

Analýza konkurence stavebnej spoločnosti HBH, a. s. Považská Bystrica

Milan Hamšík

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milan HAMŠÍK**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurence stavební společnosti HBH, a. s.
Považská Bystrica**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte a zpracujte zdroje se vztahem k danému tématu.
2. Zhotovte analýzu konkurenčního prostředí firmy.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy porovnáním s konkurenčními firmami.
4. Na základě výsledků analýzy navrhněte vhodné doporučení pro firmu, vztahující se ke zlepšení jejího konkurenčního postavení na trhu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[2] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

[3] KOTLER, P. Marketing management. 9. vyd. Praha: Grada publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

[4] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[5] PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Bartovičová**
EXT.

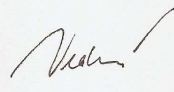
Datum zadání bakalářské práce: **5. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. prosince 2007**

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007


Ing. Alena Dořiková
v zast. děkan




Ing. Šárka Vránová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovať analýzu konkurencie firmy HBH, a. s. Považská Bystrica.

Do teoretickej časti je zahrnutá situačná analýza, SWOT analýza a problematika konkurencie. V praktickej časti som spomínané analýzy spracoval tak, aby ich výsledky pomohli pochopiť súčasnú pozíciu podniku na trhu vo vzťahu k jeho konkurencii. Účelom tejto práce je identifikovať silné a slabé stránky podniku a jeho pravdepodobné príležitosti a tiež ohrozenia. Na základe zistených výsledkov sú formulované vhodné odporúčenia, ktoré môžu prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku a k získaniu konkurenčnej výhody.

Kľúčové slová: situačná analýza, SWOT analýza, konkurenti, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, konkurenčné stratégie, identifikácia konkurentov

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is process analysis of competitive environment HBH company.

In theoretical part is include, position analysis, SWOT analysis and competitors. In practical part are elaborated specified analysis so their results help understood current position of company on the market to competitors relationship. The purpose of this part is also identified strengths and weaknesses of company and probably opportunities and threats. There are formulated appropriate references in accordance with ascertainable results that can contribute to increase company capability of competition and get competitive advantage.

Keywords: position analysis, SWOT analysis, competitors, capability of competition, competitive advantage, competitive strategies, competitors identification.

Na tomto mieste by som chcel poďakovať pani Ing. Janke Bartovičovej za vedenie mojej bakalárskej práce a za umožnenie praxe v podniku HBH, a. s. Považská Bystrica. Poďakovanie patrí všetkým zamestnancom, s ktorými som spolupracoval a podelili sa so mnou o svoje praktické vedomosti. Verím, že praktické skúsenosti, ktoré som získal počas praxe využijem počas svojej profesionálnej kariéry.

Súhlasíme - nesúhlasíme^{*)} s tým, aby bakalárska práca bolo k dispozícii v knižnici pre potreby študentov bakalárskych študijných programov realizovaných na Vyššej odbornej škole ekonomickej, Zlín.

V Považskej Bystrici dňa 30. 11. 2007

podpis zástupcu firmy

^{*)} nehodiace preškrtnite

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 KONKURENCIA	11
1.1 STRATEGICKÉ VÝHODY EXISTENCIE KONKURENCIE	11
1.1.1 Zvýšenie konkurenčnej výhody.....	11
1.1.2 Zlepšenie štruktúry odvetvia	12
1.1.3 Pomoc rozvoja trhu	12
1.1.4 Zamedzenie vstupu do odvetvia.....	12
1.2 IDENTIFIKÁCIA KONKURENTOV A KONKURENČNÝCH STRATÉGIÍ	12
1.2.1 Identifikácia konkurentov.....	12
1.2.2 Odvetvové pojmie konkurencie.....	14
1.2.3 Trhové pojmie konkurencie.....	15
1.3 IDENTIFIKÁCIA STRATÉGIÍ KONKURENCIE	16
1.4 URČOVANIE CIEĽOV KONKURENCIE	16
1.5 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK KONKURENCIE	17
1.6 REAKCIE FIRIEM NA KONKURENČNÝ ÚTOK	17
1.7 ANALÝZA SPOTREBITEĽSKEJ HODNOTY	18
1.8 VÝBER KONKURENTOV PRE ÚTOK.....	19
2 SITUAČNÁ ANALÝZA, SWOT ANALÝZA	20
2.1 SITUAČNÁ ANALÝZA.....	20
2.1.1 Analýza mikroprostredia	21
2.1.1.1 Partnerské firmy:.....	21
2.1.1.2 Zákazník.....	22
2.1.1.3 Verejnosc'	22
2.1.2 Analýza makroprostredia	22
2.1.2.1 Ekonomické vplyvy	22
2.1.2.2 Demografické vplyvy.....	23
2.1.2.3 Prírodné vplyvy.....	23
2.1.2.4 Technologické vplyvy.....	23
2.1.2.5 Politické vplyvy	23
2.1.2.6 Kultúrne vplyvy	24
2.2 SWOT ANALÝZA	24
2.2.1 Analýza silných a slabých stránok.....	24
2.2.2 Analýza príležitostí a ohrození.....	24
2.2.3 Zásady zostavenia SWOT analýzy	25
2.3 ZBER INFORMÁCIÍ.....	26
2.3.1 Analýzy s využitím sekundárnych dát.....	26
2.3.2 Vyhodnotenie informácií a spätná reakcia	27
II ANALYTICKÁ ČASŤ	28
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	29

3.1	IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE, VEDENIE FIRMY, PROFESNÁ ŠTRUKTÚRA	30
3.1.1	Identifikačné údaje	30
3.1.2	Vedenie firmy.....	30
3.1.3	Profesná štruktúra.....	31
3.2	ROZSAH ČINNOSTI	31
3.2.1	Stavebná výroba	32
3.2.1.1	Stavebná činnosť.....	32
3.2.1.2	Výroba plastových okien.....	33
3.2.1.3	Ostatná činnosť	33
4	SITUAČNÁ ANALÝZA	34
4.1	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA	34
4.1.1	Demografické prostredie	34
4.1.2	Politické a právne prostredie	35
4.1.3	Ekonomické prostredie.....	35
4.1.4	Prírodné prostredie	36
4.1.5	Technologické prostredie	36
4.1.6	Kultúrne a sociálne vplyvy.....	37
4.2	ANALÝZA MIKROPROSTREDIA	37
4.2.1	Vybavenosť firmy	37
4.2.2	Organizácia a vedenie spoločnosti	39
4.2.3	Finančná situácia	39
4.2.4	Technický rozvoj.....	40
4.2.5	Image spoločnosti.....	40
4.2.6	Dodávatelia.....	41
4.2.7	Zákazníci	42
4.2.8	Konkurencia	43
4.2.9	Verejnosť	43
5	SWOT ANALÝZA	44
5.1	ANALÝZA SILNÝCH STRÁNOK	44
5.2	ANALÝZA SLABÝCH STRÁNOK.....	44
5.3	ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ.....	45
5.4	ANALÝZA MOŽNÝCH OHROZENÍ	46
6	ANALÝZA KONKURENČNÝCH FIRIEM	47
6.1	POVAŽSKÁ STAVEBNÁ, A. S.	47
6.2	BCI, A. S. ŽILINA	48
6.3	MIJAS, S. R. O.	50
6.4	OTYK INVEST, S. R. O.	51
6.5	PIENSTAV, A. S.....	53
7	NÁVRHY A DOPORUČENIA	55
	ZÁVER	56
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	58

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	59
ZOZNAM OBRÁZKOV	60

ÚVOD

Vybral som si názov analýza konkurencie stavebnej spoločnosti HBH, a. s. Považská Bystrica. Hlavným cieľom tejto práce je poskytnúť firme HBH, a. s. informácie ako si stojí v porovnaní s konkurenciou na domácom trhu.

