

7 PODNIKATELSKÉ STRATÉGIE

7.1 Ryanair – nízkonákladová letecká spoločnosť^{1, 2, 3}

Írska nízkonákladová letecká spoločnosť Ryanair bude počas letného obdobia v roku 2013 lietať do a z Bratislavy na šesťnástich pravidelných linkách. Oproti letnej sezóne v tomto roku, keď Ryanair prevádzkoval z Bratislavy pravidelné linky do pätnástich destinácií, tak pribudne ešte jedna pravidelná linka. Ryanair prednedávnom oznámil znovu otvorenie leteckého spojenia do talianskeho Trapani na ostrove Sicília.

„Linka bude opäť v ponuke od začiatku letného letového poriadku, ktorý vstupuje do platnosti 31. marca 2013, a to ako súčasť otvárania veľkého množstva nových spojení v Sicílii. V prevádzke bude dvakrát do týždňa, vždy v stredu a v nedeľu,“ informovala agentúru SITA obchodná a marketingová manažérka Ryanairu pre Slovensko a Rakúsko Henrike Schmidtová.

Trapani je siedme najväčšie mesto na Sicílii, nachádza sa na západe ostrova pri výbežku zeme v tvare kosáka. Mesto tvorí námornú hranicu medzi Stredozemným a Tyrhénskym morom, preto ho volajú mesto medzi morami. Letenky do Trapani boli v predaji od 19. decembra do 26. decembra roku 2012 za zvýhodnenú cenu 37 eur na lety v apríli a máji 2013.

Ryanair je jediná európska ultra-nízkonákladová letecká spoločnosť, denne prevádzkuje viac ako 1 500 letov (više 500-tisíc za rok) z 53 základní do 171 destinácií v 28 krajinách. Ryanair prevádzkuje flotilu 305 nových Boeingov typu 737-800, spadá pod reguláciu írskeho leteckého úradu a v súčasnosti má tím vyše 8 500 ľudí.

Od 10. januára 2013 škrtol írsky Ryanair z Budapešti lety do desiatich z tridsiatich destinácií a do ďalších deviatich zredukoval frekvenciu letov. Budapešť prišla týždenne o 280 liniek, čo podľa prepočtov najväčšieho európskeho lowcostového dopravcu malo znamenať, že na letisku ubudne ročne 800-tisíc z predpokladaných dvoch miliónov cestujúcich.

Zo základne v maďarskom hlavnom meste stiahne Ryanair dve z piatich lietadiel a premiestni ich na iné základne mimo Maďarska. Preto v Budapešti prepustí 60 zväčša maďarských pilotov, letušiek a mechanikov.

¹ SITA. 2012. Ryanair bude z Bratislavy lietať do Trapani. In *Etrend* [online]. 2012, 18.12.2012 [cit. 24.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/ryanair-bude-z-bratislavy-pravidelne-lietat-do-trapani.html>>.

² BLAŽEJ, J. 2013. Ryanair ruší tretinu liniek z Budapešti. In *Etrend* [online]. 2013, 11.01.2013 [cit. 24.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/ryanair-rusi-tretinu-liniek-z-budapesti.html>>.

³ ČTK. 2013. Nízkonákladovkám prišli dobré karty. In *Etrend* [online]. 2013, 28.01.2013 [cit. 24.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/nizkonakladovkam-prisli-dobre-karty.html>>.

Ryanair tvrdí, že je to dôsledok obchodnej politiky majoritného vlastníka letiska nemeckého konzorcia Hochtief AirPort, ktorý vraj nemá záujem na znižovaní vlastných nákladov, neefektívnych služieb, rozvoji cestovného ruchu v maďarskom hlavnom meste a zvyšovaní zamestnanosti. Ryanair sa sťažuje na zvyšovanie poplatkov a odmietanie letiska pristúpiť na jeho finančné návrhy. Tvrdí, že mal s letiskom veľké plány a pri rozumnej ponuke mohol zvýšiť počet cestujúcich na 2,7 milióna.

Z Budapešti lieta aj päť ďalších lowcostov vrátane maďarského Wizz Airu, ktorý ponúka rovnaký počet destinácií než Ryanair, a ani jeden neprotestoval proti poplatkom na letisku.

Najväčší európsky lowcost lietal z Budapešti už v rokoch 2005 až 2010 ako konkurencia bratislavským SkyEurope Airlines i domácemu Wizz Airu. V priebehu času počet letov pre menší záujem cestujúcich redukoval, až skončil s argumentom o výške poplatkov. Do Budapešti sa vrátil vo februári 2012 po bankrote maďarských národných aerolínií Malév. Postupne začal lietať až na 32 letísk, úbytok cestujúcich Malévu nenahradil, pretože na rozdiel od Malévu lietal zväčša nie na hlavné, ale odľahlé letiská a neposkytoval možnosť tranzitnej dopravy, o ktorú bol v Budapešti veľký záujem.

Hoci je Ryanair vysoko ziskovou spoločnosťou, vedie permanentne poplatkovú vojnu súčasne s niektorými letiskami, hrozí aj ruši linky. Prečo však ruši niektoré spoje a iné ponecháva, nekomentuje. Jednou z možností selekcie je prednostné rušenie tratí s menším záujmom cestujúcich, na ktorých nemožno obsadiť v 189-miestnom lietadle aspoň 80 percent miest.

Nízkonákladovým leteckým spoločnostiam sa darí lepšie, ako očakávali. V Írsku sídlialemu gigantovi Ryanair nadštandardne dobre vyšiel aj posledný kvartál roka 2012 a za celý finančný rok, ktorý sa mu skončil v marci 2013, hlásil predpokladaný zisk vo výške 540 miliónov eur. Bol by to o dvadsať až päťdesiat miliónov lepší výsledok oproti predchádzajúcim odhadom. V závere roka 2012 sa darilo aj jeho hlavnému konkurentovi britskému dopravcovi easyJet.

Tržby Ryanairu vzrástli v posledných troch mesiacoch roka 2012 o 15 percent na 969 miliónov eur a firma vykázala zisk po zdanení 18,1 milióna eur. Medziročne to predstavuje nárast o 21 percent. „Mali sme silnejšie predvianočné rezervácie, ktoré zvýšili priemernú cenu leteníek, čo znamená, že sa nám darilo nad očakávania,“ cituje agentúra Bloomberg finančného riaditeľa Howarda Millara. Firme k lepšiemu výsledku pomohli aj nižšie prevádzkové náklady.

