

Obsah

1.	Podnikateľské prostredie podniku	2
1.1	Faktory širšieho podnikateľského prostredia	3
1.2	Užšie podnikateľské prostredie.....	5
1.3	Odvetvie.....	6
1.3.1	Profil odvetvia drevárskeho priemyslu	6
1.3.2	Hlavné ekonomické charakteristiky odvetvia.....	8
1.3.3	Najnovšie trendy vo vývoji drevárskeho priemyslu na Slovensku	9
1.4	Teoretický rozbor Porterovho modelu piatich síl	9
1.4.1	Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem	10
1.4.2	Intenzita súperenia v rámci odvetvia	12
1.4.3	Tlak zo strany náhradných výrobkov - substitútov.....	15
1.4.4	Vyjednávací vplyv odberateľov	15
1.4.5	Vyjednávací vplyv dodávateľov	16
1.5	Tvorba záverov o celkovej príťažlivosti odvetvia	17

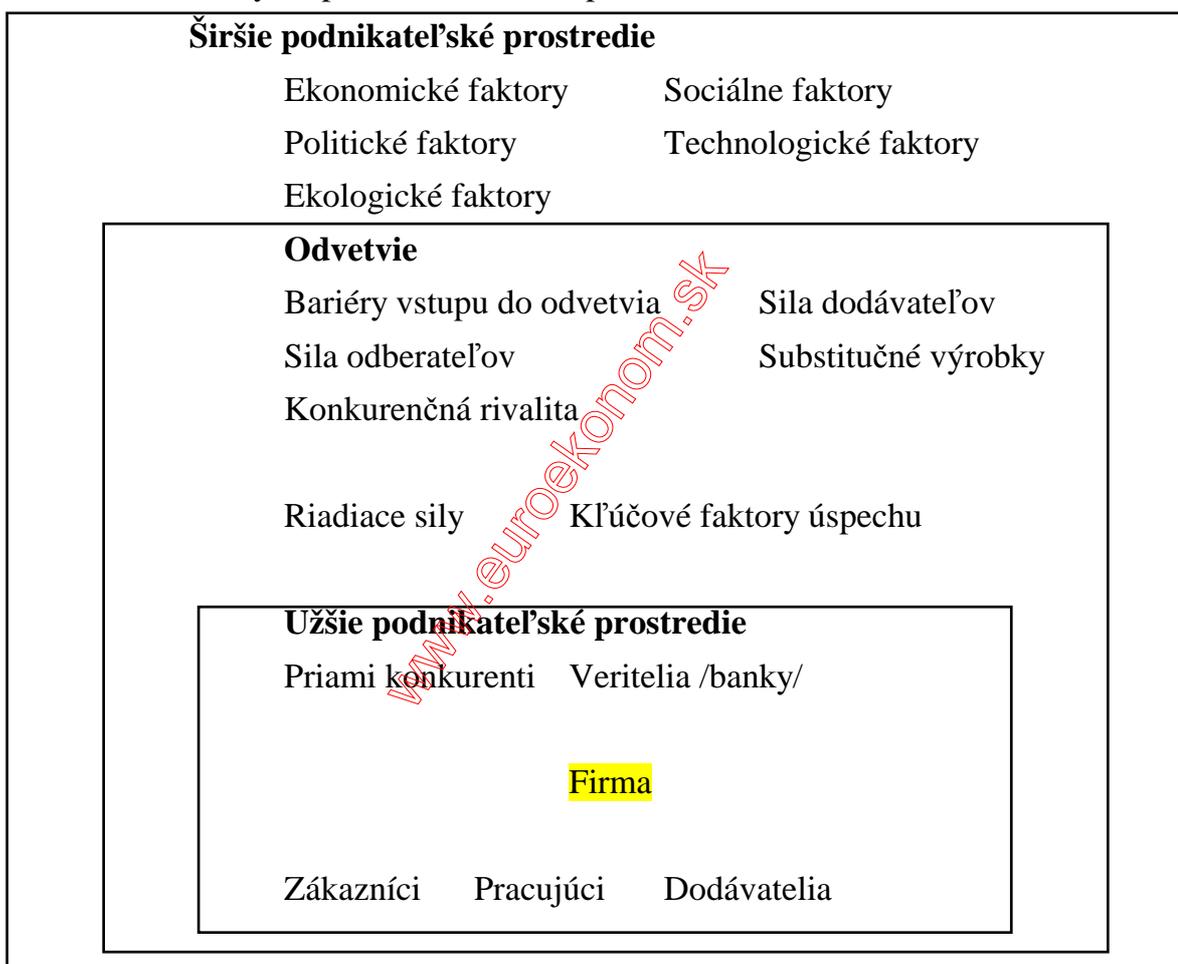
www.euroekonom.sk

1. Podnikateľské prostredie podniku

Porozumenie prostrediu, v ktorom firma podniká, je základným predpokladom schopnosti formulovať stratégiu, ktorá bude úspešná aj pri zmene podmienok v odvetví a vysporiada sa so všetkými konkurenčnými silami.

Faktory, ktoré tvoria podnikateľské prostredie podniku možno rozdeliť do troch vzájomne sa ovplyvňujúcich a prelínajúcich kategórií:¹

- faktory v širšom podnikateľskom prostredí
- faktory v prostredí odvetvia
- faktory v operačnom /užšom/ prostredí



Obr.č.1- Vzájomné vzťahy medzi jednotlivými zložkami externého prostredia

Skúmanie všetkých troch zložiek externého prostredia umožní firme formulovať stratégiu, ktorá optimálne využije jej schopnosti a príležitosti, ktoré ponúka trh.

Vzájomné pôsobenie všetkých týchto faktorov vytvára príležitosti a hrozby, s ktorými sa firma stretáva v konkurenčnom prostredí.

¹ V. Laššák : Podniková politika a stratégia, Banská Bystrica 1997

1.1 Faktory širšieho podnikateľského prostredia

Širšie podnikateľské prostredie tvoria faktory, ktoré existujú bez ohľadu na existenciu a postavenie firmy, jej dosah a pôsobenie. Pri formulovaní rozhodnutí ich manažéri musia vnímať ako dané a v podstate neovplyvniteľné faktory. Širšie prostredie tvoria :

- ekonomické faktory
- sociálne faktory
- politické
- technologické a
- ekologické faktory

Ekonomické faktory:

Sú výsledkom povahy a orientácie ekonomiky krajiny, v ktorej firma pôsobí, pretože vzory nákupného správania sa zákazníkov sú ovplyvnené relatívnym bohatstvom a kúpnu silou rôznych trhových segmentov. Ekonomické prostredie vplýva na zmeny materiálnych, energetických, peňažných, investičných a informačných podmienok. Taktiež na zmeny v trendoch výroby a obchodu, v raste hrubého domáceho produktu, na inflačné tendencie, zmeny v príjmoch a štruktúre spotrebiteľských výdavkov, v miere úspor a zadĺženosti, úrokovej miery, cenovej stratégie a podobne.

