

Možnosti vstupu na trh s pomôckami pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci

Bakalárska práca

Vedúci práce:

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Lucia Opálekova

Brno 2015

Rada by som sa poďakovala svojmu vedúcemu bakalárskej práce doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D. za odborné vedenie, ochotu vždy pomôcť, vecné pripomienky a rady k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej Ing. Pavel Šenkýř, Ph.D. za odbornú odpoveď na kľúčové otázky.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Možnosti vstupu na trh s pomôckami pre ochranu a bezpečnosť pri práci** som vypracovala samostatne a všetky zdroje a informácie uvádzam v zázname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade §. 47 b. zákona č.111/ 1998 Zb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokých školách závěrečných prací*.

Som si vedomá, že na moju prácu sa vzťahuje zákon č.121/2000 Zb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o použité diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 22. mája 2015

Abstract

Opáleková, L. Input possibilities of facilities for safety and health protection at working environment sector. Bachelor's thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

Bachelor' thesis focuses on the barriers for new entrants to the market with safety devices and equipment, as well as on assessment of the attractiveness of the sector itself. The theoretical part describes the factors that affect the industry and also presents possible procedures of analysis used in the practical part. In the practical part there are evaluated the data and information for the assessment of the sector. Entry into the sector is evaluated as possible and simple. The attractiveness of the sector ' is evaluated as medium.

Keywords

devices and safety equipment, facilities, attractiveness, barriers.

Abstrakt

Opáleková, L. Možnosti vstupu do odvetvia s pomôckami pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2015.

Bakalárska práca sa zaoberá bariérami vstupu pre novo vstupujúce firmy do odvetvia s pomôckami BOZP a rovnako aj zhodnotením atraktivity samotného odvetvia. V teoretickej časti je sa venuje opisom faktorov, ktoré ovplyvňujú odvetvie a zároveň teoreticky približuje postupy analýz, ktoré sú použité v praktickej časti. V praktickej časti sú vyhodnotené dáta a informácie pre zhodnotenie daného odvetvia. Vstup do odvetvia je hodnotený ako možný a jednoduchý. Atraktivita odvetvia je hodnotená ako stredná.

Kľúčové slová

BOZP, pomôcky, atraktivita, bariéry.

Obsah

1	Úvod a cieľ práce	13
1.1	Úvod	13
1.2	Cieľ práce.....	14
2	Metodika	15
3	Teoretická časť	16
3.1	Vonkajšie prostredie	16
3.1.1	Makroprostredie.....	16
3.1.2	Mikroprostredie - odvetvové.....	17
	Štruktúra odvetvia.....	18
	Charakteristika odvetvia.....	18
	Štádia odvetvia	20
3.1.3	Mapa konkurenčných skupín	21
3.1.4	Hybné sily v odvetví.....	22
3.2	Bariéry vstupu.....	23
3.2.1	Otázky vstupu podľa Portera	23
3.2.2	Šesť hlavných zdrojov prekážok vstupu	24
	Očakávané odvetné opatrenia	26
	Cena odradzujúca od vstupu.....	27
	Vlastnosti prekážok vstupu	27
3.2.3	Analýza konkurencie v odvetví (Porterov model)	28
3.3	Atraktivita odvetvia.....	31
3.3.1	Matica IAE.....	33
3.3.2	Matica GE.....	33
4	Praktická časť	35
4.1	PEST analýza	36
4.2	Veľkosť trhu	38
4.3	Zahraničný obchod s pomôckami BOZP	40
4.4	Firmy pôsobiace v ČR	43
4.5	Ďalšie faktory ovplyvňujúce trh	47

Rast trhu a fáza životného cyklu	47
Zákazníci.....	47
Stupeň vertikálnej integrácie	48
Vstupné bariéry a výstupné bariéry.....	48
Tempo zmien technológie.....	48
Výrobné inovácie.....	48
Nároky na kapitál	49
Diferenciácia výrobkov.....	49
4.6 Bariéry vstupu.....	50
Úspory z rozsahu	50
Kapitálová náročnosť	50
Diferenciácia produktu.....	50
Prechodové náklady.....	50
Vládna politika.....	51
Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu	51
Prístupom k distribučným kanálom	51
4.7 Atraktivita odvetvia.....	53
5 Diskusia	54
6 Záver	56
7 Literatúra	57

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Odvetvie ako zoskupenie výrobkov a kupujúcich	17
Obr. 2	Štádia cyklu životnosti	21
Obr. 3	Mapa konkurenčných skupín	22
Obr. 4	Hybné sily konkurencie v odvetví	30
Obr. 5	Kvantifikácia atraktivity odboru a pozície podniku	34
Obr. 6	Vyjadrenie priemernej čistej výnosnosti firiem pôsobiacich v oblasti výroby pracovných odevov za jednotlivé obdobia v Českej republike v % (ukazovateľ - čistá zisková marža)	39
Obr. 7	Vyjadrenie čistej výnosnosti firiem pôsobiacich v oblasti poradenstva BOZP za jednotlivé obdobia v Českej republike v % (ukazovateľ - čistá zisková marža)	39
Obr. 8	Počet firiem v oblasti výroba pracovných odevov	40
Obr. 9	Počet firiem v oblasti poradenstva BOZP	40
Obr. 10	Priemerná výnosnosť (%) u zahraničných konkurentov v oblasti výroby pracovných odevov (ukazovateľ - čistá zisková marža)	43
Obr. 11	Priemerná výnosnosť (%) u zahraničných konkurentov v oblasti poradenstva BOZP (ukazovateľ - čistá zisková marža)	43
Obr. 12	Ročný priemerný obrat firiem v ČR v roku 2013 v mil. Kč	47
Obr. 13	Porovnanie kapitálov u vybranej konkurencie v Kč	49

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Charakteristika odvetvia	19
Tab. 2	Tabuľka pre hodnotenie konkurencie v odvetví	30
Tab. 3	Analýza atraktivity odvetvia	32
Tab. 4	Matica IAE	33
Tab. 5	Ekonomické ukazatele	37
Tab. 6	Celkové tržby firiem v oblasti výroby pracovných odevov v ČR v tis. EUR.	38
Tab. 7	Celkové tržby v oblasti poradenstva BOZP v ČR v tis. EUR.	38
Tab. 8	Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí v oblasti výroby pracovných odevov (tis EUR)	41
Tab. 9	Celkové tržby jednotlivých rokoch v zahraničí v oblasti poradenstva BOZP (tis EUR)	41
Tab. 10	Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí prepočítané s daným počtom firiem (tis EUR)	42
Tab. 11	Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí prepočítané s daným počtom firiem (tis EUR)	42
Tab. 12	Zhrnutie bariér vstupu	52
Tab. 13	Zhodnotenie atraktivity odvetvia	53

1 Úvod a cieľ práce

1.1 Úvod

Téma bakalárskej práce je analýza odvetvia zaoberajúceho sa pomôckami pre BOZP a s tým aj spojenými službami pre túto oblasť. Pre analýzu je dôležité zariadenie odvetvia podľa klasifikácie ekonomických činnosti (CZ-NACE), no pre firmy, ktoré sa venujú výrobe a distribúcii pomôcok BOZP neexistuje presná špecifikácia a preto je analýza odvetvia o niečo ťažšia.

Odbory, ktoré sa zaoberajú starostlivosťou a ochranou základných práv zamestnancov v oblasti sociálnych záujmov majú svoju dlhú históriu. Tradícia týchto odborov opierajúca sa na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci pramení už od roku 1921. Ak by sme nazreli do hlbšej histórie o bezpečnosti práce, môžeme vysledovať náznaky už z ranného stredoveku. Príkladom je aj egyptský panovník Ramses III., ktorý si zaobstaral lekára, ktorý mal za úlohu sa starať iba jeho zamestnancov a pomaly začal panovník dbať aj o ich bezpečnosť pri práci. Ďalej v roku 1300 vydal kráľ Václav II. zákonník „*ius Regale Montanourum*“ (právo horného regálu). Zákonník mimo iné obsahoval pravidlá k zabezpečeniu práce a dĺžku pracovnej doby. Bezpečnosť práce bola významne zabezpečovaná aj za prvej republiky. Po druhej svetovej vojne sa na zabezpečované BOZP začali podieľať aj odborové organizácie a v roku 1951 bol vydaný zákon o BOZP, ktorý ukladal dozor nad dodržiavaním bezpečnosti práce jednotnej odborovej organizácie.

Tak ako sa vyvíjal pokrok technológie, tak i vlastníci firiem si viac uvedomovali ako je dôležité pre svoju firmu dbať rovnako aj na kvalitu bezpečnosti na pracovisku. Česká republika ako člen európskej únie, je viazaná právnymi predpismi únie aj v oblasti BOZP. Pre všetkých členov únie je záväzná smernica rady č. 89/391/EHS z 12. júna 1989 o zavedení opatrení pre zlepšenie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov pri práci. Táto téma je preto veľmi aktuálna, pretože každý úspešný podnik musí dodržiavať predpísané normy medzi, ktorými hlavnú úlohu hrajú bezpečnostné pomôcky pri práci. Nie je to však o dobrej vôli zamestnávateľa zabezpečiť pomôcky pre svojich zamestnancov, ale je to povinnosť daná zákonom podľa § 104 zákona č. 262/2006 Zb. Povedomie o BOZP stále viac narastá aj vďaka marketingu. V Českej republike je významným veľtrhom INTER-PROTECT, ktorý slúži práve firmám s pomôckami BOZP ukázať potenciálnym zákazníkom svoje novinky na trhu. Pre objasnenie pojmu pomôcky pre BOZP, môžeme uviesť napríklad bezpečnostnú obuv, odev, okuliare, prilby rukavice atď. Jednoducho potrebná výbava pre zamestnanca aby mohol vykonať svoju náplň práce kvalitne a bezpečne. V Českej republike počet firiem neustále narastá a preto je odvetvie stále viac a viac žiadané na ekonomickom trhu. Narastajúci počet nových podnikov, najmä špecializovaných na výrobu, je pre odvetvie veľkým pozitívom, pretože klientela pre odvetvie rastie. Odvetvie je teda určite dôležitá súčasť trhu ako v zahraničí tak aj v Českej republike.

1.2 Cieľ práce

Cieľom práce bude formulovať odporúčania týkajúce sa možnosti vstupu potenciálnej novej firmy na trh s ochrannými pomôckami BOZP. Odporúčania budú formulované na základe analýzy uvedeného odvetvia, ktoré budú vykonané najmä prostredníctvom aplikácie Porterovho modelu hybných síl konkurencie v odvetví, prípadne ďalších vhodných nástrojov. Dôraz bude kladený najmä na bariéry vstupu a celkové zhodnotenie atraktivity daného odvetvia.

2 Metodika

Podklady pre teoretickú časť boli čerpané štúdiom odbornej literatúry a z malej časti boli využité internetové zdroje. Táto časť sa zaoberá faktormi, ktoré ovplyvňujú každé odvetvie. Pre priblíženie praktickej časti sú opísané postupy analýz, ktoré sú následne použité.

Dáta a informácie pre praktickú časť boli najmä čerpané z databáz „Albertína“ a „Amadeus“, ktoré sú sprístupnené na Mendelovej univerzite. Ďalej z webových stránok jednotlivých firiem pôsobiacich v Českej republike a z webových stránok, ktoré poskytujú informácie a verejné články o oblasti BOZP.

Z týchto dát a informácií bola vyhotovená PEST analýza, zhodnotenie veľkosti trhu a zahraničný obchod, boli identifikovaní hlavní konkurenti pôsobiaci na trhu a hlavné faktory ovplyvňujúce trh. Na základe týchto analýz bolo prevedené zhodnotenie bariér vstupu. Pre zhodnotenie atraktivity bola vybratá analýza IAE, ktorá sa uskutočnila metódu „párového porovnania“. S ohľadom na subjektívny charakter tohto nástroja boli ako hodnotitelia identifikovaných faktorov atraktivity zvolení (okrem autorky práce) Ing. Pavel Šenkýř, Ph.D (ako predstaviteľ/majiteľ firmy v danom odvetví) a vedúci práce pán doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D. z dôvodu presnejšieho výsledku. Hodnotenie prebiehalo na princípe Delfskej metódy (samostatného posúdenia situácie bez vzájomnej komunikácie a bez snahy dosiahnuť konsenzu).

3 Teoretická časť

3.1 Vonkajšie prostredie

3.1.1 Makroprostredie

Predstavuje celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, v ktorom sa podnik pohybuje. Vplyvy ako je politická stabilita, miera inflácie, dovozné obmedzenie týkajúce sa surovín, demografický pohyb populácie v danej oblasti či revolučné technologické inovácie, môžu významne pôsobiť na efektívnosť podniku a jeho úspešnosť. Za kľúčové faktory môžeme označiť politické a legislatívne, ekonomické, sociálne kultúrne, technické a technologické. Analýza, deliaca vplyvy do štyroch základných skupín sa preto označuje ako PEST analýza.

- **Politické a legislatívne faktory**

Protimonopolné zákony, ochrana životného prostredia, ochrana spotrebiteľa, daňová politika, regulácia v oblasti zahraničného obchodu, protekcionizmus, pracovné právo, politická stabilita.

- **Ekonomické faktory**

Hospodárske cykly, trendy GNP, devízové kurzy, kúpna sila, úrokové miery, inflácia, nezamestnanosť priemerná mzda, vývoj cien a energií.

- **Sociálne a demografické faktory**

Demografický vývoj populácie, zmeny životného štýlu, mobilita, úroveň vzdelania, prístup k práci a voľnému času.

- **Technické a technologické faktory**

Vládna podpora, celkový stav technológie, nové objavy, zmeny technológie, rýchlosť zastarávania. (Sedláčková, 2000)

Výhody PEST analýzy

- Zameriava pozornosť na širšie prostredie a jeho zmeny, ktoré nemusia byť pri sledovaní odvetvia zrejmé.
- Berie do úvahy aj niektoré faktory, ktoré nie sú prvoplánové „podnikateľské“.
- Pomáha porozumieť faktorom, ktoré ovplyvňujú vývoj konkrétneho odvetvia.

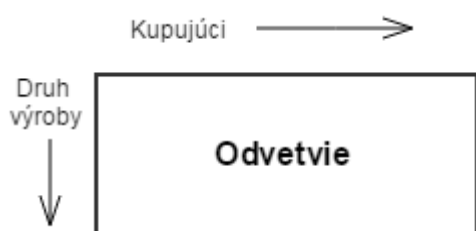
Nevýhody PEST analýzy

- Je možné, že analýza neprinesie nič nového a analýzou sa zaberie iba čas, ktorý by mohol byť využitý produktívnejšie. (Tichá, Hron, 2002)

3.1.2 Mikroprostredie - odvetvové

Odvetvie je skupina firiem, ktoré ponúkajú výrobky alebo druhy výrobkov, ktoré sú schopné vzájomne sa nahradzovať. (Kotler, 1998)

Odvetvie je trh, na ktorom sú kupujúcim predávané podobné alebo úzko spolu súvisiace výrobky. V niektorých odvetviach sa kupujúcim predáva jediný druh výrobku. Príznačnejšie však je, že skupina výrobkov daného odvetvia obsahuje množstvo už existujúcich alebo potenciálnych položiek, ktoré sa od seba líšia takými charakteristickými rysmi, ako sú veľkosť, výkon a funkcia. (Porter, 1994)



Obr. 1 Odvetvie ako zoskupenie výrobkov a kupujúcich
Zdroj: Porter, 1994.

Odvetvie je chápané, ako skupina podnikov ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sú blízke substitúty. Odvetvie môže byť skupina výrobcov a predajcov blízkyh substitútov, ktoré zásobujú spoločnú skupinu zákazníkov. Odvetvie je teda definované ako výrobok alebo služba a tiež aj zákazníkom. (Tichá, Hron, 2002)

Pri analýze odvetvia je treba brať do úvahy tiež determinanty ponuky a dopytu. Pre určité odvetvie bývajú faktory, ktoré ponuku a dopyt ovplyvňujú, spoločné.

Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú ponuku patrí:

- Suroviny
- Technológie
- Pracovná sila

Medzi faktory ovplyvňujúce dopyt patrí:

- Cenová elasticita výrobku a služieb

- Miera rastu
- Cyklické charakteristiky dopytu
- Metódy nákupu

Faktory dopytu a ponuky na seba pôsobia a spoločne vytvárajú štruktúru odvetvia so strategicky významnými rysmi:

- Počet a veľkosť kupcov a predajcov
- Stupeň diferenciacie výrobku
- Požiadavky a podmienky pre vstup do odvetvia, pre výstup z odvetvia, pre vytvorenie pozície v rámci odvetvia
- Nákladová štruktúra, najmä vzťah medzi fixnými a variabilnými nákladmi.
- Stupeň vertikálnej integrácie. (Tichá, Hron, 2002)

Štruktúra odvetvia

Podľa Dedouchové (2001) štruktúru odvetvia môžeme vnímať ako veľkosť podielu jednotlivých podnikov na trhu určitého odvetvia. Odvetvie rozdeľuje na atomizované a konsolidované. Sedláčková (2000) vo svojej knihe vyzdvihuje dôležitosť pochopenia štruktúry odvetvia pre uskutočňovanie ďalších analýz a stratégií. Rovnako ako Dedouchová (2001) odvetvie rozdeľuje na atomizované a konsolidované.

- Atomizované odvetvie (veľké množstvo malých a stredných podnikov, ich tržné podiely sú veľmi podobné, neexistuje žiadny dominantný podnik, pre tieto odvetvia sú charakteristické nízke vstupné bariéry a diferencované produkty, ktoré sú však často blízkymi substitútmi).

Atomizovaná štruktúra vytvára skôr hrozbu ako príležitosť. Najvhodnejšia stratégia pre podniky v tomto odvetví je minimalizácia nákladov.

- Konsolidované odvetvia (malý počet podnikov s veľkým tržným podielom, existencia vstupných bariér, produkty diferencované aj homogénne, vzájomná závislosť medzi podnikmi).

Charakteristika odvetvia

Vo svete je veľa odvetví, ktoré majú rozdielne charakteristiky. Z tohto dôvodu má veľký význam pri analýze odvetvia definovať základné charakteristiky odvetvia. Podľa Tichej a Hrona sa riadime týmito faktormi : veľkosť trhu, miera rivality medzi konkurentmi, miera rastu trhu, štádia životného cyklu, počet podnikov v odvetví, zákazníci, stupeň vertikálnej integrácie, zložitnosť vstupu do odvetvia a výstup z neho, technológie, charakteristika výrobku, úspory z rozsahu, využitie kapacít, profitabilita odvetvia. (Tichá, Hron, 2002) Základné charakteristiky odvetvia sú z hľadiska ich dopadu na stratégiu podniku veľmi významné. Napríklad v kapitálovo náročných odvetviach, kde investičné náklady dosahujú stoviek miliónov Kč, môže podnik znížiť záťaž vysokých fixných nákladov voľbou stratégie,

ktorej cieľom je vysoká výnosnosť fixných aktív, dosahovaná ich maximálnym využitím. (Sedláčková, 2000)

Tab. 1 Charakteristika odvetvia

Charakteristika	Strategicky význam
Veľkosť trhu celkové tržby, objem produkcie	Malé trhy nie sú v záujme veľkých nových podnikov, veľké trhy priťahujú korporácie, ktoré sa snažia získať podnik s pevnou pozíciou v atraktívnom odvetví.
Geografický rozsah konkurencie (lokálny, regionálny, globálny)	Vymedzuje akčný rádius podniku. Naznačuje globalizačné sily.
Rast trhu a fáza v životnom cyklu (zavedenie, rast, zrelosť, pokles) Vývoj dopytu	Ukazuje aké sú odbytové možnosti, možnosti rastu podniku. Rýchly rast priťahuje nové podniky. Úpadok zvyšuje rivalitu najmä tam, kde sú vysoké výstupné prekážky.
Počet konkurentov a ich relatívna veľkosť – množstvo malých, jedna alebo niekoľko veľkých – monopolná konkurencia	Dominantné podniky majú silu ovplyvniť cenu. Rozhodnutia a reakcie dominantných podnikov sú previazané.
Zákazníci – počet a veľkosť	Malý počet veľkých zákazníkov vyvoláva veľkú vyjednávaciu silu kupujúcich, prejavujúcou sa tlakom na znižujúce sa ceny.
Stupeň vertikálnej integrácie	Spôsobuje nákladové rozdiely. Spätné integrované podniky majú nižšie náklady na vstupy, no majú obmedzený okruh dodávateľov, a to je veľká nevýhoda pri zmenách technológie.
Vstupné prekážky	Chráni pozície a výnosnosť podnikov v odvetví. Nízke bariéry priťahujú konkurentov, najmä vo fáze rastu a znižujú zisk v odvetví.
Výstupné prekážky	Vysoké výstupné prekážky spôsobujú veľkú rivalitu konkurentov ústiach do cenovej vojny, najmä v etape nasýtenosti a úpadku dopytu.
Veľkosť tempa zmien v technológii	Časté zmeny v technológii zvyšujú investičné nároky. Technologické zariadenia zastarávajú ešte pred svojím prvým odpísaním. Nie je vhodná spätná vertikálna integrácia.
Inovácie vo výrobkoch	Časté inovácie výrobkov skracujú ich životný cyklus.
Nároky na kapitál	Investičné rozhodovanie činí kritickým. Vytvára vstupné a výstupné prekážky.
Diferenciácia výrobku	Vysoká diferenciácia spôsobuje nižšiu rivalitu medzi podnikmi. Kupujúci majú menšiu silu, pretože prechod jedného predávajúceho k druhému predávajúcemu je ťažší.

Charakteristika	Strategicky význam
Miera hospodárnosti – výnosy z objemu, skúsenostný efekt. Využitie kapacít	Zvyšuje požiadavky na tržný podiel a objem produkcie, aby bol podnik nákladovo konkurencieschopný.

Zdroj: Sedláčková, 2000.

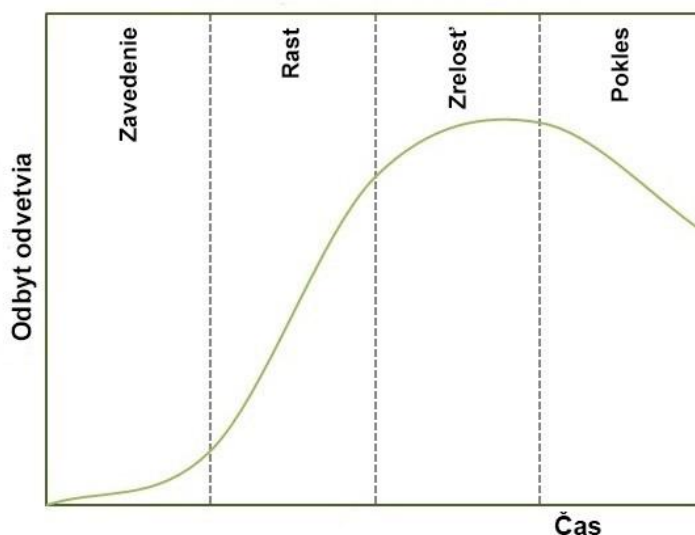
Štádia odvetvia

Zo skúseností je známe, že odvetvia prechádzajú tzv. evolučnými fázami, od svojho zavedenia až po ich pokles. Z pohľadu tvorby stratégie patrí medzi najvýznamnejšie analýza cyklu odvetvia. Zmeny, ktoré behom vývoja prebiehajú, vytvárajú pre podnik rôzne príležitosti, ale tiež ohrozenia. Jednotlivé fázy životného cyklu majú veľmi rozdielny charakter, z toho potom vyplývajú rozdielne strategické dôsledky pre podnik. (Sedláčková, 2000) Vývoj odvetvia nadobúda pre formuláciu stratégie kritického významu. Môže zvýšiť alebo znížiť základnú príťažlivosť odvetvia ako tiež investičné príležitosti, a často od firmy vyžaduje aby vykonala strategické zmeny. Chápať proces vývoja a predvídať zmeny je veľmi dôležité najmä pre náklady firmy. Náklady na strategickú reakciu sa zvyšujú tým ako sa potrebnosť zmeny stáva zjavnejším. (Porter, 1994) Každú etapu životného cyklu odvetvia môžeme charakterizovať faktormi vývojového štádia a to: mierou tržného rastu, rastovým potenciálom, výrobnou kapacitou, počtom konkurentov, rozptylom tržného podielu medzi týmito konkurentmi, zákazníckou oddanosťou, vstupnými bariérami a technológiami. (Dedouchová, 2001) Následne si jednotlivé etapy predstavíme.

- V etape **zavedenia** odvetvia kladú podniky dôraz na rozvoj trhu a špecifických predností. Cieľom je získať vysoký tržný podiel a vytvoriť si jedinečné zručnosti k prilákaniu zákazníkov, k tomu aby si podnik vybudoval čo najpevnejšiu konkurenčnú pozíciu. Podniky potrebujú kapitál na získanie výskumu a vývoja, predaja a servisu. Pokiaľ podnik tieto zdroje nemá a nepodarí sa mu získať strategického partnera alebo prilákať investorov, mal by z odvetvia radšej odísť.
- V etape **rastu** je hlavnou úlohou podniku upevniť si svoju pozíciu a vytvoriť si tak základ pre prežitie v nadchádzajúcich etapách a zároveň profitovať na rastúcom trhu. Cieľom je udržať konkurenčnú pozíciu a veľmi rýchlo zvýšiť podiel. Ak je možné preniknúť na ďalšie segmenty alebo na zahraničné trhy. Nutnosť je počítať s tým, že rast trhu priláka radu nových podnikov, ktorí sa môžu stať inovátormi. Preto je nutné neustále upevňovať svoju pozíciu tržným podielom a rozvojom špecifických zručností, získať čo možno najviac stálym zákazníkov a vytvárať tak vstupné bariéry do odvetvia.
- V etape **zrelosti** dopyt rastie ale zvolna a na intenzite nadobúda konkurencie v oblasti cien výrobkovej diferenciácie. Podniky sa snažia pretiahnuť zákazníkov ostatným konkurentom, a to buď znižovaním cien, alebo zlepšovaním výrobkov

a sprievodných služieb. Podniky so slabšou konkurenčnou pozíciou sa často sústredia len na jeden segment, v ktorom sa snažia opäť vyniknúť prostredníctvom nízkych cien či lepším uspokojením potrieb zákazníkom.

- Etapa **poklesu** začína, keď dopyt po výrobkoch daného odvetvia začne klesať. Podniky musia zvažovať strategické rozhodnutie, či sa snažiť nepriaznivý vývoj dopytu obrátiť alebo odísť z odvetvia, alebo zamerať sa iba na určitý segment a ostatné segmenty vypustiť. Podniky so slabšou konkurenčnou pozíciou často vystupujú z odvetvia, ale predtým sa snažia dosiahnuť čo najvyšší výnos. To sa im darí postupným znižovaním majetku a obmedzovaním investícií do podnikateľskej aktivity. Silnejšie podniky smerujú k lepšiemu využitiu investícií vhodnou voľbou výrobku a trhu, či znížením počtu segmentov. (Sedláčková, 2000)



Obr. 2 Štádia cyklu životnosti
Zdroj: Porter, 1994.

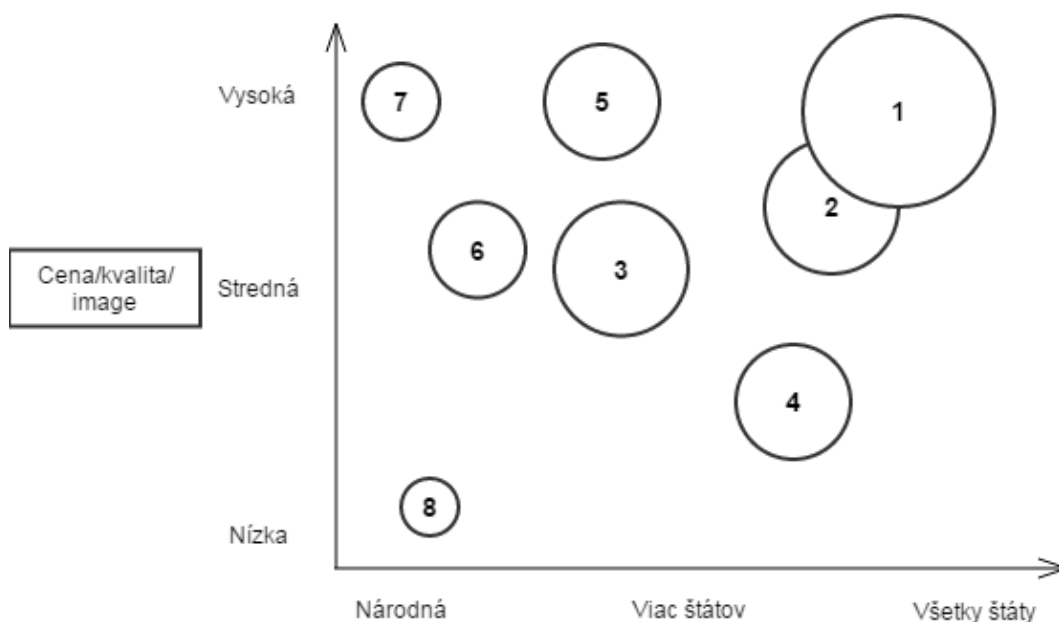
3.1.3 Mapa konkurenčných skupín

Mapa konkurenčných skupín vychádza z analýzy konkurentov a pomáha nám porozumieť pozícií našej firmy voči ostatným konkurenčným firmám. Zároveň nám umožňuje odpovedať na otázku, kto sú hlavní konkurenti, prečo a v čom nám najviac konkurujú. (Bělohávek, 2001)

Tichá a Hron (2002) hovoria, že metódu vytvárania máp konkurenčných skupín je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov.

- Nájdienie hlavných charakteristík, ktoré odlišujú podniky v danom odvetví.
- Znázornenie podnikov na mape o dvoch premenných s použitím týchto odlišujúcich charakteristík.

- Zaradenie podnikov, ktoré spadajú približne do rovnakého strategického priestoru, do rovnakej strategickej skupiny.
- Obkreslenie kružníc okolo každej strategickej skupiny, každý kruh musí mať veľkosť v proporcii k podielu danej skupiny na celkových výnosoch odvetvia.



Obr. 3 Mapa konkurenčných skupín
Zdroj: Sedláčková, 2000.

3.1.4 Hybné sily v odvetví

Odvetvie sa vyvíja pod tlakom premenlivých síl, ktoré vyzývajú k zmenám a často ich aj vynucujú. Medzi najdôležitejšie z týchto síl patria:

- Zmeny v miere dlhodobého rastu odvetvia
- Zmeny v zložení zákazníkov a v spôsoboch akým používajú nákupné výrobky.
- Inovácie produktu
- Inovácie výrobného procesu
- Inovácie marketingu
- Vstup alebo výstup najväčších podnikov do/zo odvetvia
- Šírenie patentovaných znalostí
- Zmeny v nákladoch a efektívnosti
- Prechod od diferencovaného výrobku ku komoditám a naopak
- Regulačné opatrenia a zmeny vo vládnej politike.

Hlavnou funkciou analýzy hybných síl v odvetví je identifikovať aká je významnosť a vplyv tých síl, ktoré sú pre ďalší vývoj odvetvia určujúce. (Tichá, Hron, 2002)

Podľa Sedláčkovej (2000) za najbežnejšie hybné sily je možné považovať: zmeny v dlhodobej miere rastu odvetvia, noví zákazníci, výrobné inovácie, zmeny technológie, nové firmy marketingu, vstup alebo odchod veľkej firmy, rozšírenie technického know-how, rastúca globalizácia odvetvia, zmeny v nákladovej efektívnosti.

