

Segmentácia trhu, konkurencia a odvetvia

1. Ovetvie, NACE a CPA

1.1 Klasifikácia NACE

Ovetvie predstavuje skupinu podnikov, ktoré sa venujú výrobe alebo poskytovaniu podobných výrobkov či služieb. Ovetvie je definované ako súhrn ekonomických aktivít zameraných na rovnaký druh výroby alebo poskytovanie rovnakého druhu služieb. V širšom ponímaní zahŕňa všetky podniky pôsobiace v tom istom segmente národného hospodárstva.

Kľúčové charakteristiky odvetvia:

- Súbor podnikov s podobnou ekonomickou činnosťou
- Spoločné technologické procesy a metódy výroby
- Podobné materiálové a technické vstupy
- Rovnaké alebo podobné výrobky/služby na výstupe
- Spoločné regulačné a právne prostredie

1.2 Klasifikácia NACE

NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) je štatistická klasifikácia ekonomických činností používaná v Európskej únii.

Základné charakteristiky NACE:

- Hierarchická štruktúra s viacerými úrovňami
- Umožňuje porovnávanie ekonomických aktivít medzi členskými štátmi EÚ
- Základom pre mnohé európske štatistiky vrátane HDP, zamestnanosti a obchodu

Štruktúra klasifikácie NACE:

1. **Sekcie** (identifikované písmenami A-U) - najvyššia úroveň
2. **Divízie** (dvojciferné kódy 01-99)
3. **Skupiny** (trojciferné kódy)
4. **Triedy** (štvorciferné kódy) - najdetailnejšia úroveň

Príklad hierarchie:

- **Sekcia C** - Priemyselná výroba
 - **Divízia 10** - Výroba potravín
 - **Skupina 101** - Spracovanie a konzervovanie mäsa
 - ♣ **Trieda 1011** - Spracovanie a konzervovanie hovädzieho mäsa

1.3 Klasifikácia CPA

CPA (Classification of Products by Activity) je štatistická klasifikácia výrobkov podľa činnosti na úrovni Európskej únie.

Kľúčové vlastnosti CPA:

- Klasifikuje tovary aj služby
- Má 6 hierarchických úrovní
- Prvé 4 úrovne sú plne zosúladené s NACE
- Používa sa na štatistiky výroby, obchodu a spotreby
- Podporuje medzinárodné porovnávanie produktových štatistík

Vzťah medzi NACE a CPA:

- Každý CPA výrobok je priradený k jednej NACE aktivite
- Poskytuje paralelnú štruktúru k NACE na všetkých úrovniach
- CPA rozširuje NACE o detailnejšiu produktovú klasifikáciu
- Umožňuje spojenie výrobných činností s konkrétnymi produktmi

1.4 Určenie veľkosti odvetvia

Veľkosť odvetvia sa meria pomocou rôznych ukazovateľov:

Kvalitatívne ukazovatele:

- **Počet podnikov** pôsobiacich v odvetví
- **Počet zamestnancov** v odvetví

- **Počet výrobných zariadení** a prevádzok
- **Geografické rozloženie** aktivít
- **Štruktúra vlastníctva** (verejné vs. súkromné podniky)

Kvantitatívne ukazovatele:

- **Celkové tržby odvetvia** (obrat)
- **Pridaná hodnota** vytvorená odvetvím
- **Podiel na HDP** krajiny
- **Objem výroby** v naturálnych jednotkách
- **Investície do základného kapitálu**
- **Výdavky na výskum a vývoj**
- **Exportné a importné toky**

Metódy merania:

- **Agregácia údajov** všetkých firiem v odvetví
- **Štatistické prieskumy** a sčítania
- **Administratívne zdroje** (daňové úrady, sociálna poisťovňa)
- **Odborné odhady** a extrapolácie

1.5 Koncentrácia odvetvia - HHI index

Herfindahl-Hirschman Index (HHI) je štandardný ukazovateľ merania koncentrácie trhu.

Vzorec pre výpočet HHI:

$$HHI = \sum_{i=1}^N (MS_i)^2$$

Kde MS_i je trhový podiel firmy i na trhu (v percentách) a N je počet firiem.

Praktický príklad výpočtu HHI:

V odvetví pôsobí 7 firiem s nasledujúcimi tržnými podielmi:

- Firma A: 35%
- Firma B: 22%
- Firma C: 20%
- Firma D: 10%
- Firma E: 8%
- Firma F: 3%
- Firma G: 2%

Výpočet:

$$HHI = 35^2 + 22^2 + 20^2 + 10^2 + 8^2 + 3^2 + 2^2$$

$$HHI = 1225 + 484 + 400 + 100 + 64 + 9 + 4 = 2286$$

Interpretácia: Výsledok 2286 indikuje **mierko koncentrované odvetvie**.