Bakalárska práca obsahuje spracovanie literatúry vzťahujúcej sa k uvedenej téme, analýzy konkurenčného prostredia, a vyhodnotenie silných a slabých stránok firmy vzhľadom ku konkurencii.

V teoretickej časti sa zameriam na zhromaždenie a spracovanie teoretických poznatkov, ktoré sa týkajú problematiky konkurencie. Po spracovaní teoretických poznatkov sa budem snažiť o ich praktické uplatnenie v analytickej časti.

V praktickej časti Vás zoznámim s históriou firmy, s jej organizačnou štruktúrou, a s jej zameraním na trhu stavebníctva. Zhodnotenie silných a slabých stránok firmy bude základom pre poskytnutie doporučení, ktoré by mohli zlepšiť konkurenčné postavenie spoločnosti na slovenskom trhu.

Očakávam, že splnenie zadaných cieľov z teoretického a praktického hľadiska bude prínosom spoločnosti HBH, a. s. Považská Bystrica.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIA

V každom odvetví sa nachádza určitý počet konkurentov, ktorí svojim pôsobením na trhu čiastočne ovplyvňujú činnosť konkrétneho podniku.

Medzi najbližších konkurentov podniku radíme tých, ktorý sa zameriavajú na ten istý cieľový trh a používajú rovnakú stratégiu, preto im hovoríme strategická skupina.

V súčasnej dobe sa v každom odvetví nachádza mnoho domácich i zahraničných firiem, ktoré si vzájomne konkurujú. Tvrdá konkurencia často pripravuje ostatné firmy o časť ich zisku a podielu na trhu.

Pre vrcholový manažment podnikov je konkurenčný boj činnosťou, ktorá si vyžaduje vysokú úroveň znalostí a skúseností. Aby podniky obstáli v tvrdom konkurenčnom boji, musia vytvárať najrôznejšie konkurenčné stratégie.

Získanie konkurenčnej výhody by malo byť dôležitým motívom vedúcim zákazníka k rozhodnutiu o kúpe, avšak netreba zabúdať, že udržanie konkurenčnej výhody bude veľmi náročné a dôležité. Dlhodobé udržanie konkurenčnej výhody zaručí podniku dlhodobú a perspektívnu budúcnosť.

Podniky, ktoré chcú úspešne obstáť v konkurenčnom prostredí, a chcú udržať svoj tržný podiel, musia neustále sledovať pohyb konkurencie. Dôležité je správne rozpoznať hlavných konkurentov, identifikovať ich prednosti a slabiny, a tiež odhaliť ich taktiky, stratégie a budúce ciele.

1.1 Strategické výhody existencie konkurencie

Konkurencia prináša strategické výhody, ktoré môžeme rozdeliť do štyroch kategórii:

1.1.1 Zvýšenie konkurenčnej výhody

Konkurenti zvyšujú možnosť diferenciacie, pretože slúžia ako určité hodnotové vyjadrenie pre porovnanie. Môžu vyrovnávať výkyvy v dopyte spôsobené sezónnosťou alebo inými príčinami a umožňujú tak podniku, aby svoju kapacitu využil v priebehu obdobia výkyvu. Konkurenti zlepšujú vyjednávaciu postavenie pri jednaní so zamestnancami alebo orgánmi vydávajúcimi nariadenia a predpisy. Konkurenti znižujú riziko protitrustových opatrení a zvyšujú stimuláciu.

1.1.2 Zlepšenie štruktúry odvetvia

Existencia konkurentov môže rôznymi spôsobmi prispievať k zlepšeniu celkovej štruktúry odvetvia. Konkurenti zvyšujú dopyt v odvetví. Môžu predstavovať druhý alebo tretí zdroj. Hlavne v odvetviach, kde sa dodávajú dôležité suroviny alebo dôležité vstupy, chcú mať firmy druhý alebo tretí zdroj, aby zmiernili riziko prerušenia dodávok. Dobrý konkurent môže posilniť žiadané stránky štruktúry odvetvia alebo podporiť štrukturálnu zmenu, ktorá zlepší príťažlivosť daného odvetvia. Napríklad konkurent, ktorý zdôrazňuje kvalitu výrobu, trvanlivosť a servisné služby, môže pomôcť znížiť citlivosť kupujúcich na ceny a zmierniť tak cenovú rivalitu v odvetví.

1.1.3 Pomoc rozvoja trhu

Konkurenti sa podieľajú na nákladoch rozvoja trhu. Môžu sa podieľať na nákladoch rozvoja nového trhu pre nové výrobky alebo technológie. Konkurenti znižujú riziko kupujúcich, pomáhajú výrobky a technológie štandardizovať. Dobrí konkurenti podporujú dobrý obraz daného odvetvia v očiach verejnosti.

1.1.4 Zamedzenie vstupu do odvetvia

Konkurenti majú rozhodujúcu úlohu v tom, že odradzujú od vstupu do odvetvia nových konkurentov a tým zvyšujú udržateľnosť konkurenčnej výhody daného podniku. Konkurenti zvyšujú pravdepodobnosť a intenzitu odvetných opatrení. Môžu tiež symbolizovať určitú obtiažnosť úspešného vstupu do odvetvia, napríklad preplňovaním distribučných ciest. [11]

1.2 Identifikácia konkurentov a konkurenčných stratégií

1.2.1 Identifikácia konkurentov

Dobré znalosti o konkurencii si vyžadujú jej permanentné sledovanie a získavanie pravdivých informácií o nej. Ako prvé musíme vedieť odpovede na otázky:

- Kto sú naši konkurenti?
- Aké sú ich stratégie?
- Aké sú ich ciele?

- V čom spočívajú ich silné a slabé stránky?
- Akú podobu môže mať ich reakcia?

Kto sú naši konkurenti?

Konkurencia potenciálnych uchádzačov vstupu do odvetvia - nevieme o nich, ale vždy existuje možnosť, že niekto nový vstúpi do odvetvia.

Konkurencia dodávateľov - nie je dobré mať iba jedného dodávateľa, pretože by si mohol klásť podmienky a pokiaľ by sa dostal do problémov, boli by sme ohrození aj my.

Konkurencia v odvetví - predstavuje úroveň konkurenčného boja medzi firmami súťažiacimi v rovnakom tržnom prostredí.

Konkurencia zákazníkov - zákazníci súťažia s odvetvím tak, že sa snažia stlačiť ceny výrobkov dolu, novými požiadavkami stavajú výrobcov proti sebe.

Konkurencia substitútov - majú schopnosť funkčnej náhrady už existujúcich výrobkov, limitujú výnosy v odvetví určovaním cenových stropov, ktoré si môžu firmy na danom trhu so ziskom účtovať.

Podľa nahraditeľnosti výrobku môžeme rozlišovať štyri úrovne konkurencie:

- konkurencia značiek,
- konkurencia v odvetví,
- konkurencia formy,
- konkurencia rodu.

Konkurencia značiek - firma považuje za svojich konkurentov firmy, ktoré ponúkajú podobné výrobky a služby rovnakým zákazníkom za podobné ceny.

