol inšpirovať aj modelom nízkonákladovej leteckej dopravy. Cestujúcim na stredné a dlhé vzdialenosti by sa ponúkali iba obmedzené služby. Vzdali by sa niektorých garancií, napr. vrátenia cestovného pri meškaní vlaku. Poskytovaný komfort by sa znížil, no protihodnotou by bola nízka cena cestovného. Zavedenie takéhoto režimu by mohlo pomôcť využiť neobsadené miesta vo vlakoch.

Železničná infraštruktúra a cestná sieť sú vo vzájomnej interakcii a konkurencii. Súčasná železničná infraštruktúra umožňuje, aby železničný dopravca poskytoval v diaľkovej doprave na stredné vzdialenosti (200 až 500 km) porovnateľné služby s autobusovou dopravou. Dobudovaním diaľnic sa skvalitní cestná sieť, no nevyrieši to problém individuálnej dopravy, pretože počet automobilov na obyvateľa neprestajne stúpa a má negatívne dôsledky, napr. znečisťovanie životného prostredia, dopravné zápchy, nehody a iné. Z tohto dôvodu sa musí rozvíjať aj alternatívny spôsob hromadnej dopravy, najlepšie železničnej. Na stredné vzdialenosti železničná doprava konkuruje aj leteckej doprave. Na vysokorýchlostných tratiach je prepravný doba vlakom porovnateľný s prepravným časom lietadla. Odpadajú časové straty na letisku pred odletom a po prilete, čas na prepravu z letiska do centra mesta, ktoré je často vzdialené aj desiatky kilometrov. Letisko Charla de Gaulla je od centra Paríža vo vzdialenosti 50 kilometrov a prepravu zabezpečujú prímestské vlaky a vysokorýchlostné vlaky Thalys. V Bratislave sa pripravujú projekty na prepojenie letiska a železnice a prepojenie letísk vo Viedni a Bratislave rýchlovlakmi City air transport – CAT s rýchlosťou 160 km/hod.

Rozmiestnenie a štruktúra cestnej siete pre prímestskú dopravu sú lepšie ako v železničnej doprave. Napriek tomu v ranných a popoludňajších dopravných špičkách sa mestá stávajú neprejazdné. Príležitosť na rozvoj dostáva železničná doprava najmä v okolí väčších a krajských miest. Aktuálne najväčší projekt na túto tému je dopravný uzol v Bratislave, ktorý je ohraničený stanicami Devínska Nová Ves, Rača a Vajnory. Navrhuje sa zvýšenie počtu železničných zastávok a reaktivácie stanice Filiálka. Ďalšou výzvou je zlepšenie fungovania prímestskej železničnej dopravy v Košiciach, kde sa na staniciach a zastávkach integruje železničná a električková doprava a minimalizuje sa čas na prestupovanie. Navyše koľajová doprava v porovnaní s cestnou dopravou zaťažuje životné prostredie minimálne.

Cestná dopravu vykazuje v porovnaní so železničnou dopravou oveľa vyššiu nehodovosť. Na Slovensku ročne zahynie pri dopravných nehodách na cestách približne 500 osôb, na cestách celej EÚ je to ročne 40 000 osôb. Na Slovensku nezahynul už 18 rokov vinou železníc ani jeden cestujúci.

Komfort cestovania v železničnej doprave závisí od dvoch podnikov. Pred nástupom do vlaku sa oň stará ŽSR, počas jazdy zaň zodpovedá ZSS. Staničné budovy patria do železničnej infraštruktúry. Okrem kúpy lístka poskytujú priestor na čakanie na vlak, občerstvenie, kúpu tlače a pod. V zahraničí sú cestujúcim v prvej triede k dispozícii osobitné čakárne so servisom. Železničná stanica spravidla poskytuje vyšší komfort v porovnaní s autobusovou stanicou.

Nákladná doprava na železničnej a cestnej infraštruktúre sú v značnom rozsahu navzájom zastupiteľné, no predsa vo svojich niektorých dôsledkoch aj rozdielne. Kamiónová doprava prispieva k zahlcovaniu cestných komunikácií, spomaľovaniu dopravy, preťažené kamióny ničia cesty, dopravné kolízie znižujú priepustnosť ciest. Železničná doprava disponuje oveľa väčšou priechodnosťou tratí, ktorá umožňuje pohyb väčšieho počtu nákladných vlakov. Pri dodávkach zákazníkovi má lepšiu pozíciu kamiónová doprava, pretože dovezie zásielku priamo na požadované miesto. Lepšie sú na tom veľké podniky so železničnými vlečkami, ktoré slúžia na dovoz zásielky priamo na konečné miesto a dodávku hromadných substrátov, ktoré sa na cestách prepravujú problematicky. Mnoho vlečiek sa nevyužíva na plný výkon alebo vôbec. Oživenie alebo budovanie nových vlečiek, napr. pre priemyselné parky, je podmienené ich ekonomickou efektívnosťou alebo možno aj štátnou podporou.

