

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107004/B/2021/36114651176777476

**KONKURENČNÉ PROSTREDIE PODNIKU
VO VYBRANOM ODVETVÍ**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**KONKURENČNÉ PROSTREDIE PODNIKU
VO VYBRANOM ODVETVÍ**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra ekonómie
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Michaela Bruothová, PhD.

Košice 2021

Monika Verešová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Moje osobné podakovanie patrí vedúcej bakalárskej práce, Ing. Michaele Bruothovej, PhD. za poskytnutý čas, podporu, cenné rady a pripomienky pri písaní záverečnej práce. Veľká vďaka patrí aj celému kolektívu Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach za odbornú prípravu na štátne skúšky. V neposlednom rade sa chcem poďakovať mojej najbližšej rodine, ktorá mi poskytla potrebnú podporu a zabezpečila podmienky na absolvovanie celého štúdia.

ABSTRAKT

VEREŠOVÁ, Monika: Konkurenčné prostredie podniku vo vybranom odvetví – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Michaela Bruothová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2021, počet strán 70.

Cieľom záverečnej práce je na základe výsledkov konkurenčnej analýzy zhodnotiť konkurenčné postavenie vybraného podniku a navrhnúť opatrenia smerujúce k udržaniu, alebo zlepšeniu jeho konkurenčnej pozície. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 7 grafov, 7 obrázkov, 2 rovnice, 9 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná východiskám štúdia literárnych zdrojov domácich a zahraničných autorov. Vysvetľuje najdôležitejšie pojmy týkajúce sa danej problematiky, ich typické vlastnosti a vzájomné prepojenia. Významný podiel tvorí opis najhlavnejších metód, ktoré sa budú podieľať na tvorbe východísk celej práce.

V ďalšej časti sa charakterizujú, okrem hlavného cieľa, vybrané čiastkové ciele, ktoré zovšeobecňujú metodologický aparát opísaný v nasledujúcej kapitole. Kapitola Metódy a metodika práce približuje podrobný postup zberu a vyhodnocovania údajov.

Záverečná kapitola sa zaoberá naplnením hlavného cieľa bakalárskej práce prostredníctvom zvolených čiastkových cieľov zahŕňajúcich výskum získaných údajov pomocou metód a postupov z predchádzajúcich kapitol.

Výsledkom riešenia danej problematiky je určenie atraktivity skúmaného odvetvia, identifikácia postavenia vybraného podniku v odvetví voči konkurencii a následne návrh vhodných opatrení na udržanie, alebo zlepšenie súčasnej pozície.

Kľúčové slová:

Odvetvové prostredie. Konkurenčná analýza. Odvetvie. Príležitosti. Hrozby.

ABSTRACT

VEREŠOVÁ, Monika: Competitive Environment of the Company in the Selected Industry - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economic based in Košice; Department of Economics. - Thesis supervisor: Ing. Michaela Bruothová, PhD . - Košice: PHF EU, 2021, number of pages 70.

The aim of the final thesis is: based on the results of the competitive analysis to evaluate the competitive position of the selected company and propose measures to maintain or improve its competitive position. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 7 graphs, 7 pictures, 2 equations, 9 tables and 1 attachment. The first chapter is devoted to: the starting points of the study of literary sources of domestic and foreign authors. It explains the most important concepts related to the issue, their typical properties and interconnections. A significant part is the description of the main methods that will be involved in creating the basis of the whole thesis.

The next part characterizes, in addition to the main goal, selected sub-goals, which generalize the methodological apparatus described in the following chapter. The methods and methodology of the thesis are presented in the detailed procedure of data collection and evaluation.

The final chapter deals with the fulfillment of the main goal of the bachelor's thesis through selected sub-objectives, including research of the obtained data using the methods and procedures from the previous chapters.

The result of solving the problem is determining the attractiveness of the examined industry, identifying the position of the selected company in the industry in relation to the competition and then proposing appropriate measures to maintain or improve the current position.

Key words: Sectoral environment. Competitive analysis. Sector. Opportunities. Threats.

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Okolie podniku.....	11
1.2 Odvetvové prostredie.....	13
1.3 Analýza odvetvového prostredia.....	17
1.4 Meranie koncentrácie odvetvia	23
1.5 Analýza životného cyklu odvetvia	25
2 Cieľ práce	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
3.1 Charakteristika skúmaného objektu	28
3.2 Metódy zberu a spracovania údajov.....	29
4 Výsledky práce	33
4.1 Charakteristika odvetvia slovenského stavebníctva.....	33
4.2 Životný cyklus odvetvia.....	34
4.3 Meranie koncentrácie odvetvia	41
4.4 Porterov model piatich konkurenčných síl	43
4.5 Analýza postavenia podniku v odvetví stavebníctva	52
4.6 Zhodnotenie konkurenčnej pozície podniku BYO s.r.o. v odvetví stavebníctva a návrh odporúčaní.....	56
Záver	62
Bibliografické zdroje	64
Prílohy	68

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Produkcia stavebníctva podľa smerov výstavby v roku 2019	34
Graf 2 Vývoj produkcie vlastnými zamestnancami po dekádach v bežných cenách	35
Graf 3 Porovnanie vývoja produkcie a tržieb	36
Graf 4 Porovnanie počtu živnostníkov v odvetví stavebníctva	38
Graf 5 Vývoj počtu stavebných povolení na novú výstavbu podľa druhov budov	39
Graf 6 Vývoj prírastku zákaziek podľa dodávateľských zmlúv	40
Graf 7 Porterov výsledný diamant piatich konkurenčných síl.....	51

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Prvky okolia podniku	12
Obrázok 2 Model piatich konkurenčných síl.....	18
Obrázok 3 Fázy životného cyklu odvetvia	25
Obrázok 4 GE matica.....	32
Obrázok 5 Určenie atraktivity odvetvia stavebníctva pomocou priemernej hodnoty stupňa hybných síl na číselnej osi	52
Obrázok 6 Hodnotenie intenzity konkurenčnej sily	53
Obrázok 7 Matica GE - pozícia podniku v odvetví	56

ZOZNAM ROVNÍC

Rovnica 1 Vzorec na výpočet Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu	24
Rovnica 2 Miera koncentrácie pre n najsilnejších podnikov v odvetví.....	24

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Organizačný vývoj v odvetví stavebníctva	37
--	----

Tabuľka 2 Koncentrácia odvetvia podľa Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu	42
Tabuľka 3 Výpočet miery koncentrácie pre štyri najväčšie podniky v odvetví	43
Tabuľka 4 Intenzita pôsobenia sily na odvetvie zo strany potenciálnych konkurentov	44
Tabuľka 5 Intenzita pôsobenia sily medzi podnikmi v odvetví stavebníctva.....	46
Tabuľka 6 Stupeň hrozby na odvetvie zo strany substitučných produktov	47
Tabuľka 7 Stupeň vyjednávacej sily zákazníkov na podniky v odvetví.....	49
Tabuľka 8 Pôsobenie sily dodávateľov na etablované podniky v odvetví	50
Tabuľka 9 Meranie konkurenčnej sily	53

Úvod

Dnešné stupňujúce sa životné požiadavky umožňujú rozvoj trhov a rozsiahlych možností nadobudnutia príjmov. Vďaka nim sa podnikanie stalo jednou z obľúbených a stále viac preferovaných ciest, ako získať majetok. Podnikateľ ako trhový subjekt, je vnorený do centra okolitého prostredia, ktorého ďalšie prvky rovnako prispievajú k formovaniu trhu ako celku. Hnacou silou rozvoja sú hrozby z nepredvídateľných okolností a príležitosti z neustáleho dosahovania lepších výsledkov. V podnikateľskom prostredí platí, že úspech jedného podnikateľa je podmienený zhoršením výsledkov na strane iných subjektov. Preto je pre vzájomné súperenie dôležité poznať sily a slabosti nielen svoje, ale aj konkurenčné. Udržať krok s konkurenciou znamená byť konkurencieschopný a vedieť rýchlo a pružne reagovať na zmeny vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Bez flexibilnej adaptácie sa stupňujú vlastné slabosti a podnik stráca konkurenčné postavenie.

Cieľom bakalárskej práce je na základe výsledkov konkurenčnej analýzy zhodnotiť konkurenčné postavenie vybraného podniku a navrhnúť opatrenia smerujúce k udržaniu, alebo zlepšeniu jeho konkurenčnej pozície.

Práca pozostáva zo 4 kapitol. Podstatou prvej kapitoly sú zovšeobecnené literárne poznatky rôznych autorov, ktoré približujú problematiku vymedzením základných pojmov a metód konkurenčnej analýzy. V druhej kapitole poukazujeme na parciálne ciele, prostredníctvom ktorých sa pokúsime naplniť hlavný definovaný cieľ. Tretia kapitola opisuje vybraný podnikateľský subjekt, detailnú metodiku práce, zberu údajov a ich rozboru a definuje použité metódy pre zhodnotenie konkurenčného postavenia vybraného podniku. Praktické skúmanie problematiky reprezentuje kapitola 4. V nej pomocou zvolených metód a opísaného postupu sú po častiach realizované stanovené čiastkové ciele, čo vo výsledku napĺňa podstatu hlavného cieľa bakalárskej práce.

Najdôležitejším prínosom práce sú navrhnuté odporúčania, ktoré implementáciou povedú k zlepšeniu konkurenčnej pozície podniku na vybranom trhu. Ďalšie prínosy pre majiteľov vyplývajú z poznania súčasného postavenia podniku na základe vlastnej konkurenčnej sily, príležitostí a potenciálnych hrozieb generujúcich úspech alebo neúspech podnikania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Moderná doba je charakterizovaná rýchlym rozvojom spoločnosti v jej rôznych oblastiach. Dôležitosť sa kladie na prispôsobenie sa novým podmienkam, ktoré počas rozvoja neustále nastávajú. Prvá kapitola v tejto bakalárskej práci sa zameriava na priblíženie aktuálnych poznatkov v problematike podnikania a súperenia podnikov o najlepšie podmienky na trhu. Jej cieľom je priblížiť najdôležitejšie pojmy týkajúce sa konkurenčného prostredia a možností, ako rozpoznať príležitosti, hrozby a kľúčové faktory úspešnosti v odvetví.

1.1 Okolie podniku

Základom otvoreného trhového hospodárstva je existencia slobodne podnikajúcich subjektov a hospodárskej súťaže medzi nimi, a to v reálnom čase a priestore. Podnik ako trhový subjekt preto nemôžeme chápať izolovane. Musí rešpektovať zákonitosti sveta okolo neho, ktoré značne ovplyvňujú výsledky jeho činností. Všetko, čo na podnik pôsobí, prípadne všetko, čo ovplyvňuje samotný podnik spätne, charakterizujeme ako okolie podniku. (Majdúchová a kol., 2018)

Základné delenie podnikového okolia je na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné okolie, v odbornej literatúre nazývané aj ako interné mikroprostredie, je spojené s organizačnými, finančnými, pracovnými, marketingovými a inými podmienkami. Tie tvoria predpoklady úspešného manažmentu a podnik ich môže ovplyvniť. (Majdúchová a kol., 2018)

Vonkajšie okolie, naproti tomu, podnikateľský subjekt neovplyvňuje, alebo ho dokáže ovplyvniť vo veľmi obmedzenom rozsahu. Slávik (2009) člení toto okolité prostredie do dvoch sfér. Hornú sféru nazýva makroprostredie a dolnú označuje ako odvetvové prostredie.

Jednotlivé zložky hornej aj spodnej vrstvy znázorňuje nasledujúci obrázok 1:



Obrázok 1 Prvky okolia podniku

Zdroj: Spracované podľa Slávik, 2009 s. 57

Ako prvý obrázok vymedzuje sily, ktoré na podnik pôsobia v rámci makroprostredia. Z komplexného pohľadu na podnikové okolie, Dvořáček (2012) pripisuje makroprostrediu charakter všeobecného, t.j. národného okolia, tvoriaceho súčasť ekonomického systému konkrétnej krajiny, s ktorou sa podnik identifikuje. Práve národné okolie je charakteristické určitými ekonomickými, kultúrnymi, sociálnymi, demografickými, legislatívnymi, prírodnými či technologickými podmienkami. Vyznačuje sa zmenami a nestabilitou, ktorým sa musia podniky prispôbovať, sú pre všetky sektory v hospodárstve rovnaké, a teda nezávislé od odvetvia, v ktorom sa podnik nachádza.

Závislosť umiestnenia podniku v oblasti pôsobenia jeho podnikateľských aktivít, v konkrétnom čase a priestore, je na druhej strane charakteristická pre špecifické, t.j. lokálne okolie, nazývané tiež aj **externé** mikroprostredie. Pre účely tejto práce je toto prostredie najdôležitejšie, pretože vyjadruje synonymum odvetvového prostredia znázorneného na obrázku 1. Prvky, ktoré na podnik pôsobia priamo s rozdielnou intenzitou rozdeľujeme na: dodávateľské podniky, odberateľov, teda zákazníkov, konkurujúce podniky a substitučné produkty alebo odvetvia. (Majdúchová a kol., 2018)

1.2 Odvetvové prostredie

Podkapitola odvetvové prostredie sa zaoberá výkladom základných pojmov, ktoré charakterizujú podstatu prostredia ako celku. V tejto časti definujeme, čo je odvetvie, konkurencia a rôzne pohľady na ňu, konkurencieschopnosť ako predpoklad konkurencie a konkurenčnú výhodu ako predpoklad konkurencieschopnosti.

Odvetvie

Z pohľadu definície sa pod pojmom odvetvie najjednoduchšie chápe skupina podnikov ponúkajúcich také portfólio produktov, ktoré sú navzájom málo odlišné. Komplexnejšiu definíciu ponúkajú Majdúchová a kolektív (2018), ktorí vysvetľujú pojem odvetvie ako určité zoskupenie hospodárskych aktivít, ktoré vzniká v procese deľby práce. A líši sa od inej skupiny činností jednak charakterom potrieb, ktoré vytvárajú jednotlivé statky svojou produkciou a jednak technológiami, ktoré si táto produkcia vyžaduje.

Zároveň treba podotknúť, že: „*Odvetvia sú zložené, dynamické, nelineárne a chaotické systémy. Akákoľvek stabilita je len prechodná a krátkodobá.*“ (Slávik, 2009, s. 89). To znamená, že vývoj a dynamika odvetvia, rovnako tak vývojové trendy a zmeny v spoločnosti prebiehajú neustále. Nabehnúť na systém nových zmien je kľúčom nielen k pozitívnemu rozvoju podnikania. Je nevyhnutným krokom k samotnému prežitiu podniku v podnikateľskom prostredí.

Mikoláš (2005) vo svojej knihe uvádza, že medzi najnáročnejšie úlohy podnikateľskej praxe jednoznačne patrí zvládnutie dopadov, ktoré transformácie spoločnosti vyvolávajú. Obzvlášť náročná môže byť adaptácia na nové trendy najmä v skupine malých a stredných podnikov. Tie na jednej strane trpia výrazným nedostatkom potrebných skúseností na úrovni manažérskeho rozhodovania, vďaka ktorým by dokázali formovať úspešnú podnikateľskú stratégiu. Na strane druhej im nepostačujúce finančné zabezpečenie neumožňuje udržať krok so silnejšími rivalmi v odvetví.

Vzhľadom na definovanie odvetvia ako skupiny subjektov, ktoré podnikajú s rovnakými výrobkami alebo službami, je zjavné, že medzi nimi dochádza k neustálemu konkurenčnému boju tak o zákazníka, ako aj o najlepšie podmienky v rámci dodávateľského reťazca. Preto odvetvovému prostrediu, okrem vyššie uvedených alternatívnych názvov, prislúcha aj pomenovanie konkurenčné prostredie.

Práve porozumenie príležitostiam a hrozbám číhajúcim od konkurentov a využitie tohto porozumenia vo svoj vlastný prospech, tvorí základ stratégie k prekonaniu svojich súperov. (Hill et al., 2014)

Konkurencia

Konkurencia nepredstavuje iba jednu zo zložiek konkurenčného prostredia. Je to jav rozšírený v celej prírode, je prítomná medzi ľuďmi, zvieratami, dokonca i medzi rastlinami. Vyskytuje sa v mnohých oblastiach spoločenského, hospodárskeho, politického, kultúrneho, umeleckého alebo športového života. (Casson, 1996)

Termín konkurencia pochádza z latinského slova „concurrere“, čo doslovne znamená súbežne (bežať spoločne). Najvšeobecnejšiu definíciu konkurencie ponúka výkladový slovník, podľa ktorého môže byť synonymom slova súbeh, súperenie, súťaž, hospodárska súťaž. (Brukker, 2006). Podstatný význam tohto pojmu sa odlišuje od jeho doslovnej latinskej verzie a opisuje hospodársku súťaž medzi podnikmi.

Podľa Cassona (1996) netreba konkurenciu chápať iba z negatívneho hľadiska. Jej pozitívne aspekty majú rovnako porovnateľný význam. Môžeme jej pripísať charakter akéhosi celosvetového stimulu. Chráni svet pred apatiou a stagnáciou, podnecuje k aktivite a ambíciám a je najúčinnjší nástroj pre motiváciu myslenia.

Z ekonomického hľadiska používame užší pojem trhová konkurencia, ktorú Kováč a kolektív (2003) definujú ako: „*proces stretávania sa rozličných trhových subjektov s ich diferencovanými záujmami a cieľmi.*“. V rámci tohto výkladu ďalej rozdeľujú trhovú konkurenciu do troch kategórií:

- **Konkurencia v oblasti ponuka-dopyt** - predstavuje súperenie medzi tými, čo vyrábajú a tými, čo nakupujú. Na trhu existuje slobodná voľba zákazníka o tom, čo bude nakupovať, v akom množstve, od koho a za čo najnižšiu cenu. „*Výrobcovia sa snažia predat' všetko, čo vyrobili s maximálnym ziskom. Ide teda o protichodné záujmy.*“ (Mikoláš, 2005, str. 66)
- **Konkurencia medzi spotrebiteľmi** – predstavuje rivalitu medzi zákazníkmi a prejavuje sa najmä pri nedostatkovom tovare na trhu.
- **Konkurencia medzi výrobcami** - ako dominantná forma hospodárskej súťaže, vyjadruje súperenie podnikov medzi sebou navzájom prostredníctvom nástrojov cenovej a necenovej konkurencie o dominantné postavenie na trhu tak, že víťaz

preberá trhový podiel alebo jeho časť od svojho konkurenta. (Kováč a kol., 2003)

Z tohto delenia je zrejmé, že konkurencia prirodzene zasahuje rôzne trhové subjekty a je platná vo všetkých aspektoch spoločensko-ekonomického života.

Konkurencieschopnosť

Zatiaľ čo konkurencia reprezentuje súperenie na trhu, konkurencieschopnosť je reakcia na tlak konkurentov a zároveň reakčný čas potrebný na adaptáciu na zmeny na trhu jednotlivých podnikov zainteresovaných v danom procese tvorby a poskytovania produktov. (Jacková, Chodasová, 2017)

Konkurencieschopnosť je multidimenzionálny pojem, na ktorý sa môže nazerať z rôznych sfér. Kvôli tomu ekonomická literatúra dodnes neponúka všeobecne platnú definíciu, aj keď sa v súčasnosti tento pojem skloňuje čoraz častejšie.

L. Čichovský (2002) pripisuje konkurencieschopnosti pozitívnu vlastnosť a popisuje ju ako výsledný prejav pôsobenia konkurenčných síl súpera voči spektru konkurentov v konkurenčnom prostredí.

Z makroekonomického hľadiska rozlišujeme konkurencieschopnosť národa, regiónu, z mikro pohľadu rozoznávame konkurencieschopnosť odvetvia, podniku, na najnižšej úrovni konkurencieschopnosť produktu. (Vida a kol., 2009)

Zjednodušene možno konkurencieschopnosti na úrovni podniku privlastniť schopnosť, ktorou dokáže podnik konkurovať, teda fungovať a prežívať v konkurenčnom prostredí. Ide o *„výsledok spoločného úsilia o čo najproduktívnejšie využívanie vnútorných zdrojov rozvoja v interakcii s využívaním vonkajších zdrojov a rozvojových príležitostí, zameraného na trvalo udržateľné zvyšovanie produkčného potenciálu podnikov v jednotlivých odvetviach ekonomiky.“* (Ochotnícky, Kiseľáková, 2019, s. 72)

Konkurenčná výhoda

Kotler (2009) definuje konkurenčnú výhodu ako určitú podnikovú dispozíciu uspieť v jednej alebo vo viacerých oblastiach, ktorou konkurenti nemôžu alebo nebudú disponovať.

