

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:104003/I/2025/36158754175215876

Formulovanie podnikateľskej stratégie

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Podnikový manažment

Školiace pracovisko: Katedra Manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Bratislava 2025

Bc. Nina Freidina



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Nina Freidina
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Formulovanie podnikateľskej stratégie (špecializácia Podnikový manažment)

Anotácia: "Problém: Podnikateľská stratégia je formulovaná intuitívne, nepravidelne, nesystematicky, v analýze prevažuje subjektívna skúsenosť nad objektívnymi dátami, strategické procesy sú málo sofistikované. Poznatkový základ: Strategická analýza. Udržateľná konkurenčná výhoda. Strategická syntéza. Implementácia stratégie a manažment zmeny. Obsah riešenia: Identifikovanie hrozieb, príležitostí, síl a slabostí podniku v prítomnosti a niekoľkých variantných budúcnostiach. Aplikácia sofistikovaných metód strategickú syntézy a tvorba variantov podnikateľskej stratégie. Identifikovanie aktivátorov a blokátorov realizácie variantov podnikateľskej stratégie. Zostavenie udržateľného procesu/modelu tvorby podnikateľskej stratégie. Výsledok riešenia: Návrh variantov podnikateľskej stratégie podniku, ktorých implementácia prispeje k udržaniu a rastu výkonu v nasledujúcich troch až piatich rokoch."

Vedúci: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Oponent: doc. Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA
Katedra: KM FPM - Katedra manažmentu
Dátum zadania: 31.08.2024

Dátum schválenia: 05.04.2024

prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu

ABSTRAKT

Freidina Nina : Formulovanie podnikateľskej stratégie [Diplomová práca]. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. Vedúci práce: prof. Ing. Štefan Slávik, Csc . PhD. Bratislava: FPM EU 2025.

Cieľom diplomovej práce je navrhnutie podnikateľskej stratégie pre spoločnosť BAU Holding – rodinné domy, s.r.o., pričom boli vytvorené viaceré varianty strategických scenárov v závislosti od vývoja interného a externého prostredia. Druhotným cieľom je navrhnutie systematického modelu tvorby stratégie a poskytnutie praktických odporúčaní pre jej úspešnú implementáciu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám tvorby stratégie, kde sú definované základné pojmy, prístupy a metódy podľa významných autorov. V ďalšej časti sú stanovené hlavné a čiastkové ciele práce, popísaná metodika a použité analytické nástroje. Štvrtá kapitola je zameraná na podrobnú analýzu súčasného stavu spoločnosti. V záverečnej časti sú spracované tri varianty rozvojovej stratégie – optimistický, stabilizačný a pesimistický scenár – pričom je vybraný a odporúčený najvhodnejší variant. Práca zároveň upozorňuje, že strategický rozvoj je dynamický proces a odporúča podniku pravidelne aktualizovať stratégiu v súlade s vývojom trhu a vnútorného prostredia.

Kľúčové slova: podnikateľská stratégia, tvorba stratégie, výber stratégie.

ABSTRACT

Freidina Nina : principles [Masters thesis]. University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; department of management. Supervisor's name: prof. Ing. Štefan Slávik, Csc. Bratislava: FPM EU 2025.

The aim of this thesis is to propose a business strategy for BAU Holding – rodinné domy, s.r.o., with multiple strategic scenario variants developed based on the evolution of internal and external environments. A secondary objective is to design a systematic strategy development model and provide practical recommendations for its successful implementation. The thesis is divided into five chapters. The first chapter covers the theoretical foundations of strategy development, defining key concepts, approaches, and methods according to prominent authors. The next section outlines the main and secondary objectives, describes the methodology, and presents the analytical tools used. The fourth chapter provides a detailed analysis of the company's current state. The final section explores three development strategy variants—optimistic, stabilization, and pessimistic scenarios—identifying and recommending the most suitable option. The thesis also emphasizes that strategic development is a dynamic process and advises the company to regularly update its strategy in accordance with market and internal environmental changes.

Keywords: business strategy, strategy development, strategy selection.

1 Obsah

1.	Úvod.....	6
1.1.	Teoretické východiská riešenej problematiky.....	7
1.1.1	<i>Analýza externého prostredia</i>	9
1.1.1.1	Analýza makroprostredia.....	9
1.1.1.2	Analýza odvetvového prostredia.....	12
1.1.2	<i>Analýza interného prostredia</i>	17
1.1.2.1	VRIO analýza.....	18
1.1.2.2	Metóda nákladového reťazca.....	19
1.1.2.3	Proces internej analýzy.....	20
1.1.3	<i>Konkurenčná výhoda</i>	22
1.1.4	<i>Strategická syntéza, zostavenie stratégie a implementácia</i>	24
1.1.4.1	Syntéza výstupov SWOT analýzy.....	24
1.1.4.2	Metóda strategického plátna.....	28
1.1.4.3	Metóda SPACE.....	30
1.1.4.4	Stratégia odvážnych.....	33
1.1.4.5	Implementácia stratégie.....	38
2.	Ciele práce.....	39
3.	Metodika práce.....	40
4.	Výsledky práce.....	41
4.1.	<i>Profil podniku BAU holding – rodinné domy s.r.o.</i>	41
4.2.	<i>Analýza podniku na formulovanie podnikateľskej stratégie</i>	43
4.2.1.	Analýza makroprostredia.....	43
4.2.2.	Analýza externého odvetvia.....	45
4.2.3.	Hrozby a príležitosti.....	51
4.3.	<i>Analýza interného prostredia</i>	53
4.3.1.	Sústava VRIO.....	54
4.3.2.	Hodnotový reťazec.....	55
4.3.3.	Analýza zraniteľnosti.....	56
4.3.4.	Porovnávací analýza.....	57
4.3.5.	Konkurenčná výhoda.....	59
4.3.6.	Súhrnná tabuľka SWOT.....	61
5.	Diskusia.....	63
5.1.	<i>Zostavenie strategických scenárov podľa SWOT</i>	63
5.2.	<i>Analýza jednotlivých faktorov SPACE</i>	71
5.3.	<i>Zostavenie stratégie podľa metódy strategických plátien</i>	74
5.4.	<i>Systematický model tvorby podnikateľskej stratégie</i>	80
6.	Záver.....	83

1. Úvod

Podnikateľské prostredie v sektore výstavby rodinných domov na Slovensku prechádza v súčasnosti dynamickými zmenami. Rastúce nároky klientov na kvalitu bývania, tlak na ekologické a energeticky úsporné riešenia, ale aj meniace sa legislatívne podmienky vytvárajú nové príležitosti aj riziká pre podniky pôsobiace v tomto odvetví.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou tvorby a návrhu podnikateľských stratégií pre spoločnosť BAU holding – rodinné domy s.r.o., ktorá sa špecializuje na výstavbu nízkoenergetických rodinných domov na kľúč. Cieľom práce je vytvoriť návrhy strategických scenárov, ktoré umožnia podniku adaptovať sa na meniace sa externé podmienky a posilniť jeho konkurenčnú pozíciu v horizonte troch až piatich rokov.

Práca je rozdelená do niekoľkých hlavných častí:

Teoretická časť sa venuje definícii základných pojmov v oblasti strategického riadenia, analýze externého a interného prostredia podniku a nástrojom strategickej analýzy (SWOT, PESTEL, SPACE).

Analytická časť predstavuje vyhodnotenie aktuálneho stavu spoločnosti BAU holding na základe zberu a spracovania relevantných údajov.

Diskusia sa sústreďuje na vyhodnotenie splnenia jednotlivých čiastkových cieľov práce a identifikáciu implikácií pre prax, vytvorenie alternatívnych strategických scenárov – optimistického, stabilizačného a pesimistického – pričom každý scenár je spracovaný s návrhmi konkrétnych opatrení.

Metodicky je práca postavená na kombinácii analytických a syntetických prístupov, pričom využíva najmä kvalitatívne metódy analýzy. Použité sú aj metódy porovnania so situáciou na trhu konkurentov.

Výstupom práce sú konkrétne návrhy podnikateľských stratégií, ktoré majú za cieľ podporiť rozvoj spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o., zabezpečiť jej stabilitu v čase novej krízy a podporiť rast na domácom aj zahraničnom trhu.

1.1. Teoretické východiská riešenej problematiky

Podnikateľská stratégia predstavuje systematický plán a súbor rozhodnutí, ktoré podnik určuje na dosiahnutie svojich dlhodobých cieľov, pri čom zohľadňuje nielen vnútorné predpoklady, ale aj vonkajšie podmienky a konkurenčný kontext (Porter, 1980). V rámci tejto definície vystupuje stratégia ako „cesta“ organizácie, ktorá má za cieľ vytvoriť a udržiavať udržateľnú konkurenčnú výhodu. Zjednodušene povedané, hoci strategický prístup často obsahuje aj intuitívne či empirické prvky, musí vychádzať z dôkladnej analýzy a logických úvah, aby sa minimalizovalo riziko nesprávneho smerovania.

Dôležitosť podnikateľskej stratégie podnikov sa prejavuje predovšetkým v ich schopnosti adekvátne reagovať na dynamicky sa meniace trhové a makroekonomické prostredie (Johnson, Scholes & Whittington, 2011). Strategický prístup umožňuje manažérom jasne formulovať, akým spôsobom sa chcú odlišiť od konkurencie a akým tempom chcú rásť či diverzifikovať svoje portfólio. V súčasnosti je navyše kľúčové zohľadňovať aj udržateľnosť, etické aspekty a spoločenskú zodpovednosť podniku, keďže tie výrazne ovplyvňujú dlhodobú reputáciu a finančnú prosperitu (Grant, 2016). Bez jasne stanovenej stratégie by mnohé spoločnosti podliehali neustálemu oportunistickému rozhodovaniu, ktoré by viedlo k stratám synergie a koncepcie.

Proces strategického manažmentu je vo všeobecnosti tvorený niekoľkými na seba nadväzujúcimi krokmi, pričom jednotliví autori ich môžu definovať s určitými obmenami (Mintzberg, 1994). Vo východiskovej podobe je proces strategického manažmentu možné rozdeliť na štyri základné fázy:

Strategická analýza

Zameriava sa na pochopenie vnútorného aj vonkajšieho prostredia. Vnútorný audit sleduje zdroje a schopnosti organizácie, ktoré môžu byť rozhodujúce pre dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Formulovanie stratégie

Na základe údajov zistených analýzou sa podnik rozhoduje, akým spôsobom bude súperiť na trhu a akým smerom sa bude uberať jeho rozvoj. V tejto fáze sa definujú vízia,

misia a strategické ciele. Ide o kľúčový moment, keď si manažment musí zvoliť priority a alokácie zdrojov.¹

Implementácia stratégie

Zahŕňa konkrétne kroky, ktoré uvedú formulovanú stratégiu do praxe.

Implementácia si vyžaduje zmenu nielen procesov či organizačnej štruktúry, ale často aj zmenu firemnej kultúry a nástrojov motivácie zamestnancov. Úspešná implementácia je v konečnom dôsledku podmienená schopnosťou podniku efektívne riadiť zmenu (Kotter, 2012).

Kontrola a revízia

Posledným krokom je spätná väzba a pravidelné vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov. Ak sa ukáže, že zvolená stratégia neprináša očakávané výstupy, podnik musí byť pripravený revidovať svoje ciele alebo prostriedky, ktoré na ich dosiahnutie využíva (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Dôležitým aspektom strategického manažmentu je identifikovanie takzvaných „kritických faktorov úspechu“. Tie predstavujú kľúčové oblasti alebo schopnosti, na ktorých stojí dlhodobá konkurenčná výhoda organizácie (Grant, 2016). Táto výhoda je v dnešnom prostredí často založená na nehmotných zdrojoch, akými sú vedomosti, inovácie, imidž značky či schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa preferencie zákazníkov (Barney & Hesterly, 2012). Výzvou pre podnik je tiež zistiť, ako si tieto zdroje uchrániť pred napodobnením zo strany konkurencie.

Z uvedeného vyplýva, že podnikateľská stratégia zohráva pre podnik ústrednú úlohu pri dosahovaní jeho trhových a finančných ambícií. Príliš intuitívny, nepravidelný alebo nesystematický prístup môže spôsobiť, že podnik minie príležitosti na trhu alebo neodhadne včas riziká, ktoré by mohli ohroziť jeho stabilitu. Inými slovami, adekvátna formulácia a pravidelná revízia stratégie zvyšuje pravdepodobnosť, že podnik bude schopný adaptovať sa na vývoj externých okolností a dosiahne ciele v oblasti trhového podielu, ziskovosti či inovácií (Mintzberg, 1994).

¹ MAJTÁN, M.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2005. s.177, ISBN 979-80-89085-72-9

Efektívny strategický manažment teda nie je iba jednorazovým dokumentom či deklaráciou plánov. Je to neustály, iteratívny proces, v ktorom sa podnik učí z vlastných úspechov i neúspechov a snaží sa posilňovať svoju pozíciu na trhu. Práve vďaka tomu môže dosiahnuť dlhodobú udržateľnosť a odolnosť voči rôznym trhovým fluktuáciám. Stratégia poskytuje rámec, ktorý organizácii pomáha koordinovať jej úsilie, a zároveň ponúka konkrétne usmernenia, na ktoré segmenty trhu sa sústrediť, ako zdroje kombinovať a akými nástrojmi merať pokrok.²

1.1 Analýza externého prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia podniku je proces, ktorý hodnotí makro- a mikro-faktory ovplyvňujúce podnik. Makroprostredie zahŕňa ekonomické, sociálne, politické, právne, demografické, ekologické a technologické faktory, ako napríklad vzdelanie obyvateľstva alebo ekologické regulácie. Mikroprostredie sa zameriava na faktory blízke podniku, vrátane konkurencie, trhu či dodávateľov, a pomáha identifikovať príležitosti a hrozby (Kotler & Keller, 2016). Externá analýza umožňuje podnikom reagovať na zmeny v ich odvetví alebo globálne a zabezpečiť dlhodobý úspech (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). Zahŕňa hodnotenie minulosti, prítomnosti a budúcnosti na identifikáciu faktorov dôležitých pre strategické ciele (Grant, 2016). Makrookolie sa týka hospodárskych podmienok, ako sú HDP, inflácia či zamestnanosť, ktoré ovplyvňujú podniky. PESTLE analýza je často využívaná na identifikáciu týchto vplyvov a ich dopadu na stratégie (Gillespie, 2017). V globálnom kontexte zohráva významnú úlohu pri tvorbe stratégií (Hill, Jones & Schilling, 2014). Mikroprostredie zahŕňa faktory ako dodávatelia, konkurencia a zákazníci, ktoré priamo ovplyvňujú každodenné aktivity podniku. Podnik môže do istej miery ovplyvniť tieto faktory, napríklad prostredníctvom analýzy konkurencie (Porter, 2008; Palmer, 2012)

1.1.1 Analýza makroprostredia

Makroprostredie znamená široké okolie, ktoré je definované ako priestor, v ktorom existujú všetky firmy a organizácie, bez ohľadu na ich na ich konkrétne odvetvie a druh podnikania. Táto makroekonomická sféra je ovplyvnená vonkajšími aspektmi, ktoré podniky nemajú možnosť ich priamo ovplyvniť. Kontext makroekonomického prostredia

² Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

priamo prosperitu nerodného hospodárstva a životaschopnosť firiem pre priemerný návrat. K najdôležitejším makroekonomickým ukazovateľom patria: miera inflácie, hospodársky rast, úroková miera a menové kurzy.

Tieto makroekonomické ukazovatele sa zahŕňajú do podnikateľského prostredia a ovplyvňujú všetky podnikateľské rozhodnutia. Zložitosť makroprostredia spočíva v jeho dynamike a premenlivosti. V dynamických podmienkach podniky čelia rýchlym zmenám, ktoré sú často ťažko predvídateľné. Úspešné podniky preto musia využiť analytické nástroje na monitorovanie trendov a predvídanie budúcich zmien (Grant, 2019). PESTEL analýza, ktorá sa zaoberá politickými, ekonomickými, sociálnymi, technologickými, právnymi a environmentálnymi faktormi, sa často používa na analýzu makro prostredia, je to tiež holistický prístup, ktorý firmám poskytuje lepšie porozumenie dôsledkom vonkajšieho prostredia v kontexte ich činnosti.

1.1.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je strategický nástroj, ktorý spočíva vo vyhodnotení externého prostredia svojich cieľových skupín. Zohľadnenie premenných externých faktorov odhaľuje, že existujú faktory, ktoré, ak sa zanedbajú, môžu viesť k neúspechu projektu alebo organizačnej jednotky, zatiaľ čo ak sú správne zahrnuté, môžu zabezpečiť úspech. Aplikovateľnosť PESTLE analýzy uľahčuje identifikáciu zmien v spoločenských, politických, ekonomických alebo technologických oblastiach, ktoré by mali pozitívny alebo negatívny dopad na stanovené ciele.³

Ekonomické prostredie. Toto prostredie závisí od spôsobu, akým funguje ekonomika, od vládnych politík a vzťahov medzi krajinami. Pre podniky je najdôležitejšie sledovať ekonomické ukazovatele, ako je rast ekonomiky, úrokové sadzby, menové kurzy alebo inflácia. Tieto faktory môžu mať vplyv na náklady podnikov, ceny produktov a dopyt po nich.

³ JURIČKOVÁ, V. a kol.: Podnikateľské prostredia a firemné stratégie. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006. s.5-6, ISBN 80-7144-154-6

Technologické prostredie. Nové technológie môžu podnikom prinášať skvelé príležitosti, ako je vznik nových produktov, technických riešení alebo inovácií, ktoré zlepšujú výrobu. Na druhej strane môže technologický pokrok predstavovať aj hrozbu, ak podniky nestihnú reagovať na rýchle zmeny, alebo ak ich produkty rýchlo zastarávajú kvôli tomu, že firmy nie sú schopné držať krok s novými technológiami.

Sociálne prostredie. Toto prostredie sa týka zmien v správaní ľudí a spoločenských skupín. Spotrebitelia sú ovplyvnení rôznymi faktormi, ako sú hodnoty, preferencie a potreby. Zmeny v tom, čo ľudia chcú alebo považujú za dôležité, môžu ovplyvniť dopyt po určitých produktoch a službách. Napríklad rastúci záujem o zdravý životný štýl môže zmeniť dopyt po ekologických alebo bio produktoch.

Demografické prostredie. Toto sa týka počtu a štruktúry obyvateľstva, ako aj jeho vekovej a sociálnej skladby. Tieto faktory môžu podnikom priniesť nové príležitosti alebo výzvy. Napríklad starnúca populácia môže zvýšiť dopyt po produktoch alebo službách zo strany starších ľudí. Alebo naopak, mladšia generácia môže ovplyvniť trend v oblasti technológií a spotrebiteľských preferencií.

Politické a právne prostredie. Sem patria všetky zákony, nariadenia a politické rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú podnikanie. Môžu to byť pravidlá, ktoré prikazujú alebo zakazujú určité činnosti, napríklad v oblasti ochrany životného prostredia, bezpečnosti výrobkov alebo pracovného práva. Zmeny v legislatíve môžu vyžadovať prispôbenie podnikových stratégií.

Ekologické prostredie. Tento faktor sa týka vzťahov medzi podnikmi a prírodným prostredím. Ekologické hrozby a problémy, ako sú klimatické zmeny alebo znečistenie, sú dnes dôležitou témou, ktorá ovplyvňuje aj podniky. Zákony a regulácie týkajúce sa ochrany životného prostredia môžu podnikom prikazovať, aby znižovali svoj negatívny vplyv na prírodu. Okrem toho verejný tlak na udržateľnosť a ekologicky zodpovedné správanie môže mať vplyv na podnikové rozhodnutia a imidž značky.⁴

⁴ Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.

1.1.2 Analýza odvetvového prostredia

Odvetvové prostredie predstavuje priestor, v ktorom podniky priamo súťažia a kde sa formujú ich konkurenčné výhody. Cieľom analýzy odvetvového prostredia je identifikovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podnikov v danom odvetví, a pochopiť dynamiku vzťahov medzi konkurentmi, dodávateľmi a zákazníkmi. Podľa Slávika (2015) je odvetvové prostredie charakterizované nielen konkurenciou, ale aj silami, ktoré formujú jeho vývoj a atraktivitu.

Jedným z najefektívnejších nástrojov analýzy odvetvového prostredia je Porterov model piatich síl. Tento model skúma vplyv piatich kľúčových síl na odvetvie: *hrozbu nových vstupov, silu dodávateľov, silu odberateľov, hrozbu substitučných produktov a intenzitu konkurenčného súperenia*. Hrozba nových vstupov závisí od bariér vstupu, ktoré môžu byť technologické, regulačné alebo ekonomické. Napríklad vysoké investičné náklady a potreba špecifického know-how môžu brániť novým hráčom vstúpiť na trh.⁵

1.1.2.1 Hybné sily odvetvia

Každé odvetvie je v neustálom vývoji, jeho štruktúra sa často výrazne mení a prispôsobuje novým podmienkam. Pri tvorbe stratégie je preto dôležité pochopiť vývoj odvetvia, pretože môže zvýšiť alebo znížiť jeho atraktivitu ako investičnej príležitosti. Z tohto dôvodu musia firmy často meniť svoje stratégie, aby sa prispôbili zmenám. Schopnosť predvídať tieto zmeny je kľúčová, pretože môžu výrazne ovplyvniť hlavné konkurenčné faktory na trhu. Spoločnosti, ktoré zareagujú ako prvé a prispôbia svoju stratégiu, získavajú najväčšiu výhodu.

Prvým krokom pri analýze odvetvia a konkurencie je preskúmanie ekonomických a podnikateľských charakteristík daného odvetvia. Základné parametre odvetvia, akými sú: veľkosť a rast trhu; akčný radius konkurentov (miestny, národný, alebo medzinárodný); počet konkurentov a zákazníkov; úroveň diferenciácie produktov; kapitálová náročnosť, nám pomáhajú v inžinierskom myslení, pri určovaní dynamiky trhu a pri hodnotení, aké výzvy na podnik čakajú.

⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2000. Str. 3

Podmienky v odvetví sa menia vplyvom tzv. hybných síl, ktoré postupne formujú jeho charakter. Každé odvetvie má svoje špecifiká, a preto aj rozhodnutia firiem v ňom sú jedinečné. Hybné sily spôsobujú postupné zmeny, ktoré možno zovšeobecniť takto:

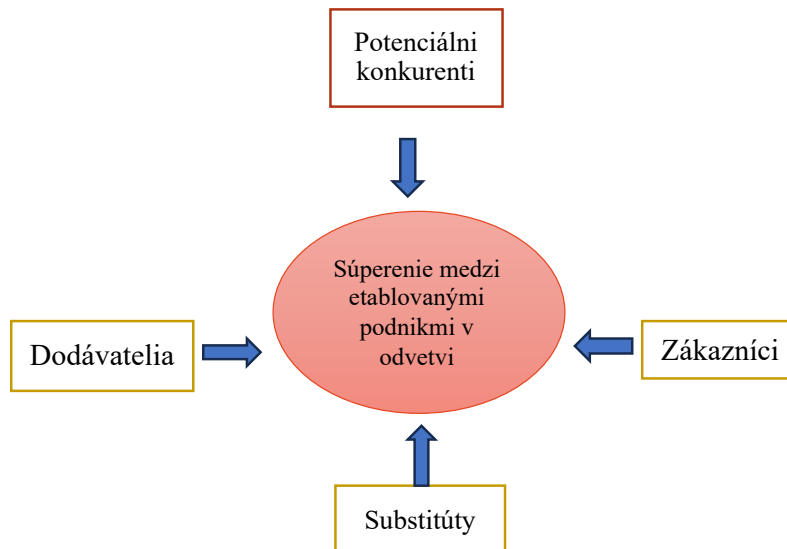
1. Vývoj nových produktov a marketingových stratégií,
2. Zmeny v regulačných opatreniach a hospodárskej politike vlády,
3. Vývoj životného štýlu a posun spoločenských priorít,
4. Zmena preferencií zákazníkov, ktorí môžu uprednostniť unikátne produkty a služby pred bežnými, alebo naopak,
5. Snahy o zníženie podnikateľských rizík,
6. Narastajúca globalizácia a prepojenosť trhu.

Hybné sily ukazujú, ktoré faktory budú mať v budúcnosti najväčší vplyv na podnikanie. Manažéri by mali analyzovať vplyv každej z týchto síl, prispôbiť pozíciu svojho podniku týmto zmenám a navrhnúť stratégiu, ktorá ich plne zohľadní. Takto môže firma lepšie reagovať na predpokladané zmeny v odvetví a byť na nich pripravená.

1.1.2.2 Konkurenčné sily

Jedným z najznámejších nástrojov analýzy konkurencie je Porterov model piatich síl, ktorý bol predstavený M. Porterom v roku 1979. Tento model sa stal veľmi populárnym návodom na hodnotenie konkurenčných síl v odvetví. Tvorí ho päť hlavných síl, ktoré vytvárajú konkurenciu v rámci daného odvetvia. Tento model slúži na pochopenie toho, ako konkurencia a rôzne faktory ovplyvňujú podnikateľské prostredie a konkurencieschopnosť firiem v danom sektore.