Flexibilita v doprave znamená dodanie zásielky v požadovanom čase, na požadované miesto podľa potreby a prania zákazníka. V tomto parametri má prevahu cestná doprava nad železničnou. Flexibilita v podaní železničnej dopravy sa realizuje ako kontajnerizácia. Tento spôsob prepravy má celosvetovo rastúcu tendenciu. Európska komisia v spolupráci so železničnými podnikmi rieši zvládnutie nárastu prepráv medzi Západom a Východom (Rusko

a Čína) a z námorných prístavov do vnútrozemia. Prognózy predpovedajú rast prepráv o 40 % až 100 % v roku 2020. V Európe existuje rozvinutá sieť terminálov intermodálnej (kontajnerovej) dopravy. Slovensko má vybudovať štyri nové terminály, ktoré budú spĺňať medzinárodné prevádzkové parametre. Európska legislatíva, ktorá liberalizuje železničnú dopravu, požaduje tzv. verejné terminály, ktoré poskytujú nediskriminovaný prístup všetkým dopravcom. Flexibilitu železničnej dopravy zrejme zvýši aj užšia kooperácia s nadnárodnými a miestnymi prepravcami.

Konečná cena pre prepravcu sa skladá z ceny za železničnú dopravnú cestu, ktorú požadujú ŽSR, a z ceny, ktorú požaduje za svoje služby dopravca, napr. ZSS alebo Cargo. Cena za ŽDC tvorí významnú časť výslednej ceny. Pravidlá výpočtu ceny za ŽDC stanovuje MF SR. Cena sa odvíja od celkových nákladov na prevádzku. Cena za ŽDC pre osobnú dopravu je približne o polovicu nižšia ako cena pre nákladnú dopravu. Slovenská republika má spomedzi krajín EÚ druhú najvyššiu cenu za ŽDC za nákladnú dopravu. Cestný dopravca má v prepočte na tonokilometer jazdy nižšie náklady. Členské štáty EÚ po zavedení elektronického mýta na diaľniciach zreálnili náklady za použitie dopravnej cesty pre nákladnú dopravu. Posilnenie cenovej konkurencieschopnosti železničnej nákladnej dopravy je v právomoci štátu, ktorý môže plošne znížiť poplatok za ŽDC. Štát však nemôže dotovať železničnú nákladnú dopravu.

Špeciálne komodity sú významnou zložkou prepravného výkonu nákladnej dopravy. Prepravujú sa zvyčajne vlakmi, napr. vojenská technika, chemikálie, jadrový materiál, hromadné substráty, veľké strojárske výrobky, poľnohospodárske stroje, metalurgické výrobky a iné.

Osobná doprava na železničnej a cestnej infraštruktúre sú typické substitúty, a preto si pomerne tesne konkurujú. Železničná osobná doprava poskytuje pri cestovaní rýchlikom voľbu cestovnej triedy, osobitné oddelenia pre rodičov s deťmi alebo pre imobilných občanov. Autobusová doprava takúto voľbu bežne neposkytuje. Cestovanie vlakom ponúka cestujúcemu v porovnaní s cestovaním v autobuse väčší komfort, napr. viac priestoru, lôžkové oddelenie, jedálensky vozeň, prepravu bicyklov a rozmernej batožiny, prípojku na elektrický prúd a internet a pod. Pripravované zavedenie bezpečnostných pásov v autobusoch podľa legislatívy EÚ obmedzí pohodlie cestujúceho.

Autobusová doprava je v porovnaní s osobnou železničnou dopravou na úrovni základného cestovného lacnejšia. Vhodným využitím nástrojov marketingu, napr. poskytnutím skupinovej zľavy, sa cestovanie vlakom môže stať v niektorých prípadoch lacnejšie. Štát reguluje (dotuje) cenu cestovného na železnici aj v autobusovej doprave. Zvýšením dotácie môže zvýhodniť osobnú dopravu na železnici pred autobusovou. Zvýhodnenie by sa malo týkať

najmä občanov denne dochádzajúcich do zamestnania a do škôl, ktorí sa dopravujú autobusmi a osobnými autami. Krajská samospráva dostáva právomoci harmonizovať verejnú dopravu na spravovanom území. Rozhoduje o podieloch jednotlivých druhov osobnej dopravy a dozerá na ich organizáciu, aby sa napr. znížil počet paralelných spojov autobusovej a železničnej dopravy. Železničná doprava má zabezpečenú voľnú cestu, a preto dokáže dodržať grafikon s vysokou presnosťou. Toto kritérium kontroluje MD SR a požaduje plniť približne na 98 % v ročnom priemere.