V konkurenčnom boji víťazí ten podnik, ktorému sa podarí uplatniť nejakú konkurenčnú výhodu a zaistiť si prevahu nad inými podnikmi v odvetví. Konkurenčná výhoda pramení z faktorov konkurencieschopnosti. Jej podstatou je identifikácia zdrojov

a spôsobilostí, ktorými sa podnikateľský subjekt výrazne odlišuje a súčasne mu zabezpečujú pred konkurentmi náskok. Už zo samotného slova výhoda vyplýva, že ide o určitú priaznivú okolnosť. Z tohto dôvodu konkurenčné prednosti vznikajú výlučne v pozitívnych podmienkach v medzipodnikových diferenciách. (Slávik, 2009)

Pri opise podnikového okolie sme vymedzili zložky makro aj mikroprostredia, ktoré na podnik pôsobia. Faktory makroprostredia podniky nedokážu ovplyvniť a pre väčšinu odvetví hospodárstva sú dané rovnako, preto tieto zložky tvoria zdroj konkurenčných výhod ojedinele, nezávisle od vôle subjektov, a to pri výrazne turbulentných zmenách.

Podľa autorov Papulu a Papulovej (2015), ak podniky posudzujú svoje postavenia a faktory, kde by sa mohli zlepšiť iba podľa neistých predpovedí vývoja makroprostredia, ktorého turbulentné zmeny sú väčšinou nepredvídateľné, vystavujú sa zbytočnému riziku. Väčšiu istotu nám v tomto smere zabezpečujú vlastné sily a schopnosti a iniciatíva spoluvytvárať budúcnosť, než pasívne sa prispôbovanie situácii.

Kľúčová je preto schopnosť nielen dosahovať konkurenčné výhody súperov, ale aj prekonávať svoje vlastné a na ich základoch neustále budovať nové.

Konkurenčná výhoda je udržateľná iba dovtedy, kým je zabezpečená trvácnosť zdrojov a spôsobilostí, ktoré ju vytvorili. Najväčšmi sa na udržateľnosti pripisuje sila konkurentov napodobňovať konkurenčné výhody súperov. (Slávik, 2009)

Je dôležité poznamenať, že existencia samotných zdrojov v podniku nie je automaticky zárukou konkurenčnej výhody, pokiaľ ich podnik nedokáže efektívne zužitkovať vo svoj prospech. Druhý významný predpoklad tvoria spôsobilosti tzv. schopnosti využiť výhody vyplývajúce z existencie zdrojov a schopností efektívne riadiť tieto zdroje v transformačnom procese. Konkurenčná výhoda sa stáva najsilnejšou spojením oboch predpokladov, cenných zdrojov a jedinečných schopností podniku. (Hill et al., 2014)

Jedinečné spôsobilosti vyplývajú priamo z interných faktorov, ktorými podnik disponuje. Zaraďujeme medzi nich napríklad financie, zamestnancov a ich potenciál, podnikovú kultúru, inovatívne podnikateľské stratégie, systém riadenia a podobne. (Slávik, 2009)

Tvorba konkurenčných výhod teda závisí prevažne na faktoroch externého a aj interného mikroprostredia. Externé vplyvy závisia od kvality podnikateľského prostredia

a východiskom interných faktorov je výkonnosť podniku a implementované stratégie. (Krauszová, Janeková, 2008)

1.3 Analýza odvetvového prostredia

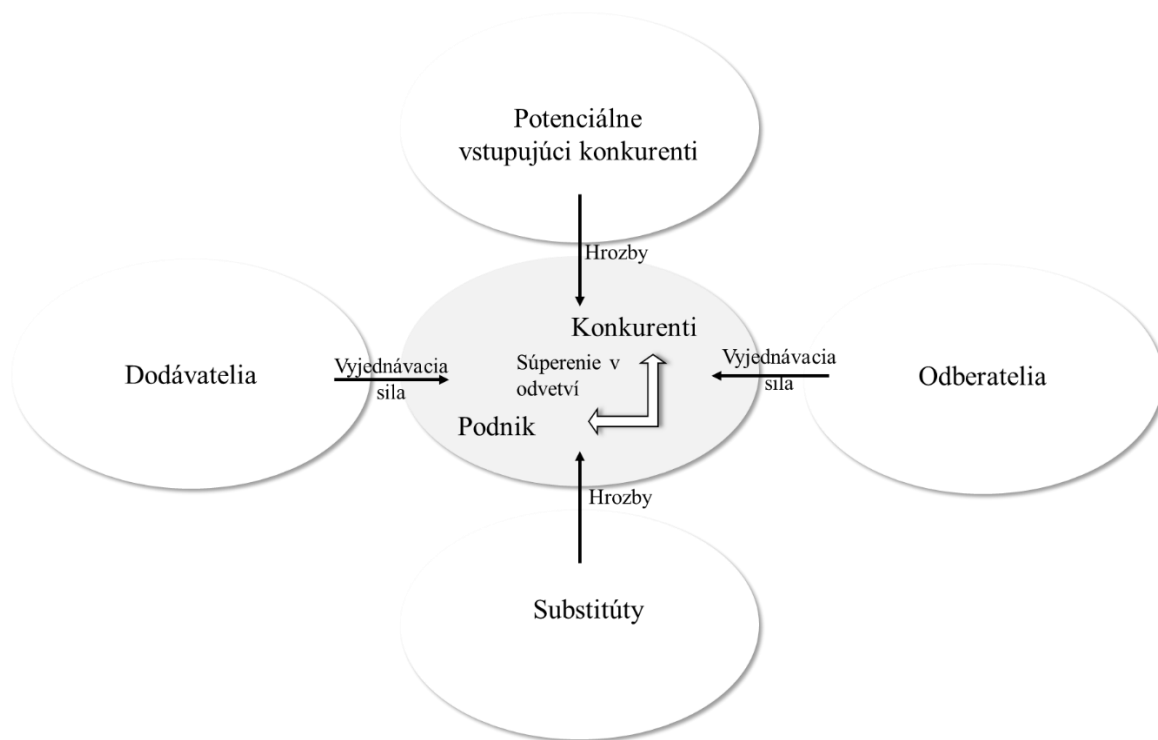
Úspech podniku v súčasnom konkurenčnom prostredí závisí od včasnej reakcie na zmeny. Preto je nesmierne dôležité neustále sledovať vývoj podnikateľského okolia.

Diagnostika odvetvového prostredia začína určením hraníc odvetvia, v ktorom podniky súperia. Odvetvie predstavuje na trhu stranu ponuky a zákazníci naopak stranu dopytu. Určením základných potrieb, ktoré podnik svojou činnosťou vytvára pre stranu dopytu identifikujeme samotné hranice odvetvia. (Hill et. al., 2014)

Úlohou analýzy je na základe prevládajúcich konkurenčných podmienok zhodnotiť atraktivnosť odvetvia ako celku. Podstatou v rámci národného hospodárstva ale nie je selektovať jednotlivé odvetvia na atraktívne a neatraktívne. Analýza je nástroj na získanie dostatočných informácií o segmente pôsobenia, ktoré sa stávajú determinujúcimi pre príťažlivosť odvetvia. Zároveň, však, pre pochopenie hospodárskej súťaže medzi podnikmi, ich prípadné reakcie a pochopenie základných príčin ziskovosti v odvetví. Okrem toho zmyslom analyzovania konkurenčného prostredia je hlbšie poznanie konkurentov pôsobiacich v danom segmente a poznanie vlastnej konkurenčnej pozície na trhu. Vďaka čomu dokáže podnik úspešnejšie predvídať reakcie súperov a zostaviť úspešnú stratégiu rozvoja podniku. Cieľom konkurenčnej stratégie obchodnej jednotky v danom segmente, je potom hľadať takúto pozíciu, v ktorej sa podnik môže najlepšie brániť proti vplyvom konkurenčnej sily, alebo ich použiť vo svoj vlastný prospech. (Porter, 2008)

Analýza hybných síl odvetvia

Doposiaľ najúčinnnejšou a stále najpoužívanejšiu metódou diagnostiky konkurenčných podmienok v odvetví je model piatich konkurenčných síl od uznávaného harvardského profesora M. Portera, v literatúre tiež nazývaný aj Porterov diamant.



Obrázok 2 Model piatich konkurenčných síl

Zdroj: Spracované podľa Portera, 1998, s. 4

Diagram identifikuje hybné činitele vyvolávajúce v odvetví turbulencie a ich intenzitu smerom k skúmanému subjektu. Intenzita sily je zdrojom príležitostí, ktorých sa môže podnik chytiť alebo naopak, hrozieb, ktoré ho môžu znevýhodniť. Všeobecne môžeme povedať, že čím intenzívnejšie daná zložka pôsobí, tým väčšiu hrozbu pre podnik respektíve podniky v odvetví predstavuje. Príležitosť pre podnik resp. podniky nastáva vtedy, čím je pôsobenie sily menšie. Odvetvia s prevažujúcimi príležitosťami hodnotíme ako atraktívne na podnikanie a naopak, prevaha hrozieb inklinuje k nižšej atraktivite. (Papula, Papulová, 2015)

Medzi hrozby a sily ovplyvňujúce podnikanie v odvetví podľa Porterovho modelu patria:

1. Etablované podniky v okolí
2. Hrozba vstupu nových konkurentov
3. Hrozba substitučných produktov
4. Vyjednávacía sila odberateľov
5. Vyjednávacía sila dodávateľov

Podľa tohto členenia jednoznačne vidíme analógiu medzi jednotlivými prvkami externého mikroprostredia a silami, ktoré Porter uvádza ako hlavných hýbateľov v odvetví. Dodávateľov, zákazníkov, substitúty a nových vstupujúcich konkurentov môžeme súhrnne nazvať „rozšírenou konkurenciou“, pretože predstavujú „konkurenciu“ pre už udomácnené podniky v odvetví. (Mikoláš, 2005)

Potenciálni konkurenti

Vplyv prvej Porterovej konkurenčnej sily sa intenzívne prejavuje v prípade priaznivých podmienok. Odvetvie sa stáva atraktívnym, čo vyúsťuje do príležitosti, kedy na trh prichádzajú iné podnikateľské subjekty s cieľom vyťažiť z profitujúceho odvetvia maximum.

Potenciálni konkurenti môžu vzniknúť z niektorej z nasledujúcich záujmových skupín:

- podnikov, ktoré by sa mohli dostať do postavenia konkurencie strategickým spojenectvom s iným, už etablovaným konkurentom,
- podnikov, ktoré majú zjavný záujem pôsobiť v odvetví a podarí sa im prekonať bariéry brániace do odvetvia vstúpiť,
- zákazníkov alebo dodávateľov, ktorí by sa dokázali integrovať medzi konkurenciu,
- a podnikateľských subjektov, ktoré majú evidentne záujem ťažiť zo súperenia rozšírením vlastnej podnikateľskej stratégie. (Porter, 1998)

Spolu so vstupom každého nového konkurenta prichádzajú do odvetvia aj nové kapacity pracovnej sily, kapitálu, kvalitných podnikateľských schopností, nadobudnutých skúseností a pod. Každý nový konkurent tak vytvára priestor na väčšiu rozmanitosť a núti podniky pristupovať k inováciám a technologickému rozvoju.

Odvrátenú stránku pre už etablované podniky predstavuje vstup ďalšieho konkurenta jednoznačne z hľadiska zastropovania ich súčasných cien. „Začínajúce podniky“ častokrát podnikajú pod trhovú cenu s cieľom získať si klientelu a vybudovať si identifikovateľnú značku. Aby odvetvová konkurencia nestratila svoje postavenie, automaticky musí pristúpiť k zníženiu cien, alebo včas vynaložiť dodatočné úsilie a kapitál na odvrátenie hrozby potenciálnych konkurentov. S istotou môžeme povedať, že v oboch prípadoch dochádza k poklesu ziskovosti celého odvetvia. (Porter, 2008)

To, koľko potenciálnych konkurentov vstúpi do nového odvetvia podnikania, závisí predovšetkým od prekážok, s ktorými sa podnikateľský subjekt na vstupe stretne.

Najvýraznejšie vstupné prekážky, samozrejme, predstavujú prekážky, ktoré na druhej strane zabezpečujú výhody pre udomácnené podniky. Väčšina z nich vyplýva z dlhodobého pôsobenia podniku v odvetví. Bariéry vstupu ovplyvňujú rozhodovanie o vstupe do odvetvia s rozdielnou intenzitou. Závisí to predovšetkým od charakteru cieľového segmentu. Medzi najčastejšie vstupné prekážky zaradujeme:

- Úspory z rozsahu na strane ponuky – sú jednou z výhod vyplývajúcich z dlhodobého pôsobenia podniku v odvetví. Meradlom je objem produkcie, z ktorej etablované podniky môžu čerpať nákladové výhody na jednotku operácie, ktorú vykonávajú. (Slávik, 2009) To znamená, že: *„firmy pri každom zdvojnásobení svojej produkcie dosahujú znižovanie svojich nákladov o určitý podiel.“* (Papula, Papulová, 2015 s. 193)
Veľkosť produkcie nie je jediným meradlom. Napríklad, do tejto skupiny podľa Slávika (2009) môžeme zahrnúť aj úspory z rozsahu z nadobudnutých odborných skúseností.
- Identita značky a zmena produktu – oproti novým podnikom majú tie udomácnené výhodu v tom, že ich zákazníci dobre poznajú. Dobré meno značky sa spája s ich lojalitou a diferenciácia z tohto hľadiska predstavuje bariéru vytvárajúcu riziko, že novo vstupujúce firmy budú nútené vynaložiť financie nielen na prestup zákazníka ku konkurencii, ale aj na budovanie vlastného mena prostredníctvom marketingu. (Parnell, 2013)
- Investičný kapitál –každý podnikateľský subjekt musí na začiatku podnikania vynaložiť určitý kapitál, od čoho očakáva jeho zhodnotenie v čase. Veľkosť investičného kapitálu je rozhodujúca aj počas celej životnosti na rozvoj podnikateľských aktivít. V segmentoch, kde je potrebný kapitál vo väčšej miere, predstavuje pre podniky, ktoré ním nedisponujú výraznú nevýhodu. (Porter, 1998)
- Náklady nezávisle od rozsahu produkcie – zahŕňajú investície do nehmotného majetku podniku, náklady vyplývajúce z umiestnenia podniku na trh, štátne dotácie a pod. Konkrétne ide napríklad o zabezpečenie patentov, vlastné know-how, kľúčovú lokalizáciu podniku, atď. Extrémny prípad nastáva, keď veľký podnik vlastní väčšinu kľúčových zdrojov potrebných na podnikanie v danom odvetví. (Porter, 1998)

- Distribučné kanály - tvoria dodatočné náklady na zabezpečenie distribúcie produkcie. Ak sú distribučné siete ovládané hŕstkou silných hráčov, je prekonať túto bariéru pre potenciálny podnik nad jeho schopnosti. (Papula, Papulová, 2015)
- Štátne zásahy - formujú vstupné bariéry na základe udeľovania licencií alebo regulatívnych opatrení uzákonených legislatívou. Častokrát sú takéto opatrenia výsledkom nátlaku práve zo strany etablovaných podnikov. (Parnell, 2013)

Bezprostredné okolie existujúcich konkurentov

V centre Porterovho päťfaktorového modelu sa nachádza podnik samotný obklopený jeho priamymi súpermi. Medzi nimi prevládajú najvýraznejšie konkurenčné vzťahy. Vychádza z princípov samotného trhového mechanizmu, ktorého základnou charakteristikou je existencia veľkého množstva slobodných, navzájom súperiacich subjektov. V rámci jedného odvetvia si každý sleduje svoje vlastné záujmy. Podľa Portera (1998) nie je rivalita náhodná. Nastáva v okamihu, keď sa jeden z konkurentov rozhodne ovplyvniť svoje postavenie na trhu. Keďže medzi jednotlivými podnikmi v odvetví existuje vzájomná závislosť, zásahy jedného subjektu ovplyvňujú rentabilitu iného, až nakoniec celkovú ziskovosť odvetvia.

Niektoré záujmy majú konkurenti spoločné. K takým explicitne zaradujeme dosahovanie maximálneho zisku. Podľa Cassona (1996) najlepšou kontrolou, či je podnik úspešný, je miera dosiahnutého čistého zisku. Obchodník víťazí vtedy, ak čistý zisk stúpa.

Vidina maximálneho zisku, však nie je jedinou veličinou, ktorá podniky núti k intenzívnejšiemu boju. Majdúchová a kolektív (2018) klasifikujú podnikové záujmy na ciele rozsahu maximalistického, kde sa snaží podnik vyťažiť zmenou výrobných faktorov ich maximálne zhodnotenie v podobe už spomínaného čistého zisku. A naopak minimalistické záujmy, kde sa ráta iba s dosahovaním určitého vopred stanoveného štandardu, ktorý je zvyčajne stanovený na úrovni minimálneho potrebného zisku. Rovnako tak rozdeľujú ciele na monetárne, spájané s peňažným vyjadrením a nepeňažné, napríklad zvyšovanie trhového podielu, dosiahnutie finančnej sebestačnosti, mocenského vplyvu a pod.

Na dosahovanie takto stanovených cieľov využívajú súperiace podniky v odvetvovom prostredí cenové a necenové nástroje. *„Konkurenčnými zbraňami sú ceny,*

kvalita, služby, záruky, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie, atď. “ (Slávik, 2009, s. 71).

V nadväznosti na Porterov model piatich konkurenčných síl charakterizujeme štyri najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia etablovaných podnikov:

- Prevládajúca konkurenčná štruktúra – vyplýva z počtu súčasných konkurentov, ich veľkosti a ich intenzita v konkurenčnom boji predurčuje odvetvovú atraktivnosť.
- Aktuálna fáza životného cyklu v odvetví – tak isto prispieva k meraniu atraktivnosti najmä z pohľadu ziskovosti.
- Bariéry odchodu z odvetvia – pôsobia ako silná indikácia neatraktivity odvetvia v prípade, ak sú stanovené na vysokej úrovni. Podnik má tendenciu ostať v konkurenčnom prostredí a snaží sa zvyšovať svoju konkurencieschopnosť rôznymi nástrojmi, čo vyúsťuje do hrozby. (Slávik, 2009)
- Možnosti diverzifikácie podnikania – tj. rozloženie podnikateľskej činnosti do viacerých odvetví. Hrozba spočíva v homogénnej špecializácii podnikania konkurentov. Ak podniky nedokážu pôsobiť vo viacerých odvetviach naraz, ich konkurenčný boj bude o to intenzívnejší, čo tak isto vyúsťi do hrozby. (Papula, Papulová, 2015)

Na posúdenie vplyvu prvých dvoch faktorov v rámci sily súperenia etablovaných podnikov, a teda koncentrácie štruktúry a fázy životného cyklu sme vyčlenili priestor v samostatných podkapitolách, kde neskôr poukážeme na možnosti ich merania.