Porterov model umožňuje identifikovať hrozby a príležitosti vyplývajúce z dynamiky trhu a poskytuje návod, ako efektívne reagovať na konkurenčné tlaky. Tento rámec sa využíva pri strategickom rozhodovaní a pomáha firmám získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom lepšieho pochopenia síl pôsobiacich na ziskovosť v odvetví (Porter, 2008)



Obr. č. 1 Porterov model piatich síl

Súperenie medzi etablovanými podnikmi. Podniky vypracovávajú konkurenčné stratégie, aby predbehli svojich rivalov alebo si udržali svoju pozíciu na trhu. Ak je konkurencia v odvetví slabá, poskytuje to firmám príležitosť, aby si udržali stabilnú pozíciu, zvyšovali ceny a dosahovali väčšie zisky. Naopak, ak je konkurencia silná, môže to znamenať hrozbu, pretože podniky musia čeliť intenzívnejšiemu súboju o zákazníkov a trhu. Silu konkurencie v odvetví ovplyvňuje niekoľko faktorov. Kľúčovými sú konkurenčná štruktúra (či ide o fragmentované odvetvie s množstvom malých a stredných podnikov, kde žiadny neprevláda, alebo konsolidované odvetvie, kde dominujú niekoľkí veľkí hráči, prípadne jeden monopol), podmienky dopytu (či dopyt rastie alebo klesá) a bariéry odchodu z odvetvia.⁶

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov. Potenciálni konkurenti sú podniky, ktoré v danom odvetví neexistujú, ale majú schopnosť vstúpiť do odvetvia a konkurovať etablovaným firmám. Vysoká pravdepodobnosť, že noví konkurenti vstúpia na trh, môže ohroziť podiely na trhu a ziskovosť existujúcich podnikov. Hrozba zo strany nových konkurentov závisí od bariér, ktoré musia prekonať, a od reakcie podnikov na tento vstup. Medzi bariéry vstupu patrí možnosť dosiahnuť úspory z rozsahu, odborné zručnosti, nákladové výhody z unikátnych technológií alebo prístupu k špecifickým zdrojom, vernosť zákazníkov, preferencia etablovaných značiek a kontrola nad distribučnými kanálmi.

⁶ Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1422160596.

Vyjednávací sila zákazníkov. Predstavuje hrozbu, ak zákazníci dokážu tlačiť na znižovanie cien a zároveň požadujú vyššiu kvalitu a lepšie služby, čo si vyžaduje vyššie náklady. Táto situácia nastáva vtedy, keď je odvetvie rozdelené na veľa malých firiem, kde zákazníci môžu nakupovať od rôznych dodávateľov, ktorí ponúkajú podobné produkty alebo služby za porovnateľných podmienok.

Vyjednávací sila dodávateľov. Táto sila sa stáva hrozbou, ak dodávatelia môžu zvyšovať ceny vstupov, ktoré podniky potrebujú, alebo znižovať kvalitu dodávaných produktov, čo zhoršuje celkovú výkonnosť podniku. Dodávatelia majú väčšiu vyjednávaciu silu, ak ponúkaný produkt nemá náhradu a je kľúčový pre podniky v danom odvetví, alebo ak dodávateľ môže vstúpiť na trh (vertikálna integrácia), čím sa stane novým konkurentom. Sila dodávateľov je vysoká aj vtedy, ak podniky nemajú možnosť integrovať sa do dodávateľského reťazca a zabezpečiť si tak potrebné vstupy samostatne.

Substitúty. Substitúty sú produkty, ktoré môžu nahradiť pôvodný produkt, pretože uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov. Substitúty často pochádzajú z iných odvetví, a čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, tým väčšiu hrozbu predstavuje pre pôvodný produkt. Ak sú náklady na prechod od pôvodného produktu k substitútu nízke, hrozba zo strany substitútov môže byť veľmi vážna.⁷

Analýza odvetvového prostredia poskytuje manažérom ucelený obraz o konkurenčných podmienkach a pomáha im prijímať informované strategické rozhodnutia. Zároveň umožňuje identifikovať príležitosti na zlepšenie a tiež oblasti, kde podnik musí posilniť svoje schopnosti, aby si udržal konkurencieschopnosť.⁸

1.1.2.3 Strategické skupiny v odvetví

Stratégie podnikov v rámci jedného odvetvia sa môžu výrazne líšiť v mnohých aspektoch. Prvým krokom pri analýze štruktúry odvetvia je zmapovanie stratégií všetkých významných konkurentov. V tejto súvislosti hovoríme o strategických skupinách, ktoré, ako

⁷ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

⁸ Mostert, D. G. (2006). *Competitive analysis: a tool to enhance the process of strategy formulation* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).

uvádza Porter, zahŕňajú podniky so spoločnými alebo podobnými stratégiami na základe určitých strategických dimenzií.

Medzi najčastejšie využívané dimenzie patria: *kvalita produktov, poskytované služby, cenová politika, nákladová efektívnosť, známosť značky*. Existencia strategických skupín má rôzne dôvody, napríklad odlišnú dobu vstupu podnikov do odvetvia alebo rozdiely v ich pôvodných silných a slabých stránkach. Strategické skupiny môžeme znázorniť pomocou mapy, kde sa na dvoch osiach vyberú najdôležitejšie strategické dimenzie.

Je dôležité, aby tieto dimenzie medzi sebou nekorelovali a zároveň čo najlepšie vystihovali rozdiely medzi jednotlivými firmami. Každá strategická skupina čelí odlišnej sile konkurenčného tlaku, čo má za následok rôzny potenciál ziskovosti podnikov v jednotlivých skupinách. Tento rozdiel je nezávislý od samotných schopností podnikov. V rámci jednej strategickej skupiny je tlak na konkurenciu najvyšší, zatiaľ čo mimo nej je intenzita tlaku menšia. Mimo strategických skupín môžu zároveň existovať aj nevyužitú príležitosti na trhu.

1.1.2.4 Posúdenie celkovej atraktívnosti odvetvia

Posledným krokom odvetvovej a konkurenčnej analýzy je zhodnotenie celkovej situácie v odvetví a vypracovanie záverov o jeho atraktívnosti z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska. V atraktívnom odvetví je zvyčajne potrebné zvoliť expanzívnu a agresívnu stratégiu, zatiaľ čo v menej atraktívnych odvetviach sa podniky často orientujú na ochranu ziskovosti. Slabšie firmy môžu uvažovať o odchode z trhu alebo zlúčení s konkurenciou. Atraktívnosť odvetvia sa posudzuje na základe faktorov, ako sú potenciál rastu, ziskovosť, vplyv hybných síl, stabilita dopytu ovplyvnená sezónnosťou alebo životným cyklom, a stabilita konkurenčných síl. Ďalej sa zohľadňujú riziká budúceho vývoja a možnosť vstupu alebo odchodu veľkých hráčov na trh. Aj v neatraktívnom odvetví môže byť priestor pre podniky s výhodnou pozíciou alebo pre nových hráčov s dostatočnými zdrojmi na prevzatie etablovaných firiem. Z pohľadu jednotlivého podniku je dôležité hodnotiť jeho konkurenčnú pozíciu, schopnosť využiť slabiny súperov, obranyschopnosť voči negatívnym faktorom a vzťah odvetvia k iným aktivitám firmy.⁹

⁹ Slávik, Š. (2013). *Strategický manažment* (s. 84). Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-96-1.

1.2 Analýza interného prostredia

Interná analýza podniku sa zameriava na skúmanie a hodnotenie jeho vnútorného prostredia, ktoré spolu s externou analýzou tvorí základ pre formuláciu stratégie. Vnútorné prostredie zahŕňa rôzne zdroje, ktoré možno rozdeliť na: hmotné, nehmotné a ľudské (počty zamestnancov, ich kvalifikácia, skúsenosti a zručnosti). Cieľom analýzy vnútorného prostredia podniku je identifikovať unikátne, užitočné a relevantné zdroje, ktoré sú pre podnik jedinečné a nedisponuje nimi žiadna iná organizácia (Slávik 2015).

Sú schopnosti, ktoré sú dôležité pre podnik ako celok. Dôležité je pochopiť, ako jednotlivé činnosti v podniku súvisia a podporujú sa navzájom.

Identifikácia zdrojov umožňuje triedenie podľa kategórií: hmotné, ľudské, finančné a nehmotné. Tento proces má zahŕňať všetky dostupné zdroje, vrátane tých, ktoré nie sú vo vlastníctve podniku, ale nachádzajú sa v jeho sieti kontaktov alebo u zákazníkov. Už počas identifikácie je vhodné označiť zdroje, ktoré sú základom kľúčových schopností podniku.

Interná strategická analýza začína analýzou zdrojov podniku, ktorá poskytuje prehľad o aktuálnom stave organizácie a naznačuje jej budúce možnosti. Táto analýza sa zvyčajne delí na dve hlavné kategórie: *hmotné a nehmotné zdroje*.

Hmotné zdroje. Hmotné zdroje patria medzi najjednoduchšie identifikovateľné, pretože o nich existujú presné údaje, ako napríklad technické parametre strojov, rozmery budov alebo rozloženie pozemkov. Dôležité je nielen zhodnotiť ich aktuálny stav, ale aj identifikovať príležitosti na ich efektívnejšie využitie. V prípade finančných zdrojov sa skúma ich štruktúra, vývoj, tok financií a potreby investícií. Okrem toho je dôležité využiť vhodné finančné ukazovatele, ako sú likvidita, rentabilita, aktivita a zadlženosť. Tieto ukazovatele sa porovnávajú v čase, s plánovanými hodnotami alebo s konkurenčnými podnikmi.

Nehmotné zdroje. Nehmotné zdroje, ako sú ľudské zdroje, know-how alebo imidž podniku, sú náročnejšie na identifikáciu a hodnotenie. Ľudské zdroje zahŕňajú zručnosti, vedomosti a schopnosti zamestnancov, zatiaľ čo technologické zdroje zahŕňajú patenty, licencie a špecifické odborné znalosti. Imidž podniku má veľký význam pre udržanie lojality zákazníkov a budovanie vzťahov s partnermi, dodávateľmi či veriteľmi.

Postup pri analýze zdrojov:

Analýza zdrojov zahŕňa hodnotenie súčasného stavu a identifikáciu možností na zlepšenie efektivity. Tento proces môže byť realizovaný pomocou čiastkových analýz alebo komplexného prístupu, ktorý zahŕňa:

Výber najdôležitejších zdrojov ovplyvňujúcich konkurenciu, ako je kvalita produktov, rozsah sortimentu či zákaznícka lojalita.

Identifikáciu kľúčových faktorov úspešnosti, ktoré najviac ovplyvňujú konkurencieschopnosť. Hodnotenie pozície podniku a jeho konkurentov na základe týchto faktorov.

„Komplexná analýza zdrojov podniku poskytuje základný rámec pre pochopenie jeho silných a slabých stránok, čím umožňuje formuláciu stratégií, ktoré zabezpečia dlhodobú konkurenčnú výhodu.“(Barney,1991)

1.2.1 VRIO analýza

VRIO analýza je jednoduchý, ale veľmi užitočný spôsob, ako si podnik môže ujasniť, v čom spočívajú jeho silné stránky a ako ich môže využiť na získanie výhody oproti konkurencii. Tento koncept predstavil Jay Barney v roku 1991 a vychádza z teórie zdrojovej základne (Resource-Based View - RBV). Táto teória zdôrazňuje, že úspech podniku závisí hlavne od toho, čo má vo vnútri (aké má zdroje a schopnosti) a menej od toho, čo sa deje mimo neho. VRIO analýza sa preto zameriava na štyri základné otázky: Či zdroje prinášajú podniku hodnotu (Value), či sú vzácne a nie každý ich má (Rarity), či ich konkurencia dokáže ľahko napodobniť (Imitability) a či ich podnik vie efektívne využiť (Organization). Tieto otázky pomáhajú podniku zistiť, čo ho robí jedinečným a ako to môže premeniť na dlhodobý úspech.

Hodnota (Value). Prvá otázka je, či daný zdroj alebo schopnosť prináša podniku nejakú hodnotu. Ak niečo zlepšuje podnikové procesy, pomáha znižovať náklady alebo zákazníkovi prináša niečo užitočné, ide o hodnotný zdroj. Napríklad moderná technológia, ktorá zvyšuje efektivitu, môže byť pre podnik veľmi hodnotná (Barney, 1991).

Vzácnosť (Rarity). Ďalším krokom je zistiť, či je zdroj vzácny. Ak ho má každý, tak podnik nemôže získať výhodu. Ale ak má niečo, čo konkurencia nemá – napríklad špeciálne know-how alebo unikátny produkt – môže z toho profitovať. Čím vzácnejší je zdroj, tým lepšie (Grant, 2019).

Imitovateľnosť (Imitability). Tretia otázka sa týka toho, či je zdroj ľahko napodobiteľný. Ak ho konkurenti dokážu rýchlo a lacno skopírovať, výhoda netrvá dlho. Naopak, ak je zdroj ťažko napodobiteľný, napríklad kvôli vysokej komplexnosti alebo špecifickým podmienkam, podnik si môže udržať výhodu dlhšie (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

Organizácia (Organization). Posledná otázka je, či podnik dokáže zdroj správne využiť. Aj keď má hodnotné, vzácne a ťažko napodobiteľné zdroje, nepomôže mu to, ak ich nevie efektívne spravovať. Potrebná je správna štruktúra, procesy a manažment, ktoré zabezpečia, že zdroj bude plne využitý (Barney & Hesterly, 2019).

VRIO analýza je skvelým spôsobom, ako pochopiť, čo podnik robí dobre a čo nie, a ako môže svoje silné stránky využiť na trhu. Pomáha manažérom rozhodnúť, na čo sa zamerať a ako si udržať náskok pred konkurenciou.

1.2.2 Metóda nákladového reťazca

Metóda nákladového reťazca je dôležitým nástrojom strategickej analýzy, ktorý umožňuje podniku získať detailný prehľad o štruktúre a vývoji nákladov spojených s výrobou a distribúciou produktov alebo služieb. Táto metóda sleduje nárast nákladov od momentu nákupu surovín až po získanie tržieb od konečného zákazníka. Ide teda o komplexný prístup, ktorý hodnotí nielen vnútorné náklady podniku, ale aj hodnotu, ktorá sa pridáva v každom kroku odvetvového reťazca (Slávik, 2015).

Reťazec sa začína nákupom materiálov a surovín potrebných na výrobu, pričom zahŕňa aj náklady na dopravu a skladovanie. V ďalšej fáze sa tieto vstupy spracovávajú vo výrobnom procese. Tu náklady narastajú o výdavky na mzdy pracovníkov, energie, údržbu strojov či iné výrobné činnosti. Po výrobe nasleduje distribúcia, ktorá zahŕňa balenie, prepravu a logistiku. K týmto nákladom sa pridávajú výdavky na marketing a predaj, ktoré sú nevyhnutné na oslovenie zákazníkov a podporu predaja produktov. Konečnou etapou

reťazca je inkasovanie tržieb, ktoré predstavujú výstup celej nákladovej štruktúry (Grant, 2019).

Jednou z najväčších výhod tejto metódy je jej schopnosť identifikovať oblasti, kde podnik môže znížiť náklady a zefektívniť procesy. Analýza jednotlivých krokov reťazca umožňuje odhaliť neefektívne činnosti, plytvanie alebo nadbytočné výdavky. Optimalizáciou týchto činností môže podnik zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a zlepšiť ziskovosť. Príkladom môže byť implementácia modernej logistickej technológie, ktorá zníži náklady na distribúciu, alebo zavedenie energeticky úspornejších výrobných procesov.¹⁰

Napriek svojim výhodám má táto metóda aj isté nevýhody. Jednou z nich je náročnosť získania presných a aktuálnych údajov o nákladoch v každej etape reťazca, čo môže byť časovo aj finančne náročné. Ďalším obmedzením je zameranie na náklady, pričom sa menej prihliada na faktory, ako sú kvalita produktov alebo spokojnosť zákazníkov. Tieto aspekty sú pritom často kľúčové pre dlhodobý úspech podniku (Slávik, 2015).

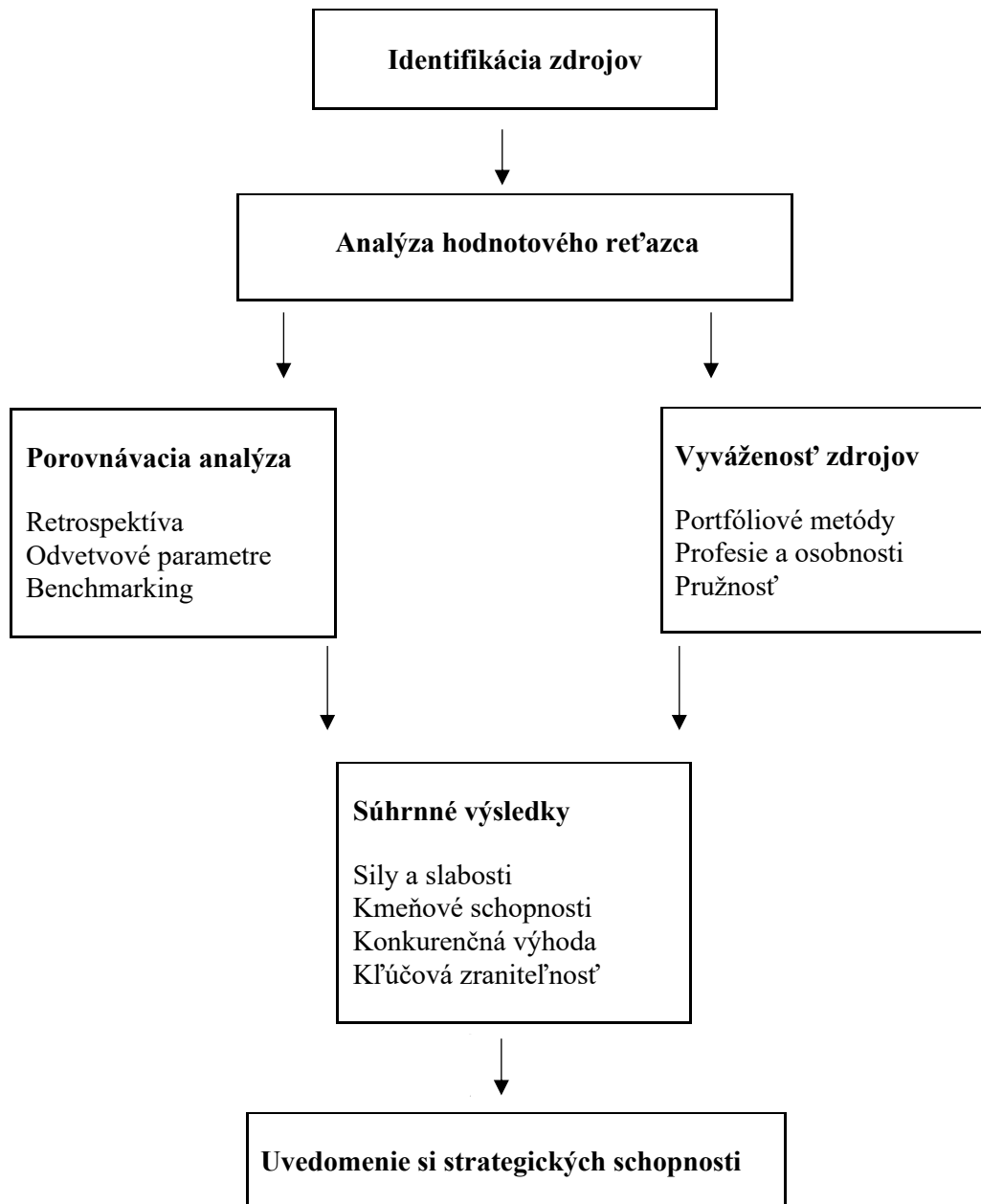
Celkovo je metóda nákladového reťazca silným analytickým nástrojom, ktorý pomáha podnikom získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom lepšieho riadenia nákladov a optimalizácie procesov.

1.2.3 Proces internej analýzy

Proces strategickej internej analýzy je základným krokom strategického riadenia, ktorého cieľom je pochopiť vnútorné prostredie podniku, jeho silné a slabé stránky, a identifikovať zdroje konkurenčnej výhody. „Zmyslom procesu internej strategickej analýzy je poskytnúť metodický návod, ako postupovať od jednoduchej identifikácie zdrojov k hlbšiemu pochopeniu strategických schopností podniku.“ (Slávik 2015).

Tento proces sa skladá z niekoľkých fáz, ktoré sú logicky prepojené a zabezpečujú komplexný pohľad na vnútorné fungovanie organizácie.

¹⁰ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.



Obr. č. 2 Proces internej analýzy podniku

Prvým krokom je **identifikácia zdrojov**, kde sa podnik zameriava na zmapovanie všetkých svojich zdrojov. Tie sú rozdelené na **hmotné** (budovy, stroje, zariadenia), **nehmotné** (know-how, značky, reputácia) a ľudské (schopnosti a kvalifikácia zamestnancov). Podnik musí zohľadniť aj zdroje, ktoré nevlastní, ale má k nim prístup prostredníctvom partnerských vzťahov alebo zákazníkov.

Nasleduje **analýza hodnotového reťazca**, ktorá skúma, ako jednotlivé zdroje a činnosti prispievajú k tvorbe pridanej hodnoty. Tento krok hodnotí efektívnosť a spôsob využitia

zdrojov, ako aj ich vzájomnú koordináciu. Slávik (2015) zdôrazňuje, že neefektívnosť často vyplýva zo zlej koordinácie zdrojov, nie z ich nedostatku.

Porovnávací analýza umožňuje porovnať výkon podniku s konkurenciou alebo odvetvovými priemerami. Kľúčové metódy zahŕňajú retrospektívu, ktorá hodnotí historický vývoj podniku, a benchmarking, ktorý analyzuje najlepšie praktiky v odvetví.

V rámci **vyváženosti zdrojov** sa hodnotí ich vzájomná kompatibilita, komplementárnosť a pružnosť voči rizikám. Dôležitá je tiež analýza profesnej skladby zamestnancov a ich schopnosti reagovať na zmeny v externom prostredí.

Na základe predchádzajúcich krokov sa vytvárajú **súhrnné výsledky**, ktoré zahŕňajú identifikáciu síl a slabostí podniku, jeho kmeňových schopností, konkurenčných výhod a potenciálnych zraniteľností. Slávik (2015) zdôrazňuje, že tabuľka SWOT je štandardnou metódou syntézy týchto výsledkov.

Posledným krokom je **uvedomenie si strategických schopností**, kde sa podnik zameriava na kvantifikáciu a pochopenie svojich konkurenčných výhod a strategických zdrojov. Tento krok je nevyhnutný pre ďalšie formulovanie podnikovej stratégie.

Celý tento proces poskytuje nielen ucelený pohľad na vnútorné prostredie podniku, ale aj potrebné podklady na strategické rozhodovanie a formulovanie stratégie.

1.3 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda predstavuje schopnosť podniku ponúkať niečo výnimočné, čo zákazníci oceňujú a čo konkurenti nedokážu ľahko napodobniť. Podľa najnovších výskumov (Teece, 2018) je udržiavanie tejto výhody stále náročnejšie, najmä v dôsledku rýchleho technologického pokroku, globálnej konkurencie a informačnej otvorenosti trhu. Aby firma uspela, musí svoju výhodu systematicky budovať a zároveň chrániť pred konkurentmi, ktorí sa usilujú o jej napodobnenie alebo nahradenie (Felin, Foss, & Ployhart, 2020).

Prvým krokom k dlhodobej udržateľnosti konkurenčnej výhody je výber a rozvoj kľúčových zdrojov a schopností (Ritala et al., 2021). Môže ísť o unikátne technologické riešenia, nehmotné aktíva, ako značka či reputácia, ale aj o know-how a zručnosti kľúčových zamestnancov. Špeciálnu pozornosť si zasluhuje podniková kultúra, v ktorej sa vhodne

prepájajú ľudia, procesy a technológie (Foss & Saebi, 2017). Takéto prepojenie je ťažko kopírovateľné, pretože ide o dlhodobý komplexný výsledok, ktorý konkurenti nemôžu jednoducho „odkopírovať“.

Hlavné zdroje konkurenčnej výhody:

1. **Diferenciácia produktov a služieb** – Odlišovanie produktov od konkurencie pomocou unikátnych vlastností alebo ekologických parametrov.
2. **Nákladová výhoda** – Zníženie nákladov prostredníctvom inovácií v technológiách alebo znižovania spotreby materiálov.
3. **Vstup na nové trhy** – Presadenie sa na rýchlo rastúcich trhoch, napríklad s udržateľnými produktmi.
4. **Využitie trhových medzier** – Identifikácia a obsadenie segmentov, kde konkurencia nefunguje dostatočne efektívne.
5. **Inovácie a kreativita** – Neustály vývoj nových produktov a služieb, ktoré reagujú na potreby zákazníkov.

Podmienky vzniku konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda nevzniká automaticky, ale je výsledkom priaznivých podmienok. Tie môžu byť ovplyvnené externými faktormi, ako sú zmeny cien surovín, kurzy mien alebo ekologické regulácie. Zároveň závisí od schopnosti podniku identifikovať tieto podmienky a pružne na nich reagovať. V dynamickom trhovom prostredí sa schopnosť adaptácie stáva významným zdrojom výhody.

Úrovně konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda sa prejavuje na dvoch úrovniach. Vonkajšia úroveň, často nazývaná „obal“, zahŕňa aspekty, ktoré sú viditeľné pre zákazníkov a konkurenciu, ako je kvalita, cena alebo rýchlosť dodania. Vnútorňá úroveň, nazývaná „jadro“, zahŕňa menej viditeľné faktory, ako sú zdroje, know-how alebo organizačné schopnosti podniku.

Prístupy k tvorbe konkurenčnej výhody:

1. **Pozičný prístup**, ktorý kladie dôraz na jedinečnú pozíciu podniku na trhu.
2. **Zdrojový prístup**, ktorý sa sústreďuje na unikátne zdroje a schopnosti podniku.

V praxi sa používajú rôzne spôsoby ochrany konkurenčnej výhody. Patria sem patenty a iné formy duševného vlastníctva, ktoré bránia konkurentom kopírovať unikátne produkty. Firma môže takisto strategicky obsadiť kľúčové trhové segmenty, investovať do marketingu a zvyšovania povedomia o značke, alebo zamlčať citlivé informácie, aby pre konkurentov zostalo záhadou, v čom tkvie jej skutočná sila. Dôležité je tiež odstrašovanie – ak firma dokáže komunikovať, že imitácia by pre konkurenta bola veľmi drahá alebo riskantná, môže ho takto odradiť od pokusov o kopírovanie.