Výhody HHI indexu:

- Zohľadňuje všetky firmy na trhu
- Dáva väčšiu váhu väčším firmám
- Jednoducho interpretovateľný
- Široko akceptovaný regulátormi

Nevýhody HHI indexu:

- Potrebuje presné údaje o trhových podieloch
- Nezohľadňuje potenciálnu konkurenciu
- Neuvažuje geografické hranice trhu

1.6 Charakteristika odvetvia

Štruktúrne charakteristiky odvetvia zahŕňajú:

Bariéry vstupu a výstupu:

- Kapitálové požiadavky na vstup

- Technologické bariéry
- Regulačné obmedzenia
- Úspory z rozsahu
- Diferenciácia produktov

Stupeň diferenciácie produktov:

- Homogénne vs. diferencované produkty
- Značková lojalita zákazníkov
- Možnosti customizácie

Technologické požiadavky:

- Intenzita výskumu a vývoja
- Rýchlosť technologických zmien
- Potreba špecializovaného know-how

Regulačné prostredie:

- Míra štátnej regulácie
- Environmentálne požiadavky
- Bezpečnostné štandardy

Životný cyklus odvetvia:

- Emergenčná fáza (nové odvetvie)
- Rastová fáza
- Fáza zrelosti
- Fáza úpadku

2. Modely obchodných vzťahov

2.1 Business-to-Consumer (B2C)

B2C model reprezentuje tradičný maloobchodný model, kde podniky predávajú tovary alebo služby priamo jednotlivým spotrebiteľom pre ich osobnú potrebu.

Charakteristiky B2C:

- **Priame predaje spotrebiteľom** bez sprostredkovateľov
- **Širokú škálu produktov a služieb** pre osobnú spotrebu
- **Personalizované nákupné zážitky** a customer experience
- **Ľahký prístup k nákupom** online aj offline
- **Marketingové stratégie** zamerané na emócie a značku
- **Kratšie predajné cykly** v porovnaní s B2B

Výhody B2C modelu:

- Priamy kontakt so zákazníkmi
- Rýchlejšie rozhodovanie o nákupe
- Väčšia kontrola nad zákazníckym zážitkom
- Možnosť budovania značky

Príklady B2C:

- **E-commerce:** Amazon, Zalando, Alza
- **Maloobchod:** Tesco, IKEA, H&M
- **Služby:** Netflix, Spotify, Uber
- **Reštaurácie:** McDonald's, KFC

2.2 Business-to-Business (B2B)

B2B model opisuje obchodné transakcie medzi dvoma alebo viacerými podnikmi. Môže zahŕňať širokú škálu produktov a služieb od surovín po softvér a konzultačné služby.^{[17][16]}

Charakteristiky B2B:

- **Dlhodobé partnerstvá a kontrakty**
- **Komplexnejšie transakcie** s viacerými zainteresovanými stranami
- **Vyššie obchodné hodnoty** jednotlivých transakcií
- **Špecializované produkty a služby**
- **Dôraz na ROI a efektívnosť**
- **Dlhšie predajné cykly**

Typy B2B transakcií:

- **Dodávky surovín** (oceľ, chemikálie)
- **Priemyselné zariadenia** (stroje, technológie)
- **Softvérové riešenia** (ERP, CRM systémy)
- **Profesionálne služby** (konzultácie, právne služby)

Príklady B2B:

- **Microsoft** predávajúci softvér firmám
- **Dodávatelia komponentov** pre automobilky
- **Veľkoobchodníci** predávajúci maloobchodníkom

2.3 Business-to-Government (B2G)

B2G model sa vzťahuje na predaj tovaru alebo služieb podnikmi vládny subjektom alebo organizáciám verejného sektora na miestnej, regionálnej alebo národnej úrovni.^{[16][18]}

Charakteristiky B2G:

- **Špecifické procesy obstarávania** (verejné súťaže)
- **Regulačné požiadavky** a compliance
- **Zmluvné požiadavky** a formálne procedúry
- **Dôležitosť súladu s predpismi**
- **Transparentnosť** procesov

- **Dlhé platobné cykly**

Výhody B2G:

- Stabilné a predvídateľné príjmy
- Veľké objemy objednávok
- Dlhodobé kontrakty

Nevýhody B2G:

- Byrokratické procesy
- Nízke marže
- Politické riziká

Príklady B2G:

- **IT služby** pre štátnu správu
- **Stavebné práce** na infraštruktúre
- **Dodávky** pre armádu a políciu
- **Konzultačné služby** pre vládu

2.4 Consumer-to-Consumer (C2C)

C2C model predstavuje online trhové miesta, ktoré umožňujú spotrebiteľom predávať svoje vlastné tovary priamo ostatným spotrebiteľom.

