

# Analýza konkurencieschopnosti firmy VIPO, a.s.

Dávid Hlaváč

---

Bakalářská práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství  
akademický rok: 2007/2008

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dávid HLAVÁČ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Vipo, a.s.**

Zásady pro vypracování:

**Úvod – stanovení cíle**

**I. Teoretická část**

- Zpracujte literární zdroje týkající se problematiky konkurenceschopnosti.

**II. Praktická část**

- Popište současný stav firmy a jejich konkurentů na trhu.
- Analyzujte konkurenceschopnost firmy, popište její vnější a vnitřní faktory a zhodnoťte jejich vliv na firmu.
- Navrhňte opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

**Závěr – vyhodnocení**

Rozsah práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ČICHLOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti I. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7  
[2] PORTER, M. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2  
[3] PORTER, M. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0  
[4] PŘÍBOVÁ, M. Analýza konkurence na trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X  
[5] TRNKA, F. Podnik pro třetí tisíciletí: Cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí. Brno: VUT, FAME ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1467-7

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**  
Ústav managementu výroby - průmyslového inženýrství  
Datum zadání bakalářské práce: **17. března 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkan



doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy VIPO, a.s. Práci jsem rozdělil do dvou základních částí. Teoretické poznatky získané z odborné literatury jsou uvedené v první, teoretické části. Druhá část je praktická. Hlavním krokem při zpracování práce je shromáždění poznatků o současné situaci firmy VIPO, a.s. a informací, které využiji při analýze konkurenceschopnosti firmy. V závěru práce jsou navržena opatření, jak je možné zvýšit konkurenceschopnost firmy VIPO, a.s.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, SWOT analýza, BCG matica, Porterova analýza

## **ABSTRACT**

The topic of Bachelor work is the analysis of the competitiveness of VIPO, a.s. The work I have divided into two basic parts. Theoretical knowledge derived from scientific literature are listed in the first, theoretical part. The second part is practical. The main step in the processing of assembly work is knowledge of the current situation of VIPO, a.s. and information to consider in the analysis of the competitiveness of firm. At the end of the work of the proposed measures how to enhance the competitiveness of VIPO, a.s.

Keywords: competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, Porter analysis

V prvom rade chcem poďakovať pánovi Ing. Dobroslavovi Němcovi za odborné vedenie pri spracovaní mojej bakalárskej práce a za jeho rady, pripomienky a postrehy.

Ďalej chcem poďakovať vedeniu firmy VIPO, a.s. za ich čas strávení so mnou a aj za veľmi kolegiálny prístup.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENCIA</b> .....	<b>10</b>
1.1 TYPOLÓGIA KONKURENCIE.....	10
1.2 VŠEOBECNÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE.....	12
1.2.1 Prvenstvo v celkových nákladoch.....	12
1.2.2 Diferenciácia .....	13
1.2.3 Sústreďenie pozornosti .....	13
1.3 KONKURENČNÁ VÝHODA .....	14
<b>2 NÁTROJE POSUDZOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI</b> .....	<b>16</b>
2.1 BCG MATICA.....	16
2.2 SWOT ANALÝZA.....	18
2.3 METÓDA SPACE (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION).....	19
2.4 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	21
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>3 VIPO, A.S.</b> .....	<b>26</b>
3.1 HISTÓRIA VIPO, A.S. A HLAVNÉ OBLASTI PODNIKANIA.....	26
3.2 ORGÁNY A VRCHOLOVÝ MANAŽMENT SPOLOČNOSTI .....	28
3.3 VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV .....	28
3.4 KVALITA SLUŽIEB A VÝROBKOV, OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA.....	29
3.5 STRATÉGIA FIRMY VIPO, A.S. ....	30
3.6 HLAVNE ZAMERANIE VÝROBNÉHO PROGRAMU.....	30
3.6.1 Strojárska výroba (odbor stroje a elektronika).....	30
3.6.2 Chemický výskum a výroba.....	31
3.7 VÝROBKOVÉ PORTFÓLIO .....	32
3.7.1 Strojárska výroba.....	32
3.7.2 Chemická výroba a výskum .....	36
3.8 KONKURENTI SPOLOČNOSTI VIPO, A.S. ....	38
3.8.1 Konkurenti v oblasti strojárstva .....	38
3.8.2 Konkurenti v chemickom priemysle .....	39
<b>4 ANALÝZY FIRMY VIPO, A.S.</b> .....	<b>42</b>
4.1 ANALÝZA SWOT .....	42
4.2 SITUAČNÁ ANALÝZA .....	43
4.2.1 Situačná analýza strojárskej výroby .....	43
4.2.2 Situačná analýza trhu lepidiel .....	44
4.3 BCG MATICA .....	45
4.3.1 BCG matica pre strojársku výrobu.....	45

4.3.2	BCG matica pre lepidlá .....	46
4.4	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	47
4.4.1	Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia.....	47
4.4.2	Obchodná sila dodávateľov .....	48
4.4.3	Obchodná sila odberateľov .....	48
4.4.4	Substitučné výrobky .....	49
4.4.5	Rivalita medzi podnikmi etablovanými v odvetví .....	49
4.5	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV ANALÝZ.....	50
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA OPATRENIA PRE ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI .....</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>53</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>58</b>

## ÚVOD

Terajšia povaha ekonomického, výrobného a aj spoločenského vývoja je taká, že firmy musia ponúkať produkty, ktoré sú cenovo prijateľné a kvalitné. Firma musí prichádzať na trh stále z niečím novým, musí inovovať, musí investovať do vedy, výskumu, marketingu a ďalších odvetví, aby obstála v boji z ostatnými členmi trhu. Tento takzvaný boj sa bojom konkurenčným.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa takmer bez obmedzenia otvoril trh do celej Európy. Takže slovenské firmy môžu bezproblémov vstupovať na európsky trh a naopak konkurencia z Európy začala prenikať na slovenský trh. To pre slovenské firmy na jednej strane znamená väčšiu možnosť uplatnenia no na druhej strane oveľa viac konkurencie.

Za tému svojej bakalárskej práce som si vybral analýzu konkurencieschopnosti spoločnosti VIPO, a.s. preto, že som chcel zistiť ako si firma stojí v boji s konkurenciou. Ako sa vysporiadava so silnou zahraničnou konkurenciou, z novými substitútmi ich produktov a či má výrobky, ktoré jej prinášajú zisk.

Cieľom mojej práce je popísať súčasnú situáciu firmy a ich konkurentov. Získané informácie a fakty chcem analyzovať. Na základe výsledkov analýz chcem navrhnúť niekoľko opatrení na zlepšenie terajšej situácie firmy.

V teoretickej časti sa venujem definíciám základných pojmov a opisujem metódy a analýzy (BCG matica, SWOT analýza a iné) na základe, ktorých by som chcel použiť pre urobiť analýzu firmy.

V praktickej časti som uviedol základné informácie o firme, jej konkurentov v oblasti jej výroby, urobil som analýzu zistených faktov a navrhol som opatrenia na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ A KONKURENCIA

Konkurencieschopnost' je vlastnost', která podnikatelskému subjektu dovoľuje uspíet v sůtaži s inými podnikatelskými subjekty, preto jej hodnotenie súvisí s charakterom a podmienkami tejto sůtaže. Zvíťazí ten, kto v sůtaži vie vhodne uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a tak získa určitý náskok pred svojimi súpermi. Predstavitelia firmy sa pri voľbe svojej podnikateľskej orientácie musia zamerať na aspekty konkurenčných výhod prispievajúcich ku

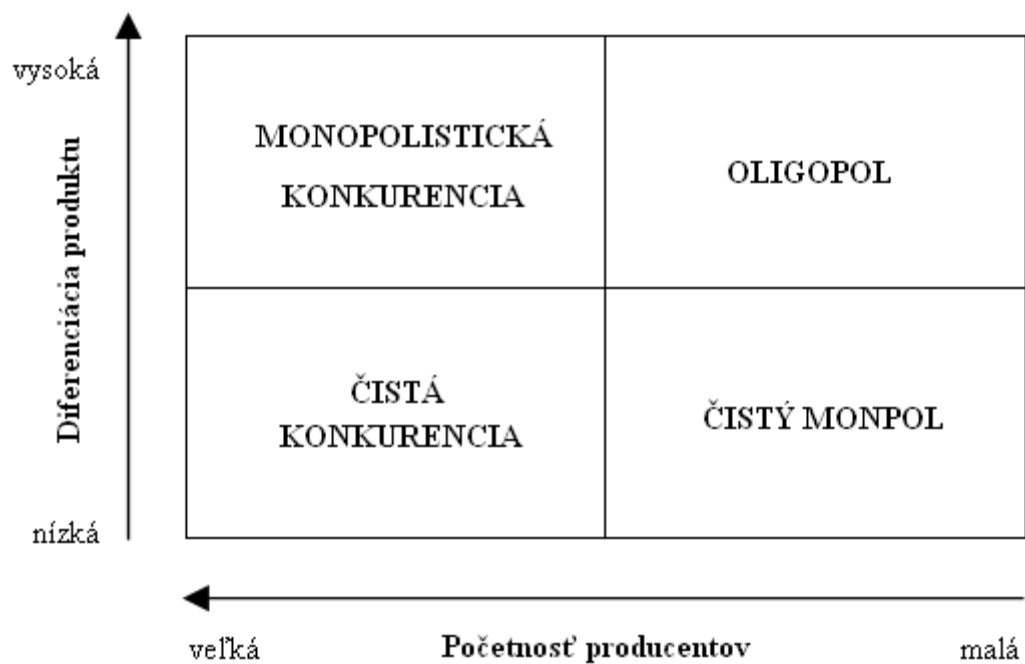
- konkurencieschopnosti ponúkaných produktov;
- konkurencieschopnosti firmy na daných trhoch a v danom obore;
- konkurencieschopnosti oboru ako zdroja pre zhodnotenie kapitálových vkladov.[7]

Schopnosť konkurencie je jadrom k úspechu alebo neúspechu podnikov. Konkurencia rozhoduje o vhodnosti činností podniku, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti.[9]

### 1.1 Typológia konkurencie

Dokonale konkurenčný trh (trh, na ktorom nezávisle od seba obchoduje veľký počet malých kupujúcich a predávajúcich tak, že žiaden účastník obchodu nemôže významným spôsobom ovplyvniť cenu) je nedosiahnuteľným ideálom, skutočné trhy, s ktorými sa stretávame sa od neho v mnohých smeroch líši. Nedokonale konkurenčné trhy sa obvykle členia na tri typy:

- čistý monopol
- oligopol
- monopolistická konkurencia
- čistá konkurencia[2]



Obr. 1 Vázby medzi mierou diferenciacie produktu a početnosťou producentov[2]

Podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia distribútorov je možné vyčleniť:

- globálna konkurencia
- aliančná konkurencia
- národná
- medziodvetvová
- odvetvová
- komoditná

Podľa nahraditeľnosti produktu v tržnom prostredí

- konkurencia značiek
- konkurencia odvetvová

- konkurencia formy
- konkurencia rodu

Podľa stupňa organizácie a prepojitelnosti producentov do aliancií

- monopol
- kartel
- syndikát
- trust[1]

## 1.2 Všeobecné konkurenčné stratégie

Podľa Portera existujú tri potenciálne úspešné strategické prístupy k predstihnutiu iných firiem v odvetví:

- prvenstvo v celkových nákladoch
- diferenciacia
- sústredenie pozornosti

### 1.2.1 Prvenstvo v celkových nákladoch

Spočíva v úsilí dosiahnuť prvenstvo v celkových nákladoch v odvetví za pomoci funkčných opatrení zameraných na dosiahnutie tohto cieľa. Toto vyžaduje zavedenie výkonných výrobných zariadení, dôsledné sledovanie možností znižovania nákladov vplyvom skúseností, prísnu kontrolu priamych a režijných nákladov a minimalizovať náklady v oblastiach ako služby, predaj, výskum a vývoj, reklama atď. Taktiež je nutné venovať pozornosť kontrole nákladov v manažérskej sfére. Tieto kroky nesmú byť však na úkor kvality a služieb.

Ak dosiahne firma nízke náklady, prináša jej to nadpriemerné výnosy v jej odvetví bez ohľadu na konkurenčné sily.