Konkurencia v odvetví - firma považuje za svojich konkurentov výrobcov rovnakej triedy výrobkov.

Konkurencia formy - firma považuje za svojich konkurentov všetky firmy, ktoré ponúkajú a uspokojujú rovnakú službu.

Konkurencia rodu - firma považuje za svojich konkurentov všetky firmy, ktoré súperia o tie isté zákazníkové peniaze.

1.2.2 Odvetvové pojetie konkurencie

Odvetvie môžeme charakterizovať:

- počtom predajcov a stupňom diferenciacie,
- bariérami (vstupu, pohyblivosti, výstupu a zmenšením),
- nákladovou štruktúrou,
- vertikálnou integráciou,
- stupňom globalizácie.

Počet predajcov a stupeň diferencie – východiskovým bodom pre charakteristiku odvetvia je, či sa tu nachádza jeden, dvaja, niekoľko alebo mnoho predávajúcich a či je ponuka homogénna alebo vysoko diferencovaná. Tieto charakteristiky umožňujú identifikovať štyri typy odvetví podľa ich štruktúry:

- Rýdzi monopol** – pokiaľ iba jedna firma ponúka určitý produkt v jednej krajine, prípadne oblasti. Ak tento monopol nie je regulovaný, môže si dovoliť vysoké ceny, slabú reklamu, pretože zákazníci nemajú inú voľbu. Regulovaný monopol môže byť donútený k nízkym cenám ako predmet verejného záujmu.
- Oligopol** – predstavuje niekoľko väčších firiem ponúkajúcich výrobky, ktoré môžu byť značne diferencované i štandardizované. Existujú dva typy oligopolu: *Diferencovaný oligopol* predstavuje niekoľko firiem, ktoré ponúkajú čiastočne odlišné výrobky. Rozdiely môžu byť v akosti, vlastnostiach alebo službách. Snahou je získať vedúce postavenie aspoň v jednom z atribútov, a stanoviť tak vyššie ceny. *Rýdzi oligopol* pozostáva z niekoľkých firiem, ktoré ponúkajú rovnakú komoditu. Konkurenčnú výhodu je možné dosiahnuť iba znížením cien alebo skvalitnením služieb.
- Monopolistická konkurencia** – predstavuje mnoho konkurentov, z ktorých každý je schopný odlíšiť svoje ponuky od ostatných (reštaurácie, salóny krásy). Často sa tieto konkurenčné firmy plne prispôbujú iba určitej skupine zákazníkov, a tým môžu inkasovať vyššie ceny.

d. Dokonalá konkurencia – ideálny stav kedy konkurenti v odvetví ponúkajú rovnaké výrobky za rovnaké ceny. Mimoriadny zisk možno dosiahnuť iba znížením nákladov na produkciu a distribúciu.

Bariéry vstupu a pohyblivosti – Medzi hlavné bariéry vstupu patrí vysoká kapitálová náročnosť, patenty, licencie, územné požiadavky, suroviny a materiál, distribútori, prípadne požiadavky na renomé firmy. Niektoré bariéry sú vytvorené firmami operujúcimi v danom odvetví. Dokonca i po vstupe do odvetvia musí firma prekonávať množstvo prekážok pohyblivosti, ak chce dosiahnuť prítlačlivejších segmentov.

Bariéry výstupu a zmenšenia – za ideálneho stavu by nemal byť problém s opustením odvetvia. Medzi najčastejšie výstupné bariéry patria záväzky voči zákazníkom a veriteľom, vládne opatrenia, nedostatok príležitostí.

Nákladová štruktúra – každé odvetvie má svoju špecifickú štruktúru nákladov. Snahou býva minimalizovanie nákladov. Firmy preto venujú veľkú pozornosť svojim najväčším nákladom a hľadajú cesty, ako ich znížiť.

Stupeň vertikálnej integrácie – vertikálna integrácia znižuje náklady a umožňuje väčšiu kontrolu nad hodnotovým tokom. Ďalej možno uplatňovať v rôznych oblastiach rôznu cenovú politiku a dosahovať veľkých ziskov tam, kde sú najnižšie dane. Vertikálna integrácia má aj svoje nevýhody, napr. vysoké náklady v niektorých častiach hodnotového reťazca a nižšia flexibilita.

Stupeň globalizácie – spoločnosti operujúce v globálnych odvetviach musia konkurovať celosvetovo, ak chcú dosahovať vysokú efektívnosť a využívať výhody najnovších technológií.

1.2.3 Trhové pojmie konkurencie

Obecne povedané, trhové pojmie konkurencie otvára firme oči, aby mohla zahliadnuť širšiu skupinu skutočných a potenciálnych konkurentov a vytvárať lepšie dlhodobé strategické marketingové plány. Kľúčom k identifikácii konkurentov je odvetvová trhová analýza pomocou mapy trhového bojiska. [10]

1.3 Identifikácia stratégií konkurencie

Najbližší konkurenti sú tí, ktorí sa zameriavajú na rovnaký cieľový trh a používajú rovnakú stratégiu. Hovoríme im aj strategická skupina. Túto skupinu potrebuje firma identifikovať. Identifikácia stratégií konkurentov spočíva v tom, že si vyberieme odvetvie do ktorého chceme vstúpiť a zostavíme schému, ktorá nám rozdelí dané odvetvie do štyroch skupín napr.:

- **Skupina A:** iba jeden konkurent – úzka špecializácia, nízke výrobné náklady, priemerná úroveň služieb, vysoká cena.
- **Skupina B:** traja konkurenti – plný sortiment, nízke výrobné náklady, dobré služby, priemyslové ceny.
- **Skupina C:** štyria konkurenti – stredný sortiment, priemerné výrobné náklady, priemerná úroveň služieb, priemerné ceny.
- **Skupina D:** dvaja konkurenti – široký sortiment, priemerné výrobné náklady, nízka úroveň služieb, nízka cena.

Táto identifikácia umožňuje zistiť napríklad informácie o sile vstupných bariér pre každú skupinu (najľahší D – nízke investície do vertikálnej integrácie, akosti i reputácie, najťažšie A alebo B).

Firma potrebuje mať o konkurencii mnoho informácií týkajúcich sa jej hlavných podnikateľských aktivít, aké používa metódy manažmentu, aké technológie, personálna politika, cenová politika, predajná, reklamná a propagačná stratégia.

Firma musí stratégie konkurencie nepretržite sledovať. Silní konkurenti sú schopní svoje stratégie v priebehu času meniť. Preto musia byť firmy neustále v strehu, sledovať zmeny v postojoch a želaniach zákazníkov a odpovedajúcim spôsobom meniť svoje stratégie tak, aby čo najviac reagovali na prania zákazníkov. [1]

1.4 Určovanie cieľov konkurencie

Pre určenie cieľa konkurencie si treba položiť otázky:

1. O čo konkurent na trhu usiluje?

2. Čo stimuluje jeho chovanie?

Všeobecne sa vychádza z predpokladu, že každý konkurent chce dosiahnuť čo najväčší zisk. Ale aj tu sú rozdiely. Firma sa môže zameriavať na krátkodobé dosahovanie nadpriemerných ziskov alebo dlhodobé dosahovanie nižších, pravidelných ziskov. Alternatívnym prístupom môže byť, že každý konkurent sleduje niekoľko cieľov: zisk, predaj, rentabilita, podiel na trhu, hotovosť, technologické prvenstvo, vedúce postavenie na trhu. Znalosť konkurenčných cieľov a ich významnosť pomáha stanoviť spokojnosť konkurenčnej firmy s dosahovanými výsledkami a aj jej pravdepodobnú reakciu pri výskyte konkurenčného útoku.