Tlak substitučných produktov

Tretím zdrojom konkurenčnej sily vo vertikálnom smere Porterovho diagramu sú substitúty. Substitučné sú tie produkty, ktoré majú porovnateľné parametre alebo podobné funkčné využitie pri uspokojovaní rovnakých potrieb, v porovnaní s trhovým produktom. Najnebezpečnejšie sú také substitučné produkty, ktoré ponúkajú lepšiu kvalitu za nižšie ceny, aké sú v odvetví. Preto existencia substitučného odvetvia jednoznačne vyúsťuje do hrozby straty odberateľov. (Papula, Papulová, 2015)

Konkurenčná sila dodávateľov

Podstata vyjednávacej sily dodávateľov spočíva v zvyšovaní vlastného úžitku na úkor podniku, ktorému predávajú. Dodávatelia, ako štvrtý zdroj konkurenčnej sily, môžu ovplyvniť postavenie odberateľských podnikov znižovaním kvality produktov alebo

zvyšovaním ich predajných cien, poplatkov za prepravu, obmedzením servisu a pod. Každá takáto zmena má vplyv na celkovú ziskovosť odvetvia, ak kupujúcim podnikom vznikajú dodatočné náklady, ktoré nedokážu preniesť do vlastných predajných cien. V silnej vyjednávacej pozícii sú dodávatelia vtedy, ak:

- je odberateľov v odvetví oveľa viac, než dodávateľov schopných predávať požadované produkty,
- keď dodávatelia nie sú vo svojom odvetví ohrození substitútmi,
- ak dodávatelia predávajú mnohým odvetviám a konkrétne odvetvie pre nich nie je významným zdrojom príjmov,
- ak dodávatelia disponujú špecializovaným alebo limitovaným produktom, ktorý je strategický pre kupujúce odvetvie,
- ak existujú náklady na zmenu dodávateľa, ktoré podnikom nedovoľujú vybrať si z viacerých ponúk,
- ak dodávatelia dokážu vstúpiť do odvetvia ako konkurencia pre etablované podniky. (Porter, 1998)

Konkurenčná sila spotrebiteľov

Sila spotrebiteľov je poslednou Porterovou hybnou silou a prejavuje sa v obdobných situáciách ako vyjednávacia sila dodávateľov. Jej pôsobenie na podnik je ale opačné. Modifikáciou dostaneme silnú pozíciu zákazníka v prípadoch keď:

- je kupujúci práve jeden pre všetky ponúkajúce podniky,
- je veľa predávajúcich a málo kupujúcich,
- je kupujúci schopný vyťažiť úspory z objemu nákupu,
- existuje rovnocenný substitút alebo hrozba vertikálnej konkurencie zo strany zákazníka a pod. (Papula, Papulová, 2015)

1.4 Meranie koncentrácie odvetvia

Existujú aj iné nástroje na meranie konkurenčného prostredia. Jedným z nich je aj metóda, ktorej cieľom je určiť koncentráciu konkurenčnej štruktúry. Povaha odvetvovej štruktúry má priamy vplyv na intenzitu súperenia. Ak je odvetvová štruktúra zložená z veľkého množstva malých a stredných podnikov bez zjavného dominantného postavenia, hovoríme o fragmentovanej štruktúre. Prirodzenou zbraňou v takomto odvetví je vyvíjať tlak na znižovanie cien. Rovnako tak priamy vplyv na znižovanie ziskovosti odvetvia

vyvoláva, vyplávajúc z ich vzájomnej závislosti, aj menší počet veľkých súperiach podnikov tvoriacich odvetvový oligopol. Ide o konsolidovanú štruktúru. (Slávik, 2009)

Na meranie koncentrácie odvetvia sa používa viacero indikátorov absolútnej koncentrácie. Najznámejšie sú Herfindahlov-Hirschmanov index a Miera koncentrácie.

- **Herfindahlov-Hirschmanov index HHI** – predpokladá rast konkurenčnej sily podniku s druhou mocninou jeho trhového podielu. Vypočítame ho podľa vzorca:

Rovnica 1 Vzorec na výpočet Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Zdroj: Spracované podľa Brezina a kol, 2009 str. 83

Kde n udáva počet všetkých podnikov v odvetví a s_i vyjadruje podiel na výkone odvetvia i -tého podniku. Hodnota HHI sa pohybuje v intervale od $<\frac{1}{n}; 1>$. Rovný 1 je v prípade koncentrácie jedinou spoločnosťou na trhu a najnižšiu hodnotu $1/n$ dosahuje, ak všetky n podniky majú rovnocenné podiely. Nekonzentrované odvetvie má hodnotu indexu menej ako 0,1, pre mierne koncentrované odvetvia sa hodnota pohybuje v intervale $<0,1; 0,18>$ a vysoko koncentrované odvetvia nadobúdajú hodnoty 0,18 a viac. (Brezina a kol., 2009)

Ubúdanie počtu subjektov v odvetví, zvyšuje hodnotu HHI. Čím je hodnota HHI vyššia, tým menej sa konkurenčné súperenie prejavuje. Naopak, malá hodnota indexu by znamenala vyostrenú konkurenciu v odvetví. (Kavčáková, 2018)

- **Miera koncentrácie CR_n** – udáva spôsob merania koncentrácia pre určitý počet podnikov s najväčšími podielmi v odvetví. Najčastejšie sa počíta pre $n=4$, teda pre štyri najsilnejšie spoločnosti v rámci odvetvia. Vypočíta sa podľa vzťahu:

Rovnica 2 Miera koncentrácie pre n najsilnejších podnikov v odvetví

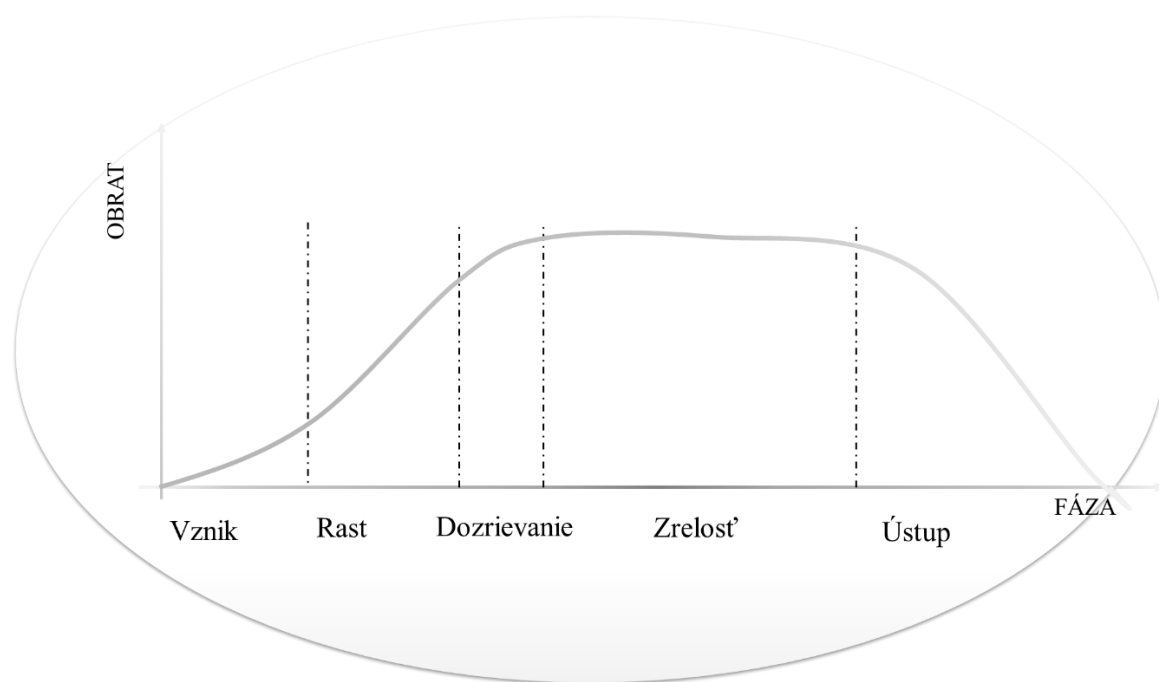
$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i$$

Zdroj: spracované podľa Brezina a kol. 2009 s. 82

Podobne ako indikátor HHI aj pri Miere koncentrácie s_i vyjadruje podiel na trhu i-tého podniku. Interpretácia koncentrácie štruktúry je obdobná ako pri HHI. Hodnota CR pre 4 podniky s najväčšími podielmi do 0,25 indikuje nekonzentrované odvetvovú štruktúru. Stredne koncentrovanú štruktúru vyjadruje interval $<0,25 ; 0,5)$ a pre silne koncentrované odvetvie nadobúda hodnoty CR_4 aspoň 0,5 a viac. (Brezina a kol. 2009, s. 82-83)

1.5 Analýza životného cyklu odvetvia

Ďalšou metódou na posúdenie atraktivity konkurenčného prostredia je analýza životného cyklu odvetvia, ktorá úzko súvisí s vývojom dopytu. Je analógiou k životnému cyklu podniku alebo aj produktu. Vyznačuje sa podobnými fázami s podobnou interpretáciou.



Obrázok 3 Fázy životného cyklu odvetvia

Zdroj: Spracované podľa Papula, Papulová, 2015 s. 189

Identifikácia aktuálnej fázy, v ktorej sa odvetvie nachádza, je značne problematická. Je potrebné analyzovať zmeny vývoja tržieb z dlhého časového hľadiska.

Okrem tržieb je ďalším indikátorom vývoj počtu vznikajúcich a zanikajúcich podnikov, alebo vývoj dopytu.

Prvá fáza, vznik, je charakteristická veľmi malým počtom podnikov s pomaly rastúcimi tržbami. Obdobie rastu odvetvia je vnímané ako veľmi atraktívne, pretože prevládajú priaznivé podmienky a vysoký dopyt. Počet novovznikajúcich subjektov narastá. Fáza dozrievania sa vyznačuje najvyšším počtom podnikov, ale nastáva zvrät v podobe pomalšieho vývoja tržieb. Z hľadiska konkurencie dochádza k intenzívnejšiemu konkurenčnému tlaku. V nadväznosti na konkurenčnú koncentráciu z predchádzajúcej podkapitoly môžeme vo fáze zrelosti pozorovať zmenu štruktúry odvetvia z fragmentovanej na konsolidovanú. Odvetvie opúšťa väčšie množstvo malých a stredných podnikov a ostávajú najsilnejší. Posledná je fáza ústupu a inklinuje k vyostrenému boju už aj v konsolidovanom odvetví. (Papula, Papulová, 2015)

2 Cieľ práce

Kapitola Cieľ práce sa sústreďuje na definovanie hlavného účelu skúmania riešenej problematiky a vymedzenie štyroch čiastkových cieľov. Čiastkové ciele zovšeobecňujú postup prác, ktoré je potrebné vykonať pre plnohodnotné naplnenie hlavného zámeru bakalárskej práce.

Hlavný cieľ

Cieľom záverečnej práce je na základe výsledkov konkurenčnej analýzy zhodnotiť konkurenčné postavenie vybraného podniku a navrhnúť opatrenia smerujúce k udržaniu, alebo zlepšeniu jeho konkurenčnej pozície.

Čiastkové ciele

Čiastkové ciele nadväzujú na jednotlivé parciálne analýzy spomenuté v prvej a v tretej kapitole, pomocou ktorých sa pokúsime naplniť obsah vyššie definovaného hlavného cieľa. Nami definované čiastkové ciele sú:

1. Zhodnotiť vybrané odvetvie pomocou metód používaných pri skúmaní konkurenčného prostredia, tj. analýzou životného cyklu, meraním konkurenčnej koncentrácie, Porterovým modelom piatich konkurenčných síl a na základe ich výsledkov určiť celkovú atraktivnosť odvetvia.
2. Identifikovať kľúčové faktory úspešnosti podnikania v odvetví.
3. Na základe zvolených kritérií porovnať skúmaný podnik s významnými konkurentmi v odvetví.
4. Navrhnúť odporúčania na zlepšenie postavenia podniku v odvetví a reakcie na konkurenčný tlak.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tretej kapitole sústredíme pozornosť na opísanie pracovného postupu, ktorý uplatňujeme v procese písania práce a praktického skúmania danej problematiky. V rámci prvej časti kapitoly Metodika a metódy skúmania pristúpime k charakteristike skúmaného podniku, stručne opíšeme jeho históriu, miesto pôsobenia a predmet podnikania. Druhá podkapitola bude zameraná na opis použitých metód, ktoré neboli spomenuté v teoretickej časti a vymedzenie primárnych a sekundárnych zdrojov informácií.

3.1 Charakteristika skúmaného objektu

Objektom nášho skúmania v bakalárskej práci je spoločnosť BYO s.r.o., ktorá bola založená v roku 2019 pod dnes už historickým názvom Scarlett ART s.r.o.. Vznikla ako kapitálová spoločnosť s ručením obmedzeným. V roku 2020 prešla do vlastníctva nových majiteľov, zmenila názov, doplnila nové predmety podnikania a začala formálne vystupovať pod názvom BYO s.r.o.. Vznik funkcie súčasných spoločníkov a konateľov je v Obchodnom registri zapísaný od 26.05.2020. Výška základného imania je 5000 €, zhodne po 2500€ pripadajúcich na každého spoločníka.

Poloha

Oficiálne sídlo spoločnosti je na adrese Roľnícka 187, Bratislava 831 07. V súčasnosti prevádzkuje kancelárske priestory v dvoch krajských mestách, v Košiciach a v Bratislave. Kancelária v Košiciach slúži zároveň aj ako „showroom“, kde si môžu klienti pozrieť dodávateľské portfólio a značky, s ktorými podnik obchoduje alebo si prehliadnuť základné kusy kancelárskeho nábytku. Svoju realizačnú činnosť ponúka na území celého Slovenska.

Predmet podnikania

Predmet podnikateľských činností je rozsiahly a podnik pôsobí v dvoch sektoroch v rámci národného hospodárstva. Pôsobenie vo výrobnom sektore je zamerané na stavebné práce v interiéri aj exteriéri. Medzi výrobné predmety podnikania podľa Obchodného registra zaradíme aj výrobu jednoduchých výrobkov z dreva. Zo sektoru služieb spoločnosť BYO s.r.o. podniká najmä v oblasti veľkoobchodnej činnosti zameranej na predaj nábytku do kancelárii, domácnosti, vybavenie pre hotely, reštaurácie a zdravotnícke zariadenia od renomovaných európskych značiek, ako aj predaj nábytku

na mieru, návrh interiérového dizajnu, sprostredkovania výroby, predaja a montáže nábytku.

Z predmetu podnikania je zjavné, že podnik je diverzifikovaný, a teda pôsobí vo viacerých odvetviach. Preto sme na základe vlastných skúseností z pracovnoprávneho vzťahu v podniku určili hlavné predmety podnikania:

Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov (SK NACE 43).

Uskutočňovanie stavieb a ich zmien (SK NACE 43).

Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod). (SK NACE 47, SK NACE 46).

3.2 Metódy zberu a spracovania údajov

Východiskom pre riešenie zvoleného cieľa sú literárne poznatky opísané v prvej časti tejto práce. Vychádzali sme z diel, časopisov a príspevkov uznávaných domácich i medzinárodných autorov, predlohou boli aj univerzitné skriptá či internetové zdroje. Východiskami pre finančnú analýzu sú dokumenty podnikov, a to Súvaha a Výkaz ziskov a strát za rok 2020 dostupných v databáze Finstat, ako aj Účtovná závierka 2020 spoločnosti BYO s.r.o. Všetky spomenuté pramene súhrnne zatriedime medzi sekundárne zdroje informácií. Primárne údaje tvoria informácie o silných a slabých stránkach podniku, jeho organizačnej štruktúre, o konkurentoch, s ktorými sa podnik dostáva najčastejšie do stretu záujmov, ďalej o subjektívnych názoroch preferencií zákazníkov a pod. Metódou zberu primárnych údajov je krátky pološtruktúrovaný rozhovor s majiteľmi a pracovníkmi spoločnosti. Kvalitatívne a iné parametre konkurenčných podnikov získame skúmaním dostupných informácií zverejnených na ich vlastných internetových stránkach a sociálnych profilov.

Najpoužívanejšou metódou je analýza údajov pomocou kvantitatívnych a štatistickým metód. Pri určení najpravdepodobnejšej fázy životného cyklu analyzujeme vývoj objemu produkcie a pomocou trendovej spojnice odhadneme predpokladanú prognózu budúceho vývoja. V rámci životného cyklu ďalej rozoberieme vývoj tržieb, vývoj počtu podnikateľských subjektov, vydaných stavebných povolení a objemu zákaziek. Pre meranie konkurenčnej štruktúry nám poslúži nami spracovaná databáza 20 najväčších podnikov z odvetvia podľa obratu, pričom budeme brať do úvahy ich čistý obrat za roky 2016 až 2019. Výpočet sa opiera o indexy absolútnej koncentrácie, konkrétne

výpočet Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu (HHI) a Indexu pomeru koncentrácie (CR4) pre štyri najväčšie podniky v odvetví podľa obratu. Pomocou syntézy zhodnotíme atraktivnosť vybraného odvetvia prostredníctvom implementácie zistených výsledkov z pomocných metód do Porterovho modelu piatich hybných síl. Jednotlivým kritériám, ktoré budeme pri každej sile posudzovať, priradíme hodnoty a k nim váhy významnosti stanovené pomocou faktorovej bodovacej metódy v rozhodovacej matici. Rozhodovacia matica je zostavená na princípe porovnávanie dôležitosti vplyvu jednotlivých kritérií navzájom pomocou 3 hodnôt, t.j. hodnota 1 - ak je faktor dôležitejší ako porovnávaný, 0 - ak je menej dôležitý ako porovnávaný a hodnota 0,5 - znamená, že váha znakov je rovnaká. Rovnaké znaky v riadku a stĺpci navzájom neporovnávame a nezahrňame do súčtu. Následne vypočítame podiel súčtu pridelených bodov v riadku na celkových pridelených bodoch. Takto stanovené váhy použijeme v Porterovej analýze hybných síl. Atraktivitu odvetvia hodnotíme pomocou 3 intervalov na stupnici, kde vysoká atraktivita predstavuje interval $<0 ; 1,667)$, stredná atraktivita sa pohybuje v intervale $<1,667 ; 3,334)$ a nízku atraktivitu dosahuje odvetvie s hodnotou v intervale $<3,334 ; 5>$. Výslednú hodnotu pre správne zatriedenie do jedného z uvedených intervalov vypočítame aritmetickým priemerom dosiahnutých hodnôt hybných síl.

Ďalším krokom je určenie aktuálnej pozície vybraného podnikateľského subjektu v odvetví na základe jeho konkurenčnej sily. Na analýzu konkurenčného postavenia využijeme metódu zvanú benchmarking. Metóda benchmarkingu má mnoho podôb. Najvšeobecnejšie ide o metódu merania a porovnávania vlastnej výkonnosti s najvplyvnejšími konkurentmi s cieľom učiť sa od nich, ako robiť veci lepšie. Tak isto sa metóda benchmarkingu môže aplikovať aj v rámci jedného podniku na jeho rôznych organizačných zložkách a porovnávať ich navzájom, alebo aj s podnikmi, ktoré podnikajú v inom odvetví. (Bosák, Rudy, 2016)

V našom prípade využijeme konkurenčne orientovaný benchmarking, cez vhodné zvolené kritéria vykonáme analýzu konkurenčnej sily s úzkou skupinou priamych konkurentov. Výber subjektov je realizovaný na základe rozhovoru a následne selektovaním štyroch takých konkurentov, ktorí majú k 31.3. zverejnené aktuálne účtovné uzávierky pre rok 2020. Pri posudzovaní konkurenčnej sily podniku použijeme rovnaký postup ako pri analýze atraktivnosti odvetvového prostredia. To je zvolené kritéria ohodnotíme škálou od 1 do 5 bodov a hodnoty zvážime váhami významnosti určenými v rozhodovacej matici. Všetky podniky nanesieme na číselnú os k prislúchajúcim

hodnotám, pričom zachováme rozpätie intervalov ako pri atraktivite odvetvia, ale s opačnou interpretáciou stupňa.

Okrem kvalitatívnych parametrov získaných z pološtruktúrovaných rozhovorov o našom podniku, významnou základňou údajov o postavení podnikov v rámci odvetvia je analýza finančných ukazovateľov rentability, zadlženosti a nákladovosti. Finančné zdravie podnikov sme hodnotili iba po statickej stránke pre konkrétny rok.

Rentabilita je pomerový ukazovateľ. Všeobecne ju chápeme ako schopnosť podniku zhodnocovať vložený kapitál na základe dosahovania zisku. V čitateli vzorca sa nachádza zisk podniku. Ten môže mať rôznu formu, napríklad EAT vyjadrujúci hodnotu výsledku hospodárenia za účtovné obdobie. Veličina v menovateli udáva druh rentability, ktorú chceme vypočítať. Zvyčajne ide o spotrebované vstupy ako sú výnosy, tržby náklady, alebo viazané vstupy, o ktorých vypovedá majetok podniku a vlastné zdroje krytia. (Vlachynský a kol., 2009)

My sa zameriame na výpočet rentability vlastného kapitálu (ROE), rentabilitu majetku a tržieb (ROA, ROS), nákladovú rentabilitu (RN) a rentabilitu pridanej hodnoty (RPH). Výsledné body pre každý druh spriemerujeme a stanovíme poradie podnikov. Podobne budeme postupovať pri ukazovateli nákladovosti, ktorý udáva, koľko centov nákladov pripadá na 1 € výnosov. Tretím finančným ukazovateľom je celková zadlženosť, ktorá udáva pomer cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli a napovedá o štruktúre zdrojov podniku.