Z dlhodobého hľadiska je kľúčové neustále pracovať na inovovaní a rozvíjať podnikové procesy tak, aby firma vždy držala krok, alebo bola napred pred meniacimi sa požiadavkami zákazníkov. Len vtedy, keď sa skombinujú kvalitné zdroje, dynamické schopnosti a efektívna ochrana pred imitáciou, môže podnik dlhodobo uspieť v prostredí náročnej globálnej konkurencie.¹¹

1.4 Strategická syntéza, zostavenie stratégie a implementácia

Záver analytických prác zahŕňa syntézu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, čo je kľúčová fáza formulovania stratégie.

Podľa Š. Slávika (2015) je záverečným krokom analýz v procese strategického riadenia syntéza výsledkov skúmania vnútorných a vonkajších faktorov podniku. Hoci ide o kľúčovú etapu, nemožno s absolútnou istotou tvrdiť, že práve v tejto chvíli je stratégia definitívne sformulovaná. Nie je správne hľadať „kameň mudrcov“, pretože stratégia sa rodí vo všetkých fázach strategického riadenia. Jej základy sa formujú už v poslaní podniku, rámce dostáva v analytických výstupoch, samotné jadro nadobúda v syntéze a konkrétnu podobu získava v definovaní konkurenčnej výhody. Počas implementácie sa následne môže ďalej spresňovať alebo modifikovať.¹²

1.4.1 Syntéza výstupov SWOT analýzy

V rámci procesu strategického riadenia zohráva syntéza výsledkov SWOT analýzy zásadnú úlohu pri tvorbe stratégie podniku. Ide o metódu, ktorá pomáha systematicky identifikovať a vyhodnocovať interné silné a slabé stránky (Strengths, Weaknesses), a

¹¹ Ritala, P., Agouridis, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2021). Business Ecosystems as Institutionalized Fields: An Integrative Framework. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 306–314

¹² Slávik, Š. (2015). *Strategický manažment* (2. vyd.). Bratislava: Sprint dva. ISBN: 9788089393014, s. 158

zároveň sa zamerat' na príležitosti a hrozby vo vonkajšom prostredí (Opportunities, Threats). Podnik schopný spojiť jednotlivé zistenia do uceleného prehľadu, ktorý následne slúži ako východisko pri zostavovaní konkrétnej stratégie na úrovni celého podniku, jednotlivých divízií alebo špecifických projektov. Podľa Slávika (2015) je práve SWOT jedným z kľúčových nástrojov strategického manažmentu, ktorý dokáže integrovať výsledky doterajších interných a externých analýz.

Syntéza hlavných výstupov SWOT analýzy slúži ako dôležitý nástroj takzvanej strategickej syntézy. Keďže táto syntéza nadväzuje na predchádzajúce kroky skúmania externého a interného, poskytuje systematickú štruktúru na ich prepojenie. Výsledkom je zrozumiteľný obraz o tom, v čom podnik vyniká, kde má nedostatky, aké možnosti sa mu črtajú a akým rizikám čelí.

Z praktického hľadiska sa SWOT analýza spravidla prezentuje vo forme prehľadnej tabuľky, ktorá má štyri polia:

Interné prostredie	
Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	Hrozby
Externé prostredie	

Obr. č. 3 Grafické znázornenie SWOT kritérií

Silné stránky (Strengths). Interné faktory, ktoré dávajú podniku konkurenčnú výhodu, alebo ho iným spôsobom posilňujú. Môže ísť o odborné kompetencie zamestnancov, modernú technológiu alebo dobre vybudované distribučné kanály.

Slabé stránky (Weaknesses). Interné faktory, ktoré bránia podniku dosiahnuť jeho ciele, alebo negatívne ovplyvňujú jeho výkonnosť. Príkladom môže byť zastarané zariadenie, nízka kapitálová stabilita či slabší marketing.

Príležitosti (Opportunities). Vonkajšie faktory, ktoré môžu firme otvárať cestu k novým možnostiam rastu alebo k zlepšeniu trhovej pozície. Patrí sem napríklad legislatívna zmena priaznivo ovplyvňujúca podnikanie, inovácie prinášajúce úsporu nákladov alebo zväčšujúci sa dopyt v danom segmente.

Hrozby (Threats). Vonkajšie faktory, ktoré predstavujú potenciálne riziká pre fungovanie či rozvoj firmy. Môže ísť o nárast konkurencie, ekonomickú recesiu, zmeny vo vnímaní zákazníkov či sprísnenie regulácií v danom odvetví.

Je dôležité, aby podnik neostal len pri zdanlivo jednoduchom vyplnení týchto štyroch polí, ale aby si súčasne stanovil priority a nadviazal na ďalšie analytické zistenia. Takto vyplnená SWOT tabuľka sa napokon stáva prehľadnou „mapou“ toho, v čom podnik môže byť výnimočný, čo potrebuje zlepšiť, aké príležitosti ho môžu katapultovať ďalej a aké hrozby by ho mohli spomalit' či ohroziť.

Po zostavení SWOT tabuľky sa odporúča vykonať takzvanú **SWOT syntézu**. Ide o hľadanie efektívnych prepojení medzi jednotlivými kategóriami (S-O, W-O, S-T, W-T), z ktorých vychádzajú konkrétne odporúčania pre strategické smerovanie. Táto fáza je kľúčová, pretože práve vďaka kombináciám možno určiť, ktoré silné stránky treba využiť na plné uchopenie príležitostí (S-O), ako eliminovať slabé stránky s pomocou príležitostí (W-O), aké silné stránky použiť na zvládnutie hrozieb (S-T), alebo akým spôsobom treba riešiť slabé stránky, ktoré by mohli vytvoriť ešte väčšie hrozby (W-T).

Stratégia S-O (Silné stránky + Príležitosti). V tejto časti podnik využíva svoje najsilnejšie atribúty, aby získal maximum z príležitostí ponúkaných vonkajším prostredím. Príkladom môže byť nasadenie inovatívnych technológií na preniknutie na nové trhy.

Stratégia W-O (Slabé stránky + Príležitosti). Tu sa podnik snaží odstrániť alebo znížiť účinok slabých stránok, aby mohol využiť príležitosti. Môže to znamenať napríklad investície do vzdelávania personálu, aby firma dokázala úspešne preraziť s novým produktom.

Stratégia S-T (Silné stránky + Hrozby). Táto kombinácia sa zameriava na využitie silných stránok na odvrátenie, alebo aspoň zmiernenie vplyvu hrozieb. Ak má firma napríklad vysokú reputáciu u zákazníkov, môže ňou čeliť príchodu nových konkurenčných značiek.

Stratégia W-T (Slabé stránky + Hrozby). V tomto prípade je potrebné prijať opatrenia, ktoré minimalizujú dopad slabých stránok, keď sa k nim pridružia negatívne vonkajšie faktory. Podnik môže napríklad pristúpiť k znižovaniu zadlženia, aby ho výkyvy v ekonomike neohrozili až tak dramaticky.

Zostavenie stratégie na základe SWOT má hodnotu iba vtedy, keď firma dokáže jednotlivé odporúčania preniesť do praxe. Strategické kroky treba premeniť na konkrétne opatrenia a projekty, ktoré budú mať definované ciele, zodpovedné osoby, harmonogram i rozpočet. Dôležitou fázou implementácie je aj pravidelné vyhodnocovanie, ako sa naplňajú vytýčené ciele a či nedošlo k zmenám, ktoré by si vyžadovali prispôsobenie stratégie.

Mnohé firmy si na tento účel zostavujú akčný plán, kde presne určia, čo sa má urobiť, kto to má urobiť, dokedy, a aké zdroje sú na to potrebné. Tiež sa vytvárajú metriky na meranie úspešnosti, aby sa v prípade potreby dala stratégia včas korigovať. Týmto spôsobom sa zabezpečí neustála kontrola a pružná reakcia na zmeny, ktoré môžu nastať vo vnútri podniku alebo na trhu.¹³

Syntéza hlavných výstupov analýzy SWOT – prináša firme viacero výhod. Predovšetkým pomáha manažmentu získať ucelený pohľad na kombináciu vnútorných a vonkajších faktorov. Zároveň podnecuje diskusiu a umožňuje do procesu strategického riadenia zapojiť širší okruh ľudí, čím sa podporuje zdieľanie informácií a posilňuje motivácia zamestnancov. V konečnom dôsledku môže mať dôkladne vypracovaná syntéza hlavných výstupov SWOT analýzy pozitívny vplyv na konkurencieschopnosť firmy, pretože zvýrazní oblasti, kde podnik dokáže využiť svoje prednosti, a upozorní na kritické miesta, ktorým sa treba venovať.

Ako zdôrazňuje Slávik (2015), úplnú efektivitu syntézy hlavných výstupov SWOT analýzy dosiahneme iba v prípade, že sa stane integrálnou súčasťou celej stratégie – t. j. od jej prípravy, cez konkrétne kroky implementácie, až po vyhodnotenie výsledkov a spätnú väzbu, ktorá opäť prispieva k strategickej reflexii podniku.

Ofenzívne a defenzívne stratégie

Strategické ofenzívy majú rôzne podoby. Útok na silu konkurenta sa zameriava na prevzatie trhového podielu, no vyžaduje dôkladné zváženie pomeru zisku a nákladov (Kotler, 1984). Útok na slabé miesta konkurenta môže byť účinnejší, najmä ak sa konkurent nevenuje určitým segmentom alebo nedostatočne chráni produkty (MacMillan, 1983).

¹³ Slávik, Š. (2015). *Strategický manažment* (2. vyd.). Bratislava: Sprint dva. ISBN: 9788089393014, s. 158–164

Nepriama ofenzíva obchádza priame cenové vojny a hľadá inovatívne neobsadené segmenty. Partizánska ofenzíva sa uplatňuje pri menších podnikoch, ktoré využívajú moment prekvapenia a útok na úzky segment. Prevencia znamená napríklad obsadenie kľúčových zdrojov alebo teritórií, aby konkurenti stratili motiváciu napodobňovať. Defenzívne stratégie sa snažia oslabiť útok a ochrániť nadobudnutú pozíciu, napríklad blokovaním rozvoja konkurenta alebo jeho odradením verejnými vyhláseniami a selektívnymi protiopatreniami (Slávik, 2015).

1.4.2 Metoda strategického plátna

Strategické plátno je nástroj, ktorý pomáha vizualizovať konkurenčnú pozíciu podniku v rámci odvetvia. Je úzko prepojený s konceptom modrého oceánu, ktorý vytvorili W. Chan Kim a Renée Mauborgne a predstavili ho vo svojej prelomovej knihe „Blue Ocean Strategy“ (2005). Strategické plátno umožňuje podnikom identifikovať kľúčové faktory, ktoré sú dôležité pre zákazníkov, a zároveň porovnávať vlastné ponuky s ponukami konkurencie. Týmto spôsobom podniky dokážu odhaliť oblasti, kde môžu zlepšiť svoje pozície a vytvoriť nové trhové priestory.

Koncept modrého oceánu sa zameriava na vytváranie trhov, kde konkurencia nie je relevantná. Ide o stratégie, ktoré kombinujú nízke náklady s vysokou hodnotou pre zákazníkov, čím sa podniky dostávajú mimo tradičných konkurenčných bojov v tzv. červených oceánoch. Červené oceány symbolizujú známe odvetvia, kde firmy zápasia o podiel na trhu, čo vedie k vyčerpaniu zdrojov a zníženiu ziskov. Naopak, modré oceány sú nepreskúmané trhové priestory s vysokým potenciálom rastu a zisku.

Autori Kim a Mauborgne stanovili niekoľko zásad, ktoré pomáhajú spoločnostiam identifikovať a vytvárať nové trhové priestory:

Rekonštrukcia hraníc trhu. Podniky by sa mali zamerať na prehodnotenie tradičných hraníc trhu. Môže ísť o identifikáciu nových zákazníckych skupín, doplnkových produktov alebo alternatívnych trhov, ktoré ešte neboli plne využité. Rekonštrukcia umožňuje podnikom objaviť skryté príležitosti mimo existujúceho trhového priestoru.

Zameranie na celkový obraz. Namiesto detailných číselných analýz sa firmy majú sústrediť na strategické ciele a dlhodobú víziu. Holistický pohľad umožňuje manažerom lepšie pochopiť nové príležitosti a vyhnúť sa „tunelovému videniu“.

Prekročenie existujúceho dopytu .Stratégie by mali byť orientované nielen na existujúcich zákazníkov, ale aj na oslovenie nových segmentov. To môže zahŕňať nevyužitú skupinu zákazníkov alebo vytváranie produktov pre tých, ktorí neboli doteraz považovaní za cieľovú skupinu.

Správna strategická postupnosť. Základom úspešnej implementácie je správne usporiadanie krokov. Najskôr je potrebné identifikovať hodnotu pre zákazníka, následne optimalizovať cenu, znížiť náklady a až potom prekonávať interné prekážky.

Prekonávanie organizačných prekážok. Každá nová stratégia vyžaduje zmeny v organizácii. Podniky musia čeliť odporu zamestnancov, nedostatku zdrojov či chýbajúcej podpore vedenia. Riešením je vytvárať prostredie, ktoré podporuje zmeny a inovácie.

Zakomponovanie implementácie do stratégie Implementácia musí byť pevne integrovaná do strategického procesu. Zapojenie zamestnancov a transparentnosť v komunikácii minimalizujú riziká zlyhania.¹⁴

Rámec štyroch aktívnych opatrení

Rámec štyroch aktívnych opatrení je jedným z kľúčových nástrojov metódy modrého oceánu. Pomáha podnikom prehodnotiť existujúce stratégie a identifikovať kroky na zvýšenie hodnoty pre zákazníkov. Obsahuje tieto štyri oblasti:

Obmedzte! Ktoré faktory by mali byť znížené na úroveň pod priemerom odvetvia? Ide o aspekty, ktoré zvyšujú náklady, ale nemajú zásadný význam pre zákazníkov.

Zbavte sa! Ktoré faktory by mali byť úplne eliminované? Cieľom je odstrániť prvky, ktoré neprinášajú hodnotu, ale odčerpávajú zdroje.

Vytvorte! Ktoré faktory by mali byť vytvorené úplne nanovo? Podniky by mali hľadať nové prvky, ktoré zvýšia hodnotu pre zákazníkov a odlíšia ich od konkurencie.

Pozdvihnite! Ktoré faktory by mali byť zvýšené nad priemernú úroveň v odvetví? Zvýšenie dôležitých aspektov zlepšuje celkovú hodnotu ponuky.

¹⁴ Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2024). *Red Ocean vs Blue Ocean Strategy*. Blue Ocean Strategy Institute. ISBN 978-1647821322.

Tento rámec pomáha manažérom vytvoriť systematický plán na optimalizáciu hodnôt pre zákazníkov a zároveň minimalizovať náklady.

Metóda modrého oceánu poskytuje podnikom rámec, ktorý im umožňuje uniknúť z preplnených červených oceánov a objaviť nové príležitosti na rast. Pri správnej implementácii môže táto stratégia priniesť nasledovné výhody:

1. Vytváranie nových trhových priestorov: Otváranie nevyužitých segmentov prináša vysoký potenciál rastu.
2. Unikátna hodnota pre zákazníkov: Kombinácia diferenciácie a nízkych nákladov zvyšuje atraktivitu produktov.
3. Zvýšenie ziskovosti: Zníženie konkurencie a efektívne využitie zdrojov vedie k vyšším ziskom.
4. Posilnenie konkurenčnej výhody: Podniky dokážu dlhodobo udržiavať náskok pred konkurenciou.

Metóda modrého oceánu predstavuje moderný a inovatívny prístup k strategickému riadeniu, ktorý umožňuje firmám vytvárať hodnoty pre zákazníkov, obísť tvrdú konkurenciu a dlhodobo prosperovať.

1.4.3 Metoda SPACE

Metóda SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) patrí medzi nástroje, ktoré systematicky spájajú výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku do jednotného prehľadu a vytvárajú základný náčrt budúceho strategického smerovania (Slávik, 2015). Na rozdiel od tradičnej SWOT syntézy, ktorá pracuje s vymedzenými kategóriami (silné a slabé stránky, príležitosti, hrozby), SPACE rozlišuje štyri konkrétne agregované ukazovatele: dva pre vonkajšie prostredie a dva pre vnútorné charakteristiky.

Prvým vonkajším ukazovateľom je **stabilita prostredia**, ktorá zahŕňa rýchlosť technologických zmien, mieru inflácie, kolísanie dopytu či silu konkurenčného zápasu (Freedman, 2019). V stabilnejšom prostredí je strategické plánovanie dlhodobejšie, kým v turbulentnom prostredí musí podnik reagovať oveľa flexibilnejšie. Druhým ukazovateľom je **atraktivnosť odvetvia**. Vysoká atraktivnosť znamená, že sektor vykazuje rastový potenciál, slušné marže a priestor pre inovácie. Naopak, ak je odvetvie presýtené konkurenciou alebo sa nachádza v útlme, jeho atraktivnosť klesá (Johnson, Whittington & Scholes, 2019).

Tretou zložkou metódy SPACE je **konkurenčná výhoda podniku**, ktorá môže vyplývať napríklad z technologického náskoku, silného povedomia o značke, patentovej ochrany či stabilného zákaznickeho portfólia (Teece, 2018). Podniky s vyspelými inovačnými procesmi sú schopné rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky trhu a udržať si vedúcu pozíciu. Na druhej strane, ak firme chýba výrazný odlišiteľný prvok, stáva sa v danom odvetví nahraditeľnou.

Štvrtý ukazovateľ, **finančná sila**, sa týka schopnosti podniku zvládať kapitálovo náročné projekty, investovať do výskumu a vývoja či ustáť dočasné výkyvy v dopyte. Vysoká likvidita, zdravá štruktúra zdrojov financovania a solídne peňažné toky zvyšujú odolnosť firmy voči vonkajším šokom (Barney, 2020). Naopak, prílišné zadĺženie alebo nedostatok voľných zdrojov zužujú možnosti manévrovania a ohrozujú dlhodobú udržateľnosť.

Metóda SPACE stojí na dvoch kľúčových predpokladoch:

Finančná sila dokáže vyvážiť nestabilitu prostredia. Ak má podnik dostatok kapitálu a zdravú bilanciu, lepšie sa prispôsobí kolísaniu dopytu alebo technologickým zmenám.

Atraktívnosť odvetvia môže vykompenzovať nižšiu konkurenčnú výhodu. Ak sektor celkovo rastie a ponúka slušné marže, aj firma so slabším vlastným know-how dokáže nájsť priestor na rozvoj a postupné vylepšovanie svojich schopností.

Pri aplikácii metódy SPACE sa najprv definujú čiastkové faktory pre každú zo štyroch kategórií (stabilita prostredia, atraktívnosť odvetvia, konkurenčná výhoda, finančná sila). Každý faktor sa boduje, spravidla na stupnici od 0 do 6. Následne sa vypočíta priemer z pridelených bodov v rámci danej kategórie. Získané priemerné hodnoty sa zaznačia do dvoch osí:

Na vodorovnej osi (x-ovej) sú vnútorné faktory (konkurenčná výhoda a finančná sila).

Na zvislej osi (y-ovej) sú vonkajšie faktory (stabilita prostredia a atraktívnosť odvetvia).

Po spojení vyznačených bodov vznikne nepravidelný štvoruholník a výsledný **vektor** určuje strategickú pozíciu firmy (Freedman, 2019).

Štyri základné strategické polohy:

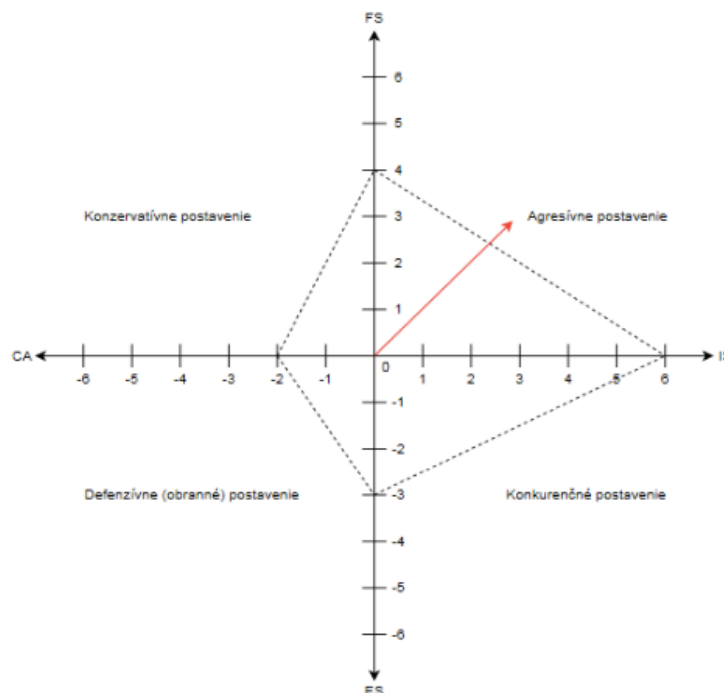
Agresívna (ofenzívna) pozícia: Vysoká atraktívnosť odvetvia a stabilné prostredie, v ktorom má podnik konkurenčnú výhodu, a dostatok finančných zdrojov. Firma môže

investovať do rozširovania trhového podielu, vývoja nových produktov a technologických inovácií, čím si upevňuje náskok pred konkurentmi.

Konkurenčná (kompetitívna) pozícia: Trh je atraktívny, ale prostredie vykazuje určitú mieru nestability. Podnik má síce konkurenčnú výhodu, no potrebuje posilniť finančné zdroje, aby zvládol prípadné turbulencie. Riešením môžu byť strategické aliancie, znižovanie nákladov alebo zvýšenie likvidity.

Konzervatívna pozícia: Prostredie je pomerne stabilné, avšak odvetvie nie je výrazne rastové. Podnik je finančne dostatočne silný, no jeho konkurenčná výhoda je slabšia, prípadne sa môže vytrácať. Firma sa zameriava na ochranu terajších pozícií, postupné zlepšovanie produktov či procesov a hľadanie menších inovačných príležitostí.

Defenzívna pozícia: Neatraktívne, nestabilné odvetvie a podnik s nízkou konkurenčnou výhodou a slabou finančnou základňou. Hrozí mu pretrvávajúci pokles. V takomto prípade prichádzajú do úvahy redukčné opatrenia, reorganizácia, alebo dokonca odchod z daného trhu. Strategickou možnosťou môže byť i hľadanie nového segmentu s lepšou šancou na prežitie.¹⁵



Obr. č. 4 Grafické znázornenie metódy SPACE

¹⁵ Freedman, L. (2015). *Strategy: A history*. Oxford University Press.

Hlavnou prednosťou metódy je **rýchla a prehľadná** identifikácia strategickej pozície, pričom kvantifikácia a grafické spracovanie sprístupňuje výsledky aj manažérom, ktorí preferujú vizuálny náhľad. Dokáže výborne doplniť iné analytické nástroje, predovšetkým SWOT, PESTEL či Porterov model piatich síl, vďaka čomu sa získa plastickejší obraz o možnostiach a rizikách organizácie.

Na druhej strane, SPACE môže v neadekvátnej interpretácii viesť k **zjednodušeným záverom**, ak sa bodovanie kritérií vykonáva povrchno alebo subjektívne. Taktiež sa menej hodí pre veľmi malé firmy s vysokou dynamikou inovácií, kde sa agregované faktory často rýchlo menia.¹⁶

Metóda SPACE poskytuje praktický náhľad na to, **ako vnútorné zdroje a schopnosti vyvažujú vonkajšie výzvy**. Pomáha manažmentu jasnejšie zistiť, či sa podnik nachádza v ofenzívnom, konzervatívnom, konkurencieschopnom alebo defenzívnom móde. Kvalita jej použitia však spočíva v dôkladnej analýze kritérií, transparentnom bodovaní a premyslenej interpretácii výsledkov. Takto môžu firmy získať hodnotnú orientáciu pri ďalších strategických rozhodnutiach a kombinovať SPACE s inými prístupmi, aby sa dosiahol vyvážený a dlhodobo udržateľný rast (Slávik, 2015).

1.4.4 Stratégia odvážnych

Stratégia odvážnych je koncept, ktorý zdôrazňuje odvahu podnikov riskovať, hľadanie inovatívnych riešení a schopnosť prekonávať tradičné prístupy v štruktúre strategického riadenia. Podľa Bernda Schmitta (2007) sa takáto stratégia zameriava na prelomové kroky a nápadité štruktúry, ktoré nielenže zlepšujú konkurenčnú schopnosť, ale sú často schopné vytvoriť unikátnu hodnotu pre zákazníkov. Odvážnosť v stratégii predstavuje prístup, ktorý prekračuje bežné hranice podnikania a zameriava sa na hranice podnikania a dlhodobé ciele.

Formulovanie odvážnej stratégie je komplexný proces, ktorý pozostáva z viacerých dôležitých fáz. Podľa Schmitta (2007) jedným z kľúčových krokov je získavanie inovatívnych nápadov, pričom odvážne myslenie prekračuje hranice tradičných analýz odvetvia a konkurencie. Tento prístup umožňuje objavovať nové súvislosti a asociácie, ktoré môžu zásadne ovplyvniť podnikanie. Po získaní nápadov nasleduje ich hodnotenie, ktoré

¹⁶ Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49

zahŕňa zoskupovanie a posudzovanie na základe ich potenciálneho dlhodobého vplyvu a realizovateľnosti.

Ďalšou fázou je transformácia nápadov do konkrétnej stratégie. Tento krok si vyžaduje jasnú formuláciu myšlienok a ich rozvoj prostredníctvom štyroch kvadrantov odvážnej stratégie, ktoré pokrývajú schopnosti podniku, spotrebiteľskú hodnotu, podnikateľské siete a trhový ekosystém. Podľa Schmitta (2007) tento model umožňuje zabezpečiť, že nápady sú inovatívne, praktické a prinášajú skutočnú hodnotu.