Ciele konkurenčných firiem sú určované mnohými faktormi ako sú veľkosť firmy, súčasná finančná situácia a postavenie v rámci odvetvia. Dosiahnutie stanovených cieľov závisí predovšetkým na zdrojoch a schopnostiach firmy.

1.5 Analýza silných a slabých stránok konkurencie

Pri identifikovaní silných a slabých stránok konkurenčnej firmy je zhromaždenie informácií prvým krokom. Významné sú údaje o jej podnikateľských aktivitách, veľkosti predaja, dosahovanému zisku, hotovosti, návratnosti investícií a využitia disponibilných kapacít. Firmy sa spravidla dozvedajú informácie o svojich konkurentoch zo sekundárnych zdrojov, osobnej skúsenosti alebo z počutia. Svoje znalosti môžu rozšíriť pomocou primárneho marketingového prieskumu medzi zákazníkmi, dodávateľmi a obchodníkmi.

1.6 Reakcie firiem na konkurenčný útok

Každý konkurent má vytvorenú určitú filozofiu podnikania a tento spôsob myslenia je dôležité poznať pre odhad spôsobu, akým bude reagovať.

Podľa predvídateľných reakcií rozlišujeme štyri druhy konkurentov:

- **laxný konkurent** (nereaguje rýchlo ani výrazne na akcie konkurencie, pretože predpokladá vernosť svojich zákazníkov, alebo nemá na reakciu dostatok prostriedkov),
- **vyberavý konkurent** (reaguje iba na určité formy útoku a ostatných si nevšima, pretože ich nepovažuje za nebezpečné),

- **konkurent – tiger** (reaguje rýchlo a dôrazne na akékoľvek ohrozenie svojho teritória a má vo zvyku bojovať až do konca),
- **scholastický konkurent** (nevykazuje predvídateľný spôsob reakcie, niekedy zareaguje a niekedy nie). [11]

1.7 Analýza spotrebiteľskej hodnoty

Manažér, ktorý má dobré informácie o konkurencii, môže jednoduchšie formovať konkurenčnú stratégiu. Analýzou spotrebiteľskej hodnoty môže odhaliť silné a slabé stránky firmy vzhľadom ku konkurencii. Cieľom analýzy spotrebiteľskej hodnoty je určenie potrieb a prání zákazníkov a stanovenie miery ich uspokojenia prostredníctvom rôznych konkurenčných ponúk. Táto analýza zahŕňa nasledujúce kroky:

1. **Určenie hlavných faktorov, ktoré určujú spotrebiteľskú hodnotu.** Zákazníci sú skúmaní, aké dôležité sú pre nich jednotlivé vlastnosti produktov.
2. **Stanovenie významnosti vlastností ponúkaných produktov.** Cieľom je zistiť, ktoré vlastnosti ponúkaných produktov sú dôležité. Pri značne odlišných výsledkoch treba zákazníkov rozdeliť do homogennejších segmentov.
3. **Porovnanie hodnoty (úrovne) vlastností konkurenčných ponúk s významnosťou, ktorú im zákazníci prisudzujú.** Ideálne je, keď je úroveň najdôležitejších vlastností čo najvyššia a keď je naopak relatívne nízka pri vlastnostiach, ktorým zákazníci prikladajú najmenší význam.
4. **Určiť, ako zákazníci v určitom segmente hodnotia najdôležitejšie vlastnosti produktov firmy a produktov konkurenčných.** Ak sú kľúčové vlastnosti produktu firmy hodnotené lepšie než produktu konkurenčného, môže firma zvýšiť cenu, alebo ju nechať na terajšej úrovni a dosiahnuť väčší podiel na trhu.
5. **Priebežné sledovanie spotrebiteľských hodnôt.** Ak chcú firmy trvale prosperovať, musia starostlivo sledovať a vyhodnocovať vývoj zákazníckych potrieb. Tie sa môžu značne meniť vplyvom rozvoja nových technológií a vplyvom zmien celkovej ekonomickej situácie.

1.8 Výber konkurentov pre útok

Silní verzus slabí konkurenti – mnoho firiem sa zameriava na svojich slabších konkurentov. Úspech je prakticky zaručený, avšak firma ním len nepatrne zvyšuje svoje celkové schopnosti. Mala by súťažiť s rovnako silnými konkurentmi a zdokonaľovať sa tak v konkurenčnom boji.

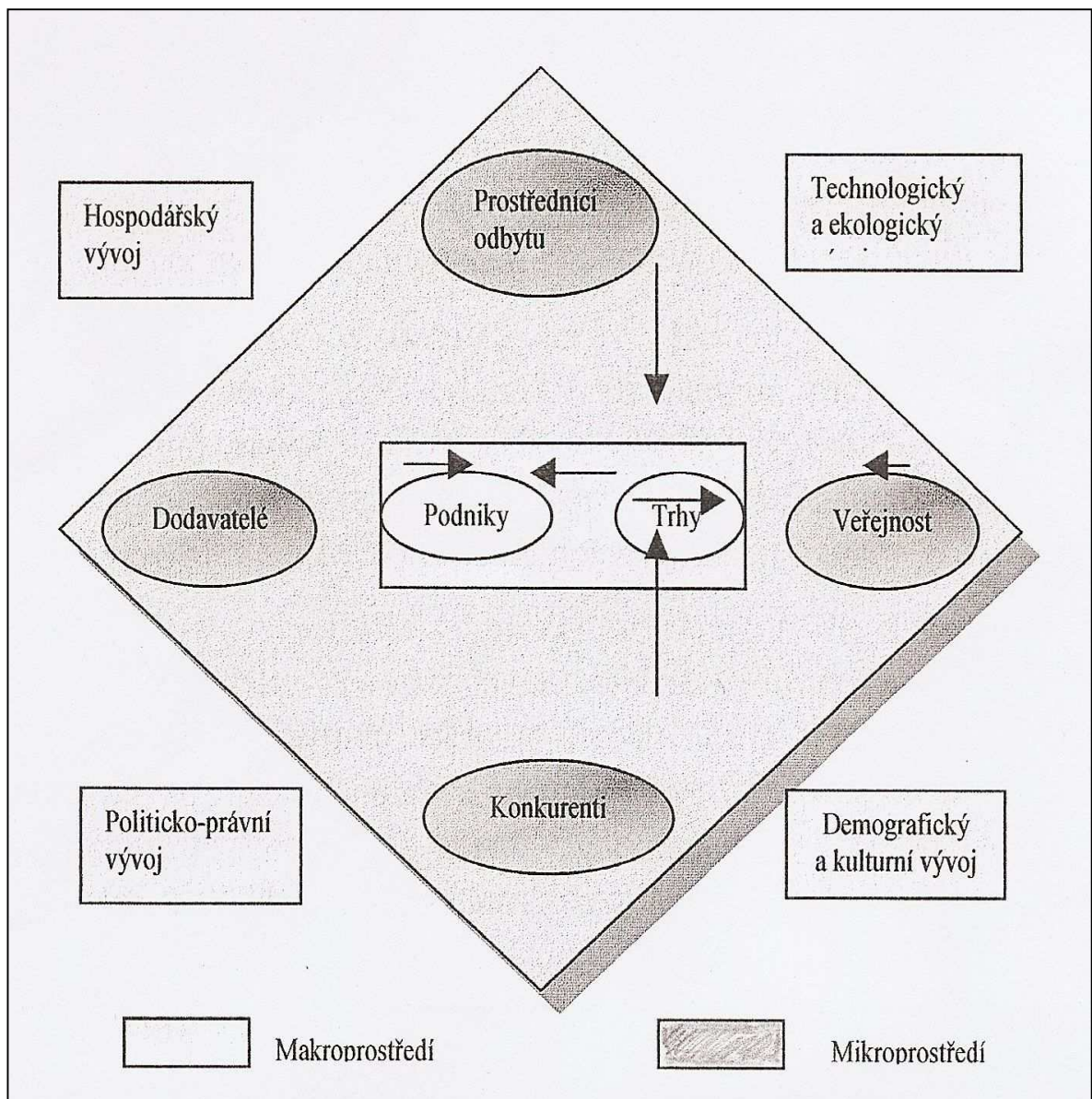
Tesní verzus vzdialení konkurenti – väčšina firiem súťaží s tými konkurentmi, ktorí sa jej najviac podobajú. Zároveň však nie je dobré likvidovať svojich blízkych konkurentov, pretože takáto výhra sa môže obrátiť proti víťazovi vo forme vstupe silnejšieho konkurenta.