Posledným krokom analytickej časti je zosumarizovať závery analýzy odvetvového prostredia a analýzy vlastnej konkurenčnej sily. Nástroj, ktorý umožňuje na základe týchto dvoch kritérií určiť konkrétne postavenie podniku v odvetví sa nazýva Matica GE. GE matica je manažérskou technikou hodnotenia portfólia. Vo veľkých spoločnostiach je obľúbeným nástrojom rozhodovania o podpore, útlme alebo stabilizácii dcérskych a organizačných jednotiek. Vytvára 9 možností umiestnenia podniku a každé políčko má svoje charakteristické črty, ktoré formujú budúce stratégie na udržanie alebo posilnenie pozície organizačných jednotiek v rámci podnikateľského prostredia. (Papula, Papulová, 2015)

My ju pre jej jednoduchú názornosť a interpretáciu použijeme pri pozícovaní vybraného podniku, aby sme vizuálne znázornili závery z oboch typov analýz. Reálne sa

však nebudeme opierať o navrhované stratégie. Odporúčania budú vychádzať zo záverov zistených pri skúmaní oboch kritérií, konkurenčnej sily a atraktivity trhu.

Obrázok 4 znázorňuje konštrukciu GE matice, identifikuje charakter jednotlivých políčok a k nim priradenú odporúčanú stratégiu, ktorú by podniky alebo organizačné jednotky mali zaujať vo svojej pozícii.

Atraktivita odvetvia	VYSOKÁ	VÍŤAZ <i>Rastová stratégia – vertikálna integrácia</i>	VÍŤAZ <i>Rastová stratégia – horizontálna koncentrácia</i>	OTÁZNIK <i>Stratégia ústupu – interná zmena</i>
	STREDNÁ	VÍŤAZ <i>Rastová stratégia – taktika líderstva</i>	PRIEMERNÝ <i>Stabilita</i>	PORAZENÝ <i>Stratégia ústupu – zajatec firmy</i>
	NÍZKA	TVORCA ZISKU <i>Rastová stratégia – koncentrická diverzifikácia</i>	PORAZENÝ <i>Rastová stratégia – konglomerátna diverzifikácia</i>	PORAZENÝ <i>Stratégia ústupu – likvidácia</i>
		VYSOKÁ	STREDNÁ	NÍZKA
		Konkurenčná sila		

Obrázok 4 GE matica

Zdroj: Spracované podľa Papula, Papulová, 2015 s. 172 – 173

Diskusiu spojíme so zhrnutím najdôležitejších zistených charakteristík do poslednej podkapitoly v rámci výsledkov práce, kde navrhujeme odporúčania na udržanie, alebo zlepšenie postavenia vybraného podniku na trhu. V závere opíšeme podstatu bakalárskej práce a súhrny navrhovaných odporúčaní.

4 Výsledky práce

Táto kapitola je zameraná na analyzovanie odvetvia a podniku podľa metód popísaných v predchádzajúcich častiach bakalárskej práce. Prvá podkapitola je cielená na charakteristiku vybraného odvetvia, v ktorom skúmaný podnik pôsobí. Ďalšou podkapitolou nadviažeme na celkový vývoj odvetvia a určenie jeho predpokladanej aktuálnej fázy životného cyklu. Meraním koncentrácie odvetvia v nasledujúcej časti završíme analýzu vstupných údajov potrebných na zhodnotenie intenzity pôsobenia hybných síl podľa Porterovho päťfaktorového modelu. Východiskom skúmania bude posúdenie celkovej atraktívnosti celého odvetvia a identifikácia kľúčových faktorov úspechu. Komparáciou vlastnej konkurenčnej sily s priamymi konkurentmi na základe zvolených kritérií, posúdime konkurencieschopnosť skúmaného podniku. Zhodnotenie postavenia podniku v rámci odvetvia a návrh opatrení na potenciálne príležitosti a hrozby podľa aktuálnych možností podniku v súlade s jeho silnými a slabými stránkami tvorí poslednú podkapitolu tejto časti práce.

4.1 Charakteristika odvetvia slovenského stavebníctva

Vzhľadom na to, že najhlavnejšou podnikateľskou činnosťou spoločnosti BYO s.r.o. sú rekonštrukčné práce interiérov a exteriérov budov a má záujem expandovať v tomto segmente aj v najbližšom období, a zároveň zväčšiť svoje pôsobenie na trhu v segmente výstavby atypických drevostavieb, sme sa rozhodli, že analýza konkurencie sa bude orientovať práve na celé odvetvie stavebníctva.

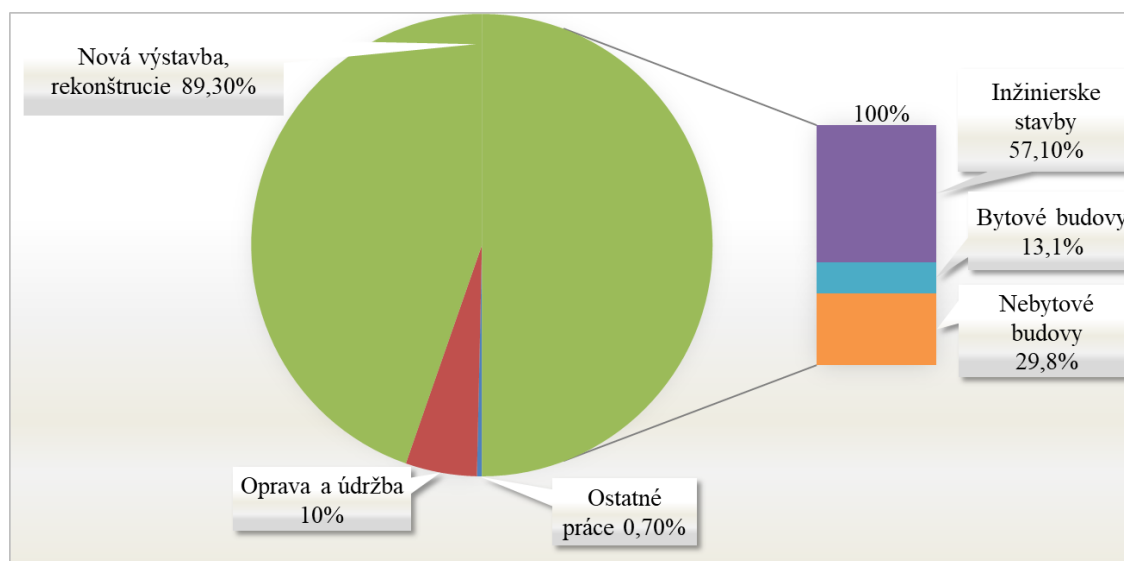
Odvetvie stavebníctva zaradíme podľa SK NACE štatistickej klasifikácie do skupiny F, ktorej divízie ďalej rozdelíme na:

- divízia 41 - kompletná výstavba budov,
- divízia 42 – kompletná výstavba inžinierskych stavieb,
- divízia 43 – špecializované stavebné práce.

Stavebníctvo je pre slovenskú ekonomiku významný indikátor priaznivého vývoja a multiplikátorom rozvoja v ďalších odvetviach. Podľa Ročenky stavebníctva SR tvorilo v roku 2019 toto odvetvie podiel na tvorbe HDP v hodnote 6,7%.

Kritériom merania výkonnosti odvetvia v tejto aj v nasledujúcich podkapitolách bola stavebná produkcia vykonávaná vlastnými zamestnancami, ktorá podľa Ročenky stavebníctva zahŕňa objem stavebnej produkcie realizovanej evidovanými zamestnancami a pracovníkmi na dohodu, objem stavebnej produkcie pre priamych odberateľov, pre iných dodávateľov stavebnej produkcie vrátane produkcie vykonanej v zahraničí a produkciu pre vlastnú investičnú výstavbu.

Na nasledujúcom grafe 1 vidíme členenie stavebnej produkcie podľa smerov, ktorými sa stavba realizovala a ich percentuálne podiely.



Graf 1 Produkcia stavebníctva podľa smerov výstavby v roku 2019

Zdroj: Spracované podľa Ročenka stavebníctva SR 2020, s. 38

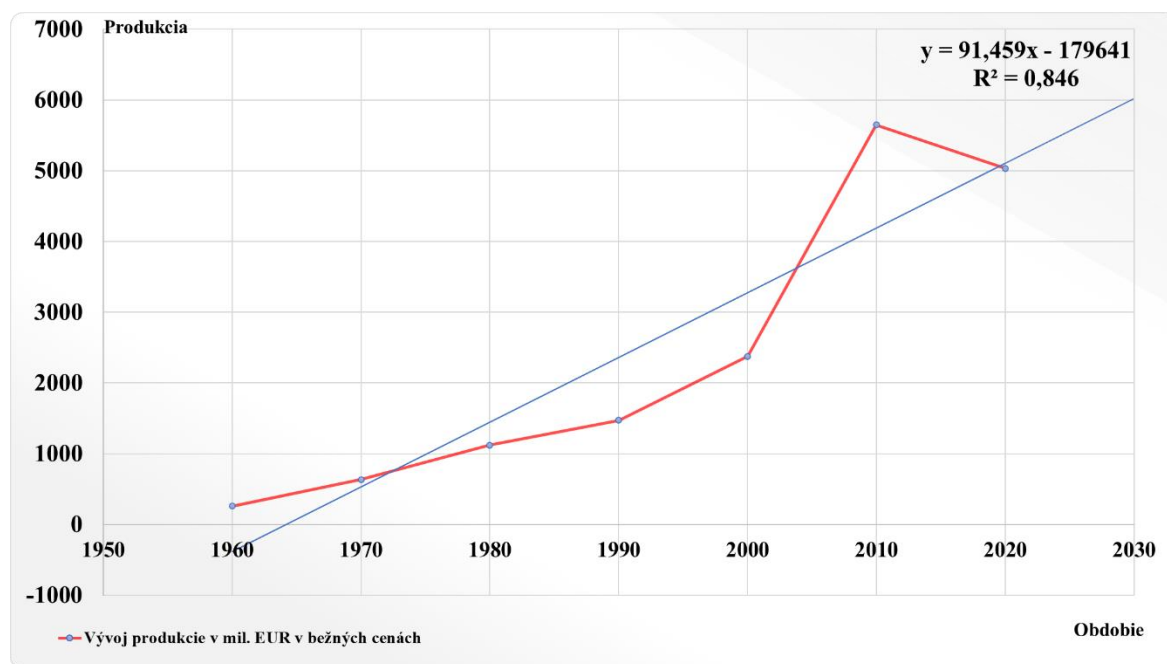
Z celkovej produkcie vykonávanej vlastnými zamestnancami podľa smerov výstavby, tvorila nová výstavba budov, rekonštrukcie a modernizácie až 89,30%. Z toho majú inžinierske stavby zastúpenie 57,10% a bytová a nebytová výstavba 42,90%. Len 10% celkovej produkcie vykonávanej vlastnými zamestnancami v roku 2019 tvorili opravy a údržba a zanedbateľná časť 0,70% pripadá na ostatne nešpecifikované práce.

4.2 Životný cyklus odvetvia

Analýzou životného cyklu odvetvia získame dostatočné podklady na zhodnotenie ziskovosti odvetvia a intenzity cenového súperenia, ktoré majú priamy vplyv na atraktivitu odvetvia. Podstatu určenia fázy životného cyklu tvorí vývoj produkcie a tržieb, vývoj počtu podnikateľských subjektov a vývoj dopytu v danom odvetví.

■ Vývoj stavebnej produkcie a tržieb

V našej práci sme pri analýze vývoja produkcie čerpali zo štatistických údajov o celkovej produkcii vykonávanej vlastnými zamestnancami v sledovanom období od roku 1960 po dekádach a za posledných 20 rokov v ročných intervaloch, ktorých vývoj zachytávajú nasledujúce grafy 2 a 3:

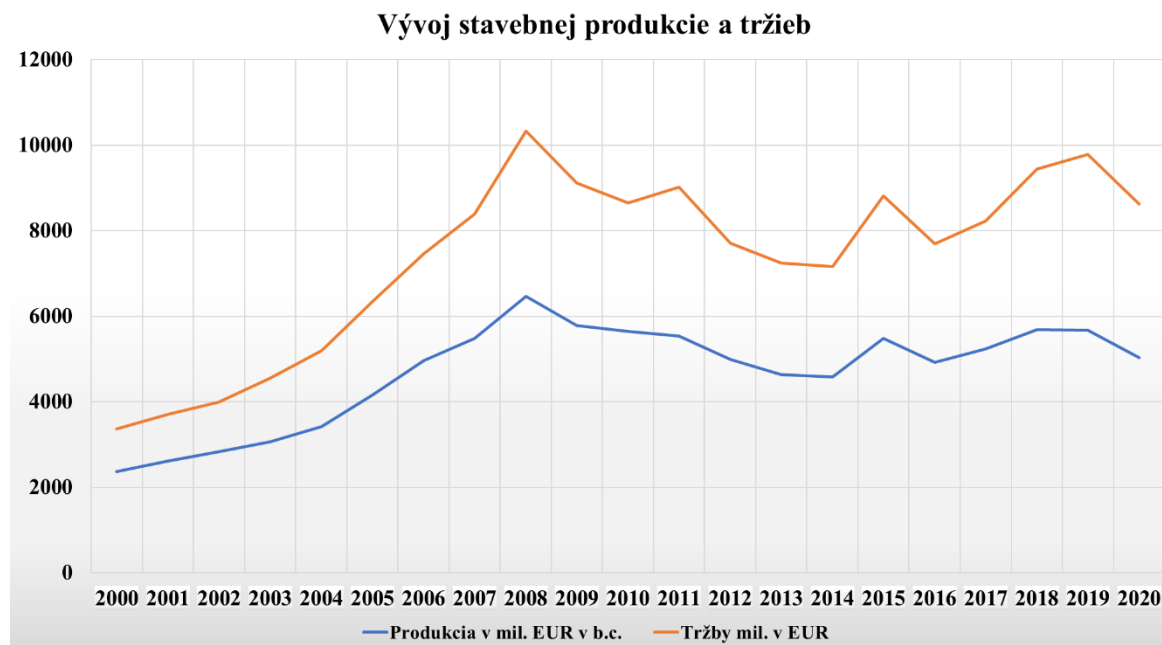


Graf 2 Vývoj produkcie vlastnými zamestnancami po dekádach v bežných cenách

Zdroj: Spracované podľa údajov Ročenky stavebníctva SR 2020, s. 12 a Správy Štatistického úradu 2021

Vznik odvetvia stavebníctva predpokladáme pred rokom 1960. Súhrnne môžeme povedať, že od začiatku datovania vývoja sa stavebná produkcia na Slovensku pohybuje po rastovej krivke. Najvýraznejší prírastok produkcie medzi dekádami zaznamenalo stavebníctvo v roku 1970, čo predstavuje nárast oproti roku 1960 o 145,8%. Vstup Slovenska do Európskej únie predstavoval pre ekonomiku nové potenciálne možnosti a prílev zahraničného kapitálu, čo sa prejavilo na ďalšom výraznom náraste objemu produkcie v piatej dekáde. V roku 2010 zaznamenala produkcia 137,8% rast v porovnaní s rokom 2000. Prvý pokles stavebnej produkcie v sledovanom období nastáva v dekáde rokov 2010 – 2020, kedy sa objem stavebnej produkcie meranej podľa výkonu vlastných zamestnancov znížil o 10,8%. Pokles v skutočnosti nastal už v roku 2008, čo jednoznačne

identifikujeme z grafu 3, ktorý podrobnejšie odzrkadľuje vývoj produkcie a tržieb v medziobdobí rokov 2000 až 2020:



Graf 3 Porovnanie vývoja produkcie a tržieb

Zdroj: Spracované podľa údajov Časopisu EUROSTAV-Top 100, (2007, 2009, 2011 s.3, 2015 s. 37, 2019 s. 29) a Štatistického úradu

Krivky oboch sledovaných veličín majú takmer totožný vývoj. Podľa informačnej správy Štatistického úradu v porovnaní s rokom 2019 sa tržby v stavebníctve medziročne znížili o 11,8%. V roku 2019 predstavovali tržby za vlastné výkony a tovar v EUR objem približne 9,79 miliárd. Pri prepočte koeficientom 0,882 (1-0,118) sme objem tržieb za rok 2020 stanovili približne na 8,63 miliárd EUR.

Z grafu je zrejmé, že najvyšší objem produkcie, rovnako tak aj tržieb zaznamenalo stavebníctvo v roku 2008. Dôležité je zdôrazniť, že samotný pokles produkcie v priebehu roka 2008 na grafe 2 a grafe 3 síce identifikuje obdobie recesie, ale nemusí striktne znamenať úpadok slovenského stavebníctva. Toto obdobie je známe turbulentnými zmenami makroprostredia s globálnym charakterom, ktorých vplyvy neboli predmetom nášho skúmania. Konkrétne ide o globálnu hospodársku krízu, ktorá prepukla v roku 2008 a jej nepriaznivé dopady siahajú minimálne do roku 2014, kedy opätovne zaznamenávame nárast produkcie. Rok 2016 je poznačený neistotou na poli Európskej Únie po britskom referende o Brexite, čo sa mohlo premietnuť v slabšom raste. Výrazný prepád produkcie nastal aj po roku 2019 v dôsledku celosvetovej pandémie vírusu SARS-CoV-2, ktorej

predpokladané dopady prognózujú pokles aj najbližší rok. Makroekonomické vplyvy v sledovanom 12 ročnom období sa pravdepodobne nedotýkajú iba odvetvia stavebníctva, analýzou iných odvetví by sme mohli zaznamenať obdobný vývojový trend, a preto nemôžeme poslednú dekádu identifikovať ako fázu zrelosti alebo úpadku slovenského stavebného odvetvia.

■ Vývoj počtu podnikateľov

Celkový počet podnikateľských subjektov dokumentuje tabuľka 1, ktorá obsahuje počty podnikateľov zoradených do 5 kategorizovaných skupín. Zahrňa 3 veľkostné kategórie podnikov podľa počtu zamestnancov, ďalšiu skupinu tvoria živnostníci a poslednú podniky, ktoré mali v jednotlivých rokoch neznámy počet zamestnancov. Podľa tabuľky 1 môžeme tendenciu vývoja od roku 1999 hodnotiť ako rastúcu s výnimkou pokrízových rokov 2011 – 2015, kedy sme zaznamenali klesajúci smer.