Proces získavania nápadov môže byť kreatívny a zahŕňa napríklad spájanie zdanlivo nesúvisiacich konceptov alebo skúmanie postupov mimo vlastného odvetvia. Dôležité je tiež spochybňovanie zaužívaných predstáv o produktoch a službách, ako aj analýza historických trendov a budúcich perspektív. Týmto spôsobom môže podnik objaviť nové trhové príležitosti.

Hodnotenie nápadov zahŕňa kritériá, ako sú kreativita, potenciálny vplyv na podnikanie a uskutočniteľnosť. Schmitt (2007) zdôrazňuje, že tento proces by mal byť kombináciou analytického myslenia a inštinktu, pričom zapojenie interných aj externých odborníkov môže priniesť cenné poznatky.

Premena nápadov na stratégiu vyžaduje ich zjednodušenie do súdržného strategického konceptu. Ako uvádza Schmitt (2007), úspešná stratégia by mala byť zrozumiteľná a zameraná na dosiahnutie konkrétnych cieľov, čím pomáha podnikom získať konkurenčnú výhodu.

Podľa Schmitta (2007) má stratégia odvážnych niekoľko základných pilierov, ktoré podnikom pomáhajú nielen prežiť v konkurenčnom prostredí, ale aj v ňom excelovať:

Kreatívne myslenie. Kreatívne prístupy, ktoré stimulujú zamestnancov a vedenie na hľadanie inovatívnych riešení, sú jadrom tejto stratégie. Tieto myšlienky musia presahovať hranice bežných riešení a prinášať nové hodnoty pre zákazníkov.

Ochota riskovať. Odvážnosť je spojená s prijímaním určitého stupňa rizika. Schmitt (2007) zdôrazňuje, že podstúpenie kalkulovaného rizika je nevyhnutné na dosiahnutie skutočných zmien, avšak musí byť sprevádzané efektívnym riadením rizík. **Orientácia na dlhodobé ciele.** Schmitt hovorí o potrebe vytvoriť stratégie, ktoré presahujú bežné časové horizonty. Dlhodobé plánovanie umožňuje firmám nielen reagovať na aktuálne zmeny, ale aj štruktúrne formovať budúcnosť trhu.

Rýchla adaptabilita. Významným prvkom tejto stratégie je schopnosť flexibilne reagovať na meniace sa podmienky. To zahŕňa štruktúrne prispôbenie sa novým technológiám, ekonomickým podmienkam či regulačným zmenám.

Zákaznícka hodnota. Každá stratégia by mala byť orientovaná na vytváranie špecifickej hodnoty pre zákazníkov, ktorá často nie je ľahko napodobiteľná konkurenciou.

Proces tvorby stratégie odvážnych zahŕňa viacero fáz:

Generovanie nápadov. Kreatívne prostredie je kľúčom k vytvoreniu inovatívnych konceptov. Schmitt odporúča zameranie sa nielen na analýzu konkurencie, ale aj na prieskum nových trhov a asociácií medzi zdanlivo nesúvislými faktormi.

Hodnotenie nápadov. Po zozbieraní nápadov nasleduje ich hodnotenie. Schmitt navrhuje hodnotiť nápady podľa ich realizovateľnosti, dopadu na trh a schopnosti priniesť dlhodobú hodnotu.

Rozvoj a implementácia. Kľúčom je premeniť nápady na konkrétne strategické ciele. Tento proces zahŕňa zahľadanie schopností podniku, potrieb zákazníkov, siete obchodných partnerov a celkového trhového ekosystému.

Prispôbenie a hodnotenie. Po implementácii musí podnik neustále sledovať efektivitu svojej stratégie a prispôbiť sa zmenám na trhu. Rýchla adaptácia je nevyhnutná na udržanie konkurenčnej výhody.

Model štyroch kvadrantov stratégie odvážnych:

	Individuálne aktivity	Systémové aktivity
Podnik	Schopnosti podniku (tvrdé + mäkké)	Podnikateľské siete (konkurenti + komplementári)
Trh	Hodnota pre zákazníka (funkčná + zážitková)	Trhový ekosystém (nezávislosť + komunita)

Obr. č. 5 Model štyroch kvadrantov stratégie odvážnych

Individuálne aktivity

Prvý kvadrant sa sústreďuje na podnikové schopnosti, ktoré sa delia na technické zručnosti (tvrdé schopnosti) a komunikačné či vodcovské schopnosti (mäkké schopnosti). Podstatou je zistiť, ktoré schopnosti treba posilniť, vytvoriť alebo upraviť, aby bolo možné efektívne zaviesť a podporiť úspešnú stratégiu.

Druhý kvadrant skúma hodnotu pre spotrebiteľa, pričom ju rozlišuje na praktické výhody (funkčná hodnota) a emocionálne prínosy (zážitková hodnota). Hlavnou otázkou je, aký druh hodnoty môžeme ponúknuť rôznym cieľovým skupinám a ako túto hodnotu účinne doručiť zákazníkovi.

Systémové aktivity

Tretí kvadrant sa zaoberá podnikateľskými sieťami, ktoré zahŕňajú konkurentov a partnerov. Tieto siete umožňujú vytváranie spoluprác a synergií, čím sa posilňuje stratégia podniku. Otázka, ktorú treba riešiť, znie: ako vybudovať trhovú ekosystém, ktorý bude podporovať rozvoj stratégie a prinášať výhody pre všetkých zúčastnených?

Štvrtý kvadrant sa sústreďuje na trhovú ekosystém z pohľadu samostatnosti a komunitných vzťahov. Samostatnosť znamená schopnosť podniku fungovať nezávisle, zatiaľ čo komunitné vzťahy vyjadrujú schopnosť podniku vytvárať pevné prepojenia s rôznymi zainteresovanými stranami. Kľúčovou otázkou je, ako môže podnik efektívne využiť trhovú ekosystém na podporu svojej stratégie a na tvorbu hodnoty pre všetkých zúčastnených.

Transformácia nápadov

Transformácia nápadov na stratégie zahŕňa zodpovedanie kľúčových otázok vo viacerých oblastiach. V prvom rade je dôležité identifikovať podnikové schopnosti, ktoré je potrebné rozvíjať alebo prispôbiť, aby bolo možné efektívne realizovať stratégiu. Tieto schopnosti môžu zahŕňať technické zručnosti, procesné inovácie, ako aj schopnosť efektívne využívať dostupné zdroje.

Na trhovej úrovni sa treba zamerať na to, aký druh hodnoty môže stratégia priniesť rôznym segmentom spotrebiteľov. Ide o otázku, ako vytvárať funkčné a emocionálne

výhody pre zákazníkov a ako tieto hodnoty doručiť čo najefektívnejšie. Tento prístup pomáha odlíšiť podnik od konkurencie a vytvoriť stabilný základ pre jeho dlhodobý rozvoj.

Rovnako podstatnou časťou procesu je vytváranie trhového ekosystému, ktorý podporí a posilní zvolenú stratégiu. To zahŕňa nielen budovanie vzťahov s partnermi, ako sú konkurenti alebo komplementárne podniky, ale aj rozvoj nezávislosti podniku a schopnosti vytvárať komunitu.

Výsledkom týchto krokov je premena nápadov na konkrétne a udržateľné stratégie, ktoré prispievajú k dlhodobému úspechu podniku

		Reakcia konkurencie	
		Slabá	Silná
Interné zručnosti	Nové	Vyniknutie (výnimočnosť)	Protiklad
	Existujúce	Podstata	Integrácia

Stratégia odvážnych sa zameriavajú na spochybnenie tradičných podnikateľských prístupov a prinášajú nové pohľady na vytváranie hodnoty pre zákazníkov. Ich úspech spočíva v pochopení toho, čo zákazníci oceňujú, a v kreatívnom prístupe k podnikaniu.

Stratégia integrácie. Integrácia kombinuje protichodné koncepty, ako sú vysoká kvalita a nízke náklady, pričom dôraz sa kladie na spoluprácu a využívanie podnikateľských sietí. Tento prístup spája rozdielne nápady do jedného fungujúceho celku.

Stratégia podstaty. Stratégia podstaty sa sústreďuje na základné aspekty podnikania, ktoré sú dotiahnuté do dokonalosti. Ide o optimalizáciu existujúcich procesov a zdrojov, pričom sa kladie dôraz na efektivitu a jednoduchosť.

Stratégia výnimočnosti. Táto stratégia prekračuje bežné hranice a vytvára nové možnosti, ktoré trh oslovia svojou jedinečnosťou. Využíva inšpiráciu z iných odvetví a prináša inovácie, ktoré sa vymykajú zaužívaným normám.

Rozšírenie typologickej stratégie. Rozšírenie typologickej stratégie zahŕňa postupné obohacovanie podnikateľského modelu o nové produkty, služby alebo prístupy, ktoré umožňujú podniku reagovať na meniace sa trhové podmienky a dynamicky sa rozvíjať.¹⁷

Stratégia odvážnych je dynamický prístup k riadeniu podnikov, ktorý zdôrazňuje kreativitu, riziko a schopnosť prispôbiť sa neustálym zmenám. Schmitt (2007) zdôrazňuje, že odvážnosť je nevyhnutná na dosiahnutie prelomových zmien a dlhodobého úspechu.

¹⁷ Schmitt, B. H. (2007). *Strategie odvážnych: Cesty k zákaznickým zkušenostem*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-0

Podniky, ktoré sú ochotné riskovať a vytvárať inovatívne riešenia, majú možnosť získať významnú konkurenčnú výhodu a formovať budúcnosť svojho odvetvia.¹⁸

1.4.5 Implementácia stratégie

Implementácia stratégie je jedným z najdôležitejších krokov v strategickom riadení, pretože jej úlohou je previesť plánované ciele do konkrétnych krokov a akcií. Ide o fázu, kedy sa stratégia, ktorá bola teoreticky navrhnutá, prenáša do praxe. Hlavným cieľom implementácie je zabezpečiť, aby sa stratégia stala funkčnou a priniesla očakávané výsledky.

Prvým krokom v procese implementácie je jasné rozdelenie úloh a zodpovedností. Každý zamestnanec v organizácii by mal vedieť, aké sú jeho konkrétne povinnosti a aký je jeho podiel na dosahovaní cieľov. Tento krok si vyžaduje kvalitnú komunikáciu medzi vedením a zamestnancami, pretože iba ak všetci rozumejú stratégii a jej významu, je možné ju efektívne realizovať. K úspešnej implementácii stratégie je potrebné efektívne využiť zdroje podniku, medzi ktoré patria finančné prostriedky, technológie, ľudia a informácie. V tejto fáze je dôležité zaviesť ukazovatele výkonnosti, ktoré umožnia priebežné sledovanie výsledkov. Medzi najčastejšie ukazovatele patrí sledovanie tržieb, nákladov, ziskovosti alebo spokojnosti zákazníkov.

Implementácia stratégie si však často vyžaduje aj zmeny v organizácii, či už ide o úpravy v štruktúre, zmenu procesov alebo kultúry podniku. Tieto zmeny bývajú náročné, preto je dôležité zabezpečiť motiváciu zamestnancov a podporu vedenia.

Neoddeliteľnou súčasťou implementácie je kontrola, ktorá zabezpečuje, že všetky kroky sa vykonávajú podľa plánu. Priebežné sledovanie výsledkov umožňuje identifikovať problémy a rýchlo reagovať na ňu, čím sa minimalizujú negatívne dopady. Implementácia stratégie je teda komplexný proces, ktorý spája všetky časti podniku a vyžaduje si precízne riadenie. Jej úspech závisí od jasnej komunikácie, správneho využitia zdrojov a schopnosti podniku reagovať na zmeny v externom prostredí.

¹⁸ Schmitt, B. H. (2007). *Stratégia odvážnych*. Eastone Books. ISBN: 9788081091216.

2. Ciele práce

Hlavným cieľom práce je vypracovanie návrhov podnikateľskej stratégie, ktoré umožnia podniku dlhodobo zlepšovať jeho výkonnosť a adaptovať sa na zmeny v prostredí počas nasledujúcich období. Tento cieľ zahŕňa využitie analytických a syntetických metód na návrh inovatívnych a udržateľných stratégií.

Čiastkové ciele:

1. Identifikovať hlavné faktory ovplyvňujúce súčasnú pozíciu podniku, vrátane interných silných a slabých stránok a externých príležitostí a hrozieb.
2. Preskúmať možné scenáre budúceho vývoja, ktoré môžu ovplyvniť strategické smerovanie podniku, a vyhodnotiť ich dopad na jeho činnosť.
3. Navrhnuť rôzne varianty podnikateľských stratégií prostredníctvom využitia pokročilých nástrojov strategickej syntézy.
4. Určiť kľúčové faktory, ktoré môžu podporiť alebo obmedziť úspešnú realizáciu navrhovaných stratégií, a navrhnuť spôsoby ich riadenia.
5. Vytvoriť systematický model na tvorbu podnikateľskej stratégie, ktorý bude založený na objektívnych dátach a bude možné ho pravidelne aplikovať.
6. Poskytnúť konkrétne odporúčania na implementáciu navrhnutých stratégií, pri čom sa zohľadnia možné organizačné zmeny a potreba dlhodobej udržateľnosti.

Ciele práce sa zameriavajú na transformáciu existujúceho intuitívneho prístupu k tvorbe stratégie na systematický a analytický proces, ktorý umožní podniku efektívnejšie reagovať na výzvy súčasného podnikateľského prostredia.

3. Metodika práce

Metodický prístup tejto diplomovej práce sa zameriava na aplikáciu systematických prístupov strategického manažmentu na riešenie problémov v oblasti tvorby podnikateľských stratégií. Cieľom metodiky je využiť teoretické poznatky a prepojiť ich s praktickými postupmi, aby sa zabezpečilo, že navrhnuté riešenia budú relevantné, realizovateľné a udržateľné.

V rámci tejto diplomovej práce boli použité nasledujúce metódy a analýzy na dosiahnutie stanovených cieľov:

1. **PESTEL analýza:** Na identifikáciu externých faktorov ovplyvňujúcich podnikateľské prostredie.
2. **VRIO analýza:** Na hodnotenie interných zdrojov a schopností podniku.
3. **SPACE matica:** Na určenie strategickej pozície podniku.
4. **Analýza konkurenčnej výhody:** Na určenie unikátnych zdrojov výhody podniku.
5. **Strategické plátna:** Na vizuálizáciu konkurenčnej pozície podniku
6. **Metódy strategickej syntézy:** Na vytvorenie variantov podnikateľskej stratégie.
7. **Identifikácia aktivátorov a blokátorov:** Na posúdenie faktorov ovplyvňujúcich implementáciu stratégií.

Tieto metódy boli použité na systematickú analýzu a syntézu strategických informácií, čo umožnilo vytvoriť udržateľné a realizovateľné odporúčania pre podnik.

Dáta na skúmanie objektu boli zbierané kombináciou primárnych a sekundárnych zdrojov. Primárne dáta zahŕňali rozhovory s manažérmi a zamestnancami podniku, dotazníkové prieskumy a pozorovania procesov v podniku. Sekundárne dáta boli získané z interných podnikových dokumentov, výročných správ, trhových štúdií a odborných publikácií. Táto kombinácia zabezpečila komplexný pohľad na analyzovaný podnik a jeho prostredie.

Použitím rôznych zdrojov dát a metód zberu informácií sa získa komplexný a podrobný pohľad na aktuálnu situáciu, čo umožní navrhnúť účinné stratégie na podporu budúceho rastu a udržateľnosti podniku. Výsledky tejto analýzy budú základom pre vytvorenie konkrétnych odporúčaní, zameraných na zlepšenie strategického riadenia a posilnenie konkurencieschopnosti podniku.

4. Výsledky práce

Pre uskutočnenie tvorby a implementácie podnikateľskej stratégie pre konkrétny podnik potrebujeme spoľahlivé a overené informácie. Tie môžu pochádzať priamo z podniku alebo z verejne dostupných zdrojov. Informácie ktoré boli použité pre analytickú časť práce boli získané priamo od majiteľa spoločnosti **BAU holding – rodinné domy s.r.o.**, z jej oficiálnej webovej stránky a z obchodného registra.

4.1. Profil podniku BAU holding – rodinné domy s.r.o.

História podniku **BAU holding - rodinné domy, s. r. o.** (ďalej len BAU holding) so sídlom v Nitre sa na území Slovenskej republiky začala podpísaním spoločenskej zmluvy v roku 2011. Následne bola spoločnosť zapísaná do Obchodného registra Slovenskej republiky dňa 29. júla 2011 a svoju podnikateľskú činnosť vykonáva na základe voľných živností.

Tabuľka č. 1: Základné informácie o podniku

Obchodné meno	BAU holding - rodinné domy, s. r. o.
Sídlo	Výstavná 651/37, 949 01 Nitra
IČO	46 281 568
Deň zápisu	29. 07. 2011
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Spoločníci	Fyzické osoby
Základné imanie	5 000 €
Rozsah splatenia	5 000 €
Štatutárny orgán	Konatelia
Konanie menom spoločnosti	Za spoločnosť konajú konatelia samostatne

Zdroj: www.orsr.sk

Podnik BAU holding bol založený jedným spoločníkom, ktorý je fyzickou osobou. Štruktúra vlastníka podniku je čisto domáca, bez zahraničného kapitálu alebo štátneho podielu vlastníctva. Základné imanie bolo splatené pri založení podniku v plnej výške 5 000 €. V mene podniku koná konateľ samostatne. Pri dôležitých právnych a finančných úkonoch, ako sú nákupy a predaj nehnuteľnosti, čerpanie úverov alebo veľké investície,

rozhoduje výhradné konateľ. Pri právnych úkonoch vykonaných v písomnej forme je vždy pripojený podpis konateľa. Podnik účtuje v sústave podvojného účtovníctva.

Predmetom podnikania podniku BAU holding tvoria nasledujúce činnosti:

1. Uskutočňovanie stavieb a ich zmien
2. Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
3. Inžinierska činnosť - obstarávateľská činnosť v stavebníctve
4. Prípravné práce k realizácii stavby
5. Sprostredkovateľská činnosť v oblasti stavebníctva
6. Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi /maloobchod/ alebo iným prevádzkovateľom živnosti /veľkoobchod/
7. Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t vrátane prípojného vozidla
8. Opracovanie drevnej hmoty a výroba komponentov z dreva
9. Výroba nekovových minerálnych výrobkov a výrobkov z betónu, sadry a cementu
10. Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
11. Poradenská a konzultačná činnosť v oblasti stavebníctva v rozsahu voľných živností
12. Prenájom hnutelných vecí
13. Prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
14. Čistiace a upratovacie služby
15. Vedenie účtovníctva
16. Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
17. Faktoring a forfaiting

Pôsobenie na trhu

BAU holding prevádzkuje viacero vzorových domov na rôznych miestach Slovenska, kde si zákazníci môžu osobne pozrieť kvalitu prevedenia stavieb. Medzi hlavné lokality patria Bratislava, Nitra, Prievidza, Banská Bystrica, Liptovský Mikuláš a Košice. Podnik sa zameriava na poskytovanie komplexných služieb v oblasti výstavby, od projektovania až po odovzdanie hotového domu klientovi. V rámci svojich služieb poskytuje aj financovanie a konzultácie pri výbere najvhodnejšieho riešenia bývania.

V Bratislave spoločnosť postavila 8 vzorových domov, ktoré slúžia ako ukážkové sídlisko. Potenciálni zákazníci tak môžu navštíviť tieto vzorové domy a na vlastné oči si prezrieť ich kvalitu, dispozičné riešenie a technické spracovanie. Podnik sa zameriava na poskytovanie komplexných služieb v oblasti výstavby, od projektovania až po odovzdanie hotového domu klientovi. V rámci svojich služieb poskytuje aj financovanie a konzultácie pri výbere najvhodnejšieho riešenia bývania.

4.2. Analýza podniku na formulovanie podnikateľskej stratégie

Začiatkom analytického procesu sa zameriame na vývoj v makroprostredí, pri ktorom využijeme metódu PESTLE.

4.2.1. Analýza makroprostredia

Podnik síce nemôže priamo ovplyvniť širšie ekonomické a spoločenské prostredie, v ktorom pôsobí, no zmeny v ňom neustále prinášajú nové príležitosti aj riziká, ktoré môže využiť vo svoj prospech.

Politické faktory. Slovenský stavebný sektor je výrazne ovplyvňovaný vládnymi politikami a reguláciami. Implementácia nového stavebného zákona, ktorý nadobudol účinnosť 1. apríla 2024, mala za cieľ urýchliť stavebné procesy a zjednodušiť administratívne postupy. Tento zákon priniesol príležitosti pre stavebné firmy, vrátane BAU holding, v podobe rýchlejšieho získavania stavebných povolení a realizácie projektov. Napriek tomu je potrebné sledovať politickú stabilitu a legislatívne zmeny, ktoré môžu ovplyvniť investície do infraštruktúry a bývania.

Ekonomické faktory. Ekonomické prostredie na Slovensku v posledných rokoch čelilo výzvam, ako sú inflácia a rastúce ceny energií, čo malo negatívny dopad na stavebný priemysel. Napriek tomu agentúra CEEC Research predpovedala v roku 2024 rast trhu o 3,5 %, čo naznačuje mierny optimizmus v sektore. Pre BAU holding je dôležité monitorovať makroekonomické ukazovatele, ako sú úrokové sadzby, dostupnosť úverov a kúpna sila obyvateľstva, keďže tieto faktory priamo ovplyvňujú dopyt po nových rodinných domoch.

Sociálne faktory. Demografické zmeny a preferencie spotrebiteľov hrajú významnú úlohu v dopyte po bývaní. Zvyšujúci sa záujem o ekologické a energeticky úsporné bývanie podporuje dopyt po drevodomoch. Zákazníci čoraz viac uprednostňujú rýchlu

výstavbu, flexibilitu dizajnu a udržateľnosť, čo sú atribúty, ktoré BAU holding ponúka. Okrem toho, starnutie populácie môže viesť k zvýšenému dopytu po bezbariérových a menších obytných jednotkách.

Technologické faktory. Inovácie v stavebníctve, ako je implementácia Building Information Modeling (BIM), prefabrikácia a využívanie moderných materiálov, menia tradičné stavebné postupy. BAU holding môže ťažiť z týchto technológií tým, že zlepší efektívnosť výstavby, zníži náklady a zvýši kvalitu svojich produktov. Investície do výskumu a vývoja, ako aj do školení zamestnancov v oblasti nových technológií, sú kľúčové pre udržanie konkurencieschopnosti.

Legislatívne faktory. 1. Stavebný zákon. Základným právnym predpisom upravujúcim oblasť výstavby na Slovensku je stavebný zákon. Tento zákon stanovuje pravidlá pre územné plánovanie, povoľovanie stavieb, ich realizáciu a kolaudáciu. Pre spoločnosť zameranú na drevodomý je dôležité dodržiavať ustanovenia tohto zákona, najmä v súvislosti s procesom získavania stavebného povolenia a dodržiavaním technických noriem počas výstavby.

2. Zákon o uvádzaní dreva a výrobkov z dreva na vnútorný trh (č. 113/2018 Z. z.). Tento zákon upravuje práva a povinnosti hospodárskych subjektov, ktoré uvádzajú drevo a výrobky z dreva na vnútorný trh. Cieľom je zabezpečiť, aby drevo pochádzalo z legálnych zdrojov a aby boli dodržané environmentálne a sociálne štandardy. Pre spoločnosť BAU holding to znamená povinnosť overovať pôvod dreva a zabezpečiť, aby všetky použité drevené materiály spĺňali stanovené kritériá.

3. Vyhláška Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR č. 46/2010 Z. z.. Táto vyhláška stanovuje podrobnosti na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci s drevom, manipulácii a uskladňovaní dreva. Obsahuje konkrétne požiadavky na manipuláciu s drevom, bezpečnostné opatrenia pri jeho preprave a skladovaní. Pre spoločnosť je nevyhnutné dodržiavať tieto predpisy na zabezpečenie bezpečnosti svojich zamestnancov a minimalizáciu rizík spojených s prácou s drevom.

4. Nový stavebný zákon (25/2025 Z. z.). S účinnosťou od 1. apríla 2025 nadobudne platnosť nový stavebný zákon, ktorý nahradí doterajšiu legislatívu v oblasti výstavby. Cieľom tohto zákona je zjednodušiť a zrýchliť povoľovacie procesy, znížiť administratívnu

záťaž a posilniť postavenie vlastníkov pozemkov a stavieb. Pre spoločnosť BAU holding predstavuje potrebu prispôbiť svoje interné procesy novým legislatívnym požiadavkám, čo môže viesť k efektívnejšiemu a rýchlejšiemu vybavovaniu stavebných povolení a realizácii projektov.

Environmentálne faktory. Rastúci dôraz na ochranu životného prostredia a udržateľnosť ovplyvňuje stavebný priemysel smerom k ekologickejšim riešeniam. Montované drevodomy sú považované za ekologickú alternatívu k tradičným stavbám, keďže drevo je obnoviteľný zdroj a jeho použitie znižuje uhlíkovú stopu. BAU holding môže využiť tento trend propagáciou svojich ekologických riešení a implementáciou zelených technológií, ako sú solárne panely či systémy na zber dažďovej vody, čím zvýši atraktivitu svojich produktov pre environmentálne uvedomelých zákazníkov.

4.2.2. *Analýza externého odvetvia*

Pri analýze externého odvetvia sa budeme zameriavať na päť kľúčových charakteristík podľa Porterového modelu piatich síl.

1. Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia montovaných drevodomov – BAU holding.

Vstup nových konkurentov do odvetvia montovaných drevodomov, v ktorom pôsobí BAU holding, je ovplyvnený viacerými faktormi. Medzi najdôležitejšie patrí regulačné prostredie, finančné požiadavky, trhová konkurencia a technologické inovácie. Tieto faktory môžu pôsobiť ako bariéry, ktoré sťažujú vstup nových hráčov na trh, alebo naopak, ako príležitosti pre podniky, ktoré sú ochotné investovať do inovácií a efektivity.