„Dobří“ verzus „zlí“ konkurenti – dobrí konkurenti sa vyznačujú tým, že hrajú fair-play, dodržujú obecné uznávané pravidlá v odvetví, používajú spravodlivé ceny, usilujú o celkový odvetvový rozvoj, motivujú ostatných k znižovaniu nákladov a uznávajú pravidlo primeranej rentability. Zlí konkurenti nehrajú fair-play, skupujú výhodne akcie, podnikajú s veľkým rizikom a neustále narušujú konkurenčnú rovnováhu. [5]

2 SITUAČNÁ ANALÝZA, SWOT ANALÝZA

2.1 Situačná analýza

Analýza situácie firmy na trhu je nevyhnutná pre vypracovanie marketingovej stratégie, ktorá zabezpečí firme úspech na trhu. Situačnou analýzou rozumieme analýzu marketingového prostredia, ktorá sa skladá z rozboru mikroprostredia, makroprostredia a SWOT analýzy.



Obr. 1. Rámcové podmienky situačnej analýzy [14, str. 93]

2.1.1 Analýza mikroprostredia

Mikroprostredie firmy zahŕňa jej zákazníkov, partnerské firmy, konkurentov a verejnosť, firmu samotnú, firemné vnútropodnikové faktory, ktoré súvisia s hospodárskou činnosťou, a sú bezprostredne ovplyvniteľné. Podnik je základným prvkom vnútorného prostredia, preto je nevyhnutné porozumieť celkovému chodu firmy. Predmetom skúmania je potom **celková finančná situácia** a množstvo peňažných prostriedkov určených pre marketing, taktiež **organizačná štruktúra podniku** a personálne vzťahy, predovšetkým ochota spolupracovať a záujem zamestnancov smerovať k plneniu cieľov firmy. Ďalej **technologická úroveň, vybavenosť a technický rozvoj**. Svoj význam má i **umiestnenie podniku a image firmy**.

Pokiaľ hovoríme o najbližších účastníkoch firmy, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť obsluhovať svoje trhy, potom jedným z hlavných činiteľov je **konkurencia**. Tá znamená stret záujmov subjektov trhu. Ak má podnik uspieť na trhu, musí byť minimálne rovnako úspešný, alebo lepší než jeho konkurenti. Preto musí zákazníkovi ponúknuť výrobok, ktorý žiada, a ktorý je odlišný od konkurencie.

2.1.1.1 Partnerské firmy:

tvoria dodávatelia, odberatelia, sprostredkovatelia, distribútori, finančné inštitúcie a firmy poskytujúce marketingové služby.

Dodávatelia – dodávateľmi sa rozumejú firmy predávajúce svoje výrobky a služby, ktoré sú nevyhnutné pre plnenie cieľov. Dodávatelia ovplyvňujú náklady podniku a schopnosť pružne reagovať na meniace sa podmienky trhu. Z týchto dôvodov hľadá takmer každá firma dodávateľa s jasnou obchodnou politikou garantujúcu kvalitnú ponuku.

Sprostredkovatelia – takto nazývame osoby či firmy vyhľadávajúce nových zákazníkov, s ktorými prejednávajú možnosť predaja tovaru. Sami tovar ale nekupujú.

Finančné inštitúcie – sú tvorené prevažne bankami, poisťovňami a sporiteľňami. Pracovníci marketingu musia hodnotiť možnosti úveru, financovania investícií alebo prevádzkových potrieb, podmienky poistenia tovaru či rizík vyplývajúcich z podnikania.

Firmy poskytujúce marketingové služby – firmy zaoberajúce sa predovšetkým reklamou, poradenstvom, prieskumom trhu a množstvom ďalších služieb.

2.1.1.2 Zákazník

Cieľom činnosti podniku je zákazník. Záleží na predmete činnosti podniku, na jeho zameraní a stratégii, na ktorého zákazníka sa zameria, kto bude tvoriť jeho cieľový trh. Predmetom činnosti môže byť výroba a predaj statkov na cieľovom trhu tvorenom domácnosťami, potom ide o spotrebný trh. Okrem spotrebného trhu rozlišuje odborná literatúra taktiež trh organizácií s ďalším členením na trh priemyslový, obchodný a trh vlády a štátnych inštitúcií. Pri stále silnejšej konkurencii, nárokoch na výrobu a predaj v trhových ekonomikách vzrastá význam medzinárodného trhu.

2.1.1.3 Verejnosť

Verejnosťou sa rozumejú určité skupiny obyvateľstva, ktoré môžu ovplyvňovať chovanie podniku, stanovenie cieľov a ich plnenie. Verejnosť môžu predstavovať miestne komunity tvoriace okolie podniku v oblasti, v ktorej je podnik situovaný, alebo záujmové skupiny občanov, ktoré majú snahu presadzovať celospoločenské záujmy, zdeľovacie prostriedky, zamestnanci podniku a široká verejnosť predstavujúca celkový pohľad verejnosti na postavenie podniku v spoločnosti.

2.1.2 Analýza makroprostredia

Pod pojmom vplyvy makroprostredia sa dajú zhrnúť väčšie spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú všetkých účastníkov v mikroprostredí. Toto širšie okolie podniku je viacmenej neovplyvniteľné.

2.1.2.1 Ekonomické vplyvy

Ekonomické prostredie sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú na jednej strane možnosti podniku ponúknuť výrobky a služby, na druhej strane možnosti zákazníkov kupovať tieto výrobky a služby. Pôsobenie týchto vplyvov je rozdielne v jednotlivých oblastiach, zosiluje sa vo svojej komplexnosti na národnej a medzinárodnej úrovni. Platí tu fakt, že mnoho podnikov vyvíja svoje aktivity iba na regionálnych trhoch, ale aj tak sú všetky súčasťou celosvetového ekonomického prostredia, ktoré je tvorené ekonomikami národnými, regionálnymi a miestnymi. Každý z týchto čiastkových ekonomík odráža chovanie, jednanie a prania spoločností a komúní, ktoré ju tvoria. Niektoré štáty kladú dôraz na voľne pôsobenie svojho trhu, iné preferujú určitú regulačnú funkciu štátu.