3.2 Bariéry vstupu

V mojej práci sa najmä zaoberám už spomínanou atraktivitou odvetvia a ďalej aké sú možnosti vstúpenia do odvetvia s pomôckami BOZP. Preto je dôležité si objasniť aké bariéry vstupu do odvetvia existujú a rozanalyzovať ich. Pre ich definovanie som si vybrala Porterove knihy, v ktorých ich obširne popisuje a kladie na ne správne otázky aby nám pomohol rozpoznať tie, ktoré sa nášho odvetvia týkajú.

3.2.1 Otázky vstupu podľa Portera

Je veľmi ťažké posúdiť v odvetví, ktoré bariéry vstupu spadajú do daného odvetvia. Rozpoznávame nízke bariéry vstupu (to znamená, v prípade odvetví, do ktorých je ľahké vstúpiť) znižujú priemernú ziskovosť odvetvia. Hrozba novo vstupujúcich je jednou z piatich síl. Ak už v odvetví pôsobíme je pre nás dôležité zhodnotiť situáciu prípadných hrozieb vstupu nových konkurentov do odvetvia. Dokážeme zvýšiť tieto bariéry? A čo ak do odvetvia chceme len vstúpiť, dokážeme bariéry prekonať? Existuje celá rada rôznych druhov bariér. Rozpoznať ich a vyhodnotiť ich nám pomôžu nasledujúce otázky.

Premietajú sa väčšie objemy produkcie do nižších jednotkových nákladov? Pokiaľ prichádzajú do úvahy *výhody plynúce z objemu produkcie, pri akých objemoch sa začínajú prejavovať?* Presné kvantitatívne určenie je dôležité. Čo je zdrojom týchto ekonomických výhod? Rozpustenie fixných nákladov vo väčšom objeme produkcie? Využitie účinnejších technológií, ktorých prínosy sa prejavujú len pri väčších objemoch produkcie? Väčšia vyjednávacía sila voči dodávateľom? Vývoj nového operačného systému pre osobné počítače vyjde zhruba na miliardu dolárov, čo sú náklady, ktoré sa firme, ktorá pracuje s objemami ako firma Microsoft, vráti behom týždňa.

Budú musieť zákazníci vynaložiť nejaké *náklady z prechodu*, rozhodnú sa zmeniť dodávateľa? Prechod od počítača kategórie Mac k počítači kategórie PC či naopak si vyžiada radu hodín, ktoré budete musieť venovať nastaveniu počítača a tiež učeníu a preučovaniu. Pretože Apple je pomerne malým aktérom, ktorý majú pomerne malý podiel na trhu, môže značne získať odradzovanie zákazníkov od firmy Microsoft. Firma Apple preto významne investuje do znižovania nákladov prechodu, aby aktuálnym užívateľom počítačov kategórie PC prechod zjednodušila.

Zvyšuje sa hodnota pre zákazníkov priamo úmerne tomu, koľko zákazníkov produkt využíva? (Tomu sa povie *sieťový efekt*). Podobne ako v prípade posudzovania ekonomických výhod plynúcich z objemu produkcie na strane ponuky sa snažte poznať čo je zdrojov hodnoty a aké môže byť jej ocenenie. Zákaznícka vnímaná stabilita firmy alebo jej povest' môžu firme dodávať postavenie „bezpečnej“ voľby, inokedy môže byť zdrojom hodnoty veľkosti siete, ako je príklad stránok Facebooku.

Ako vysoké je pre firmu vstupné do nového odvetvia? Ako vysoké budú *kapitálové investície* a kto by mohol byť ochotný a schopný ich vynaložiť? Farmaceutické firmy si veľkú hlavu s potenciálnymi novo vstupujúcimi konkurentmi do odvetvia nerobia, a majú preto voľnú ruku pri zvyšovaní cien, pretože do odvetvia liečiv tradične vyžaduje obrovské investície do výskumu a vývoja a do marketingu.

Majú zavedení aktéri nejaké výhody, ktoré nie sú závislé na veľkosti a potenciáli novo vstupujúci do odvetvia dosiahnuť nemôžu? Ich príkladom môžu byť vlastné chránené technológie, dobre zavedené značky, najlepšie a jedinečná predajňa miesta alebo prístup k distribučným kanálom môže byť neprekonateľnou bariérou vstupu do odvetvia, najmä ak sú distribučné kanály obmedzené a zavedení aktéri v odvetví k nim uzavrujú prístup. Novo vstupujúci do odvetvia to môže primieť k tomu aby si vytvorili vlastné kanály. Napríklad začínajúce nízko nákladové letecké spoločnosti museli predávať letenky prostredníctvom internetu, pretože cestovné agentúry dávali prednosť zavedeným leteckým spoločnostiam.

Obmedzujú vládne opatrenia vstup nových aktérov do odvetvia alebo im bráni?

Aký druh odvetných opatrení by mal potenciálny novo vstupujúci aktér očakávať, pokiaľ sa pre vstup do odvetvia rozhodne? Je odvetvie známe tým, že novo vstupujúcim sťažuje život? Disponuje odvetvie zdrojmi, ktoré mu umožňujú agresívne konkurenčné jednanie? Ak je rast odvetvia pomalý alebo v prípade, že pre odvetvie sú charakteristické vysoké fixné náklady, zavedení aktéri budú zvyčajne tvrdo bojovať o udržanie svojho podielu na trhu. (Magretta, 2012)

3.2.2 Šesť hlavných zdrojov prekážok vstupu

Medzi hlavné bariéry vstupu podľa Kotlera patrí vysoká kapitálová náročnosť, patenty a licencie, územné požiadavky, suroviny a materiál, distribútori a požiadavky na renomé firmy (Kotler, 1998). Michael E. Porter vo svojej knihe *konkurenční strategie* prekážky vstupu definoval nasledovne:

- *Úspory z rozsahu*. Ide o zníženie jednotkovej ceny produktu (alebo operácie či činnosti ústiacej k zhotoveniu produktu) v závislosti na zvyšovaní celkového objemu produkcie za určité obdobie. Tieto úspory z rozsahu odrádzajú nových účastníkov tým, že ich nútia, aby vstúpili na trh s veľkým rozsahom výroby a tým riskovali veľkú reakciu zo strany stávajúcich firiem, alebo s malým rozsahom produkcie a pocítili tak cenové znevýhodnenie, čo je pre nich rovnako nepriateľné. S úsporami z rozsahu sa môžeme stretnúť v takmer každej oblasti podni-

kana vrátane výroby, výskumu a vývoja, marketingu a servisnej siete, predajnej siete a distribúcie. Úspory z rozsahu môžu zahrňovať celú funkčnú oblasť. Príkladom môže byť predajná sieť, prípadne môžu vyplývať z jednotlivých operácií alebo činností, ktoré sú súčasťou danej oblasti. Prekážka vstupu, daná úsporami z rozsahu výroby, vzniká, keď existujú úspory z vertikálnej integrácie, to znamená, ktoré pôsobia v následných fázach produkcie alebo distribúcie. Tu musí novo vstupujúca firma vstúpiť v celom rozsahu integrácie, alebo čeliť nevýhode vyšších nákladov, poprípade uzatvorení zásobovacích ciest či trhu pre svoju produkciu, pokiaľ sú zavedení konkurenti integrovaní. Uzatvorenie v takom prípade pramení z toho, že väčšina odberateľov nakupuje z vnútorných zdrojov spoločnosti alebo väčšina dodávateľov "predáva" v rámci spoločnosti. A tak nezávislá firma musí čeliť ťažkostiam pri docieľovaní zrovnateľných cien a môže byť "pritlačená ku stene" ak ju integrovaní konkurenti ponúkajú odlišné podmienky ako svojim vlastným filiálkam. Požiadavka na vstup v integrovanej podobe môže zvýšiť riziko odvetvových opatrení a rovnako aj vytvoriť ďalšie prekážky vstupu.

- *Diferenciácia produktu.* Diferenciácia produktu znamená, že firmy majú svoje zavedené značky a vernosť zákazníkov, ktorá vyplýva z minulej reklamy, jednaní k zákazníkom, rozdiely v produkcii alebo z toho, že boli v odvetví prví. Diferenciácia vytvára prekážku vstupu, pretože núti novo vstupujúce firmy k vysokým výdajom na prekonanie existujúcej lojality zákazníkov. Toto úsilie znamená počiatočné straty a zvyčajne si vyžiada ďalší čas. Investície, ktoré vytvárajú popularitu značky sú veľmi riskantné, pretože ak zlyhanie pokusu o vstup nemajú žiadnu zostatkovú hodnotu.
- *Kapitálová náročnosť.* Nutnosť investovať veľké finančné čiastky (podmienka konkurencieschopnosti) vytváranie vstupnej prekážky, najmä ak je nevyhnutné investovať do riskantnej a nenávratnej počiatočnej reklamy alebo do výskumu a vývoja. Kapitál môže byť nevyhnutné nutný nielen na nákup výrobných zariadení, ale tiež na získanie dôvery zákazníka, na nákup zásob na krytie počiatočných strát.
- *Prechodové náklady.* Znamenajú jednorazové náklady, ktoré musí vynaložiť kupujúci, prechádzajúci od produkcie jedného dodávateľa k produkcii iného dodávateľa. Tieto náklady môžu zahrňovať prostriedky na preškolenie zamestnancov, na nákup iného doplnkového zariadenia, na náklady a čas, potrebné k otestovaniu a zhodnoteniu nového zdroja, potrebu technickej pomoci v dôsledku spoliehania sa na odbornú asistenciu predajcu, zmenu dizajnu produkcie alebo tiež psychického napätia spojeného s prerušením spolupráce. Ak sú tieto prechodové náklady vysoké, musia novo vstupujúci ponúknuť podstatné zlepšenie v cene alebo v kvalite produkcie, aby zákazník zmenil dodávateľa.
- *Prístupom k distribučným kanálom.* Prekážka pre novo vstupujúcich môže byť aj potreba zabezpečiť distribúciu vlastnej produkcie. Vzhľadom k tomu, že prirodzené distribučné kanály už sú zásobované zavedenými firmami, musí nová firma prinútiť tieto kanály, aby rešpektovali jej produkty, prostredníctvom cen-

vých prielomov, podpora spoločnej reklamy a podobnými spôsobmi, ktoré znižujú zisk firmy.

Čím sú veľkoobchodné alebo maloobchodné kanály pre daný produkt obmedzenejšie, tým viac ich existujúci konkurenti zvierajú a vstup do odvetvia je ťažší. Stávajúci konkurenti udržiavajú s distribučnými kanálmi kontakty, ktoré sú založené na dlhodobých vzťahoch a vysokokvalitných službách. Niekedy je táto prekážka až tak vysoká, že novo vstupujúca firma musí vytvoriť nový distribučný kanál.

- *Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu.* Existujúce firmy môžu mať také znevýhodnenie v nákladoch, ktoré nemôžu dosiahnuť potenciálne novo vstupujúce firmy. Rozhodujúce výhody sú spojené s nasledujúcimi faktormi :

1. Vlastníctvo technológie výroby
2. Výhodný prístup k surovinám
3. Výhodná poloha
4. Vládna subvencia
5. Znalostná alebo skúsenostná krivka

- *Vládna politika.* Vláda môže limitovať, či dokonca uzatvárať vstup do odvetvia pomocou takých nástrojov, ako sú udeľovanie licencií alebo obmedzenie prístupu k surovinám. Ďalej skrytejšie nástroje vládneho obmedzovania nových vstupov sú záväzné normy maximálne prípustného znečistenia vôd a ovzdušia, bezpečnostné a technické predpisy pre určitý druh produkcie. Napríklad požiadavka obmedziť znečisťovanie môže zvýšiť objem kapitálu, ktorý je potrebný pre vstup do odvetvia a potrebnú mieru prepracovanosti zložitosti technológie a dokonca ovplyvniť optimálny stupeň vybavenia. Tieto prekážky značne ovplyvňujú realizačnú dobu. Následok, teda nie je len zvýšenie kapitálových nákladov ale zároveň existujúce firmy výrazne upozorňuje na chystaný vstup a niekedy tiež poskytuje podrobné znalosti o budúcich konkurentoch a tým im dáva príležitosť vypracovať stratégiu.

Očakávané odvetné opatrenia

Obavy potenciálneho novo vstupujúceho z reakcie stávajúcich konkurentov môžu rovnako ovplyvniť hrozbou vstupu do odvetvia. Môžeme očakávať, že existujúci účastníci odvetvia sa budú snažiť novo vstupujúcim firmám pôsobenie v odvetví znepříjemniť. Odradzujúce faktory, ktoré môžu zmeniť názor novo vstupujúcich firiem aby nevstúpili do odvetvia sú nasledujúce.

- Minulé skúsenosti s rúznou odvetou voči novo vstupujúcim firmám.
- Zavedené firmy so značnými zdrojmi pre odvetný boj, vrátane voľnej hotovosti a nevyužitých možností získať pôžičky, s odpovedajúcou nevyužitou výrobnou kapacitou schopnou pokryť celý budúci dopyt alebo s veľkým vplyvom na distribučné kanály alebo zákazníkov.

- Existujúce firmy s veľkými záväzkami voči odvetviu a s vysoko nelikvidnými aktivitami zapojenými v odvetví.
- Značne pomalý rast odvetvia, ktorý limituje schopnosť prijať novú firmu bez potlačenia objemu predaja a zhoršení finančných výsledkov existujúcich firiem.

Cena odradzujúca od vstupu

Podmienky vstupu do odvetvia môžeme zhrnúť do pojmu *cena odradzujúca od vstupu*. Môžeme to definovať ako prevažujúca štruktúra cien, ktorá vyrovnáva prípadný úžitok zo vstupu do odvetvia s očakávanými nákladmi na prekonanie vstupných prekážok a rizika odvetvy. Ak je existujúca cenová hladina vyššia ako cena odradzujúca od vstupu, novo vstupujúce firmy budú očakávať od vstupu nadpriemerný zisk a vstup sa tým uskutoční. Cena odradzujúca je závislá na budúcom očakávaní novo vstupujúcej firmy, nielen na bežných podmienkach.

Hrozba nových vstupov firiem do odvetvia môže byť vylúčená, ak sa existujúce firmy v odvetví rozhodnú alebo sú donútené konkurentmi k tvorbe cien pod hladinou tejto hypotetickej ceny odradzujúcej od vstupu. Možnosť, že sa stanovia ceny vyššie, zisk môže byť len krátkodobý, pretože ho pohltia náklady na boj alebo koexistencia s novo vstupujúcimi firmami.

Vlastnosti prekážok vstupu

Prekážky vstupu majú aj špecifické vlastnosti, ktoré sú rozhodujúce zo strategického hľadiska. Za prvé prekážky vstupu sa môžu meniť a tiež sa menia spolu so zmenou vyššie opísaných podmienok. Ako príklad môžeme uviesť Polaroid, keď vypršali patenty na rýchlu fotografiu. Dôsledok bol zníženie nákladov a prekonanie vstupných prekážok, ktoré predstavovala vlastnícka technológia. A tak vstúpil na trh Kodak. V automobilovom priemysle to bolo naopak. Zvýšenie úspor z rozsahu, ktoré sa zvýšili s automatizáciou a vertikálnou integráciou po druhej svetovej vojne zabránili, aby do súťaže vstúpila nová firma.

Za druhé, aj keď sa prekážky vstupu niekedy menia z dôvodu, ktorý je mimo dosah firmy, ich strategické rozhodnutia sú dôležité. Opäť to môžeme prirovnať ku príkladu keď producenti vína v Spojených štátoch v roku 1960 sa rozhodli urýchliť zavedenia nových produktov, s intenzívnou reklamou a pristúpiť k celoštátnej distribúcii jednoznačne zvýšilo prekážky vstupu, pretože to viedlo k väčším úsporám z rozsahu a zhoršil sa prístup k distribučným kanálom.