Každá firma musí vo svojom strategickom plánovaní zohľadniť i trendy ekonomického vývoja. Je preto potrebné poznať nasledujúce faktory :²

♦ všeobecnú dostupnosť úverov, ♦ úroveň použiteľného príjmu, ♦ tendenciu obyvateľstva k sporeniu a míňaniu peňazí, ♦ priame úrokové miery, ♦ ročnú infláciu, ♦ trend v raste hrubého národného produktu a iné ekonomické faktory.

Na zmenu ekonomického prostredia vplývajú i snahy mnohých štátov začleniť sa do významných medzinárodných ekonomických zoskupení, čím dochádza k zmenám platných pravidiel obchodovania i podnikania. Pri monitorovaní širších ekonomických vplyvov je potrebné uvažovať so skutočnosťou, že v rámci celej ekonomiky sa jednotlivé sektory, odvetvia a segmenty môžu vyvíjať rozdielne.

Sociálne faktory:

Firmu v jej pôsobení ovplyvňujú i sociálne faktory okolia. Sú to predovšetkým - viera, hodnoty, názory a životný štýl ľudí v prostredí, vývoj populačných, kultúrnych, ekologických, demografických, náboženských a etnických podmienok. Je to všetko to, čo ovplyvňuje hodnotové systémy a aktivitu spotrebiteľa. Zmenou sociálnych podmienok dochádza k výrazným zmenám dopytu po rôznych typoch produktov. Sociálne faktory, tak ako aj ostatné sily v širšom externom prostredí firmy sú dynamické a vychádzajú z neustálej snahy jednotlivcov uspokojiť svoje túžby a potreby.

Odhadnúť dopad jednotlivých sociálnych zmien na podnikateľské subjekty je niekedy veľmi ťažké. Avšak aj odhad vplyvu zmien ako voľný pohyb ľudí, zmena pracovných hodnôt, etických štandardov a náboženskej orientácie môžu pomôcť firme pri tvorbe základnej strategickej orientácie.

² V. Laššák : Podniková politika a stratégia, Banská Bystrica 1997

Politické faktory:

Zásadnú významnosť pre akúkoľvek podnikateľskú jednotku pri formulovaní jej stratégie majú faktory politickej stability a politickej orientácie krajiny, v ktorej firma podniká. Politické faktory definujú právne podmienky a regulujú podnikateľské prostredie. Politicko-legislatívne prostredie vytvára legislatívny a podporný rámec pre podnikateľské aktivity, reguluje zahranično-obchodné vzťahy, daňovú politiku, protimonopolnú politiku a iné.

Vplyv politických aspektov na podnikanie sa uskutočňuje prostredníctvom opatrení ako :³

◆ zahranično-obchodné rozhodnutia, ◆ antimonopolné zákony, ◆ sústavy daní, ◆ legislatíva vymedzujúca minimálnu mzdu, ◆ cenové regulácie, ◆ ekologická legislatíva a mnohých ďalších opatrení, ktorých cieľom je ochrana ekonomickej stability krajiny, zamestnancov, zákazníkov, verejného záujmu a životného prostredia.

Vzhľadom na dopad týchto opatrení na firmy možno politické faktory považovať na jednej strane za limitujúce, na strane druhej umožňujú firmám profitovať.

Technologické faktory:

Náhrada zastaralých technológií sa uskutočňuje procesom tvorivej deštrukcie, ktorý stelesňuje novšia, dokonalejšia technológia. Od počtu novoobjavených, ale hlavne novozavedených technológií umožňujúcich veľké inovácie, významne závisí aj miera hospodárskeho rastu v danej krajine. Každá nová technológia so sebou prináša dlhodobé dôsledky, ktoré nie je vždy možné predvídať.

Aby sa firma vyhla zastarávaniu a podporovala inovácie musí sledovať technologické zmeny, ktoré môžu mať vplyv na odvetvie, v ktorom firma podniká. Vynálezy a inovácie prinášajú nové možnosti pre tvorbu nových výrobkov, pre zlepšovanie existujúcich výrobkov, pre zmenu výrobných a marketingových postupov.

Technologický zlom môže výrazne ovplyvniť prostredie firmy. Môže priniesť objavenie nových, doteraz skrytých trhov, alebo výrazne skrátiť predpokladanú životnosť výrobných zariadení. Predpovedanie vývoja v oblasti technológií pomáha chrániť firmu a zlepšovať jej ziskovosť v rastúcich odvetviach.

Ekologické faktory:

V súčasnosti je faktorom veľkého významu, ktorý výrazne ovplyvňuje podnikanie zreteľný nárast ekologického povedomia u ľudí a jeho vplyv na činnosť firiem.

Alarmujúce množstvo znečistenia, vznik nových ochorení, znečistenie základných životných potrieb ako vzduch, pôda a voda nútia mnoho firiem prehodnotiť spôsoby a formy, ktorými vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť. Produkcia ekologicky škodlivých látok je neustále monitorovaná a hlavní znečisťovatelia životného prostredia sú pod výrazným tlakom spotrebiteľov a legislatívy jednotlivých krajín.

Ekologické výzvy sú v úzkom spojení aj s vývojom nových čistejších výrobných technológií. Nie je ojedinelý ani fakt, že ekologické problémy v niektorých oblastiach prerástli až do politických problémov.

Širšie ekonomické prostredie je charakteristické takmer rovnakým vplyvom a vývojom pre všetky podnikateľské subjekty na danom trhu. Pri pozorovaní a odhado-

³ V. Laššák : Podniková politika a stratégia, Banská Bystrica 1997

vaní vývoja faktorov v širšom ekonomickom prostredí je dôležité vedieť určiť poradie dôležitosti jednotlivých vplyvov na konkrétnu firmu a určiť, ktoré z nich sú pre podnik rozhodujúce a ktoré menšieho významu.

1.2 Užšie podnikateľské prostredie

Užšie podnikateľské prostredie pozostáva zo subjektov, s ktorými je podnik v bezprostrednom kontakte. Spravidla súvisí s konkrétnou podnikateľskou činnosťou a odborom podnikania.

Pri pozorovaní a hodnotení tohoto prostredia je potrebné uvažovať s rôznymi kritériami pre hodnotenie podnikateľskej činnosti a s rozdielnosťou záujmov jednotlivých subjektov prostredia.