Charakteristiky C2C:

- **Peer-to-peer transakcie** medzi jednotlivcami
- **Platformy** fungujú ako sprostredkovatelia
- **Nižšie ceny** oproti tradičnému maloobchodu
- **Jedinečné a používané produkty**

Výhody C2C:

- Nižšie náklady pre kupujúcich

- Príjem pre predávajúcich z nepotrebných vecí
- Udržateľnosť (recyklácia produktov)

Príklady C2C:

- **eBay** - aukčná platforma
- **Facebook Marketplace**
- **Bazos.sk** - inzertné portály
- **Vinted** - oblečenie z druhej ruky

2.5 Consumer-to-Business (C2B)

C2B model je opačný k tradičnému B2C modelu, kde jednotlivci poskytujú produkty alebo služby podnikom.

Charakteristiky C2B:

- **Reverz tradičného modelu**
- **Jednotlivci** ako dodávatelia
- **Špecializované služby** alebo produkty
- **Flexibilné pracovné podmienky**

Príklady C2B:

- **Freelancing platformy:** Upwork, Fiverr
- **Stock fotografie:** Shutterstock, Getty Images
- **Influencer marketing:** Blogger píše o produkte firmy
- **Crowdsourcing:** Amazon Mechanical Turk
- **Affiliate marketing:** Jednotlivci propagujú produkty firiem

Výhody C2B:

- Nízke náklady pre firmy
- Prístup k špecializovaným skillom
- Flexibilita a škálovateľnosť

2.6 Government-to-Business (G2B)

G2B model zahŕňa služby a transakcie, ktoré poskytuje vláda podnikom.

Charakteristiky G2B:

- **Elektronické vládne služby** pre podniky
- **Zjednodušenie byrokracie**
- **Online prístup** k službám
- **Integrácia systémov**

Príklady G2B:

- **Elektronické obstarávanie** (e-procurement)
- **Licenčné procesy** online
- **Daňové služby** a elektronické podania
- **Registrácia firiem** cez internet
- **Colné služby** a export/import procedúry

Výhody G2B:

- Rýchlejšie vybavovanie
- Znížené náklady
- Väčšia transparentnosť
- 24/7 dostupnosť služieb

2.7 Government-to-Consumer (G2C)

G2C model reprezentuje služby poskytované vládou občanom.

Charakteristiky G2C:

- **Digitalizácia verejných služieb**
- **Zjednodušenie komunikácie** s úradmi
- **Elektronické formuláre a podania**
- **Online platby poplatkov**

Príklady G2C:

- **Online daňové systémy (eDane)**
- **Elektronické občianske služby (eID)**
- **Sociálne služby online**
- **Zdravotné služby (eZdravie)**
- **Vzdelávacie portály**

Výhody G2C:

- Úspora času občanov
- Znížené náklady štátu
- Lepšia dostupnosť služieb
- Transparentnosť procesov

2.8 Government-to-Government (G2G)

G2G model zahŕňa transakcie a výmenu informácií medzi rôznymi vládnymi úrovňami alebo oddeleniami.

Charakteristiky G2G:

- **Interdepartmentálna spolupráca**
- **Zdieľanie údajov** medzi úradmi
- **Koordinácia politík**
- **Elektronická komunikácia**

Príklady G2G:

- **Zdieľanie databáz** medzi ministerstvami
- **Koordinácia** medzi štátnou a regionálnou úrovňou
- **Elektronická výmena dokumentov**
- **Spoločné IT systémy**

2.9 Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C)

B2B2C model kombinuje koncepty B2B a B2C vytváraním nového partnerského obchodného modelu. Jeden podnik predáva produkty alebo služby inému podniku s konečným cieľom dosiahnuť konečných spotrebiteľov.

Charakteristiky B2B2C:

- **Obchodné sprostredkovanie** medzi výrobcom a spotrebiteľom
- **Pridaná hodnota** v maloobchodnom procese
- **Široký dosah** konečných spotrebiteľov^[18]
- **Partnerstvá** medzi firmami
- **Spoločný branding** alebo co-branding

Výhody B2B2C:

- Rýchlejší vstup na trh
- Nižšie náklady na distribúciu
- Prístup k etablovanej zákazníckej základni
- Zdieľanie rizík

Príklady B2B2C:

- **Google Play Store** - Google poskytuje platformu, developeri predávajú aplikácie spotrebiteľom^[21]
- **Starbucks v Barnes & Noble** - partnerstvo v rámci kníhkupectva
- **PayPal** - poskytuje platobné služby e-shopom pre ich zákazníkov

2.10 Direct-to-Consumer (D2C)

D2C model je obchodný model, kde spoločnosť predáva produkty priamo spotrebiteľom, obchádzajúc tradičné maloobchodné kanály.