Dosiahnuť pozície nízkych nákladov často vyžaduje získať relatívne vysoký podiel na trhu alebo iné prednosti, napr. výhodný prístup k surovinám.

Táto stratégia si môže veľké počiatkové kapitálové investície do technologických zariadení, agresívnu tvorbu cien a rozbehové straty.

Stratégia nízkych nákladov niekedy môže revolucionizovať odvetvie.

### 1.2.2 Diferenciácia

Diferenciácia produktu alebo služieb je druhou všeobecnou stratégiou, vytvorenie niečoho, čo je v odvetví prijímané ako jedinečné. Prístupov k tejto stratégii je mnoho: desing alebo image značky, technológie, vlastnosti, zákaznícky servis, predajná sieť.

Stratégia diferenciácie neumožňuje firme, aby ignorovala náklady, dá sa ale povedať, že nie sú jej hlavným strategickým cieľom.

Pokiaľ sa podarí diferenciáciu dosiahnuť môže to viesť k nadpriemerným výnosom v odvetví.

Diferenciácia produkcie býva často spojovaná s dojmom exkluzivity, čo môže niekedy brániť v získaní veľkého tržného podielu.

### 1.2.3 Sústreďenie pozornosti

Sústreďenie sa na konkrétnu skupinu odberateľov, segment výrobné rady alebo geografický trh. Táto stratégia vychádza za predpokladu, že firma je schopná slúžiť svojmu zvolenému cieľu efektívnejšie ako jej konkurenti, ktorí majú širší záber činnosti. Výsledkom je, že firma dosiahne diferenciácie, lebo slúži svojmu vybranému cieľu lepšie ako ostatní alebo vykazuje pri tejto činnosti nižšie náklady, prípadne dosiahne oboch. Aj keď stratégia sústreďenia pozornosti nevedie k nízkym nákladom či diferenciácii v rámci celého trhu, dosahuje jednej či oboch pozícií voči zvolenému cieľu.

Firma, ktorá sa zameria na určitý cieľ, môže potencionálne získať nadpriemerné výnosy pre celé odvetvie. Jej cielená pozornosť znamená, že voči svojmu strategickému cieľu dosiahla nízkych nákladov či vysokej diferenciácie alebo obojeho.

Stratégia sústredenia pozornosti môže byť použitá k vytipovaniu cieľov, ktoré sú najmenej zraniteľné z hľadiska substitútov alebo tam, kde je konkurencia najslabšia.[8]

### 1.3 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda môže vzniknúť len za predpokladu priaznivých okolností, ktoré spôsobujú rozdiely medzi podnikmi. Tam, kde nie je priestor a dôvod na vznik rozdielov, konkurenčná výhoda spravidla nevzniká. Odlišnosti medzi podnikmi spôsobujú vlastnosti ich externého a interného prostredia. Možnosť vytvoriť konkurenčnú výhodu závisí od veľkosti, premenlivosti a zložitosti externej zmeny a od veľkosti rozdielov v kvalite a kvantite interného prostredia podnikov. Čím je vonkajšie prostredie turbulentnejšie, tým väčší bude počet zmien a väčšie rozdiely v zdrojoch a spôsobilostiach podnikov, a teda aj väčší rozptyl ziskovosti v odvetví. V relatívne stabilnom a jednoduchom prostredí s takmer rovnako silnými podnikmi sa spravidla vyskytujú malé alebo žiadne konkurenčné výhody. Obdobne to platí aj pre zložitost' prostredia. Čím je prostredia zložitejšie, tým väčší je počet kombinácií a väzieb, z ktorých sa odvetvie skladá, a tak sa vytvára priestor na získavanie autentickej odlišnosti. Napriek tomu, že externý priestor na vznik konkurenčnej výhody je daný objektívne a nezávisle od vôle podniku, veľké resp. vedúce podniky na základe svojej veľkosti a konkurenčnej sily do istej miery dokážu ovplyvniť vývoj a vzťahy vo svojom okolí. Podmienkou vzniku a existencie konkurenčnej výhody je teda nedokonalosť konkurenčných procesov.

Stabilita a jednoduchosť odvetvového vývoja nedávajú externý priestor na vznik dlhodobu udržateľnej konkurenčnej výhody. Aj vedúce podniky odvetvia v tejto fáze životného cyklu odvetvia využívajú svoju veľkosť a kapitálovú silu na udržanie predstihu len prostredníctvom série krátkodobo udržateľných výhod. V zložitom a dynamickom prostredí sa stáva zložitou a premenlivou aj štruktúra konkurenčnej výhody, a tak sa jej tradičné vnímanie, ktoré zvyrazňuje len niektoré zložky konkurencieschopnosti jednostranným spôsobom, stáva v súčasnosti nevyhovujúcim. Konkurenčná výhoda sa pretvára na fenomén, ktorý je viaczložkový, integrovaný, dynamický a komplementárny. Kým silné stránky a vynikajúce schopnosti sa spravidla týkajú jednotlivých funkčných oblastí podniku, napr. výroby a marketingu, konkurenčná výhoda často vyplýva zo spájania niekoľkých funkčných oblastí. Konkurenčná výhoda vzniká integráciou unikátnych a užitočných zdrojov vo viacerých

funkčných oblastiach podniku, ktoré sú navzájom previazané a aktivizované napr. systémom riadenia a podnikovou kultúrou.

Kým silná stránka je len predpoklad, vyvinúť, ale aj vyrobiť a predať za výhodnejšie ceny a vo väčšom množstve ako konkurenti. Konkurenčná výhoda znamená získať predstih, pretože na trh sa uvádza výrobok alebo služba, ktoré konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť, alebo ich nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.

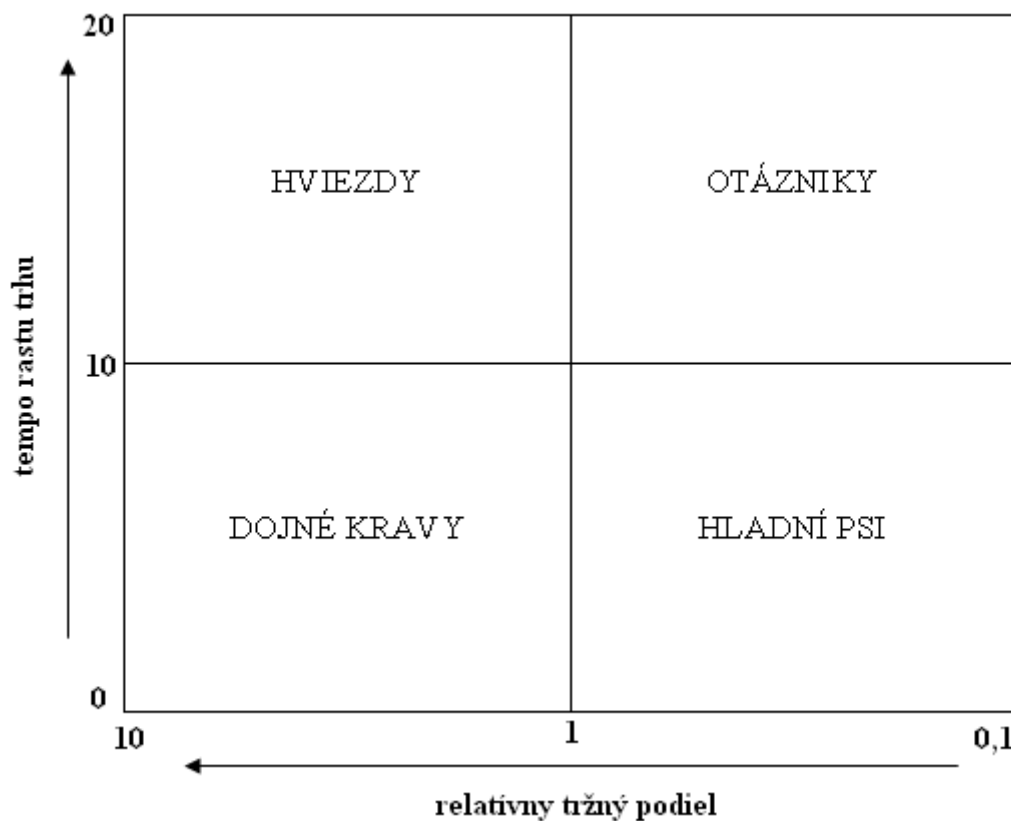
Agregovaným kritériom vzniku konkurenčnej výhody je zisk. Na rozdiel od podmienok a predpokladov je reálnym výsledkom v konkrétnej forme. Konkurenčná výhoda sa teda prejavuje navonok a jej dôsledkom je vyššia miera zisku alebo vyšší ziskový potenciál, než dosahujú konkurenčné podniky. Podpriemerný hospodársky výsledok signalizuje, že podnik je v konkurenčnej nevýhode, priemerná miera zisku je známkou konkurenčnej rovnosti, až nadpriemerný zisk je prejavom dočasnej konkurenčnej výhody a výnimočná miera zisku je dôkazom udržateľnej konkurenčnej výhody.[9]

## 2 NÁTROJE POSUDZOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

### 2.1 BCG Matica

Bostonská konzultačná skupina založila svoj model na myšlienke, že výška hotových peňažných prostriedkov, vytvorených jednotlivými SBU (angl. Strategic Business Unit - strategická obchodní jednotka), je veľmi tesne spojená s tempom rastu trhu a s relatívnym tržným podielom podniku. Tieto dva faktory považuje skupina za faktory strategickej úspešnosti.

Vlastná matica (obr.) ja konštruovaná v dvoch dimenziách.



Obr. 2 Schéma BCG matice[5]

Na vertikálnej ose je znázornené tempo rastu trhu v % (ročný očakávaná rast trhu), ktoré závisí na prírastku tržieb jednotlivých výrobkov – vyššie tržby sú predpokladom rastu trhu a rast trhu znamená vyššie tržby. Tempo rastu trhu je výrazom životaschopnosti jednotlivých tržných segmentov.



Vertikálna os sa delí väčšinou na diely od 0 po 20, v praxi však je možné dosiahnuť aj vyššie hodnoty.

Na horizontálnej osi je znázornený relatívny tržný podiel. Ten je vyjadrený pomerom tržieb nášho podniku k tržbám najväčšieho konkurenta v odvetví.

Relatívny tržný podiel je znázornený od svojho desaťnásobku (tzn., nesledovaná SBU má desaťnásobok podielu svojho najväčšieho konkurenta) k podielu 0,1 na pravej strane stupnice. Stupnica je logaritmická a je rozdelená od najvyššieho podielu po najnižší zľava doprava v strede je hodnota 1. Logaritmická je preto, aby rovnaké vzdialenosti vyjadrovali rovnaké percentuálne zvýšenie.

Relatívny tržný podiel vyjadruje schopnosť konkurovať na trhoch.

BCG matica je rozdelená do štyroch kvadrantov, s ktorých má každý špecifický názov – dojné kravy, hviezdy, hladní psi a otázniky.

- **dojné kravy** – majú dominantný podiel na trhu, ale v tej časti, ktorá rastie pomalšie. Sú typické tým, že prinášajú veľké množstvo peňažných prostriedkov, väčšinou viac ako je do nich spätne investované.
- **hviezdy** – majú vysoké tempo rastu a veľký tržný podiel. Neznamená to, že tento výrobok v tomto čase vytvára taký objem peňažných prostriedkov, ktorý stačí pre podporu ich potrieb. Podnik očakáva, že tieto výrobky budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku. Ak sa trh nasýti týmito výrobkami a tempo rastu trhu bude nižšie ako 10% stanú sa dojnými kravami.
- **hladní psi** – majú nízky tržný podiel aj nízke tempo rastu trhu. Pre podnik nie sú perspektívne a ani ziskové. Podniky v týchto situáciách zvažujú, či majú pokračovať v produkcii alebo výrobu zastaviť
- **otázniky** – majú nízky tržný podiel, ale vysoké tempo rastu trhu. Vyžadujú rozdielne peňažné injekcie pre udržanie alebo zvýšenie tržného podielu. V budúcnosti môžu byť stratové, ale aj vysoko ziskové, preto sa nazývajú otázniky.[5]

## 2.2 SWOT analýza

Táto analýza je podnikovej praxi pomerne často využívaná.. Používa sa pri posudzovaní, porovnávaní a hodnotení podnikateľských zámerov či aktivít podniku na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Metóda SWOT umožňuje skĺbiť obe uvedené oblasti, ustanoviť výsledky a sumarizovať do komplexu, ktorý má štyri kľúčové body vyjadrené začiatočnými písmenami príslušných anglických termínov.