Subjektami užšieho podnikateľského prostredia sú predovšetkým:⁴

- *Vlastníci- akcionári a spoločníci*: zaujíma ich bezpečnosť a istota zhodnocovania kapitálu, vývoj reálnej hodnoty akcií, finančná stabilita podniku
- *Manažment*: dynamický rozvoj podniku, prestížne postavenie a imidž podniku, perspektíva osobnej kariéry
- *Pracovníci*: zaujímavá práca, dobrý zárobok, prosperita podniku a tým istota zamestnanosti, pocit sebarealizácie
- *Zákazník*: kvalitné výrobky za primerané ceny
- *Dodávatelia*: platobná schopnosť podniku, rýchlosť v plnení záväzkov, spoľahlivosť v dodávateľských vzťahoch
- *Veritelia*: Spoľahlivé splácanie úverov, likvidita, dodržiavanie úverových podmienok
- *Konkurenti*: Rast podielu na trhu, možnosť preniknutia na trh, intenzívne inovačné zmeny
- *Vláda*: Podpora vládných programov, dodržiavanie zákonov, legislatívy, platenie daní
- *Obchodné zväzy*: Participácia na spoločných programoch
- *Odborové zväzy*: Primeranosť zárobkov, stabilita zamestnanosti, pracovné podmienky
- *Miestne zastupiteľstvá*: Prispievanie na rozvoj obce, podpora rozvoja infraštruktúry oblasti, ochrana životného prostredia, vytváranie pracovných príležitostí.
- *Rôzne záujmové skupiny*: Podpora špeciálnych programov.

Subjekty užšieho podnikateľského prostredia prichádzajú do kontaktu zvyčajne priamo s jednotlivými strategickými podnikateľskými jednotkami podniku - napríklad s divíziami. Preto je skúmanie tohoto prostredia obvykle účelnejšie a efektívnejšie práve na úrovni týchto strategických podnikateľských jednotiek a nie z pohľadu podniku ako celku.

Keďže cieľom tejto práce je ohodnotenie atraktívnosti odvetvia pre podnik, budeme venovať hlavnú pozornosť analýze prostredia odvetvia pomocou piatich fak-

⁴ V. Laššák : Podniková politika a stratégia, Banská Bystrica 1997

torov, spomenutých v obrázku číslo 1. Ide o bariéry vstupu do odvetvia, silu odberateľov, silu dodávateľov, substitučné výrobky a konkurenčnú rivalitu, ktoré sú zároveň piatimi silami Porterovho modelu.

1.3 Odvetvie

Odvetvie je tvorené súborom firiem, ktoré ponúkajú podobné výrobky alebo služby. To znamená, že zákazníci ich vnímajú ako vzájomne zastupiteľné. Analýza odvetvia sa zameriava na odvetvie, v ktorom si vzájomne konkurujú podniky v uspokojení určitých veľmi blízkych alebo rovnakých potrieb zákazníkov. Účelom analýzy je získať dostatok informácií o konkurenčnom prostredí v odvetví a identifikovať základné strategické faktory - príležitosti a hrozby, ktoré v ňom pôsobia.

Pri tvorbe profilu odvetvia musíme brať do úvahy predovšetkým nasledujúce faktory:

- veľkosť trhu v odvetví
- rozsah konkurenčnej rivality / lokálna, regionálna, národná, globálna /
- miera rastu trhu a fáza vo vývoji odvetvia / ranný rast, zrelosť, nasýtenie, stagnácia, pokles, zánik /
- počet konkurentov a ich relatívna sila
- počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť
- prevládajúci spôsob integrácie - smerom vpred alebo dozadu
- ľahkosť vstupu a výstupu do a z odvetvia
- rozsah technologických zmien vo výrobnom procese a zavádzaní nových výrobkov

1.3.1 Profil odvetvia drevárskeho priemyslu

Slovenský priemysel spracovania dreva zahŕňa drevársky, nábytkársky a celulózo-papierenský priemysel. Ide o odvetvia s dlhoročnou tradíciou a kapacitami, ktoré sú schopné spracovávať ročne cca 5 mil. m³ drevnej hmoty na kvalitné výrobky, ktoré sú dobre odbytovateľné na zahraničných trhoch.

Drevospracujúci priemysel napriek tomu, že patrí k stredne veľkým odvetviám priemyslu Slovenskej republiky, v roku 1996 pri 6,8%-nom objeme z výroby tovaru vyprodukovaného priemyslom Slovenskej republiky, zabezpečil takmer 9%-ný podiel exportu, čo ho radí k výrazne proexportným odvetviám Slovenskej ekonomiky. Pozornosť tejto práce sa sústreďuje na odvetvie drevárskeho priemyslu.

Drevársky priemysel:

Mechanické spracovanie dreva sa zabezpečuje v 750 organizáciách. Z nich 477 má menej ako 10 pracovníkov, 148 má 10 až 25 pracovníkov, 119 podnikateľských subjektov 26-100 pracovníkov a iba 6 veľkých podnikov má viac ako 500 pracovníkov. Prílišná decentralizácia podnikov drevárskeho priemyslu, živelný rozvoj súkromného podnikania hlavne v obchode s drevom a vo výrobe reziva v malých píľach s nedostatočnou technickou a odbornou úrovňou, negatívne ovplyvňujú rozvoj odvetvia. Nevyužívanie výrobných kapacít v drevárskych kombinátoch spôsobuje stratu v odvetví drevárskej prvovýroby.

Zahranično-obchodná bilancia drevárskeho priemyslu je priaznivá. Saldo zahraničného obchodu predstavovalo v roku 1996 2,27mld. Sk.

Pri prognózovaní vývoja odvetvia je potrebné vychádzať zo skutočnosti, že štáty Európskej únie, kam prevažne smeruje slovenský vývoz, sa vstupom štátov s dostatkom vlastnej drevnej suroviny a vyspelým drevospracujúcim priemyslom / Fínsko, Švédsko a Rakúsko / stali z nedostatkového teritória prebytkovým v drevnej surovine, v drevárskych polotovaroach a výrobkoch z dreva. Dostať sa na tento trh znamená, že pri rovnakej kvalite, akú dosahujú domáci výrobcovia v Európskej únii, budú musieť naši výrobcovia zabezpečiť konkurenčné ceny.

Ako ďalšie zaujímavé teritória sa javia krajiny Ďalekého východu - Čína, Japonsko, Južná Kórea a podobne, ktoré podľa oficiálnych štatistík budú trpieť deficitom drevnej hmoty a výrobkov z dreva. Pre tieto teritória, vzhľadom na vzdialenosť, prichádzajú do úvahy polotovary ako lepené drevo a výrobky s vyššou pridanou hodnotou.

Z nasledujúcej tabuľky je možné posúdiť súčasný stav odvetia drevárskeho priemyslu Slovenskej republiky na základe poskytnutých vybraných ukazovateľov odvetvia.