Niektoré firmy vlastnia zdroje alebo služby, ktoré im umožnia prekonať prekážky vstupu do odvetvia. Príkladom je značka Gillette s holiacimi strojčekmi. (Porter, 1994)

3.2.3 Analýza konkurencie v odvetví (Porterov model)

Nebyť konkurencie nebolo by treba ani stratégie. Konkurenčná rivalita je neustály proces, ktorý neustále pôsobí na schopnosť firmy nachádzať a udržovať si výhodu. (Magretta, 2012)

Veľmi užitočným nástrojom analýzy odvetvového okolia podniku je Porterov päť-faktorový model konkurenčného prostredia, ktorý si skladá:

1. Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov

Viac v kapitole 3.2

2. Dodávatelia

Dodávatelia môžu svoju silu demonštrovať:

- Zvýšením cien
- Znížením kvality dodávaných surovín

Dodávatelia sú silní, ak:

- Dodávaný výrobok/produkt je jedinečný alebo so sebou nesie vysoké náklady na zmenu dodávateľa.
- Dodávky ich produktov nie sú viazané na dodávky z iných odvetví
- Majú reálnu možnosť vertikálnej integrácie do odvetvia, ktorého sú dodávatelia.
Ak odvetvie nie je jediným alebo najdôležitejším odberateľom dodávaných výrobkov.

3. Odberatelia

Rovnako ako dodávatelia môžu aj odberatelia ovplyvniť profitabilitu odvetvia. Odberatelia sú silní ak:

- Sú koncentrovaní alebo nakupujú vo veľkom.
- Nakupovaný produkt je štandardizovaný alebo nediferencovaný (to umožňuje rýchlu zmenu dodávateľa a spôsobuje zvyšovanie konkurencie na trhu).
- Nakupovaný produkt je významnou položkou pre odberateľa.
- Zisk dosahovaný odberateľmi je nízky.
- Nakupovaný produkt nie je významnou položkou pre kvalitu finálneho produktu.
- Nakupovaný výrobok sa bohato zaplatí (orientácia na kvalitu ako na cenu).
- Odberatelia majú reálnu možnosť vertikálnej integrácie do dodávateľského odvetvia.

4. Substitúty

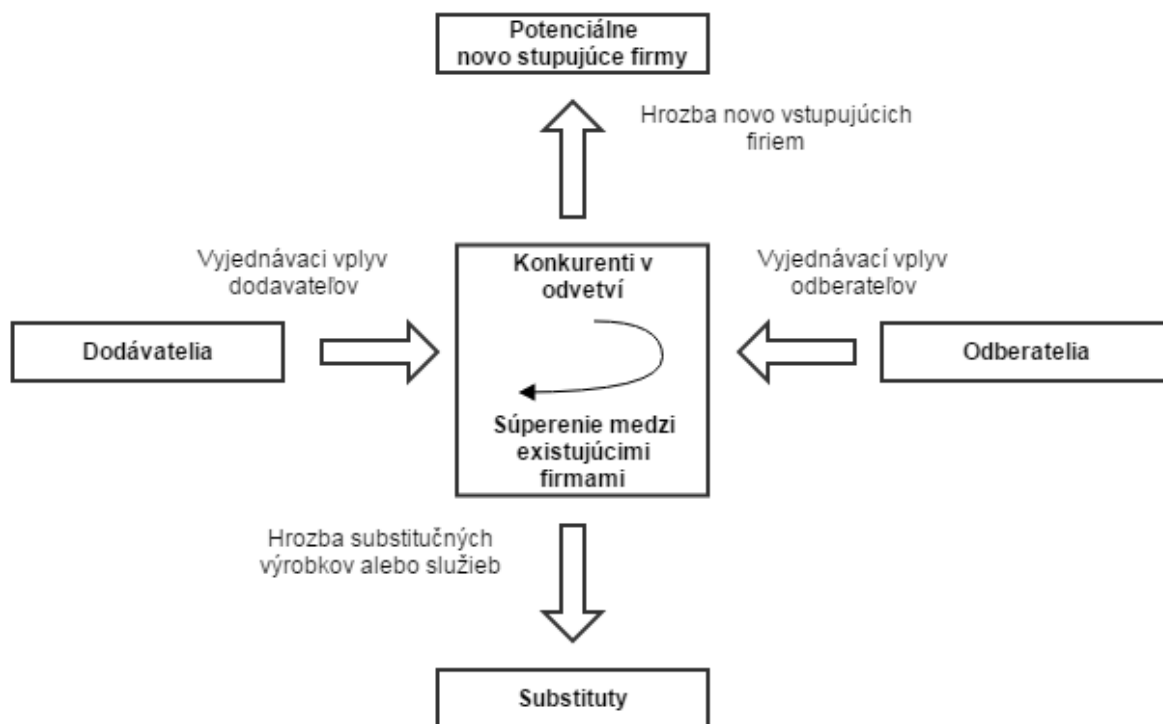
Čím jednoduchšie je nahradiť dané produkty v odvetví substitútmi tým je odvetvie menej atraktívne. Substitúty, ktoré sú zo strategického hľadiska najdôležitejšie, sú tie, ktoré:

- Technologickými inováciami existujúcich výrobkov ponúkajú uspokojenie potrieb.
- Sú vyrábané v odvetviach, ktoré dosahujú vyšších ziskov.

5 .Rivalita medzi existujúcimi podnikmi

Rivalita medzi podnikmi je dôsledkom snahy každého z nich zlepšiť si pozíciu na trhu. Rivalita sa zvyšuje za okolností, že:

- Konkurujúce podniky sú početné, približne rovnako veľké a silné.
- Miera rastu odvetvia je nízka zvýšenie podielu je možné len na úkor konkurenta.
- Fixné alebo skladovacie náklady sú vysoké.
- Poskytované výrobky alebo služby nie sú diferencované.
- Nové kapacity sa budujú v skokoch a dochádza k poruche medzi ponukou a dopytom.
- Výstupné bariéry sú vysoké. Dôvody vysokých vstupných bariér sú: vlastníctvo vysoko špecializovaných aktív, lojalita manažmentu k určitej činnosti a pod.
- Rivali sledujú rôzne ciele, nezhodnú sa na spôsoboch konkurencie a preto sa trvalo stretávajú. (Tichá, Hron, 2002)



Obr. 4 Hybné sily konkurencie v odvetví
Zdroj: Porter, 1994.

Tab. 2 Tabuľka pre hodnotenie konkurencie v odvetví

Faktor	Hodnotenie						
	V per- centách	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Miera rastu od- vetvia							
Bariéry vstupu do odvetvia	žiadne						vstup takmer nemožný
Rivalita medzi konkurentmi	extrémne vysoká						takmer žiadna
Dostupnosť substitútov	veľa substi- tútov						žiadne substitúty
Závislosť na vstupoch	vysoká						takmer žiadna
Vyjednávací pozícia odbera- teľov	diktujú podmienky						podradujú sa podmienkam

Faktor	Hodnotenie						
Technologická náročnosť	Hi-tech						nízka úroveň technológií
Miera inovácií	časté inovácie						takmer žiadne inovácie
Úroveň manažérov	vysoko kvalifikovaní						málo kvalifikovaných

Zdroj: Tichá, Hron, 2002.

3.3 Atraktivita odvetvia

Označenie odvetvia za atraktívne väčšinou so sebou prináša agresívne, rastovo orientované strategické prístupy. Ak je odvetvie považované za relatívne neatraktívne, vtedy podniky zamerajú svoje stratégie na obranu svojich pozícií, slabé podniky uvažujú o odchode z odvetvia alebo možnosti posilnenia, napríklad prostredníctvom fúzie.

Faktory ovplyvňujúce celkovú atraktivitu odvetvia:

- Veľkosť trhu, rastový potenciál, etapa v životnom cykle
- Štruktúra odvetvia, počet a veľkosť podnikov. Ide o automatizované alebo konsolidované prostredie? Je odvetvie ovládané iba niekoľkými väčšími firmami? Aké strategické skupiny sa nachádzajú v odvetví?
- Budú mať hybné zmenotvorné sily kladný alebo záporný vplyv na vývoj odvetvia?
- Pravdepodobnosť vstupu alebo odchodu veľkého podniku. Aké sú vstupné a výstupné prekážky odvetvia?
- Veľkosť nárokov na kapitál (vysoké nároky --> menej atraktívne odvetvie, najmä pre malé podniky.)
- Stabilita dopytu. Ako je dopyt ovplyvnený sezónnosťou, hospodárskymi cyklami? Nedochoádza k častým zmenám zákazníckych preferencií?
- Technologická úroveň a inovácie (tempo inovácií, know how, licencie, patenty)
- Nákladové podmienky. Prejavujú sa skúsenostný efekt, výnosy z objemu? Aká je hodnota bodu zvratu? Nutnosť globálnej expanzie?
- Intenzita konkurenčného boja v odvetví.
- Legislatívne, politické regulácie v odvetví.

No atraktivita odvetvia je relatívna. I neatraktívne odvetvie môže byť atraktívne pre jeden určitý podnik. Preto je nutnosť individuálneho prístupu k hodnoteniu atraktívnosti daného odvetvia. Pre individuálny prístup by firmy mali venovať pozornosť najmä na nasledujúce charakteristiky :

- Aké sú pozície podnikov v odvetví.
- Konkurenčná sila podniku a schopnosť využiť zraniteľnosť slabších podnikov.
- Schopnosť podniku odolávať faktorom, ktoré činia odvetvie neatraktívne.
- Ako ďalšie zotrvanie podniku ovplyvní úspech podniku v ostatných podnikateľských aktivitách. (Sedláčková, 2000)

Atraktivitu odvetvia podľa Tichej a Hrona (2002) môžeme vyhodnotiť nasledujúcim rastrom, v ktorom sa v priebehu analýzy hodnotí 15 faktorov a sily, ktoré ich ovplyvňujú. Hodnotíme ich skóre od 1-10. Skóre je vysoké tam, kde podmienky v odvetví umožňujú podniku maximálne využiť dispotabilných zdrojov a naopak tam, kde podnik nie je schopný dostať požiadavkám odvetvia, je skóre atraktivity nízke. Skoré sa pohybuje väčšinou medzi 75-120, v prípade že klesne pod 75, je to signál na akútnu potrebu premiestnenia podniku v rámci odvetvia.

Tab. 3 Analýza atraktivity odvetvia

Faktor	Sila	Skóre									
1. Rastový potenciál	Rastúci dopyt										
2. Diverzita trhu	Počet segmentov										
3. Ziskovosť	Rastúca/Stagnujúca/klesajúca										
4. Exponovanosť	Konkurenti, inflácia										
5. Koncentrácia	Počet dominantných podnikov										
6. Odbyt	Cyklický, kontinuálny										
7. Špecializácia	Zameranie, diferenciacia, jedinečnosť										
8. Značka	Hodnota, kvalita, substitúcia										
9. Distribúcia	Kanály, potreba podpory										
10. Cenová politika	Skúsenostný efekt, elasticita, odvetvové normy										
11. Nákladová pozícia	Konkurencieschopná, vysoké/nízke náklady										
12. Služby	Načasovanie, spoľahlivosť, garancia										
13. Technológie	Vedenie, jedinečnosť										
14. Integrácie	Vertikálna, horizontálna, kontrola										
15. Možnosť vstupu/výstupu	Bariéry										

Zdroj: Tichá, Hron, 2002.

3.3.1 Matica IAE

Pomocným nástrojom pre určenie atraktivity odvetvia je matica IAE, presnejšie (Industry at-tractiveness evaluation). Pri tvorbe matice sa musia určiť kritéria pre hodnotenie atraktivity odvetvia. Zahrnuté sú faktory, ktoré majú podstatný vplyv na samotné skúmané odvetvia. Tento proces stanovenia kritérií a ich vplyv je veľmi subjektívny. Každá firma má iný spôsob hodnotenia. Používajú sa napríklad znaky plus alebo mínus. K týmto znakom sa tiež môžu priradiť poradové hodnoty a to -2, -1, 0, 1, 2, ďalej sa znaky sčítajú alebo skombinujú. Môže sa tiež použiť hlasovanie zamestnancov, kde je proces veľmi komplexný a odvíja sa od pohľadu každého hodnotiteľa.

K týmto matematickým výpočtom pri jednotlivých faktoroch priradia váhy, ktorí sú v intervale $<0;1>$. Celkový súčet váh musí dávať hodnotu jedna. Každý faktor je ohodnotený od 1 do 5, jednotka je veľmi neatraktívne a 5 veľmi atraktívne. Ďalej sa váha faktorov a ich známka vynásobí. Tieto všetky súčiny faktorov spočítame. Ak konečný výsledok je 3, znamená to, že odvetvie je považované za priemerné, pri vyšších hodnotách je odvetvie atraktívne a naopak pri nižších neatraktívne. (Žufan, 2002)

Tab. 4 Matica IAE

Kritérium atraktivity	Váha	Známka	Vážené skóre
Zoznam vybraných kritérií	$<0;1>$	$<1;5>$	Váha * Známka
Celkom	1,00		Suma

Zdroj: Žufan, 2002.

3.3.2 Matica GE

Portfólio matice GE, sleduje faktory, ktoré sú označené ako faktor „tržnej atraktivity“ a faktor „konkurenčná prednosť“. (Jakubíková, 2008)

Matica GE (General Electric) alebo Matica atraktivity oboru a pozície je modifikácia Matice BCG alebo McKinseyeho Matice, pretože je výsledkom dlhodobého projektu, ktorý na počiatku 70. rokov mala na starosti poradenská firma McKinsey & Company pre americkú centrálu General Electric. (Coyne, 2008)

Pre nás je významná iba časť matice, ktorá sa zaujíma len o atraktivitu daného odvetvia.

Podľa Keřkovského a Vykypěla (2006) sa konštruuje matica na základe dvoch kritériálnych veličín

- Atraktivita oboru, ktorú je možné určiť na základe analýzy a diagnózy vplyvu faktorov okolia (rast trhu, konkurencia, kapacita oboru, technológie, štádium cyklu, inflácia, vládne dotácie, náklady surovín, umiestnenie, tlak skupín)

- Konkurenčná pozícia podniku v danom odbore, ktorú je možné určiť na základe analýzy a diagnózy vplyvu interných faktorov (Tržný podiel, kvalita produktu, cena, náklady, hospodárnosť, finančné zdroje, úroveň managementu).

Ďalej postupujeme, že si najskôr pomocou expertných odhadov kvantifikujeme dôležitosť a sily jednotlivých faktorov podnikov v rámci odboru. Používame bodovaciu stupnicu $\langle -5,5 \rangle$.

Dôležitosť a silu pri každom faktore vynásobíme, a tým dostaneme predbežné skóre. Spočítame celkové skóre a určíme maximálne možné skóre. Nakoniec pomocou výsledných údajov získame percentné skóre.



Obr. 5 Kvantifikácia atraktivity odboru a pozície podniku
Zdroj: Kekřkovský, Vykpěl, 2006.

Pre nás je z matici GE dôležitá iba časť, ktorá sa týka atraktivity odvetvia. Analýza atraktivity odvetvia nadväzuje najmä na analýzy konkurencie a to *Porterov model, mapy konkurenčných skupín, analýza konkurentov* ktoré sme opásali v predošlých kapitolách.

4 Praktická časť

Ochrana zdravia pri práci a správne vytvorených pracovných podmienok pre prácu je dôležitá súčasť takmer každého jedinca žijúceho v tomto hektickom a prácou ovládanom svete. Bezpečnosť, je nielen podstatná pre právnu časť podniku, ale rovnako i pre ľudský faktor majiteľa firmy voči svojim zamestnancom. Bezpečie zamestnancov by malo byť hlavnou prioritou každého majiteľa spoločnosti. Preto odvetvie zaoberajúce sa pomôckami pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci je dôležitou súčasťou ekonomického trhu. Veľa firiem sa špecializuje nielen na výrobu a predaj pomôcok BOZP ale rovnako aj ponúkajú služby k tomu späté.

Už spomínané pracovné pomôcky slúžia ako doplnok k zabezpečeniu BOZP na pracoviskách. Skrátené OOPP zahrňujú širokú škálu pomôcok chrániacich najrôznejšie časti tela pred rizikami s výkonom určitej pracovnej činnosti. Môže sa jednať o ochranu napríklad pred toxickými látkami, kyselinami, liehmi, ostrými predmetmi, horúcimi povrchmi, padajúcimi predmetmi atď.