2.1.2.2 Demografické vplyvy

Demografia sa zaoberá skúmaním populácie a populáciu tvoria zákazníci, ktorý vytvárajú trh. Preto sa podnikový marketing zaoberá skúmaním demografických vplyvov každej oblasti, kde firma podniká, to znamená veľkosťou populácie, vekovým zložením, rozdelením podľa pohlavia, natalitou a mortalitou, národnostným, rasovým a náboženským zložením obyvateľstva. Pokiaľ má firma rozhodnúť, čo a koľko bude vyrábať, musí poznať množstvo a zloženie zákazníkov, ktorí budú ochotní jej výrobok či službu kúpiť.

2.1.2.3 Prírodné vplyvy

Prírodné prostredie zahŕňa zásoby prírodných zdrojov a ich cenu. V súčasnosti sa čoraz viac objavuje problém devastácie životného prostredia v miestnom a celosvetovom meradle a do popredia sa dostávajú otázky ekológie.

2.1.2.4 Technologické vplyvy

V súčasnej dobe je technológia jedným z najsilnejších vplyvov, marketingové rozhodovania sú často zamerané na zmeny v technológii a technike. Zahŕňajú hlavné zmeny v surovinách, výrobkoch a výrobných postupoch. Majú nemalý vplyv na rozvoj jednotlivých priemyselných odvetví a podnikov, vytvárajú ďalšie možnosti v rozvoji nových výrobkov a vytváraní nových trhov.

2.1.2.5 Politické vplyvy

Politické prostredie je tvorené legislatívou, vládnyimi orgánmi a záujmovými nátlakovými skupinami (lobby). Legislatíva by mala vytvárať právny rámec pre podnikateľskú sféru, vrátane ochrany firiem pred nekalou súťažou. V našich podmienkach sa jedná o súbor právnych predpisov, ktoré upravujú vzťahy medzi podnikmi, medzi podnikmi a štátom plus ďalšie právne vzťahy. Základ je obsiahnutý o Obchodnom zákonníku, Občianskom zákonníku, v Živnostenskom zákone a v predpisoch vydaných vládou na ochranu spotrebiteľov.

2.1.2.6 Kultúrne vplyvy

Kultúrne a sociálne prostredie predstavuje celú radu faktorov, ktoré vyplývajú z hodnôt, zvykov, prístupu a preferencií obyvateľstva určitej krajiny alebo oblasti. Dávajú potom celkový smer chovania a jednaní obyvateľov v hospodárskej, politickej a sociálnej oblasti.

2.2 SWOT analýza

Každá firma potrebuje faktory svojho prostredia roztriediť a vybudovať systém marketingového spravodajstva, ktorý by mal sledovať dôležité vývojové trendy. Pomocou neho by potom mala vyhľadávať vhodné príležitosti a ohrozenia v súvislosti s očakávanými vývojovými trendmi, a identifikovať svoje slabé a silné stránky. [11]

2.2.1 Analýza silných a slabých stránok

Každá firma potrebuje vyhodnotiť svoje slabé a silné miesta, aby mohla rozpoznať a využiť vhodné príležitosti. Posudzujú sa úrovne marketingu, finančné, výrobné a organizačné schopnosti firmy. Každý faktor je hodnotený z hľadiska pozitívneho a negatívneho vplyvu na hospodárenie firmy. Jednotlivé faktory ovplyvňujúce prosperitu firmy majú rôznu dôležitosť, preto nesmieme zabudnúť ohodnotiť každý faktor.

Aj keď je firma silná v určitom faktore, neznamená to, že tým získava automaticky konkurenčnú výhodu. Pretože to môže byť vlastnosť, ktorá nemá pre zákazníkov na trhu žiadny význam, alebo je to vlastnosť, ktorá je pre zákazníkov významná, ale konkurenčné firmy majú na trhu výrobky s rovnakými vlastnosťami – majú rovnako silné stránky. Dôležité je, aby firma mal relatívne väčšiu silu než konkurencia pri významných faktoroch.

Pri skúmaní silných a slabých stránok nemusí firma usilovať o napravovanie slabostí málo významných faktorov. Rovnako sa nemá dôvod radosť zo silných stránok nevýznamných faktorov. Otázkou je, či by sa firma nemala obmedziť na realizovanie príležitostí, pre ktoré má požadované silné stránky, alebo naopak uvažovať o realizácii lepších príležitostí, v súvislosti s tým usilovať o rozvoj potrebných silných stránok.

2.2.2 Analýza príležitostí a ohrození

Jedným z hlavných cieľov skúmania prostredia je rozpoznať nové príležitosti. Príležitosť je predstavovaná príťažlivosťou oblastí, v ktorých firma pomocou marketingu môže získať

konkurenčné výhody. Triedi sa podľa príťažlivosti, ktorá závisí na obchodnej sile firmy, ktorá by mala byť väčšia než obchodná sila konkurentov a podľa pravdepodobnosti úspechu. Záleží aj na tom, či bude vyhovovať kľúčovým požiadavkám na úspech. Najúspešnejšou firmou sa stane tá, ktorá bude najlepšie uspokojovať zákazníka a len tá firma si dokáže konkurenčnú výhodu udržať po dlhú dobu.

Niektoré vývojové trendy v prostredí predstavujú nepríjemné možnosti ohrozenia firmy, čiže prípadná absencia účelových marketingových aktivít v tomto období môže viesť dokonca k narušeniu firmy. Možné ohrozenia by mala by mali byť klasifikované podľa ich závažnosti a pravdepodobnosti výskytu. Firma musí spracovať plán aktivít, ktoré uskutoční v prípade, že by ohrozenie nastalo.

Príležitosti a ohrozenia sú taktiež aspekty, ktoré firmy sama nemôže ovplyvniť, eventuálne ju môže využiť, alebo sa jej môže prispôbiť. Zostavením matice príležitostí a matice ohrozenia pre určitý špecifický obchod nemožno jednoznačne charakterizovať jeho celkovú atraktivnosť. Existujú štyri možnosti charakteristické pre celkovú atraktivnosť obchodu:

1. ideálny obchod – veľké príležitosti a malé ohrozenia,
2. špekulatívny obchod – veľké príležitosti, ale tiež veľké riziká,
3. zrelý obchod – malé príležitosti, ale tiež malé ohrozenia,
4. znepokojivý obchod – malé príležitosti a veľké ohrozenia.

2.2.3 Zásady zostavenia SWOT analýzy

Podniku nestačí skúmať silné a slabé stránky oddelene od skúmania príležitostí a ohrození. Dôležité je:

- reálne oceniť všetky faktory vo vzájomných súvislostiach,
- sledovať silné a slabé stránky a ich strategický dosah vo vzťahu k príležitostiam a ohrozeniam,
- správne zhodnotiť vnútorné podmienky vo vzťahu k faktorom vonkajšieho prostredia s cieľom nájsť optimálne spojenie a využitie,
- pochopiť riziká, ktoré príležitosti vyplývajúce so silných stránok prinášajú.

Poznanie vonkajšieho prostredia umožní správne zhodnotiť vlastné silné stránky, využiť vznikajúce príležitosti a odvrátiť možné hrozby. Zámerom je nájsť preukázateľnú konkurenčnú výhodu alebo prípadné medzery na trhu. [5]

2.3 Zber informácií

S rozvojom marketingu a rozširovaním analytických a plánovacích postupov sa vo firme zvyšujú potreby získavania údajov o vonkajšom prostredí. Tieto údaje sa nazývajú sekundárne dáta. Užívatelia týchto dát musia porovnať jednotlivé údaje a hľadať ich najlepšie kombinácie, aby dosiahli svojich cieľov.