Jednou z najväčších bariér pre vstup nových konkurentov do odvetvia montovaných drevodomov sú regulačné a stavebné požiadavky. Na Slovensku musí každý stavebný podnik spĺňať množstvo predpisov, ktoré sa týkajú bezpečnosti, energetickej efektívnosti a environmentálnych noriem. Napríklad:

1. *Stavebný zákon č. 50/1976 Zb.* stanovuje podmienky pre získanie stavebných povolení a povoľovacie procesy.

2. **Zákon č. 555/2005 Z. z. o energetickej hospodárnosti budov** vyžaduje, aby novostavby spĺňali prísne normy týkajúce sa tepelnej izolácie a energetickej efektívnosti.
3. **Normy požiarnej ochrany** sú obzvlášť prísne pri drevených stavbách, čo môže byť pre nových konkurentov výzvou.

Splnenie týchto požiadaviek si vyžaduje čas a odborné znalosti, čo môže pôsobiť ako bariéra pre firmy, ktoré nemajú dostatočné skúsenosti so stavebnými predpismi alebo nedisponujú potrebnými certifikátmi a povoleniami.

Finančné náklady na vstup do odvetvia montovaných drevodomov sú ďalším dôležitým faktorom. Nové podniky musia investovať do výrobných priestorov, technologického vybavenia, surovín a personálu. Medzi hlavné nákladové položky patrí:

1. **Výstavba alebo prenájom výrobných a skladovacích priestorov**, čo predstavuje vysoké počiatkové investície.
2. **Nákup a údržba technologického vybavenia**, ako sú CNC rezacie stroje a montážne linky.
3. **Dlhodobé kontrakty s dodávateľmi dreva a izolačných materiálov**, ktoré môžu byť pre nové firmy drahšie v porovnaní so zavedenými hráčmi ako BAU holding.

BAU holding má vďaka svojej dlhoročnej prítomnosti na trhu výhodu v podobe stabilných dodávateľských vzťahov a vybudovanej infraštruktúry, čo môže byť pre nových konkurentov ťažké dohnať.

Odvetvie montovaných drevodomov je charakterizované konkurenčným prostredím, kde dominujú firmy s dlhoročnými skúsenosťami a etablovanou klientelou. BAU holding má výhodu silnej značky a pozitívnej reputácie medzi zákazníkmi. Noví hráči na trhu sa musia vyrovnávať s viacerými výzvami:

1. **Získanie dôvery zákazníkov** – Potenciálni klienti často preferujú firmy s referenciami a osvedčenými projektmi.
2. **Budovanie distribučnej siete a marketingu** – Efektívna propagácia vyžaduje značné investície do reklamy, online prezentácie a osobného predaja.

3. **Konkurenčné cenové tlaky** – Nové firmy môžu mať problém ponúknuť konkurencieschopné ceny v porovnaní so zavedenými hráčmi, ktorí majú efektívnejšie výrobné procesy a výhodnejšie nákupné podmienky.

2. Miera súperenia medzi existujúcimi firmami v odvetvi montovaných drevodomov.

Odvetvie výstavby rodinných domov na kľúč na Slovensku je charakteristické silnou konkurenciou, pričom medzi najvýznamnejších hráčov patria spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o., MIRANO s.r.o., Ekonomické stavby s.r.o. a MIPAV s.r.o. Tieto firmy sa snažia získať a udržať si klientelu prostredníctvom rôznych stratégií, ktoré zahŕňajú ponuku kvalitných služieb, inovatívnych riešení a konkurencieschopných cien.

Trhová pozícia a podiely. BAU holding – rodinné domy s.r.o. sa špecializuje na výstavbu rodinných domov na kľúč, rekonštrukčné práce a realizáciu interiérov. Podľa údajov z roku 2023 dosiahla spoločnosť tržby vo výške 1,774 milióna eur, čo naznačuje jej stabilnú pozíciu na trhu.

MIRANO s.r.o. v roku 2023 zvýšila zisk o 254 % na 1,406 mil. € a tržby jej narástli o 5 % na 9,575 mil. €.

Ekonomické stavby s.r.o. v roku 2023 zaznamenala pokles tržieb o 16 % na 5,645 mil. € a zisk sa znížil o 89 % na 39 308 €.

MIPAV s.r.o. v roku 2023 zvýšila zisk o 24 % na 240 736 € a tržby jej narástli o 25 % na 4,318 mil. €.

Konkurencia a diferenciacia. Konkurencia medzi týmito spoločnosťami je intenzívna, pričom každá sa snaží odlíšiť prostredníctvom jedinečných ponúk a služieb. BAU holding kladie dôraz na výstavbu nízkoenergetických domov a komplexné rekonštrukčné služby, čo oslovuje klientov hľadajúcich energeticky efektívne riešenia.

MIRANO s.r.o. sa zameriava na moderné nízkoenergetické montované domy na kľúč, pričom ponúka testovanie vzduchotesnosti stavby zadarmo a používa certifikované materiály s dôrazom na ekologické a hygienické vlastnosti.

Ekonomické stavby s.r.o. sa orientuje na výstavbu rodinných domov s dôrazom na cenovú dostupnosť a štandardizované riešenia, čo môže osloviť klientov hľadajúcich ekonomicky výhodné bývanie.

MIPAV s.r.o. ponúka široké spektrum stavebných služieb vrátane murárskych a dokončovacích prác, pričom kladie dôraz na kvalitu a individuálny prístup k zákazníkovi.

Cenové stratégie a kvalita služieb. Cenová politika je jedným z hlavných nástrojov, ktorými sa tieto spoločnosti snažia získať konkurenčnú výhodu. BAU holding ponúka domy na kľúč za atraktívne ceny, čo môže osloviť cenovo citlivých zákazníkov. MIRANO s.r.o. a Ekonomické stavby s.r.o. sa zameriavajú na poskytovanie služieb s dôrazom na kvalitu a moderný dizajn, čo im umožňuje oslovovať segment trhu orientovaný na vyššiu kvalitu a exkluzivitu.

Technologické inovácie a zákaznícky servis. Súťaž medzi firmami pôsobiacimi v oblasti výstavby rodinných domov na kľúč na Slovensku je silná a dynamická. Spoločnosti ako BAU holding, MIRANO, Ekonomické stavby či MIPAV sa snažia odlíšiť najmä prostredníctvom kvality služieb, inovatívnych technológií a orientácie na zákazníka. Dôležitým prvkom konkurencieschopnosti je tiež implementácia moderných stavebných riešení, ako sú ekologické materiály alebo energeticky úsporné systémy. Firmy, ktoré dokážu rýchlo reagovať na potreby klientov a ponúkať pridanú hodnotu, si tak vytvárajú stabilnú pozíciu na trhu. Pre udržanie konkurencieschopnosti je preto nevyhnutné sledovať trendy a neustále inovovať produkty aj procesy.

3. Vyjednávacía sila zákazníkov.

Zákazníci majú významný vplyv na podnikateľské aktivity BAU holding, keďže rozhodujú o dopyte po rodinných domoch a ovplyvňujú cenovú politiku a kvalitatívne požiadavky na stavby. V súčasnosti je v segmente výstavby rodinných domov na kľúč rastúci trend individuálnych požiadaviek zákazníkov na dizajn, materiály a ekologické riešenia. To znamená, že zákazníci očakávajú nielen výhodné ceny, ale aj vysokú kvalitu stavebných prác, použitie moderných technológií a energeticky efektívne riešenia, ktoré im dlhodobo prinesú úspory.

BAU holding sa špecializuje na výstavbu rodinných domov na kľúč, pričom jeho konkurencieschopnosť závisí od schopnosti prispôbiť sa nárokom zákazníkov. Vysoká

dostupnosť informácií na internete umožňuje zákazníkovi porovnávať jednotlivých dodávateľov, čo vytvára tlak na udržanie konkurencieschopných cien a zároveň poskytovanie kvalitného servisu. Spoločnosť preto musí neustále inovovať a ponúkať riešenia, ktoré zákazníkov presvedčia, aby si vybrali práve jej služby.

Veľkú rolu zohráva aj transparentnosť celého procesu výstavby, keďže zákazníci sú čoraz citlivejší na dodržiavanie termínov a kvalitu odvedenej práce. Ak firma nedokáže splniť očakávania v týchto oblastiach, zákazníci môžu ľahko prejsť ku konkurencii, ako sú MIPAV, MIRANO alebo Ekonomické stavby. Zákazníci sa často rozhodujú aj na základe referencií, preto je pre BAU holding dôležité budovať pozitívnu reputáciu prostredníctvom spokojnosti klientov a odporúčaní.

Aby spoločnosť získala konkurenčnú výhodu, musí aktívne pracovať na zlepšovaní zákazníckeho servisu. Jednou z možností je ponuka dodatočných benefitov, ako sú individuálne konzultácie s architektom, predĺžené záruky na stavebné práce alebo financovanie projektov prostredníctvom spolupráce s bankami. Významnou konkurenčnou výhodou môže byť aj využitie moderných technológií pri prezentácii domov – napríklad 3D vizualizácie projektov či virtuálne prehliadky.

Ak sa BAU holdingu podarí efektívne reagovať na požiadavky zákazníkov a zabezpečiť vysokú úroveň kvality a transparentnosti, môže si tým posilniť svoju pozíciu na trhu a získať stabilnú zákaznícku základňu aj v prostredí silnej konkurencie.

4. Vyjednávací sila dodávateľov.

Vyjednávací sila dodávateľov je hodnotená na základe troch kritérií: počet koncentrácií dodávateľov, dostupnosť substitútov, význam podniku pre dodávateľa. A je vyhodnotená trojbodovou stupnicou. 1 – nízka, 2 stredná, 3 - vysoká.

APEX, spol. s r.o. – projektová dokumentácia

APEX je dlhodobý partner BAU holdingu, ktorý zabezpečuje kompletnú projektovú dokumentáciu pre rodinné domy. Ich služby sú nevyhnutné pre začatie akéhokoľvek stavebného procesu, vrátane získania stavebného povolenia. Vzhľadom na špecializáciu a odbornosť ich služieb je možnosť ich rýchlej náhrady nízka, čím je ich vyjednávací sila pomerne vysoká.

Hodnotenie dôležitosti: 3/3

HausWerk Slovensko – drevovláknité dosky a konštrukčné drevo

HausWerk patrí medzi najväčších a najspoľahlivejších dodávateľov drevených systémov na Slovensku. Ich produkty sú známe kvalitou a širokým sortimentom. BAU holding síce môže nájsť alternatívu, no zmena dodávateľa môže ovplyvniť kompatibilitu konštrukčných riešení. Hodnotenie dôležitosti: 2/3

ISOMAT SK – hydroizolačné a stavebné chémie

Spoločnosť ISOMAT zabezpečuje širokú škálu chemických produktov využívaných pri hrubej stavbe aj dokončovacích prácach. Ich dôležitosť spočíva v tom, že ovplyvňujú technické vlastnosti a dlhodobú životnosť domov. Produkty je možné nahradiť inými značkami, no pri zachovaní kvality treba dodržať kompatibilitu so zvyškom stavebného systému. Hodnotenie dôležitosti: 2/3

DEK Stavebniny – distribúcia širokého sortimentu stavebných materiálov

DEK je jeden z najväčších veľkoobchodných dodávateľov stavebných materiálov na Slovensku, poskytujúci komplexný sortiment pre výstavbu. Ich silná distribučná sieť a dostupnosť materiálov z nich robí dôležitého partnera. Na druhej strane, ako distribútor nemajú výhradné produkty, a preto ich vyjednávacía sila nie je extrémne vysoká. Hodnotenie dôležitosti: 1/3

Z vyššie uvedeného vyplýva, že BAU holding je najviac závislý od APEX-u ako dodávateľa projektovej dokumentácie, čo predstavuje kritický vstupný bod v procese výstavby. Dodávateľa stavebných materiálov sú síce dôležití, no ich nahraditeľnosť je vyššia, čo znižuje ich vyjednávaciu silu. V budúcnosti môže firma posilniť svoju vyjednávaciu pozíciu diverzifikáciou dodávateľských vzťahov.

5. Možnosti substitúcie.

V stavebnom sektore, kde pôsobí BAU holding, zohrávajú substitúty významnú úlohu pri rozhodovaní zákazníkov o výbere vhodnej formy bývania. Ak sú tieto alternatívy cenovo dostupnejšie, rýchlejšie realizovateľné alebo ponúkajú vyššiu mieru flexibility, môžu predstavovať pre spoločnosť konkurenčnú hrozbu.

Montované a modulárne domy. Jedným z najvýznamnejších substitútov sú montované a modulárne domy, ktoré zaznamenávajú rastúcu popularitu na slovenskom trhu. Tieto riešenia umožňujú rýchlu výstavbu, pričom mnohé firmy deklarujú možnosť

postaviť dom už za niekoľko týždňov. Montované domy sú navyše často energeticky efektívne a využívajú moderné technologické riešenia, ktoré minimalizujú prevádzkové náklady. Spoločnosti ako Ecocapsule, Smartdomy či Modul-Home ponúkajú zákazníkom cenovo výhodné alternatívy k tradičnej výstavbe rodinných domov, čím vytvárajú konkurenčný tlak na BAU holding.

Developerské projekty bytových domov. Ďalším významným substitútom sú developerské projekty bytových domov. V posledných rokoch sa v slovenských mestách realizuje mnoho nových rezidenčných projektov, ktoré ponúkajú moderné byty v atraktívnych lokalitách. Mnohí zákazníci, ktorí pôvodne uvažovali o výstavbe rodinného domu, sa rozhodnú pre kúpu bytu v novostavbe, keďže táto možnosť im prináša výhody, ako sú nižšie náklady na údržbu, dostupnosť občianskej vybavenosti či menšia potreba starostlivosti o nehnuteľnosť. Developerské spoločnosti navyše poskytujú rôzne finančné bonusy, ako sú výhodnejšie hypotéky či príspevky na zariadenie bytu, čo môže byť pre zákazníkov silným argumentom pri rozhodovaní.

Rekonštrukcia starších nehnuteľností. Alternatívou k výstavbe nového domu je aj kúpa a rekonštrukcia staršieho domu. Táto možnosť je často finančne výhodnejšia a zároveň poskytuje zákazníkovi možnosť prispôbiť si bývanie podľa svojich predstáv. Na trhu existuje široká ponuka starších rodinných domov, ktoré sú po renovácii plnohodnotnou alternatívou k novostavbám. BAU holding tak čelí konkurencii nielen zo strany stavebných firiem, ale aj realitných kancelárií a spoločností špecializujúcich sa na rekonštrukcie.

4.2.3. Hrozby a príležitosti

Hrozba	Váha	Popis
Zvyšujúce sa náklady na stavebné materiály	4	Neustály rast cien stavebných materiálov, najmä dreva, ocele a betónu, môže zvýšiť náklady na výstavbu a ovplyvniť cenovú konkurencieschopnosť spoločnosti.
Silná konkurencia na trhu	3	Na trhu existuje množstvo konkurenčných firiem ponúkajúcich podobné služby, čo môže viesť k cenovej vojne a tlaku na znižovanie marží.
Zásahy štátu do podnikania	3	Nové stavebné predpisy, ekologické normy či administratívne požiadavky môžu zvýšiť náklady na výstavbu a predĺžiť procesy schvaľovania projektov.
Zložité a zdĺhavé stavebné povolenia	3	Administratívne procesy spojené s vydaním stavebného povolenia sú často zdĺhavé a komplikované, čo môže

Hrozba	Váha	Popis
		predlžovať začiatok výstavby a ovplyvniť dodacie termíny projektov.
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	2	Stavebný sektor dlhodobo čelí problému s nedostatkom skúsených pracovníkov, čo môže spôsobiť oneskorenia pri realizácii projektov.
Ekonomická nestabilita a pokles dopytu	2	V prípade hospodárskej recesie môže dôjsť k zníženiu investícií do výstavby rodinných domov a k poklesu dopytu po službách spoločnosti.

BAU holding čelí viacerým hrozbám, ktoré môžu ovplyvniť jeho podnikanie v oblasti výstavby rodinných domov. Medzi najvýznamnejšie patria zdĺhavé stavebné povolenia, rast cien stavebných materiálov, silná konkurencia, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a ekonomická nestabilita.

Príležitosť	Váha	Popis
Inovácie v stavebných technológiách	4	Využívanie moderných stavebných technológií, ako sú 3D tlač domov alebo prefabrikované moduly, môže skrátiť dobu výstavby a znížiť náklady.
Rastúci dopyt po nízkoenergetických a ekologických domoch	3	Zvýšené povedomie o ekológii vedie k väčšiemu záujmu o pasívne a energeticky efektívne domy, čo môže byť pre BAU holding konkurenčnou výhodou.
Možnosť expanzie na nové trhy	3	Rozšírenie pôsobnosti na nové regióny alebo krajiny môže zvýšiť príjmy a stabilizovať podnikanie aj v prípade poklesu dopytu na domácom trhu.
Strategické partnerstvá s dodávateľmi a developermi	2	Spolupráca so silnými dodávateľmi a developerskými spoločnosťami môže viesť k výhodnejším podmienkam pri nákupe materiálu a k novým obchodným príležitostiam.
Digitalizácia a automatizácia procesov	2	Využitie digitálnych nástrojov a softvéru na riadenie stavebných projektov môže zefektívniť prácu, znížiť náklady a zvýšiť spokojnosť zákazníkov.

BAU holding má viacero príležitostí na rast a posilnenie svojej pozície na trhu, medzi ktoré patrí využitie moderných stavebných technológií, rozšírenie ponuky ekologických riešení, strategické partnerstvá a rastúci dopyt po energeticky úsporných domoch.

4.3. Analýza interného prostredia

Interná analýza BAU holding nám umožňuje posúdiť, či je podnik dostatočne pripravený na konkurenčný boj na trhu stavebníctva. Spoločnosť nemá presne sformulovanú podnikateľskú stratégiu v písomnej podobe, čo znamená, že jej riadenie je do istej miery založené na spontánnej stratégii. Napriek tomu sa v činnosti podniku dajú identifikovať určité prvky strategického konania, ktoré môžu slúžiť ako základ pre systematické plánovanie a rozvoj firmy. Dôkladná analýza interného prostredia môže odhaliť kľúčové faktory, ktoré BAU holding využíva na trhu a zároveň poukázať na oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie.

Interná analýza bude rozdelená do nasledovných oblastí:

1. Identifikácia zdrojov
2. Hodnotový reťazec :primárne a sekundárne činnosti
3. Porovnávací analýza
4. Súhrnne výsledky

Identifikácia zdrojov. Interná analýza začína identifikáciou zdrojov, ktorými disponuje BAU holding, ktoré môžeme rozdeliť na *hmotne* a *nehmotné*:

Hmotné zdroje:

1. Stavebné materiály (drevo, izolačné materiály, betón)
2. Finančné zdroje
3. Softvér
4. Nehnuteľnosti (vzorové centrum v Bratislave, kde je postavených 8 typov domov z portfólia spoločnosti a ďalších 10 po celom Slovensku)
5. Technické vybavenie (stroje, náradie potrebné na stavebné práce)
6. Dopravné prostriedky (nákladné vozidlo, vysokozdvížne vozíky)
7. Administratívne priestory (spoločnosť BAU holding využíva vzorové domy ako kancelárske priestory)
8. Sklady a výrobné haly (spoločnosť ma 4 výrobné haly na Slovensku kam sa dováža materiál potrebný na výstavbu rodinných domov)

Nehmotné zdroje:

1. Know-how
2. Odborné znalosti a skúsenosti v oblasti výstavby rodinných domov
3. Certifikáty a licencie na poskytovanie stavebných služieb
4. Obchodné vzťahy s dodávateľmi a externými stavebnými firmami
5. Značka a reputácia
6. Interné procesy (pracovné postupy na efektívne riadenie stavebných projektov)
7. Proces predaja rodinných domov, vďaka ktorému spoločnosť realizuje najviac výstavieb rodinných domov na Slovensku
8. Znalosti a odborné zručnosti zamestnancov (schopnosť vybudovať silnú značku a mať odborné znalosti, ktoré sú silným konkurentom)
9. Členstvo v združení staviteľov drevostavieb
10. Unikátne projekty rodinných domov
11. Efektívne procesy (All inclusive výbava – stavebné povolenie)

4.3.1. *Sústava VRIO*

Nasledujúce tabuľky zobrazujú jednotlivé parametre VRIO analýzy (**V – užitočnosť**, **R – vzácnosť**, **I – imitovateľnosť**, **O – organizovanosť**), ktoré prehľadne usporiadajú význam a úroveň jednotlivých podnikových zdrojov a schopností.

Hmotné zdroje	Užitočnosť	Vzácnosť	Imitovateľnosť	Miera využitia
Stavebné materiály	5	3	3	5
Finančné zdroje	5	2	3	5
Softvér	4	3	2	4
Nehnuteľnosti (vzorové centrum)	5	4	4	5
Technické vybavenie	4	2	2	5
Dopravné prostriedky	4	2	1	4
Administratívne priestory	3	1	1	4
Sklady a výrobné haly	5	3	1	5

Tab. Hodnotenie hmotných zdrojov

Nehmotné zdroje	Užitočnosť	Vzácnosť	Imitovateľnosť	Miera využitia
Know-how	5	4	4	5
Odborné znalosti a skúsenosti	5	3	4	5

Nehmotné zdroje	Užitočnosť	Vzácnosť	Imitovateľnosť	Miera využitia
Certifikáty a licencie	3	2	1	4
Obchodné vzťahy s dodávateľmi	4	2	1	4
Značka a reputácia	4	4	4	4
Interné procesy	4	3	3	4
Proces predaja rodinných domov	5	3	3	5
Znalosti a odborné zručnosti zamestnancov	5	3	4	5
Členstvo v združení staviteľov drevostavieb upraviť	2	1	1	2
Unikátne projekty rodinných domov	5	3	4	5
Efektívne procesy (All inclusive výbava)	4	2	2	5

4.3.2. Hodnotový reťazec

Táto časť ma za úlohu preskúmať súbor činností ktorými spoločnosť BAU holding disponuje s cieľom vytvoriť hodnotu pre zákazníka a zabezpečiť svoju konkurenčnú výhodu. Budu ohodnotene stupnicou od 0 do 5, kde 0 je najhoršie, 5 najlepšie...Hodnotový reťazec rozdelíme na primárne činnosti, ktoré sú priamo spojené s výrobou a predajom produktov, a sekundárne činnosti, ktoré podporujú a zlepšujú primárne procesy. Sú usporiadané podľa dôležitosti

Primárne činnosti

1. Rýchly proces predaja (5) – Efektívne nastavené kroky od konzultácie po realizáciu umožňujú rýchlu výstavbu a zvyšujú zákaznícku spokojnosť. Tento systém umožnil BAU Holding stať sa najväčším staviteľom rodinných domov na Slovensku.
2. Vybavenie stavebného povolenia (4) – Spoločnosť poskytuje administratívnu podporu, čím odbreňuje zákazníkov a urýchľuje proces výstavby. Tento servis zjednodušuje celý proces a zvyšuje atraktivitu ponuky.
3. Výstavba rodinných domov (5). Hlavná činnosť BAU Holding zahŕňa výstavbu moderných drevostavieb a murovaných domov s optimalizovaným stavebným procesom a kvalitnými materiálmi. Vďaka spolupráci s certifikovanými dodávateľmi zabezpečuje vysokú kvalitu a rýchlu realizáciu projektov.

4. Marketing a budovanie značky (4) – BAU Holding aktívne investuje do marketingu, pričom využíva televízne relácie a mediálne kampane na posilnenie dôveryhodnosti a viditeľnosti značky.
5. Klientsky servis a poradenstvo (4) – Spoločnosť ponúka konzultácie v oblasti financovania a výberu stavebných riešení, čím zvyšuje zákaznícku spokojnosť a uľahčuje rozhodovací proces.

Sekundárne činnosti

1. Trendy v stavebníctve (4) – BAU Holding sleduje trendy v stavebníctve a aplikuje inovácie, najmä v oblasti drevostavieb a ekologických riešení, čím zvyšuje energetickú efektívnosť svojich projektov.
2. Strategické partnerstvá (3) – Spoločnosť je členom odborných združení a zúčastňuje sa medzinárodných výstav, čo zvyšuje jej prestíž a podporuje rast na trhu.
3. Obstarávanie (4) – Efektívna sieť dodávateľov a moderné logistické riešenia umožňujú plynulú výstavbu a optimalizáciu nákladov.
4. Riadenie ľudských zdrojov (3) – Spoločnosť investuje do vzdelávania a stabilizácie pracovnej sily napriek výzvam spojeným s odlivom remeselníkov do zahraničia.
5. Administratíva a podpora riadenia (4) – Efektívne interné procesy a koordinácia medzi tímami zabezpečujú hladký priebeh výstavby a zlepšujú flexibilitu voči požiadavkám trhu.

4.3.3. Analýza zraniteľnosti

Jednou z hlavných zraniteľností spoločnosti BAU Holding - rodinné domy, s.r.o. je vysoká miera centralizácie rozhodovacích procesov. Konateľ spoločnosti si ponecháva kľúčovú kontrolu nad všetkými strategickými aj operatívnymi rozhodnutiami, čo vedie k spomaleniu procesov a obmedzeniu flexibility spoločnosti.

Vplyv centralizovaného rozhodovania na chod spoločnosti. Napriek vysokému odbornému potenciálu manažmentu a zamestnancov v rámci spoločnosti nie je im ponechaná dostatočná autonómia pri rozhodovaní. Všetky kľúčové procesy, od schvaľovania zmlúv a obchodných rozhodnutí až po interné zmeny, musia prejsť schválením konateľa. Tento faktor predstavuje značné riziko z hľadiska efektivity, keďže

akékoľvek oneskorenie v rozhodovacom procese sa prenáša na celkovú realizáciu projektov.