Medzi OOP patria ochranné okuliare, tvárový štít, prilba, respirátor atď. Pracovný odev patrí iba v prípade, ak odev podlieha výraznému opotrebovaniu alebo znečisteniu či pracovný odev plní ochrannú funkciu. (Ondrejevová, 2013)

Osobné ochranné pracovné pomôcky, sú také ochranné pracovné pomôcky, ktoré musia chrániť zamestnancov pred rizikami, nesmú ohrozovať ich zdravie a nesmú im brániť pri výkone práce. Konkrétne musia spĺňať požiadavky stanovené nariadením vlády č. 495/2001 Zb., ktorým sa stanoví rozsah a bližšie podmienky poskytovania osobných ochranných pracovných prostriedkov, čistiacich a dezinfekčných prostriedkov a nariadením vlády č.21/2003 Zb., ktorým sa stanovujú technické požiadavky na osobné ochranné prostriedky. Osobné ochranné prostriedky poskytuje zamestnávateľ podľa § 104 zákona č. 262/2006 Zb., zákonníku práce v znení neskorších predpisov. Predovšetkým ide o ochranné prostriedky na ochranu života a zdravia zamestnancov proti pôsobeniu mechanických, chemických, fyzikálnych a biologických vplyvov, ďalej proti vlhku, chladu a nadmerným teplotám a na pracoviskách, kde je to uložené bezpečnostnými a hygienickými predpismi. V prostredí, v ktorom odev alebo obuv podlieha pri práci mimoriadne mu opotrebovaniu alebo znečisteniu, poskytuje zamestnávateľ ako osobné ochranné pracovné prostriedky tiež pracovný odev alebo obuv. Zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancom mycie, čistiace a dezinfekčné prostriedky na základe zhodnotenia rozsahu znečistenia zamestnancov pri práci alebo ich ohrozenia dráždiacimi látkami a na pracoviskách s nevyhovujúcimi mikroklimatickými podmienkami rozsahu a za podmienok stanovených zvláštnym právnym predpisom. Zamestnávateľ je ďalej povinný udržiavať osobné ochranné pracovné prostriedky v použiteľnom stave a ich používanie kontrolovať. (BOZPPROFI, 2010)

4.1 PEST analýza

Politické prostredie

Hlavným problémom pre podnikateľské prostredie sú nekonceptné zmeny právneho prostredia (bránia dlhodobom strategickom plánovaní), čo zapríčiňuje vzrastajúcu neprehľadnosť a nezrozumiteľnosť zákonov. Vstupom do EU Česká republika prehĺbila mieru otvorenosti ekonomiky, no i tak sú stále predstaviteľmi štátu podnikateľmi kritizovaní, že ich zásahy do ekonomiky sú stále príliš veľké. České legislatívne prostredie sa vyznačuje pomerne nízkou efektívnosťou vymáhania práva a vysokou byrokraciou, i keď boli národné predpisy harmonizované s legislatívou EU. Výskyt korupčného chovania posilňuje nedôveru širokej verejnosti (najmä podnikateľského sektoru) k politikom. Administratíva spojená so zamestnávaním a udržiavaním zamestnancov v podniku predstavuje pre drobných podnikateľov veľkú záťaž.

Čo sa týka daňového systému ČR je v hlavných znakoch podobný systému väčšiny vyspelých krajín, najmä európskych, pre podnikateľa je ale zložitý a ne-transparentný. I cez to všetko sa dá považovať politické prostredie v ČR za pomerne stabilné. Podnikateľské subjekty sa tak neboja investovať a podnikáť, keďže nie je dôvod sa obávať o svoje investície. (Ipodnikatel, 2014)

Ekonomické prostredie

Hlavným ukazateľom reálnej ekonomiky je HDP (hrubý domáci produkt).

Do roku 2008 mal vzrastajúcu tendenciu. V roku 2009 bol zaznamenaný výrazný pokles, ktorý bol vyvolaný ekonomickou krízou. Od roku 2010 do roku 2012 nadobudol percentuálne kladných hodnôt. Až v roku 2013 HDP opäť kleslo na 962,3 mld. Kč.

Nezamestnanosť v Českej republike za posledné roky balansuje okolo 7%. V roku 2013 sa nezamestnanosť zvýšila na 8,2 % čo činilo 585 809 nezamestnaných ľudí. Ako za najväčší zlom môžeme považovať prelom roku 2008/2009 s vypuknutím hospodárskej krízy.

Priemerné reálne mzdy v medziročnom zrovnaní majú klesajúci charakter a v roku 2013 dosiahli iba 0,1 percenta. V tom roku priemerná hrubá mzda činila 25 128 Kč. Výška minimálnej mzdy po rok 2014 je stanovená na 8500 Kč.

Zmena inflácie je zaznamenaná každý rok inak. Najradikálnejšia zmena nastala v prelome rokov 2008/2009. Pokles o 5,3% (ČSU, 2015)

O štátnom dlhu v ČR bolo známe, že každým rokom nadobúda vyššie hodnoty. Tento trend sa zmenil prvýkrát po 20 rokoch a v pondelok 5. januára informovalo ministerstvo financií, že štátny dlh v roku 2014 klesol 9,7 miliardy na 1 663,7 miliardy korún. (novinky.cz, 2015)

Tab. 5 Ekonomické ukazatele

Ukazatele reálnej ekonomiky								
%	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP r/r	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,1	-0,9	2,6
Nezamestnanosť	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	8,2	7,1
Priemerné reálne mzdy r/r	4,3	8,3	4,0	0,4	2,2	2,7	0,1	2,7
Inflácia r/r	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	2,8	0,4	0,4
CZK/ EUR	26,98	25,53	25,94	24,88	24,78	25,32	26,53	27,58
CZK/USD	20,31	17,04	19,05	19,10	20,05	19,06	20,11	22,20
Štátny dlh / HDP	25,24	27,10	34,21	38,37	41,41	46,15	46,04	39,0

Zdroj: (ČSU, 2015)

Sociálne - kultúrne prostredie

Česká republika patrí k štátom sveta, ktoré sa môžu pýšiť bohatou kultúrou, prírodným a historickým potenciálom, ktorý podnecuje krajinu k rozvoju cestovného ruchu. V ČR sa nachádza 34 pamiatok, ktoré patria do zoznamu UNESCO.

Tieto faktory lákajú čoraz viac cudzincov, ktorí v Českej republike ostanú žiť. Mnohí z nich začnú podnikat' a budovať vlastné firmy. Pre odvetvie BOZP to ale nie je prekážkou, nie je to naša konkurencia ale výhoda. Je to pozitívum, pretože pomôcky a služby BOZP takmer každá spoločnosť potrebuje, klientela sa tým zväčšuje.

Česká republika mala k 31. decembru 2014 10 538 275 obyvateľov. Počet obyvateľov, domov, bytov stále narastá. Počet cudzincov, ktorí sú zahrnutí do obyvateľstva (s pobytom nad 12 mesiacov) sa od roku 2004 do roku 2013 zvýšil o 237520 cudzincov. Vysokoškolských obyvateľov každým rokom narastá. Od roku 2004/05 do roku 2013/14 sa zvýšil o 58584 absolventov vysokých škôl. Najnovšie prognózy hovoria, že počet osôb produktívnom veku, ktorý je limitovaný hranicou 15- 65 rokov, sa bude neustále znižovať, zatiaľ čo počet obyvateľov v post produktívnom veku bude logicky narastať.(tribune.cz 2014).

Priemerný vek ženy 42 je a u muža 39. Prognózy na dožitie u žien sú v priemere 80,9 rokov a u mužov 75 rokov. Tieto čísla sa dlhodobo zvyšujú, vďaka zdravotnej starostlivosti.

Technické prostredie

Informačné technológie sa na konci 20. Storočia sa stali z jedným významných faktorov, ktoré ovplyvňujú chod podnikov a firiem. Preto sa investuje veľké množstvo finančných prostriedkov do ich inovácií a ich tvorbu.

V roku 2013 v Českej republike dosiahli dotácie a výdaje na vedu a výskum 26 705 mil. Kč. Uvedená čiastka v tomto roku vo vzťahu k HDP odpovedala 0,69%.

Keď porovnáme investovanie do vedy a výskumu s ostatnými krajinami, tak porovnanie s Rakúskom investuje ČR trikrát menej, ale zato oproti Slovensku investuje šesťkrát viac. Z toho veľká časť ide na výskum a inováciu technických zariadení pre vývoj BOZP. Ako napríklad výskum moderných metód a nástrojov riadenia bezpečnosti u vysoko rizikových technických zariadení. (bozpinfo, 2015)

Česká republika sa si po štyroch rokoch polepšila v rebríčku Global Competitiveness Report a umiestnila sa na 37. Mieste zo 144 krajín. (mzv, 2015)

4.2 Veľkosť trhu

Veľkosť trhu pre odvetvie pomôcok BOZP, je veľmi ťažké určiť, z dôvodu nepresnej klasifikácie ekonomických činností CZ-NACE. Firmy, ktoré sprostredkujú pomôcky BOZP, nemajú presné číselné zaradenie v tejto klasifikácii. Preto som sa rozhodla poukázať to na dvoch ekonomických činnostiach, ktoré najviac figurovali v databázach firiem „prevažujúce CZ-NACE“ a to na poradenstvo v oblasti BOZP (74901) a výroba pracovných odevov (1412). (CZ-NACE, 2015)

Veľkosť trhu vyjadríme celkovými tržbami firiem, výnosnosťou (ukazovateľ - čistá zisková marža) a počtom firiem pôsobiacich na trhu. Pre obe oblasti, môžeme skonštatovať, že ich celkové tržby predošlých päť rokov rástli. Iba u poradenstva BOZP v roku 2013 sa tržby značne znížili, i keď počet firiem vzrástol. Za vinu v tomto prípade nemôžeme klásť ekonomickej situácii, pretože pomôcky BOZP nie sú každodennou nutnosťou v živote, či potešením nadštandardným darom seba či svojich blízkych. Firmy si určujú podľa počtu zamestnancov, podľa potreby opotrebovanosti, či novým nariadeniam vlády o BOZP alebo ďalších faktorov, ktoré pôsobia na doplnenie zásob. Pre odvetvie BOZP export nie je evidovaný.

Tab. 6 Celkové tržby firiem v oblasti výroby pracovných odevov v ČR v tis. EUR.

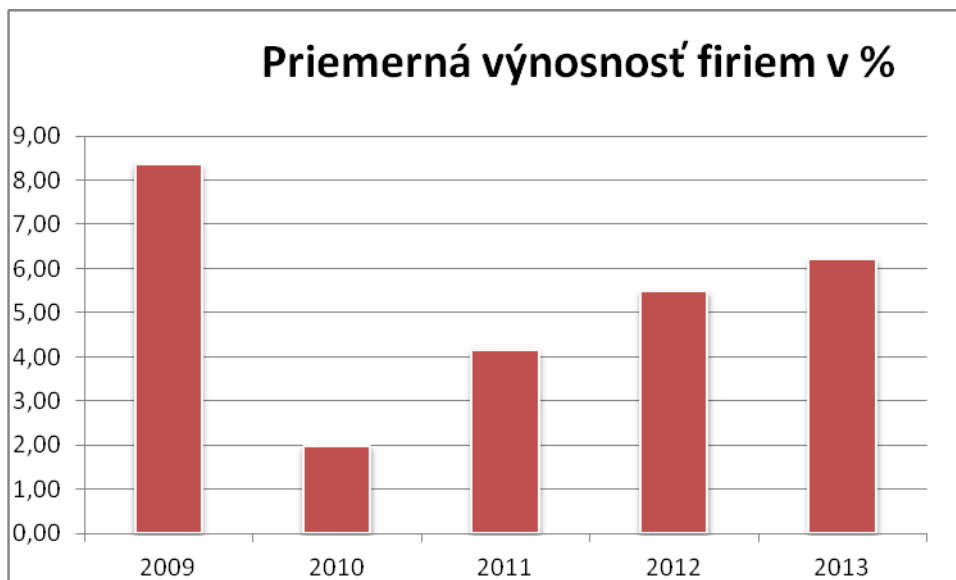
CZ -NACE	Oblasť výroby pracovných odevov				
Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Celkové tržby	247878	208482	210419	264207	243502
Počet firiem	202	188	153	147	115

Zdroj: Amadeus

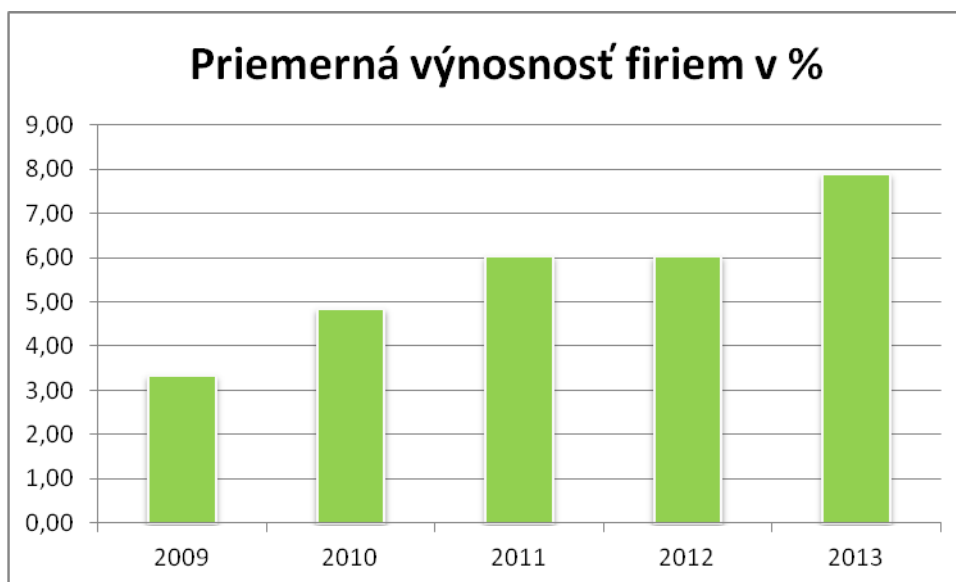
Tab. 7 Celkové tržby v oblasti poradenstva BOZP v ČR v tis. EUR.