Sekundárne dáta sa rozdeľujú na interné a externé dáta. Interné dáta sú zozbierané z firmy k iným účelom, ako je analýza konkurencie alebo trhu. Ide o údaje z účtovnej evidencie, operatívnej evidencie, údaje o predaji a podobne. Externé dáta sú dáta, ktoré popisujú vonkajšie prostredie.

2.3.1 Analýzy s využitím sekundárnych dát

Najčastejšie marketingové štúdie, u ktorých sa využívajú sekundárne zdroje dát sú:

- analýza konkurenčnej pozície,
- spotrebné chovanie a postoje,
- odhad trhového potenciálu,
- analýza reklamy a médií,
- analýza trhu,
- analýza silných a slabých stránok firmy,
- štúdie typu benchmarking.

Tradičné zdroje sekundárnych dát sú dokumenty väčšinou v tlačenej podobe, ako sú časopisy, výročné správy, ročenky a iné.

Poslednou technológiou, ktorej význam prudko rastie pre potreby získavania sekundárnych dát a komunikácie, je Internet. Služby Internetu, ktoré je možné využiť hlavne pre analýzu

konkurencie, sú tie, ktoré môžu umožniť jednoduchý prístup k verejným zdrojom informácií.

2.3.2 Vyhodnotenie informácií a spätná reakcia

Zber informácií je síce finančne náročný, ale nezberanie údajov o konkurencii môže byť ešte drahšie. Firma by si mala vytvoriť svoj informačný systém efektívnym spôsobom. Treba dodržať štyri hlavné kroky:

- 1) Založenie systému – skladá sa z identifikácie najdôležitejších typov informácií a vytypovania zdrojov.
- 2) Zber informácií – dáta musia byť zbierané nepretržite z terénu. Firma by nemala porušiť pri získavaní informácií morálne zákony a etické normy.
- 3) Hodnotenie a analýza – skôr než sú informácie interpretované a triedené, musia byť preverené.
- 4) Predanie a spätná reakcia – kľúčové informácie sú posielané rôznym osobám a otázky ohľadom konkurencie sú zodpovedané.

S pomocou týchto krokov obdrží firma čerstvé informácie o konkurentoch prostredníctvom telefónu, správ, Internetu a podobne. Zber informácií sa neustále rozrastá, pretože stále viac podnikov potrebuje vedieť, ako sa chová konkurencia. [11]

II. ANALYTICKÁ ČASŤ

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Skôr ako začnem s vypracovaním analytickej časti, chcem podotknúť, že firma HBH, a. s. mi pri poskytovaní dôležitých údajov o firme nevychádzala ústretovo. Výsledky hospodárenia neuverejňuje na svojich internetových stránkach. Spoločnosť ma odkázala na obchodný vestník. Tam sa ale žiadne aktuálne informácie nenachádzali. Odpoveďou na otázky týkajúce sa interných informácií, mi bolo často, že firma je stopercentne vlastnená súkromným sektorom a tieto informácie mi nebudú poskytnuté. Preto všetky údaje v tejto bakalárskej práci sú získané buď z internetu, alebo mi ich vedúca práce poskytla bez vedomia vedenia firmy.

Firma HBH, a. s., so sídlom v Považskej Bystrici, vznikla 1. decembra 1990. Patrí k stredne veľkým firmám so stopercentným súkromným kapitálom a základným imaním 10,485 mil. Sk.

Hlavným predmetom činnosti firmy HBH, a. s. je stavebná činnosť v rozsahu kompletnej stavebnej dodávky na kľúč. Stavebná činnosť predstavuje 85 % všetkých výkonov, doprava a údržba komunikácií 6,5 % a zvyšok doplnujúce činnosti.

Firma HBH, a. s. vykonáva svoju činnosť s garanciami:

kvalita – je garantovaná kvalifikovanými pracovníkmi, pri využívaní najnovších technológií v stavebníctve,

komplexnosť – kompletná stavebná dodávka, vrátane inžinierskej a projektovej činnosti, spracovanie rozpočtov a kalkulácií,

serióznosť – v cenách a termínoch realizácie.

Za obdobie svojej činnosti firma zrealizovala vyše 150 malých i veľkých stavieb. S ročným objemom tržieb 250 až 300 mil. Sk sa firma radí medzi 50 najväčších stavebných spoločností na Slovensku.

Doterajší vývoj a rast spoločnosti HBH, a.s. dávajú reálny predpoklad, že bude aj naďalej významným dodávateľom stavebných prác a hodnoverným a spoľahlivým partnerom pre potenciálnych investorov na Slovensku. [Zdroj: vlastný]

3.1 Identifikačné údaje, vedenie firmy, profesná štruktúra

3.1.1 Identifikačné údaje

Obchodné meno: HBH, a. s.

Právna forma: akciová spoločnosť

Sídlo: Robotnícka 286, 017 01 Považská Bystrica

IČO: 316 17 913

DIČ/IČ DPH: SK 20 204 400 15

Číslo zápisu v OR: Sa 257/R

3.1.2 Vedenie firmy

Štatutárny orgán – predstavenstvo:

predseda: Ján Remenec

podpredseda: Ing. Igor Strempek

členovia predstavenstva:

- Ján Revallo
- Ing. Peter Zlatoš
- Ing. Ján Mazúch
- Ľudovít Kvaššay
- Jozef Zemančík

Dozorná rada:

- Ing. Jozef Baroš
- Ing. Ľudmila Repčíková
- Peter Lengyel
- Rudolf Kvaššay
- Ing. Janka Bartovičová

3.1.3 Profesná štruktúra

- 51 murárov a obkladačov
- 21 zámočníkov, klampiarov a montérov sadrokartónu
- 25 tesárov a lešenárov
- 13 maliarov
- 14 stolárov a podlahárov
- 6 izolatérov
- 29 strojníkov a vodičov
- 8 údržbárov
- 23 pomocných robotníkov
- Spolu 190 výrobných zamestnancov

Okrem toho firma zamestnáva sezónnych robotníkov vo všetkých hore uvedených profesiách. [Zdroj: interné údaje]

3.2 Rozsah činnosti

Podnikateľské aktivity HBH, a.s. sú upriamené najmä na občiansku, bytovú a priemyselnú výstavbu. Do svojho výrobného programu zahŕňa aj rekonštrukčné úpravy objektov a v prípade požiadavky zo strany investora zabezpečuje projektovú prípravu stavieb a inžiniersku činnosť. Jej obchodným partnerom pri realizácii zákazky je súkromný, verejný i štátny investor. Rozsah činnosti firmy môžeme rozdeliť do troch hlavných kategórií:

- stavebná výroba
- výroba plastových okien
- ostatná činnosť

3.2.1 Stavebná výroba

3.2.1.1 Stavebná činnosť

Firma HBH, a. s. v oblasti stavebnej činnosti vykonáva:

- kompletná dodávky stavieb na kľúč
- priemyselné stavby
- bytové a občianske stavby
- inžinierske stavby
- prípravné práce pre stavby
- projektová činnosť
- kalkulácie a rozpočty
- odborné poradenstvo
- činnosť stavebného dozoru
 - rekonštrukcie objektov
 - základy pod stroje
 - zatepľovanie objektov
 - omietky a fasády
 - obklady a dlažby
 - hydroizolácie
 - komplexná rekonštrukcia striech
 - výroba betónu
 - stavebné stolárstvo
 - stavebné zámočníctvo
 - klampiarske práce
 - sadrokartónové podhl'ady a priečky
 - maliarske a natieračské práce

3.2.1.2 Výroba plastových okien

Vlastnosti použitých materiálov a výrobkov sú v súlade s platnými technickými normami, ktoré potvrdil skúšobný ústav Lignotesting Bratislava – Protokol o preukaznej skúške S02/02/0008/2902C/SD.