- **Strenghts** (silné stránky) – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa
- **Weaknesses** (slabé stránky) - interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa
- **Opportunities** (príležitosti) – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa
- **Threats** (ohrozenia) – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa

SWOT analýza by mala označiť podstatné a zásadné faktory, tzn. také, ktoré majú pre danú oblasť rozhodovania kľúčový význam. Základné závery SWOT preto predstavujú najdôležitejšie silné stránky podniku vo vzťahu k najzávažnejším príležitostiam a hrozbám.[3]

Na záver môžeme konštatovať, že úlohou SWOT analýzy je označenie zásadných faktorov:

- ktoré môžu mať pre podnik najväčší význam, teda veľmi dôležité prednosti, veľmi slabé stránky, výrazné príležitosti a katastrofické hrozby
- ktoré pomôžu podniku do istej miery predvídať prítlačivosť jeho marketingovej politiky alebo náročnosť jej uskutočnenia v priebehu plánovacieho obdobia
- ktoré významným spôsobom môžu ovplyvniť budúce marketingové aktivity podniku
- ktoré podstatne usmernia formulovanie marketingových strategických zámerov v jednotlivých tržných segmentoch v určitom časovom období[5]

### 2.3 Metóda SPACE (strategic position and action evaluation)

Tak ako pri metóde SWOT, tak aj zmyslom tejto metódy je pre potreby manažérskych rozhodovacích procesov celkovo vyhodnocovať a integrovať výsledky analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Na základne týchto analýz získať kvalitné a relevantné informácie pre tvorbu podnikateľských stratégií.

Pre vyjadrenie *vonkajšieho prostredia* sa používajú ako agregované kritéria:

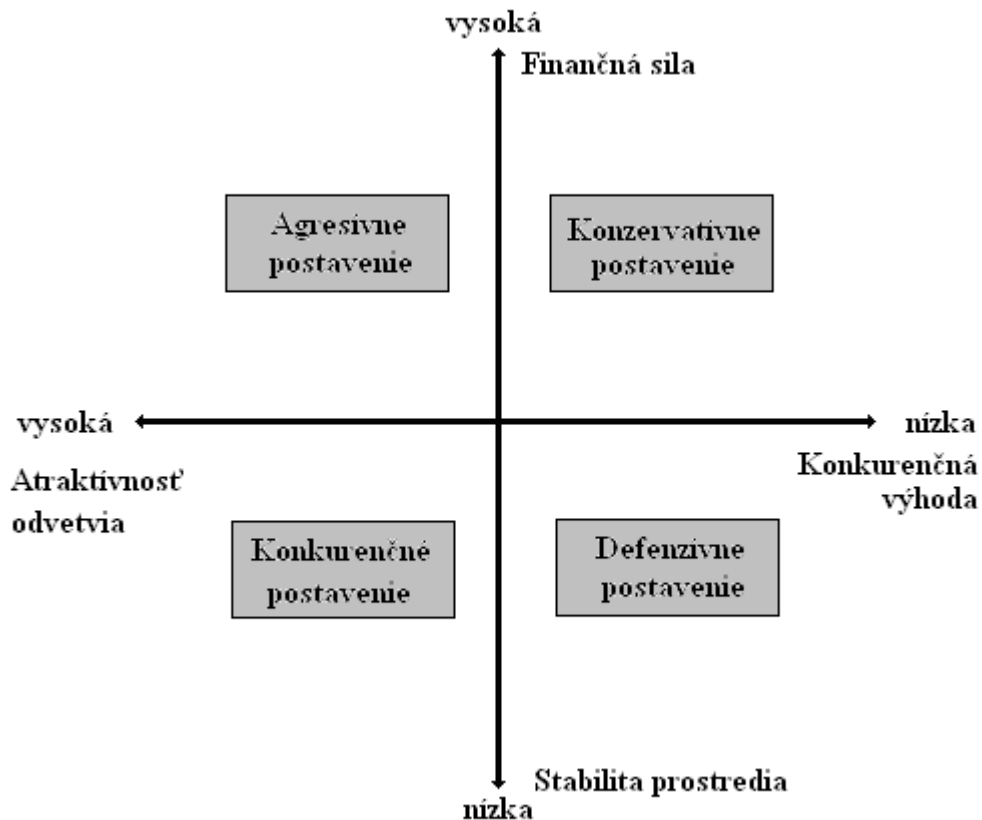
- **Stabilita prostredia** – pri analýze stability sa berú do úvahy aj ďalšie vplyvy:
  - vplyv premenlivosti dopytu
  - cenová pružnosť dopytu
  - pôsobenie substitútov a komplementárnych produktov
  - bariéry vstupu a výstupu do daného odvetvia (z hľadiska vplyvu na stabilitu prostredia)
  - vplyv vedecko-technického rozvoja
  - miera inflácie
- **Atraktivnosť odvetvia** – tu sa zvažuje vplyv na atraktivitu faktormy ako sú napr.:
  - rozsah trhu a možnosť jeho rastu
  - technická a technologická povaha a náročnosť trhu
  - využitie existujúcich kapacít pre daný trh
  - kapitálová náročnosť

Pre vyjadrenie *vnútorného prostredia* sa využívajú :

- **Konkurenčná výhoda** podnikateľskej jednotky. ktorá je daná napr.:
  - skutočný tržný podiel
  - schopnosť včas a v patričnom rozsahu inovovať svoje produkty
  - lojalita zákazníkov
- **Finančná sila** podniku – môžeme ju merať radom ukazovateľov používaných vo finančnej analýze ako napríklad – rentabilita podnikania, návratnosť investícií, pla-

tobná schopnosť, miera zadlženosti atď. Musíme brať v úvahu aj podnikateľské riziko a možnosť dosahovania rôznych úspor.

Kombináciou uvedených štyroch agregovaných kritérií je možné rozlíšiť štyri relatívne odlišné postavenia či typy strategického chovania (Obr.3).



Obr. 3 Schéma typov strategického chovania[3]

**Konzervatívne postavenie** - typické pre stabilný trh, podniky sa sústreďujú hlavne na finančnú stabilitu. Kritickým faktorom je konkurenčná schopnosť výrobkov. Pre toto postavenie sa odporúča: zúžiť sortiment, znížiť náklady, zlepšiť konkurenčnú schopnosť výrobkov, vstúpiť na atraktívnejšie trhy.

**Agresívne postavenie** - typické pre atraktívne odbory v meniacom sa prostredí. Má priaznivé konkurenčné výhody, čo umožňuje ovplyvňovať finančnú situáciu. Kritickým faktorom je vstup nových konkurentov. Odporúčania: zvýšiť podiel na trhu, možnosť akvizície, koncentrovať zdroje na boj s konkurenciou.

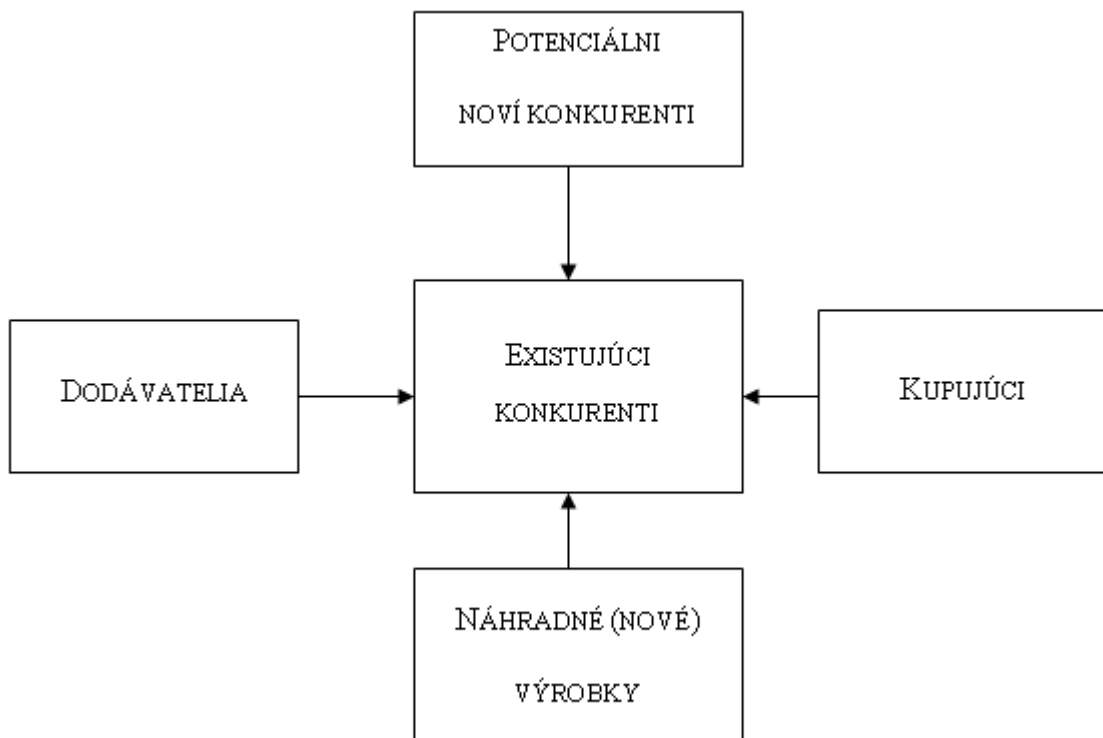
**Konkurenčné postavenie** - charakteristické pre atraktívne odbory v nestabilnom prostredí. Za kritickú sa považuje finančná sila podniku. Pre toto postavenie sa odporúča znížiť ná-

klady, rozšířit výrobný sortiment, zlepši marketingové činnosti a hľadať možnosti fúzie s finančne silnými partnermi.

**Defenzívne postavenie** - typické pre neatraktívne odbory, podniku väčšinou chýba konkurenčná schopnosť a finančná sila. Odporúča sa odchod z odvetvia, pokus o zníženie nákladov, minimalizovať investičnú činnosť, ústup z trhu.[3]

## 2.4 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

V ktoromkoľvek odvetví či už v domácom alebo aj medzinárodnom, nech produkuje výrobky alebo poskytuje služby sú pravidlá konkurencie ovplyvnené piatimi dynamickými konkurenčnými faktormi – vstup nových konkurentov, hrozba nových výrobkov alebo služieb (ktoré nahradia stávajúce), obchodná schopnosť kupujúcich, obchodná schopnosť dodávateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi.



Obr. 4 Schéma piatich konkurenčných síl podľa Portera[9]

Spoločné pôsobenie týchto dynamických konkurenčných faktorov rozhoduje o schopnosti firiem v danom odvetví vyťažiť zo svojich investícií taký zisk, ktorý prevyšuje cenu vynaloženého kapitálu. Sila pôsobenia týchto faktorov je v každom odvetví iná a môže sa meniť, keď sa vyvíja odvetvie. Toho výsledkom je, že všetky odvetvia nie sú z hľadiska inherentnej výnosnosti rovnaké. V odvetví, kde pôsobí týchto päť síl priaznivo, dosahuje veľa konkurentov dobré zisky. No v odvetviach, kde tlak jedného alebo viacerých dynamických faktorov je intenzívny, dosahuje len málo firiem prítlačivé zisky.

Týchto päť dynamických faktorov rozhoduje o výnosnosti odvetvia, pretože určujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v odvetví.

## RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNYCH KONKURENTOV

Ak do odvetvia vstupuje:

- veľa nových konkurentov je to “hrozba” pre existujúce podniky, pretože tým je ohrozená ich možnosť udržať si existujúci tržný podiel, ako aj udržania si doterajšieho vývoja zisku.
- málo nových konkurentov, je to “príležitosť” pre existujúce podniky udržať si doterajšie postavenie na trhu, ako aj doterajší vývoj zisku.

Sila vplyvu rizika vstupu potenciálnych konkurentov závisí od “bariér vstupu” do odvetvia.