Riziko spomalenia projektov a strata príležitostí. Dôsledkom tejto zraniteľnosti je možné spomalenie realizácie projektov, čo môže viesť k strate konkurenčnej výhody na rýchlo sa meniacom trhu stavebných služieb. Závislosť od jediného rozhodovateľa taktiež predstavuje riziko v prípade, že by bol konateľ dlhodobo indisponovaný alebo by nebol schopný riešiť operatívne rozhodnutia v potrebnom čase.

Na zmiernenie tejto zraniteľnosti by bolo vhodné zvážiť delegovanie kompetencií na nižšie úrovne riadenia. Zavedenie štruktúr rozhodovania, kde by manažéri jednotlivých oddelení mali vyššiu autonómiu, by mohlo urýchliť schvaľovacie procesy a zvýšiť celkovú efektivitu spoločnosti. Takisto by bolo vhodné implementovať systém transparentnejšej komunikácie medzi manažmentom a konateľom, čo by mohlo zlepšiť dôveru v rozhodovacie schopnosti podriadených.

4.3.4. Porovnávací analýza

Analýza sa zameriava na porovnanie kľúčových ukazovateľov BAU holding s konkurenčnými spoločnosťami v rovnakom segmente. Na základe portálu finstat.sk vieme porovnať finančné ukazovatele konkurujúcich s BAU holding spoločností.

Spoločnosť	Tržby 2023 (€)	Zisk 2023(€)	Aktíva 2023(€)
BAU Holding - rodinné domy, s.r.o.	10 177 625	1 525 908	15 410 857
Ekonomické stavby, s.r.o.	5 259 223	39 308	3 187 968
MIRANO, s.r.o.	3 789 476	254 135	1 609 895
MIPAV, s.r.o.	3 637 450	240 736	1 051 724
BF - Stavby, s.r.o.	2 408 042	31 628	1 311 225
JK Slovakia NIZKOENERGETICKÉ	2 015 347	9 091	2 055 491
DREVOSTAVBY BRUNO SLOVAKIA, s.r.o.	1 698 596	22 264	1 016 556
RAJ BÝVANIA, s.r.o.	1 655 025	531 900	3 191 118
DrevoDom - Zvolen s.r.o.	1 405 428	2 263	610 051

Tab. č 2 Finančné ukazovatele konkurujúcich spoločností

Porovnáme finančné ukazovatele konkurujúcich podnikov, aby sme vyhodnotili ich efektivitu v hospodárení s dostupnými zdrojmi.

1. ROA (Return on Assets) – Návratnosť aktív

$$\text{ROA} = (\text{Zisk} / \text{Aktíva}) \times 100.$$

2. Obrat aktív (Asset Turnover Ratio)

$$\text{Obrat aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva}$$

Spoločnosť	ROA (%)	Obrat aktív
BAU Holding - rodinné domy, s.r.o.	9,90 %	0,66
Ekonomické stavby, s.r.o.	1,23 %	1,65
MIRANO, s.r.o.	15,79 %	2,35
MIPAV, s.r.o.	22,89 %	3,46
BF - Stavby, s.r.o.	2,41 %	1,84
JK Slovakia NIZKOENERGETICKÉ	0,44 %	0,98
DREVOSTAVBY BRUNO SLOVAKIA, s.r.o.	2,19 %	1,67
RAJ BÝVANIA, s.r.o.	16,67 %	0,52
DrevoDom - Zvolen s.r.o.	0,37 %	2,30

Tab. č 3 Finančné ukazovatele konkurencie

BAU Holding dosiahol ROA na úrovni 9,90 %, čo znamená, že spoločnosť dokáže zo svojich aktív vytvárať zisk efektívne, avšak v porovnaní s firmami MIPAV (22,89 %), MIRANO (15,79 %) a RAJ BÝVANIA (16,67 %) je tento ukazovateľ nižší. Tieto firmy efektívnejšie využívajú svoje aktíva na generovanie zisku, čo naznačuje, že BAU Holding by mohol optimalizovať svoje aktíva na zvýšenie rentability.

Pri obrate aktív (0,66) BAU Holding vykazuje nižšiu efektívnosť v generovaní tržieb z aktív v porovnaní s firmami MIPAV (3,46), MIRANO (2,35) alebo DrevoDom - Zvolen (2,30). To znamená, že BAU Holding potrebuje vyšší objem aktív na vytvorenie rovnakých tržieb ako niektorí konkurenti, čo môže naznačovať menej efektívne využívanie majetku v porovnaní s týmito firmami.

Celkovo BAU Holding dosahuje stabilné výsledky, no v porovnaní s menšími firmami existuje priestor na zlepšenie efektivity využívania aktív na zvýšenie ziskovosti a obratu.

4.3.5. Konkurenčná výhoda

Spoločnosť BAU Holding - rodinné domy, s.r.o. si vybudovala stabilné postavenie na trhu výstavby rodinných domov vďaka viacerým faktorom, ktoré tvoria konkurenčnú výhodu. Tieto výhody vyplývajú najmä z efektívneho riadenia stavebných procesov, silného marketingu, využívania inovatívnych technológií a kvalitných služieb poskytovaných zákazníkom.

Efektívnosť stavebného procesu a zákaznícky servis. Jedným z faktorom konkurenčnej výhody spoločnosti je rýchlosť výstavby rodinných domov. Vďaka optimalizovaným stavebným procesom a spolupráci s certifikovanými dodávateľmi dokáže BAU Holding realizovať projekty rýchlo a efektívne. Systém rýchleho procesu predaja a administratívna podpora pri vybavovaní stavebného povolenia zabezpečujú plynulý priebeh pre zákazníkov, čím sa odlišuje od konkurencie. Klienty servis a poradenstvo v oblasti financovania a výberu stavebných riešení predstavujú ďalší faktor, ktorý zvyšuje spokojnosť zákazníkov a podporuje lojalitu voči značke. Poskytovanie komplexných služieb od návrhu projektu až po jeho realizáciu zabezpečuje bezproblémový priebeh výstavby pre zákazníkov.

Investície do marketingu a budovanie značky. BAU Holding aktívne investuje do marketingových stratégií, čím si zabezpečuje vysokú viditeľnosť na trhu. Spoločnosť využíva televízne relácie, mediálne kampane a digitálny marketing na posilnenie dôveryhodnosti a povedomia o svojej značke. Táto stratégia pomáha prilákať nových zákazníkov a udržiavať konkurencieschopnosť na trhu výstavby rodinných domov.

Inovácie a technologický pokrok. Sledovanie trendov vo výskume a vývoji zohrávajú v stratégii BAU Holding dôležitú úlohu. Spoločnosť sleduje najnovšie trendy v stavebníctve a aplikuje inovatívne riešenia, najmä v oblasti drevostavieb a ekologických stavebných materiálov. Investície do vývoja energeticky úsporných riešení prispievajú k udržateľnosti a atraktivnosti ponúkaných projektov.

Efektívna logistika a dodávateľský reťazec umožňujú spoločnosti udržiavať stabilnú kvalitu a optimalizovať náklady na výstavbu. Vďaka efektívnemu riadeniu ľudských zdrojov a investíciám do vzdelávania svojich zamestnancov sa BAU Holding dokáže prispôsobiť výzvam trhu a udržať si kvalifikovanú pracovnú silu. Interná analýza spoločnosti BAU Holding – rodinné domy, s.r.o. identifikovala kľúčové silné a slabé

stránky podniku, ako aj jeho kmeňové schopnosti, ktoré ovplyvňujú jeho konkurenčné postavenie na trhu výstavby rodinných domov.

Jednou z najvýraznejších silných stránok spoločnosti je jej efektívnosť v stavebnom procese. BAU Holding využíva optimalizované postupy a spolupracuje s certifikovanými dodávateľmi, čo jej umožňuje rýchlu a kvalitnú realizáciu projektov. Tento faktor, spoločne s poskytovaním administratívnej podpory pri získavaní stavebných povolení, výrazne zjednodušuje proces pre zákazníkov a prispieva k vyššej spokojnosti klientov.

Ďalšou významnou výhodou je silný marketing a budovanie značky. Spoločnosť aktívne investuje do televíznych relácií, mediálnych kampaní a digitálnej reklamy, čím si udržiava vysokú viditeľnosť a dôveryhodnosť na trhu. Tieto aktivity pomáhajú nielen prilákať nových zákazníkov, ale aj posilniť lojalitu existujúcich klientov. Významnou silou je tiež schopnosť inovovať. Spoločnosť sleduje moderné trendy v stavebníctve a aplikuje technologické inovácie, najmä v oblasti drevostavieb a ekologických riešení. Vďaka tomu môže ponúkať energeticky efektívne a udržateľné bývanie, čo je v súčasnosti na trhu veľmi žiadané.

Hlavnou slabinou spoločnosti je silná závislosť na rozhodovacom procese konateľa. Každé rozhodnutie musí prejsť jeho schvaľovacím procesom, čo môže výrazne spomaľovať vnútorné procesy a znižovať flexibilitu organizácie. Tento faktor môže v dlhodobom horizonte obmedzovať rast spoločnosti, keďže centralizované riadenie často vedie k neefektívnosti a zdržaniam pri implementácii strategických zmien.

Ďalším identifikovaným problémom je riadenie ľudských zdrojov, najmä v oblasti stabilizácie pracovnej sily. Stavebný sektor čelí vysokému odlivu kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia, čo môže mať negatívny vplyv na kvalitu a rýchlosť výstavby. Napriek investíciám do vzdelávania si BAU Holding musí nájsť spôsoby, ako zlepšiť udržanie svojich zamestnancov a efektívne riadiť pracovnú silu. Spoločnosť sa tiež stretáva s výzvami v oblasti dodávateľského reťazca. Napriek efektívnej logistike môže byť závislosť od externých dodávateľov rizikom, najmä pri výkyvoch cien stavebných materiálov alebo v prípade oneskorenia dodávok. Medzi kmeňové schopnosti môžeme zaradiť také schopnosti ako efektívne riadenie stavebného procesu, ktorý zahŕňa optimalizované postupy a stabilnú sieť dodávateľov skracujúcich realizáciu a udržanie kvality. Ďalšou kmeňovou schopnosťou, ktorou disponuje podnik je premyslená

marketingová stratégia, ktorá systematicky vytvára udržateľnú konkurenčnú výhodu a schopnosť implementovať nové ekologické a úsporné riešenia, ktoré držia firmu v popredí výstavby rodinných domov.

4.3.6. Súhrnná tabuľka SWOT

Zostavením súhrnnej tabuľky SWOT sa uzatvára analytická časť práce a poslúži ako jedno z východísk pre konštrukciu strategických scenárov. Tabuľka SWOT zhrňa všetky identifikované faktory interného a externého prostredia spoločnosti BAU Holding – rodinné domy s.r.o. Každý prvok – od rýchlosti výstavby a marketingovej sily až po riziko rastu cien materiálov či demografické zmeny – bol ohodnotený známkou významnosti, priradenou váhou a vypočítanou konečnou hodnotou. Takto zostavený prehľad umožňuje rýchlo vizualizovať, kde firma disponuje najväčšou konkurenčnou silou, ktoré slabiny si vyžadujú prioritu zlepšovania a aké trhové príležitosti či hrozby môžu najviac ovplyvniť jej budúce smerovanie. Tabuľka zároveň poskytuje kvantitatívny základ pre neskoršiu syntézu stratégií a tvorbu konkrétnych rozvojových opatrení.

S Silné stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rýchlosť výstavby	5	0,20	1,00
Silná značka	5	0,20	1,00
Administratívna podpora klientov	4	0,10	0,40
Vlastný tím odborníkov	4	0,10	0,40
Rýchle uvádzanie nových technológií	4	0,10	0,40
Silný marketing	5	0,20	1,00
Komplexné služby „na kľúč“	4	0,10	0,40
Dlhodobé vzťahy so zákazníkmi	4	0,10	0,40
Spolu		1,00	4,00

W Slabé stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Centralizované rozhodovanie	2	0,20	0,40
Závislosť na kvalifikovaných pracovníkoch	3	0,20	0,60
Obmedzené delegovanie kompetencií	3	0,10	0,30
Nízka úroveň digitalizácie	2	0,20	0,40
Zastaralá IT infraštruktúra	2	0,10	0,20
Nediverzifikované produktové portfólio	3	0,10	0,30
Slabá exportná schopnosť	2	0,10	0,20
Spolu		1,00	2,40

O Príležitosti	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast infraštruktúrnych investícií	4	0,20	0,80
Demografické zmeny	4	0,05	0,20
Dopyt po rekreačných nehnuteľnostiach	4	0,05	0,20
Automatizácia procesov	3	0,10	0,30
Dopyt po udržateľnosti	5	0,15	0,75
Vlastná automatizovaná výroba	4	0,10	0,40
Strategické partnerstvá	5	0,15	0,75
Diverzifikácia dodávateľov	5	0,10	0,50
Dominantná pozícia na nových trhoch	5	0,10	0,50
Spolu		1,00	4,40

T Hrozby	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast cien stavebných materiálov	2	0,10	0,20
Ekonomická nestabilita / nižší dopyt	2	0,10	0,20
Extrémne počasie a klimatické riziká	5	0,20	1,00
Nestabilita hypotekárneho trhu	3	0,10	0,30
Dlhé schvaľovacie procesy	3	0,10	0,30
Zásahy štátu do podnikateľstva	4	0,10	0,40
Dodatočné poplatky / regulácie	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	2,70

Tab. č 4 Súhrnná tabuľka SWOT

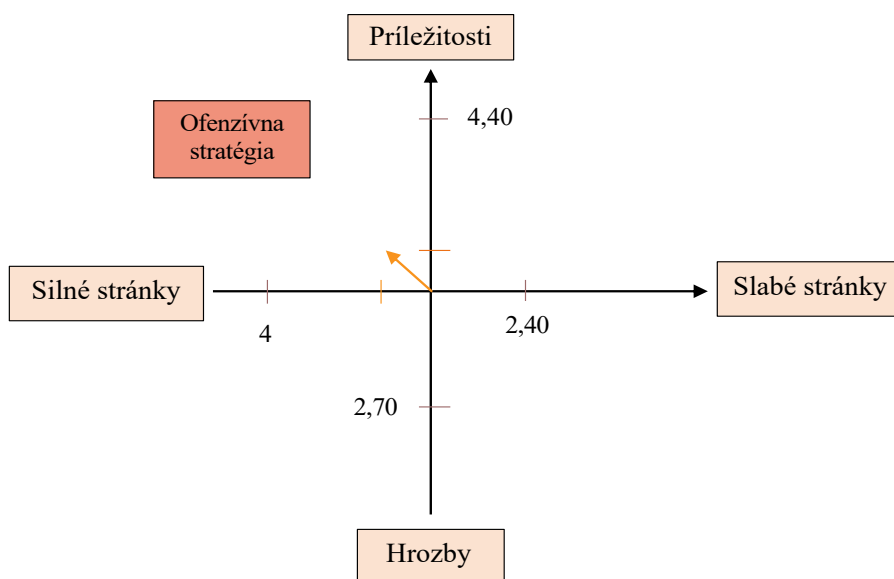
Súhrnná SWOT tabuľka odhalila, že BAU Holding stojí na pevnom vnútornom základe: rýchlosť realizácie, známosť značky a silné marketingové kanály tvoria vyše dve tretiny bodového zisku medzi silnými stránkami. Externé prostredie pritom ponúka viac príležitostí než hrozieb – najmä rastúci dopyt po udržateľných, modulárnych domoch a možnosti strategických partnerstiev s hypotekárnymi poradcami či alternatívnymi dodávateľmi. Za najkritickejší limit však SWOT označila manažérsku rovinu: centralizované rozhodovanie, slabé delegovanie a nízka digitalizácia znižujú operatívnu pružnosť a zvyšujú zraniteľnosť voči cenovým výkyvom. SWOT analýza v tejto podobe poskytuje jasný a kvantifikovaný obraz o strategickej pozícii spoločnosti. Výrazné prevýšenie silných stránok a príležitostí nad slabými stránkami a hrozbami ukazuje, že BAU holding sa nachádza v priaznivom východiskovom bode pre realizáciu ofenzívnej stratégie. Podnik má dostatok interného potenciálu na rast a rozvoj, avšak úspech do budúcnosti bude podmienený najmä schopnosťou adaptovať sa na technologické trendy, znížiť prevádzkovú závislosť na jednotlivcoch a flexibilne reagovať na ekonomické výkyvy. SWOT tak zároveň vytvára opodstatnený základ pre strategické rozhodovanie a výber vhodného scenára rozvoja v nasledujúcich rokoch.

5. Diskusia

V tejto časti práce sme sa zameriavali na pripojenie výsledkov všetkých analýz s pôvodné stanovenými cieľmi práce a ohodnotili do akej mier navrhovane stratégie reagujú na zistené fakty. V nasledujúcich podkapitolách budú priradené k jednotlivým čiastkovým cieľom poznatky zo SWOT, PESTLE, SPACE a následné overené či zvolené scenáre skutočne riešia silné a slabé stránky podniku. Osobitná pozornosť sa venuje praktickosti implementačných odporúčaní a ich dopadu na udržateľnosť efektívneho rozvoja BAU holding v 3 až 5 ročnom horizonte. Kapitola tak vytvára most medzi analytickou časťou a praktickými odporúčaniami, ktoré spoločnosť môže využiť pri svojom budúcom rozvoji

5.1. Zostavenie strategických scenárov podľa SWOT

Pri vypracovaní SWOT analýzy bola zvolená metóda stupňového hodnotenia s nasledovným postupom. Každému faktoru sme pridelili hodnotenie na škále od 1 do 5, pričom hodnota 1 predstavuje najnižšiu dôležitosť a hodnota 5 najvyššiu dôležitosť daného faktora. Následne sme každému faktoru priradili váhu tak, aby súčet všetkých váh bol rovný 1,00. Konečné hodnotenie každého faktora sme získali vynásobením jeho prideleného hodnotenia príslušnou váhou.



Obr. č. 6 Grafické znázornenie súčasného stavu pomocou vektorového súčtu

Výsledné súradnice SWOT bodu (+1,6 ; +1,7) potvrdzujú, že BAU Holding sa v súčasnosti nachádza v pravom hornom kvadrante – teda v tzv. ofenzívnej stratégii. Interná bilancia (S – W = +1,6) poukazuje na prevažujúce silné stránky – najmä rýchlu výstavbu, reputáciu značky a marketingovo podporený odbyt. Externá bilancia (O – T = +1,7) zase signalizuje, že trh ponúka viac príležitostí než hrozieb: rastúci záujem o nízkoenergetické domy, možnosť strategických partnerstiev či diverzifikáciu dodávok.

Relatívne krátka dĺžka vektora $|v| \approx 2,33$ bodu, ktorá – na škále 0 až 5 – predstavuje iba stredne silný moment. Inými slovami, pozitívny rozdiel je zreteľný, no nestačí na to, aby firma ostala „v zelenom“ kvadrante bez ďalšieho úsilia. Už menší vonkajší šok – napríklad skokové zdraženie dreva alebo sprísnenie hypotekárnych podmienok – môže externé skóre stiahnuť do negatívnych čísiel a posunúť bod smerom k osi hrozieb. Rovnako tak vnútorné oslabenie (napr. strata montážnych kapacít alebo oneskorená digitalizácia) môže skresávať interný rozdiel medzi silnými a slabými stránkami.

Podniku z analýzy vyplývajú tri manažérske dôsledky: po prvé, potrebuje krátky reakčný čas, pretože súradnice nie sú vysoké, takže musí mesačne sledovať dostatočne kľúčové indikátory – ceny vstupov, mieru dokončenia projektov, fluktuáciu pracovníkov – a mať pripravené scenáre rýchlej a adekvátnej úpravy investičných plánov; po druhé, vyžaduje dvojfázový prístup k rozvoju, v ktorom najprv odstráni manažérske slabiny decentralizáciou rozhodovania a zavedením BIM/ERP, čím posilní internú bilanciu, a následne ofenzívne investuje do modulárnych drevostavieb a expanzie na trhy CZ/AT, aby zvýšila externú; po tretie, musí vytvárať ochranné poisťky, paralelne dôsledne budovať tlmiče rizík formou viacdrojového nákupu, cenových doložiek a predajných balíkov „light“ domov financovaných z vlastných zdrojov klientov.

- **Rastová stratégia (optimistický scenár)**

Na základe strategickej analýzy možno konštatovať, že spoločnosť BAU holding – rodinné domy s.r.o. sa nachádza v stabilnej pozícii s potenciálom pre ďalší rast. V optimistickom scenári, keď dochádza k priaznivému vývoju trhu s rezidenčnými nehnuteľnosťami, rastie záujem o ekologické bývanie a stúpajú investície do infraštruktúry, sa ako najvhodnejšia javí rastová stratégia zameraná na expanziu.

S Silné stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rýchlosť výstavby	5	0,20	1,00
Silná značka	5	0,20	1,00
Administratívna podpora klientov	4	0,10	0,50
Vlastný tím odborníkov	4	0,10	0,40
Rýchle uvádzanie nových technológií	5	0,10	0,50
Silný marketing	5	0,20	1,00
Komplexné služby „na kľúč“	4	0,10	0,40
Dlhodobé vzťahy so zákazníkmi	4	0,10	0,40
Spolu		1,00	4,70

W Slabé stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Centralizované rozhodovanie	2	0,20	0,40
Závislosť na kvalifikovaných pracovníkoch	2	0,20	0,40
Obmedzené delegovanie kompetencií	2	0,10	0,20
Nízka úroveň digitalizácie	2	0,20	0,40
Zastaralá IT infraštruktúra	2	0,10	0,20
Nediverzifikované produktové portfólio	2	0,10	0,20
Slabá exportná schopnosť	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	1,90

O Príležitosti	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast infraštruktúrnych investícií	5	0,20	1,00
Demografické zmeny	5	0,05	0,20
Dopyt po rekreačných nehnuteľnostiach	4	0,05	0,20
Automatizácia procesov	4	0,10	0,30
Dopyt po udržateľnosti	5	0,15	0,75
Vlastná automatizovaná výroba	4	0,10	0,40
Strategické partnerstvá	5	0,15	0,75
Diverzifikácia dodávateľov	5	0,10	0,50
Dominantná pozícia na nových trhoch	5	0,10	0,50
Spolu		1,00	4,60

T Hrozby	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast cien stavebných materiálov	2	0,10	0,20
Ekonomická nestabilita / nižší dopyt	2	0,10	0,20
Extrémne počasie a klimatické riziká	3	0,20	0,60
Nestabilita hypotekárneho trhu	2	0,10	0,20
Dlhé schvaľovacie procesy	1	0,10	0,10
Zásahy štátu do podnikateľstva	2	0,10	0,20
Dodatočné poplatky / regulácie	2	0,10	0,30
Spolu		1,00	1,70

Významným faktorom, ktorý vytvára priaznivé podmienky pre rozvoj podnikania, je aj účinnosť nového stavebného zákona od 1. apríla 2025. Ten prenáša kompetencie stavebných konaní z obcí na štát a zavádza jednotné konanie o stavebnom zámere, čím dochádza k zjednodušeniu, zjednoteniu a zrýchleniu povolovacích procesov.

Pre BAU holding to znamená možnosť efektívnejšej prípravy projektov, zníženie rizika administratívnych prieťahov a väčšiu predvídateľnosť vývoja projektov. V praxi tak môže spoločnosť zrýchliť výstavbu, znížiť čas medzi návrhom a realizáciou a optimalizovať komunikáciu so stavebnými úradmi. Zároveň sa od podnikov očakáva vyššia úroveň pripravenosti projektovej dokumentácie, čo je v súlade s odbornými kapacitami BAU holdingu.

Rozvoj na domácom trhu by mal spočívať v rozšírení ponuky o typizované modely nízkoenergetických rodinných domov, ktoré umožnia zefektívniť stavebný proces, znížiť výrobné náklady a zrýchliť realizáciu zákaziek. Okrem toho sa ako perspektívne javí aj rozšírenie portfólia o výstavbu malých bytových domov, najmä v okrajových častiach väčších miest a v satelitných obciach, kde narastá dopyt po dostupnom bývaní pre mladé rodiny a jednotlivcov. Tento krok by umožnil spoločnosti diverzifikovať ponuku a osloviť širší segment klientov, vrátane tých, ktorí preferujú bývanie v menších bytových jednotkách s dostupnými nákladmi na kúpu a údržbu. Zároveň sa odporúča investovať do technológií –do BIM softvéru (Building Information Modeling), ktorý výrazne zefektívňuje projektovanie a plánovanie, ako aj do predvýroby konštrukčných modulov. Tieto technológie umožnia skrátenie času potrebného na realizáciu projektov a zníženie chybovosti pri výstavbe.

Súčasťou rastovej stratégie je aj zahraničná expanzia, ktorá predstavuje cestu k diverzifikácii príjmov a rastu podielu na trhu. V horizonte 3–5 rokov sa odporúča vstúpiť na trhy v Českej republike (napríklad Juhočeský kraj, Vysočina) a v Rakúsku (najmä Dolné Rakúsko a Burgenland). V prvej fáze (0–6 mesiacov) by sa mala vykonať dôkladná analýza konkurencie, legislatívy a zákazníckeho správania. Následne (6–18 mesiacov) sa odporúča založiť dcérsku spoločnosť v ČR a v Rakúsku využiť formu strategického partnerstva. V tejto fáze je kľúčové prispôbiť produktové portfólio miestnym štandardom a spustiť cielenú marketingovú kampaň.

V tretej fáze (18–36 mesiacov) sa navrhuje realizácia pilotných projektov, ktoré overia životaschopnosť konceptu. Na základe spätnej väzby možno optimalizovať dodávateľský reťazec a služby. V záverečnej fáze (36–60 mesiacov) by sa mohla zahraničná pobočka plne etablovať a dosiahnuť stabilný objem výstavby (8–10 domov ročne), čo by viedlo k posilneniu značky BAU holding aj mimo Slovenska. Táto stratégia zohľadňuje silné stránky podniku a zároveň reaguje na aktuálne trendy v sektore bývania. Správne načasovanie krokov, profesionálna príprava a dôraz na kvalitu služieb predstavujú predpoklad úspešnej expanzie a dlhodobej udržateľnosti rastu.