Vybrané ukazovatele odvetvia drevárskeho priemyslu SR

<i>Ukazovateľ</i>	<i>Merná jednotka</i>	<i>Hodnota</i>		<i>Index 96/95</i>
		<i>1995</i>	<i>1996</i>	
Výroba tovaru	mil.Sk	6 810	6 923	101,7
Predaj spolu	mil.Sk	6 972	6 923	99,3
Predaj na vývoz	mil.Sk	3 437	3 272	95,2
Predaj v tuzemsku	mil.Sk	3 535	3 651	103,3
Hospodársky výsl. pred zdanením	mil.Sk	- 575	- 404	
Priem. evidenčný počet pracovníkov	osoby	15 007	14 739	98,2
Produktivita práce z výroby tovaru	tis.Sk/prac. za rok	454	470	103,5

Tabuľka č.1

Z predchádzajúcej tabuľky je zrejmé, že odvetvie ako celok v dvoch po sebe nasledujúcich rokoch vyprodukovalo stratu. Príčiny tohoto stavu sú nasledujúce:

- nejednotná obchodná politika piliarskych závodov SR na zahraničných trhoch: predajné ceny nie sú jednotné a dochádza k cenovej konkurencii medzi jednotlivými producentmi piliarskej výroby zo Slovenska.

- výkyvy kurzov cudzích mien, predovšetkým DEM, čo spôsobuje slovenským producentom kurzové straty

- podkapitalizovanie výrobných jednotiek - úverové zaťaženie je vysoké, platby dodávateľom musia byť realizované v termíne 15-30 dní, ale platby podnikom od odberateľov zo zahraničia sa realizujú v termíne 40-60 dní.

- existencia nedobytných pohľadávok
- nízka úroveň mechanizácie - zastaralé strojné zariadenia
- nízka produktivita práce
- nedostatočná finalizácia reziva
- prezamestnanosť
- nedostatok až absencia zdrojov na investície

1.3.2 Hlavné ekonomické charakteristiky odvetvia

Veľkosť trhu - Z globálneho hľadiska je trh dostatočne veľký, no uplatniť sa na ňom je možné len za rešpektovania konkurenčných podmienok daných technickými parametrami kvality, vyhovujúcou cenou, dodržiavaním dodacích termínov a množstiev.

Rozsah konkurenčnej rivality - globálny trh EÚ s ihličnatým rezivom je po vstupe Škandinávskych krajín do EÚ presýtený, rozhoduje kvalita a cena.

Miera rastu trhu a fáza vo vývoji odvetvia - na území Slovenskej republiky - útlm, spôsobený stagnáciou nábytkárskeho priemyslu, stavebníctva a banského priemyslu ako najväčších odberateľov. Celosvetovo - expanzia - drevo sa stáva národnou surovinou, nahrádza plasty, reprezentuje trend návratu k prírode.

Počet konkurentov a ich relatívna sila - na domácom trhu 750 závodov, z nich 6 veľkých s počtom zamestnancov nad 500. Globálne - množstvo zahraničných výrobcov s vyspelou technológiou a priaznivejšími výrobnými podmienkami.

Počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť - na zahraničných trhoch - EÚ, Afričné krajiny / Tunis, Maroko/, Ďaleký východ / Japonsko, Čína /- odberatelia vysokých objemov dodávok - na naplnenie jednej lode je potrebných až 1 200 m³ reziva.

Prevládajúci spôsob integrácie / vpred alebo vzad/ - Integrácia vpred je v podmienkach existujúcich v SR komplikovaná, pretože lesy sú prevažne vo vlastníctve štátu. Niektorí súkromní vlastníci lesov sa síce integrovali do odvetvia drevárskeho priemyslu, ale poväčšine vlastní iba malé píly. Integrácia vzad je momentálne nevhodná kvôli stagnácii v oblasti nábytkárskeho priemyslu SR.

Ľahkosť vstupu alebo výstupu do alebo z odvetvia - Vstup nie je právne obmedzený, no piliarske kapacity na území SR dvojnásobne prevyšujú úroveň ročnej ťažby guľatiny, čo spôsobuje problémy v oblasti dodávok guľatiny. Existujú vstupné bariéry vo forme kapitálových požiadaviek na vybudovanie nových závodov.

Rozsah technologických zmien vo výrobnom procese a zavádzaní nových výrobkov - Zmeny technológie nastávajú, ale pomalším tempom. Naproti tomu existuje dynamické zavádzanie nových výrobkov - napríklad drevostavby, biodosky...

1.3.3 Najnovšie trendy vo vývoji drevárskeho priemyslu na Slovensku

V dôsledku zmien a neustáleho vývoja hospodárskej situácie na Slovensku došlo k určitým zmenám i v oblasti drevárskeho priemyslu oproti stavu v rokoch 1995 a 1996. Stagnáciou v odvetviach nábytkárskeho priemyslu, banského priemyslu a stavebníctva, ktoré sú hlavnými domácimi odberateľmi produkcie drevárskeho priemyslu, došlo k zmene pomeru medzi exportom produkcie a jej umiestnením na domácom trhu.

Možno konštatovať, že pri ihličnatom rezive podiel exportu predstavuje 75% objemu celkovej produkcie a pri listnatom rezive je podiel exportu 90% z objemu produkcie. Teda hlavnými odbytiskami produkcie drevárskeho priemyslu sa stávajú zahraničné trhy.

Táto všeobecná charakteristika odvetvia drevárskeho priemyslu predstavuje prostredie, v ktorom budeme riešiť problematiku načrtnutú v úvode. Jedná sa o analýzu odvetvia prostredníctvom Porterovho modelu piatich síl. Teoretický rozbor daného modelu je predstavený v nasledujúcej podkapitole.

1.4 Teoretický rozbor Porterovho modelu piatich síl

Podľa tohoto modelu intenzita konkurencie v odvetví nie je vecou náhody. Úroveň konkurencie v danom odvetví závisí od piatich základných konkurenčných síl:

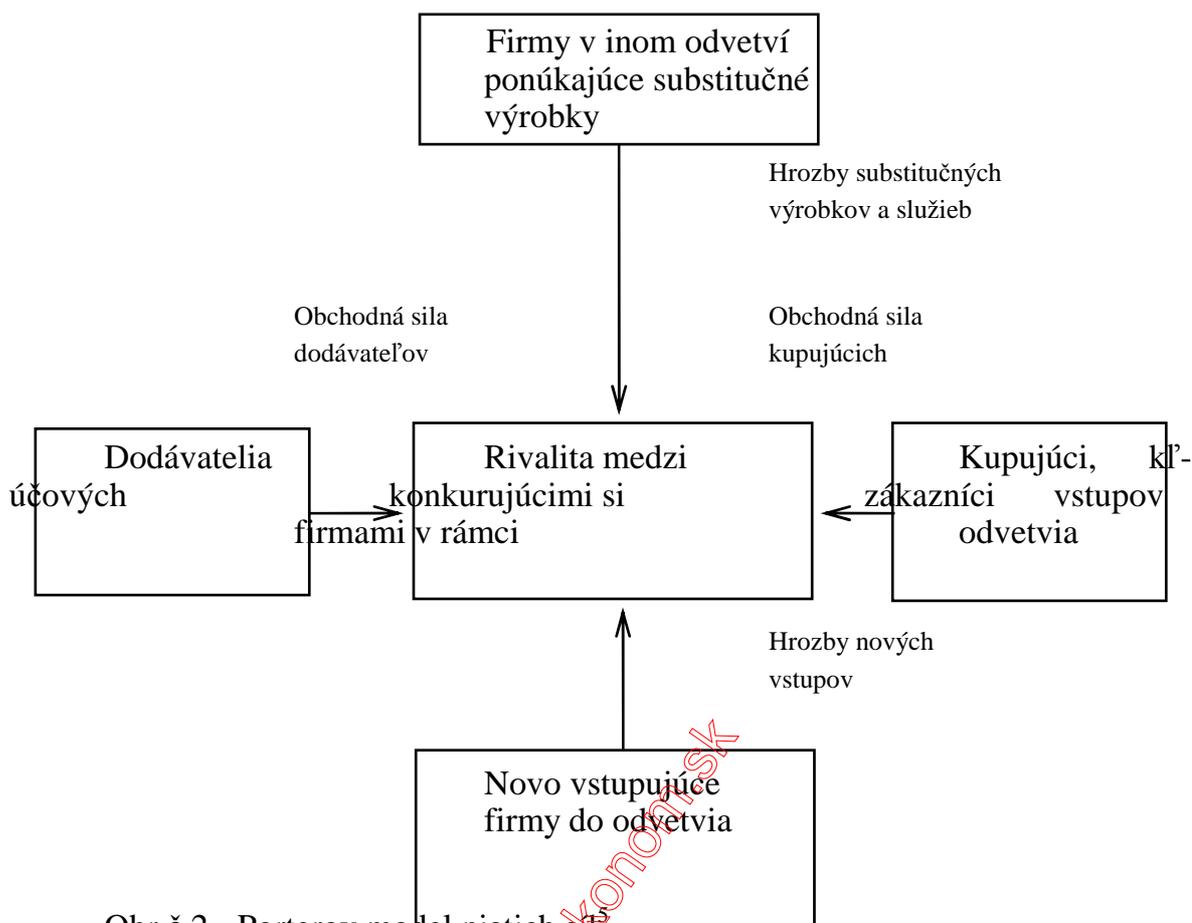
1. *Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem*
2. *Intenzita súperenia medzi vzájomne si konkurujúcimi firmami v odvetví*
3. *Tlak zo strany náhradných výrobkov - substitútov*
4. *Vyjednávaci vplyv odberateľov*
5. *Vyjednávaci vplyv dodávateľov*

Súhrnné pôsobenie týchto síl určuje potenciál konečného zisku v odvetví. V každom odvetví existujú špecifické podmienky, ktoré spôsobujú odlišné pôsobenie týchto piatich síl a teda menia i ziskovosť daného odvetvia.

Autor daného modelu pokladá za nevyhnutné, aby podnik poznal kľúčové štrukturálne charakteristiky odvetvia, ktoré určujú intenzitu týchto piatich síl a tým ovplyvňujú i ziskovosť odvetvia. Len taký podnik sa môže kvalifikovane rozhodnúť, či je pre neho dané odvetvie vhodné alebo ak už v odvetví pôsobí, nájsť v ňom pre seba najvýhodnejšie postavenie. V takomto postavení podnik najlepšie čelí konkurenčným silám alebo ich pôsobenie využíva vo svoj prospech.

Znalosť hĺbkových zdrojov konkurenčného tlaku teda odhaľuje i prednosti a kritické slabiny podniku. Tieto skutočnosti vo vzájomnej konfrontácii nútia podnik meniť jeho pozíciu v odvetví tak, aby využil svoje prednosti a potlačil nedostatky. Výnimočným prínosom je i skutočnosť, že podnik je schopný rozoznať, ktoré strategické zmeny prinesú najväčší efekt a ktoré odvetvové trendy majú najväčšiu dôležitosť. Štrukturálna analýza odvetvia sa takto stáva základným východiskom formulovania konkurenčnej stratégie pre podnik.

Porterove ponímanie odvetvia znázorňuje obrázok č.2 na nasledujúcej strane.



Obr.č.2 - Porterov model piatich síl

Pri hodnotení vplyvu piatich síl platia nasledujúce všeobecné pravidlá:

- Čím silnejší je vplyv každej z týchto síl, tým obmedzenejšia je možnosť podnikov zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky, teda klesá atraktivita odvetvia
- Konkurenčné sily s vysokou intenzitou vplyvu predstavujú hrozby, ktoré zhoršujú konkurenčné prostredie a pôsobia na znižovanie zisku podniku
- Konkurenčné sily s nízkym vplyvom sa považujú za príležitosti, ktoré vytvárajú priaznivé konkurenčné prostredie a dovoľujú zvyšovať zisk podniku
- Vplyvy všetkých síl sa postupom času menia. Ich sledovanie a hodnotenie zmien umožní odhaliť vývoj vplyvu jednotlivých síl a zvoliť správnu stratégiu.
- Pri tvorbe stratégie nesmieme zabúdať, že i vplyvy silných konkurenčných síl možno využiť v prospech podniku voľbou vhodnej stratégie.

Tieto pravidlá sú zovšeobecňujúce. Pri analýze odvetvia nás musí zaujímať pôsobenie každej z piatich síl a charakter príležitostí alebo hrozieb, ktoré vytvárajú. V ďalších podkapitolách je jednotlivo rozoberaná každá z piatich síl.

1.4.1 Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Novo vstupujúce podniky predstavujú pre odvetvie novú kapacitu, majú snahu získať podiel na trhu a často disponujú značnými zdrojmi. To môže viesť k zníženiu

⁵ Michael E. Porter : Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, str.4

cien alebo k rastu nákladov a tým k zníženiu ziskovosti. Hrozba vstupu nových firiem do odvetvia závisí od existujúcich prekážok vstupu a reakcií podnikov už pôsobiacich v odvetví, ktoré môže vstupujúca firma očakávať. Ak sú prekážky vstupu vysoké alebo sa očakáva ostrá reakcia ostatných podnikov, hrozba nových vstupov je malá.

Najčastejšími prekážkami vstupu je nasledujúcich sedem kritérií:

- **1. Úspory z rozsahu :** Jedná sa o zníženie jednotkovej ceny produktu v súvislosti so zvyšovaním celkového objemu produkcie za určité obdobie. Úspory z rozsahu odradzujú vstup nových firiem tým, že je nutné aby vstúpili na trh s veľkým rozsahom výroby a tým riskovali reakciu zo strany ostatných firiem alebo s malým rozsahom produkcie, ktorý je sprevádzaný cenovým znevýhodnením. Úspory z rozsahu môžu zahrňovať celú funkčnú oblasť, napríklad predaj alebo môžu vyplývať z jednotlivých operácií.