*Zdroje bariér vstupu do odvetvia:*

- a) Brand loyalty
- b) Absolute cost advantage
- c) Economies of scale
- d) Investičná výnosnosť
- e) Prístup k distribučným cestám
- f) Vládne a bariéry

## OBCHODNÁ SILA DODÁVATEĽOV

Ak sú dodávatelia v obchodných jednaniach voči podnikom v odvetví:

- v silnejšom postavení je to „hrozba“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu rastu cien dodávok, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako kvalita, termíny dodávky a pod.)
- v slabšom postavení, je to „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť znižovania cien dodávok, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok dodávok)

*Dodávateľia sú v silnom postavení v prípadoch:*

- a) Ak produkt, ktorý dodávajú má málo substitúcií a je dôležitý pre podniky v odvetví - monopolný dodávateľ
- b) Ak podniky z odvetvia nie sú dôležitými zákazníkmi pre dodávateľa nie je závislý od zákazníkov z tohto odvetvia
- c) Ak dodávateľ môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia a stať sa konkurentom podnikom z odvetvia
- d) Ak podniky z odvetvia nie sú schopné uplatniť hrozbu vertikálnej integrácie do odvetvia dodávateľa

## OBCHODNÁ SILA KUPUJÚCICH

Keď sú kupujúci v obchodných jednaniach voči podnikom v odvetví :

- v silnejšom postavení - „hrozbu“ pre podniky v odvetví (napr. hrozbu poklesu cien predávaných výrobkov a služieb, resp. zhoršovanie iných zmluvných podmienok, ako rast požiadaviek na kvalita, termíny dodávky a pod.)
- v slabšom postavení - „príležitosť“ pre podniky v odvetví (napr. príležitosť udržania alebo rastu cien predávaných výrobkov alebo služieb, resp. zlepšovania iných zmluvných podmienok predaja)

*Kupujúci sú v silnom postavení v prípadoch:*

- a) Ak je v odvetví etablovaných mnoho malých podnikov a na strane kupujúcich vystupuje iba niekoľko veľkých podnikov
- b) Ak kupujúci nakupujú výrobky vo veľkých množstvách
- c) Ak kupujúci predstavuje vysoký podiel objednávok pre odvetvie

- d) Ak postihy uplatňované podnikmi z odvetvia za nedodržanie zmluvných podmienok nákupu (napríklad odvolanie objednávky) neznamenajú ohrozenie kupujúceho
- e) Ak je pre kupujúceho ekonomicky výhodné súčasne nakupovať u viacerých podnikov z odvetvia
- f) Ak kupujúci môže hroziť vertikálnou integráciou do odvetvia, t.j. zabezpečovať si výrobky alebo služby odvetvia vlastnými podnikateľskými aktivitami
- g) Ak podniky z odvetvia nemôžu hroziť kupujúcemu vertikálnou integráciou

### SUBSTITUČNÉ VÝROBKY

Ak výrobky z iných odvetví sú schopné uspokojiť podobné potreby zákazníkov, ako výrobky podnikov z odvetvia, vzniká pre podniky v odvetví „hrozba“, že pod ich vplyvom môžu klesať ceny výrobkov a klesať zisky podnikov v odvetví.

Ak výrobky podniku z odvetvia majú málo substitučných výrobkov, vzniká „príležitosť“ pre rast cien výrobkov, a tým i rast ziskov podnikov z odvetví.

### RIVALITA MEDZI PODNIKMI ETABLOVANÝMI V ODVETVÍ

Ak je rivalita medzi etablovanými podnikmi:

- slabá je to “príležitosť” pre podniky v odvetví (napríklad pre udržanie cien a ziskov)
- silná, je to “hrozba” pre podniky v odvetví (napríklad hrozbu cenovej súťaže a cenových vojen, s dôsledkami poklesu cien a poklesu ziskov)

*Zvyšovanie rivality medzi podnikmi v odvetví je závislé od štyroch faktorov, a to od:*

- a) konkurenčnej štruktúry odvetvia,
- b) podmienok dopytu,
- c) stupňa diverzifikácie podnikov odvetví
- d) výšky bariér výstupu z odvetvia[8]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 VIPO, A.S.

#### 3.1 História VIPO, a.s. a hlavné oblasti podnikania



*Obr. 5 Budova spoločnosti VIPO, a.s.*

VIPO a.s. vznikla ako samostatný subjekt v roku 1974 ako špecializovaný výskumný ústav pre slovenský kožiarsky a obuvnícky priemysel pod názvom Ústav racionalizácie kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu (ÚRKOP). Vo svojej činnosti sa ÚRKOP orientoval na koželužskú a obuvnícku technológiu, vývoj strojov a zariadení pre koželužský a obuvnícky priemysel, chemické aspekty koželužskej a obuvníckej výroby, na aplikáciu výpočtovej techniky vo výrobe usní a obuvi a na výkon skúšobníckej a normalizačnej činnosti v odvetví kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu.

V roku 1986 začal ÚRKOP pôsobiť ako samostatný hospodársky subjekt. V období do roku 1989 došlo k viacerým organizačným a štrukturálnym zmenám, z ktorých najvýznamnejšou bolo odčlenenie úseku výpočtových a technicko-organizačných služieb. Názov organizácie sa zmenil na Výskumno-inžiniersky podnik kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu (VIPKP).

Po zmene politického a ekonomického systému v roku 1989 sa vyprofilovalo zameranie VIPKP na štyri rozhodujúce oblasti - výrobu obuvi, chemický a koželužský výskum a vývoj, vývoj strojov, zariadení a riadiacich systémov a na skúšobnícku a normalizačnú činnosť pre oblasť kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu.

V roku 1992 sa VIPKP transformoval na akciovú spoločnosť pod názvom VIPO a.s.,. Po transformácii na akciovú spoločnosť sa z VIPO a.s. odčlenilo oddelenie skúšobníctva a výskumné a vývojové činnosti sa postupne preorientovali na zariadenia na výrobu pneumatík a gumárenskú chémiu, pričom zostala zachovaná divízia výroby obuvi i oddelenie koželužského výskumu.

V súvislosti s celoeurópskou recesiou obuvníckeho a kožiarskeho priemyslu došlo v roku 2003 k odčleneniu divízie výroby obuvi a k zmene zamerania oddelenia koželužského výskumu na výskum polymérov z obnoviteľných zdrojov.

Počet pracovníkov podniku v jednotlivých obdobiach značne kolísal. Koncom 80. rokov podnik pred odčlenením úseku výpočtových a technicko-ekonomických služieb zamestnával okolo 450 pracovníkov. Po odčlenení toho úseku, úseku skúšobníctva a odčlenení divízie výroby obuvi sa počet pracovníkov ustálil na približne 110 zamestnancov.

V súčasnosti je z hľadiska objemu je najvýznamnejšou podnikateľskou aktivitou VIPO a.s. výskum, vývoj a výroba strojov a elektronických systémov. Za dobu svojej existencie sa sortiment strojárnských produktov firmy transformoval od strojov a zariadení pre obuvnícky priemysel na strojnotechnologické systémy na prípravu komponentov pneumatík a stroje na opracovanie a montáž komutátorových uhlíkových kief pre elektrické motory.

Ďalšou významnou časťou činnosti VIPO a.s. je chemický výskum a výroba so špecializáciou na gumárenskú chémiu a chémiu adhezív. Chemická výroba firmy sa koncentruje hlavne na tavné, disperzné a rozpúšťadlové lepidlá.

Od roku 2001 je VIPO a.s. nositeľom certifikátov systému riadenia kvality a environmentálneho manažérskeho systému podľa noriem STN EN ISO 9001 a STN EN 14001.

VIPO a.s. je držiteľom osvedčenia Ministerstva hospodárstva SR o vykonaní periodického hodnotenia organizácií a pracovísk výskumu a vývoja.

### 3.2 Orgány a vrcholový manažment spoločnosti

Orgány a vrcholový manažment spoločnosti pracovali v roku 2007 v tomto zložení:

***Predstavenstvo:***

- Ing. Miroslav Útlý – predseda
- Ing. Karol Vanko – podpredseda
- Ing. Peter Duchovič – člen

***Dozorná rada:***

- Ing. Milan Naňák, predseda
- Katarína Rosinová - podpredseda
- Ing. Anton Jablonický, člen

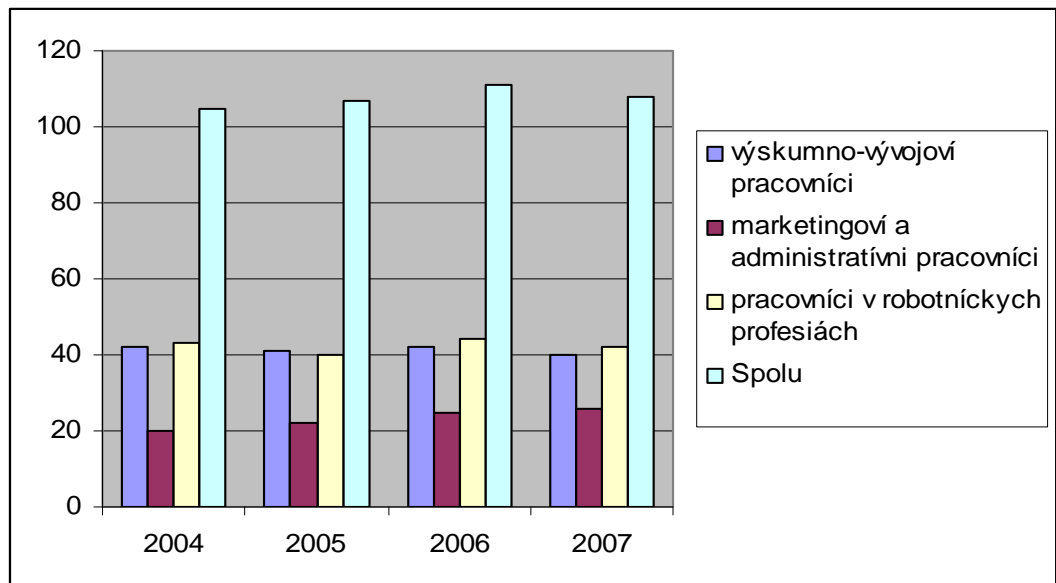
***Vrcholový manažment spoločnosti:***

- Ing. Peter Duchovič, generálny riaditeľ a.s. a člen predstavenstva
- Ing. Jaroslav Švorec, riaditeľ odboru ekonomiky a financií
- Ing. Vladimír Slivka, riaditeľ odboru stroje a elektronika
- Ing. Jozef Vacval, riaditeľ odboru chemického výskumu a výroby

### 3.3 Vývoj počtu zamestnancov

*Tab. 1 Vývoj počtu zamestnancov*

	2004	2005	2006	2007
výskumno-vývojoví pracovníci	42	41	42	40
marketingoví a administratívni pracovníci	20	22	25	26
pracovníci v robotníckych profesiách	43	40	44	42
Spolu	105	107	111	108



Obr. 6 Graf vývoja zamestnancov

Počet zamestnancov sa v slede rokov nejako výrazne nemenil, pohyboval sa v rozmedzí od 105 do 111 zamestnancov. Počet výskumno-vývojových pracovníkov a pracovníkov v robotníckych profesiách je pomerne rovnaký okolo 40, marketingových a administratívnych pracovníkov je okolo 20.

### 3.4 Kvalita služieb a výrobkov, ochrana životného prostredia

V októbri 2007 sa vo VIPO a.s. uskutočnil dozorný audit IMS vykonaný certifikačným orgánom certifikujúcim manažérske systémy PROCERT. Cieľom auditu bolo zistiť, či pretrváva zhoda manažérskeho systému auditovanej organizácie s požiadavkami STN EN ISO 9001:2001 a STN EN ISO14001:2005.

Náplňou a rozsahom auditu bolo:

- preskúmanie vybraných článkov noriem,
- stav odstránenia nedostatkov z predchádzajúceho auditu,
- správnosť používania certifikátu a certifikačnej značky,
- zmeny v systéme manažérstva,
- sťažnosti súvisiace s IMS a prijaté nápravné opatrenia.

Audit preukázal, že vo VIPO a.s. pretrváva zhoda manažérskych systémov s požiadavkami noriem STN EN ISO 9001:2001 a STN EN ISO 14001:2005 a že prijaté nápravné opatrenia

nia dávajú predpoklad, že zavedený IMS bude schopný zabezpečiť sústavnú spôsobilosť a efektívnosť.