Priemerné ceny leteníek vzrástli v danom období o osem percent, čo bolo nad trojpercentným odhadom analytikov oslovených agentúrou Reuters. Počet prepravených

cestujúcich spoločnosť navýšila v svojom treťom kvartáli 2012 o tri percentá na 17,3 milióna pasažierov.

Aerolinkám sa darilo najmä v severnej Európe. „Zaznamenali sme silný dopyt z Británie, Nemecka a Škandinávie, čo sa odrazilo v našej ziskovosti,“ povedal prevádzkový riaditeľ Ryanairu Michael Crawley. Dodal však, že v prvom štvrtroku 2013 budú ceny leteniek rásť pomalším tempom. V dôsledku slabšieho sezónneho dopytu a vyšších cien ropy firma očakáva pokles prepravnej kapacity o tri percentá.

EasyJet tiež zaznamenal nad očakávania dobrý záver uplynulého roka. Za svoj prvý štvrtrok fiškálneho roka, ktorý sa skončil v decembri 2012, hlásil nárast tržieb na 833 miliónov eur, čo predstavovalo medziročné polepšenie o 9,2 percenta. Firme sa to darilo najmä vyššou obsadenosťou lietadiel.

Napriek tomu, ako aj približne 80-percentnej obsadenosti letov na prvý fiškálny polrok, spoločnosť ostáva v strate 50 až 75 miliónov libier. V predošlom roku to bolo až 112 miliónov libier.

Ryanair napriek dobrým výsledkom zatiaľ o rozšírení počtu lietadiel v horizonte jedného až dvoch rokov neuvažuje. Jeho súčasnú flotilu tvorí 305 strojov typu Boeing 737-800, ktorých priemerný vek sú štyri roky, informoval v novembri 2012 generálny riaditeľ Michael O’Leary.

Na stole však stále leží 694 miliónov eur, ktoré firma ponúka za odkúpenie írskeho leteckého prepravcu Aer Lingus Group. Predchádzajúce dva pokusy o prevzatie pre nesúhlas únijských úradov Ryanairu nevyšli, teraz však už zrejme regulátori dajú obchodu zelenú. Firma očakávala definitívu začiatkom marca 2013.

„Spomínaný Ryanair robí napríklad len asi sedminu obrátov British Airways, ale jeho prevádzková marža je trojnásobná. Preto nízkonákladový súper nemusí byť veľký na to, aby dosahoval zisk.

Nízkonákladové letecké spoločnosti kazia trh pre tradičné spoločnosti vďaka samotnému správaniu zákazníkov, ktorí kupujú len kvôli cene. Stratia ich okamžite, keď niekto iný ponúkne cenu nižšiu. Keďže nízkonákladové letecké spoločnosti ponúkajú vždy cenu nižšiu, nemusia sa starať o zavedené podniky, ktoré majú vyššie ceny – potrebujú sa báť už len „novoprišielcov“ s podobným nízkonákladovým modelom ako majú samy.

Len čo zavedený podnik objaví na trhu nízkonákladového konkurenta, mal by hľadať odpoveď na otázku: Zameriava sa náš súper na segment, ktorý nechceme obsluhovať, alebo bude „užierat“ z našich tržieb? Ak sa zameriava na dosiaľ neobsluhovaný trhový segment, nemusia sa báť – zatiaľ... Môžu konkurenta pozorovať a učiť sa.

Keď zavedená spoločnosť zistí, že potrebuje proti nízkonákladovému súperovi zakročiť, väčšinou sa snaží vyrovnať alebo podbehnúť jeho cenu. Cenové vojny však nepracujú v prospech zavedených spoločností. Nízkonákladové spoločnosti sú „nadizajnované“, aby robili zisky pri nízkych cenách – majú iný podnikateľský model. Preto v oblasti nízkych cien dokážu svojich etablovaných konkurentov vždy predbehnúť. Znižovanie cien poškodzuje všetkých okrem nízkonákladového konkurenta.

Aj keď trhový líder skopíruje podnikateľské prvky nízkonákladového súpera, nebude schopný udržať jeho nízke ceny. Podstatou nie sú samotné prvky modelu, ale ich vzájomná interakcia. Príkladom môžu byť internetové rezervácie leteniek. Nízkonákladová spoločnosť prakticky nemá iný typ rezervácií. Má len jeden typ lietadiel a len jeden typ sedadiel. Väčšinou sa nerezervuje na nejaké konkrétne sedadlo, takže nemusí evidovať ani toto, a navyše lístky sa nerefundujú. Ak si zoberieme zavedené aerolínie, ktoré tiež ponúknu rezerváciu po internete, zistíme, že ich systém je veľmi zložitý a náročný na vytvorenie – majú rôzne typy lietadiel, biznisovú triedu a turistickú triedu, rezervácie konkrétnych miest, refundáciu lístkov a navyše majú uzatvorené dohody s cestovnými kancelárkami, ktoré potrebujú dodržať. Ich úspora je oveľa nižšia ako úspory, ktoré vyprodukuje nízkonákladový podnikateľský model.

Napriek tomu existujú príklady takejto premeny. Jeden z nich je spomínaný Ryanair, ktorý štartoval ako vysokonákladová, tradičná letecká služba s problémom vygenerovať potrebné zisky. Jej vtedajšia stratégia sa opierala o poskytovanie trochu lacnejších leteniek ako konkurenti. Keď Ryanair prevzal v roku 1991 Michal O’Leary, uvedomil si, že nestačí ponúkať o 10 % lacnejšie ako Air Lingus, ale že by bolo treba ponúkať lacnejšie až o 80 % – 90 %. Takto vyštartovala jedna zarážajúca transformácia v Európe. Zasiahla celú spoločnosť. O’Leary vymenil celú flotilu, prestali premávať z druhoradých letísk a namiesto toho sa presťahovali na letiská menších miest, ktoré boli nielen lacnejšie, ale im dokonca aj priplácali za to, aby tam pristávali. Ryanair prestal prijímať objednávky cez cestovné agentúry a presťahoval celý proces najprv do callcentra, neskôr celkom na internet. Zrušil biznisové triedy a zaviedol jedinou triedu sedadiel. Prestal podávať zadarmo jedlo a nápoje – zákazníci si ich však mohli kúpiť. Zredukoval aj počet letušík zo štyroch na dve v každom lietadle. Prestal rezervovať isté miesta, čím sa urýchlilo nastupovanie do lietadiel. Prestal prevážať náklady. Tým sa skrátil čas na letiskách zo 45 minút na 25 minút. Navyše Ryanair zjednodušil pozemné služby, vytvoril servisné smernice a na to celú činnosť „outsourcoval“. Podarilo sa mu transformovať sa na poprednú európsku nízkonákladovú leteckú spoločnosť.