Investície do modernizácie železničných tratí sa prejavujú najmä vo zvýšení rýchlosti osobných vlakov, ktorá stúpne z doterajších max. 120 km/hod na 160 km/hod, a teda prejaví sa v úspore času na cestovanie. Investície do nových technológií sa prejavujú aj vo zvýšení bezpečnosti cestovania. Investície do výstavby diaľnic prispievajú k rýchlejšej individuálnej preprave, no autobusy túto príležitosť nebudú môcť využiť, pretože ich rýchlosť je obmedzená na 100 až 120 km/hod. Investície do vozidlového parku železníc sa iste stretnú s pozitívnym ohlasom cestujúcich, pretože považujú za samozrejmosť, že osobné vagóny sú funkčné, pohodlné a čisté.

Úlohy

1. Aplikujte a zostavte systémový rámec štyroch aktívnych opatrení, ktorý slúži na identifikáciu a utváranie modrých oceánov stratégie, na rozvoj:
 - a) železničnej infraštruktúry,
 - b) nákladnej dopravy na železničnej infraštruktúre,
 - c) osobnej dopravy na železničnej infraštruktúre.
2. Aplikujte a zostavte strategický profil (strategické plátno), v ktorom porovnáte:
 - a) železničnú infraštruktúru a cestnú sieť (odporúčané kritériá: sieť pre diaľkovú dopravu, sieť pre prímestskú dopravu, bezpečnosť, ekológia, cestovný komfort),
 - b) nákladnú dopravu na železničnej a cestnej infraštruktúre (odporúčané kritériá: odolnosť voči zahlteniu, dodávka na konečné miesto použitia, flexibilita, cena, preprava špeciálnych komodít),
 - c) osobnú dopravu na železničnej a cestnej infraštruktúre (odporúčané kritériá: cestovná trieda, rozsah sprievodných služieb, cena, čas prepravy, dôsledky investícií).

6.4 Rozvíjanie stratégie odvážneho myslenia

Stratégia podstaty⁸

Od prvej chvíle, čo obchodný reťazec Lidl vstúpil na slovenský trh, nenechal nikoho na pochybách, akú má stratégiu. Tak ako všade, kde pôsobí, kladie firma aj na Slovensku dôraz na nízke ceny a nízke náklady. Vidno to na všetkom, od zariadenia predajní až po jednoduché a konzistentné komunikačné posolstvá. Príchod tohto reťazca krátkodobo spôsobil pokles miery inflácie a vyslúžil si aj vlastné pomenovanie – Lidl efekt.

Aj po rokoch a vyprovokovanej cenovej vojne ostáva Lidl podľa agentúry GfK Slovakia najlacnejšou obchodnou sieťou s potravinami na Slovensku. Diskontný reťazec je len jedna z mnohých firiem, ktoré sa snažia uspieť touto stratégiou. Prirodzene, nízke ceny ľudí vo všeobecnosti lákajú, preto trávajú podnikatelia veľa času úvahami o tom, ako ich znížiť. No tento prístup má aj riziká a tienisté stránky.

Firmy, ktoré si zvolili stratégiu nízkych cien, sa dajú nájsť v rôznych odvetviach. Počnúc obchodnými reťazcami ako Lidl či americký Wal-Mart cez predajcov nábytku ako Europa Möbel, aerolínie SkyEurope Airlines i Ryanair až po hotely a reštaurácie.

No ísť cestou nízkych cien nie je až také ľahké, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Nestačí jednoducho „podliezť“ ceny rivalov. „Každý ťuťmák vie ceny znížiť. A zbankrotovať. Chce to však génia, aby pri poklese cien a marží podnikateľ zbohatol,“ prízvukuje autor biznisovej literatúry Robert Kiyosaki v knihe *Before you quit your job*.

Na čo teda stavili firmy so stratégiou nízkych cien? Na nekompromisné znižovanie nákladov. Napríklad lowcostové aerolinky od hlavného produktu oddeľujú všetky doplnkové služby, aby ich neplatili zákazníci, ktorí o ne nemajú záujem. Rozdeľujú procesy do najmenších detailov a zefektívňujú ich. Viaceré z nich sú pri škrtaní veľmi vynaliezavé. Prichádzajú s inováciami, ktoré sa neskôr rozšíria aj do ostatných firiem. Stavajú nielen na moderných manažérskych postupoch, ale i využívaní najnovších technológií.