### 3.5 Stratégia firmy VIPO, a.s.

Ciele podnikateľskej činnosti VIPO a.s. vychádzajú zo stratégie ekonomického a podnikateľského rozvoja akciovej spoločnosti na roky 2008 - 2011 pri zohľadnení výsledkov dosiahnutých v jednotlivých oblastiach činnosti firmy v predchádzajúcom období. Základné ukazovatele podnikateľského zámeru VIPO a.s. na rok 2008 sú uvedené v tabuľke č. 2.

Tab. 2 Základné ukazovatele podnikateľského zámeru

Ukazovateľ	Jednotka	Cieľ 2008
<i>Výnosy</i>	tis. Sk	241 766
<i>Hospodársky výsledok pred zdanením</i>	tis. Sk	17 100
<i>EBITDA/tržby</i>	%	10,45
<i>Net CROGA</i>	%	9,85
<i>Pridaná hodnota na pracovníka</i>	tis. Sk	825

### 3.6 Hlavné zameranie výrobného programu

#### 3.6.1 Strojárska výroba (odbor stroje a elektronika)

- a) Vývoj a výroba strojov
- b) Vývoj a výroba zariadení
- c) Vývoj a výroba elektronických systémov

V oblasti strojov, zariadení a elektronických systémov budú výskumné a vývojové kapacity sústredené hlavne na vývoj strojov a zariadení pre výrobu pneumatík a opracovanie a montáž uhlíkových kief.

V oblasti inovácie produktov bude v roku 2008 prebiehať riešenie projektu „Nová generácia systémov na aplikáciu jadrových profilov vo výrobe automobilových plášťov“, ktorý bol podaný vo výzve Agentúry na podporu výskumu a vývoja (APVV) na podporu výskumu a vývoja v malých a stredných podnikoch. Okrem toho sa predpokladá, že v roku 2008 začne aj riešenie projektu „Vysoko produktívne systémy na zhotovenie komponentov pätkových častí automobilových plášťov“, ktorý bol podaný vo verejnej výzve APVV a o ktorého prijatí v čase písania tejto správy ešte nebolo rozhodnuté. V náväznosti na výsledky výzvy APVV na projekty vytvárania výskumno-vzdelávacích centier excelentnosti sa odbor stroje a elektronika VIPO a.s. bude podieľať na činnosti Centra excelentnosti výskumu a aplikácií pre digitálny podnik a Výskumno-vzdelávacieho centra excelentnosti pre rekonfigurovateľné výrobné a robotické systémy.

Výrobné kapacity budú zamerané na výrobu strojov a zariadení vyvinutých v rámci výskumno-vývojových projektov. Ťažiskom výroby strojov budú linky na navíjanie pätkových lán, jadrovacie zariadenia, rezacie systémy, zariadenia na navíjanie a prevíjanie pásových materiálov a uhlikárske stroje. Objem výroby strojov a zariadení dosiahne v roku 2008 hodnotu 172,3 mil. Sk.

### 3.6.2 Chemický výskum a výroba

Chemický výskum bude v roku 2008 zameraný na ukončenie riešenia projektu APVV „Aplikácia metódy plánovaných experimentov (DoE) a matematicko-štatistických postupov pri formulovaní receptúr elastomérnych zmesí“. Okrem toho sa v roku 2008 predpokladá začatie riešenia projektov podaných vo výzve APVV na podporu výskumu a vývoja v malých a stredných podnikoch v roku 2007 „Mäkké typy tavných lepidiel pre kníhviazačské a baliarenské aplikácie so zníženou energetickou náročnosťou výroby“ a „Výskum a výroba hydrolyzátov na báze obnoviteľných zdrojov“.

Podľa výsledkov výzvy APVV na projekty vytvárania výskumno-vzdelávacích centier excelentnosti sa odbor chemického výskumu a vývoja VIPO a.s. bude podieľať na činnosti Výskumno-vzdelávacieho centra excelentnosti pre nekovové materiály.

Výrobná činnosť sa bude orientovať na produkciu rozpúšťadlových, vodných a tavných lepidiel predovšetkým pre odberateľov v Nemecku, Poľsku, Českej republike, Maďarsku a v Mexiku. Predpokladaný objem výroby je 600 to v hodnote 49 900 tis. Sk.

### 3.7 Výrobné portfólio

VIPO, a.s. má dve hlavné oblasti výroby prvou oblasťou je strojárenská výroba a druhou je výroba chemická.

#### 3.7.1 Strojárska výroba

Nosnými produktmi strojárenskej výroby sú zariadenia vlastnej konštrukcie vyvinuté v rámci výskumných a vývojových projektov pre gumársky priemysel, hlavne pre výrobu automobilových plášťov a pre uhliarsky priemysel.

Vývoj, výrobu, predaj a dodávku strojárenských produktov zaisťujeme vlastnými kapacitami.

#### Stroje a zariadenia na výrobu pneumatík:

##### I. Linky na výrobu pätkových lán pre nákladné a osobné automobilové plášte

###### a) Linky na výrobu profilových pätkových lán LIHEXAL



Obr. 7 Linka LINHEXAL

Linky sú určené na výrobu hexagonálnych alebo pentagonálnych pätkových lán nákladných pneumatík z jedného pogumovaného drôtu.

###### b) Linka na výrobu pätkových lán LIBEPAL



Obr. 8 Linka LIBEPAL



Linka je určená na výrobu pätkových lán pre osobné automobilové plášte z plochého pásu pozostávajúceho z niekoľkých pogumovaných drôtov.

## II. Rozrezávacie zariadenia

### a) Rozrezávacie zariadenie gumovej pásky typ 587UR



*Obr. 9 RZ typ 587UR*

Stroj je určený na pozdĺžne rozrezávanie pogumovaných kordov na pásiky špirálových nárazníkov.

### b) Rozrezávacie zariadenie gumovej pásky typ 598UR



*Obr. 10 RZ typ 598UR*

Stroj je určený na prípravu polotovarov pre výrobu automobilových plášťov rozrezávaním.

### c) Cik-cak rezačka gumových pásov typ 664 UR



*Obr. 11 Rezačka typ 664UR*

Zariadenie je určené na cik-cak rozrezávanie pásov používaných na studené zásobovanie vytlačovacích strojov.

### III. Navíjacie systémy

- a) Navíjací stroj behúňov a bočníc typ 669UR

Stroj je určený na navíjanie behúňov a bočníc na veľkorozmerové cievky. Stroj je súčasťou duplexnej linky na vytlačovanie behúňov a bočníc.

- b) Navíjací stroj jadrového profilu typ 694UR

Zariadenie je určené na navíjanie vytlačovaných profilov, napr. jadrového profilu na veľkokapacitné cievky.

- c) Prevíjací stroj zábalov typ 689 UR

Stroj je určený na prevíjanie zábalov.

### IV. Testovacie zariadenia

- a) Stroj na obrusovanie pretokov vulkanizačných membrán typ 67/94

Stroj je určený na obrusovanie pretokov vulkanizačných membrán po orezaní a na meranie radiálneho hádzania.

- b) Prehliadacie zariadenie osobných plášťov typ 539 UR



*Obr. 12 PZ typ 539 UR*

Stroj je určený na prehliadanie vnútornej a vonkajšej strany plášt'a pri vizuálnej kontrole kvality a defektov.

- c) Testovacie zariadenie bicyklových plášťov typ 591 UR



*Obr. 13 TZ typ 591 UR*

Zariadenie je určené na testovacie bicyklových plášťov.

- d) Prehliadacie zariadenie nákladných plášťov typ 637

Stroj je určený na prehliadanie vnútornej a vonkajšej strany plášt'a pri vizuálnej kontrole kvality a defektov.

- e) Testovacie zariadenie bicyklových plášťov typ 554UR



*Obr. 14 TZ typ 554UR*

Zariadenie je určené na testovacie bicyklových plášťov.

**Stroje a zariadenia pre uhlikársky priemysel:****I. Linky na opracovanie a montáž uhlikových kief**

## a) Linky LOMUK 1, LOMUK 1B

Linky sú určené na opracovanie montáž uhlikových kief pre elektrické točivé stroje.

LOMUK 1, LOMUK 1B sú riadené sústavou mikropočítačov a priemyselného počítača.

## b) Linka LOMUK 2

Linka je určená na opracovanie kief z kovografítu, elektrografítu, grafítu. Je riadená mikropočítačom.

**II. Lpracovacie centrá kovografitových kief**

Opracovacie centrum kovografitových kief OCKGK

**III. Linky na opracovanie tenkých uhlikových dosiek**

Linka na opracovanie tenkých uhlikových dosiek LOTUD

**3.7.2 Chemická výroba a výskum**

Odbor chemického výskumu a výroby pôsobí od roku 1974. V súčasnosti sú primárnymi oblasťami činnosti odboru gumárenská chémia, chémia adhezív, technológie lepenia a spracovanie gumárenských odpadov.

Pre svoje činnosti odbor chemického výskumu a výroby disponuje pracoviskami vybavenými prístrojmi a zariadeniami na vykonávanie chemických analýz, testov a poloprevádzkových skúšok.

Pri svojej výskumnej a vývojovej činnosti odbor chemického výskumu a výroby spolupracuje s významnými vedeckými a výskumnými inštitúciami a priemyselnými podnikmi:

- Ústav polymérov Slovenskej akadémie vied, Bratislava
- Katedra plastov a kaučuku Fakulty chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity, Bratislava
- Výskumný ústav gumársky, Púchov
- Matador, a.s., Púchov

Súčasťou odboru chemického výskumu a výroby je prevádzka na výrobu lepidiel, ktorej produkty sa úspešne umiestňujú u odberateľov v Slovenskej republike i v zahraničí.

**Hlavné chemické výrobky:**

- Tavné lepidlá
  - a) pre nábytkársky priemysel - Vipoterm 200, Vipoterm 200.20
  - b) pre viazanie kníh - Vipoterm HM 2520, Vipoterm HM 2530
  - c) pre zatváranie kartónov - Vipoterm HM 080, Vipoterm HM 120
  - d) ostatné - Vipotack HM 232-FE11 (Tavné lepidlo určené pre výrobu lapačov lietajúceho hmyzu)
- Vodou riediteľné lepidlá na báze disperzií polymérov
  - a) pre drevospracujúci priemysel - Vipolax Expres, Vipolax Expres DHS
  - b) pre nábytkársky priemysel - Vipopur 100/E, Vipopur 56/E
- Lepidlá na báze roztokov polymérov v organických rozpúšťadlách pre čalúnický priemysel - Vipokontakt 60H.148, Vipokontakt PS2
- Vulkanizačné cementy - Vipocement C089, Vipocement C089HV, Vipocement 318
- Plošné materiály z drvenej odpadovej gummy na vytváranie elastických povrchov a zvukovú izoláciu - Vipoelast 1 – PSP, Vipoelast 1 – PZI, Vipoelast 1 – DL

### 3.8 Konkurenti spoločnosti VIPO, a.s.

#### 3.8.1 Konkurenti v oblasti strojárstva

##### Broomfield



Firma Broomfield sídli v USA a je popredný výrobcom strojov pre uhliarsky priemysel. Firma bola založená pred 59 rokmi a za ten čas si vybudovala pevné postavenie na trhu. Broomfield vyrába hlavne :

- cievkové navíjacie stroje
- vyrovnávacie stroje
- kontrolné a testovacie stroje

##### Kampf Schneid- und Wickeltechnik GmbH & Co.KG



Kampf Schneid- und Wickeltechnik GmbH & Co. KG

Nemecká spoločnosť, ktorá sídli vo Wiehly pri Kolíne nad Rýnom. Táto spoločnosť si za vyše 80 ročnú existenciu vybudovala dobré meno po celom svete hlavne svojou precíznosťou a spoľahlivosťou. Jej hlavnými výrobkami sú navíjacie stroje a rozrezávacie zariadenia.

##### MRSILLI & Co SpA



MRSILLI & Co SpA bola založená v roku 1938 ako výrobca navíjacích strojov. Na trhu je už vyše 60 rokov a za ten čas sa upevnilo jej postavenie lídra na globálnom trhu na navíjacích systémov.

Ďalšie produkty:

- výrobné linky
- montážne a kontrolné linky

### Futai



Čínska firma založená v roku 1999, zameraná na strojárenskú výrobu a automatizáciu. Táto firma dbá veľmi na výskum už od počiatku fungovania, s tohto dôvodu vlastní radu patentov. Hlavné produkty: linky na výrobu profilových pätkových lán, vysekávacie a navíjacie stroje.