CZ -NACE	Oblasť poradenstva BOZP				
Roky	2013	2012	2011	2010	2009
Celkové tržby	39085	55735	56212	52399	46411
Počet firiem	120	115	101	103	49

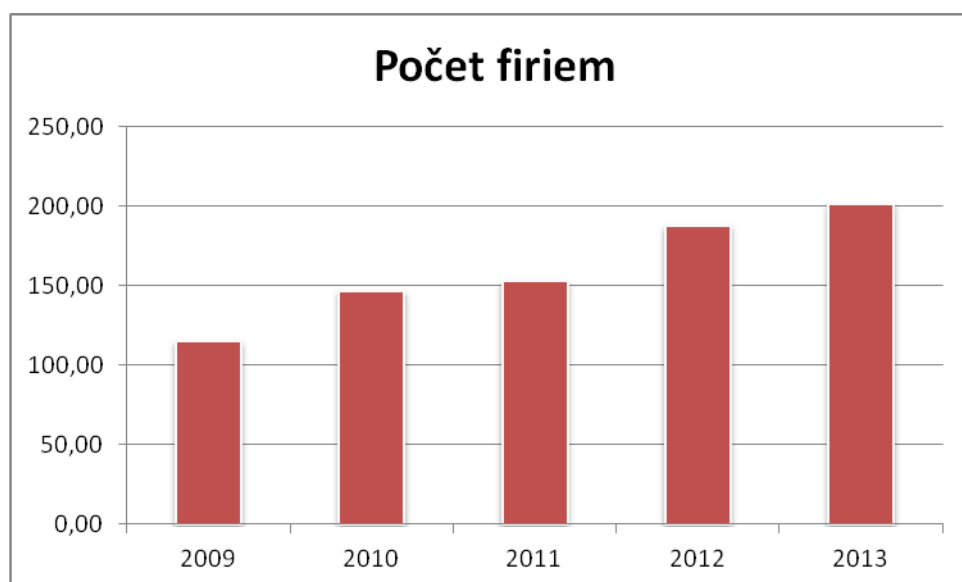
Zdroj: Amadeus



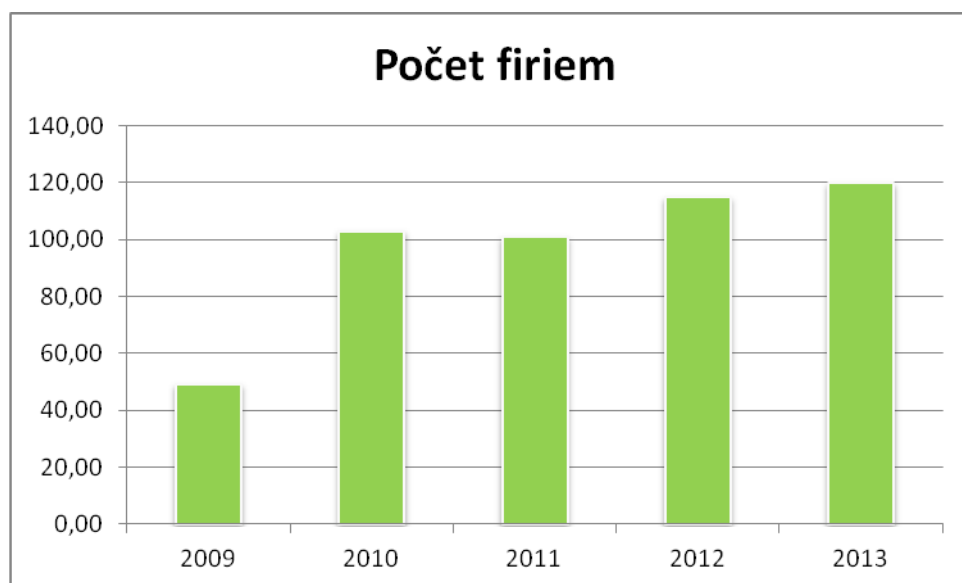
Obr. 6 Vyjadrenie priemernej čistej výnosnosti firiem pôsobiacich v oblasti výroby pracovných odevov za jednotlivé obdobia v Českej republike v % (ukazovateľ - čistá zisková marža)
Zdroj: Amadeus



Obr. 7 Vyjadrenie čistej výnosnosti firiem pôsobiacich v oblasti poradenstva BOZP za jednotlivé obdobia v Českej republike v % (ukazovateľ - čistá zisková marža)
Zdroj: Amadeus



Obr. 8 Počet firiem v oblasti výroba pracovných odevov
Zdroj: Amadeus



Obr. 9 Počet firiem v oblasti poradenstva BOZP
Zdroj: Amadeus

4.3 Zahranický obchod s pomôckami BOZP

Vývoj celkových tržieb u zahraničnej konkurencie sa vyvíjal posledných päť rokov pomerne rovnomerne smerom nahor. Pre dôveryhodnejšie porovnanie celkových tržieb sme museli všetky celkové tržby pre každú krajinu prepočítať podľa ich daného počtu firiem. Tak sme mohli určiť ako sú na tom zahraniční konkurenti. Pre

presnejšie znázornenie sú nasledujúce dve tabuľky. Pri porovnaní s Českou republikou môžeme povedať, že jednoznačne patrí k tým viac prosperujúcim krajinám. Česká republika nie je tak rozvinutá nato aby bol zachytený export.

Tab. 8 Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí v oblasti výroby pracovných odevov (tis EUR)

CZ -NACE	Oblasť výroby pracovných odevov				
	2013	2012	2011	2010	2009
Roky					
Česká republika	247878	208482	210419	264207	243502
Slovensko	33878	48409	46602	40083	41239
Poľsko	155493	179004	175166	170705	170534
Nemecko	244410	229681	293367	236935	201737
Rakúsko	51665	67460	69400	59910	55479
Maďarsko	53842	53087	48355	54547	47778
Taliansko	249189	262969	281091	261135	260135

Zdroj: Amadeus

Tab. 9 Celkové tržby jednotlivých rokoch v zahraničí v oblasti poradenstva BOZP (tis EUR)

CZ -NACE	Oblasť poradenstva BOZP				
	2013	2012	2011	2010	2009
Roky					
Česká republika	39085	55735	56212	52399	46411
Slovensko	452017	656482	490953	133764	94956
Poľsko	157987	197050	152569	119751	91830
Nemecko	13940637	126311437	142664637	139064448	13088178
Rakúsko	57992	73262	79318	102216	88149
Maďarsko	179993	158500	141467	171512	154267
Taliansko	6836322	7057641	6917343	6699275	5278291

Zdroj: Amadeus

Tab. 10 Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí prepočítané s daným počtom firiem (tis EUR)

CZ - NACE	Oblasť výroby pracovných odevov				
	2013	2012	2011	2010	2009
Česká republika	1227	1108	1375	1797	2117
Slovensko	537	672	647	563	572
Poľsko	2380	1721	1684	1625	1550
Nemecko	2712	5220	5058	4075	3456
Rakúsko	1146	7495	9914	8558	7925
Maďarsko	328	315	306	313	296
Taliansko	2307	2228	2304	2111	2322

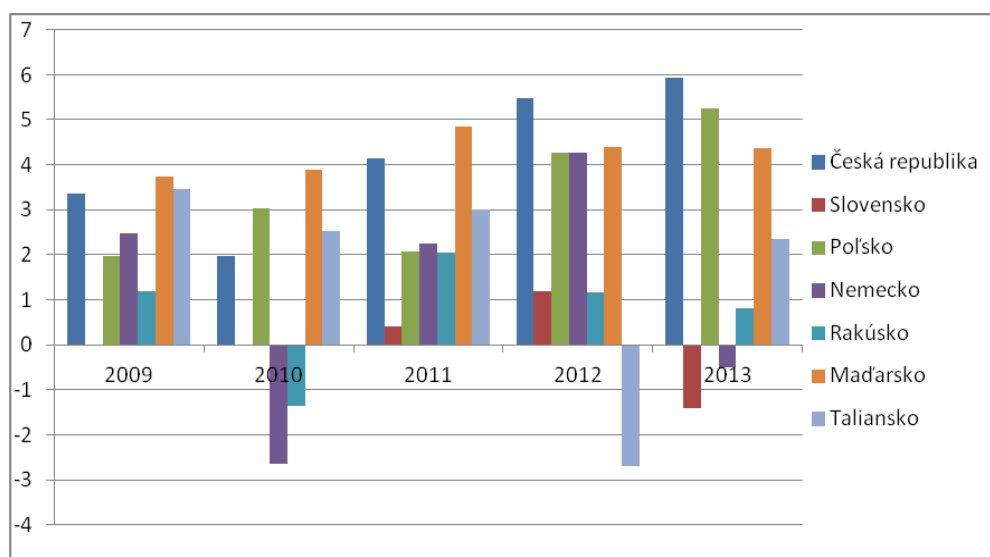
Zdroj: Amadeus

Tab. 11 Celkové tržby v jednotlivých rokoch v zahraničí prepočítané s daným počtom firiem (tis EUR)

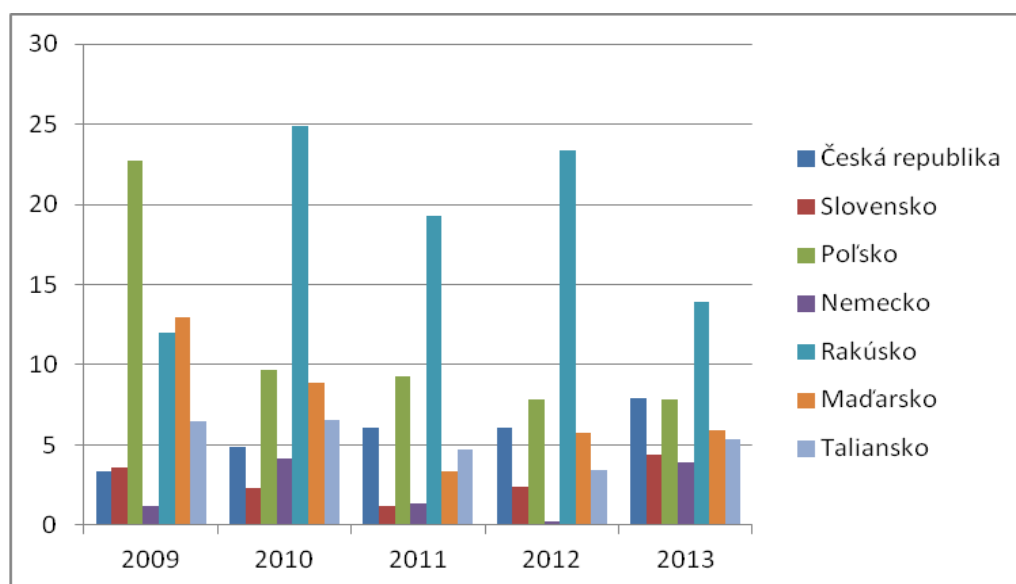
CZ - NACE	Oblasť poradenstva BOZP				
	2013	2012	2011	2010	2009
Česká republika	325	484	556	508	947
Slovensko	3674	3899	3433	1105	940
Poľsko	7181	4582	4014	3862	3401
Nemecko	58574	132680	114406	118655	116968
Rakúsko	28992	24422	19829	20443	22037
Maďarsko	1503	1393	1222	1027	1023
Taliansko	7319	7121	7198	7604	6926

Zdroj: Amadeus

Výnosnosť je opäť u zahraničných konkurentov rozličná v týchto dvoch ekonomických činnostiach. No u oboch figuruje s najmenšou ziskovosťou Slovensko, ktoré siaha do mínusových hodnôt a naopak najvyššiu ziskovosť v oblasti poradenstva BOZP má Rakúsko. Takmer na rovnakej úrovni sú Maďarsko spolu s Talianskom. Pre presnejšiu ukážku hodnôt sú nasledovne dva grafy.



Obr. 10 Priemerná výnosnosť (%) u zahraničných konkurentov v oblasti výroby pracovných odevov (ukazovateľ- čistá zisková marža)
Zdroj: Amadeus



Obr. 11 Priemerná výnosnosť (%) u zahraničných konkurentov v oblasti poradenstva BOZP (ukazovateľ- čistá zisková marža)
Zdroj: Amadeus

4.4 Firmy pôsobiace v ČR

Na českom trhu pôsobí okolo 515 firiem zaoberajúcich sa čo i len malou časťou výrobou alebo predajom pomôcok pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Z nich existujú firmy, ktoré poskytujú v tomto odvetví tiež služby BOZP. Firmy na

trhu vykonávajú jednu alebo viac činností. A to činnosť veľkoobchodu, maloobchodu či výrobcu. hlavní predstavitelia sú CANIS Safety a Červa Sefaty, obidve s ročným obratom cca 1,5 mld. (Šenkýr,2015)

V ČR sa konajú tiež veľtrhy, kde sa firmy môžu zákazníkom predstaviť a tým získať potenciálnych zákazníkov alebo utužiť už existujúce vzťahy. Najbližší veľtrh sa bude konať INTERPROTEC v Brne 19-21.5 2015. Následne sú priblížené stredne až menšie firmy pôsobiace v ČR.

BRUDRA, spol. s.r.o.

Spoločnosť Brudra je na trhu už dvadsať rokov. Je to čisto česká firma po celú dobu jej pôsobnosti na trhu. Sídli v Prahe, odkiaľ riadi sieť maloobchodov. Zaoberajú sa najmä distribúciou pracovných odevov a ochranných pracovných pomôcok. Ich najväčšou prioritou je zákazníkom ponúkať výrobky tuzemskej výroby, pretože veria v ich lepšiu kvalitu ako dovážanie výrobkov z Ázie.

Forma podnikania - spoločnosť s ručením obmedzeným

Ročný obrat firmy v roku 2013 -100-199 mil. Kč

Druh činnosti - výrobca, veľkoobchod, maloobchod

Rok vzniku - 4.1.1993

Základný kapitál - 100 000 Kč

Počet zamestnancov - 50-99

Sortiment - Pracovné odevy (kombinézy, nohavice ,montérky, bundy vesty, plášte, zástery, košele, polokošele, tričká, odevy do dažďa, pracovné čapice), pracovná obuv (sandále, poltopánky, gumová, zdravotná, koníková obuv), ochranné pomôcky (ochrana hlavy, zraku, dýchacích ciest),pracovné rukavice s rôznymi prevedeniami.

Špeciálne služby - Výšivky a potlače, výroba na objednávku, E-shop. (BRUDRA,2011)

ALTREVA, spol. s.r.o.

Altreva spol. so sídlom v Třebíči patrí medzi najväčších výrobcov kvalitného oblečenia v Českej republike. Bola založená ako spoločný podnik predného výrobcu pracovných odevov belgickej firmy ALSICO a tradičného výrobcu kvalitného oblečenia výrobného družstva ODĚVA Třebíč. V súčasnosti spoločnosť prosperuje a vyrába okolo 700 000 ks oblečenia ročne.

Forma podnikania - spoločnosť s ručením obmedzeným

Ročný obrat firmy v roku 2013 - 60-99 mil. Kč

Druh činnosti - výrobca, veľkoobchod, maloobchod

Rok vzniku - 1994

Základný kapitál - 19 159 000 Kč

Počet zamestnancov - 200-249

Sortiment- pracovné odevy (bundy, nohavice, kombinézy),odevy pre zdravotníctvo (operačné odevy, blúzky, plášte, sukne, nohavice).

Špeciálne služby - potlače na odevy, návrhy pracovných odevov, zhotovenie výšivky alebo nášivky, E-shop. (ALTREVA, 2010)

MEICO system´s, s.r.o.

Spoločnosť MEICO system´s so sídlom v Prahe bola založená v roku 1993, kedy začala poskytovať služby z oblasti telekomunikácií a prenosov dát s dôrazom na spoluprácu s mobilnými operátormi. Postupne sa jej činnosť rozšírila na dva ďalšie odbory: bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a ocelové konštrukcie. S BOZP má spoločnosť dlhodobé skúsenosti od roku 1995. Zákazníkom poskytuje dlhodobé riešenie, ktoré zahŕňa ucelený súbor služieb doplnených od dodávky všetkých druhov BOZP.

Forma podnikania - spoločnosť s ručením obmedzeným

Ročný obrat firmy v roku 2013 - 30-59 mil. Kč

Druh činnosti - čiastočný výrobca, veľkoobchod, maloobchod

Rok vzniku - 1993

Základný kapitál - 1000 000 Kč

Počet zamestnancov - 10-19

Sortiment - ochrana rúk (High-tech rukavice, syntetické, kožené, textilné, jednorazové rukavice), ochranné slúchadlá, ochranné okuliare, ochrana proti pádom z výšky, ochranné prilby a čapice, ochranné odevy (jednorazové, pracovné, vonkajšie, technické), ochrana dýchacích orgánov (respirátory a masky), ochrana nôh (obuv a doplnky).

Špeciálne služby - Audit BOZP a PO, Vedenie dokumentácie, vedenie evidencie OOPP, školenia, autorizované revízie, preventívne kontroly, ostatné produkty a služby takajúce sa telekomunikácií a ocelových konštrukcií. (MEICO,2012)

TEXODO, s.r.o.

Spoločnosť Texodo existuje už viac ako desať rokov a tým naviazala dlhoročnú prax v oblasti výroby a distribúcie pracovných odevov a pracovných ochranných pomôcok. Ich sídlo sa nachádza v Strakoniciach. Výnimočnosť firmy je spočíva hlavne v tom, že prevádzkuje „chránenú dielňu“ na výrobu pracovných odevov, kde pracuje viac ako 60% osôb zdravotne znevýhodnených - poskytuje tým priame tzv. náhradné plnenie.