- **Stabilizačná stratégia (realistický scenár)**

Ak vonkajšie prostredie zostane v najbližších rokoch relatívne stabilné – bez zásadných výkyvov v dopyte po rodinných domoch, bez závažných zmien cien stavebných materiálov či zásahov štátu do podnikateľského prostredia – odporúča sa spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o. uplatniť stabilizačnú stratégiu. Tento prístup sa hodí najmä v období mierneho rastu alebo stagnácie trhu, kedy je efektívnejšie udržať si existujúcu pozíciu a posilniť interné kapacity, než expandovať za každú cenu.

S Silné stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rýchlosť výstavby	5	0,20	1,00
Silná značka	5	0,20	1,00
Administratívna podpora klientov	4	0,10	0,50
Vlastný tím odborníkov	4	0,10	0,40
Rýchle uvádzanie nových technológií	5	0,10	0,50
Silný marketing	5	0,20	1,00
Komplexné služby „na kľúč“	4	0,10	0,40
Dlhodobé vzťahy so zákazníkmi	4	0,10	0,40
Spolu		1,00	4,70

W Slabé stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Centralizované rozhodovanie	2	0,20	0,40
Závislosť na kvalifikovaných pracovníkoch	2	0,20	0,40
Obmedzené delegovanie kompetencií	2	0,10	0,20
Nízka úroveň digitalizácie	2	0,20	0,40
Zastaralá IT infraštruktúra	2	0,10	0,20
Nediverzifikované produktové portfólio	2	0,10	0,20
Slabá exportná schopnosť	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	1,90

O Príležitosti	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast infraštruktúrnych investícií	5	0,20	1,00
Demografické zmeny	5	0,05	0,20
Dopyt po rekreačných nehnuteľnostiach	4	0,05	0,20
Automatizácia procesov	4	0,10	0,30
Dopyt po udržateľnosti	5	0,15	0,75
Vlastná automatizovaná výroba	4	0,10	0,40
Strategické partnerstvá	5	0,15	0,75
Diverzifikácia dodávateľov	5	0,10	0,50
Dominantná pozícia na nových trhoch	5	0,10	0,50
Spolu		1,00	4,60

T Hrozby	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast cien stavebných materiálov	2	0,10	0,20
Ekonomická nestabilita / nižší dopyt	2	0,10	0,20
Extrémne počasie a klimatické riziká	3	0,20	0,60
Nestabilita hypotekárneho trhu	2	0,10	0,20
Dlhé schvaľovacie procesy	1	0,10	0,10
Zásahy štátu do podnikateľstva	2	0,10	0,20
Dodatočné poplatky / regulácie	2	0,10	0,30
Spolu		1,00	1,70

V stabilizačnom scenári, ktorý predpokladá stabilný vývoj trhu bez výrazných zmien v dopyte či cenách vstupov, by spoločnosť BAU holding mala dôsledne sledovať efektívnosť interných procesov. Z pohľadu strategického plátna sa ukazuje, že hlavným rozdielom oproti konkurentom by bola výraznejšia investícia do interných digitalizačných nástrojov a vzdelávania zamestnancov, čím by sa minimalizovali identifikované slabiny ako centralizované rozhodovanie a vysoká závislosť od kvalifikovanej pracovnej sily. Zavedenie informačných systémov typu ERP alebo CRM môže pomôcť eliminovať administratívne prekážky a zvýšiť produktivitu zamestnancov. BAU holding dokáže prostredníctvom digitalizácie a optimalizácie interných procesov lepšie zvládať aj prípadné mierne výkyvy na trhu.

Ďalším konkrétnym odporúčaním je cieľavedomé investovanie do digitalizácie, pričom prioritou by malo byť nasadenie BIM softvéru a digitálnych nástrojov pre plánovanie a kontrolu projektov. V súčasnosti sa projektové tímy často spoliehajú na kombináciu tabuľkových riešení a manuálnych záznamov, čo zvyšuje riziko chýb a znižuje transparentnosť. Zmenou týchto nástrojov môže BAU holding získať vyššiu kontrolu nad realizáciou výstavby, najmä pri paralelných projektoch. Stabilizáciu možno podporiť aj cez

cieľové vzdelávanie zamestnancov a naviazanie spolupráce so strednými odbornými školami alebo fakultami stavebníctva, čím by sa mohla zmierniť dlhodobá závislosť od externej pracovnej sily. Rovnako sa odporúča vytvoriť firemný adaptačný program pre nových zamestnancov, čím sa zlepši ich zapojenie do procesov a zníži fluktuácia.

K stabilizačným opatreniam patrí aj štandardizácia interných procesov, predovšetkým zavedenie jednotných kontrolných bodov počas prípravy, realizácie a odovzdania zákazky. Tieto body by mali byť definované formou záväzných interných smerníc, ktoré zabezpečia konzistentný priebeh projektov naprieč všetkými oddeleniami. Za implementáciu tohto systému by zodpovedalo vrcholové riadenie spoločnosti, konkrétne obchodný riaditeľ v spolupráci s technickým riaditeľom a oddelením kvality, ktorí by mali vytvoriť metodiku kontroly, určiť zodpovednosti a zabezpečiť dohľad nad jej dodržiavaním. Takéto nastavenie prispeje k zníženiu prevádzkových nákladov, zjednodušeniu interného auditu a zvýšeniu kvality poskytovaných služieb. Z pohľadu marketingu je vhodné udržať aktívnu, ale nákladovo efektívnu komunikáciu, zamerať sa na referencie od zákazníkov a spokojnosť klientov, čo posilní reputáciu značky aj bez veľkých kampaní. Celkovo stabilizačná stratégia umožňuje spoločnosti fungovať efektívne a bezpečne, bez nutnosti riskantných rozhodnutí. Zároveň si vytvára priestor na prípravu pre budúci rast alebo prípadnú reakciu na nepriaznivý vývoj.

- **Defenzívna stratégia (pesimistický scenár)**

V prípade nepriaznivého vývoja vonkajšieho prostredia, charakterizovaného rastom cien stavebných materiálov, ekonomickou nestabilitou, legislatívnymi komplikáciami a klesajúcim dopytom po výstavbe, je nevyhnutné, aby spoločnosť BAU holding – rodinné domy prijala defenzívnu stratégiu. Tento prístup má za cieľ minimalizovať riziká, ochrániť kľúčové činnosti a zachovať životaschopnosť podniku v období krízy.

S Silné stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rýchlosť výstavby	3	0,20	0,60
Silná značka	4	0,20	0,80
Administratívna podpora klientov	3	0,10	0,30
Vlastný tím odborníkov	3	0,10	0,30
Rýchle uvádzanie nových technológií	3	0,10	0,30
Silný marketing	4	0,20	0,80
Komplexné služby „na kľúč“	3	0,10	0,30
Dlhodobé vzťahy so zákazníkmi	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	3,70

W Slabé stránky	Známka	Váha	Konečná hodnota
Centralizované rozhodovanie	3	0,20	0,60
Závislosť na kvalifikovaných pracovníkoch	4	0,20	0,80
Obmedzené delegovanie kompetencií	4	0,10	0,40
Nízka úroveň digitalizácie	3	0,20	0,60
Zastaralá IT infraštruktúra	3	0,10	0,30
Nediverzifikované produktové portfólio	4	0,10	0,40
Slabá exportná schopnosť	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	3,40

O Príležitosti	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast infraštruktúrnych investícií	3	0,20	0,60
Demografické zmeny	2	0,05	0,10
Dopyt po rekreačných nehnuteľnostiach	2	0,05	0,10
Automatizácia procesov	3	0,10	0,30
Dopyt po udržateľnosti	4	0,15	0,60
Vlastná automatizovaná výroba	3	0,10	0,30
Strategické partnerstvá	4	0,15	0,60
Diverzifikácia dodávateľov	3	0,10	0,30
Dominantná pozícia na nových trhoch	3	0,10	0,30
Spolu		1,00	3,20

T Hrozby	Známka	Váha	Konečná hodnota
Rast cien stavebných materiálov	4	0,10	0,40
Ekonomická nestabilita / nižší dopyt	4	0,10	0,40
Extrémne počasie a klimatické riziká	5	0,20	1,00
Nestabilita hypotekárneho trhu	4	0,10	0,40
Dlhé schvaľovacie procesy	4	0,10	0,40
Zásahy štátu do podnikateľstva	5	0,10	0,50
Dodatočné poplatky / regulácie	4	0,10	0,40
Spolu		1,00	3,50

Výsledky SWOT analýzy pre pesimistický scenár spoločnosti BAU Holding – rodinné domy, s.r.o. predstavujú modelovú simuláciu možného nepriaznivého vývoja, ku ktorému by mohlo dôjsť za predpokladu kumulácie viacerých negatívnych faktorov. Z analýzy vyplýva, že podnik by sa v takomto prípade ocitol v prostredí so značnými externými rizikami a relatívne oslabenou internou stabilitou. Celková hodnota silných stránok (3,70) síce preyšuje hodnotu slabých stránok (3,40), avšak rozdiel medzi nimi je pomerne nízky, čo naznačuje, že v prípade zhoršenia podmienok by firma nemusela mať dostatočne robustnú vnútornú oporu na rýchlu adaptáciu. Príležitosti v hodnotení (3,20) sú v tomto

scenári slabšie než hrozby (3,50), čo ukazuje, že pozitívne impulzy z trhu by pravdepodobne nedokázali kompenzovať vplyv rastúcich rizík.

Za najvýznamnejšie riziká môžeme považovať predovšetkým zvýšenie cien stavebných materiálov, pretrvávajúca ekonomická nestabilita, sprísnenie podmienok hypotekárneho financovania a vyššia miera regulačných zásahov. K týmto faktorom sa pridáva aj možnosť extrémnych klimatických výkyvov, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť realizáciu stavebných projektov. Tento scenár reflektuje predpoklad, že v prípade ich súbežného výskytu by sa podnik mohol ocitnúť v situácii zvýšenej prevádzkovej a finančnej neistoty.

Z hľadiska manažérskych odporúčaní by v takomto prípade bolo nevyhnutné okamžite zaviesť opatrenia na stabilizáciu cash-flow a minimalizáciu fixných nákladov. Podnik by musel sústrediť investície výlučne na projekty s vysokou likviditou a nízkou mierou regulačného rizika. Súčasne by bolo dôležité vytvoriť flexibilné plánovacie scenáre umožňujúce rýchlu reakciu na výkyvy v dopyte a cenách vstupov.

Ďalším kľúčovým aspektom by bola revízia interných procesov, predovšetkým v oblasti digitalizácie a automatizácie výrobných a projektových činností. Efektívnejšia vnútorná koordinácia a decentralizácia rozhodovania by mohli pomôcť prekonať slabiny identifikované v analýze a zvýšiť schopnosť rýchlo reagovať na dynamicky sa meniace prostredie. Podnik by mal na základe týchto zistení nastaviť vhodné kontrolné mechanizmy, monitorovať vopred stanovené rizikové indikátory a flexibilne aktualizovať svoje strategické plány tak, aby bol schopný minimalizovať potenciálne dopady, ak by sa niektoré z modelovaných rizík skutočne začali naplňovať. Záverom možno konštatovať, že v prípade pesimistického scenára spoločnosť BAU Holding môže zvýšiť svoju odolnosť voči externým šokom a prispieť k budovaniu proaktívneho prístupu v strategickom riadení.

5.2. Analýza jednotlivých faktorov SPACE

Jednou z metód syntézy interných a externých analýz, ktoré boli v práci spracované, je aj aplikácia SPACE analýzy. Táto analýza umožňuje vizuálne a kvantitatívne identifikovať optimálnu stratégiu pre podnik na základe štyroch kľúčových faktorov: stabilita prostredia (ES), atraktivnosť odvetvia (IS), konkurenčná výhoda (CA) a finančná sila podniku (FS). Pri hodnotení boli využité interné dáta poskytnuté vedením spoločnosti BAU holding.

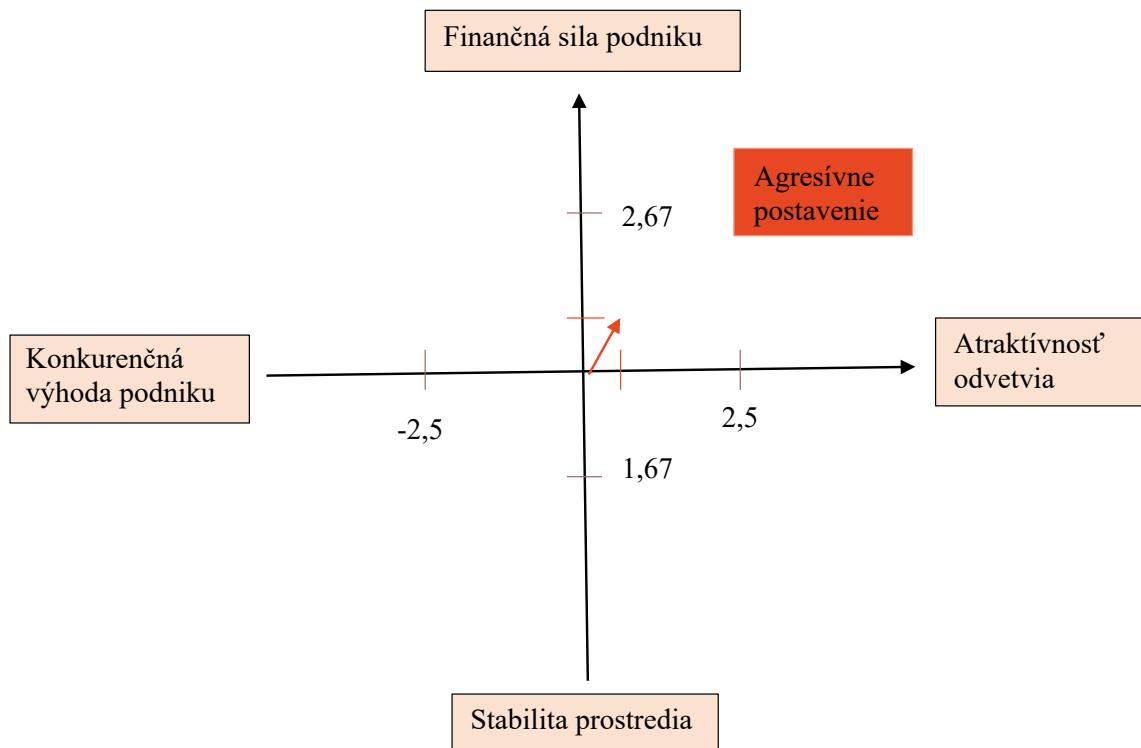
Stabilita prostredia	Hodnota	Atraktívnosť prostredia	Hodnota
Legislatívne zmeny	-1	Vyjednávací sila zákazníkov	2
Vývoj cien stavebných materiálov	-2	Demografický vývoj	2,5
Finančná dostupnosť a hypotekárny trh	-2	Rastúci dopyt po nízkoenergetických domoch	3
Priemer	-1,67	Priemer	2,5
Konkurenčná výhoda	Hodnota	Finančná sila podniku	Hodnota
Skúsený tím odborníkov	-3	Tržby a zisk	3
Rýchlosť výstavby	-3	Diverzifikácia príjmov	2
Technické vybavenie	-2	Náklady na prevádzku	3
Silná značka a zákaznícka podpora	-2		
Priemer	-2,5	Priemer	2,67

Tab. Hodnotenie jednotlivých faktorov SPACE (vlastné spracovanie)

V rámci SPACE analýzy spoločnosti BAU Holding – rodinné domy, s.r.o. boli hodnotené faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré ovplyvňujú jej strategickú pozíciu. Stabilita prostredia je dnes ovplyvnená viacerými javmi, ako sú legislatívne zmeny v oblasti stavebného práva (zavedenie jednotného povoľovania stavieb od roku 2025), ale aj makroekonomickými faktormi vrátane volatility cien stavebných materiálov a dostupnosti financovania hypoték. Tieto faktory síce predstavujú určitú mieru rizika, no zároveň ponúkajú možnosť rýchlejšie reagovať na meniace sa podmienky.

Atraktívnosť prostredia pre BAU Holding zostáva vysoká. Stúpajúci záujem o ekologické a energeticky úsporné bývanie, rozširujúce sa investície do infraštruktúry a rast dopytu po dostupných nehnuteľnostiach vytvárajú priaznivé podmienky pre ďalší rozvoj podniku. Konkurencia na trhu síce rastie, ale v segmente rýchlej a kvalitnej výstavby rodinných domov má BAU Holding stále dobré meno a značné referencie.

Z pohľadu vnútorných faktorov, spoločnosť profituje zo silného tímu odborníkov a osvedčených procesov výstavby. Finančná sila firmy je podporovaná stabilnými tržbami, priaznivým hospodárskym výsledkom a zdravou likviditou, ktorá umožňuje financovať nové investičné projekty bez nadmernej záťaže.



Obr. č. 7 Grafické znázornenie faktorov SPACE (vlastné spracovanie)

Výsledky SPACE analýzy naznačujú, že spoločnosť BAU holding – rodinné domy s.r.o. sa v súčasnosti nachádza v agresívnej strategickej pozícii. Hodnoty vektorového súčtu (os X = 0,17 a os Y = 0,83) ukazujú, že podnik disponuje dostatočnou finančnou silou a pôsobí v relatívne priaznivom externom prostredí, ktoré vytvára vhodné podmienky na expanziu. Hoci interné faktory ešte ukazujú určitý priestor na zlepšenie (najmä v oblasti konkurenčnej výhody), pozitívne vyhliadky trhu a stabilná finančná základňa podporujú investičnú aktivitu. Agresívna pozícia znamená, že BAU holding by mal aktívne vyhľadávať nové príležitosti, rozširovať svoje portfólio služieb a investovať do technológií, výrobných kapacít či expanzie na nové trhy (napr. Česká republika, Rakúsko). V tejto fáze sa odporúča rýchle využitie externých príležitostí – najmä rastúceho dopytu po nízkoenergetických domoch a zjednodušených stavebných procesoch, ktoré prináša nový stavebný zákon. Zároveň však musí podnik pracovať na posilnení interných slabín, ako je modernizácia technického vybavenia a zvýšenie rýchlosti realizácie projektov. Ak tieto faktory nezlepší, existuje riziko, že konkurencia môže v budúcnosti ohroziť jeho dynamické postavenie. Záverom možno konštatovať, že BAU holding má vhodnú pozíciu na dynamický rast, ale úspech bude závisieť od schopnosti efektívne kombinovať externé príležitosti s internými zlepšeniami.

5.3. Zostavenie stratégie podľa metódy strategických plátien

V tejto časti diplomovej práce pristupujeme k porovnaniu spoločnosti BAU Holding s konkurenčnými podnikmi pôsobiacimi na trhu výstavby rodinných domov. Vizualne znázorníme kľúčové faktory úspechu v odvetvi a posúdiť, v ktorých oblastiach má podnik výhodu a kde zaostáva a kde sa nachádza priestor na strategické vylepšenia. Metodika je založená na hodnotení kľúčových faktorov (ako je rýchlosť výstavby, kvalita služieb, cenová politika, inovatívnosť či rozsah ponuky) pomocou bodovacej stupnice. Výsledky budú vizualizované v podobe strategického plátna, ktoré umožní prehľadnú a rýchlu interpretáciu silných a slabých stránok podniku v porovnaní s trhom. Výstupy budú slúžiť ako podklad pre formulovanie strategických odporúčaní na ďalší rozvoj podniku.

Rýchlosť výstavby. Rýchlosť výstavby patrí medzi kľúčové faktory pri výbere stavebnej firmy, keďže ovplyvňuje spokojnosť zákazníkov aj celkové náklady. V segmente montovaných a nízkoenergetických domov je štandardom dokončenie projektov v rozmedzí 2 až 5 mesiacov. Najúspešnejšie firmy dosahujú krátke realizačné časy vďaka využívaniu moderných technológií, prefabrikácie a efektívneho riadenia projektov. Rýchle dokončenie stavby zvyšuje dôveryhodnosť firmy a predstavuje významnú konkurenčnú výhodu v čase rastúcich nárokov trhu na flexibilitu a predvídateľnosť realizácie.

Kvalita zákazníckeho servisu. Kvalita zákazníckeho servisu je kľúčová pre spokojnosť klientov a budovanie dôvery na trhu. V oblasti výstavby rodinných domov znamená predovšetkým individuálny prístup, rýchlu a jasnú komunikáciu, pomoc pri administratíve a pružné riešenie problémov počas aj po ukončení výstavby. Firmy, ktoré dokážu efektívne reagovať na potreby klientov, posilňujú svoju konkurencieschopnosť a udržiavajú si stabilnú zákaznícku základňu.

Inovatívnosť a využitie technológií

Inovatívnosť a efektívne využívanie moderných technológií predstavujú v stavebníctve zásadný faktor konkurencieschopnosti. Podniky, ktoré aktívne implementujú nové stavebné metódy, prefabrikáciu, digitalizované projektovanie či energeticky úsporné riešenia, dokážu skrátiť dobu výstavby, znížiť náklady a zvýšiť kvalitu projektov. Technológie zároveň umožňujú presnejšie plánovanie, lepšiu kontrolu nákladov a rýchlejšie riešenie problémov počas realizácie stavby. V súčasnom prostredí rastúceho dopytu po ekologických a inteligentných budovách zohráva schopnosť inovovať kľúčovú

úlohu pri získavaní zákazníkov aj pri expanzii na nové trhy. Naopak, firmy, ktoré zaostávajú v adopcii technológií, riskujú stratu efektivity a konkurencieschopnosti v porovnaní s dynamickejšími hráčmi trhu.

Marketingová viditeľnosť a značka

Marketingová viditeľnosť a sila značky patria medzi hlavné faktory úspechu stavebných podnikov. Firmy, ktoré majú dobre vybudované meno, si dokážu ľahšie získať dôveru zákazníkov, čo je v odvetví s vysokými investíciami mimoriadne dôležité. Viditeľnosť na trhu je zabezpečovaná kombináciou reklamy, účasti na veľtrhoch, PR kampaní a prítomnosti na sociálnych sieťach, účasť v televíznych reláciách. Značka musí odrážať spoľahlivosť, kvalitu výstavby a zákaznícky servis. Vysoká známosť umožňuje firmám presadzovať vyššie ceny, získavať atraktívnejšie projekty a rozširovať sa na nové trhy. Naopak, stavebné firmy bez stabilnej značky sú závislé od cenovej konkurencie a odporúčaní, čo obmedzuje ich rastové možnosti.

Rozsah ponúkaných služieb (od návrhu až po realizáciu)

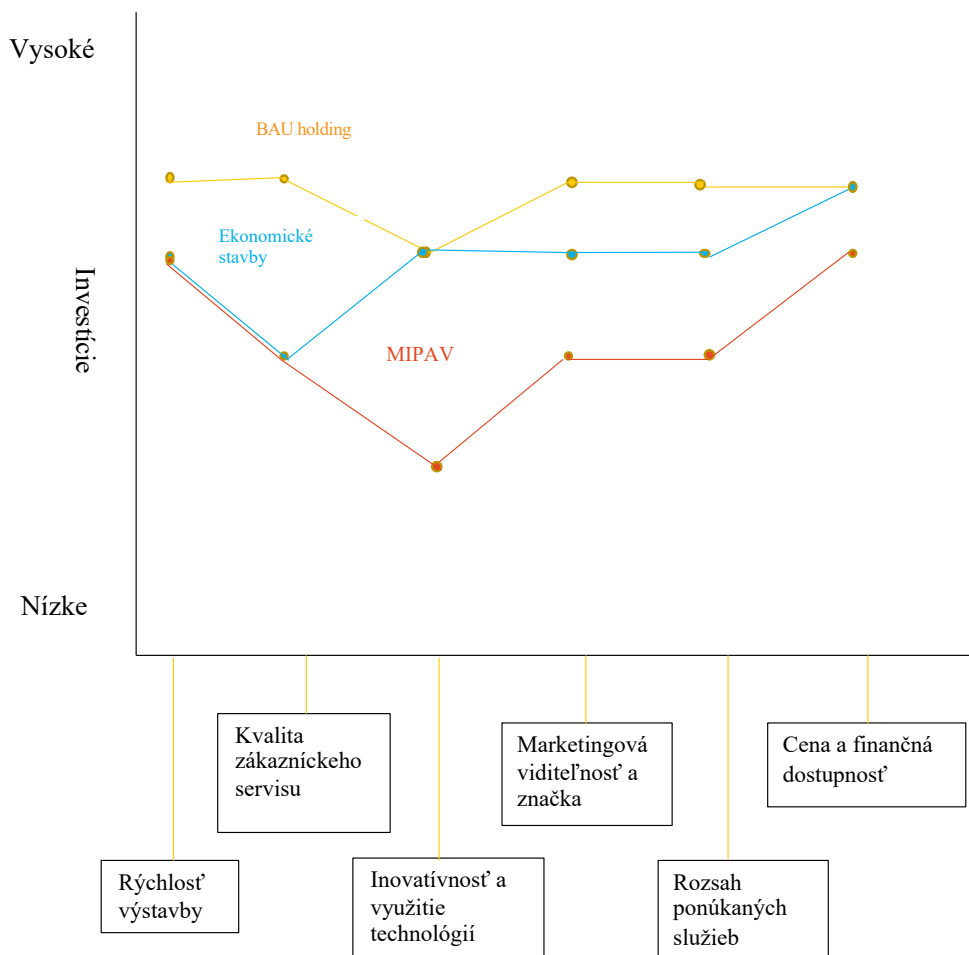
Šírka portfólia služieb je v stavebníctve významným ukazovateľom komplexnosti a flexibility podniku. Stavebné firmy, ktoré ponúkajú kompletný servis od architektonického návrhu, inžinierskych činností, vybavovania povolení až po samotnú realizáciu stavby „na kľúč“, majú výhodu pri získavaní zákazníkov, ktorí uprednostňujú pohodlné a komplexné riešenia. Takéto firmy vedia efektívnejšie koordinovať jednotlivé fázy projektu, znižovať riziko chýb a oneskorení a zároveň lepšie kontrolovať kvalitu výstupov. Široké spektrum služieb umožňuje podnikom pružnejšie reagovať na individuálne požiadavky klientov a ponúkať aj nadštandardné riešenia. Na druhej strane, firmy s úzkym zameraním sa často špecializujú len na určitú fázu výstavby, čo môže obmedziť ich rastové možnosti v konkurenčne náročnom prostredí.