Nízkonákladoví konkurenti budú na trhu pribúdať a niektorí sa presadia. Na trhu však vždy budú aj dva druhy zákazníkov: tí, ktorí kupujú len na základe ceny, a tí, ktorí požadujú aj

sprievodné úžitky. Preto bude na trhu vždy miesto aj pre nízkonákladové podniky, aj pre podniky poskytujúce pridanú hodnotu.“⁴

Úlohy

1. Prečo sú nízkonákladové letecké spoločnosti nízkonákladové?
2. Na akom princípe fungujú lowcostové letecké spoločnosti?
3. Ktoré ďalšie spoločnosti sú „low cost“?
4. Aké má podnik možnosti výberu, ak na trh príde nízkonákladový konkurent? Ktorá z možností je najjednoduchšia a ktorá podľa vás najvhodnejšia?
5. Sú nízkonákladoví konkurenti trvalým alebo dočasným ohrozením na trhu?
6. Je riešením cenová vojna alebo diferenciácia? Diskutujte o tom.
7. Zhodnoťte udržateľnosť zdrojov konkurenčnej výhody nízkych nákladov opisovanej spoločnosti Ryanair.
8. Aké sú konkurenčné a podnikateľské perspektívy nízkonákladových leteckých spoločností?

7.2 Stratégia diferenciácie⁵

Globálny trh s e-learningovými riešeniami vzrástol od začiatku milénia o deväťsto percent a v horizonte dvoch rokov by sa v ňom malo otočiť zhruba 108 miliárd amerických dolárov. V porovnaní s rokom 2012 je to dvojnásobok. Keby sa ľudia púšťali do podnikania len na základe odhadov rastu tržieb, start-upy na poli digitálneho vzdelávania by rástli ako huby po daždi. Lenže takto to v reálnom svete nefunguje.

Keď sa počas vysokej školy Lucia Lalka, jedna zo spoluzakladateľiek firmy Gingers, na študijnom pobyte vo Francúzsku po prvýkrát stretla s e-learningom, uchvátil ju. Aj preto, že sa predtým zbláznila do produktov a príbehu šéfa jednej americkej firmy, na ktorú odkaz je už klišé. Vyučovanie pomocou počítačov malo v jej očiach v sebe čosi, čo tvorí DNA onej firmy s nahryznutým jablkom v logu: inovatívne riešenie v kombinácii s funkčným a atraktívnym dizajnom. Niekde tam sa začal snívať sen o slovenskej firme, ktorá by vytvárala podobné riešenia na poli vzdelávania či marketingovej komunikácie, aké videla Lalka vo Francúzsku.

⁴ RE. 2008. Keď na trh príde nízkonákladový konkurent... In *Manažér*. ISSN 1335-1729, 2008, roč. 12, č. 48 (1/2008), s. 13-16. *Spracované podľa NIRMALYA KUMAR. Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston, Mass:Harvard Business School Press. ISBN1-59139-210-1.

⁵ SIBYLA, P. 2013. Od pečenia bábovky k Oscarom. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2013, roč. 23, č.13, s. 36-37.

Prvý krok urobila na konci vysokoškolského štúdia. Tému diplomovej práce – jeden z minulých časov vo francúzštine spracovala aj vo forme e-learningového programu. Ďalším dôležitým krokom bolo zoznámenie sa s Katarínou Valachovičovou, druhou spoluzakladateľkou Gingers. No pokým sa odhodlali na založenie firmy, pracovali pár rokov v rôznych spoločnostiach vrátane reklamnej brandže. Po skúsenostiach stačilo získať už len jedno – peniaze. S vyriešením problému vo výške stotisíc vtedajších korún pomohla, ako to často býva, rodina. Písal sa rok 2004 a zoznam slovenských firiem sa rozšíril o jednu novú s príchutou zázvoru.

O deväť rokov neskôr, v rokovacej miestnosti zriadenej v nenápadnom dome neďaleko Bratislavského hradu. Dekoráciu stola okrem hrnčeka s množstvom farebných ceruziek tvoria dve sošky – postavy s rukami nad hlavou. Trofej menom Stevie Award je známejšia ako biznis Oscar a udeľuje sa v Spojených štátoch amerických najlepším firmám a podnikateľom z viac než šesťdesiatich krajín sveta. Prvú, tej najcennejšej farby, získali v Gingers v roku 2011 v kategórii Best training site (najlepší vzdelávací portál). Za produkt vytvorený pre spoločnosť Orange.

Druhý, bronzový Stevie, putoval do Bratislavy v októbri 2012 za multimediálny tréningový portál vytvorený pre Tatra banku. No skôr, ako sa dostavili tieto úspechy, musela sa upiecť bábovka. Lucia s Katarínou riešili na začiatku nasledujúcu úlohu: ako presvedčiť zástupcov spoločností s miliónovými obrátmi, že by si mali kúpiť e-learningové riešenie od začínajúcej firmy? To, čo vymysleli, malo podobu interaktívnej bábovky – inštruktážneho vtipného videa, interaktívnej hry a testu, ktoré mali (v rámci zadania od fiktívneho klienta) pritiahnuť mladých k pečeniu. S touto ukážkou e-learningového kurzu sa snažili získať klientov, čo sa im podarilo a darí dodnes. Ich zoznam tvoria v súčasnosti dve desiatky firiem vrátane takých mien ako U. S. Steel či MetLife Amslico poisťovňa. „Prekonať strach, či prežijeme a budeme mať z čoho platiť účty,“ reaguje Lalka na otázku, čo bolo pri rozbehu ich podnikania najťažšie. Dnes platí Gingers dane a odvody za siedmich stálych zamestnancov, takže tú najťažšiu úvodnú fázu majú zjavne za sebou.