Napríklad SkyEurope Airlines šetrí už pri nákupe lietadiel. Objednáva iba jeden typ strojov. Vďaka tomu získa objemovú zľavu od výrobcu a jednoduchšie sú aj následné školenia personálu. Počas letu zase firma optimalizuje spotrebu paliva pomalším lietaním, vysvetľuje manažér pre komunikáciu Tomáš Kika. Bez ohľadu na to, že lety môžu trvať o niekoľko minút dlhšie, dodáva.

⁸ JAROŠOVÁ, G. – ORFÁNUS, D. 2010. Čo nízke ceny (ne)dokážu. In *Etrend* [online]. 2010, 03.07.2010 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-J%C3%BAI/co-nizke-ceny-ne-dokazu.html>>.

Bez kompromisov. Ryanair zase nemá napríklad na palube svojich lietadiel sklápacie sedadlá a na sedadlách ani vrecká pre cestujúcich, ktorým príde nevoľno. Rovnako ako zákazníkom, i zamestnancom firmy účtuje vypité nápoje počas letu. Personál si hradí aj náklady na uniformy. A pred pár rokmi firma požiadala pilotov, aby prestali používať mikrovlnky na palube lietadiel na ohrievanie vlastného jedla, vyratúva Siobhán Creaton v knihe Ryanair.

Nízkonákladové aerolínie tiež vo všeobecnosti šetria na letiskových poplatkoch. Obvykle nelietajú na najvyťaženejšie hlavné letiská, ale na tie menšie neďaleko veľkých miest.

Podobne nekompromisne pristupujú k nákladom i obchodné reťazce. Ešte koncom osemdesiatych rokov sa všetky typy dezodorantov balili do papierových škatuliek. No americká obchodná sieť Wal-Mart sa rozhodla zbaviť sa ich. Zbytočne zaberali miesto v regáloch, zvyšovali náklady na produkt a spotrebiteľom neprinášali žiadnu funkcionality.

Wal-Mart preto požiadal dodávateľov, aby mu dezodoranty dodávali bez zbytočných obalov. S tým, že si úsporu vo výške päť centov z jedného výrobku rovnakým dielom medzi seba rozdelia. Dodávatelia súhlasili a deodoranty sa postupne začali predávať bez obalov aj vo všetkých ostatných obchodoch, pripomína Charles Fishman v knihe The Wal-Mart Effect.

Pri rokovaniach s dodávateľmi však Wal-Mart nezaobchádza v rukavičkách. Koncom deväťdesiatych rokov spopularizovala táto obchodná sieť medzi zákazníkmi veľké lacné balenie sterilizovaných uhoriek značky Vlasic. Keď si výrobca uvedomil, že takto kanibalizuje zisky z menších balení, chcel výrobok stiahnuť z trhu alebo zvýšiť cenu. Manažéri Wal-Martu nesúhlasili a hrozili, že prestanú predávať celý jeho sortiment. A tak sa uhorky predávali ešte ďalších 30 mesiacov, pričom zisky výrobcu z predaja tejto zeleniny poklesli o polovicu, opisuje Charles Fishman.

Wal-Mart si získala povest' tvrdého vyjednávača nielen vo vzťahu k dodávateľom, ale i vlastným zamestnancom. Pracovníci na firmu pre zlé pracovné podmienky, platovú diskrimináciu a neuhrádzanie nadčasov podali desiatky žalôb.

Slovenským spotrebiteľom záleží na cene azda ešte viac ako západoeurópskym. Podľa prieskumu agentúry GfK Slovakia je to druhý najdôležitejší faktor, ktorý Slováci zohľadňujú pri nákupe potravín. Cenu považuje za dôležitú až veľmi dôležitú 94 percent ľudí. Na prvej priečke sa pritom umiestnila čerstvosť a kvalita tovaru, za ktorú sa vyslovilo až 97 percent z nich. Tretím najvýznamnejším faktorom je šírka ponuky výrobkov. A keďže spotrebiteľia si chcú z bohatej ponuky dobre vybrať, štvrtú priečku podľa prieskumu Shopping Monitor 2007 získalo zreteľné označenie cien.

Váha ceny pri nákupných rozhodnutiach, ako i neprítomnosť diskontného maloobchodného reťazca prilákali pred niekoľkými rokmi na Slovensko sieť Lidl. Lidl doteraz

otvoril vyše 80 prevádzok, a tak sa stal najrýchlejšie rastúcim obchodným reťazcom, pripomína GfK v kontinuálnom prieskume Panelu domácností.