Cena a finančná dostupnosť. Cenová politika je v stavebníctve jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie zákazníkov. Prevažná časť klientov v segmente rodinných domov vníma cenu ako primárne kritérium výberu dodávateľa. Stavebné podniky musia preto citlivo nastavovať svoje ceny tak, aby reflektovali reálne náklady na materiál, prácu a technológie, no zároveň zostávali konkurencieschopné v porovnaní s inými ponukami na trhu.

Finančná dostupnosť zahŕňa aj ponuku možností financovania pre zákazníkov, napríklad sprostredkovanie hypoték, predaj domov na etapy alebo poskytovanie platobných plánov.

Firmy, ktoré vedú zákazníkom poskytnúť flexibilné riešenia v oblasti platobných podmienok, zvyšujú svoju šancu na uzatvorenie kontraktu. Naopak, extrémne nízke ceny môžu naznačovať nižšiu kvalitu práce alebo použitého materiálu, čo v dlhodobom horizonte môže negatívne ovplyvniť povest' podniku.

V rámci analýzy konkurencie boli do strategického plátna zaradené tri významné stavebné spoločnosti pôsobiace na trhu výstavby rodinných domov, ktoré predstavujú kľúčových konkurentov pre spoločnosť BAU Holding – rodinné domy s.r.o. Každý z týchto podnikov disponuje špecifickými silnými stránkami, ktoré určujú ich pozíciu na trhu a tvoria podstatný rámec pre vzájomné porovnanie a identifikáciu konkurenčných výhod.

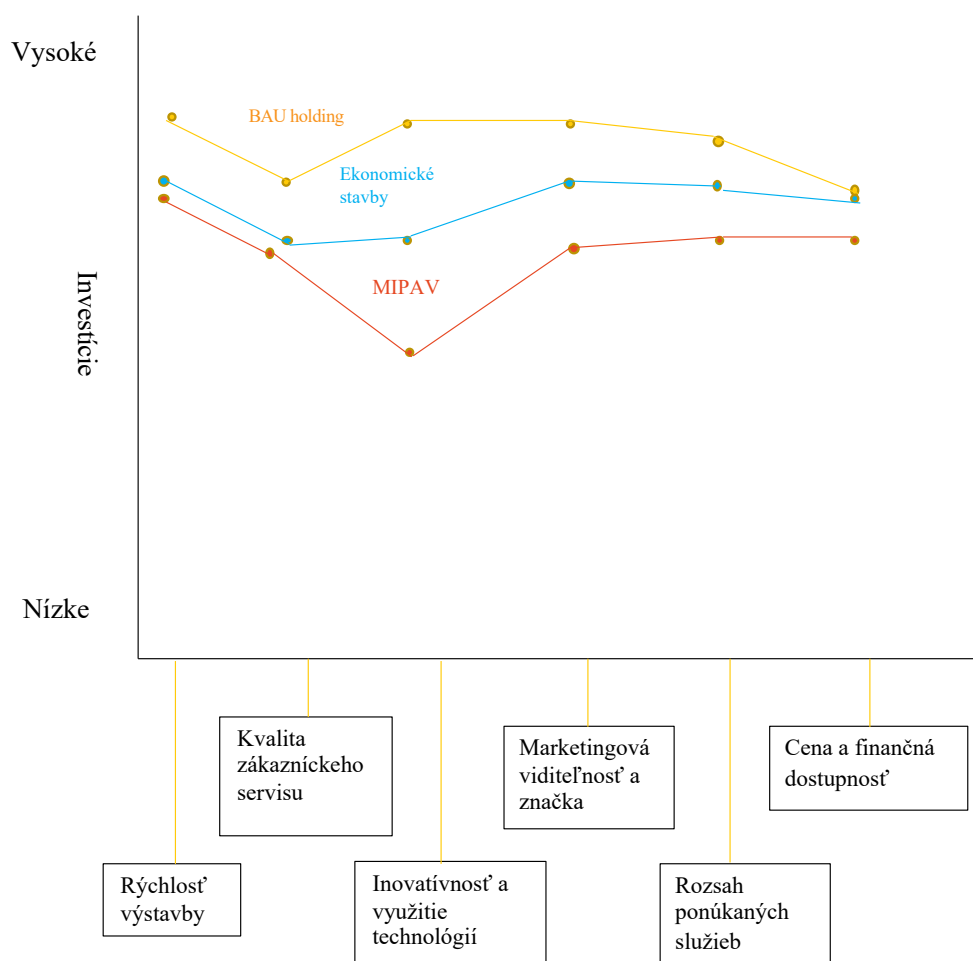


Obr. č. 8 Strategické plátno stavebného odvetvia (súčasný stav)

Na základe analýzy strategického plátna možno konštatovať, že spoločnosť BAU holding – rodinné domy s.r.o. si v porovnaní s konkurenciou udržiava najvyššiu úroveň investícií do väčšiny kľúčových oblastí. Pred konkurentmi, najmä pred firmami

Ekonomické stavby a MIPAV s.r.o., vyniká predovšetkým v oblasti kvality zákazníckeho servisu, marketingovej viditeľnosti a rýchlosti výstavby. V oblasti inovatívnosti a využitia technológií BAU holding drží krok s Ekonomickými stavbami, avšak mierne zaostáva v porovnaní s ich špecializovaným nasadením projektového plánovania. V kategórii ceny a finančnej dostupnosti dosahuje BAU holding vyváženú pozíciu, ktorá zohľadňuje kvalitu a náklady. Firma MIPAV s.r.o. zaostáva vo väčšine hodnotených oblastí, pričom jej slabšie investície do marketingu a technológií výrazne ovplyvňujú jej trhové postavenie.

• **Rastová stratégia (optimistický scenár)**

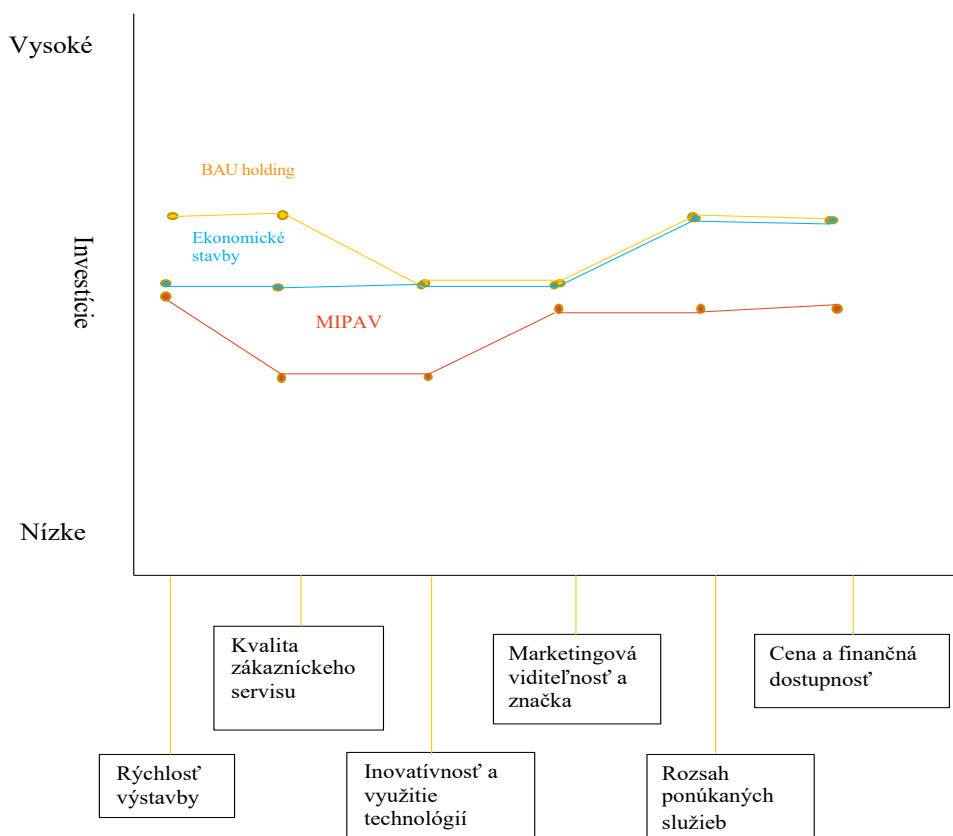


Obr. č. 9 Strategické plátno stavebného odvetvia (Rastová stratégia)

V optimistickom scenári BAU Holding výrazne posilňuje svoje pozície naprieč všetkými hodnotenými kritériami v porovnaní s konkurenciou. V oblasti rýchlosti výstavby zaznamenáva BAU Holding viditeľný náskok, a to vďaka zavedeniu predvýrobných

modulárnych systémov a efektívnejšiemu riadeniu projektov prostredníctvom moderných softvérov BIM. Kvalita zákazníckeho servisu sa ďalej zlepšuje vďaka rozšíreniu tímu konzultantov a zavedeným systémom spätnej väzby od klientov. Inovativnosť a využitie technológií dosahuje vysoké skóre, keďže firma aktívne investuje do digitálnych riešení a automatizácie projektovania a stavby. V oblasti marketingovej viditeľnosti a značky BAU Holding profituje zo silnej kampane zameranej na udržateľné a nízkoenergetické stavby, čím sa odlišuje od konkurencie, predovšetkým od Ekonomických stavieb a MIPAV, ktorí zaostávajú najmä v tejto oblasti. Rozsah ponúkaných služieb sa rozširuje o nové produkty, čo podniku umožňuje osloviť širšiu cieľovú skupinu. V oblasti ceny a finančnej dostupnosti BAU Holding zachováva konkurencieschopnosť, pričom flexibilné financovanie a predpripravené balíky služieb výrazne uľahčujú dostupnosť produktov pre klientov.

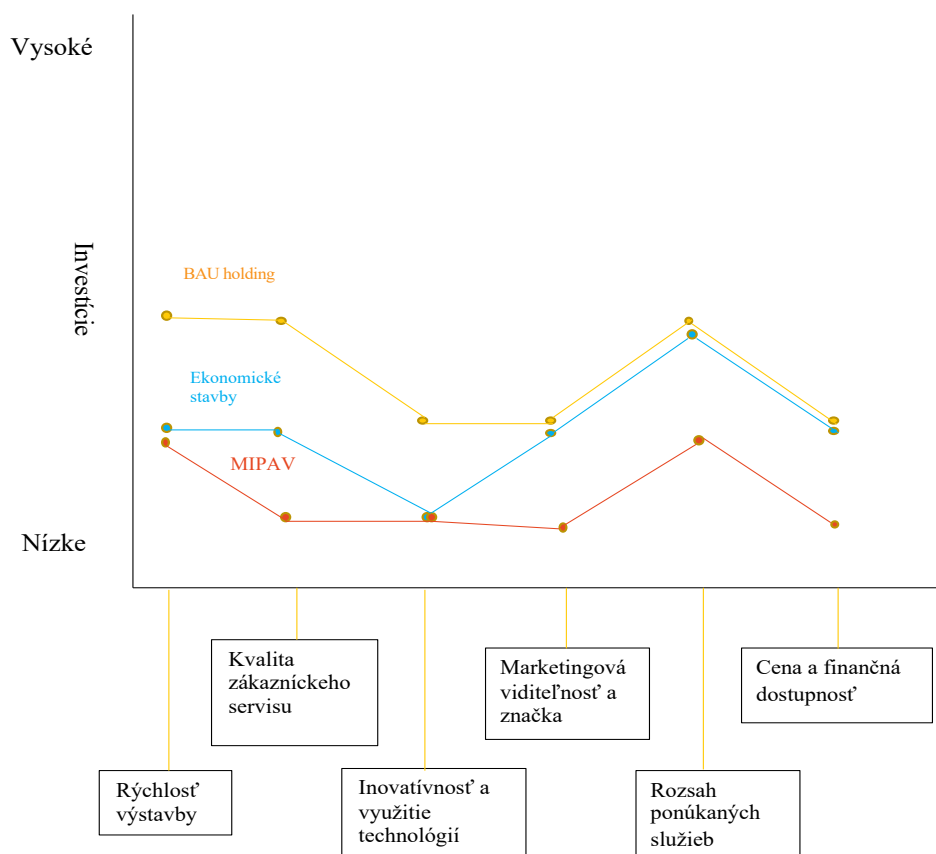
- **Stabilizačná stratégia (realistický scenár)**



Obr. č. 10 Strategické plátno stavebného odvetvia (Stabilizačná stratégia)

V stabilizačnom scenári si BAU Holding udržiava vyváženú pozíciu na trhu. Rýchlosť výstavby zostáva na dobrej úrovni, no bez výraznejšieho zrýchľovania procesov. Kvalita zákazníckeho servisu je stabilná, firma sa sústreďuje najmä na udržanie existujúcich klientov a menej na expanziu. Inovatívnosť a využitie technológií mierne stagnuje – spoločnosť implementuje potrebné modernizácie, ale nevedie technologické inovácie na trhu. Marketingová viditeľnosť a značka sú udržiavané, no investície do propagácie sú obmedzenejšie ako v rastovom scenári. Rozsah ponúkaných služieb sa nemení – BAU Holding sa zameriava na kvalitu existujúcich služieb, nie na ich rozširovanie. Cena a finančná dostupnosť ostávajú konkurencieschopné, no pri vyššom dôraze na ochranu marží. V porovnaní s konkurenciou si BAU Holding zachováva náskok v kvalite servisu a dôveryhodnosti značky, ale v oblasti inovácií a marketingu by v dlhšom horizonte mohol začať strácať.

- **Defenzívna stratégia (pesimistický scenár)**



Obr. č. 11 Strategické plátno stavbebného odvetvia (Defenzívna stratégia)

V pesimistickom scenári sa postavenie spoločnosti BAU Holding na trhu viditeľne oslabilo, čo sa odrazilo aj v zmene strategického plátna. Výrazný pokles nastal najmä v oblasti rýchlosti výstavby, kde firma čelí predlžovaniu dodávok materiálov a vyšším výrobným nákladom, čo spomaľuje realizáciu projektov. Kvalita zákaznickeho servisu sa znížila v dôsledku obmedzenia kapacít a úspor v oblasti ľudských zdrojov, čo viedlo k spomalenej komunikácii so zákazníkmi a zníženej flexibilitě pri riešení individuálnych požiadaviek. Výrazné oslabenie zaznamenala BAU Holding aj v oblasti inovatívnosti a využívania technológií. Investície do digitalizácie a moderných riešení boli pozastavené alebo výrazne znížené, čo umožnilo konkurentom ako Ekonomické stavby upevniť svoju technologickú výhodu. V oblasti marketingovej viditeľnosti a značky došlo k zníženiu aktivity, keďže firma obmedzila rozpočet na reklamu a mediálne kampane, čo viedlo k poklesu povedomia o značke medzi potenciálnymi zákazníkmi.

Rozsah ponúkaných služieb síce zostal formálne zachovaný, avšak kvalita a flexibilita ponuky boli znížené. BAU Holding sa v tomto scenári orientuje najmä na štandardizované projekty bez možnosti individuálnych úprav, čo obmedzuje jeho atraktivitu pre náročnejšiu klientelu. V oblasti ceny a finančnej dostupnosti bol zaznamenaný mierny nárast cien spôsobený infláciou a zvýšenými nákladmi, čo ovplyvnilo rozhodovanie zákazníkov, najmä tých citlivejších na cenu. V porovnaní s hlavnými konkurentmi si BAU Holding ešte stále udržiava miernu výhodu v rozsahu služieb a čiastočne aj v cenovej dostupnosti oproti spoločnosti MIPAV, no v oblastiach ako inovácia, marketingová aktivita a rýchlosť realizácie začína zaostávať za Ekonomickými stavbami. Zo vzniknutej situácie je zrejmé, že spoločnosť musí urýchlene reagovať, a to najmä zlepšením zákaznickeho servisu, obnovením investícií do technológií a zvýšením marketingovej aktivity, aby sa dokázala vrátiť späť na trajektóriu rastu a udržať si konkurencieschopnosť.

5.4. Systematický model tvorby podnikateľskej stratégie

S cieľom zabezpečiť trvalú schopnosť adaptácie a efektívne riadenie rozvoja spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o., navrhuje sa zavedenie systematického modelu na tvorbu podnikateľskej stratégie, ktorý bude vychádzať z pravidelného zberu a vyhodnocovania objektívnych dát a analýz.

Ročný strategický cyklus BAU holding – rodinné domy s.r.o. pozostáva z piatich na seba nadväzujúcich fáz, ktoré sa opakujú v pevných intervaloch a zaručujú kontinuitu plánovania aj v podmienkach turbulentného trhu.

V januári a februári prebieha príprava vstupných údajov. Vrcholový manažment spoločnosti koordinačne zhromažďuje kľúčové dáta za uplynulý rok: finančné výkazy, predajné a marketingové reporty, výsledky zákazníckych prieskumov, technologické novinky aj konkurenčné správy. Všetky informácie sa konsolidujú do štandardizovaných tabuliek a prehľadových dashboardov, aby bolo možné rýchlo identifikovať najvýraznejšie trendy.

Marec je vyhradený na vypracovanie analytických podkladov. Vrcholový manažment vyhotoví aktualizovanú SWOT a PESTLE analýzu a zreviduje hlavnú finančnú analýzu (likvidita, zadlženosť, rentabilita, efektívnosť). Na základe výsledkov sa zostaví nová SPACE matica, ktorá kvantifikuje strategickú pozíciu podniku v danom roku.

V apríli nasleduje celofiremná strategická porada. Vedenie predstaví syntézu analýz všetkým kľúčovým manažérom, diskutuje sa aktuálny stav firmy a pravdepodobný vývoj externého prostredia. Na základe diskusie sa určia kroky, z ktorých sa vyberie hlavný strategický smer pre nasledujúce obdobie.

Október prináša polročnú revíziu. Vedenie firmy vyhodnotí plnenie cieľov a porovná skutočné výsledky s predpokladmi. Ak externé podmienky či interné ukazovatele vykazujú významné odchýlky, stratégia sa pružne upraví: navýšia sa zdroje, zníži investičné tempo alebo sa preplánujú jednotlivé iniciatívy.

Organizačné zabezpečenie cyklu je jednoznačné: Zodpovedný manažér riadi proces, ale do prípravy vstupov a realizácie sú zapojené všetky kľúčové útvary – obchod, marketing, financie, výroba aj HR. Dátovú základňu tvoria interné reporty doplnené o externé trhové analýzy, ktoré sa podľa potreby doplnia a upravujú.

Model prináša firme štyri zásadné výhody:

1. Zaisťuje pravidelný monitoring trhového prostredia i výkonnosti podniku, čím znižuje riziko neočakávaných výkyvov.

2. Posúva rozhodovanie z reaktívneho na proaktívne: vedenie identifikuje riziká skôr, než eskalujú do kríz.
3. Umožňuje rýchlu adaptáciu podnikového smerovania na meniace sa podmienky, bez zdĺhavého administratívneho procesu.
4. Podporuje kultúru evidence-based managementu – rozhodnutia sú založené na tvrdých dátach, nie na intuícii.

Tento systematický prístup tak vytvára robustný rámec, ktorý pomáha BAU holding nielen prežiť, ale aj dlhodobo rásť v konkurenčne náročnom prostredí stavebného sektora.

6. Záver

Dlhodobý rozvoj a úspešnosť spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o. závisí od správne nastavenej stratégie, ktorá efektívne reaguje na aktuálne trhové podmienky a budúce trendy v stavebníctve. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť praktické a realizovateľné strategické možnosti, ktoré zabezpečia firme stabilný rast a posilnenie jej konkurencieschopnosti v nasledujúcich troch až piatich rokoch.

V úvodnej časti práce bola vykonaná hĺbková analýza interného a externého prostredia spoločnosti s využitím viacerých analytických nástrojov. Konkrétne bola realizovaná SWOT analýza, ktorá jasne definovala kľúčové výhody a nedostatky firmy. Medzi významné prednosti patrí rýchla realizácia stavebných projektov, efektívna marketingová stratégia a pozitívna reputácia na trhu. Naopak, oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie, sú centralizované rozhodovanie, nedostatočné využitie digitálnych nástrojov a prílišná závislosť na kvalifikovaných pracovníkoch. Externá analýza odhalila, že významnými príležitosťami sú najmä rast investícií do regionálnej infraštruktúry a stúpajúci záujem o ekologicky udržateľné bývanie. Na druhej strane hrozby predstavuje volatilita cien stavebných materiálov a neistota ekonomického vývoja.

Možno konštatovať, že stanovené ciele boli splnené a výsledky práce poskytli ucelený podklad pre strategické rozhodovanie vedenia podniku.

Na presnejšie určenie strategického postavenia podniku bola využitá aj SPACE analýza. Táto metóda umožnila objektívne zhodnotiť mieru stability a atraktívnosti odvetvia, ako aj finančnú a konkurenčnú silu spoločnosti. Kombinácia výsledkov SWOT a SPACE analýzy poskytla dostatočný základ na vypracovanie troch odlišných strategických scenárov: optimistického, stabilizačného a pesimistického.

V optimistickom scenári, ktorý predpokladá pozitívny vývoj ekonomiky, má spoločnosť možnosť využiť svoje konkurenčné výhody pre aktívnu expanziu. Dôraz by mala klásť na vstup na zahraničné trhy prostredníctvom strategických partnerstiev a zakladania dcérskych spoločností v Česku a Rakúsku. Táto stratégia by bola podporená investíciami do inovatívnych technológií, ako sú BIM modely, prefabrikácia a inteligentné domácnosti, čo posilní konkurencieschopnosť firmy.

Stabilizačný scenár predpokladá stabilné, ale menej dynamické prostredie, v ktorom by sa spoločnosť mala primárne zamerať na internú optimalizáciu. Implementácia ERP a CRM systémov, ako aj systematické vzdelávanie zamestnancov a štandardizácia postupov sú kľúčové opatrenia na zvýšenie efektivity a lepšie využitie zdrojov.

Pesimistický scenár je orientovaný na minimalizáciu rizík počas ekonomických výkyvov a poklesu dopytu. V tomto prípade by podnik mal prijať defenzívnu stratégiu so zameraním na projekty s nízkymi nákladmi a krátkym cyklom realizácie, dôsledne kontrolovať cash-flow a flexibilne reagovať na aktuálne trhové podmienky.

Navrhovaný strategický model je založený na kontinuálnom monitoringu kľúčových parametrov, ako sú ekonomické ukazovatele, spokojnosť zákazníkov či vývoj cien na trhu. Zodpovedný manažér by mal tieto údaje pravidelne prezentovať vedeniu firmy na strategických poradách, čo umožní promptnú reakciu na prípadné zmeny.

Na základe výsledkov analýz možno konštatovať, že spoločnosť BAU holding disponuje dostatočnými kapacitami a zdrojmi na efektívne zvládnutie výziev v rôznych scenároch budúceho vývoja. Realizácia odporúčaných opatrení firme zabezpečí stabilitu aj v zložitejších ekonomických podmienkach a umožní jej efektívne využiť príležitosti na dosiahnutie trvalého rastu a zvýšenia konkurencieschopnosti.

Záverom možno dodať, že diplomová práca nepredstavuje konečný bod strategického uvažovania o rozvoji spoločnosti BAU holding – rodinné domy s.r.o. Podnikateľské prostredie sa neustále mení – preto je nevyhnutné aby podnik pravidelne prehodnocoval svoju pozíciu a flexibilne prispôboval stratégiu novým výzvam. Strategické smerovanie nie je pevný stav, ale dynamický proces, ktorý sa neustále vyvíja v závislosti od zmien vnútorného a vonkajšieho prostredia. Cieľom strategického riadenia by malo byť nielen dosahovanie krátkodobých obchodných cieľov, ale aj budovanie stabilného a udržateľného podnikateľského modelu, ktorý dokáže úspešne čeliť výzvam budúcnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120. ISSN: 0149-2063
2. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2017). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business Review, 95(1), 99–10
3. Grant, R. M. (2019): *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*, 10th ed. Hoboken: Wiley, ISBN: 9781119495727
4. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 12th ed. Cengage Learning, ISBN: 9781305502147
5. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005): *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Harlow: Prentice Hall, ISBN: 9780273687344
6. Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, ISBN: 9780684841465
7. Schmitt, B. H. (2007): *Stratégia odvážnych*, Bratislava: Eastone Books, ISBN: 9788081091710
8. Slávik, Š. (2015): *Strategický manažment*, 2. vyd., Bratislava: Sprint dva, ISBN: 978808939304
9. Itami, H. (1997): *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, ISBN: 9780674577742
10. Mostert, D. G. (2006): Competitive analysis: A tool to enhance the process of strategy formulation (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch), dostupné na: <https://scholar.sun.ac.za>
11. Miceli, S., Hagen, B., & Riccardi, M. P. (2021): Dynamic Managerial Capabilities and Internationalization of SMEs: The Moderating Effect of Industry 4.0 Technologies, *European Business Review*, 33(2), 230–251
12. Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020), Lean startup and the business model: Experimentation revisited, *Long Range Planning*, 53(4), 101889
13. Ritala, P., Agouridis, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2021): Business Ecosystems as Institutionalized Fields: An Integrative Framework, *Journal of Business Strategy*, 42(5), 306–314
14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business. ISBN 978-0307886231
15. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470876411.