Podľa údajov kanadskej firmy znanja, ktorá, rovnako ako Gingers, pôsobí na trhu s e-learningovými produktmi, ide z výdavkov firiem vyčlenených na vzdelávanie až štyridsať percent na cestovné. Napriek tejto neefektívnosti treba mnohé firmy presvedčať, že prechod od „živých“ prednášok a platenie hotela pre účastníkov k výučbe cez LMS aplikácie sa oplatí. „Jeden z našich klientov s tisíckami zamestnancov, ktorých treba pravidelne školiť, si vyrátal, že vďaka spolupráci s nami ušetril až osemdesiat percent oproti pôvodným výdavkom na vzdelávanie,“ prízvukuje Valachovičová. Potenciálnych klientov rozdeľuje na dve skupiny. Na

prvú zaberajú len čísla tohto druhu. V druhej skupine sú manažéri, ktorí sú schopní pochopiť, že vďaka viacerým faktorom môže byť multimediálna forma výučby účinnejšia ako klasická frontálna výučba pred tabuľou. Napríklad už len preto, že softvér podlieha únave oveľa menej ako živý lektor. A ak únava zastihne študenta, môže učenie za počítačom nechať na neskôr. Osobitnú skupinu potenciálnych zákazníkov tvoria firmy, ktorých šéfovia nechápu, prečo by mali míňať energiu a peniaze na vzdelávanie svojich zamestnancov. Podľa štatistík Eurostatu je táto skupina slovenských bossov jedna z najväčších v porovnaní s inými krajinami.

Osobitný „trh“ tvoria inštitúcie, majúce vzdelávanie v opise práce, najmä vysoké školy. V roku 2012 študovalo aspoň jeden z kurzov online necelých päť miliónov študentov. Podľa odhadu spoločnosti znanja ich o rok bude až 19 miliónov. Firmám ako Gingers nahráva to, že školy e-learningové systémy robiť nevedia. Newyorská Columbijská univerzita minula 15 miliónov dolárov na vývoj vlastného programu. Keď v ňom otvorila jeden z kurzov, objavilo sa v ňom toľko chýb, že ho zavrela a začala sa pozeráť po externom dodávateľovi.

Lenže Slovensko nie je Amerika a e-learningové nástroje sa zväčša obstarávajú v rámci rôznych eurofondových projektov. Obstarávania sú podľa skúseností Gingers šité na mieru veľkým softvérovým firmám – napríklad cez požiadavku na výšku dosiahnutého obratu. Aj preto sa namiesto slovenských univerzít začínajú sústrediť na tendre v zahraničí.

Na jednom sa nedávno zúčastnili. Vypísal ho Úrad vysokého komisára OSN pre utečencov (UNHCR) so sídlom v Budapešti a od vyhlásenia súťaže až po jej vyhodnotenie sa žiaden z účastníkov nestretol s nikým z inštitúcie. Celý tender prebehol elektronicky a slovenská firma ho vyhrala. Pri otázke, čo je ďalší cieľ snaženia majiteľiek Gingers, nezaznie nič o miliónových obratoch či kúpe vily v Toskánsku. „Chceli by sme robiť s klientmi, ktorí chápu význam e-learningu,“ tvrdia mladé podnikateľky. Zároveň navrhujú niekoľko krokov, ako vytvoriť úspešný podnik.

Ako sa pečuje úspech? Čo na to potrebujete? 1 až 2 dobrých partákov, 300 g viery v predmet podnikania, 300 g pracovitosti, 1 biznisový plán, 1 balenie schopností prekonávať prekážky, 2 hrste radosti, hektolitry trpezlivosti, humor na vymastenie formy.

Najprv opatrne oddelíme sabotéra v podobe strachu z neúspechu od viery v to, čo ideme robiť. Do biznisového plánu, ktorý sme cez noc nechali odležať, primiešame vieru v predmet podnikania. Pomaly prilievame odvahu a trpezlivosť. Nakoniec pridáme kvalitný zamestnanecký tím (kto nemá peniaze na drahé suroviny, môže použiť brigádnikov), pracovitosť, schopnosť prekonávať prekážky a humor. Šľaháme, až pokým máme radosť z práce. Ľubovoľnými fyzickými aktivitami sa udržiavame vo forme, do ktorej nalejeme pripravenú zmes. Premyslenou komunikačnou stratégiou predhrejeme rúru a vložíme do nej

formu s cestom. Pečieme na 120 percent do zlatista. Keď je úspech hotový, vyberieme ho z rúry, necháme vychladnúť a nakrájame ho na jemné plátky. Pohostíme seba aj hostí. Celý proces opakujeme a učením sa na vlastných chybách ho neustále zdokonaľujeme.

Úlohy

1. V čom spočíva inovačný potenciál uvedeného podniku? V čom vidíte diferenciáciu e-learning verzus štandardné vyučovanie?
2. V ktorých odvetviach ho podnik používa?
3. Aké sú výhody a nevýhody e-learningu?
4. Aké sú možnosti rozšírenia a využitia daného podnikateľského modelu?

7.3 Špecializačná stratégia spoločnosti M-Profex⁶

Príchod každej novej značky na Slovensko alebo rebranding doterajšej znamená pre firmu M-Profex potenciálnu zákazku. Bratislavská spoločnosť špecializujúca sa na výrobu svetelnej i nesvetelnej reklamy žije totiž z toho, že sa nejaká firma potrebuje „zviditeľniť“.

Jeden z dvoch spolumajiteľov M-Profexu a zároveň konateľ Ľudovít Kováčik, rodák z Čierneho Balogu, tvrdí, že sa k biznisu so svetelnou reklamou dostal náhodou. Ašpirantúra na Strojníckej fakulte bratislavskej Slovenskej technickej univerzity ho už začala nudiť, tak sa nechal v roku 1991 zlákať kamarátom do novej firmy.

„A s čím budeme podnikáť, spýtal som sa ho. S reklamou. To sa mi celkom páčilo, a tak som do týždňa od ponuky zložil stotisíc korún a odišiel zo školy,“ spomína Ľudovít Kováčik. Po pár rokoch ostal vo firme sám, keďže sa s partnerom nezhodli na ďalšom spôsobe fungovania. Za dvadsať rokov dokázal dostať firmu do prvej päťky na trhu.