Zákazníci do Lidla chodia prevažne preto, aby nakúpili tovar predávaný pod privátnymi značkami reťazca. Tie tvoria podstatnú časť jeho sortimentu. Menej zastúpené tradičné značkové produkty sú skôr doplnkovým tovarom. Takéto zloženie sortimentu spôsobuje, že Lidl má v priemere nižšie ceny ako konkurencia takmer vo všetkých produktových kategóriách, pripomína GfK Slovakia.

Práve vysoký podiel tovaru predávaného pod vlastnými značkami je najsilnejšou stránkou Lidla. Keďže odoberá od výrobcov veľké množstvá takéhoto tovaru pre viacero trhov, má pri rokovaniach s nimi silnú pozíciu. A tak môže využiť svoju silnú vyjednávaciu pozíciu, tlačiť na nízke nákupné ceny a tým dosiahnuť i vyššie marže. A výrobcovi zase odpadajú náklady na marketing, propagáciu či obaly. Rovnako ako iné lowcostové firmy, aj Lidl navyše šetrí, kde môže. Napríklad nevykladá všetok tovar z kartónových škatúl, a teda potrebuje aj menej regálov. Zákazníkom nedáva zadarmo ani plastové tašky.

Donedávna umožňoval zákazníkom platiť iba v hotovosti, no pred niekoľkými rokmi urobil ústupok a začal prijímať aj platobné karty. Napriek tomu, že musí z každej bezhotovostnej platby, ktorú zákazník urobí, odvádzať niekoľkopercentné poplatky pre spoločnosti Visa a Eurocard. V súčasnosti platbu možno realizovať aj gastrolístkami. Manažéri Lidla si však spočítali, že peniaze na karte sa mínajú ľahšie ako papierové. A veria, že tržby vďaka tomuto kroku vzrastú.

Na prvý pohľad sa môže zdať, že spoločnosti so stratégiou nízkych cien sa zameriavajú predovšetkým na ľudí s menšími zárobkami. No viaceré prieskumy naznačujú, že u nich nakupujú aj ľudia so strednými a vyššími príjmami i firmy. Všetci tí, ktorí sú za nižšiu cenu ochotní akceptovať menší komfort a niekedy aj kvalitu.

To však neznamená, že by doplnkové služby či nadštandardné tovary neponúkali vôbec. Práve naopak, nízke ceny môžu byť lákadlom pre zákazníkov, aby kúpili aj iné produkty. Lowcostové aerolínie napríklad sprostredkovávajú aj ubytovanie, prenájom áut či predaj poistenia. A diskontné maloobchodné siete predávajú aj kvalitnejší a drahší tovar, napríklad panenský olivový olej či 70-percentnú horkú čokoládu.

Na takýchto produktoch i službách vedia obvykle firmy zarobiť viac, pretože majú priestor na vyššie marže. No na druhej strane sa tento typ ponuky predáva v menších objemoch. Šéf Ryanairu Michael O’Leary dokonca vyhlásil, že letenky budú raz zadarmo. A firma bude schopná všetky svoje náklady hrať z predaja dodatočných služieb.

Oproti konkurentom majú firmy so stratégiou nízkych cien výhodu v čase slabšieho hospodárskeho rastu, keď sú ľudia nútení prehodnocovať svoje výdavky a šetriť.

Aj finančný riaditeľ SkyEurope Nick Manoudakis si myslí, že prípadná hospodárska recesia alebo rast cien ropy by mohli jeho firme priniesť viac zákazníkov. Hoci rovnako ako pre tradičné aerolínie, aj pre lowcosty sú vysoké ceny palív veľkým rizikom. Viacerí analytici upozorňujú, že rastúce ceny čiernej suroviny by mohli položiť aj nízkonákladových prepravcov.

Prirodzene, stratégia nízkych cien má aj riziká. Zákazníci, ktorých najviac zaujíma, koľko zaplatia, nebývajú lojálni. Jednoducho si tovar či službu kúpia tam, kde ich stojí najmenej. Nízka cena môže navyše vyvolávať dojem, že ponúkaný sortiment nie je kvalitný. Predovšetkým ak nejde o firmu etablovanú na trhu a spotrebiteľ o jej službách nemá dostatok referencií.

„Občas sa zákazníkom zdá naša cena až podozrivo nízka, a tak nás oslovujú, aby si ju overili,“ hovorí zakladateľ internetového obchodu s elektronikou shop.seza.sk Ľubomír Mráz. Svoj obchod založil už pred dvoma rokmi, no zatiaľ si podľa svojich slov nezarobil ani jeden poslanecký plat. Keby nemal iné aktivity, e-shop by ho neuživil.