Charakteristiky D2C:

- **Eliminácia sprostredkovateľov**
- **Priama kontrola** nad zákazníckym zážitkom
- **Vlastné distribučné kanály**
- **Značkové budovanie**

Výhody D2C:

- **Väčšia kontrola** nad zákazníckym zážitkom
- **Vyššie marže** (bez maloobchodníckych poplatkov)
- **Priamy prístup** k zákazníckym údajom
- **Rýchlejší čas** uvedenia na trh^[23]
- **Flexibilita** v cenách a produktoch

Nevýhody D2C:

- Vysoké náklady na marketing
- Potreba vlastnej logistiky
- Budovanie značky od nuly

Príklady D2C:

- **Casper** - matrace predávané priamo zákazníkom
- **Warby Parker** - okuliare bez tradičných optík
- **Tesla** - autá predávané bez dealershipov
- **Dollar Shave Club** - holiace potreby

2.11 Peer-to-Peer (P2P)

P2P model umožňuje priame transakcie medzi jednotlivcami bez centralizovaných sprostredkovateľov.

Charakteristiky P2P:

- **Decentralizovaná štruktúra**
- **Priame transakcie** medzi účastníkmi
- **Minimálne sprostredkovanie**
- **Technologické platformy** ako facilitátory

Typy P2P modelov:

- **P2P sharing** (zdieľanie zdrojov)
- **P2P lending** (pôžičky medzi jednotlivcami)

- **P2P payments** (platby medzi ľuďmi)
- **P2P marketplaces** (trhové miesta)

Príklady P2P:

- **Airbnb** - zdieľanie ubytovanie
- **Uber/Lyft** - zdieľanie jazdy
- **BitTorrent** - zdieľanie súborov
- **Bitcoin** - peer-to-peer platby
- **Prosper/LendingClub** - P2P pôžičky

3. Typy trhov a typy statkov

3.1 Typy trhov podľa konkurenčného prostredia

3.1.1 Dokonalá konkurencia

Dokonalá konkurencia je teoretická tržná situácia, kde veľký počet kupujúcich a predávajúcich obchoduje s homogénnymi produktmi za pevnú cenu stanovenú trhom.

Charakteristiky dokonalej konkurencie:

- **Veľký počet malých firiem** - žiadna firma nemá významnú trhovú silu
- **Homogénne produkty** - identické produkty všetkých firiem, bez diferenciácie
- **Voľný vstup a výstup z trhu** - žiadne bariéry
- **Dokonalé informácie** - všetci účastníci majú úplné informácie o cenách a produktoch
- **Mobilita výrobných faktorov** - ľahký presun zdrojov medzi firmami^{[26][24]}

Dôsledky dokonalej konkurencie:

- Firmy sú "**price-takers**" (prijímatelia ceny) - nemôžu ovplyvniť trhovú cenu
- **Žiadne monopolné zisky** v dlhodobom horizonte
- **Maximálna efektívnosť** alokácie zdrojov

- Cena sa rovná marginálnym nákladom ($P = MC$)^[26]

Príklady:

- Poľnohospodárske komodity (pšenica, kukurica)
- Finančné trhy (akcie, meny)

3.1.2 Nedokonalá konkurencia

Nedokonalá konkurencia zahŕňa všetky tržné štruktúry, ktoré nevykazujú všetky znaky dokonalej konkurencie.

Formy nedokonalej konkurencie:

1. **Monopolistická konkurencia**
2. **Oligopol**
3. **Monopol**

3.1.3 Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia je tržná situácia, v ktorej existuje veľký počet firiem predávajúcich úzko súvisiace, ale diferencované produkty.^[24]

Charakteristiky monopolistickej konkurencie:

- **Veľký počet predávajúcich** - mnoho firiem na trhu
- **Diferencované produkty** - podobné, ale nie identické produkty
- **Voľný vstup a výstup** - nízke bariéry vstupu
- **Čiastočná kontrola nad cenou** - firmy môžu ovplyvniť cenu svojho produktu
- **Necenová konkurencia** - dôraz na kvalitu, značku, dizajn^[24]

Stratégie firiem:

- Produktová diferenciácia
- Značkové budovanie (branding)
- Reklama a marketing
- Inovácii a zlepšovanie kvality

Príklady monopolistickej konkurencie:

- **Kozmetika:** rôzne značky mydiel, šampónov, krémov
- **Reštaurácie:** rôzne druhy kuchýň v meste
- **Oblečenie:** rôzne módne značky
- **Softvér:** rôzne textové editory, antivírusy

3.1.4 Oligopol

Oligopol je tržná situácia, kde malý počet veľkých predávajúcich kontroluje trh s väčším počtom kupujúcich.