Firma mala šťastie, že takmer ihneď na začiatku podnikania dostala možnosť pracovať pre veľkého klienta, holandsko-britský rafinérsky koncern Shell. „Pumpy a finančné spoločnosti boli tými, ktoré sa budovali v deväťdesiatych rokoch, keď naša firma začínala,“ vysvetľuje Ľudovít Kováčik. Dodáva, že šťastím pre M-Profex bolo aj rozhodnutie o rozdelení Česko-Slovenska. Na jeseň 1992, keď už bolo jasné, že sa spoločný štát rozdelí, začalo vedenie

⁶ MAKAROVÁ, X. 2012. Keď sa firma potrebuje zviditeľniť. In *Etrend* [online]. 2012, 07.08.2012 [cit. 24.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-29-30/ked-sa-firma-potrebuje-zviditelnit.html>>.

Shellu oslovovať aj na Slovensku firmy, ktoré by boli schopné dodávať im súčiastky na osvetlenie a reklamu pre nové pumpy. Dovtedy to zabezpečovala jediná firma z Česka.

Od „ozdobenia“ prvej čerpacej stanice v roku 1993 sa M-Profex postupne prepracoval na výhradného slovenského „installera“ reklamných zariadení pre všetky stanice zastrešené značkou Shell. Zahŕňa to nielen inštalovanie všetkých reklamných tabúl, takzvaných totemov s cenami palív pred pumpu či označenie stojanov na tankovanie, ale aj namontovanie viacerých svetelných pásov okolo budovy aj na prístrešok nad stojanmi.

Keďže ľudia z M-Profexu pre prvú zákazku zaškolili priamo Holanďania a zadanú prácu zvládli, spolupráca sa potom vyvíjala už akosi automaticky. V súčasnosti tvoria zákazky pre túto spoločnosť okolo pätnásť percent z obratu M-Profexu. Firma je síce pomerne závislá od rastových rozhodnutí jednej rafinérky – ak v danom roku otvorí Shell nové pumpy, na obrate to hneď vidieť. Na druhej strane, aj bez nových čerpačiek znamená bežný servis už existujúcich prevádzok aspoň nejaký istý príjem.

A vďaka zákazke pre Shell sa firma dostala aj k ďalším menám z petrolejárskej oblasti – Agip, Esso, OMV, Benzinol.

Aj v súčasnosti sú čerpacie stanice pre firmu so svetelnou reklamou zaujímavou zákazkou. Vyrobiť a namontovať všetky reklamné prvky na jednu pumpu vyjde zhruba na 50-tisíc eur, čo je okolo sto drobných štandardných objednávok. Pričom v prípade čerpačky sa vyrába v zásade jeden výrobok, len v rôznych rozmeroch. Zatiaľ čo pri drobných zákazkách treba riešiť zakaždým nové zadanie.

Ďalším trhom, kde M-Profex aktívne vystupuje, je finančníctvo. Už napríklad v roku 2001 firma participovala pri rebrandingu Slovenskej sporiteľne, keď štát predal svoj podiel v banke rakúskej Erste Group. M-Profex sa vtedy podieľal na výrobe štyristo svietiacich výstrčiek, ktoré označujú umiestnenie bankomatov.

A keďže rafinérsky biznis v posledných rokoch viac-menej stagnuje, lebo najlepšie miesta pre pumpy sú už zaplnené, vo finančnom svete sa zmien deje stále neúrekom. Jedným z posledných veľkých projektov M-Profexu bola spolupráca na rebrandingu UniCredit Banky, ako aj poisťovne Groupama. Aj keď pri finančných firmách sa nedá hovoriť o „skalnom“ klientovi, noví akcionári si na slovenskom trhu hľadajú zakaždým dodávateľa pre konkrétnu zákazku.

Môže sa zdať, že práce je v prostredí, kde vždy niekto niekoho kupuje, prichádza či odchádza z trhu, vždy dosť. No opak je pravda a Ľudovít Kováčik ide často do rizika, keď rozbehne výrobu, aj keď nemá ešte istú objednávku. Ako hovorí, „potrebuje kontinuálne zamestnať ľudí“.

S konkurenciou v tejto brandži to nie je na malom domácom trhu ľahké. Slovenský trh je však, našťastie, na druhej strane primárny na konkurenčné súboje zahraničných hráčov z odvetvia. U objednávateľov badať pre územnú aj jazykovú blízkosť snahu spájať český, slovenský a poľský trh do jedného tendra. Ale veľkí víťazi sú skôr ochotní následne sa dohodnúť na subdodávke s lokálnym dodávateľom, ako si na Slovensku kvôli jednej zákazke vybudovať pobočku. I keď niektoré zahraničné firmy majú podiely aj v popredných domácich firmách. Tretinovým vlastníkom bernolákovského Neonexu je viedenská firma Kahmann, Frilla Lichtwerbung, známy hráč na trhu svetelných reklám.

Medzi domácimi konkurentmi platí zasa nepísané pravidlo, že pokiaľ si robia prácu kvalitne, iná spoločnosť po ich klientoch nejde. Preto sú vzťahy medzi jednotlivými firmami korektné. A z času na čas sa stane, že sa dokonca spoja, ak ide o veľkú a časovo náročnú zákazku.

Tak to bolo pri zmene poisťovacej značky Winterthur patriacej Švajčiarom na francúzsku Axu či pobočiek UniBanky na UniCredit Bank. M-Profex sa vtedy zapojil do zákazky bernolákovského Neonexu.

K topolčianskej firme Hanton sa pridala pred rokmi pri rebrandingu Eurotelu na T-Mobile. Hanton aj Neonex prevýšila veľkosťou M-Profex zhruba dvojnásobne. Firma už rásť veľmi nemôže, lebo ju limitujú priestory. Už niekoľko rokov totiž sídli vo vlastnej budove v Petržalke. Lokalita je však aj jej výhodou, keďže v hlavnom meste je blízko všetkým kľúčovým rokovaniam. „Preto sa zameriavame na rýchle a špecializované zákazky viac ako na tie najväčšie,“ opisuje stratégiu firmy Ľudovít Kováčik.