- **2. Diferenciácia produktu :** Podniky pôsobiace v odvetví už dlhší čas majú známe značky a vernosť zákazníkov vyplývajúcu z minulej reklamy, servisu zákazníkom, rozdielnosti v produkcii alebo z toho, že boli v odvetví medzi prvými. Novo vstupujúce podniky sú preto nútené vynaložiť vysoké výdavky na prekonanie loajality zákazníkov. Toto úsilie pre ne obyčajne znamená počiatkové straty a vyžaduje dlhý čas. Navyše investície do vytvárania popularity značky sú značne riskantné, pretože v prípade neúspechu pokusu o vstup nemajú žiadnu zostatkovú hodnotu.

- **3. Kapitálová náročnosť :** Prekážku vstupu predstavuje i potreba investovať veľké finančné čiastky ako podmienka konkurencieschopnosti. Kapitál môže byť nevyhnutne potrebný nielen na nákup výrobných zariadení, ale i na získanie dôvery zákazníka, na nákup zásob alebo na krytie počiatkových strát. Vysoká kapitálová náročnosť vstupu do odvetvia predstavuje výhodu pre podniky už úspešne etablované v odvetví.

- **4. Prechodové náklady :** Predstavujú jednorazové náklady, ktoré vynakladá kupujúci, ak prechádza od produkcie jedného dodávateľa k produkcii iného dodávateľa. Tieto náklady zahrňujú prostriedky na preškolenie zamestnancov, na nákup iného doplnkového zariadenia, náklady na zhodnotenie a otestovanie nového zdroja, zmenu designu produkcie alebo dokonca psychické napätie spojené s prerušením spolupráce. Ak sú prechodové náklady vysoké, musia novo vstupujúce podniky ponúknuť podstatné zlepšenie v cene alebo kvalite produkcie, aby zákazník zmenil dodávateľa.

- **5. Prístup k distribučným kanálom :** Vzhľadom k tomu, že prirodzené distribučné kanály sú už zásobované podnikmi etablovanými v odvetví, musí nová firma prinútiť tieto kanály, aby akceptovali jej produkty. To možno dosiahnuť prostredníctvom cenových prielomov, podporou spoločnej reklamy a podobne, čím však dochádza k znižovaniu zisku. Čím obmedzenejšie je množstvo distribučných kanálov v odvetví, tým ťažší je vstup do odvetvia. Pri veľmi vysokých prekážkach je nová firma nútená vytvoriť si celkom nový distribučný kanál.

- **6. Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu :** Podniky už etablované v odvetví môžu dosahovať také zvýhodnenie v nákladoch, ktoré nové firmy nemôžu dosiahnuť. Jedná sa o zvýhodnenie prostredníctvom:

-*vlastníctva technológie výroby* - know-how produktu alebo charakteristiky designu chránené patentom alebo výrobným tajomstvom

-*výhodného prístupu k surovinám* - zaistené najvýhodnejšie zdroje, zmluvy o dlhodobých dodávkach

-*výhodnej polohy*

-*vládných subvencií* - preferenčné vládne subvencie mohli etablovaným podnikom zabezpečiť trvalé výhody v odvetví

-*znalostnej alebo skúsenostnej krivky* - jedná sa o empiricky zistenú tendenciu k poklesu nákladov na jednotku produkcie v závislosti na tom, ako firma hromadí skúsenosti z produkcie výrobku.

• **7.Vládna politika** : Vláda môže limitovať, či dokonca uzavrieť vstup do odvetvia pomocou takých nástrojov ako je udeľovanie licencií alebo obmedzenie prístupu k surovinám. Skrytými nástrojmi vládneho obmedzovania nových vstupov sú záväzné normy maximálne prípustného znečistenia vôd a ovzdušia, bezpečnostné a technické predpisy pre určitý druh produkcie. Požiadavka obmedzenia znečisťovania môže napríklad zvýšiť objem kapitálu potrebného pre vstup do odvetvia.

1.4.2 Intenzita súperenia v rámci odvetvia

Konkurenčná rivalita v rámci odvetvia môže existovať v rôznych formách. Od tvrdého konkurenčného boja, až po nepísané pravidlá a dohody uzatvorené v snahe vyhnúť sa zbytočným nákladom a stratám na zisku, ktoré môže spôsobiť neuvážené znižovanie cien, drahá reklama, propagácia a podobne. Konkurenčné súperenie sa môže sústrediť len na jednu dimenziu (cena) alebo na viac dimenzií (služby, kvalita výrobkov, reklama, inovácie...)

Slabé konkurenčné súperenie vytvára príležitosť na udržanie svojho postavenia pre etablované podniky. Silné súperenie znamená pre podniky hrozbu rastu intenzity boja o trhy a o zákazníkov. Zvyšovanie súperenia medzi podnikmi v odvetví závisí od nasledujúcich faktorov:

- charakter konkurenčnej štruktúry v odvetví
- stupeň diverzifikácie u konkurenčných podnikov
- vývoj dopytu
- výška bariér výstupu z odvetvia

Charakter konkurenčnej štruktúry je závislý od počtu a veľkosti podnikov etablovaných v odvetví. Rozlišujeme dve krajné podoby konkurenčnej štruktúry: fragmentovaných a konsolidovaných.

Fragmentovaná konkurenčná štruktúra sa vyznačuje veľkým počtom malých podnikov, pričom žiaden z nich nedosahuje dominantné postavenie. Malé podniky s nízkym objemom výroby dosahujú vyššie náklady na jednotku produkcie. To znižuje celkový potenciál ziskovosti v odvetví. Takéto odvetvia sú charakteristické nízkou investičnou náročnosťou, neexistuje tu bariéra z lojality zákazníkov k značke podniku. To znamená vysokú hrozbu vstupu potenciálnych konkurentov a prevládanie hrozieb nad príležitosťami v odvetví.

Konsolidovaná konkurenčná štruktúra pozostáva z malého počtu veľkých podnikov (oligopol) alebo z jedného veľkého podniku (monopol). Podniky sa neustále ohrozujú. K súpereniu dochádza z dôvodu, že jeden alebo viac konkurentov buď po-

ciťujú tlak alebo vidia príležitosť k vylepšeniu svojej pozície. Konkurenčné kroky jednej firmy majú väčšinou viditeľný efekt na súperiacich partnerov a môžu vyvolať odvetu alebo snahu o kompenzáciu. Mimoriadne ostré súperenie existuje v odvetviach, ktoré sa nachádzajú vo fáze úpadku alebo krízy.