### 3.8.2 Konkurenti v chemickom priemysle

- *Konkurenti zo Slovenskej republiky:*

#### Duslo Šaľa



Duslo patrí k najvýznamnejším spoločnostiam chemického priemyslu na Slovensku a od roku 2005 je súčasťou medzinárodného holdingu globálne pôsobiaceho v chemickom priemysle, poľnohospodárstve a potravinárstve AGROFERT, a.s. Duslo, a.s. v roku 2005 získalo akcie spoločnosti Istrochem o.z. a od 1. januára 2006 je Istrochem odštepňým závodom Dusla, a.s. Konkurenčné výrobky: disperzné lepidlá

#### Vebeľ SK



Spoločnosť vznikla v závere roka **1993** rozdelením trhu bývalej Československej republiky ako oficiálny zástupca jedného z najväčších svetových výrobcov lepidiel, firmy **H.B. Fuller** pre Slovenskú republiku. Z produkcie výrobcu náš trh dokonale pozná najmä lepidlá pre spracovateľov dreva, ktoré nesú názov *RAKOLL*, pre čalúnikov *ISATEX*, pre polygrafiu a kartonáž sú to *IPACOLL*, *IPACOLLAN*, *IPATHERM*, *LUNATAACK*..., pre

obuvnícky priemysel *ULTRAFLEX*, *IBUCOLL*, *ICORTIN*, *ISARMENT*, *THERMOSTRANG*..., pre ďalšie technické použitia napr. *ICEMA* a iné.

### Diakol



Spoločnosť DIAKOL STRÁŽSKE, s.r.o. bola založená 6. apríla 2004. Po niekoľkomesačnej príprave obchodných, legislatívnych a iných aktivít spoločnosť začala svoju ekonomickú činnosť 1. júla 2004. Svojím charakterom je to výrobná spoločnosť produkujúca široký sortiment formaldehydových kondenzátov založených na hlavných surovinových zložkách - metanol, močovina, melamín, lúh sodný. Výrobky sú predávané ako lepidlá pre použitie v drevospracujúcom priemysle pri výrobe drevotrieskových dosák, preglejok, nábytku, izolačných materiálov a pod. Spoločnosť plánuje v súlade s európskym trendom výroby lepidiel rozšírenie výroby smerom zavedenia nových typov lepidiel s úzko špecializovaným spôsobom ich použitia u zákazníka.

- *Konkurenti mimo Slovenskej republiky:*

### Lear



Jeden z najväčších českých výrobcov lepidiel s najširším sortimentom priemyslových lepidiel a komplexných služieb v oblasti lepení v Českej republike. Firma má skúsenosti v tomto obore podložené tradíciou výroby od roku 1938. Certifikát systému kvality podľa normy ČSN EN ISO 9001:2001 garantuje stabilnú kvalitu výrobkov a služieb.

Produkované lepidlá: disperzné, rozpúšťadlové, tavné, polyuretanové

### Jowat



Nemecká firma Jowat založená v roku 1919 disponuje veľkými skúsenosťami vo výrobe lepidiel. Je popredným výrobcov a distribútorom nielen v Nemecku ale na celom svete.

Sortiment lepidiel: disperzné lepidlá, tavné lepidlá a lepidlá na báze rozpúšťadiel



## Emfi



Už 50 rokov je francúzska firma EMFI S.A. lídrom v oblasti vývoja a výroby lepidiel, tmelov a stavebných materiálov; a to nielen vo Francúzsku.

Spoločnosť EMFI S.A. ponúka širokú škálu reaktívnych Hot-Melt lepidiel, jednozložkové a dvojzložkové polyuretánové lepidlá, SBR, SBS polychlóro- prenové a silikónové lepidlá a tmely.

## Henkel



Nemecká spoločnosť založená v roku 1876 v Aachene. Jej špecializácia je veľmi široká. Henkel Lepidlá a Technológie ponúkajú vysoko inovatívne portfólio produktov pre remeselníkov, ktoré uspokojia aj náročné požiadavky na profesionálne aplikácie.

Sortiment lepidiel: disperzné lepidlá, polyuretanové lepidlá, lepidlá na báze vody

## 4 ANALÝZY FIRMY VIPO, A.S.

### 4.1 Analýza SWOT

#### Silné stránky

- integrácia výskumno-vývojových aktivít s výrobou a obchodom
- schopnosť pružnej reakcie na požiadavky zákazníkov z rôznych odvetví
- úroveň produkcie porovnateľná s poprednými konkurenčnými firmami
- účasť na riešení výskumno-vývojových projektov spolufinancovaných z verejných zdrojov
- certifikácia Ministerstva školstva SR ako pracoviska aplikovaného výskumu a vývoja

#### Slabé stránky

- nedostatok kvalitných konštrukčných a realizačných kapacít na pokrytie dopytu
- vyťaženosť rozhodujúcich pracovníkov
- nevyvážená marketingová činnosť v jednotlivých segmentoch produktového portfólia
- nižšia firemná kultúra v porovnaní s vyspelou konkurenciou
- zlé usporiadanie dielní a strojov v nich

#### Príležitosti

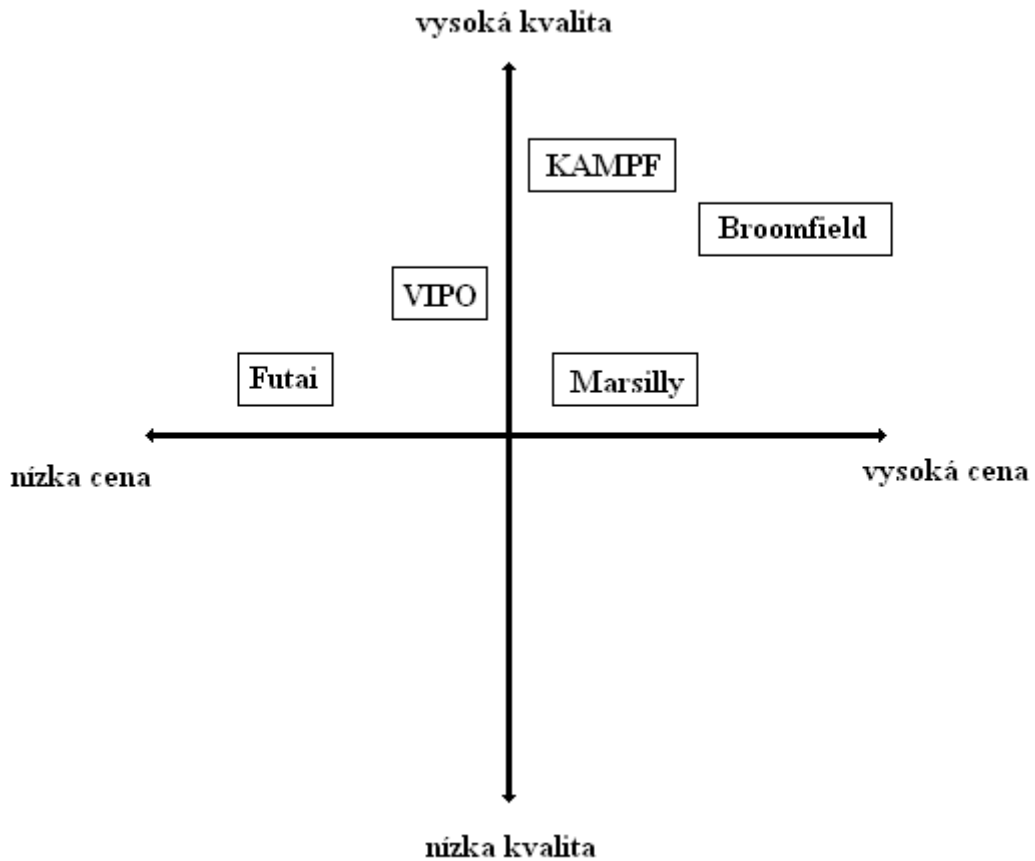
- potenciál na zvýšenie podielu na trhoch s rozhodujúcimi komoditami (gumárenské a uhliarske stroje, lepidlá, špeciálne chemické prípravky) a v perspektívnych teritóriách (Rusko, Ázia, Afrika)
- spolupráca so silnými partnermi (Continental-Matador, „Veľká štvorka“)
- globalizácia výskumných, vývojových a výrobných kapacít

#### Ohrozenia

- únik mozgov
- vznik nových a lacnejších technických riešení
- príchod nových lacnejších konkurentov z Ázie na trh
- vývoj vzájomného výmenného kurzu USD/EUR

## 4.2 Situačná analýza

### 4.2.1 Situačná analýza strojárenskej výroby



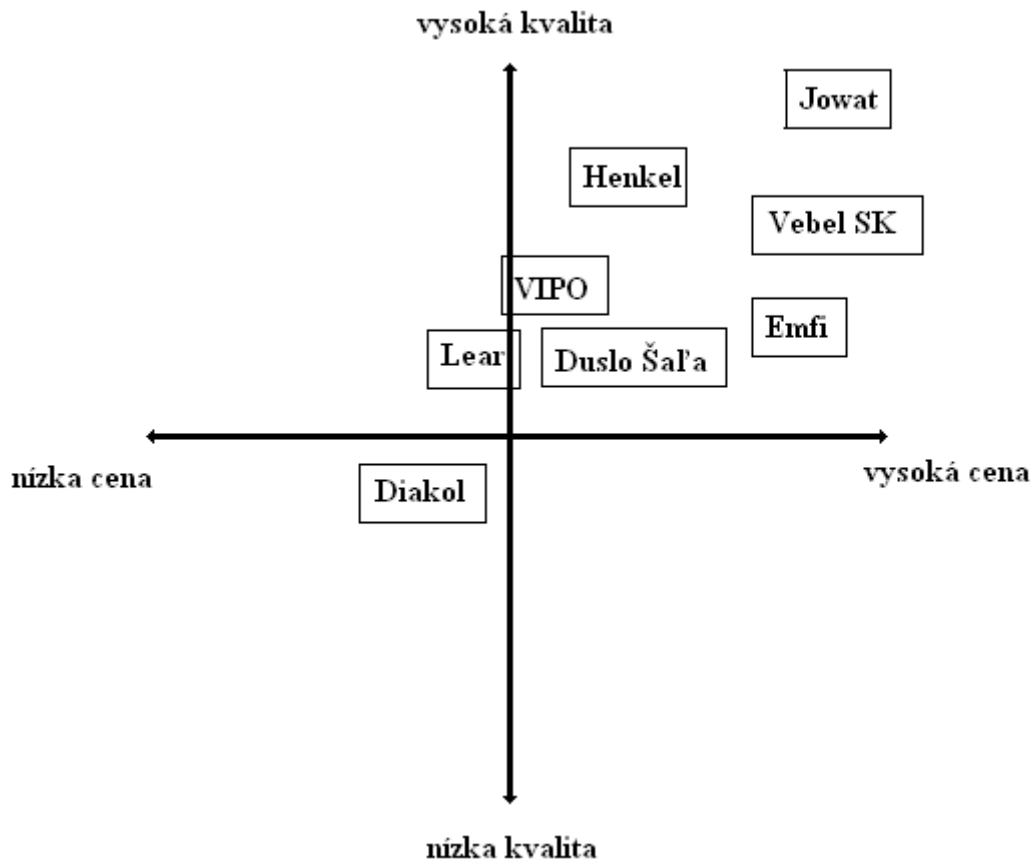
Obr. 15 Schéma situačnej analýzy - strojárenská výroba (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Firma VIPO na strojárenskom trhu konkuruje svojim zahraničným konkurentom pomerne dobre. Veľkú výhodu má hlavne v tom, že ponúka svoje stroje za dobrú cenu pri pomerne vysokej kvalite. Týmto prístupom získava čím ďalej lepšie postavenie na trhu a získava výhodné zákazky. Donedávna patrila firma VIPO medzi najlacnejších výrobcov, ale po roku 2000 vzniklo pár firiem v Číne, ktoré pri dobrej kvalite ponúkajú stroje za oveľa nižšiu cenu ako ktorýkoľvek konkurent. Príkladom je firma Futai. Tieto firmy dokážu vyrobiť stroj za takú cenu, že firma VIPO a ostatní výrobcovia za takú cenu nakupujú len materiál na zhotovenie stroja.