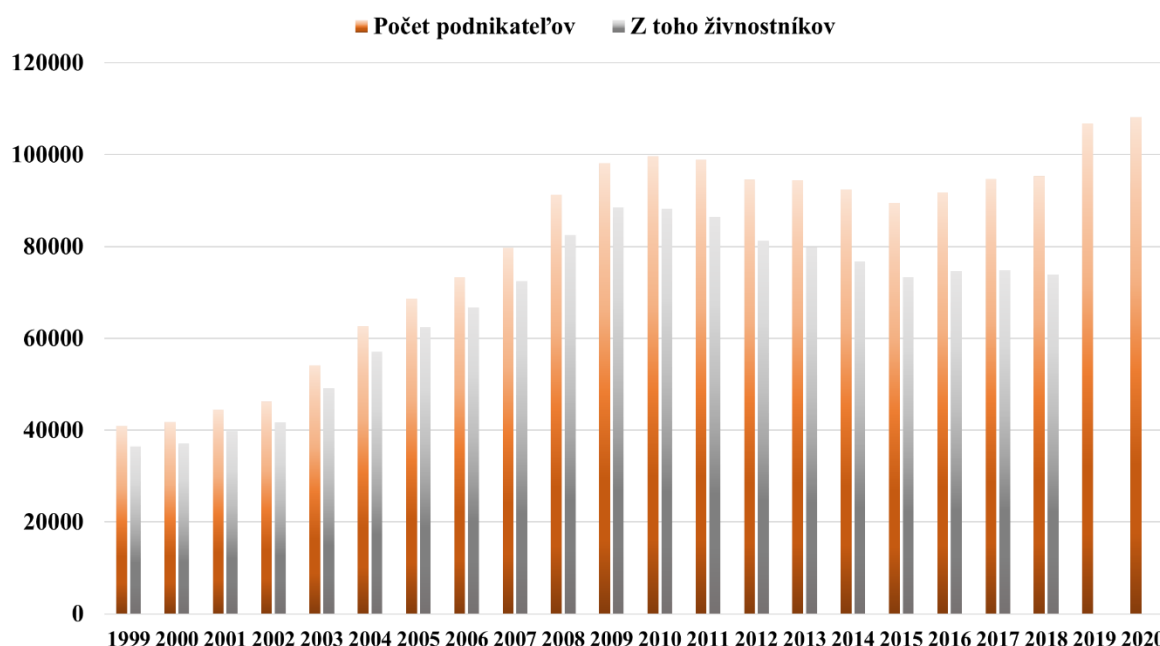
Tabuľka 1 Organizačný vývoj v odvetví stavebníctva

Vývoj počtu podnikateľských subjektov v odvetví stavebníctva od roku 1999								
ROK	Veľkostná kategória podľa počtu zamestnancov, nezaradené a živnostníci							
	Nezaradené	0 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 249	250 a viac	Živnostníci	Spolu
1999			4057		337	34	36488	40916
2000	100		4328		273	22	37139	41862
2001			4422		263	23	39764	44472
2002	13		4342		248	24	41627	46254
2003	95		4 591		248	26	49 226	54 186
2004	114		5 151		278	20	57 078	62 641
2005	149		5 786		261	29	62 436	68 661
2006	137		6 170		274	24	66 757	73 362
2007	213		6 783		269	22	72 403	79 690
2008	428		8 070		273	25	82 492	91 288
2009	693		8 751		279	25	88 442	98 190
2010	1 197		9 980		257	22	88 260	99 716
2011	1 513		10 730		235	20	86 384	98 882
2012	2 004		11 128		214	19	81 270	94 635
2013	2 080		12 231		197	16	79 891	94 415
2014	2 783		12 697		189	12	76 797	92 478
2015	6 739		9 141		180	13	73 364	89 437
2016	8 265		8 784		168	11	74 604	91 832
2017	9 820		9 791		174	16	74 888	94 689
2018	10 458		10 851		174	17	73 828	95 328
2019							*	106 753
2020							*	108 177

*údaje známe iba o celkovom počte podnikov; Zdroj: Datacube

Zdroj: Spracované podľa Eurostav - TOP 100 (2007 s.12, 2009 s.3, 2015 s. 37, 2019 s. 29) a Datacube

Najpočetnejšiu skupinu kontinuálne tvorí kategória živnostníkov. Najnižší podiel 77% živnostníkov na celkovom počte zaznamenávame v roku 2018. V ostatných porovnávaných rokoch dosahoval podiel živnostníkov na celkovom počte subjektov v stavebníctve približne 79% - 91%. Pomer živnostníkov ku všetkým podnikajúcim subjektom v konkrétnych rokoch znázorňujú šedé stĺpce na grafe 4:



Graf 4 Porovnanie počtu živnostníkov v odvetví stavebníctva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa tabuľky 1

Oproti roku 1999 narastá počet podnikateľov aj medzi malými a strednými podnikmi, ktorí tvoria druhú najpočetnejšiu skupinu v odvetví stavebníctva.

Podľa vývojovej tabuľky 1 veľkostná skupina podľa počtu zamestnancov od 250 je počtom najmenšia. Najnižší počet veľkých podnikov vo veľkostných skupinách od 50 a od 250 a viac zamestnancov bol dosiahnutý v roku 2016.

Záujem o vstup do odvetvia zo strany potenciálnych konkurentov je dôkazom pretrvávajúcej príťažlivosti odvetvia. Podľa informácií Štatistického úradu majú od roku 2010 najvýraznejší podiel na celkovom počte podnikateľov práve subjekty, ktorých podnikateľské činnosti spadajú do divízie 43 Špecializovaných stavebných prác. Je to

zapríčinené najmä vysokou rozmanitosťou druhov stavebných prác, ktoré divízia 43 zahŕňa.

■ Vývoj dopytu

Dopyt stavebného sektoru sme diagnostikovali na základe medziročných zmien v počte vydaných stavebných povolení.



Graf 5 Vývoj počtu stavebných povolení na novú výstavbu podľa druhov budov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Štatistického úradu

Graf 5 opisuje počty stavebných povolení vydaných na novú výstavbu budov a percentuálne zastúpenie stavebných povolení podľa druhov stavieb. Základné delenie budov je na obytné a nebytové. Obytné budovy členíme do kategórie stavieb s jedným bytom, s dvomi a viac bytmi a na ostatné budovy na bývanie. Nebytové budovy tvoria administratívne stavby a ostatné nebytové budovy. Najviac vydaných stavebných povolení je na výstavbu budov s jedným bytom, čo najbežnejšie predstavuje stavbu klasického rodinného domu. Táto kategória má v porovnaní sledovaných údajov najvyššiu hodnotu v roku 2018. V období krízových rokov 2009 – 2014 v rámci tejto kategórie identifikujeme konštantný vývoj dopytu. Najmenší podiel na stavebných povoleniach je v kategórii obytných budov - ostatné budovy na bývanie, ktoré nedosahuje podiel ani 1%. Z kategórie neobytných budov majú najmenší podiel administratívne stavby, ktorých hodnoty dosahovali 1% a viac na počte stavebných povolení na novej výstavbe do roku 2010 a potom v roku 2012.

Podľa grafu 5 vieme identifikovať, že žiadosti o stavebné povolenia budov okrem budov s 1 bytom majú takmer konštantný charakter. Dopyt po rodinných domoch je zase závislý od vývoja hospodárstva Slovenska, pretože jeho krivka nasleduje vývoj stavebnej produkcie a tržieb z grafu 3.

Na analýzu dopytu nám poslúži ešte graf 6 umiestnený nižšie, ktorý zachytáva vývoj dopytu na základe hodnoty zadaných zákaziek v mil. EUR v bežných cenách.



Graf 6 Vývoj prírastku zákaziek podľa dodávateľských zmlúv

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Štatistického úradu

Na rozdiel od vývoja dopytu podľa počtu stavebných povolení pre novostavby nám červená krivka v tomto grafe opisuje priebeh vývoja za celý smer stavebnej produkcie na novej výstavbe, rekonštrukciách a modernizácii. V porovnaní s grafom 1, ktorý udáva podiel na novej výstavbe, rekonštrukcii a modernizáciu 89,3% z celkovej produkcie vykonávanej vlastnými zamestnancami, sme skonštatovali, že aj na základe prírastku zákaziek podľa dodávateľských zmlúv tvorí najpočetnejšiu skupinu podľa smeru výstavby práve dopyt na novej výstavbe, rekonštrukcii a modernizácii. Kvôli väčšinovému pomeru krivka smeru na novej výstavbe kopíruje vývoj pre celé odvetvie. Najvyššiu hodnotu dosahoval vývoj, obdobne, v roku 2008, pokles pokračoval do roku 2012 a od roku 2012 sa prírastok zákaziek kolísavo pohyboval v rozpätí 3 až 4 miliardami EUR v bežných cenách.

■ Fáza životného cyklu

Rozborom produkcie a tržieb podľa dostupných údajov sme zistili, že odvetvie stavebníctva sa po dobu takmer 50 rokov nachádzalo v intenzívnej rastovej fáze. Od roku

2008 vplyvom globálnych zmien opakovane dochádzalo k nepravidelným výkyvom. V pokojnom medziobdobí jednotlivých turbulentných vĺn vidíme rastový potenciál tržieb a produkcie, čo značí, že odvetvie sa pravdepodobne nedostalo do fázy zrelosti. Potenciálne však prichádza do úvahy počiatočná fáza dozrievania odvetvia, čo ale nevieme dnes s určitosťou potvrdiť a je potrebné sledovať ďalší vývoj po odznení makroekonomických javov. Preto sme v nasledujúcich častiach uvažovali o rastovej fáze životného cyklu.

Z pohľadu veľkosti odvetvia môžeme povedať, že je rozsahom početné a rozmanito členené. Vysoký počet vznikajúcich a nízky počet zanikajúcich subjektov je tak isto znakom rastovej fázy životného cyklu. Napriek nepriaznivým okolnostiam na globálnej sfére v poslednom desaťročí, záujem o vstup do odvetvia má stále vysoký počet podnikateľov. Tento trend napovedá, že odvetvie disponuje dostatočným priestorom a pre podniky zdanlivo ľahko dostupným ziskovým potenciálom. Bohatá rozmanitosť zamerania podnikateľských činností je ďalším pravdepodobným dôvodom, prečo majú podniky záujem pôsobiť v odvetví. Dôkazom toho je vysoký podiel živnostníkov na celkovom počte podnikajúcich subjektov. Z pohľadu etablovaných podnikov ide ale o vysoko konkurenčné prostredie, kde príchod nových subjektov ovplyvňuje podmienky konkurenčného boja medzi skupinami v každom segmente.

Vývoj dopytu je rovnako závislý od okolitých makroekonomických podmienok ako vývoj tržieb. Záujem o produkty odvetvia pretrváva aj medzi konečnými spotrebiteľmi aj medzi podnikateľmi navzájom.

Záverom môžeme povedať, že v odvetví slovenského stavebníctva pretrváva rastový potenciál, na trhu je veľké množstvo subjektov so silne prevládajúcim podielom mikro podnikateľov a malých a stredných podnikov. Veľkosť odvetvia podľa počtu subjektov naznačuje vysokú rivalitu o zákazníka.

4.3 Meranie koncentrácie odvetvia

Pre výpočet koncentrácie štruktúry odvetvia nám poslúžili údaje štatistických databáz o tržbách za vlastné výkony v slovenskom stavebníctve v rokoch 2016 až 2019 a vygenerované údaje z Výkazov zisku a strát podnikov s najväčším obratom za odvetvie z databázy Finstat.

■ Výpočet Herfindahlovho- Hirschmanovho indexu

Pre výpočet HHI sme vyhodnotili 20 najväčších podnikov zoradených podľa veľkosti dosiahnutého čistého obratu. Pri zostavení databázy nastali problémy pri niektorých podnikoch, kde došlo v sledovanom období k výrazným poklesom tržieb, čím sa niektoré dostali mimo našu tabuľku. Preto sme pre účely výpočtov museli pozorne sledovať poradie podnikov a v prípade potreby ich nahradiť subjektom s vyšším dosiahnutým obratom. Výsledné hodnoty Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu, ktoré sme vypočítali postupom popísaným v teoretickej časti, sú znázornené v tabuľke 2:

Tabuľka 2 Koncentrácia odvetvia podľa Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu

Výpočet koncentrácie pomocou Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu				
Top 20 podnikov	2016	2017	2018	2019
HHI	0,00537	0,00577	0,00423	0,00322

Zdroj: Vlastné spracovanie

Herfindahlov-Hirschmanov index nadobúda vo všetkých rokoch hodnoty menšie ako 0,1, čo značí výrazne nekoncentrované odvetvie. Hodnota v roku 2017 je vyššia ako hodnota z roku 2016 a zároveň je najvyššia z radu sledovaných údajov. Pokles v roku 2016 a následný nárast v nasledujúcom roku je predpokladaný dôsledok vonkajších makroekonomických vplyvov. Predpoklad vyplýva z predchádzajúcich podkapitol pri zhodnotení vývoja tržieb a celkovej produkcie odvetvia z *grafu 2* a *grafu 3*, kde sme konštatovali pokles oboch meraných veličín oproti predchádzajúcemu roku. Ďalším predpokladom, ktorý ovplyvnil hodnotu HHI v roku 2017 je nárast počtu veľkých podnikov vo veľkostnej kategórii 250 a viac zamestnancov o 5 podnikov oproti predchádzajúcemu roku. Z tabuľky 2 môžeme ďalej konštatovať pokles indexu aj v rokoch 2018 a 2019, a to aj napriek miernemu nárastu tržieb a produkcie. To znamená, že počet podnikov v odvetví stavebníctva každoročne narastá, odvetvie sa viac fragmentuje, a teda konkurencia v odvetví je veľká a intenzívna.

■ Výpočet miery koncentrácie odvetvia

Podobným spôsobom sme vypočítali aj Index pomeru koncentrácie, inak povedané Mieru koncentrácie. Na výpočet sme využili rovnakú databázu vybraných údajov, s ktorou sme pracovali pri výpočte HHI. Mieru koncentrácie sme počítali pre štyri najväčšie spoločnosti, podľa výšky dosiahnutého čistého obratu. Výsledkom bola nasledujúca tabuľka 3:

Tabuľka 3 Výpočet miery koncentrácie pre štyri najväčšie podniky v odvetví

Miera koncentrácie odvetvia				
	2016	2017	2018	2019
CR4	0,114	0,123	0,099	0,089

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri Indexe pomeru koncentrácie platia rovnaké závery ako pri Herfindahlovom-Hirschmanovom indexe. Vo všetkých sledovaných rokoch dosahuje miera koncentrácie CR₄ hodnoty menšie ako 0,25, čo značí nekoncentrovanú konkurenčnú štruktúru. Záverom môžeme zhodnotiť, že obidva indexy potvrdzujú vysoký stupeň rivality medzi etablovanými podnikmi v odvetví stavebníctva a vysoký počet podnikateľských subjektov so zanedbateľnými podielmi na trhu.

4.4 Porterov model piatich konkurenčných síl

Záverečnou fázou analýzy odvetvového prostredia je analýza konkurenčných síl. Kritéria porovnávania intenzity pôsobenia sme si pri každej z piatich síl zvolili podľa nadobudnutých poznatkov ako z teoretického opisu metódy, tak aj zovšeobecnením záverov z analýz životného cyklu a konkurenčnej štruktúry. Pri zostavení východiskového hodnotenia intenzity konkrétnej hybnej sily sme využili hodnotiacu škálu od 1 do 5 bodov s následnou interpretáciou: 1 – najmenší vplyv, 2 – mierny vplyv, 3 – stredný vplyv, 4 – výrazný vplyv, 5 – najväčší vplyv.

■ Hrozba vstupu nových konkurentov

Konkurenčná sila potenciálnych súperov je vo vertikálnom smere prvou silou, ktorú sme posudzovali. Stupeň jej pôsobenia závisí od prekážok, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o vstupe do odvetvia. Pri jej hodnotení sme sa opierali o súhrnné poznatky o vývoji počtu podnikov. Enormný počet podnikov, ktoré v odvetví v súčasnosti pôsobia, napriek nepriaznivým vonkajším vplyvom, jednoznačne naznačuje príťažlivé podmienky. Najväčšmi sa na tom podpisuje rastový potenciál produkcie a tržieb a odvetvie je tak vnímané ako relatívne ziskové. Do určitej miery má na počte subjektov svoj podiel aj veľká variabilita činností, ktoré zákazníci dopytujú, čo z pohľadu potenciálnych konkurentov vytvára priestor nielen na pomerne jednoduchú adaptáciu väčšieho spektra účastníkov, ale aj na ľahšiu budúcu diverzifikáciu portfólia. Analýza veľkosti a štruktúry odvetvia ďalej naznačuje nízku náročnosť na vstupný kapitál, pretože odvetvie je

vo väčšine zložené zo živnostníkov a malých a stredných podnikov s nízkymi trhovými podielmi. Čo sa veľkosti odvetvia týka, konkurencia je pomerne vysoká, ale jej trhové podiely nie sú potenciálnou konkurenciou neprekonateľné, to na druhej strane identifikuje prítomnosť intenzívneho cenového súperenia. Je preto vysoko pravdepodobné, že etablované podniky nadobudli výhody, vďaka ktorým dokážu odolávať výkyvom cien. Dôležitým kritériom rozhodovania je aj náročnosť získavania zákazníkov. Ak ale pretrváva cenová konkurencia, je zjavné, že cena je pri rozhodovaní pre zákazníka dôležitá. V takomto prípade je potom dôležitým faktom, či nový súper dokáže stlačiť cenu dostatočne nízko na to, aby získal zákazníka a zároveň pokryl svoje náklady na zdroje vstupujúce do transformačného procesu.

Zovšeobecnením týchto záverov sme zhodnotili, že odvetvie slovenského stavebníctva pôsobí atraktívne z hľadiska potenciálnej konkurencie, pretože náklady na vstup do odvetvia sú stanovené na nízkej úrovni, ziskový potenciál má rastovú tendenciu a pre zákazníka je cena kľúčovým faktorom v rozhodovaní.

Na základe uvedených charakteristík a literárnych poznatkov sme stanovili faktory ovplyvňujúce intenzitu hrozby potenciálnych konkurentov a ich vplyv ohodnotený podľa hodnotiacej škály.

Tabuľka 4 Intenzita pôsobenia sily na odvetvie zo strany potenciálnych konkurentov

Potenciálni konkurenti			
Ovplyvňujúci faktor	Intenzita hybnej sily	Váha významnosti	Vážená hodnota
Kapitálová nenáročnosť	4	0,400	1,600
Nadobudnuté úspory z rozsahu na strane etablovaných podnikov	2	0,250	0,500
Úspory nezávisle od rozsahu - inovačný charakter, lokalizácia podniku, goodwill	1	0,050	0,050
Vernosť zákazníkov etablovaným značkám	3	0,150	0,450
Zásahy štátu - podpora dopytu/technologické normy	3	0,150	0,450
Výsledná hodnota intenzity sily			3,050

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme už naznačili, kapitálová nenáročnosť je jedným z kľúčových faktorov, vďaka ktorému je odvetvie vnímané atraktívne. Tomuto kritériu sme dali najvyššiu hodnotu 4, zároveň má najvplyvnejšiu hodnotu aj po zvážení. Nadobudnuté úspory z rozsahu ako aj nezávisle od rozsahu, z ktorých čerpajú výhody len etablované podniky,

majú na silu potenciálnych konkurentov negatívny vplyv, a teda znižujú potenciál hrozby. Najťažšie je pre podniky v novom odvetví vybudovať úspory nezávislé od rozsahu, napríklad prestíž vlastnej značky. Na rozdiel od toho, úspory závislé od rozsahu dokáže prekonať rýchlejšie, preto sme vplyv ohodnotili o stupeň vyššie. Vernosť zákazníka je ovplyvnená cenou trhového produktu, čo pridáva na hodnotu pre potenciálnu konkurenciu. To znamená, že nový podnik by mal byť schopný zaujať zákazníka konkurencieschopnou cenou. Posledný skúmaný faktor sme chápali z dvoch hľadísk. Po prvé, tvoria zásahy štátu vstupnú bariéru a majú negatívny vplyv na záujem v odvetví podnikat', pretože štandardy a technologické normy sa dnes stále menia, aby vyhovovali najmä dnešným sociálnym, bezpečnostným aj environmentálnym požiadavkám. Na druhej strane sa štát dotačnou politikou snaží podporiť dopyt k zmene na úroveň dnešných štandardov, čo vedie k zvýšeniu záujmu o produkty stavebníctva a zároveň je štát sám dopytujúcim subjektom prostredníctvom verejných zákaziek. Zásahy štátu tvorbou a podporou dopytu prevyšujú hrozbu vysokých technologických a iných noriem, a preto vytvárajú lákavé podmienky pre tvorbu zisku a tým aj pre potenciálnych konkurentov. Tento faktor sme ohodnotili strednou hodnotou 3.

Možnosti rozsiahlych podnikateľských aktivít, ktoré odvetvie stavebníctva ponúka, umožňujú vstup konkurentov aj zo širšieho spektra odvetví. Najväčšiu hrozbu predstavujú tí, ktorí majú so stavebníctvom úzke väzby. Zväčša ide o výrobcov stavebných materiálov a komponentov, ale aj o sprostredkovateľov predaja stavebných produktov, napríklad realitný trh alebo služby s interiérovým dizajnom.

■ Vplyv existujúcej konkurencie

Intenzitu súperenia medzi podnikmi v odvetví sme posudzovali pomocou niekoľkých hľadísk: na základe prevládajúcej konkurenčnej štruktúry a vplyvu fragmentácie na ziskovosť odvetvia a konkurenčný boj, z hľadiska existencie prekážok odchodu z odvetvia a možnosti znižovania podnikateľského rizika formou diverzifikácie.