Forma podnikania - Spoločnosť s ručením obmedzeným

Ročný obrat firmy v roku 2013 - 10-29 mil. Kč

Druh činnosti - výrobca, veľkoobchod, maloobchod

Rok vzniku - 2004

Základný kapitál - 200 000 Kč

Počet zamestnancov - 6-9

Sortiment - pracovné rukavice (kombinované, celokožené, zimné, textilné, zväčšované, špeciálne), pracovné odevy (kombinézy, nohavice, plášte, zástery, profesionálne odevy, nepremokavé, reflexné, zimné, jednorazové), pracovná obuv, ochrana hlavy

(čiapky, helmy), ochrana zraku a hluku, ochrana dýchacích ciest, ochrana pri prácach vo výškach)

Špeciálne služby- zákazková činnosť (TEXODO, 2011)

VLKOS - družstvo invalidů

Vlkos - družstvo invalidov, so sídlom v Strakoniciach, patrí do skupiny podnikateľských subjektov, ktorí osoby s OZP zamestnávajú a je oprávnené vydávať potvrdenie o tzv. náhradnom plnení v zmysle zákona č. 435/2004 Zb. O zamestnanosti a ďalších právnych predpisov alebo na ktoré je možné toto plnenie vykazovať. Úlohou a cieľom družstva je poskytnúť čo najviac pracovných príležitostí pre svojich zamestnancov a spoluobčanov so sťaženou pracovnou schopnosťou, predovšetkým v šití pracovných odevov.

Forma podnikania - družstvo

Ročný obrat firmy v roku 2013 - 10-29 mil. Kč

Druh činnosti-

Rok vzniku - 2003

Základný kapitál- 50 000 Kč

Počet zamestnancov - 10-19

Sortiment - pracovné odevy, špecializované pracovné odevy (gastronómia, zdravotníctvo), výroba ložnej bielizne

Špeciálne služby- požičovňa kostýmov, E-shop. (VLKOS, 2009)

CALYPSA, s.r.o.

Calypsa je špecializovaný obchod zameraný na poskytovanie služieb a tovaru v oblasti BOZP. Na trhu pôsobia už 15 rokov.

Forma podnikania Spoločnosť s ručením obmedzeným

Ročný obrat firmy v roku 2013- 5-9 mil. Kč

Druh činnosti- výroba , obchod

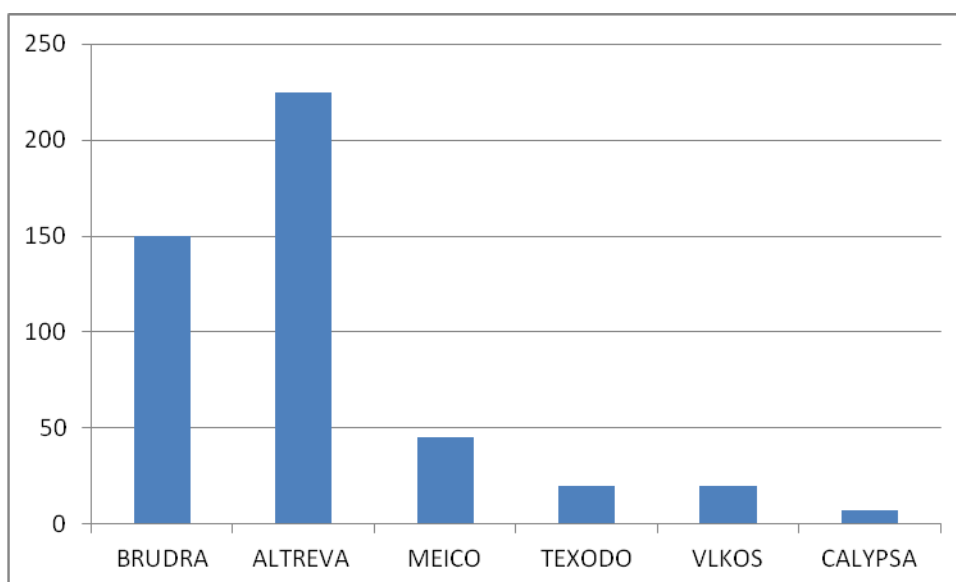
Rok vzniku- 1998

Základný kapitál - 200 000 Kč

Počet zamestnancov - 5-9

Sortiment- pracovné odevy (softshellové odevy, montérky, bundy, vesty, tričká, spodná bielizeň, zimné, kožené, ochranné, zimné, vesty zástery atď.), široký výber pracovnej obuvi, rukavice všetkých druhov, prilby a čapice, ochrana zraku, ochrana sluchu, ochrana dýchacích orgánov, ochrana pri práci vo výškach atď.

Špeciálne služby- služby odbornej spôsobilosti pre oblasť prevencie rizík BOZP na pracovisku, služby odborne spôsobilosti pre oblasť povinnej koordinácie BOZP na pracovisku. (CALYPSA, 2010)



Obr. 12 Ročný priemerný obrat firiem v ČR v roku 2013 v mil. Kč
Zdroj: Vlastná práca

4.5 Ďalšie faktory ovplyvňujúce trh

Rast trhu a fáza životného cyklu

Fáza životného cyklu odvetvia sa zvyčajne určuje podľa produkcie odvetvia, ale keďže naším odvetvím je výroba pomôcok BOZP fázu životného cyklu určíme podľa počtu firiem pôsobiacich na trhu. Ako sme si už ukázali na grafe i tabuľke v kapitole „Veľkosť trhu“ najvyšší počet firiem podľa posledných piatich rokov dosahuje v roku 2013 v oboch ekonomických činnostiach. Môžeme povedať že odvetvie a nachádza vo fáze rastu a preto by sa malo obávať novo vstupujúcich firiem, pretože je pre nich atraktívne. Rovnako aj celkové tržby o tom vypovedajú.

Zákazníci

Zákazníkov v tomto odvetví delíme do dvoch skupín a to na koncových zákazníkov a tržných prostredníkov. Ako sme v konkurencii spomínali na trhu sa nachádzajú výrobcovia, veľkoobchodníci i maloobchodníci. Najtypickejšou kombináciou sú výrobcovia so sieťou maloobchodov alebo Veľkoobchod, ktorý súčasne aj výrobcom. Z hľadiska koncových spotrebiteľov sa firmy snažia budovať dobré meno a marketingovú podporu. Marketingovú podporu sa najviac snažia budovať webovými stránkami a e-shopmi. Získať potenciálnych zákazníkov je vhodné na veľtrhoch, najznámejší v oblasti BOZP je INTERPROTEC.

Zákazníci, čoraz viac vyhľadávajú produkty vyrobené v Českej republike, viac im dôverujú a tým pomáhajú aj českej ekonomike. Tržné prostredníky sú teda veľkoobchody a maloobchody a koncoví spotrebiteľia sú firmy, ktoré poskytujú svojim zamestnancom pomôcky BOZP alebo tiež spotrebiteľia pre osobné potreby.

Obdobie najväčšieho dopytu nie je vyhradené pretože pomôcky BOZP nie sú sezónnym tovarom.

Stupeň vertikálnej integrácie

Ak začneme integráciou smerom dopredu, čoraz viac firiem má svoju predajňu priamo tam, kde majú aj dielňu pre výrobu samotných produktov BOZP. Začínajú sa tiež špecializovať na širší sortiment. Napríklad firma VLKOS začala vyrábať aj kostýmy pre karnevaly alebo mnoho firiem ako firma MEICO, ktorá ponúka školenia pre oblasť BOZP. Tiež veľa firiem si začína budovať vlastnú sieť maloobchodov ako príklad môžeme uviesť spoločnosť BRUDRA.

BRUDRA s.r.o., ktorá má svoje hlavné sídlo s dielňou v Prahe disponuje aj svojou sieťou maloobchodov, ktorá rovnako pôsobí v Prahe. Na tejto firme môžeme poukázať aj na spätnú integráciu, pretože firma si vyrába niektoré výrobky z vlastných tuzemských kapacít, ktoré vyrábajú priamo v ich dielni.

Vstupné bariéry a výstupné bariéry

Vstupným bariéram som venovala nasledujúcu kapitolu, kde ich rozoberiem podrobnejšie.

O výstupných bariérach hovoríme predovšetkým o fixných nákladoch a o špecializovaných technológiách pre výrobu pomôcok BOZP.

Tempo zmien technológie

Výroba pomôcok BOZP je vo väčšine firiem pomerne rovnaká. Výroba sa uskutočňuje špecializovanými strojmi, ktoré sú vedené zamestnancami. Rozdiely sú hlavne v kvalite mechanizmu a v kvalite materiálov, z ktorých sú pomôcky BOZP zhotovované. V odvetví sa, ale stále nachádza zopár firiem, ktoré niektoré pracovné odevy, ktoré sú hlavne na zákazky zhotovuje ručnou výrobou. Ako firmu môžeme uviesť firmu VLKOS. Kde pracujú zamestnanci, ktorí sú zdravotne znevýhodnení.

Výrobné inovácie

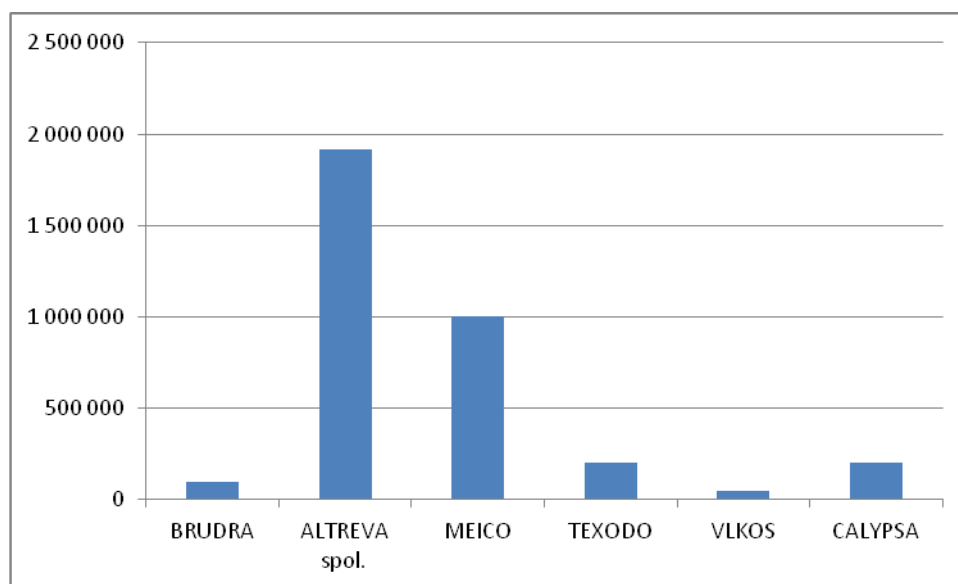
Každá firma sa chce na trhu presadiť a preto sa snaží ponúknuť svojim zákazníkom čo najlepšie produkty a služby. Veľký počet firiem v oblasti BOZP sa zameriava spolu s distribúciou produktov i na ponuku služieb. Ako príklad je spoločnosť SAFETY CONTROL, ktorá nielen poskytuje produkty BOZP, ale tiež aj školenia pre firmy. (SAFETY CONTROL, 2010)

Firmy špecializované na pomôcky BOZP sa neustále snažia prichádzať s novými produktmi, aby svojim zákazníkom ponúkli čo najkvalitnejšie produkty pre BOZP. Pomôcok BOZP je niekoľko ako sme už rozoberali v predošlej kapitole. Z každého druhu sa firmy snažia vymyslieť tie najlepšie inovácie. Ako príklad môžeme uviesť napríklad novú technológiu Intercept Technology, technológia má prispieť k výraznému zníženiu počtu najčastejších poranení na pracovisku, ako sú

rezné rany na dlaniach a horných končatinách. Technológia je používaná pre výrobu ochranných produktov, napr. rukavíc. (BOZPINFO, 2012)

Nároky na kapitál

Nároky na kapitál sa líšia od toho či spoločnosť je maloobchod, veľkoobchod alebo priamy výrobca produktov. Tak tiež evidované kapitály sa líšia rokom, kedy firma bola založená Preto výška kapitálu je u veľa spoločností rôzna. Novo stupujúca firma si musí dobre rozmyslieť a zvážiť či do odvetvia vstúpi, pretože technické zariadenia každý deň nahrádzajú staré, rovnako tiež aj materiály, z ktorých sú výrobky zhotovované. Na nasledujúcich grafoch poukážeme na jednotlivé firmy v oblasti poradenstva BOZP a v oblasti výroby pracovných odevov. Výška ich kapitálov je už teraz iba orientačná, kapitály sú z pred viac ako 15 rokov. Na grafe môžeme vidieť našu vybranú konkurenciu na trhu a tiež to ako firma ALTREVA dominuje medzi ostatnými firmami. Dôvod je určite veľkosť firmy a počet zamestnancov. Na záver môžeme povedať, že nároky na kapitál v súčasnosti sú priemerne okolo 2 miliónov.



Obr. 13 Porovnanie kapitálov u vybranej konkurencie v Kč
Zdroj: Albertína

Diferenciácia výrobkov

Výrobky BOZP a rovnako aj služby s tým späté nie sú špeciálne diferencované od konkurencie. Väčšinou sa líšia kvalitou materiálu, z ktorého sú pomôcky vyrobené. Často sa firmy zameriavajú na doplnkové služby alebo zvýhodnené ceny pre svojich verných zákazníkov a tým zvyšujú ich vernosť. Značná diferenciácia produktov sa tiež prejavuje podľa toho, ako firma je informovaná o zahraničnom trhu a jeho

inováciách. Či firma chce rozvíjať svoj sortiment a zlepšovať kvalitu alebo je pre ňu postačujúce to, čo ponúka.

4.6 Bariéry vstupu

Úspory z rozsahu

O úsporách z rozsahu môžeme obecné hovoriť vtedy, ak s pridanou jednotkou produkcie sa znižujú jednotkové náklady. Odvetvie BOZP je široké v tom, že firma môže na trhu pôsobiť ako výrobca, veľkoobchod či maloobchod. Úspory z rozsahu sú viac pravdepodobné teda iba u výrobcov, kedy firma produkuje veľké množstvo výroby. Výroba pomôcok sa ale nedá porovnať napríklad s produkciou piva, kedy sú úspory z rozsahu významné. Jednou z možností je *činnosť so spoločnými nákladmi* a to napríklad náklady na spoločnú dielnu a odpad, kde by ďalšia firma vyrábala výrobky pre svoje odvetvie. Táto možnosť je ale veľmi nepravdepodobná. Úspory z rozsahu sa tiež môžu prejaviť pri nákupe materiálu pre výrobu, kedy pri väčšom množstve nákupu dostane firma zľavu. Na záver, môžeme zhodnotiť že úspory z rozsahu ako bariéra vstupu sú nevýznamné.

Kapitálová náročnosť

U takmer každého odvetvia musí mat novo vstupujúca firma počiatočný kapitál. Rozdiely sú teda hlavne vo výške kapitálu medzi odvetviami. Ako sme už spomínali v predchádzajúcej kapitole výška kapitálu siaha okolo 2 mil. Kč. Táto výška je opäť veľmi irelevantná, pretože každá firma si sama určí aké pomôcky BOZP chce vyrábať a zároveň ponúkať, či sa rozhodne iba pre vlastnú dielňu na výrobu alebo bude chcieť pôsobiť na trhu len ako distribútor. Ďalej či bude mať internetový obchod alebo kamennú predajňu. Napríklad sa pri výrobe BOZP pomôcok sa môže zamerať iba na pracovné odevy, kedy technológia nie je tak náročná na zaobstaranie. Ďalej je veľa techník výroby, ktoré sú buď náročnejšie na čas, ale technológia nie je finančne náročná či naopak. Všetky tieto aspekty ovplyvňujú výšku kapitálu. No na záver môžeme zhodnotiť, že kapitálová náročnosť ako bariéra vstupu je priemerná.