Ako je vidieť z grafu firma Futai má veľmi nízku cenu oproti konkurencii jediná firma VIPO sa k jej cene približuje. Najdrahšie stroje ponúka firma Broomfield, ktorá má dobré

meno a ponúka vysokú kvalitu. Z hľadiska kvality je na tom najlepšie nemecká firma KAMPF, ktorej stroje patria medzi najkvalitnejšie.

#### 4.2.2 Situačná analýza trhu lepidiel



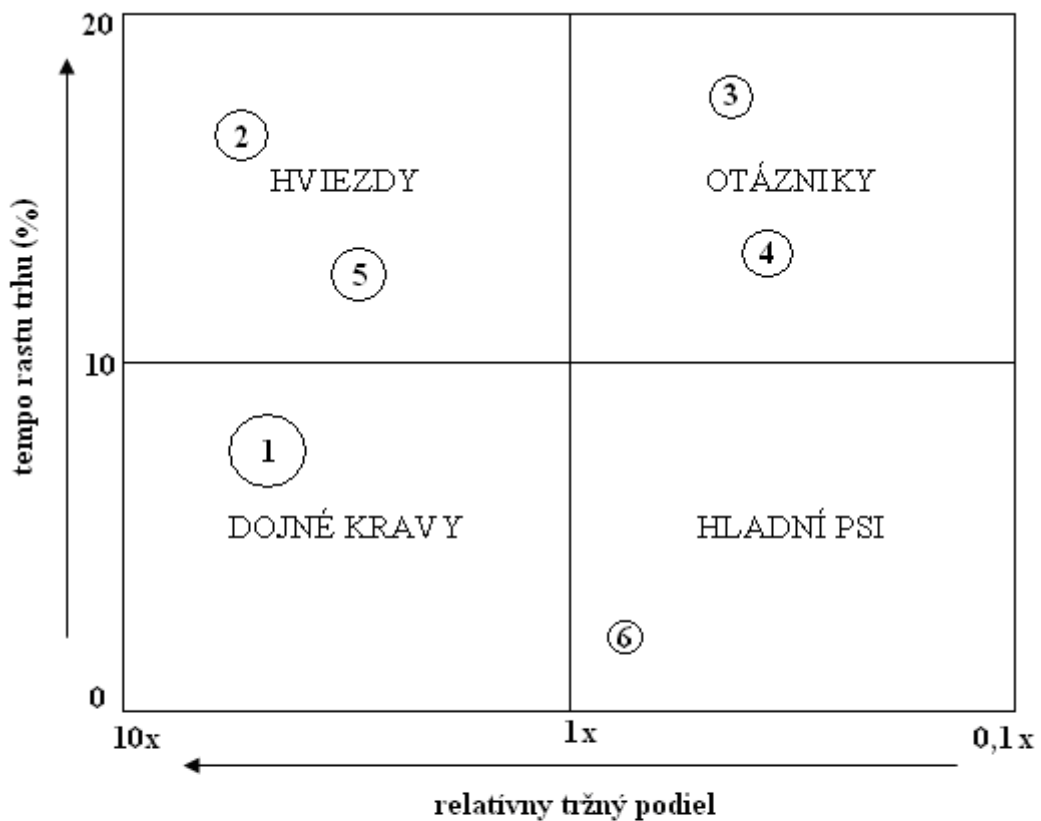
Obr. 16 Schéma situačnej analýzy - trh lepidiel (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na trhu lepidiel patrí firma VIPO k takzvanému zlatému strediu, čo sa týka kvality aj ceny. Kvalita lepidiel je veľmi dobrá a dá sa zrovnať so zahraničnými konkurentmi, no ponúka nižšiu cenu. Na slovenskom trhu patrí VIPO medzi najlepších výrobcov lepidiel. Najkvalitnejšie lepidlá ponúka firma Jowat, nasledovaná firmami Henkel a Vebel SK. Český výrobca Lear ponúka za pomerne nízku cenu lepidla porovnateľné kvalitou z konkurenciou. Mezi najlacnejších predajcov patrí slovenská firma Diakol.

### 4.3 BCG matica

#### 4.3.1 BCG matica pre strojársku výrobu

Pre BCG maticu som si vybral tieto výrobky: Linka LIHEXAL, Linka LIBEPAL, Navíjací stroj behúňov a bočnic typ 669UR, Prehliadacie zariadenie nákladných plášťov typ 637, Linky LOMUK 1, Linka LOMUK 2.



- ① Linka LIHEXAL      ② Linka LIBEPAL  
 ③ Navíjací stroj behúňov a bočnic typ 669UR  
 ④ Prehliadacie zariadenie nákladných plášťov typ 637  
 ⑤ Linka LOMUK 2      ⑥ Linka LOMUK 1

Obr. 17 BCG matica pre strojársku výrobu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

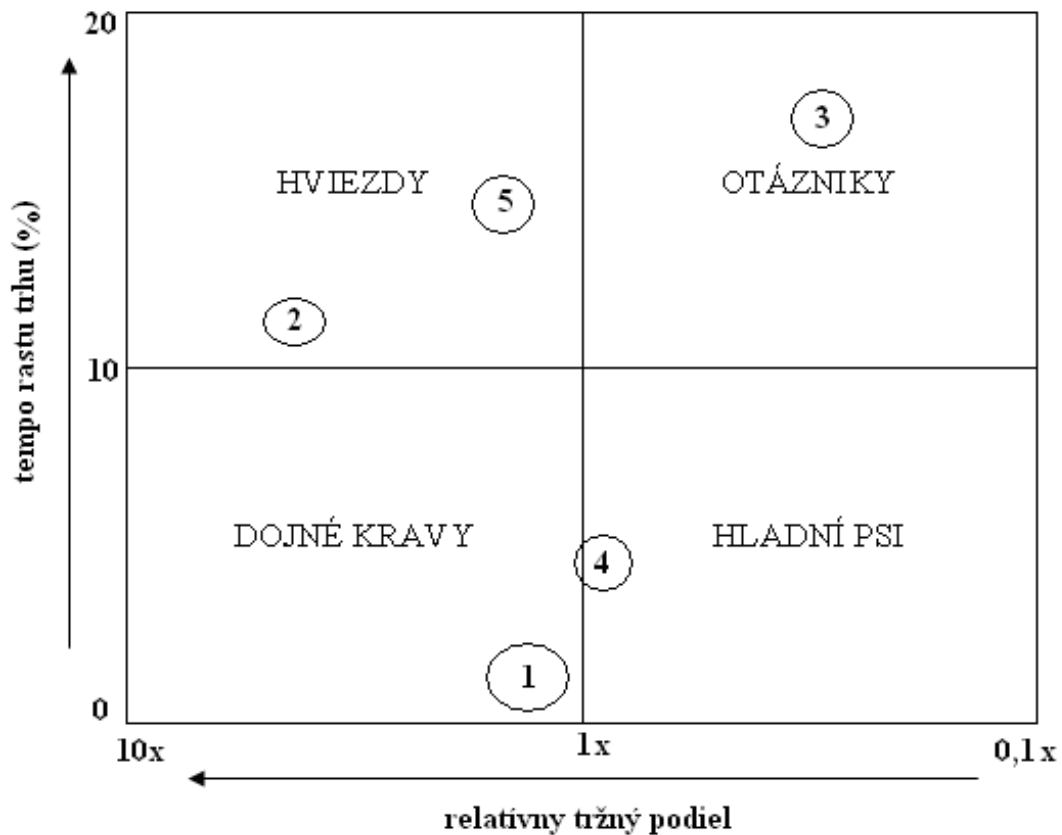
- **dojné kravy** – zastupuje linka LINHEXAL, ktorá už pôsobí na trhu piaty rok a vybudovala si pevnú pozíciu majú na trhu a na dojné kravy majú dobré tempo rastu. Prináša do firmy veľké množstvo peňažných prostriedkov.

- **hviezdy** – sem patria linka LIBEPAL a linka LOMUK 2. Tieto stroje sú na trhu asi 2 a pol roka majú vysoké tempo rastu a veľký tržný podiel. Neznamená to, že tento výrobok v tomto čase vytvára taký objem peňažných prostriedkov, ktorý stačí pre podporu ich potrieb. Firma očakáva, že tieto výrobky budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku.
- **hladní psi** – zástupcom tejto skupiny je linka LOMUK 1 má nízky tržný podiel aj tempo rastu trhu. Pre podnik nie je už linka perspektívne a plánuje jej siahnutie s trhu.
- **otázniky** – Navíjací stroj behúňov a bočnic typ 669UR a Prehliadacie zariadenie nákladných plášťov typ 637 majú nízky tržný podiel, ale vysoké tempo rastu trhu. Vipco, a.s. má naplánované peňažné injekcie pre udržanie alebo zvýšenie tržného podielu.

#### 4.3.2 BCG matica pre lepidlá

Pre BCG maticu som si vybral tieto výrobky: Vipoterm 200.20, Vipoterm HM 2530, Vipolax Expres DHS, Vipopur 56/E, Vipokontakt PS2.

- **dojné kravy** – sem patrí lepidlo Vipoterm 200.20, ktoré je na trhu päť rokov a svojou kvalitou si získalo a aj udržalo veľa používateľov do firmy veľké množstvo peňažných prostriedkov. Trochu zasahuje do dojných kráv aj Vipopur 56/E ale väčšou časťou zasahuje do hladných psov
- **hviezdy** – tu sa nachádzajú Vipoterm HM 2530 a Vipokontakt PS2, ktoré majú vysoké tempo rastu a veľký tržný podiel, Ešte nevytvárajú taký objem peňažných prostriedkov, ktorý stačí pre podporu ich potrieb. No firma očakáva, že tieto produkty budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku.
- **hladní psi** – tu je Vipopur 56/E, ktorý býval dojnou kravou, ale poklesol relatívny tržný podiel a výrobok sa dostal do hladných psov. Dôsledok poklesu bol aj ten že ho nahradilo nové lepidlo Vipopur 200. No firma ešte nezvažuje jeho stiahnutie z výroby
- **otázniky** – sem patrí Vipolax Expres DHS pomerne nové lepidlo, ktoré má dobré tempo rastu a ak sa podarí zvýšiť aj tržný podiel môže sa dostať do hviezd. Firma plánuje injekcie zvýšenie tržného podielu.



- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| ① V ipoterm 200.20    | ② V ipoterm HM 2530 |
| ③ V ipolax Expres DHS | ④ V ipopur 56/E     |
| ⑤ V ipokontakt PS2    |                     |

Obr. 18 BCG matica chemickej výroby (Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4.4 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

### 4.4.1 Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia

- *strojárska výroba*

V tejto oblasti strojárskej výroby nie je až tak veľa konkurentov takže riziko je nízke, ale je.

Najväčšou hrozbou sú novo vznikajúce podniky v Ázii (Čína, Taiwan). Tieto podniky majú veľkú výhodu v tom, že majú lacné ľudské zdroje, čo znamená, že ponúkajú stroje za nižšiu cenu ako ostatné firmy

- *chemická výroba*

Počet výrobců na trhu z chemickými výrobkami stúpa. Tento trh začína byť značne zaplnený. No firma Vipo, a.s. má na trhu z lepidlami dobré meno, čo znamená, že by ju nemali novo vstupujúce firmy výrazne ohroziť.

#### 4.4.2 Obchodná sila dodávateľov

Svojich dodávateľov si firma Vipo, a.s. vyberá veľmi zodpovedne a udržuje s nimi dobré vsťahy.

- *strojárská výroba*

Železiarne Podbrezová a.s.

MERCOR, s.r.o. - Košice

Voestalpine Slovakia, s.r.o. – Trnava

AC Steel s.r.o. – Žilina

- *chemická výroba*

Arkema s.r.o.

SIAD Slovakia spol. s r. o.

BANCHEM, s.r.o.

Kameňolomy a štrkopieskovne, a.s.

OLYMP - Levice, s.r.o.

#### 4.4.3 Obchodná sila odberateľov

Spoločnosť si behom svojej existencie získala veľa stálych zákazníkov, a to hlavne svojou spoľahlivosťou, kvalitou a cenou. Medzi odberateľov patria aj popredne svetové firmy.

- *strojárská výroba*

Continental Matador Truck Tires s.r.o.

BARUM CONTINENTAL s.r.o.

AGREX ARCON Sp. z o.o.