Tabuľka 5 Intenzita pôsobenia sily medzi podnikmi v odvetví stavebníctva

Súperenie medzi etablovanými podnikmi			
Ovplyvňujúci faktor	Intenzita hybnej sily	Váha	Vážená hodnota
Rastová fáza odvetvia	2	0,133	0,267
Koncentrácia odvetvia - fragmentovaná, vysoký počet konkurentov	5	0,300	1,500
Intenzívna cenová konkurencia	4	0,300	1,200
Priemerná ziskovosť	3	0,167	0,500
Nízke bariéry výstupu z odvetvia	1	0,033	0,033
Možnosť diverzifikácie portfólia	1	0,067	0,067
Výsledná hodnota			3,567

Zdroj: Vlastné spracovanie

Meraním koncentrácie odvetvia pomocou Indexu pomeru koncentrácie ako aj Herfindahlovým-Hirschmanovým indexom sme dospeli k výsledkom, že obidva indexy nadobúdajú veľmi nízke hodnoty. Zaradili sme ich do spodného intervalu, ktorý hovorí o tom, že konkurenčná štruktúra odvetvia stavebníctva nie je koncentrovaná. Pri skúmaní vývoja počtu podnikov sme si podniky v odvetví kategorizovali do veľkostných skupín, samostatnú kategóriu tvorili živnostníci. Výrazná početná prevaha živnostníkov a malých a stredných podnikov rozdrobenosť štruktúry potvrdila, pretože sa predpokladá závislosť medzi veľkosťou podniku a trhovým podielom. Z tohto dôvodu má na súperenie medzi podnikmi v odvetví najväčší vplyv práve fragmentácia konkurenčnej štruktúry, ktorú sme ohodnotili najvyššou známku. Ďalšie dva porovnávané faktory, intenzívna cenová konkurencia a priemerná ziskovosť, sú už priamymi dôsledkami fragmentácie odvetvia. Podnikateľské subjekty s malými trhovými podielmi môžu oproti väčším podnikom dosiahnuť zvýšenie objemu predaja alebo podielu na trhu najjednoduchšie práve znižovaním cien alebo vysokou kvalitou. Keďže skúmaním kvality sme sa nezaoberali, budeme cenu pokladať za základný nástroj súperenia. Tá priamo vplýva na ziskovosť podnikateľských subjektov a v konečnom dôsledku aj celého odvetvia. Všetky tieto tri spomínané faktory naznačujú prevahu hrozieb nad príležitosťami.

Ak sme ale uvažovali o rastovej fáze životného cyklu odvetvia stavebníctva, napriek globálnej recesii v poslednej porovnáwanej dekáde, dospeli sme k názoru, že prevaha hrozieb nad príležitosťami má práve opačný smer. Vývoj dopytu po stavebných produktoch, skúmaný prostredníctvom vydaných stavebných povolení na novú výstavbu mal veľmi podobný charakter, ako vývojová krivka stavebnej produkcie a tržieb. Pokles

dopytu bol zaznamenaný tam, kde nastala nejaká neočakávaná turbulentná zmena zvonku. Inými slovami by si mal dopyt zachovávať rastúcu tendenciu, čo je z opačného uhla pohľadu v rozpore s príliš vysokou intenzívnou cenovou konkurenciou. Celý tento poznatok sme odôvodnili tým, že nepoznáme hranicu nasýtenosti trhu podnikateľskými subjektami. Aj keď sa nám zdá byť počet podnikateľov v stavebníctve vysoký, pravdepodobne bude odvetvie disponovať naďalej dostatkom priestoru pre väčšie množstvo podnikateľov. Záverom sme skonštatovali, že rastová fáza znižuje súperenie v odvetví a na atraktivitu odvetvia má priaznivý vplyv.

Nízke bariéry odchodu z odvetvia aj možnosť jednoduchej diverzifikácie v rámci odvetvia i smerom von, pôsobia rovnako priaznivo, a preto sme ich vplyv na intenzitu súperenia medzi etablovanými podnikmi ohodnotili najnižším bodom 1.

■ Hrozba substitučných produktov

Kritéria vyhodnocovania stupňa pôsobenia danej sily sme si zvolili na základe teoretických východísk z prvej kapitoly, kde sme si opísali, čo táto sila znamená a kedy predstavuje hrozbu. Vlastnosti základných faktorov, ktoré znázorňuje tabuľka 6 sme určili vo väčšej miere z pozorovania a vlastných skúseností z praxe.

Tabuľka 6 Stupeň hrozby na odvetvie zo strany substitučných produktov

Sila substitútov			
Ovplyvňujúci faktor	Intenzita hybnej sily	Váha	Vážená hodnota
Málo súbstitútov	1	0,143	0,143
Porovnateľná cena substitútov	2	0,429	0,857
Rovnocenná kvalita substitučných produktov	2	0,429	0,857
Výsledná hodnota			1,857

Zdroj: Vlastné spracovanie

V odvetví stavebníctva na Slovensku sú možnosti zameniteľnosti produktov z iného odvetvia veľmi obmedzené. Väčšina činností je zameraná na špeciálne remeselné činnosti spoločné pre všetky výrobky odvetvia. Hlbšími úvahami sme dospeli k záveru, že pravdepodobnosť vzniku iného substitučného odvetvia k stavebníctvu je v budúcnosti možná a najväčšiu hrozbu predstavujú inovácie a technologický pokrok v odvetví priemyslu, ktoré by dokázali podľa nášho názoru zmeniť charakter celého súčasného stavebníctva. Máme na mysli konkrétne robotizáciu niektorých činností, revolučné 3D

tlačiarne by zase mohli produkovať hotové dielce, či celé diela v pomerne krátkom čase. V súčasnosti sa kladie veľký dôraz na dopad na životné prostredie. V súvislosti s tým prichádza do úvahy recyklácia odpadových materiálov a ich následné využitie v stavebníctve. Už aj dnes máme možnosť vidieť postupnú adaptáciu „odpadu“ v stavebníctve, ktorá vychádza z odvetvia dopravy a skladovania, napríklad ponukou kontajnerových modulov namiesto klasickej výstavby. Ďalšiu alternatívu by mohlo priniesť zavádzanie prírodných, ľahko dostupných materiálov, ako je hlina, kameň, slama a podobne. Záujem o takéto produkty je zatiaľ zanedbateľný, a ako je možné vidieť z vyššie definovaných príkladov, nedá sa nahradiť úplne celý sortiment, ktorý vytvárajú stavebné činnosti. Nahradiťnosť týchto prác z iného odvetvia je teda v súčasnosti málo pravdepodobná.

Výber je ovplyvnený výhradne preferenciami zákazníka o cene, kvalite, použitých materiáloch, tvare, rýchlosti a odbornosti prevedenia, komforte a pod. Alternatívny produkt sa vo výsledku od trhového charakterom a účelom používania nelíši, rôzna kombinácia vstupov zabezpečí porovnateľné až totožné parametre.

Cenu substitútov sme charakterizovali ako porovnateľnú. Či už sme uvažovali o substitútoch v odvetví stavebníctva alebo mimo neho a v budúcnosti, nami zvolená hodnota vyjadruje mierny vplyv tohto faktora na intenzitu sily. Na celkovom hodnotení porovnateľnej ceny substitútov sa pri našom rozhodovaní podieľali aj poznatky spomenuté pri opise sily potenciálnych konkurentov. Bolo uvedené, že zásahy štátu tvoria na jednej strane bariéry vstupu v prípade dosahovania technických, bezpečnostných a environmentálnych štandardov. Tieto normy platia rovnako aj pre substitučné produkty a ich cena sa musí prispôbiť. Preto sme zhodnotili, že cena substitútov je v podstate porovnateľná. Pri zvolení iných typov materiálov, ktoré spĺňajú všetky vlastnosti sa dá dosiahnuť aj nižšia cena akú ponúka iný podnik. Nižšia cena by sa mohla dosiahnuť aj znížením kvality. Môžeme konštatovať, že nižšiu cenu generuje nižšia kvalita, v prípade požadovaných noriem by cena substitútov mala byť porovnateľná s trhovou. Podobné závery platia aj pre samotnú kvalitu substitútov. Len zriedka sa na trhu stavebníctva stretávame s vyššou kvalitou za nižšie ceny.

■ **Vyjednávacia sila odberateľov**

Pri hybnej sile kupujúcich sme hodnotili 5 ovplyvňujúcich faktorov vymenovaných v tabuľke 7:

Tabuľka 7 Stupeň vyjednávacjej sily zákazníkov na podniky v odvetví

Vyjednávacía sila odberateľov			
Ovplyvňujúci faktor	Intenzita hybnej sily	Váha	Vážená hodnota
Vysoký počet odberateľov	1	0,333	0,333
Existencia diverzifikovaných produktov	4	0,222	0,889
Konkurenčná štruktúra - veľkosť ponuky	3	0,222	0,667
Úspory z objemu nákupu	2	0,167	0,333
Nepravdepodobná konkurencia zo strany zákazníka	1	0,056	0,056
Výsledná hodnota			2,278

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčšia sila vyplýva z existencie diverzifikovaných produktov. Zákazník má na výber medzi veľkým spektrom konkurentov a ich produktmi. Už pri predchádzajúcej sile sme spomenuli, že rozhodnutie kupujúceho je stanovené na základe jeho individuálnych preferencií. Zároveň platí, že zvýšenie ceny jedného produktu automaticky posilní dopyt po iných. Treba ale zdôrazniť, že vo zvyšných 4 hodnotených faktoroch je intenzita vyjednávacjej sily stredná až slabá. Aj keď je ponuka rozsiahla, to isté platí aj pre dopyt samotný. Výhoda v tomto odvetví je práve v šírke sortimentu, ktorú stavebníctvo vytvára. Dokázali sme, že dopyt má rastový potenciál, preto predpokladáme, že dopyt má nad ponukou prevahu. Úspory z objemu nákupu pritom dokáže uplatniť iba hŕstka odberateľov. Konkurencia zo strany kupujúcich je pre odvetvie stavebníctva nepravdepodobná, preto má tiež na celkovú intenzitu hybnej sily negatívny vplyv.

■ Vyjednávacía sila dodávateľov

Je poslednou hybnou silou, ktorej intenzitu sme potrebovali ohodnotiť na posúdenie celkovej atraktivity odvetvia stavebníctva na Slovensku. Do skupiny dodávateľov pre odvetvie patria najmä všetci výrobcovia a predajcovia stavebných materiálov a komponentov i špecializovaní montážnici z iných odvetví.

Tabuľka 8 Pôsobenie sily dodávateľov na etablované podniky v odvetví

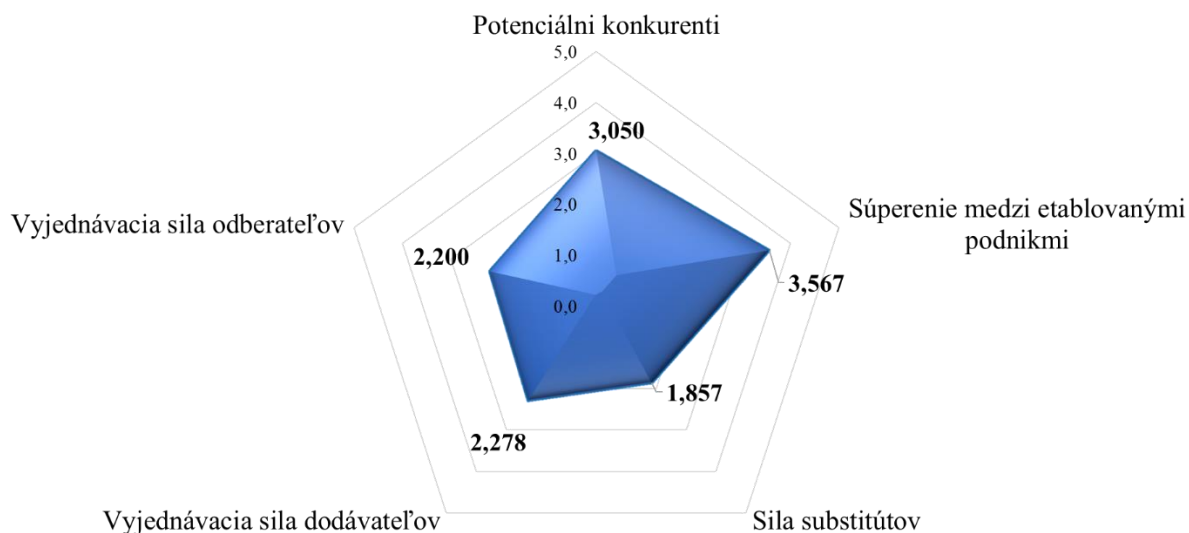
Vyjednávacia sila dodávateľov			
Ovplyvňujúci faktor	Intenzita hybnej sily	Váha	Vážená hodnota
Dostatkový produkt na trhu	1	0,133	0,133
Nešpecializovaný trhový produkt	1	0,167	0,167
Vysoký počet dodávateľov pre podniky v odvetví	2	0,100	0,200
Nízke náklady prechodu zákazníka k inému dodávateľovi	1	0,167	0,167
Existencia veľkého množstva diverzifikovaných dodávateľských produktov	2	0,100	0,200
Adaptácia dodávateľov ako konkurentov	4	0,333	1,333
Výsledná hodnota			2,200

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dodávatelia vstupov pre stavebné odvetvie majú oproti iným jednu výhodu. Vo všeobecnosti je pre nich najjednoduchšie prekonať bariéry vstupu a adaptovať sa medzi konkurenciou v odvetví. Disponujú základnými zdrojmi pre odvetvie, môžu disponovať nadobudnutými výhodami závislými aj nezávislými od rozsahu a cennými skúsenosťami, ktoré by vedeli použiť v súčasnom konkurenčnom prostredí, do ktorého sa rozhodli vstúpiť. Tento faktor má pre ich vyjednávaciu silu výrazný vplyv v hodnote 4. Avšak, všetky ostatné charakteristiky odvetvia spomenuté už pri iných hybných silách nahrávajú proti ich vyjednávacej sile. Produkcia vlastných produktov, ktoré do odvetvia ponúkajú, je závislá od stavebnej produkcie. Je pravdepodobné, že v dodávateľských odvetviach prevládajú podobné konkurenčné podmienky, a teda konkurencia je počtom vysoká a intenzívna. Z čoho vyplýva, že ich vlastné produkty nie sú ani nedostatkové ani špecializované a existuje mnoho alternatív, ktoré sa v tomto prípade dajú kúpiť za nižšiu cenu. Pre podniky v stavebnom odvetví je to výhoda, na ktorej si môžu jednoduchšie budovať úspory z rozsahu a konkurovať vo svojom odvetví.

■ Porterov diamant

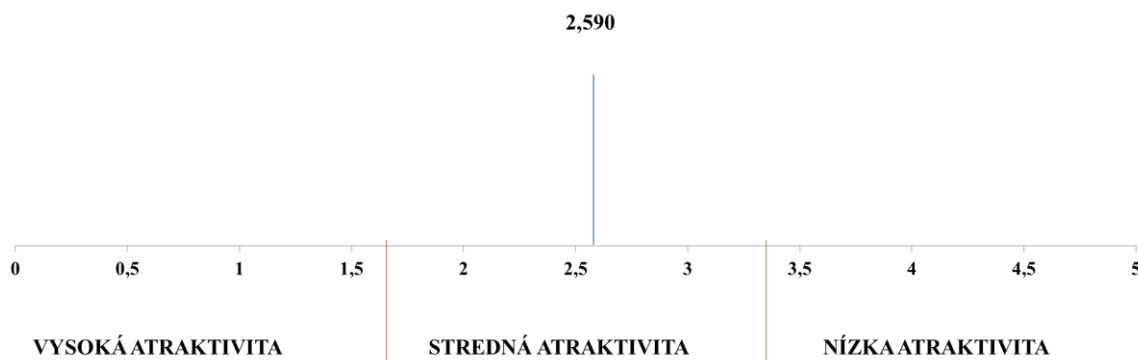
Súčet vážených hodnôt pri všetkých piatich konkurenčných silách tvorí základ grafického spracovania Porterovho modelu do tvaru diamantu. Výsledným výpočtom bolo spriemerovanie hodnôt hybných síl, ktorým sme zadefinovali hodnotu reprezentujúcu stupeň hrozby. Na zvolenej stupnici od 0 až 5 stupňa sme zaznačením tejto hodnoty určili stupeň celkovej atraktivity odvetvia.



Graf 7 Porterov výsledný diamant piatich konkurenčných síl

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z predchádzajúcich hodnotení intenzity hybných síl sme najvyššiu hodnotu 3,567 vypočítali pre navzájom súperiace podniky, ktoré sa už v odvetví slovenského stavebníctva udomácnili a každý z nich sa snaží dosahovať čo najlepšie výsledky. Vzhľadom na to, že sme fázu životného cyklu odhadli ako rastovú, sme usúdili, že napriek konkurenčnému boju je v odvetví dostatok priestoru aj pre ďalších podnikateľov. Druhú priečku zastupuje sila potenciálnych konkurentov, pre ktorú sme vypočítali tiež pomerne vysokú hodnotu 3,050. Pri podnikateľských subjektoch mimo odvetvia stavebníctva sme urobili záver, že podnikateľské prostredie vnímajú ako atraktívne, s možnosťou dosahovať zisk a pôsobiť v rozličných segmentoch tohto odvetvia. Na druhej strane predstavujú celkom vysokú hrozbu pre etablované podniky a ich vyhliadky na ziskovosť. V poradí treťou hodnotenou, s hodnotou 1,857 stupňa, je hrozba substitútov. Zo všetkých hybných síl predstavuje pre stavebné odvetvie najnižšiu hrozbu. V súčasnosti odvetvie nezaznamenáva záujem zákazníkov o substitučné produkty vo výraznejšej miere, ktorá by ovplyvnila charakteristické črty stavebníctva. Zmena sily môže nastať v budúcnosti technologickým rozvojom alebo zásadnou zmenou postoja k ochrane životného prostredia. Vyjednávacia sila odberateľov nadobudla hodnotu po zvážení 2,278 a porovnateľnou intenzitou 2,200 stupňa pôsobia na odvetvie dodávateľia. Aby sme mohli určiť približnú hodnotu, v ktorej sa naše odvetvie nachádza, jednotlivé stupne hybných síl sme spriemerovali, výsledkom čoho bola konkrétna stredná hodnota 2,590 stupňa predstavujúca priemerný stupeň hrozby.



Obrázok 5 *Určenie atraktivity odvetvia stavebníctva pomocou priemernej hodnoty stupňa hybných síl na číselnej osi*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nanesením hodnôt na číselnú os a stanovením intervalov stupňa atraktivity odvetvia sme sa dopracovali k záverom, ktoré potvrdzujú stredný stupeň hrozby. Priemerný stupeň hrozby sa zároveň nachádza v intervale pre strednú atraktivitu odvetvia.

4.5 Analýza postavenia podniku v odvetví stavebníctva

V predchádzajúcej časti sme sa rozborom dopracovali k vytýčeniu najvýznamnejších síl, ktoré ovplyvňujú podnikanie v stavebnom odvetví. Kritéria, ktoré mali na pôsobenie hybných síl najnižší vplyv identifikovali kľúčové faktory, ktoré determinujú pravdepodobný úspech podnikateľských subjektov. V tejto časti sme sa zamerali na určenie konkurenčnej sily podniku BYO s.r.o. voči súperom pomocou niektorých čiastkových analýz finančných, kvalitatívnych a iných faktorov.

■ Konkurenčný benchmarking

Spoločnosť BYO s.r.o. je z hľadiska životného cyklu nováčikom v pomerne veľkom spektre konkurentov. Faktory sme navzájom porovnávali pre skupinu nami zvolených priamych súperov. Jednotlivým kritériám sme priradili body na základe poradia podľa rovnakej hodnotiacej škály, pričom 5 bodov získal podnik s najlepšou hodnotou parametra. V prípade, že viacero podnikov vykazovalo rovnakú hodnotu porovnávaných faktorov, znižovali sme body poradia na stupnici. Následne sme každú hodnotu zväžili vypočítanou váhou významnosti. Keďže pre spoločnosť BYO s.r.o. je rok 2020 jediným hospodársky aktívnym rokom, v prípade finančných ukazovateľov sme realizovali komparáciu údajov vo Výkazoch zisku a strát z roku 2020 z databázy Finstat pre všetkých konkurentov. Zisťovali sme hodnotu rôznych druhov rentabilít, ktoré sme zosumarizovali

do výsledného bodového poradia, hodnotili sme ukazovateľ nákladovosti a celkovú zadlženosť podniku. Ďalšie kritéria vzájomnej komparácie reprezentovali kvalitatívne a iné parametre.