Stratégia nízkych cien takisto prináša riziko cenovej vojny, ktorá môže mať negatívne dôsledky aj na spotrebiteľa. Vyvolal ju i Lidl, keď vstupoval na slovenský trh. Obchodný reťazec v nej síce obstál, no spolu s cenami potravín na trhu padala aj kvalita tovarov ponúkaných vo viacerých obchodných sieťach.

Obchodné marže v supermarketoch môžu byť pri cenovej vojne aj mínusové. V snahe podliezť ceny konkurencie tak obchodné reťazce začali šetriť i na surovinách a prestali dbať na kvalitu. Na verejnosti sa to odzrkadlilo najmä v medializácii prípadov pokazeného mäsa koncom roka 2006. Podľa obchodníkov sa však ponuka kvalitného tovaru pre náročnejších zákazníkov opäť začala rozširovať.

Aj firmy, ktoré svoj biznis nezaložili len na nízkych cenách, sa k nim niekedy uchýľujú. V duchu Murphynho zákona: „Nie je dôležité, čo koľko stojí, ale aká je na tom zľava.“ Na akciové ceny lákajú zákazníkov viacerí obchodníci. Spotrebiteľia totiž zvyknú pri návšteve obchodu nakúpiť aj iné, drahšie výrobky. Zľavy tiež dobre poslúžia pri tovare, ktorý je krátko pred dátumom spotreby, alebo ak chce obchodník znížiť zásoby vybraných produktov. I pri uvádzaní výrobku na trh s cieľom zaujať spotrebiteľov.

Hotely a cestovné kancelárie zase využívajú sezónne zľavy. Ponukami last minute obsadzujú nevyčerpané kapacity, aby pokryli minimálne fixné náklady. A zníženie cien umožňuje firmám preniknúť aj na nové trhy. Neskôr, keď vytlačia konkurentov, môžu ceny opätovne zvýšiť.

Stratégia vyniknutia (výnimočnosti)

„Firma Virgin Galactic, ktorá plánuje ako prvá lietať komerčne do vesmíru loďou SpaceShipTwo, chystá aj ďalší krok do kozmu. Chce zriadiť vo vesmíre luxusný hotel, ktorý by mal slúžiť ako medzipristátie pri letoch na Mesiac.

Ešte predtým by sa však mali na Zem pozrieť z výšky 16 kilometrov vesmírni turisti. Prví mali vyletieť do kozmu na jar roku 2012.

Stavba korábu bola podľa zahraničných médií už ukončená. Vesmírny výlet stojí osobu 200-tisíc dolárov (148-tisíc eur). Lety si zatiaľ rezervovalo 330 ľudí a zaplatili za ne 45 miliónov dolárov. Na palube by ich malo byť počas jedného letu šesť.

Testovacie lety SpaceShipTwo prebehli úspešne v marci roku 2009.“⁹

„Súkromné firmy ponúkajúce lety na hranicu vesmíru sa o svoj biznis báť nemusia. Podľa štúdie firmy Tauri Group, na ktorú upozorňuje agentúra Reuters, by mali tržby zo suborbitálnych letov v prvom desaťročí od ich spustenia dosiahnuť od 600 miliónov do 1,6 miliardy dolárov.

Stroje schopné vyviešť pasažierov do výšky viac ako sto kilometrov, kde sa dá zažiť stav podobný bezťažovému, chystá v súčasnosti šesť firiem. Najbližšie ku komerčnému spusteniu letov je pravdepodobne firma Virgin Galactic, ktorá chce lety ponúkať od roku 2014. Cena jednej letenky je 200-tisíc dolárov a firma ich už predala viac ako 500. Konkurenčné spoločnosti, ako napríklad XCOR Aerospace, plánujú ponúkať lety aj za výrazne nižšie ceny.

Zákazníkov bude podľa štúdie dostatok. Tauri Group predpokladá, že celkovo by záujem o prvú vlnu vesmírnych letov mohlo mať okolo osemtisíc ľudí. „Predpokladáme, že približne 40 percent z celkového počtu záujemcov, čiže približne 3 600 ľudí, bude chcieť let absolvovať v prvých desiatich rokoch,“ uvádza sa v štúdii. Tržby firiem by tak mali dosiahnuť najmenej 600 miliónov eur. Ak by sa trh rozmohol nečakane rýchlo, tržby môžu byť oveľa vyššie.