BelUAZautoservice Production and Commercial JSC



Kavir Tire

- *chemická výroba*

RAMEX a.s.

Hriko s.r.o.

Regula SK, s. r. o.

INTERKAPP, s.r.o.

#### 4.4.4 Substitučné výrobky

- *strojárská výroba*

V tomto odvetví strojárskej výroby je hrozba substitútov veľmi malá, pretože je to oblasť výrobných liniek pre gumárenský a uhlikársky priemysel, ktoré majú ustálenú konštrukciu. Väčšia hrozba substitútov je na poli kontrolných a testovacích strojov, pretože tieto technológie veľmi napredujú.

- *chemická výroba*

Substitútov lepidiel je veľmi málo, ale veda a výskum v tejto oblasti stále napredujú, čo znamená určitú hrozbu pre výrobcov lepidiel. Ak bude vynájdený kvalitný substitút lepidiel vznikne problém pre firmu Vipo, a.s. a aj pre ostatných výrobcov lepidiel.

#### 4.4.5 Rivalita medzi podnikmi etablovanými v odvetví

- *strojárská výroba*

V oblasti je veľa firiem, ktoré majú za svojej existencie vybudované dobré meno a majú aj verných zákazníkov. Je ťažké konkurovať firmám zo zahraničia, ktoré už majú dobré postavenie na trhu. Firma Vipo, a.s. sa snaží, ale konkurovať kvalitou a cenou.

- *chemická výroba*

Na trhu z lepidlami je veľká konkurencia, pretože za posledné desaťročia vzniklo v strednej Európe veľa chemických firiem, ktoré sa snažia konkurovať firmám z dlhoročnou tradíciou. Takže firmy veľmi bojujú so svojimi konkurentmi o zákazníkov.

#### 4.5 Zhrnutie výsledkov analýz

Z prevedenej SWOT analýzy je patrné, že firma má veľký potenciál vo výskume a vývoji strojov a zariadení. Celkom podstatným problémom je nedostatok výrobných kapacít a zlé usporiadanie dielní a strojov v nich, čo znižuje produktivitu práce. Jednou z najväčších príležitostí je vstup na nové perspektívne trhy. Veľkou hrozbou pre firmu hlavne v oblasti strojárkej výroby sú novo vznikajúce podniky v Ázii, čo potvrdili aj situačná analýza a Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Ďalšou hrozbou pre firmu môže byť to, že sa postupom času objavia nové a hlavne lacnejšie technické riešenia, buď v oblasti inovácie výrobku alebo nové výrobné technológie.

Firma patrí, čo sa týka kvality produkcie medzi lepší priemer ako v strojárkej tak aj chemickej výrobe. Cena produktov je primeraná ich kvalite. Niektorí konkurenti ponúkajú produkty za oveľa vyššie sumy pri zrovnateľnej kvalite.

Z BCG matice je zrejmé, že firma vyrába pár výrobkov, ktoré jej prinášajú vysoký zisk a taktiež výrobky, ktoré majú potenciál priniesť do firmy ďalší zisk. Výrobkov, ktoré sú stratové a neperspektívne produkuje málo.

V oboch odvetviach, kde firma pôsobí je pomerne veľká konkurencia a existuje veľké množstvo konkurentov z vybudovaným dobrým menom, ktorým sa ťažko konkuruje.

## **5 NÁVRHY NA OPATRENIA PRE ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI**

### **I. Zlepšenie rozmiestnenia dielní a strojov v nich**

Firma ma pomerne zlé rozloženie dielní a strojov, ktoré nepriaznivo vplýva na výrobu, znižuje produktivitu práce a sťažuje podmienky pracovníkom. Navrhujem, aby firma investovala do projektu na zlepšenie rozloženia dielní a strojov. Tento projekt môže firma zadať špecializovanej firme, ktorá ma z navrhovaním dielní skúsenosti Táto investícia je podľa mňa veľmi dôležitá, pretože podmienky v dielniach nie sú dobré. Firma sa pokúšala v minulosti urobiť opatrenia v tomto smere, ale buď projekt nebol dobre zrealizovaný alebo sa zrealizoval iba čiastočne.

### **II. Zvýšenie podielu v perspektívnych teritóriách**

Zo SWOT analýzy vyplýva, že veľkou príležitosťou pre firmu sú perspektívne teritória ako Ázia, Afrika či Rusko. Odporučil by som firme, aby venovala pozornosť týmto trhom, pretože sa v nich skrýva veľký potenciál. Treba sa snažiť získať zákazky a odberateľov s týchto krajinách. To znamená, že by sa mala firma zúčastňovať veľtrhov v týchto krajinách a predstavovať svoje výrobky a takto získavať nových zákazníkov. Alebo sa zamerať na propagačnú kampaň výrobkov v týchto štátoch.

### **III. Rozšírenie chemickej výroby**

Chemická výroba prináša firme značné zisky, pretože firma má veľa stálych odberateľov a taktiež získava nových. Navrhujem preto firme, aby sa pokúsila zvýšiť produkciu chemickej výroby alebo dokonca jej rozšírenie o ďalšiu chemickú výrobu. Keďže sa terajšia chemická výroba nachádza v budove bývalých Baťových závodov, kde je ešte veľa voľných plôch, myslím si, že by nebol problém odkúpiť či prenajať priestory na rozšírenie výroby.

### **IV. Investície do „otáznikov“**

Z BCG matice je zřejmé, že firma má pár výrobkov v oblasti otáznikov, ktoré majú potenciál sať sa zdrojom príjmov v budúcnosti. Firma však musí podrobne sledovať situáciu na trhu s týmito výrobkami a reagovať na ňu. To znamená, že by mala investovať do ich zlepšovania a zvyšovania konkurencieschopnosti. Tieto investície by sa mali podľa mňa postupom času vrátiť, pretože tieto výrobky majú predpoklad, že si získajú nových zákazníkov a tým prinesú peňažný príjem.

#### **V. Znižovanie nákladov**

SWOT analýza, situačná analýza a aj Porterova analýza piatich konkurenčných síl poukazujú na hrozbu ázijských konkurentov (Čína a Taiwan), predovšetkým v oblasti strojárnskej výroby. Títo konkurenti majú oproti všetkým ostatným výrobcom výhodu – nízke náklady, čo znamená aj nižšiu predajnú cenu, ktorá je v dnešnom svete mimoriadne dôležitá. Navrhoval by som, aby sa firma snažila, čo najviac znižovať svoje náklady uplatnením vhodných metod priemyselného inžinierstva. Mala by sa zamerať na konkurenčnú stratégiu znižovania nákladov, ktorá spočíva v dôslednom sledovaní možností znižovania nákladov vplyvom skúseností, na prísnej kontrole priamych a režijných nákladov a minimalizovaní (to neznamená zanedbať) náklady v oblastiach ako služby, predaj, reklama atď.

## ZÁVER

Témou mojej bakalárskej práce bolo zanalyzovanie konkurencieschopnosti spoločnosti VIPO, a.s. a návrh opatrení pre jej zvýšenie. Hlavným cieľom bolo získanie potrebného množstva informácií, dostačujúcich na dobrú analýzu jej postavenia na trhu a konkurencieschopnosti.

Táto firma pôsobí v oblasti vývoja a výroba strojov, zariadení a elektronických systémov a v chemickom výskume a výrobe už skoro 35 rokov a za tento čas si získala stálych a dobrých zákazníkov a odberateľov, stačí spomenúť nemeckú firmu Continental. Firma má v týchto odvetviach pomerne dobré postavenie na trhu.

Firma ponúka široké spektrum strojárskejších a chemických výrobkov, ktoré sa presadili na slovenskom, ale aj medzinárodnom trhu.

VIPO, a.s. má pomerne veľa konkurentov, v strojárskej výrobe je to menšie číslo ako v chemickej, ale aj tak je konkurencia oboch odvetví dosť silná. V spojárskom odvetí pôsobí veľa zahraničných konkurentov z dobrým menom a v chemickom je to zase veľký počet domácich konkurentov a konkurentov z okolitých štátov.

Analýza konkurencieschopnosti ukázala, že firma produkuje výrobky, ktoré sú cenovo a aj kvalitatívne dobre konkurenčné, či už v porovnaní z domácimi alebo zahraničnými konkurentmi. Veľkou prednosťou firmy, je to, že dáva veľa prostriedkov do výskumu a vývoja nových strojov a taktiež do výskumu v chemickej oblasti.

Zistil som že veľkým problémom firmy je zlé usporiadanie dielní a strojov v nich a preto som navrhol, aby firma investovala do nového planú zlepšenia rozmiestnenia dielní a aj strojov. Tento problém je podľa mňa najzávažnejší a firma by ho mala v najbližšom časovom horizonte vyriešiť. Ďalším problémom, či možno hrozbou pre firmu sú noví konkurenti z Ázie (vyšlo to až v troch analýzách), ktorý ponúkajú svoje výrobky oveľa lacnejšie ako firma VIPO, a.s. Je to najmä dôsledok lacnej pracovnej sily a aj nízkych výrobných nákladov. Preto som vo svojich návrhoch uviedol aj opatrenie, aby sa firma pokúsila o konkurenčnú stratégiu nízkych nákladov. SWOT analýza poukázala na jednu veľkú príležitosť firmy, a to na možnosť preniknutia na pre firmu perspektívne teritória ako Ázia, Afrika či Rusko. Firma by mala venovať pozornosť týmto trhom, pretože sa v nich skrýva veľký potenciál. Ďalšími mojimi návrhmi sú rozšírenie chemickej výroby, ktorá má podľa mňa rozvojový potenciál a investovanie do produktov firmy, ktoré sa nachádzajú v BCG

matici v otázníčkoch. Riešenie týchto návrhov nie je až také akútne takže by ich firma mohla riešiť až neskôr po vyriešení dôležitejších problémov.

Dúfam, že moja analýza a navrhnuté opatrenia aspoň z malej miery pomôžu firme zlepšiť doterajšiu situáciu a zvýši jej konkurencieschopnosť na trhu.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] FRANK, Robert H., BERNANKE, Ben S. . *Ekonomie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 803 s. ISBN 8024704714.
- [3] HADRABA, J. *Marketing : produktový mix - tvorba inovací produktů*. I. vydání. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, Plzeň 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [4] HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-15-4.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] KOTLER, P. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. I. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [8] PORTER, M.. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing a.s., Praha 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Nakladatelství Victoria Publishing, ISBN 80-85605-12-0.
- [10] PŘÍBOVÁ, M. *Analýza konkurence na trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.
- [11] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M.: *Podnik světové třídy*. I. vydání. Liberec: Vydal Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6.
- [12] Interné materiály spoločnosti VIPO, a.s.

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BCG	Boston Consulting Group.
SPACE	Strategic position and action evaluation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
RZ	Rezacie zariadenie
PZ	Prehliadacie zariadenie
TZ	Testovacie zariadenie



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1</i> Vázby medzi mierou diferenciacie produktu a početnosťou producentov .....	11
<i>Obr. 2</i> Schéma BCG matice .....	16
<i>Obr. 3</i> Schéma typov strategického chovania .....	20
<i>Obr. 4</i> Schéma piatich konkurenčných síl podľa Portera .....	21
<i>Obr. 5</i> Budova spoločnosti VIPO, a.s. ....	26
<i>Obr. 6</i> Graf vývoja zamestnancov.....	29
<i>Obr. 7</i> Linka LINHEXAL .....	32
<i>Obr. 8</i> Linka LIBEPAL .....	32
<i>Obr. 9</i> RZ typ 587UR .....	33
<i>Obr. 10</i> RZ typ 598UR .....	33
<i>Obr. 11</i> Rezačka typ 664UR .....	33
<i>Obr. 12</i> PZ typ 539 UR .....	34
<i>Obr. 13</i> TZ typ 591 UR .....	35
<i>Obr. 14</i> TZ typ 554UR .....	35
<i>Obr. 15</i> Schéma situačnej analýzy - strojárská výroba .....	43
<i>Obr. 16</i> Schéma situačnej analýzy - trh lepidiel .....	44
<i>Obr. 17</i> BCG matica pre strojársku výrobu .....	45
<i>Obr. 18</i> BCG matica chemickej výroby .....	47

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1 Vývoj počtu zamestnancov</i> .....	28
<i>Tab. 2 Základné ukazovatele podnikateľského zámeru</i> .....	30