Charakteristiky oligopolu:

- **Malý počet veľkých firiem** (2-10 dominantných hráčov)
- **Vysoké bariéry vstupu** - kapitálové, technologické, regulačné
- **Vzájomná závislosť firiem** - rozhodnutia jednej firmy ovplyvňujú ostatné
- **Homogénne alebo diferencované produkty**
- **Strategické správanie** - game theory aplikácie
- **Kontrola nad cenou** - firmy môžu ovplyvňovať ceny^{[28][24]}

Typy oligopolu:

- **Čistý oligopol** - homogénne produkty (oceľ, cement)
- **Diferencovaný oligopol** - diferencované produkty (autá, telefóny)

Stratégie v oligopole:

- Cenová konkurencia vs. cenová stabilita
- Necenová konkurencia (kvalita, inovácie)
- Kartelové dohody (často ilegálne)
- Cenové vodcovstvo

Príklady oligopolu:

- **Automobilový priemysel:** BMW, Audi, Mercedes
- **Telekomunikácie:** Orange, Telekom, O2

3.1.5 Monopol

Monopol je tržná situácia, kde existuje iba jeden predávajúci na trhu, ktorý predáva produkt bez blízkych substitútov.

Charakteristiky monopolu:

- **Jediný predávajúci** na trhu
- **Žiadne blízke substitúty** produktu
- **Vysoké bariéry vstupu** - právne, ekonomické, technologické
- **Kontrola nad cenou** - monopolista je "price-maker"
- **Možnosť cenovej diskriminácie** - rôzne ceny pre rôznych zákazníkov

Typy monopolov:

- **Prirodzený monopol** - elektrina, voda
- **Právny monopol** - patenty, licencie
- **Geografický monopol** - jediný poskytovateľ v regióne
- **Štátny monopol** - kontrolovaný vládou

Dôsledky monopolu:

- Vyššie ceny oproti konkurenčným trhom
- Nižšie množstvo produkováných tovarov
- Monopolné zisky
- Nižšie inovácie (chýba konkurenčný tlak)

Regulácia monopolov:

- Cenová regulácia
- Antimonopolné zákony
- Štátne vlastníctvo
- Deregulačné opatrenia

3.2 Typy statkov podľa ekonomických charakteristík

3.2.1 Klasifikačná matica statkov

Statky sa klasifikujú podľa dvoch základných charakteristík:

	Vylúčiteľné	Nevylúčiteľné
Rivalitné	Súkromné statky	Spoločné zdroje
Nerivalitné	Klubové statky	Verejné statky

Definície charakteristík:

- **Vylúčiteľnosť:** Možnosť zabrániť jednotlivcom v spotrebe statku
- **Rivalitnosť:** Spotreba jednou osobou znižuje dostupnosť pre ostatných

4. Identifikácia konkurencie

4.1 Porterov model piatich síl

Porterov model piatich síl je rámec na analýzu konkurenčnej intenzity a atraktívnosti odvetvia, ktorý vyvinul Michael Porter na Harvard Business School v roku 1979. Model identifikuje päť kľúčových síl, ktoré formujú každé odvetvie a pomáhajú určiť jeho ziskovosť a atraktívnosť.^{[35][36]}

Základné princípy modelu:

- **Ziskovosť odvetvia** závisí od kolektívnej sily piatich síl
- **Silnejšie sily** znižujú ziskovosť
- **Cieľom** je nájsť pozíciu, kde firma môže najlepšie brániť proti týmto silám
- Model pomáha pri **strategickom plánovaní a vstupe na nové trhy**

4.1.1 Hrozba nových vstupujúcich (Threat of New Entrants)

Hrozba nových vstupujúcich sa týka ľahkosti, s akou môžu nové firmy vstúpiť do odvetvia a konkurovať existujúcim firmám.

Faktory ovplyvňujúce hrozbu nových vstupujúcich:

Bariéry vstupu:

- **Kapitálové požiadavky** - vysoké počiatkové investície
- **Úspory z rozsahu** - potreba dosiahnuť určitú veľkosť pre konkurencieschopnosť
- **Diferenciácia produktov** - silné značky existujúcich firiem
- **Prístup k distribučným kanálom** - kontrola nad distribúciou
- **Vládna politika** - licencie, regulácie, patenty

Faktory znižujúce bariéry:

- Nízke kapitálové požiadavky
- Štandardizované produkty
- Dostupné distribučné kanály
- Slabé značky existujúcich firiem

Príklady vysokých bariér vstupu:

- **Farmaceutický priemysel** - vysoké náklady na výskum a schvaľovanie
- **Automobilový priemysel** - masívne investície do výroby
- **Telekomunikácie** - potreba infraštruktúry a licencií

4.1.2 Vyjednávacía sila dodávateľov (Bargaining Power of Suppliers)

Vyjednávacía sila dodávateľov sa týka schopnosti dodávateľov ovplyvňovať ceny, kvalitu a podmienky dodávok.