Diferenciácia produktu

Diferenciácia produktu je opísaná v predchádzajúcej kapitole, kde sme rozoberali štruktúru odvetvia. Diferenciácia produktu sa teda najmä prejavuje v druhu a kvalite materiálu z akého sú pomôcky vyrobené a rovnako aj v druhoch služieb, ktoré firma môže a nemusí ponúkať. Preto môžeme zhodnotiť, že diferenciácia produktu existuje, no nie je to prekážka vstupu, ktorá by sa nedala prekonať.

Prechodové náklady

Prechodové náklady sa najviac vyznačujú iba v gastronomických zariadenia, v odvetví BOZP sú prechodové náklady nízke teda nepatria k významným bariéram vstupu.

Vládna politika

Vládna politika pôsobí na odvetvie rozlične, je veľmi dôležitá akú činnosť firma vykonáva a akými službami sa špecializuje.

Pre živnostníkov platí zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní a pre obchodné spoločnosti rieši obchodný zákonník č. 513/111 Zb. (czechlegislation, 2014)

Ďalej sa výroba delí na výrobu pomôcok BOZP (najčastejšie ochranné pracovné odevy), pre ktoré štát nevyžaduje špeciálne normy a výrobu pomôcok BOZP, pre ktoré sú striktné pridelené normy. V ČR sa výroba špecializuje najmä na prvú výrobu, kde postačuje len „prehlásenie o zhode“ a ostatné produkty si dovážajú zo zahraničia. (Grmela, 2015)

Pre audity, školenia a vyššiu úroveň špecializácie si firmy zadovážia certifikáty. Skúšky z odbornej spôsobilosti k činnostiam koordinátora bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa zákona č. 309/2006 Zb. vykonávajú presne dané firmy na základe akreditácií udelených ministerstvom práce a sociálnych vecí ČR.

Odborná spôsobilosť v BOZP - činnosť bezpečnostného technika vykonáva odborne spôsobilá osoba k zabezpečeniu úloh v prevencii rizík v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, kde odborná spôsobilosť je osvedčená podľa § 10 zákona č. 309/2006 Zb., ktorým sa upravujú požiadavky BOZP, v znení neskorších predpisov.

Certifikácia BOZP - certifikát odbornej spôsobilosti v odbore BOZP vydaný akreditovaným certifikačným orgánom podľa požiadavkou ČSN EN ISO/IEC 17024. Certifikát je zárukou predovšetkým kvality celej činnosti bezpečnostného technika. (BEHYP, 2015)

Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu

Táto skupina zahrňuje obzvlášť tieto faktory :

Vlastníctvo technológie výroby - Tieto náklady súvisia s kapitálovými požiadavkami a teda s vlastníctvom technológie pre výrobu pomôcok BOZP.

Výhodný prístup k surovinám - Každý výrobca musí mať svojho dodávateľa pre materiál, ide samozrejme aj o dlhoročnú prax pre vybratie správneho dodávateľa.

Výhodná poloha - Poloha je dôležitá ak je samotný výrobca aj distribútor svojich výrobkov.

Vládna subvencia - Vládna subvencia je zahrnutá v bode vládnej politiky.

Znalostná alebo skúsenostná krivka - Novo vstupujúca firma bude určite opatrnejšia ako stály výrobca s dlhoročnými skúsenosťami a prehľadom na trhu.

Prístupom k distribučným kanálom

Pri distribučných kanáloch je opäť rovnaké delenie ako takmer pri každej predchádzajúcej bariére vstupu a to, či firma je výrobca, veľkoobchod alebo maloobchod. V odvetví BOZP sú zvyčajné výrobcovia samotnými distribútormi svojich výrobkov. Ak nie vlastní iba dielnu a ich distribučné kanály sú Ine veľkoobchody

a maloobchody. Pri odvetví BOZP je obmedzené množstvo distribučných kanálov a veľa firiem iba výnimočne mení svojich dodávateľov.

Distribučné kanály teda môžu byť :

Veľkoobchody špecializované pre BOZP,

Maloobchody špecializované pre BOZP,

Veľkoobchody so špecializovaným zbožím,

Veľkoobchody so špecializovaným zbožím,

Veľkoobchody pre pracovne odevy,

Maloobchody pre pracovné odevy.

Tab. 12 Zhrnutie bariér vstupu

Bariéra vstupu	Dôležitosť
Úspory z rozsahu	Nízka
Kapitálová náročnosť	Stredná
Diferenciácia produktu	Stredná
Prechodové náklady	Nízka
Vládna politika	Stredná
Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu	Nízka
Prístup k distribučným kanálom	Stredná

Zdroj: Vlastná práca

4.7 Atraktivita odvetvia

Tab. 13 Zhodnotenie atraktivity odvetvia

Atraktivita odvetvia BOZP			
Kritéria atraktivity	Váha	Známka	Vážené skóre
Veľkosť trhu	0,11	3	0,33
Predpoklad rastu	0,10	3	0,30
Ziskovosť	0,11	4	0,44
Nároky na kapitál	0,07	3	0,21
Koncentrácia	0,10	3	0,30
Vládna politika	0,07	2	0,14
Špecializácia	0,05	3	0,15
Značka	0,04	3	0,12
Cenová politika	0,07	2	0,14
Nákladová pozícia	0,09	4	0,36
Poskytovanie služieb	0,04	4	0,16
Technológie	0,05	4	0,20
Integrácie	0,04	3	0,12
Možnosti vstupu/výstupu	0,06	3	0,18
Celkom	1		3,15

Zdroj: Vlastná práca

Po výpočte jednotlivých vážených skóre a ich sčítaní vychádza celkové skóre atraktivity **3,15**, čo znamená, že odvetvie s pomôckami BOZP je priemerne atraktívne.

Je treba, ale uviesť, že pri vytváraní hodnôt (váha, známka) sa podieľali traja ľudia. Vedúci bakalárskej práce doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D., externista a dlhoročný podnikateľ v odvetví Ing. Pavel Šenkýř, Ph.D. a ja Lucia Opáleková, autor práce. Pri výpočte jednotlivých váh sme použili párové porovnávanie, ktoré každý zhodnotil samostatne a následne rovnako subjektívne každý zhodnotil známku pre jednotlivé kritéria. Nakoniec sa váhy aj známky samostatne spriemerovali. Môžeme teda uviesť, že výsledok nie je do vysokej miery subjektívny, ale je vytvorený prehľadom literatúry, dlhoročnej praxe a odborným názorom.

5 Diskusia

Analýza odvetvia je veľmi dôležitá pre uvedenie si postavenia existujúcich firiem na trhu a rovnako tiež pre novo vstupujúcu firmu. Pre existujúce firmy sa o veľa jednoduchšie určí stratégia podnikania, keď budú poznať faktory, ktoré odvetvie ovplyvňujú a novo vstupujúca firma si uváži či vstúpi do odvetvia.

Vonkajšie prostredie bolo vyhodnotené PEST analýzou, medzi najdôležitejšie vplyvy, ktoré pôsobia na odvetvie s pomôckami BOZP, patrí politické prostredie, kedy stále novo vznikajúce zákony čoraz viac ovplyvňujú administratívu spojenú so zamestnávaním a udržovaním zamestnancov v podniku a predstavuje pre drobných podnikateľov veľkú záťaž. Na odvetvové prostredie pôsobí najmä zväčšujúci sa počet firiem, prevažne s premyslenou výrobou, kde sú pomôcky BOZP nutné.

Odvetvie s pomôckami BOZP sa dá veľmi ťažko vymedziť na ekonomickom trhu. Jeho presné zaradenie by ste nenašli v klasifikácii ekonomických činností CZ-NACE. A to je dôvodom, že veľa faktorov, ktoré vplývajú na samotné odvetvie sa dá veľmi ťažko špecifikovať bez konkrétnych dát či informácií od už existujúcich a skúsených firiem v odvetví. Pri klasifikácii sa ale tieto firmy, ktoré pôsobia v odvetví s pomôckami BOZP prikláňajú ku výrobe pracovných odevov a k poradenstvu BOZP. A tak môžeme z dát, ktoré som získala z databázy „amadeus“ zhodnotiť, že konkurencia na trhu BOZP sa stále zväčšuje. Veľký význam určite kladieme na obrovské sprísňovanie v oblasti bezpečnosti a ochrany pri práci. Zamestnávateľia sú stále viac opatrní, aby boli chránení pred zodpovednosťou pred pracovným úrazom svojich zamestnancov, kde hrá určitú úlohu aj nový občiansky zákonník o vyčíslení náhrad za spôsobenú ujmu na zdraví. Tým rastie klientela a vzniká potenciál na rozširovanie výrobu. Tržný potenciál je cca 4,5 mld. CZK.

Konkurencia v odvetví narastá a jej hlavní predstavitelia sú CANIS Safety a Červa Sefaty, obidve s ročným obrátom cca 1,5 mld. CZK a každá s polopriehľadnou vlastníckou štruktúrou (v prvom prípade v Lichtenštajnsku a v druhom v Rusku). Tieto firmy nemajú vlastnú výrobu, je to len dovoz označený vlastnou značkou. Zbytok konkurencie je obsadený menšími firmami.

Zahraničná konkurencia, je stále neporovnateľná s českým trhom. Podľa výsledkov z databázy „amadeus“, kde sme porovnali Českú republiku s najbližšie susediacimi krajinami, najlepšiu výnosnosť v odvetví má Maďarsko a Rakúsko. Z dôvodu dobrej výnosnosti v Rakúsku, môžeme usudzovať, že trh BOZP v Českej republike bude rásť.

Podľa dlhodobého prieskumu firmy Calypsa je priemerný výdaj v strojárnej firme na ochranné pracovné pomôcky v ČR cca 45 Eur, - / rok, pre porovnanie s nemeckou pobočkou rovnakého zamestnávateľa s rovnakým programom a prostredím sú náklady na odev a obuv 350 Eur / rok, i preto ešte stále zaostávame za zahraničnou konkurenciou.

Vstup do odvetvia je veľmi jednoduchý pokiaľ sa firma nerozhodne poskytovať odborné služby, pre ktoré firma musí mať získané adekvátne certifikáty alebo chce firma vyrábať pomôcky BOZP pre ktoré musia byť splnené potrebné normy

pre výrobu. Ďalšia možná bariéra vstupu môže byť aj prístup k distribučným kanálom, kedy novo vstupujúca firma si ťažko hľadá svojich odberateľov. Kapitálová náročnosť je minimálna a priemerný odhad je okolo stoviek tisíc alebo maximálne jednotky miliónov.

Atraktivita odvetvia bola vyhotovená analýzou IAE za spolupráce externého špecialistu a vyšla 3,15 a preto môžeme skonštatovať, že odvetvie BOZP je priemerne atraktívne.

6 Záver

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo formulovať odporúčania týkajúce sa možnosti vstupu potenciálnej novej firmy na trh s ochrannými pomôckami BOZP a rovnako aj zhodnotenie bariér vstupu a atraktivity daného odvetvia.

Po zhodnotení všetkých faktorov, ktoré vplývajú na dané odvetvie, môžeme skonštatovať, že pre novo vstupujúcu firmu bude najjednoduchší vstup ako podnik, kedy nemusí firma vynaložiť tak veľký začiatkový kapitál. Kapitál je priemerne okolo 500 000 Kč. Aby novo vstupujúca firma hneď nazačiatku získala zákazníkov, mala by si zriadiť nie len kamennú predajňu, ale aj vlastnú webovú stránku, kde predstaví svoju firmu a e-shop so sortimentom, ktorý ponúka. Neskôr firma môže svoju predajňu zväčšiť o dielňu na výrobu pomôcok BOZP. Vtedy sa musí rozhodnúť aký sortiment bude vyrábať a podľa toho bude získavať potrebné certifikáty a stanovené normy pre výrobu. Pre základný sortiment (ochranné pracovné odevy) stačí pre každý výrobok „prehlásenie o zhode“. Ak sa firma rozhodne poskytovať služby ako školenia pre zamestnancov, musí získať osvedčenie pre odbornú spôsobilosť v zmysle zákona č. 309/2006 Zb. ustanovení § 10 na základe vykonaných skúšok. Pre výrobu špecializovaných pomôcok by som odporučila nadviazať kontakt so zahraničnými konkurentmi, stať sa ich odberateľom a vyhnúť sa tým veľkým nákladom na špecializované technológie pre výrobu a certifikáciu pre tieto výrobky.

Pre novo vstupujúcu firmu bude teda vstup jednoduchý, ak by začínala ako obchodník. Ak by chcela začať hneď ako výrobca s vlastnou dielňou, ako prekážky vstupu môžu byť najmä kapitálová náročnosť (zaobstaranie technológie, prenájom priestorov, väčší počet zamestnancov, zaškolenie zamestnancov). Ďalšia bariéra vstupu by boli distribučné kanály, kedy si firma veľmi ťažko hľadá svojich odberateľov (maloobchody, veľkoobchody), musela by prísť s niečím prelomovým, čo je v oblasti BOZP veľmi ťažké, až nemožné. No i tak môžeme na záver povedať, že bariéry vstupu sú pomerne nízke. Pre novú firmu bude ťažšie udržanie sa na trhu a získanie si verných zákazníkov.

Atraktivita daného odvetvia vyšla podľa analýzy IAE 3,15, čo je priemerne atraktívne odvetvie. No podľa faktorov, ktoré boli hodnotené v atraktivite, môžeme na záver povedať, že atraktivita odvetvia sa bude zvyšovať. Pre potenciálne vstupujúcu firmu je to obzvlášť prívetivé, že zákony BOZP sú stále prísnejšie pre zamestnávateľov, pretože tým sa klientela stále zväčšuje.

7 Literatúra

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. Marketing management: analýza : plánování : využití : kontrola. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

ONDREJÁCHOVÁ, E. 2013. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v podniku technických služeb. Brno. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE. MENDELOVA UNIVERZITA.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, M.E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

TICHÁ, I., a HRON, J. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

ŽUFAN, P. Vnější a odvětvové prostředí pivovarnictví a výroby minerálních vod. Habilitační práce. MZLU v Brně, 2002. 167 s.

Internetové zdroje :

ALTREVA [online]. 2010. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.altreva.cz/>
BEHYP. 2015. Oprávnění k činnosti [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.behyp.cz/opraveni-k-cinnosti>

Brudra [online]. 2011. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.brudra.cz/>

Coyne, K. Enduring ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. McKinsey Quarterly, September 2008, [on-line]. Dostupné na <http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix> [cit. 2015-03-28]

Czech Legislation. 2014. Legislativa [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/zakony-o-podnikani>

ČSÚ. 2014. Obyvatelstvo [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. 2015. Databáze, registry [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-registry>

Intercept Technology proti řezným ranám na rukou. 2012. BOZPINFO [online]. (4) [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozpcitarna/clanky/ochrana_zdravi/intercept_technology.html

Ipodnikatel. 2014. Chci podnikat [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

MEICO [online]. 2012. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.meico.cz/>

Mzv.cz. 2015. Specialized agencies [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/mission.geneva/en/specialized_agencies/world_economic_forum/the_czech_republic_has_improved_its.html

NACE [online]. 2015. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Novinky. 2015. Ekonomika [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/357869-statni-dluh-ceska-loni-poprve-po-dvaceti-letech-klesl.html>

Předpisy a povinnosti. 2015. BOZPPROFI [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.bozpprofi.cz/32/2/predpisy-a-povinnosti/?all=1&ns=2198#offset=0;constraints=schema%3Alegislationcz>

SAFETY CONTROL. 2010. Školenia [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.safetycontrol.sk/>

TEXODO [online]. 2011. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.texodo.cz/>

Tribune.cz. 2015. Peníze [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.tribune.cz/penize?o=11>

VLKOS [online]. 2009. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlkos.cz/>

W2W [online]. 2010. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.w2w.cz/>

Databázy

Albertína, 2015

Amadeus, 2015

Rozhovory

Grmela, F., Telefonický rozhovor s majitel'om spoločnosti Meico, Brno, 10.5. 2015.

Šenkýr, P., Osobný rozhovor s majiteľom spoločnosti Calypsa, Brno, 12.5. 2015

Prílohy