Najväčšou aj najnáročnejšou zákazkou M-Profexu bola doteraz inštalácia obrovskej reklamnej plachty (720 m²) na konštrukciu po celom obvode strechy bratislavského paneláka.

Rok 2008 bol vôbec najsilnejším v histórii firmy M-Profex, keď vykázala obrat presahujúci 55 miliónov slovenských korún (1,8 milióna eur). Hospodárska kríza, ktorá v tomto období vypukla, nakoniec neobišla ani segment výroby reklamy. O to viac, že na reklamné výdavky, kam sa ráta aj pôsobnosť M-Profexu, sa rozpočty škrtajú až doteraz.

„Prvým nepriamym signálom o príchode krízy pre nás bolo, že keď sme demontovaný materiál – hliník – niesli do zberných surovín v auguste 2008, tak sme za kilo dostali ešte vo vtedajšej mene 28 korún. V októbri ho už však vykupovali len za osem korún. Zberné suroviny vtedy argumentovali, že nemajú odbyt, lebo automobilky výrazne menej odkupujú starý kov na ďalšiu výrobu,“ opisuje rok 2008 konateľ M-Profexu Ľudovít Kováčik.

Od rekordného roku obrat firmy postupne klesal. V roku 2009 zhruba o pätnásť percent, čo bol však stále slušný výsledok. Nesúlad medzi správami o kríze a stále relatívne dobrými výsledkami sa rozlúskol veľmi rýchlo: kríza nakoniec dorazila, len s dvojročným oneskorením.

Postupne musel M-Profex skresť počet zamestnancov. Z pôvodných 35 na počet 26 až 29 ľudí. „Nižšie už veľmi s počtom zamestnancov ísť nevieme, lebo ako komplexná výrobná firma musíme mať súčasne ľudí z veľmi rôznorodých profesií, od zvaračov, zámočníkov, ktorí vedia robiť s plechmi, elektrikárov, lakovníka a tiež montérov, ktorí zasa inštalujú veci v teréne,“ menuje Ľudovít Kováčik. Zamestnancami spoločnosti sú väčšinou ľudia trvalo bývajúci mimo hlavného mesta. Sú vraj pracovitejší a ústretovejší.

Postupne od krízy klesol v roku 2011 obrat firmy na približne jeden milión eur, čím sa dostal na úroveň pred desiatich rokov.

„Napriek každoročnému poklesu v obratoch sa nám však za fiškálny rok 2011 podarilo medziročne zdvihnúť zisk. Škrtili sme na strane nákladov, začali sme sa detailnejšie zaoberať režijnými a prevádzkovými nákladmi, no zároveň sme dôraznejšie začali sledovať platobnú disciplínu klientov,“ porovnáva Ľudovít Kováčik. Pretože v roku 2010 sa platobná neschopnosť prejavila naplno a množstvo zo zaevidovaných faktúr firme klienti neuhradili. Preto začal M-Profex tvrdšie tlačiť na uhrádzanie, čo sa prejavilo naplno v nasledujúcom roku 2012.

Firma najnovšie šetrí aj inak. Tento rok po prvýkrát zrušila veľký stotisícový bankový kontokorent. Samotný úrok nebol zlý, pod desať percent, no medzičasom banka zaviedla aj symbolický úrok 0,5 percenta z nevyčerpanej sumy. V prípade M-Profexu, ktorý z veľkej časti čerpal prostriedky len sporadicky – menšie sumy na preklopenie obdobia medzi nákupom nových surovín a uhradením starších faktúr – to celkové náklady na úver značne predražilo. Dostali sa tak úročením na úroveň niekde medzi 10 až 13 percentami. Preto úver od januára zrušili, viac si sledujú cash-flow a prípadné výkyvy kryjú z vlastných rezerv.

Úlohy

1. Načrtnite víziu pre spoločnosť M-Profex, ktorá jej dá dlhodobú a úspešnú perspektívu.
2. Navrhňte podnikateľskú stratégiu pre trh so svetelnou i nesvetelnou reklamou na súčasné obdobie.
3. Navrhňte podnikateľskú stratégiu pre spomínaný trh do variantnej budúcnosti.
4. Navrhňte iné varianty budúceho vývoja a vhodné podnikateľské stratégie pre rýchle a špecializované zákazky spoločnosti M-Profex.

7.4 Aplikácia vybraných typológií podnikateľských stratégií⁷

Staviteľ seneckého outletu nemal v outlete Batavia Stad pri Amsterdame nijaké želanie. Pozrel skusmo na pult s džínami a zistil, že jedny sú nielen pekné, ale aj na jeho vysokú postavu. A vedľa kúpil sveter.

Napriek frflaniu, že ide o dosť drahý a iba značkový tovar a nie vo všetkých číslach a farbách, aj menej informovaný našinec vzal rakúsky Designer Outlet v Parndorfe na milosť. Ved' aj drahý tovar je najmenej o tridsať a neraz až o sedemdesiat percent lacnejší než v butikoch. Outlet nie sú obchodíky s podradným tovarom z Ďalekého východu, ale ani mestské butiky, kam sa chodí po novinky svetových značiek. „Outlet slúži na impulzívne nakupovanie, človek sem nejde za istou značkou a jej istým výrobkom s tým, že musí určite čosi kúpiť,“ vysvetľuje Silvester Petrežsél, lízingový manažér spoločnosti IPEC Group, ktorá stavia v Senci prvý slovenský outlet. „Ale pri toľkej ponuke pravdepodobne nájde dačo, čo mu padne do oka, hoci o tom neuvažoval,“ dodáva.

Nejde len o odevy a obuv, ale aj cestovné potreby, kozmetiku, hodinky, športové potreby, niektoré zariadenia do domácnosti i ďalší tovar. Nápad vznikol v osemdesiatych rokoch minulého storočia v USA. Fabriky chrlili viac značkových výrobkov, ako obchody stihli predat'. Aby mali pre novinky miesto, prebytky sa sťahovali. Zo začiatku priamo na teritóriu výrobcu a vo veľkoskladoch vznikali factory outlets – výpredajové predajne. Nápad sa rýchle rozšíril a predaj sa čoskoro sťahoval do osobitných outletových centier pri veľkých mestách a diaľničných križovatkách. Môže tam byť aj dvadsať až tridsať percent značkového tovaru vyrobeného pred polrokom i rokom, ktorý už zmizol z kamenných obchodov. Je tam aj nadprodukcia, ktorá zostala v skladoch i tovar zo zatvorených či skrachovaných obchodov.