Faktory zvyšujúce silu dodávateľov:

Koncentrácia dodávateľov:

- Malý počet dodávateľov dominuje trhu
- Vysoké náklady na zmenu dodávateľa
- Žiadne substituty pre dodávané vstupy
- Dôležitosť vstupu pre kvalitu produktu

Hrozba integrácie dopredu:

- Dodávatelia môžu začať konkurovať svojim zákazníkom
- Vlastnia kľúčové technológie alebo zdroje
- Majú silnú pozíciu na trhu

Faktory znižujúce silu dodávateľov:

- Veľký počet dodávateľov
- Štandardizované vstupy
- Nízke náklady na zmenu
- Dostupnosť substitútov

Príklady silných dodávateľov:

- **Microsoft** pre výrobcov PC (operačné systémy)
- **Intel** pre počítačový priemysel (procesory)

- **Špecializovaní** dodávateľa komponentov

4.1.3 Vyjednávacía sila kupujúcich (Bargaining Power of Buyers)

Vyjednávacía sila kupujúcich reprezentuje schopnosť zákazníkov ovplyvňovať ceny a podmienky nákupu.^[35]

Faktory zvyšujúce silu kupujúcich:

Koncentrácia kupujúcich:

- Malý počet veľkých zákazníkov
- Vysoký objem nákupov
- Zákazníci kupujú veľkú časť produkcie firmy

Informovanosť a možnosti:

- Dobrá informovanosť o cenách a alternatívach
- Nízke náklady na zmenu dodávateľa
- Schopnosť spätnej integrácie (vlastná výroba)
- Štandardizované produkty^[35]

Cenová citlivosť:

- Nákup tvorí veľkú časť nákladov kupujúceho
- Nízka diferenciácia produktov
- Nízka ziskovosť kupujúcich

Príklady silných kupujúcich:

- **Veľké reťazce** (Walmart, Tesco) voči dodávateľom
- **Automobilky** voči dodávateľom komponentov
- **Veľké korporácie** kupujúce IT služby

4.1.4 Hrozba substitútov (Threat of Substitute Products)

Hrozba substitútov sa týka produktov z iných odvetví, ktoré môžu plniť podobnú funkciu ako produkty v analyzovanom odvetví.

Faktory ovplyvňujúce hrozbu substitútov:

Dostupnosť substitútov:

- Existencia produktov s podobnou funkciou
- Relatívna cena substitútov
- Kvalita a výkonnosť substitútov
- Náklady na zmenu pre zákazníka

Technologický vývoj:

- Nové technológie vytvárajúce substitúty
- Digitalizácia tradičných produktov
- Inovačné riešenia zákazníckych potrieb

Príklady substitúcie:

- **Email** substituoval tradičnú poštu
- **Streaming služby** (Netflix) vs. DVD prenájom
- **Videokonferencie** (Zoom) vs. cestovanie na stretnutia
- **E-knihy** vs. fyzické knihy

4.1.5 Intenzita konkurenčného súperenia (Competitive Rivalry)

Intenzita konkurenčného súperenia reprezentuje stupeň konkurencie medzi existujúcimi firmami v odvetví.

Faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia:

Štruktúra odvetvia:

- **Počet a veľkosť konkurentov** - veľa podobne veľkých firiem zvyšuje rivalitu
- **Rast odvetvia** - pomalý rast vedie k boju o tržný podiel
- **Diferenciácia produktov** - nízka diferenciácia zvyšuje cenovú konkurenciu

Ekonomické faktory:

- **Fixné náklady** - vysoké fixné náklady nútia firmy udržiavať vysokú využitosť
- **Bariéry výstupu** - vysoké náklady na opustenie odvetvia

- **Prebytočné kapacity** - nadmerné kapacity vedú k cenovej vojne

Strategické faktory:

- **Strategická dôležitosť** odvetvia pre firmy
- **Diverzita konkurentov** - rôzne stratégie a ciele zvyšujú nepredvídateľnosť
- **Informačná transparentnosť** - ľahký prístup k informáciám o konkurentoch

Príklady intenzívnej rivality:

- **Letecký priemysel** - cenová konkurencia, nízke marže
- **Telekomunikácie** - boj o zákazníkov, cenové vojny
- **Maloobchod** - konkurencia na ceny a služby

4.2 Typy konkurencie

4.2.1 Priama konkurencia (Direct Competition)

Priama konkurencia nastáva, keď podniky ponúkajú rovnaké alebo veľmi podobné produkty či služby zamerané na tú istú zákaznícku základňu.