Stupeň diverzifikácie predstavuje dôležitý faktor ovplyvňujúci intenzitu konkurencie v odvetví. Úzko zamerané a špecializované podniky sústredené len na jednu oblasť podnikania, môžu svoj rast dosiahnuť len prostredníctvom rastu v odvetví, často vytláčaním ostatných konkurentov z trhu. Podniky s vyšším stupňom diverzifikácie orientujú svoj rast do rôznych odvetví. Prevládajúci počet podnikov s diverzifikovanými stratégiami znamená znižovanie intenzity súperenia v odvetví.

Bariéry výstupu z odvetvia sú ekonomické, strategické a emocionálne faktory, ktoré nútia konkurujúce podniky zotrvať v odvetví, napriek vznikajúcemu prebytku kapacít. To zvyšuje intenzitu súperenia. Obvyklé bariéry výstupu predstavujú : prevaha jednoúčelových strojov, vysoké fixné náklady výstupu z odvetvia (odstupné, likvidácia), tradícia a emocionálne vzťahy (značka, meno), strategické záujmy, ekonomická závislosť na odvetví.

Neprekonateľné bariéry výstupu uzamkávajú podniky v odvetví. Dochádza k ďalšiemu rastu prebytočných kapacít, ceny a zisky klesajú, zostruje sa konkurenčná situácia.

Vývoj dopytu - Bariéry výstupu majú odlišný vplyv v odvetviach, kde dopyt klesá a v odvetviach s rastúcim dopytom.

Vplyv podmienok dopytu a bariér výstupu na vznik príležitostí a hrozieb pre podniky v odvetví demonštruje nasledujúci obrázok.

www.euroekonom.sk

Podmienky dopytu

		Pokles dopytu	Rast dopytu
Bariéry výstupu	Vysoké	Vysoké hrozby <ul style="list-style-type: none"> • prebytok kapacít • cenové vojny 	Príležitosti k <ul style="list-style-type: none"> • rastu cien cez cenové vodcovstvo • rast aktivity
	Nízke	Mierne hrozby <ul style="list-style-type: none"> • prebytku kapacít • cenových vojen 	Príležitosti k <ul style="list-style-type: none"> • rastu cien cez cenové vodcovstvo • rast aktivity

Obr.č.3: Vplyv podmienok dopytu a bariér výstupu na vznik príležitostí a hrozieb pre podniky v odvetví.⁶

V prípade klesajúceho dopytu a existencie vysokých bariér výstupu vzniká hrozba prebytku kapacít a hrozí vznik cenových vojen. V danej situácii zohráva dôležitú úlohu štruktúra odvetvia. Cenové vojny sú typické pre konsolidovanú konkurenčnú štruktúru, kde podniky často tajne vytvárajú cenové dohody. Cenová konkurencia vo fragmentovanej štruktúre je často osudná pre malé podniky. V odvetviach s fragmentovanou konkurenčnou štruktúrou sú však bariéry výstupu z odvetvia obvykle nízke.

V odvetviach s rastúcim dopytom je dostatočný priestor pre rozvoj etablovaných podnikov. V konsolidovanej konkurenčnej štruktúre majú podniky s dominantným postavením možnosť ovplyvniť výšku cien cenovým dohovorom. Podniky vo fragmentovanej štruktúre takúto príležitosť spravidla nemajú.

Intenzívnu konkurenčnú rivalitu sprevádzajú nasledujúce tendencie:

- stúpajúci počet konkurentov, rovnakých v sile, veľkosti a schopnostiach
- pomalý rast dopytu po produktoch na trhu
- na zvýšenie množstva predaných jednotiek musí podnik znížiť ceny alebo využiť iné konkurenčné nástroje
 - produkty nie sú diferencované, pre zákazníka nie je drahé prechádzať z jednej značky na druhú
- vysoké bariéry výstupu - odísť z odvetvia je drahšie ako zostať a súťažiť
- rivalita sa stáva nedostihnuteľnou a nepredvídateľnou

⁶ V. Laššák : Podniková politika a stratégia, Banská Bystrica 1997

1.4.3 Tlak zo strany náhradných výrobkov - substitútov

Všetky firmy v odvetví súťažia v širšom zmysle s firmami v iných odvetviach, ktoré produkujú substitúty. Substitúty limitujú potenciálne výnosy v odvetví tým, že určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví so ziskom účtovať. Čím atraktívnejšia je cenová alternatíva ponúknutá substitútmi, tým pevnejší je strop nad ziskovosťou odvetvia.

Identifikácia substitútov znamená vyhľadávanie iných produktov, ktoré môžu plniť rovnakú funkciu ako produkt daného odvetvia. Bránenie sa substitútom môže byť riešené formou kolektívnej akcie odvetvia. Individuálna reklama jednej firmy nemôže dostatočne upevniť postavenie odvetvia voči určitému substitútu, no intenzívna a vytrvalá reklama všetkých podnikateľov v odvetví môže viesť k posilneniu pozície odvetvia. To isté je možné dosiahnuť kolektívnou odpoveďou v oblastiach ako sú : zlepšenie kvality produktu, marketingové aktivity, zaistenie väčšej dostupnosti produktu.

Substitučné produkty, ktoré si zasluhujú najväčšiu pozornosť sú tie, ktorým:

1. ich zlepšujúca sa cenová pozícia umožňuje priblížiť sa produkcii odvetvia
2. sú vyrábané v odvetviach, ktoré dosahujú vysoký zisk

V druhom prípade vstupujú substitúty často do hry za situácie, keď sa z nejakých dôvodov zosťri konkurencia v ich odvetví a vyvolá zníženie cien alebo zlepšenie výkonov. Analýza týchto trendov je dôležitá pri rozhodovaní, či je vhodné strategicky usilovať o úplné vytlačenie substitútu alebo vyvinúť stratégiu, ktorá s ním bude počítať ako s nevyhnutnou kľúčovou silou.

1.4.4 Vyjednávací vplyv odberateľov

Odberatelia súťažia s odvetvím tak, že tlačia ceny dole, usilujú sa o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb a stavajú konkurentov navzájom proti sebe - to všetko na úkor ziskovosti odvetvia. Vplyv každej dôležitej skupiny odberateľov odvetvia závisí na charakteristikách jej trhovej situácie a na relatívnej dôležitosti jej nákupov v odvetví v porovnaní s celkovým objemom predaja.