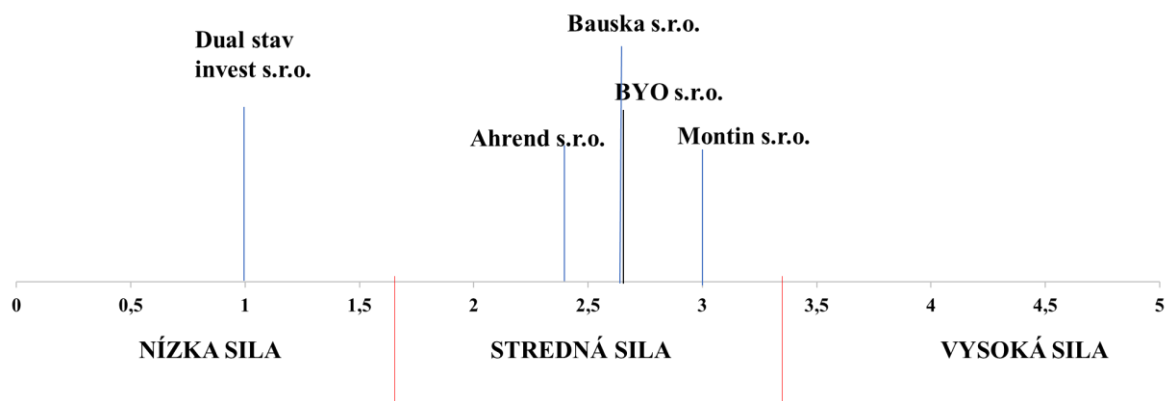
Tabuľka 9 Meranie konkurenčnej sily

PODNIK		BYO s.r.o.		Bauska s.r.o.		Ahrend s.r.o.		Dual Stav invest s.r.o.		Montin s.r.o.	
Hodnotiace kritéria	Váha	Body	Vážená hodnota	Body	Vážená hodnota	Body	Vážená hodnota	Body	Vážená hodnota	Body	Vážená hodnota
Rentabilita	0,194	5	0,972	3	0,583	2	0,389	1	0,194	4	0,778
Nákladovosť	0,153	4	0,611	3	0,458	2	0,306	1	0,153	3	0,458
Celková zadlženosť	0,056	2	0,111	3	0,167	5	0,278	1	0,056	4	0,222
Trhový podiel	0,097	1	0,097	4	0,389	2	0,194	1	0,097	3	0,292
Marketing	0,153	2	0,306	2	0,306	3	0,458	1	0,153	3	0,458
Územná pôsobnosť	0,125	2	0,250	1	0,125	3	0,375	1	0,125	2	0,250
Šírka sortimentu/ diverzifikácia	0,125	1	0,125	2	0,250	1	0,125	1	0,125	2	0,250
Licencie/certifikáty	0,014	1	0,014	2	0,028	2	0,028	1	0,014	3	0,042
Organizácia	0,083	2	0,167	4	0,333	3	0,250	1	0,083	3	0,250
Súčet	1	20	2,65	24	2,64	23	2,40	9	1,00	27	3,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa súčtového riadku dosiahla najvyššiu váženú hodnotu spoločnosť Montin s.r.o.. Za ňou nasledujú podniky BYO s.r.o. a Bauska s.r.o., ktoré majú takmer zhodnú váženú hodnotu. Ahrend s.r.o. sa umiestnila na štvrtom mieste a najslabšiu konkurenciu z päťice podnikov predstavuje spoločnosť Dual Stav invest s.r.o., ktorá dosahovala posledné poradie vo všetkých hodnotených kritériách.

Na obrázku 6 sme ilustrovali pozíciu podnikov na hodnotiacej škále a k nej priradeným intervalom intenzity konkurenčnej sily.



Obrázok 6 Hodnotenie intenzity konkurenčnej sily

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hneď na úvod je potrebné podotknúť, že výškou dosiahnutého obratu za rok 2020 spadajú BYO s.r.o. a Dual Stav invest s.r.o. do veľkostnej kategórie mikropodnikov. Spoločnosti Ahrend s.r.o. a Montin s.r.o. zaraďujeme do veľkostnej kategórie malých podnikov a spoločnosť Bauska s.r.o. dosiahla v roku 2020 úroveň stredne veľkého podniku.

Z obrázku 6 vieme vyčítať, že BYO s.r.o. s hodnotou 2,65 bodov dosahuje konkurencieschopnosť strednej úrovne spolu s podnikmi Ahrend s.r.o. a Bauska s.r.o. Najlepšiu pozíciu nadobudla spoločnosť Montin s.r.o., ktorá má konkurenčnú silu strednej úrovne s 3 stupňami, pričom hranica intervalu medzi strednou a vysokou silou je v bode 3,34. Súperov jednoznačne prevyšuje počtom získaných licencií a certifikácií. V kategórii finančných ukazovateľov dosiahla druhé najlepšie hodnotenie spomedzi porovnávaných subjektov. Veľmi silnú pozíciu nadobudla aj v kategórii marketingu. Spoločnosť Montin s.r.o. je zákazníkom vnímaná cez intenzívnu propagáciu prostredníctvom veľkoplošných billboardov na každej realizovanej stavbe. 22 ročné pôsobenie na trhu naznačuje dobrý imidž, meno a kvalitu firmy.

Naproti tomu podnik Dual Stav invest s.r.o. pôsobí na 5 bodovej stupnici intenzitou iba 1 stupeň. Podiel na trhu dosahuje porovnateľný s našim podnikom, to je pre obe spoločnosti 0,001% na celkových tržbách odvetvia. Z Výkazu zisku a strát z predchádzajúceho obdobia roku 2019 sme sa dozvedeli, že dosahovala výrazne lepšie hodnoty finančných parametrov, než aké nadobudla v roku 2020. Preto sme usúdili, že jej finančne zdravie bolo v sledovanom roku poznačené nepriaznivým globálnym vývojom ekonomík v danom roku. Spoločnosť Dual Stav invest s.r.o. je v poradí druhá najmladšia. K obdobiu písania bakalárskej práce nedisponovala žiadnymi dostupnými licenciami ani certifikáciami, ktoré by naznačovali kvalitu. Jej marketing sme zhodnotili ako základný, charakterizovaný jednoduchou webovou stránkou bez účasti na sociálnych sieťach, vizuálnu reklamu tvorí iba reklama s logom a menom firmy na vlastnom pracovnom vozidle. Žiadne ďalšie formy propagácie sme nezaznamenali. Počet zamestnancov podľa údajov z databázy Finstat je 1. Vzhľadom na slabý marketing a organizačnú štruktúru sme hodnotili stupeň organizácie najnižším bodom.

Ahrend s.r.o. je v podnikateľskom okolí so spoločnosťou BYO s.r.o. v najčastejšom konkurenčnom strete. Príčinou je rovnaké portfólio ponúkaných produktov.

Z pološtruktúrovaného rozhovoru vyplynulo, že nielen že v súčasnosti bojujú o rovnakú skupinu zákazníkov, vo väčšine prípadov majú rovnaký dodávateľský reťazec. Ahrend s.r.o. fungovala na trhu pod názvom TECHO s.r.o. 27 rokov a v našom zozname je najdlhšie pôsobiacim podnikom. V konkurenčnom strete oproti BYO s.r.o. vyhráva práve kvôli nadobudnutým úsporám závislým aj nezávislým od rozsahu. V roku 2020 sa fúziou stala členom medzinárodnej značky Royal Ahrend, vďaka čomu prenikla na medzinárodný trh a zvýšila si prestíž. Podiel na slovenskom trhu v roku 2020 tvoril 0,057% a tým sa v porovnaní rebríčku umiestnila na 3. mieste. Avšak, v porovnaní finančných ukazovateľov dosiahla záporný výsledok vo všetkých počítaných druhoch rentability spolu so spoločnosťou Dual Stav invest s.r.o.. Záporný výsledok rentability znamená nerentabilnosť podniku, a teda firma nie je zisková. Podobne je to aj pri hodnotení nákladovosti. Podľa hodnoty ukazovateľa vynaložila spoločnosť Ahrend s.r.o. v roku 2020 až 1,07 € nákladov na dosiahnutie 1 € výnosov. Horší výsledok dosahovala len spoločnosť Dual Stav invest s.r.o., ktorú 1 € výnosov stálo 1,18 € vynaložených nákladov. Podniky Montin s.r.o. a Bauska s.r.o. mali zhodne pozitívnejší koeficient nákladovosti 0,96 € na 1 € tržieb a najlepšiu nákladovosť dosahovala v roku 2020 BYO s.r.o., a to 0,94 € na 1 € tržieb. Na druhej strane, v porovnaní ukazovateľa celkovej zadlženosti mala firma Ahrend s.r.o. výrazne nižšiu hodnotu pomeru cudzích zdrojov na celkovom kapitáli, iba 26,90%. Celková zadlženosť BYO s.r.o. bola druhá najhoršia, až 91,04%.

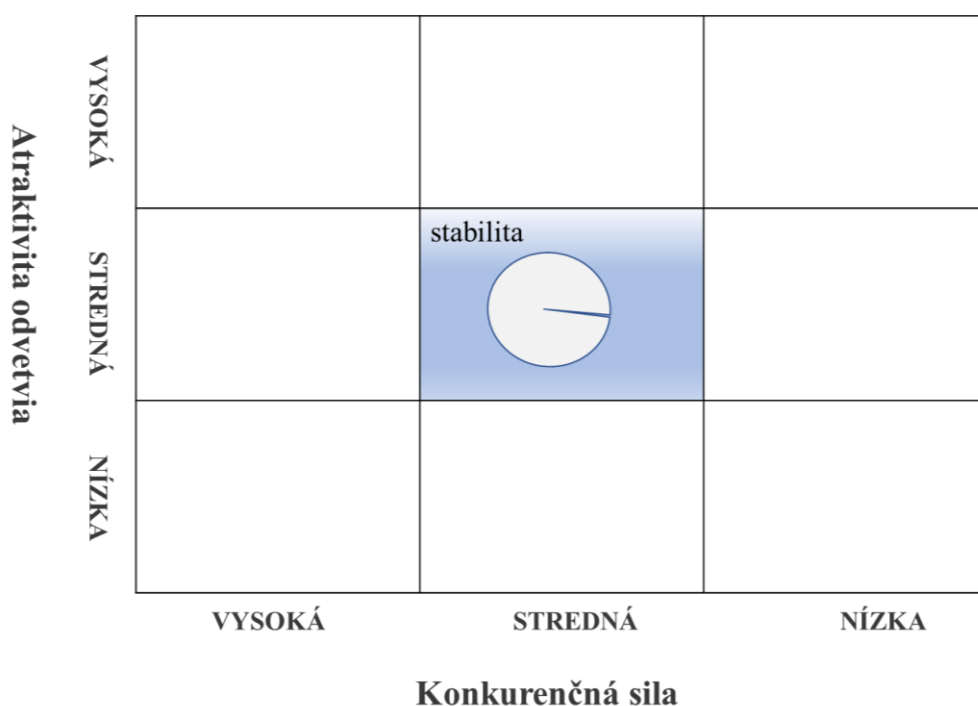
BYO s.r.o., Bauska s.r.o. i Montin s.r.o. boli v roku 2020 ziskové. Zároveň musíme zdôrazniť, že BYO s.r.o. a Montin s.r.o. ako jediné z päťice porovnávaných podnikov dokázali v krízovom roku 2020 zvýšiť ukazovatele ziskovosti v porovnaní s predchádzajúcim obdobím, pričom pre BYO s.r.o. to bol jediný hospodársky aktívny rok od svojho vzniku. Bauska s.r.o. mala napriek strednej veľkostnej kategórii podnikov na základe hodnotených kritérií o 0,01 bodu nižšiu konkurenčnú silu ako BYO s.r.o.. S počtom v rozmedzí 50-99 zamestnancov sme u nej predpokladali najviac rozvinutú organizačnú štruktúru, zároveň dosahovala najvyšší trhový podiel spomedzi všetkých firiem až 0,133%. Pre porovnanie sme vypočítali podiel na celkových tržbách za vlastné výkony v stavebníctve pre druhú najväčšiu spoločnosť podľa obratu, STRABAG Pozemné a inžinierske staviteľstvo s.r.o., ktorej trhový podiel v roku 2020 dosiahol hodnotu 1,836%.

Spoločnosť BYO s.r.o. je najkratšie pôsobiacou z radu subjektov. Z interného prostredia sme sa dozvedeli, že od začiatku aktívneho pôsobenia na trhu investovala značné finančné prostriedky na podporu marketingu. Vizuálna úroveň webovej stránky je

rovnocenná s jej tromi súpermi so strednou konkurenčnou schopnosťou. Prezentácia na sociálnych sieťach je po spoločnosti Ahrend s.r.o. druhá najlepšia. Absentuje vizuálna propagácia formou billboardov, polepov a pod. Na propagáciu využíva BYO s.r.o. aj priamy marketing aktívneho oslošovania klientov formou emailu a telefónnej komunikácie a rovnako služby externých obchodných poskytovateľov.

4.6 Zhodnotenie konkurenčnej pozície podniku BYO s.r.o. v odvetví stavebníctva a návrh odporúčaní

Na záver praktickej časti bakalárskej práce je potrebné generalizovať všetky vyskúmané výsledky do konkrétnej pozície podniku voči konkurencii na trhu. Výsledné postavenie podniku na základe atraktivity odvetvia a konkurenčných schopností podniku sme konštruovali do GE matice. Pozíciovanie podniku v odvetví nám umožnilo namodelovať odporúčania, aké by mal náš podnik v tomto odvetví zaujať, aby si udržal alebo posilnil postavenie v konkurenčnom prostredí v stavebnom odvetví na Slovensku.



Obrázok 7 Matica GE - pozícia podniku v odvetví

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vybraný podnik, BYO s.r.o., sme z hľadiska strednej atraktivity odvetvia a strednej konkurenčnej pozície zaradili do stredového poľa GE matice. Veľkosť krúžku zároveň symbolizuje veľkosť odvetvia a výsek udáva podiel na trhu. Stredné políčko

matice charakterizuje podnik ako priemerný. Keďže podľa obrázku 6 je stupeň konkurenčnej sily približne za polovicou stredového intervalu, umiestnili sme prislúchajúci krúžok v políčku na stred.

Východiskom zo všetkých vyskúmaných záverov sú nasledujúce navrhnuté odporúčania pre podnik BYO s.r.o. a jeho vrcholové vedenie:

Odporúčanie č. 1: Ponúkať substitúty - príležitosti v odvetví pre podnik vznikajú, pochopiteľne, tam, kde sú konkurenčné sily najslabšie. Úplne najslabšou intenzitou pôsobí sila substitútov. To, že substitučné produkty sú v prítomnosti v počiatočných fázach životného cyklu je pre BYO s.r.o. príležitosť priniesť do odvetvia alternatívy, s ktorými by si mohla vytvoriť konkurenčnú výhodu v segmente obytných stavieb na kľúč. Veľkou výhodou pre propagáciu je aj narastajúca osвета o ochrane prírody, množstve produkovaného odpadu a efekte stupňujúcich sa klimatických zmien, čo vie využiť vo svoj prospech pri oslovení zákazníka. Úspory nezávislé od rozsahu sú z krátkodobého hľadiska ťažko prekonateľné, preto tvoria zdroj konkurencieschopnosti. Ponúkať v odvetví stavebníctva špecializovaný alternatívny produkt by mohlo firme pomôcť zvýšiť inovačný charakter. Odporúčame, aby firma prehodnotila segmentáciu do drevostavieb a hľadala príležitosti v iných typoch výstavby.

Odporúčanie č. 2: Rozšírenie dodávateľského reťazca a budovanie vlastných úspor z rozsahu - z analýzy vyjednávacej sily dodávateľov vyplynulo, že jej intenzitu oslabuje ponúkaný výrazne diverzifikovaný produkt, veľká konkurencia v dodávateľskom odvetví a nízke bariéry prechodu k inému dodávateľovi. Z rozhovoru sme sa dozvedeli, že spoločnosť BYO s.r.o. má v súčasnosti nastavené podnikateľské zľavy u svojich dodávateľov stavebných materiálov na priemernej úrovni. Zľava je pohyblivá v závislosti od druhu materiálu a množstva nákupu. Pre spoločnosť odporúčame hľadať iné distribučné kanály tam, kde si nevie u súčasných distribútorov vydoberať lepšie nákupné ceny. Čo znamená zväčšiť si dodávateľský reťazec. Výsledkom bude kombinácia vstupov za nižšie náklady a zároveň to prinesie podniku väčší rozhľad o nákupných cenách a potenciálnych možnostiach konkurencie zo strany zákazníkov v prípade, ak by si chceli vstupy zadovážiť sami. Úspory z objemu produkcie v stavebnom odvetví sú pre spoločnosť BYO s.r.o. dosiahnuteľné iba z dlhšieho pôsobenia na trhu, pretože si vyžadujú rozsiahle investície napríklad do stavebných strojov, aby spoločnosť nemusela využívať služby konkurencie. Na začiatok odporúčame zamerať sa na zlepšenie obchodných podmienok s dodávateľmi

a na získanie prémiových členstiev ako sme už spomenuli pri rozšírení dodávateľského reťazca.

Odporúčanie č. 3: Diverzifikácia podnikateľských činností a strategické partnerstvá - príležitosťou pre podnik je aj možnosť diverzifikácie v odvetví aj mimo neho. Nízke náklady na odchod z odvetvia umožňujú firme rozmyšľať o prieniku do iných odvetví, aby si zvýšila šance na dosahovanie cieľov najmä v oblasti ziskovosti. Úspech príležitosti zvyšuje fakt, že sila dodávateľov je značne oslabená vplyvom diverzifikovaných dodávateľských produktov a je predpoklad, že BYO s.r.o. by dokázala úspešne konkurovať a zabezpečiť si niektoré dôležité vstupy vo vlastnej réžii. Čo sa týka výstavby a rekonštrukcie, podľa slov majiteľov spoločnosti, chce byť zákazník v dnešnej rýchlej dobe čo najmenej zainteresovaný do riadenia nevyhnutných činností a dopytuje komplexnejšie produkty. Preto jednoznačne odporúčame zamerať sa na diverzifikáciu v rámci odvetvia stavebníctva. Firma BYO s.r.o. už pôsobí na viacerých trhoch ponukou nábytku a dizajnerských služieb, avšak, pre výstavbu drevostavieb na kľúč je potrebné zabezpečiť komplexnejšie činnosti priamo z odvetvia stavebníctva. Podľa nášho názoru nie je nevyhnuté zamestnať špecialistov vo vlastnej réžii. Pre spoločnosť by bolo z viacerých dôvodov výhodne uzatvárať strategické partnerstvá s rovnocennými spoločnosťami, ktoré by na jednej strane vyplnili medzeru portfóliových činností, na strane druhej ušetrili náklady na vlastných kvalifikovaných zamestnancov a po tretie by sa zvýšil imidž podniku a povedomie o kvalite ponúkaných služieb. Pri výstavbe a rekonštrukciách majú niektoré nevyhnutné činnosti veľmi špecializovaný charakter a vyžadujú si vysokú odbornosť. Ide napríklad o inštalačné práce elektrických rozvodov, vodoinštaláciu, vzduchotechniku, rozvody kúrenia, sadrokartonárske, obkladačské práce a iné. Dôležité je, aby sa firma BYO s.r.o. mohla na partnerský subjekt spoľahnúť nielen z pohľadu kvality, ale tiež na časovú flexibilitu a stabilitu ceny. V súčasnosti rozbieha BYO s.r.o. v stavebnej oblasti partnerskú spoluprácu s firmou VB ELKTRO s.r.o. zabezpečujúcu elektroinštalačné práce a s RR Construction s.r.o. poskytujúcich najmä maliarske práce. Partnerstvá v odvetvovom aj medzi odvetvovom priestore za predpokladu správne nastavených podmienok by spoločnosti produkovali väčšie množstvo kompletných aj parciálnych zákaziek, čo vo výsledku povedie k zvyšovaniu trhového podielu a zníženiu rizika vyplývajúceho zo sezónnosti niektorých činností, ktoré vedú k dočasnému poklesu dopytu.

Odporúčanie č. 4: Zamerať sa na kvalitu produktov - z analýzy vlastnej konkurenčnej sily ďalej vyplynulo, že spoločnosť zaostáva okrem šírky sortimentu

a trhového podielu aj v licenciách a certifikáciách, ktoré z pohľadu zákazníkov aj partnerov evokujú profesionalitu a sú znakom kvality. Odporúčame vrcholovému manažmentu spoločnosti BYO s.r.o. zamerať sa na certifikáty ISO 9001 - SYSTÉM RIADENIA KVALITY a ISO 14001 - CERTIFIKÁT ENVIRONMENTU v oblasti stavebnej činnosti. Ceny na certifikácie ISO 9001 alebo 14001 cez sprostredkovateľov sa pre organizácie s 5 zamestnancami pohybujú od 600€. Príprava na certifikáciu formou videoškolení stojí približne 150€ a viac. Prínosy zo zavedenia certifikátov podľa ISO noriem spočívajú v zlepšení systému manažérstva, zvyšovaní kvality procesov a produktov. Majú dopad na zníženie nákladov, dlhodobú prosperitu spoločnosti a v obchodnej a marketingovej oblasti prinášajú zvýšenie dôveryhodnosti a pridanej hodnoty pre zákazníkov. Nevyhnutné je zavedenie kontrolných mechanizmov na kontrolu vlastných zamestnancov, ktorá v súčasnosti v podniku funguje na veľmi nízkej úrovni. V nadväznosti na zavedenie systému riadenia kvality navrhujeme vyžadovať oprávnenia a certifikácie aj od svojich strategických partnerov. V kvalite vidíme potenciál pri zmene preferencií zákazníkov pri rozhodovaní voči súčasnej cenovej konkurencii. Preto pokladáme za nevyhnutné, aby spoločnosť BYO s.r.o. bola v čo možno najkratšom čase zákazníkom identifikovaná ako garant kvalitných výrobkov a služieb.