Charakteristiky priamej konkurencie:

- **Identické alebo veľmi podobné produkty** - rovnaká funkcia a vlastnosti
- **Tá istá cieľová skupina zákazníkov** - rovnaký demografický segment
- **Priama substituťnosť** - zákazníci môžu ľahko prepnúť medzi produktmi
- **Silná cenová konkurencia** - cena je často rozhodujúci faktor^{[39][40]}
- **Podobné distribučné kanály** a marketingové stratégie

Formy priamej konkurencie:

- **Produktová konkurencia** - identické produkty rôznych výrobcov
- **Značková konkurencia** - podobné produkty pod rôznymi značkami
- **Geografická konkurencia** - rovnaké služby v tej istej lokalite

Stratégie v priamej konkurencii:

- Cenová konkurencia
- Kvalita a spoľahlivosť
- Značkové budovanie
- Customer service
- Distribučná sieť

Príklady priamej konkurencie:

- **Coca-Cola vs. Pepsi** - cola nápoje^[39]
- **McDonald's vs. Burger King** - rýchle občerstvenie^[39]
- **iPhone vs. Samsung Galaxy** - prémiové smartfóny
- **BMW vs. Mercedes vs. Audi** - luxusné automobily
- **Adidas vs. Nike** - športová obuv

4.2.2 Nepriama konkurencia (Indirect Competition)

Nepriama konkurencia zahŕňa podniky, ktoré neponúkajú rovnaké produkty či služby, ale uspokojujú tie isté zákaznícke potreby alebo riešia podobné problémy.^{[38][39]}

Charakteristiky nepriamej konkurencie:

- **Rôzne produkty, ale rovnaké potreby zákazníkov**
- **Konkurencia o rovnaký rozpočet zákazníka**
- **Menej intenzívna cenová konkurencia**
- **Väčší dôraz na preferencie a štýl života zákazníkov**^{[40][39]}
- **Rôzne spôsoby uspokojovania potrieb**

Dimenzie nepriamej konkurencie:

- **Funkcionálna substitúcia** - rôzne spôsoby plnenia tej istej funkcie
- **Kategoriálna substitúcia** - rôzne kategórie produktov pre rovnakú potrebu
- **Generická substitúcia** - širšie alternatívy pre uspokojenie potreby

Identifikácia nepriamej konkurencie:

1. Definovanie základnej potreby zákazníka
2. Identifikácia všetkých spôsobov jej uspokojovania
3. Analýza substitučných produktov a služieb
4. Hodnotenie atraktívnosti alternatív

Príklady nepriamej konkurencie:

- **Kino vs. divadlo vs. koncerty** - všetky poskytujú zábavu^[40]
- **Auto vs. vlak vs. lietadlo** - dopravné služby
- **Reštaurácia vs. donáška jedla vs. varenie doma** - stravovanie
- **Knihy vs. video hry vs. Netflix** - voľnočasové aktivity
- **Fitnesscentrum vs. jogging vs. cyklistika** - cvičenie a zdravie

4.2.3 Potenciálna konkurencia (Potential Competition)

Potenciálna konkurencia predstavuje hrozbu vstupu nových firiem do odvetvia, ktoré momentálne v ňom nepôsobia.

Charakteristiky potenciálnej konkurencie:

- **Firmy mimo odvetvia** s potenciálom vstupu
- **Existujúce firmy** z príbuzných odvetví
- **Nové technológie** umožňujúce vstup
- **Zmeny v regulácii** otvárajúce trh

Typy potenciálnych konkurentov:

Firmy z príbuzných odvetví:

- Majú podobné technológie alebo zručnosti
- Môžu ľahko rozšíriť svoje portfólio
- Príklad: Google vstupujúci do automobilového priemyslu

Nové startupy:

- Inovatívne technológie

- Disruptívne obchodné modely
- Príklad: Uber narúšajúci taxi priemysel

Medzinárodní hráči:

- Expanzia zo zahraničných trhov
- Globalizácia umožňuje ľahší vstup
- Príklad: Čínske technologické firmy v Európe

Faktory ovplyvňujúce potenciálnu konkurenciu:

- **Výška bariér vstupu** - kapitálové, technologické, regulačné
- **Atraktivnosť odvetvia** - ziskovosť, rast
- **Reakcia existujúcich konkurentov** na vstup nových hráčov
- **Regulačné obmedzenia** a licenčné požiadavky^[35]

Obrona proti potenciálnej konkurencii:

- Zvyšovanie bariér vstupu
- Diferenciácia produktov
- Budovanie lojality zákazníkov
- Kontrola distribučných kanálov
- Patentová ochrana