Do profitability vesmírnych letov môže zasiahnuť viacero faktorov, ktorých vývoj je dnes náročné odhadnúť. Nové objavy môžu napríklad pomôcť výrazne znížiť náklady. V súčasnosti nie je jasné, ako sa bude vyvíjať dopyt zo strany vládnych agentúr. Budúce príjmy tak budú závisieť sčasti aj od veľkosti rozpočtov štátov na výskum vesmíru. Ďalšie potenciálne tržby by mohli priniesť objednávky od armády. Okrem nárastu v turistickom segmente tak majú spoločnosti dobrú šancu na otvorenie celkom nového trhu.

⁹ HORVÁTHOVÁ, J. 2010. Luxusný hotel vo vesmíre. In *Etrend* [online]. 2010, 02.10.2010 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://relax.etrend.sk/relax-cestovanie/luxusny-hotel-vo-vesmire.html>>.

Štúdia, ktorú si nechal vypracovať americký štát Florida s úradom spravujúcim civilné letectvo, sa zaoberala len segmentom suborbitálnych letov. Vesmír ale začína pre firmy ponúkať aj ďalšie možnosti. Spoločnosť Planetary Resources v roku 2012 oznámila, že v najbližších rokoch začne pripravovať ťažbu drahých kovov z asteroidov v blízkosti Zeme.

Wall Street Journal a televízia NBC priniesli informáciu, že NASA prideli firmám Boeing, SpaceX a Sierra Nevada podporu vo výške stoviek miliónov dolárov, ktoré majú slúžiť na finálnu fázu vývoja lodí schopných prepraviť náklad a ľudí na Medzinárodnú vesmírnu stanicu (ISS). Na rozdiel od suborbitálnych letov budú tieto stroje musieť zvládať spojenie s vesmírnou stanicou a dlhší pobyt mimo atmosféry.

NASA sa po odstavení programu raketoplánov v lete roku 2012 spoliehala na ruské rakety. Ale časť nákladu by chcela do vesmíru dopraviť prostredníctvom súkromných firiem. Súkromné lety až k vesmírnej stanici by sa podľa predpokladov mohli začať o tri až štyri roky. V súčasnosti NASA platí za dopravu jedného človeka na ISS približne 60 miliónov dolárov. Súkromníci by to mali zvládnuť lacnejšie, pričom by im mal ostať priestor aj na vlastnú maržu.¹⁰

Stratégia integrácie¹¹

Hotelová spoločnosť Marriott International a realitná divízia predajcu nábytku Ikea plánujú spoločne v západnej Európe prevádzkovať nový reťazec lacných hotelov, ktorý by mal lákať hlavne mladých turistov. Prvý hotel reťazca Moxy by sa mal otvoriť v roku 2014 v Miláne.

Celkovo plánujú firmy v najbližších piatich rokoch otvoriť 50 hotelov so 150 až 300 izbami vo veľkých mestách. Začiatočná investícia by mala predstavovať 500 miliónov dolárov. Do desiatich rokov by počet hotelov mal stúpnuť na 150.

Firmy ubezpečili, že nové hotely nebudú mať vzhľad charakteristický pre obchody Ikea. Nábytok by mal byť v krémovej a hnedej farbe a všetky izby budú vybavené plochým televízorom. Kvôli úspore nákladov by izby mali byť rovnakej veľkosti, mať rovnaký nábytok a rovnakú výzdobu. Cena za izbu prvého hotela v Miláne sa má pohybovať v rozmedzí 60 a 85 eur za noc.

Marriott uviedol, že lacnejšie hotely predstavujú v Európe takmer polovicu ponuky hotelových izieb. Podľa firmy je však na trhu stále priestor pre značkové reťazce, akým má byť

¹⁰ PODSTUPKA, O. 2012. Z vesmíru bude dobrý biznis. In *Etrend* [online]. 2012, 03.08.2012 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.etrend.sk/svet/z-vesmiru-bude-dobry-biznis.html>>.

¹¹ ČTK. 2013. Ikea otvorí v Európe sieť lacných hotelov. In *Etrend* [online]. 2013, 05.03.2013 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/ikea-otvori-v-europe-siet-lacnych-hotelov.html>>.

Moxy. „Vidíme obrovskú príležitosť na expanziu nášho podielu v Európe s hotelmi Moxy,“ uviedla vo vyhlásení šéfka Marriottu pre Európu Amy McPhersonová.

Ikea je najväčším maloobchodným predajcom nábytku na svete. V súčasnosti už vlastní niekoľko hotelov. Marriott International prevádzkuje hotely pod značkami Marriott, Ritz-Carlton, Courtyard, Renaissance či Residence Inn. Má viac ako 3 700 hotelov v 74 krajinách sveta, napísali agentúry AP a Reuters.