Odporúčanie č. 5: Zmena alebo doplnenie marketingovej stratégie - na základe interných dokumentov a prijatých faktúr sme skonštatovali, že spoločnosť za 10 mesiacov minula na aktívne oslovovanie potenciálnych klientov prostredníctvom vlastných aj externých obchodných zástupcov, vrátane poistných odvodov za zamestnancov približne 24 000€. Pričom náklady na externé služby predstavovali 41,45%. Návratnosť v podobe úspechu a tržieb za zrealizované obchody na základe vystavených faktúr zatriedených k jednotlivým obchodným zástupcom je do konca marca 2021 na úrovni menej ako 10%. Z tohto dôvodu hodnotíme aktívne oslovovanie zákazníkov v sledovanom období ako neefektívne. Príčinou môže byť pokles dopytu, a teda nezáujem o produkty z dôvodu ekonomickej krízy, alebo je dôvodom nedostatočná kvalifikácia personálu zabezpečujúceho predmetné nákladové činnosti. Vzhľadom na vyššie uvedené, navrhujeme vedeniu spoločnosti pri výbere zamestnancov sústrediť sa viac na kvalifikačné predpoklady a vhodné praktické skúsenosti. Možnosťou je aj investovanie časti prostriedkov za externé služby na potrebné doškolenie súčasných zamestnancov alebo na motiváciu v podobe podielu na zisku z úspešne zrealizovaného obchodu, vďaka čomu by sa zvýšila efektivita oslovovania. Zároveň odporúčame prehodnotiť marketingovú

stratégiu a hľadať iné možnosti propagácie, ako napríklad vizuálne reklamné bannery minimálne v krajských mestách, kde má firma pobočky.

Odporúčanie č. 6: Implementácia vnútropodnikového benchmarkingu - z analýzy nákladových položiek nám ďalej vyplynulo, že ročný nájom kancelárskych a skladových priestorov bude stáť firmu v dvoch krajských mestách pri nezmenených podmienkach dokopy 14 191€. Náklady na kanceláriu v Bratislave predstavujú 34% a nájom skladových priestorov 14% z celkových vynaložených nákladov na tento účel. Pri rozhovore obaja majitelia usúdili, že väčšinový pomer realizovaných produktov smeroval do Košíc, a teda Košický kraj vnímajú perspektívnejšie na podnikanie. Máme za to, že pre tak malú spoločnosť podľa výšky dosiahnutého obratu akou je BYO s.r.o., sú dve strediská zbytočné a neefektívne. Aj napriek tomu, že v súčasnosti majitelia neuvažujú o sústredení podnikania iba na jednu z pobočiek, odporúčame zaviesť kontrolný mechanizmus vnútropodnikového benchmarkingu. Z hľadiska nákladov a výkonnosti porovnávať efektivitu práce oboch organizačných jednotiek navzájom a na základe výsledkov komparácie stanoviť a implementovať do praxe potrebné strategické kroky na rozvoj, stabilizáciu alebo útlm pobočky. V súvislosti so znížením nákladovosti ďalej navrhujeme dočasne utlmiť alebo hľadať iné skladové priestory, pretože napriek nízkemu podielu tvoria prebytočnú nákladovú položku z dôvodu súčasnej využiteľnosti na 20% z celkovej úžitkovej plochy. Zmenšením plochy prenajatého skladového priestoru na momentálne využívaný rozmer by spoločnosť BYO s.r.o. ušetrila až 77,8% z pôvodných ročných nákladov na prenájom skladu. A tieto náklady by zo súčasných 14% klesli na sumu 439,91€, čo predstavuje 3,1% celkových ročných nákladov na prenájom prevádzkových priestorov.

Odporúčanie č. 7: Strategické plánovanie – v nadväznosti na predchádzajúce opatrenie a zistenú vysokú hodnotu ukazovateľa nákladovosti, navrhujeme spoločnosti BYO s.r.o. prechod od intuitívneho neformálneho plánovania k formalizovaným plánom s jasnými a merateľnými cieľmi, ktoré sa majú dosahovať. Krátkodobé ciele podniku by sa mali zameriavať napríklad na :

- Zníženie nákladov na aktívne oslovovanie zákazníkov o 50% v nasledujúcom období v porovnaní s rokom 2020.
- Zvýšiť výnosnosť priameho oslovovania zákazníkov z 10% na 110% vynaložených prostriedkov v nasledujúcom období.
- Investovať 5% zisku na rôzne vizuálne a iné formy propagácie.

- V nasledujúcom období znížiť koeficient nákladovosti z 94% pod úroveň minimálne 75%
- Zníženie celkovej zadlženosti podniku na minimálne 60% a udržiavať pomer vlastného a cudzieho kapitálu 40% ku 60%.

Po prvom roku pôsobenia na trhu predpokladáme, že firma disponuje dostatočnými informáciami na to, aby mohla na nasledujúce obdobie pripraviť základný plán objemu predaja, nákladov a zisku.

Veríme, že týchto 7 návrhov opatrení pomôžu firme stabilizovať postavenie na trhu a rozvíjať jej potenciál a podnikateľské činnosti v oblasti stavebníctva na konkurencieschopnej úrovni.

Záver

Bakalárska práca bola cielená na zhodnotenie konkurenčného postavenia podniku na základe výsledkov dosiahnutých pomocou konkurenčnej analýzy a na návrh opatrení cielených na udržanie, alebo zlepšenie konkurenčnej pozície podniku.

Prvá kapitola bola zameraná na oboznámenie sa so zložkami okolia podniku, vymedzenie základných pojmov týkajúcich sa odvetvového prostredia a na najpoužívanejšie metódy analýzy konkurenčného prostredia doma a v zahraničí.

V druhej kapitole sme definovali hlavný cieľ záverečnej práce a stanovili sme si štyri parciálne ciele, vďaka ktorým sme sa dopracovali k uskutočneniu základného stanoveného cieľa. V kapitole 3, Metódy a metodika práce, sme podrobne opísali postup prác, zdroje údajov a ďalšie metódy uplatnené pri praktickom riešení danej problematiky.

Zaoberali sme sa analýzou konkurenčných podmienok v odvetví slovenského stavebníctva a určením konkurenčnej pozície vybranej spoločnosti BYO s.r.o..

Najhlavnejšiu fázu skúmania tvorili priebeh a výsledky analýz opísané v kapitole 4. Pri analýze životného cyklu odvetvia sme sa zamerali na vývoj stavebnej produkcie a tržieb, vývoj počtu podnikateľských subjektov a vývoj dopytu. Dospeli sme k záverom, že slovenské stavebníctvo sa nachádza v rastovej fáze. Fáza odvetvia sa napriek rastovej tendencii aktuálne nachádza v pretrvávajúcej recesii vplyvom zmien faktorov makroprostredia, ktoré neboli predmetom skúmania našej práce. Meraním konkurenčnej štruktúry sme dokázali, že odvetvie je výrazne nekonzentrované s dominujúcim počtom živnostníkov a malých a stredných podnikateľov. Poznatky z týchto vyššie spomenutých metód tvorili základ pre meranie intenzity konkurenčných síl pomocou Porterovej analýzy hybných síl. Výsledok Porterovho diamantu ukázal najväčšiu intenzitu sily konkurencie etablovaných podnikov v odvetví a vysokú hrozbu zo strany potenciálnej konkurencie. Najnižšiu hrozbu v súčasnosti predstavuje sila substitučných produktov, ktorá vplyvom technologického rozvoja môže meniť výrazne svoju intenzitu v budúcnosti. Prihliadnuc na analýzy odvetvového prostredia sme stanovili stredný stupeň atraktivity odvetvia stavebníctva. Za kľúčové faktory podnikania v odvetví sme určili úspory závislé a nezávislé od rozsahu produkcie. Významnými príležitosťami sú možnosti diverzifikácie v odvetví aj mimo odvetvia a možnosť dosiahnuť konkurenčnú výhodu prvenstvom v ponuke substitučných produktov.

Z hľadiska pozície podniku v rámci konkurenčného priestoru voči etablovaným podnikom sme vykonali komparáciu spoločnosti BYO s.r.o. so štyrmi priamymi konkurentmi. Predlohou nám boli finančné dokumenty podnikov, informácie z vlastných internetových stránok a krátky pološtruktúrovaný rozhovor s majiteľmi a pracovníkmi BYO s.r.o. o súčasných interných podmienkach spoločnosti. Zhodnotením sme identifikovali konkurenčnú silu vybraného podniku ako druhú najsilnejšiu z päťice subjektov, zároveň sme ju zaradili do intervalu strednej intenzity. Podnik sme na základe hospodárskych výsledkov v roku 2020 definovali ako rentabilný, ale s dominantnou štruktúrou cudzieho kapitálu. Slabé stránky konkurencieschopnosti predstavuje minimálny podiel na trhu, s úzkou šírkou sortimentu z hľadiska stavebných prác, s absenciou certifikátov kvality, organizáciu sme charakterizovali ako neformálnu bez zavedených mechanizmov kontroly zamestnancov a marketingové aktivity na priemernej úrovni. Ucelene sme podnik BYO s.r.o. umiestnili do stredového poľa GE matice.

Návrh opatrení vychádzal z aktuálnych podmienok odvetvia, kde sme identifikovali príležitosti v slabostiach hybných síl a z tých faktorov benchmarkingu, kde sa konkurenti umiestnili vyššie ako spoločnosť BYO s.r.o..

Spoločnosti navrhujeme hľadať podnikateľské príležitosti v doposiaľ málo známych a zákazníkov nepreferovaných substitučných produktoch, vertikálnu diverzifikáciu stavebných činností alebo horizontálnu diverzifikáciu do odvetvia dodávateľov. Ďalej navrhujeme uzatvárať strategické partnerstvá na podporu trhového podielu, stability, kvality a predchádzaniu rizika sezónnosti dopytu, zároveň odporúčame orientáciu na kvalitu, získanie licencií a certifikátov stavebných činností aj diverzifikovaného portfólia. Pre zníženie nákladovosti považujeme za dôležité rozšíriť si dodávateľský reťazec a zmenu stratégie oslovovania zákazníka, v rámci marketingových aktivít navrhujeme orientáciu na vizuálnu reklamu. Pre zlepšenie organizačnej štruktúry a manažérskeho systému odporúčame implementáciu metód strategického plánovania a vnútropodnikového benchmarkingu.

Bibliografické zdroje

AHREND, s.r.o.. [Online]. [cit. 20.4.2021]. Dostupné na : <https://www.ahrend.sk/>

BAUSKA, s.r.o.. [Online]. [cit. 20.4.2021]. Dostupné na : <https://bauska.sk/>

BOSÁK, M. – RUDY, V. *Manažérstvo výroby*. Bratislava : Ekonóm. 2016. 196 s. ISBN : 978-80-225-4369-9.

BREZINA, I. – ORŠULOVÁ, A. – PEKÁR, J. Analýza absolútnej koncentrácie vybraného odvetvia pomocou Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu. In : *Ekonomický časopis* [Online]. 2009. [Cit. 27.3.2021]. Bratislava : Ekonomický ústav SAV a Prognostický ústav CSPV SAV, 2009, roč. 57, č. 1., s. 77 – 94. ISSN : 2729-7470. Dostupné na : <https://www.sav.sk/journals/uploads/0920140601%2009%20Brezina%20a%20kol.pdf>

BRUKKER, G. - OPATÍKOVÁ, J. Veľký slovník cudzích slov. [Online]. Bratislava : Robinson. 2006. [cit. 14.01.2021]. Dostupné na : https://www.horneprsany.sk/data/v_obstaravanie/1/Slovník%20cudzích%20slov.pdf

BYO, s.r.o.. [Online]. [cit. 20.4.2021]. Dostupné na: <https://byo-design.sk/>

CASSON, H., N. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. 1. vyd. Žilina : Ajfa+avis. 1996. 85 s. ISBN : 80-88813-08-05.

ČICHOVSKÝ, L. – *Marketing konkurencieschopnosti : I*. 1. vyd. Praha : Radix. 2002. 270 s. ISBN : 8086031357.

DATA CUBE. [Online]. Dostupné na: <http://datacube.statistics.sk/>

DUAL STAV INVEST, s.r.o.. [Online]. [cit. 20.4.2021]. Dostupné na: <https://www.dualstavinvest.sk/>

DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?. 1. vyd. Praha : C. H. Beck. 2012. 173 s. ISBN : 978-80-7400-224-3.

EUROSTAV. Špeciál TOP 100 – stavebníctvo 2018. In *Časopis Eurostav* [Online]. Bratislava : Eurostav, 2019. [cit. 10.4.2021]. s. 99. Dostupné na : https://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2018.pdf

EUROSTAV. Špeciál TOP 100 – Lídri na slovenskom stavebnom trhu 2008. In *Časopis Eurostav* [Online]. Bratislava : Eurostav, 2009. [cit. 10.4.2021]. r. 14. 33 s. Dostupné na :

https://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2008.pdf

EUROSTAV. Špeciál TOP 100 – Lídri na slovenskom stavebnom trhu 2010. In *Časopis Eurostav* [Online]. Bratislava : Eurostav, 2011. [cit. 10.4.2021]. r. 6, s. 99. Dostupné na : https://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2010.pdf

EUROSTAV. Špeciál TOP 100 – Rebríček najúspešnejších firiem na slovenskom trhu. In *Časopis Eurostav* [Online]. Bratislava : Eurostav, 2015. [cit. 10.4.2021]. r. 20, s. 99. Dostupné na : https://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2014.pdf

EUROSTAV. TOP 100 - Najlepší hráči na slovenskom stavebnom trhu : príloha Časopisu EUROSTAV. In *Časopis Eurostav* [Online]. Bratislava : Eurostav, 2007. [cit. 10.4.2021]. r. 12. s. 52. Dostupné na : https://www.casopiseurostav.sk/documents/top_100_tabulky/top100_stavebnictvo_2006.pdf

FINSTAT.[online databáza]. Bratislava,[cit. 1.4.2021]. Dostupné na : <https://finstat.sk/>

HILL, CH. W.L. – JONES, G.R. – SCHILLING, M. A. *Strategic Management : Theory & Cases : An Integrated Approach*. 11. edition. Canada : Cengage Learning, 2014. 896 p. ISBN 13 : 978-1-285-18448-7.

CHODASOVÁ, Z. – JACKOVÁ, A. Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST* [Elektronický dokument]. 2017, roč. 5, č.1, s. 1-11. [Cit. 31.1.2021]. ISSN : 2336-2561. Dostupné na : http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2017_01_001-011_Jackova_Chodasova.pdf

KAVČÁKOVÁ, M. Hodnotenie koncentrácie odvetvia pomocou Herfindahlovho-Hirschmanovho indexu a jeho komparácia s ostatnými ukazovateľmi koncentrácie odvetvia.. In *FINANČNÉ TRHY : Vedecký časopis* [Online]. Bratislava : Derivát, 2018. [Cit. 2.4.2021]. 4/2018. ISSN : 1336-5711. Dostupné na : <http://www.derivat.sk/index.php?PageID=2815>

KOTLER, P. et al. *Marketing management : european edition*. England : Pearson Education Limited. 2009. 889 p. ISBN : 978-0-273-71856-7.

KOVÁČ, M. – SABADKA, D. – KOVÁČOVÁ, Ľ. Základy malého podnikania. [Elektronický dokument]. Košice : TU, SjF, Ústav technológií a manažmentu, 2003. s. 156. [Cit. 3.2.2021] Dostupné na : https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/podnikanie.pdf

KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. In *NATIONAL AND REGIONAL ECONOMICS VII* [Online]. Košice : Strojnícka fakulta TU v Košiciach, 2008. s. 468-473. [Cit. 31.1.2021]. ISBN : 978-80-553-0084-9. Dostupné na : <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krausova.pdf>

MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer SR. 2018. 422 s. ISBN : 978-80-8168-806-5.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN : 80-247-1277-6.

MONTIN, s.r.o.. [Online]. [cit. 20.4.2021]. Dostupné na : <http://montin.sk/>

OCHOTNÍCKY, P. – KYSELÁKOVÁ, D. *Konkurencieschopnosť, ekonomický rast a prežitie firiem*. [Elektronický zdroj]. Bratislava : Wolters Kluwer, 2019. [Cit. 12.1.2021]. 168 s. ISBN : 978-80-7598-628-3. Dostupné na internete : https://nhf.euba.sk/www_write/files/katedry/kfin/2020/zalomenie_monografia_konkurenci_eschopnost_ebook_vodoznak.pdf

PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment...ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie a spolužitie Dávida s Goliášom*. 3. upravené vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 277 s. ISBN : 978-80-8168-194-3.

PARNELL, J. A. *Strategic managemet : Theory and practice*. London : SAGE. 2013. 4th edition. 664 p. ISBN : 9781452234984.

PORTER, M. *On Competition : Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press, 2008. 576 p. ISBN : 978-1-4221-2696-7.

PORTER, M. *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*¹ Michael E. Porter. New York : Free Press, 1998. 397 p. ISBN : 0-684-84148-7.

SK NACE. [Online]. [cit. 27.2.2021]. Dostupné na : <http://www.nace.sk/>

SLÁVIK, Š. 2013. Strategický manažment. Bratislava : Sprint dva, 2013. 390 s. ISBN : 978 80- 89393- 96- 1.

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR : DATACUBE. [online databáza]. [cit. 24.3.2021]. Dostupné na : http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/st0002ms/v_st0002ms_00_00_00_sk

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. [online]. [cit. 3.3.2021]. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. Ročenka stavebníctva SR 2020. [Online]. Bratislava : Ústredie Bratislava. 2020. 61 s. ISBN : 978-80-8121-771-5. Dostupné na : <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD. *Tržby za vlastné výkony a tovar vo vybraných odvetviach hospodárstva v decembri 2020*. [Online]. Bratislava : Ústredie Bratislava, 2021. Dostupné na : <https://slovak.statistics.sk>

VIACKRITERIÁLNE (MULTIKRITERIÁLNE) ROZHODOVANIE (ROZHODOVACIA ANALÝZA) : Metódy rozhodovacej analýzy. [Online]. [cit. 5.4.2021]. s. 14. Dostupné na : http://homel.vsb.cz/~jan58/Tp_2/700_Rozhodovaci_analyza.pdf

VIDA, M. – KÁDAR, G. – KÁDAROVÁ, K. Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov. In *Transfer inovácií*. [Online] Košice : TU, SJF, 2009. č. 13. [Cit. 5.2.2021]. Dostupné na : <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf>

VLACHYNSKÝ, K. – a kol. Podnikové financie. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2009. 524 s. ISBN : 978-80-8078-258-0.

Prílohy

Zoznam príloh

Príloha A Vzor pološtruktúrovaného rozhovoru

Príloha A Vzor pološtruktúrovaného rozhovoru

1. Aký je Váš vzťah/ pozícia k podniku?
2. Ktoré charakteristické vlastnosti má spoločnosť BYO s.r.o.?
3. V akej vnútropodnikovej oblasti vidíte najväčšie nedostatky? Aké?
4. Vymenujte čo najviac konkurentov, ktorých poznáte.
5. S ktorými z vybraných konkurentov sa na trhu stretávate najviac?
6. Aké sú silné stránky podniku v porovnaní s konkurenciou?
7. Čo podľa Vás ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov pri výbere najviac?
8. Aké hodnoty pre zákazníka ponúkate navyše oproti konkurencii?
9. Aké konkurenčné nástroje využívate v boji o zákazky?
10. Čo pokladáte za kľúčové faktory úspešnosti v stavebnom sektore?
11. Je spoločnosť BYO s.r.o. schopná odvetvovej diverzifikácie? V akej činnosti/oblasti?