Všetko musí byť o tridsať percent lacnejšie ako v značkových obchodoch, hoci aj v outlete každý obchod predáva iba určitú značku. Podľa Silvestra Petrežsela nejde o stratový podnik. Outletové predajne postavené na lacnejšej zelenej lúke za mestami majú niekoľkonásobne nižšie nájomné i prevádzkové náklady ako značkové predajne v drahých centrách veľkých miest. Stačia aj lacnejšie interiéry. Rokmi však outlety modifikujú podobu. Niektorí výrobcovia cielene okrem trendového prémiového tovaru vyrábajú aj modely iba pre outlety. Dokonca sú značky či série značiek, ktoré sú iba outletové.

⁷ BLAŽEJ, J. 2012. Úlet outlet. In *Eprofit* [online]. 2012, 21.06.2012 [cit. 05.04.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/ulet-outlet.html>>.

Domčeky na poli pri diaľnici Viedeň – Budapešť za Parndorfom pripomínali v roku 1998 našincovi kulisy pre filmovačku. S výnimkou nemeckých, európske outlety mávajú totiž podľa amerických vzorov podobu westernových mestečiek.

V McArthurGlen, britskej spoločnosti, ktorá stavia, vlastní či manažuje devätnásť outletov po Európe, vrátane parndorfského, boli zaskočení. Kým u Maďarov projekt okamžite zabral, Slováci si zvykali len postupne, hoci rakúsky personál dostával na prekonávanie jazykovej bariéry aj lekcie základných slovenských slovíčok, ba zamestnali aj Slovákov.

Dnes je už všetko inak. Na parkovisku v Parndorfe som medzi každou desiatkou áut narátal štyri zo Slovenska. Podľa prieskumu z 1 600 opýtaných Západoslovákov Parndorf pozná šesťdesiat percent Bratislavčanov. Zájdu tam v priemere dvaapokrát do roka a zakaždým aj na päť hodín. V Trnave o ňom vie len 40 až 45 percent opýtaných a chodia raz, dvakrát ročne. Je to ďalej, benzín je drahý a trnavská peňaženka je tenšia než bratislavská.

Pri autostráde v dolnorakúskom mestečku Bruck an der Leitha je frekventované nákupné centrum. Pred štyrmi rokmi si dal generálny riaditeľ developerskej spoločnosti IPEC Group Ivan Čarnogurský ml. urobiť prieskum, či možno podobné vybudovať aj pri autostráde pred Sencom a cestou na Pezinok. Tam, kde už stojí veľký logistický areál. Obchodníci ho však presviedčali, že lepšie by bolo outletové centrum. V marci 2013 by sa mala otvoriť jeho prvá etapa. „V prvej fáze päťdesiat obchodov, v druhej ďalších päťdesiat a postaviť budeme môcť ďalšie,“ hovorí Ivan Čarnogurský. „Boli by sme radi v prvom období s piatimi-šiestimi tisícmi návštevníkov denne a po čase tromi miliónmi ročne.“ Našinec nepotrebuje diaľničnú známku, nebude mať jazykovú bariéru a štát získa okrem miliónov z DPH aj možnosť skasírovať predajcov vyššími daňami, než aké vyberal doteraz.

Outlet je dielom architekta Milana Škorupu a viedenskej architektky, slovenskej rodáčky Ingrid Konradovej. Tá na ňom pracovala predtým, než ju zvolili za hlavnú architektku Bratislavy. Nerobili westernové mestečko, priechliami budú historické fasády z malokarpatských miest a dedín. Aj peziinskej i svätajurskej radnice a hlavný vstup bude cez repliku vstupnej brány do Modry. Bude to akési múzeum regionálnej architektúry, aj s domami, ktoré už nestoja a bolo ich treba projektovať podľa starých plánov či fotografií. Podľa Ivana Čarnogurského je to protiklad chladu novodobých nákupných centier a z nakupovania urobí iný zážitok. Talianski výrobcovia budú v uličke, ktorá má mať taliansky vzhľad, môžu tam byť aj uličky iných národov.

Šéf IPEC Group tvrdí, že nejde o slovenský Parndorf, hoci v značkách a sortimente zásadný rozdiel nebude, aj stokilometrová spádová oblasť je obdobná. Spomína špecifiká, ktoré

môžu pritiahnuť aj ľudí z väčších vzdialeností, smerujúcich po diaľnici zo severu na juh, a osloví aj Poliakov.

Outlety priťahujú najmä počas víkendov, vtedy sa tvorí 50 až 60 percent obratu, lebo je viac času, aby si človek bez stresu popreberal, vyskúšal tovar. Senec má mať v porovnaní s Parndorfom výhodu, že bude otvorený sedem dní v týždni. Oproti susedom to je až 72 nákupných dní, lebo v Rakúsku sa striktnie dodržiava zákaz predaja počas nedeľ, štátnych či cirkevných sviatkov. Ale nedeľu ako konzervatívny rodinný sviatok nectí každý Rakúšan.

V Bratislave chodia do Baumaxu, Hornbachu, karty výhod a zliav vydávajú Rakúšanom Tesco, Coop a ďalšie predajne. Ľudia z dedín na severovýchode Rakúska nakupujú v Bratislave aj potraviny, lebo je blízko, väčší výber a neprekáža ani vyššia DPH. Vo fitnesscentrách a športových kluboch v bratislavských nákupných strediskách majú už veľa rakúskych členov.

Ivan Čarnogurský stavil na synergiu širšieho celku. V seneckom D1 Parku pôsobia rozličné firmy a ich personál i hostí budú lákať lacnejšie nákupy. IPEC Group buduje aj D1 Retail Park, Fachmarktzentrum, veľké showroomy zamerané na hobby, bývanie, auto-moto.

Najväčší rakúsky výrobca nábytku na mieru P.Max tam má už obchod. Pripravuje sa dvojpodlažné Kozubové centrum, výstava poldruha tisícky kozubov i predajňa, v susedstve bude Baby Market. Poldruha kilometra od outletu vznikne Európske čínske biznisové centrum, prominentné miesto pre medzinárodné obchodné vzťahy medzi Európou a Čínou.