Stratégia protikladu

„Švédska odevná spoločnosť Hennes & Mauritz plánuje na jar 2013 otvoriť nový reťazec odevov a módnych doplnkov len pre ženy s názvom „& Other Stories.“

Prienikom do ďalších častí trhu sa chce viac priblížiť väčšej konkurenčnej firme Inditex zo Španielska. H&M je druhým najväčším maloobchodným predajcom módnych odevov na svete.

H&M rapídne expanduje so svojím hlavným reťazcom obchodov rovnakého mena, ktorý predáva lacné a módne odevy pre ženy, mužov aj deti. Inditex naopak rozšíril svoju ponuku o drahšie odevy a ďalšie rôzne módne koncepty, aby prilákal širšiu škálu zákazníkov.

Prvé obchody nového reťazca sa objavia v Barcelone, Berlíne, Kodani, Londýne, Miláne, Paríži a Štokholme. Predávať budú odevy, obuv, tašky a ďalšie módne doplnky a kozmetiku.

Firma zatiaľ mlčí o tom, ako sa nový reťazec bude líšiť od ďalších viac než 2 700 obchodov, ktoré prevádzkuje po celom svete, ktorých základná ponuka je podobná novému reťazcu. Hovorkyňa H&M Elke Kieftová iba uviedla, že nové obchody budú ponúkať širokú škálu štýlov a cien.

H&M v súčasnosti prevádzkuje tiež menej rozšírený reťazec Collection of Style (COS), ktorý predáva drahšie odevy, a menší počet obchodov Monk a Weekday zameraných na tínedžerky. Firma sa pokúsila preniknúť aj do vybavenia domácnosti s konceptom Home.

Konkurenčný španielsky Inditex má v súčasnosti už osem rozdielnych značiek. Jeho hlavným reťazcom je Zara. Ďalej to sú značka odevov pre náročnejších klientov Massimo Dutt, obchody s neformálnou módou pre mladých Pull & Bear, pre nástročných Bershka a značka spodnej bielizne Oysho. Mimo odevného sektora má tiež obchody Zara Home a obchody s doplnkami Uterque, napísala agentúra Reuters.¹²

„Amancio s Rosaliou otvorili v roku 1975 predajňu Zara. Chceli demokratizovať módu, aby prestala byť privilegiom pre vyvolených. Chceli ponúknuť vysoko kvalitnú, ale cenovo

¹² ČTK. 2013. H&M pod tlakom majiteľa Zary otvorí nový reťazec. In *Etrend* [online]. 2013, 10.01.2013 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://medialne.etrend.sk/marketing-spravy/h-m-pod-tlakom-majitela-zary-otvori-novy-retazec.html>>.

dostupnú módu uspokojujúcu vkus, želania a životný štýl moderných Španielov, povedal Amancio Ortega Gaona pri oslave 25. výročia založenia podniku.

Zara musela prekonávať konkurenciu v rýchlosti i v pružnosti zachytávania nových módných trendov. Najlepšie sa jej to darilo vlastnými silami, bez zbytočných medzičlánkov, systémom logistiky, ktorý rozšírila po svete Toyota pod názvom Just-in-Time. Amancio si ho zdokonalil prakticky sám, z nutnosti, zoči-voči vrtošivej móde.

Nerozbiehal výrobu vo veľkom, ak sa do dvoch týždňov nerozpredala úvodná séria. Neustále ponúkal nový sortiment, menil strihy, materiály a dizajn. Jeho návrhári skúšali módné trendy nielen imitovať, ale aj predvídať a upravovať pre praktický život.“¹³

Úlohy

1. Na čom je založená stratégia podstaty? Uveďte ďalšie ilustračné príklady.
2. V čom sa prekračujú hranice podniku alebo odvetvia v spomínanom podnikaní? Vznikajú pri stratégii vyniknutia (výnimočnosti) produkty nad rámec obyčajných vecí? Diskutujte o tejto skutočnosti.
3. V rámci stratégie integrácie, v čom spočíva odvážne myslenie, ak sa využijú podnikateľské siete? Vysvetlite.
4. V čom spočívajú zásadné odlišnosti od zavedených podnikateľských stratégií podnikov v odvetví medzi H&M a Inditex?

¹³ PRESSBURG, A. P. 2012. Z poslíčka miliardár. In *Eprofit* [online]. 2012, 22.04.2012 [cit. 17.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/z-poslicka-miliardar.html>>.