4.3 Rozpočtové obmedzenie spotrebiteľa

4.3.1 Definícia rozpočtového obmedzenia

Rozpočtové obmedzenie (budget constraint) predstavuje súhrn všetkých kombinácií tovaru, ktoré si spotrebiteľ môže dovoliť kúpiť vzhľadom na svoj príjem a ceny tovaru.^{[41][42]}

Matematické vyjadrenie rozpočtového obmedzenia:

Pre dva tovary:

$$p_1x_1 + p_2x_2 \leq I$$

Pre n tovarov:

$$\sum_{i=1}^n p_i x_i \leq I$$

Kde:

- p_i = cena tovaru i
- x_i = množstvo tovaru i
- I = príjem spotrebiteľa^[42]

Rozpočtová priamka:

Grafické znázornenie všetkých kombinácií dvoch tovarov, ktoré spotrebiteľ môže kúpiť pri vyčerpaní celého rozpočtu:

$$p_1 x_1 + p_2 x_2 = I$$

Sklon rozpočtovej priamky: $-\frac{p_1}{p_2}$ - vyjadruje relatívny pomer cien

4.3.2 Vlastnosti rozpočtového obmedzenia

Zmeny v rozpočtovom obmedzení:

Zmena príjmu:

- **Nárast príjmu** → posun rozpočtovej priamky smerom von (paralelne)
- **Pokles príjmu** → posun rozpočtovej priamky smerom dnu (paralelne)

Zmena ceny jedného tovaru:

- Zmena sklonu rozpočtovej priamky
- Rotácia okolo bodu na jednej z osí

Zmena cien oboch tovarov proporcionálne:

- Rovnaký efekt ako zmena príjmu v opačnom smere

4.3.3 Rozpočtové obmedzenie ako konkurenčný faktor

Konkurencia o rozpočet spotrebiteľa

Rozpočtové obmedzenie vytvára prirodzenú konkurenciu medzi:

- **Rôznymi kategóriami produktov** - jedlo vs. oblečenie vs. zábava
- **Súčasnou a budúcou spotrebou** - kúpiť teraz alebo šetriť
- **Potrebami a túžbami** spotrebiteľa - nevyhnutné vs. luxusné tovary

Ekonomické efekty zmien cien:

Substitučný efekt:

- Keď sa zmení relatívna cena tovaru, spotrebiteľ substituuje smerom k relatívne lacnejšiemu tovaru
- Vyplýva zo zmeny relatívnych cien pri konštantnom reálnom príjme
- Vždy pôsobí v opačnom smere ako zmena ceny

Príjmový efekt:

- Zmena ceny ovplyvňuje reálnu kúpnu silu spotrebiteľa
- Môže zvýšiť alebo znížiť spotrebu oboch tovarov
- Závisí od toho, či je tovar normálny alebo inferiórny^{[44][43]}

Celkový efekt zmeny ceny:

$$\text{Celkový efekt} = \text{Substitučný efekt} + \text{Príjmový efekt}$$

4.3.4 Aplikácia v konkurenčnej analýze

Pre podniky - pochopenie konkurenčného prostredia:

Analýza zákazníckych rozpočtov:

- Aký podiel rozpočtu zákazníka predstavuje náš produkt?
- S akými inými produktmi/službami konkurujeme o rozpočet?
- Ako ovplyvňujú ekonomické zmeny našu pozíciu?

Cenová stratégia:

- Ako zmeny našich cien ovplyvnia dopyt?

- Aké sú substitučné a príjmové efekty?
- Kedy je cenová konkurencia efektívna?

Segmentácia trhu:

- Rôzne príjmové skupiny majú rôzne rozpočtové obmedzenia
- Produktové portfólio pre rôzne cenové segmenty
- Timing produktových uvedení^{[45][46]}

Pre spotrebiteľov - optimalizácia rozhodnutí:

Maximalizácia úžitku:

- Výber kombinácie tovarov pri danom rozpočte
- Porovnávanie marginálneho úžitku na euro vynaložené
- Reakcia na cenové zmeny

Plánované obstarávanie:

- Časovanie nákupov podľa rozpočtových cyklov
- Hľadanie najlepšej hodnoty za peniaze
- Substituovanie medzi produktmi

Praktické príklady konkurencie rozpočtu:

Spotrebiteľské rozhodnutia:

- **Dovolenka vs. nový automobil** - veľké nákupy konkurujú medzi sebou
- **Jedenie vonku vs. varenie doma** - rôzne spôsoby stravovania
- **Oblečenie vs. technológie** - diskrétné kategórie

Seasonálnosť a timing:

- **Vianočné nákupy** - koncentrácia rozpočtu na darčeky
- **Začiatok školského roka** - školské potreby vs. iné výdavky
- **Letná sezóna** - dovolenky vs. ostatná spotreba