D1 Outlet City a okolitá nákupná zóna budú pridanou hodnotou aj pre Senecké jazera. Rodiny môžu spojiť deň pri vode s podvečerným a večerným nákupom i zábavou v outlete, na korzách s fontánkami, reštauráciami, kaviarničkami aj 3D kinom. V nákupných pasážach bude výstava automobilových veteránov od slovenských zberateľov, svet starých lodí i expozícia o kultúre rôznych národov. Centrum môže pritiahnuť do Senca tých, čo po kúpaní a športovaní hľadajú na okolí aj iné atrakcie. Kupujúcimi môžu byť aj účastníci početných školení, seminárov, firemných podujatí a konferencií, ktoré predlžujú sezónu v hoteloch. Senec sa totiž po lete stáva vyhľadávaným spoločenským a kongresovým centrom, lacnejším než Bratislava.

V Nemecku podľa spotrebiteľských prieskumov chodí kupovať do outletov 56 percent respondentov, v Česku okolo dvadsať. V Parndorfe vraj slovenskí občania robia minimálne štvrtinu všetkých tržieb a v porovnaní s Čechmi kupujú skôr drahšie veci. Tibor Kocsis, ktorý zodpovedá v projekte seneckého outletu za obchod a marketing, vraví, že častejšie je nám dobré to, čo je cudzie. Nechceme mať stredné značky, ale tie vyššie. Ukázať sa, vyzeráť bohatšie, než na čo máme. Človek je ochotný vydať posledných sto eur, len aby mal značkové tenisky a ľudia zo slabšie platených profesií sú ochotní dva, tri mesiace šetriť na čomkoľvek, len aby mali top značku. Kto si nemôže dovoliť kupovať v značkových obchodoch na „high streets“, ide do

outletu. Neprekáža, že sú tam modely spred pol roka, roka, lebo to pozná len znalec, nie však okolie. Silvester Petrezsél dodáva, že čím viac na východ, tým sú ľudia podľa prieskumov trhu viac „brand oriented“. Polo Ralph Lauren šije špeciálne pre Rusov tričká so svojim obrovským logom, ktoré má svietiť na diaľku. Nemec by si to neobliekol.

Ivana Čarnogurského s realizačným tímom stretol Profit pri mori za Amsterdamom v outlete Batavia Stad. S holandskou spoločnosťou Stable podpísal dohodu, podľa ktorej budú Holanďania prevádzkovateľom D1 Outlet City. IPEC Group, ktorý je investorom a staviteľom prvého slovenského outletu, si ho spomedzi viacerých firiem vybral, lebo má skúsenosti z výstavby, know-how z prevádzkovania štyroch holandských a nemeckých outletov a expanduje do troch ďalších lokalít. Ako efektívne pracuje, svedčí, že všetko zvláda dvadsaťpäť zamestnancov. Batavia, nazvaná po národe, ktorý tam žil za čias Rímskej ríše, je prvým holandským outletom. Stable ho postavil, ale keď našiel záujemcu, tak ho predal. Ale po čase kúpil nazad, keď videl, že majiteľ si so špecifickým biznisom nevie rady.

Manažment outletu nie je iba na vyberanie nájomného, aby sa investícia vrátila do ôsmich, desiatich rokov. Správa centra sa stará aj o marketing a školí personál, aby jednotlivé predajne fungovali čo najefektívnejšie. Mesačne vydáva pre nájomníkov tabuľky výkonov jednotlivých obchodov i porovnania s predchádzajúcim rokom. Nejde o konkrétne sumy, ale o poradie, no dobrý obchodník spozná, koľko bije.

„Ak občas prídu za správcom niektorí majitelia obchodov so žiadosťou o zníženie nájomného, lebo majú nižší obrat, poruke sú vždy analýzy,“ hovorí Petrezsél. Správca vie povedať, či ide o problém centra alebo obchodu a jeho sortimentu, upozorní, ak je tovar nesprávne uložený a vyložený, či personál nedostatočne profesionálny. Zmluvy medzi outletom a obchodníkom majú klauzulu, ktorá umožňuje po neúspešných pokusoch o nápravu značku aj vylúčiť. V každom dobre zabehnutom outlete sú značky na čakacej listine, a začínajúce outlety vedia, že všetky predajne nemusia byť ihneď obsadené. Viacerí veľkí hráči čakajú, aký bude záujem kupujúcich.

Senecský outlet má s amsterdamským viacero spoločných znakov. Oba sú prvé vo svojich krajinách a udávajú tón, oba odmietli westernový vzhľad a prijali podobu miestnej architektúry. Batavia Stad štýl starých holandských rybárskych dediniek a Senec architektúry spod Malých Karpát. Oba nie sú iba sieťou výpredajových obchodov. Okolie Batavie je výletným miestom Amsterdamčanov. Má jachtársky prístav, apartmánové bývanie, námorné múzeum a lodenicu, kde starými technikami postavili repliku drevenej obchodnej lode Batavia, ktorá podnikala diaľkové plavby do Holandskej východnej Indie a jej sídla Batavie (dnes

Jakarty, hlavného mesta Indonézie). Vedľa teraz rastie replika drevenej vojnovéj lode. Senec je tiež známou výletnou zónou.

Outletov je oveľa menej než šoppingcentier. Po Parndorfe sú k Bratislave najbližšie Hatě pri Znojme, Premier pri Budapešti, v Poľsku až pri Krakove. Zo zahraničia idú správy, že kým obraty nákupných centier stagnujú alebo klesajú a v Nemecku niekoľko aj zatvorili, outletový obrat v roku 2011 vzrástol o dvanásť percent.

Úlohy

1. Charakterizujte outletový predaj. Vidíte nejaké paralely alebo rozdiely medzi outletovým predajom a predajňami typu second hand? Vysvetlite.
2. Aplikujte podnikateľskú stratégiu v outletovom predaji podľa Mintzberga.
3. Aplikujte adaptačnú stratégiu v outletovom predaji podľa Milesa a Snowa.
4. Aplikujte podnikateľskú stratégiu v outletovom predaji podľa Nelsona Valverdeho.
5. Aplikujte generickú stratégiu v outletovom predaji podľa strategických hodín.