Skupina odberateľov je silná, ak platia nasledujúce okolnosti:

- **Je koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo vo vzťahu k celkovému objemu predaja dodávateľa :** ak na odberateľa pripadá veľká časť predaja, stúpa jeho dôležitosť. Veľkoodberatelia tvoria významnú silu najmä v prípade, keď sa odvetvie vyznačuje vysokými fixnými nákladmi a vyťaženie kapacít je mimoriadne dôležité.
- **Produkty, ktoré nakupuje v danom odvetví, predstavujú významnú časť odberateľových nákladov :** odberatelia sú náchylní aktivizovať nutné zdroje, ktoré by im umožnili nákup za výhodné ceny. V prípade, že produkt dodávaný daným odvetvím predstavuje iba malú časť nákladov odberateľa, sú odberatelia obvykle oveľa menej citliví na cenu.
- **Produkty, ktoré nakupujú v odvetví sú štandardné alebo nediferencované :** odberatelia, ktorí môžu ľahko nájsť náhradných dodávateľov, môžu stavať jednu spoločnosť proti druhej.

- **Ak odberateľovi nehrozia vysoké prechodové náklady :** Prechodové náklady viažu odberateľa ku konkrétnemu dodávateľovi. Naopak, ak hrozia prechodové náklady dodávateľovi, posilní sa nákupná schopnosť odberateľa.

- **Ak dosahuje nízky zisk :** nízky zisk vytvára silné stimuly ku zníženiu vstupných nákladov.

- **Odberatelia vytvárajú viditeľnú hrozbu spätnej integrácie :** ak sú odberatelia čiastočne integrovaní alebo predstavujú hrozbu spätnej integrácie, sú v postavení kedy môžu požadovať ústupky. Odberatelia často využívajú metódu zúženej integrácie, čo znamená, že si určité množstvo potrebného komponentu vyrábajú sami a zbytok nakupujú od vonkajších dodávateľov. Čiastočná vlastná výroba im poskytuje detailné znalosti potrebných nákladov, čo im veľmi pomáha pri vyjednávaní. Táto vyjednávací prevaha môže byť čiastočne neutralizovaná, ak firmy v odvetví začnú hroziť integráciou do odvetvia odberateľa.

- **Produkt odvetvia nie je dôležitý z hľadiska kvality odberateľovej produkcie alebo jeho služieb :** ak je kvalita odberateľovej produkcie do značnej miery závislá na produkte odvetvia, sú odberatelia obvykle menej citliví na cenu.

- **Odberateľ je adekvátne informovaný :** ak má odberateľ úplné informácie o dopyte, skutočných trhových cenách, dodávateľových nákladoch, posiluje to jeho vyjednávaciu pozíciu na rozdiel od situácie, keď má nedostatočné informácie.

1.4.5 Vyjednávací vplyv dodávateľov

Dodávatelia zdrojov, ktoré sú pre odvetvie nevyhnutné môžu vytvárať dostatočný tlak na odvetvie a spôsobiť zníženie celkových ziskov v odvetví tým, že zvýšia celkové vstupné náklady. Obvykle sú to : dodávatelia surovín, energií, kvalifikovanej práce, materiálu, investícií, finančných zdrojov a podobne. V tomto prípade podniky etablované v odvetví zohrávajú rolu kupujúcich. Ak majú slabšie postavenie a dodávatelia majú silný vplyv, existuje reálna hrozba zvyšovania cien vstupov, znižovania kvality dodávok a tendencia presadzovať dodávateľove požiadavky.

Podmienky, ktoré posilňujú postavenie dodávateľa sú obdobné ako tie, ktoré posilňujú postavenie odberateľa. Skupina dodávateľov má prevahu, ak platia nasledujúce podmienky :

- **Ponuka je ovládaná niekoľko málo spoločnosťami a je koncentrovanejšia než odvetvie, ktorému dodáva :** dodávatelia predávajúci roztriešteným odberateľom budú mať obvykle rozhodujúci vplyv na cenu, kvalitu a termíny.

- **Nemusí čeliť iným substitučným produktom pri dodávkach danému odvetviu :** I postavenie veľkých a vplyvných dodávateľov môže byť oslabené, ak im konkurujú substitúty.

- **Odvetvie nie je dôležitým zákazníkom dodávateľskej skupiny :** v prípade, že dodávatelia predávajú mnohým odvetviám a dané odvetvie nemá významný podiel na ich predaji, sú dodávatelia náchylnejší k vyvíjaniu tlaku. Ak je odvetvie pre dodávateľa dôležitým zákazníkom, bude mať dodávateľ záujem chrániť ho prostredníctvom rozumnej cenovej politiky a poskytne mu i pomocnú ruku pri výskume a vývoji.

- **Dodávateľov produkt je dôležitým vstupom pre odberateľovo podnikanie** : ak je vstup od dodávateľa dôležitý pre úspešnosť odberateľovho výrobného procesu alebo kvalitu jeho produktu, zvyšuje sa vplyv dodávateľa. Viditeľné je to v prípadoch, ak nie je možné dodávaný výrobok skladovať a odberateľ si teda nemôže vytvoriť potrebnú zásobu.

- **Skupina dodávateľov má diferencovanú produkciu alebo vytvorila prechodové náklady** : diferenciácia produkcie alebo prechodové náklady v prípade zmeny dodávateľa obmedzujú možnosti odberateľov stavať dodávateľov navzájom proti sebe.

- **Skupina dodávateľov predstavuje výrazné nebezpečie perspektívnej integrácie do odvetvia odberateľov** : táto situácia obmedzuje schopnosť odvetvia zlepšiť svoje nákupné podmienky.

1.5 Tvorba záverov o celkovej príťažlivosti odvetvia

Po vypracovaní profilu odvetvia, ktorý je výsledkom spracovania Porterovho modelu piatich síl je možné pristúpiť k hodnoteniu celkovej príťažlivosti odvetvia. Všeobecne platí, že ak je v odvetví všetkých päť síl silných, výnosovosť v odvetví bude nízka, bez ohľadu na to, aké výrobky alebo služby sa v odvetví produkujú. Naopak platí pravidlo, že slabé sily dovoľujú vysoké ceny a nadpriemernú výnosnosť v odvetví. Firmy môžu týchto päť síl ovplyvňovať stratégiou, ktorú sledujú.

Všeobecne teda možno konštatovať, že platia nasledujúce závery :

Hodnotenie, že odvetvie je atraktívne obvykle nasleduje agresívny, na rast orientovaný strategický prístup. Ak sa odvetvie a konkurenčná situácia ohodnotili ako neatraktívne - spoločnosť by mala navrhnúť stratégiu chrániacu jej ziskovosť, uvažovať o odchode z odvetvia alebo o spojení sa s konkurentom.

Dokonca i v prípade keď odvetvie je celkovo neatraktívne, stále môže byť atraktívne pre spoločnosť, ktorá je priaznivo situovaná v odvetví alebo pre tých, ktorí majú zdroje a zručnosti, aby získali existujúcu spoločnosť a úspešne zmenili jej postavenie v odvetví.

Po teoretickom objasnení modelu, pomocou ktorého uskutočníme analýzu odvetvia piliarskej prvovýroby, predstavíme na začiatku druhej kapitoly podnik, pre ktorý sú určené výsledky danej analýzy.