Profil okien nemeckej firmy „REHAU“ – okenné profilové systémy BASIC a THERMO poskytujú kvalitatívne spoľahlivé a zároveň hospodárne výrobky, ktoré ponúkajú možnosť širokého využitia pre novostavby a rekonštrukcie.

Špičkové celoobvodové kovanie MACO s nastaviteľným prítlakom na krídlo a poistkou chybného zaradenia, dvíhačom krídla a špárovým vetraním pri otváraní-sklopnom prevedení.

Výrobky sú zasklené izolačným dvojsklom DUROTERM 4-16-4 od firmy Spolkovač. Podľa požiadaviek zákazníka môžu byť použité sklá tepelnoizolačné, zvukovoizolačné, sklá s protisnečnou ochranou, bezpečnostné sklá, sklá rôznej hrúbky, jednoduché zasklenie. [Zdroj: vlastný]

3.2.1.3 Ostatná činnosť

- čistenie dopravných komunikácií
- čistenie a údržba miestnych komunikácií
- zimná údržba mestských komunikácií
- údržba verejnej zelene a čistenie verejných priestranstiev
- neverejná cestná osobná doprava
- nepravidelná autobusová doprava
- medzinárodná cestná doprava nákladná
- medzinárodná cestná doprava autobusová
- pohostinská činnosť (bez ubytovacích zariadení)
- verejné stravovanie (reštaurácie, vinárne, kaviarne, občerstvenie)
- prenájom nehnuteľností
- správa nehnuteľností na základe honoráru alebo kontraktu

4 SITUAČNÁ ANALÝZA

Situačnou analýzou rozumieme analýzu marketingového prostredia, ktorá sa skladá z rozboru makroprostredia a mikroprostredia, a SWOT analýzy. Situačná analýza slúži podniku na získanie prehľadu o rôznych faktoroch, ktoré ovplyvňujú možnosti podniku v konkurenčnom prostredí.

4.1 Analýza makroprostredia

4.1.1 Demografické prostredie

Demografický vývoj v Slovenskej republike je charakterizovaný postupným spomaľovaním reprodukcie obyvateľstva, čoho výsledkom je zhoršovanie reprodukčných mier a vekového zloženia obyvateľstva. Pokračuje proces starnutia, čoho dôkazom je zvýšenie priemerného veku oboch pohlaví populácie. K 30. júnu 2007 mala Slovenská republika 5 396 168 obyvateľov. Uzavretých bolo 10 970 manželstiev a rozviedlo sa 6 338 manželských párov. Narodilo sa 26 330 živých detí a zomrelo 26 880 osôb. Prírodný prírastok bol teda záporný, pretože zomrelo o 550 ľudí viac ako sa narodilo. Zahraničnou migráciou sa získalo 3 081 osôb, čiže celkový prírastok obyvateľstva dosiahol hodnotu 2531 ľudí.

Budúcnosť slovenského stavebníctva je ohrozená kvôli nedostatku kvalifikovaných pracovníkov v tomto odvetví. Súvisí to s poklesom záujmu o vzdelanie v tomto odvetví. Vekový priemer remeselníkov na stavbách sa pohybuje od 40 do 45 rokov a každým rokom sa zvyšuje. Ich prírodný úbytok odchodom do dôchodku nenahrádza príchod mladých absolventov.

Z územného hľadiska najvyšší objem stavebnej výroby zaznamenali podniky so sídlom v Bratislavskom kraji, ktoré zrealizovali takmer štvrtinu z celkovej produkcie. Najnižší podiel na úrovni 7,2 % dosiahli podniky v Banskobystrickom kraji, napriek tomu však zaznamenali zvýšenie objemov prác, a to o 28,7 %. Zvýšenie zaznamenali aj ostatné kraje s výnimkou Košického kraja, v ktorom došlo k medziročnému poklesu produkcie o 8,4 %.

[3]

4.1.2 Politické a právne prostredie

Rozhodnutia firmy sú silno ovplyvnené vývojom politického a legislatívneho prostredia. Toto prostredie je tvorené zákonmi, vydávaním vládnych nariadení a vládnyimi organizáciami. Legislatívne a politické podmienky podnikania na Slovensku sa postupne zlepšujú, nedostatok vidíme vo verejnej politike a jej podpory v oblasti malého a stredného podnikania, čo je predmetom kritiky tak z EÚ, ako ja z významných nadnárodných ekonomických orgánov a inštitúcií.

Činnosť firmy HBH, a. s. je rovnako ako činnosť ostatných obchodných spoločností upravená Obchodným zákonníkom, Občianskym zákonníkom, Živnostenským zákonníkom, Zákonníkom práce, Zákonom o dani z príjmu, Zákonom o účtovníctve, Zákonom o DPH a podobne. Je treba sledovať novely príslušných zákonov, ktoré predchádzajúca slovenská vláda reformovala. Firmy HBH, a. s. sa bezprostredne týka Zákon o územnom plánovaní a stavebnom poriadku.

4.1.3 Ekonomické prostredie

Podiel stavebníctva na tvorbe hrubého domáceho produktu SR v 1. polroku 2007 tvoril v bežných cenách 6,1 %, v stálych cenách 5,5 %. Slovenské stavebníctvo v 1. polroku tak nadviazalo na priaznivé výsledky ostatných rokov a vo všetkých základných ukazovateľoch zaznamenalo rast podľa údajov Štatistického úradu SR.

K priaznivému vývoju prispieva aj fakt poklesu nezamestnanosti, rast miezd v stavebníctve a pretrvávajúci stavebný boom. Až o 34,4 % sa medziročne znížil počet nezamestnaných v stavebníctve. Celkovo bolo v 1. polroku 2007 zaevidovaných 15 000 nezamestnaných stavbárov, súčasne bolo v stavebníctve vykazovaných 1 979 voľných pracovných miest. Medziročne stúpol počet zamestnancov o 6,5 % na 162 450 osôb, čo tvorilo 7,4 %-ný podiel na celkovej zamestnanosti v hospodárstve SR, čo v absolútnom vyjadrení znamená rast o 10 000 osôb. Zvýšila sa aj produktivita práce o 5,4 %. Priemerná nominálna mesačná mzda v stavebníctve medziročne vzrástla o 7,5 %, čo je o 0,6 percentuálneho bodu viac ako priemer za hospodárstvo celkom. Priemerná reálna mzda sa zvýšila o 4,8 % na sumu 14 453 Sk.

V sledovanom období stavebná produkcia medziročne vzrástla o 12,2 % na 70,5 mld. Sk v cenách bežného roka. Až 96,7 % produkcie sa realizovalo v tuzemsku. V zahraničí práce

slovenských stavebných organizácií dosiahli hodnotu 2,3 mld. Sk, čo predstavuje oproti vlaňajšku nárast o 8,8 %. Podiel súkromného sektora na celkovej stavebnej produkcii bol 99,9 %.

Na výsledky stavebníctva v 1. polroku 2007 mali vplyv mimoriadne priaznivé klimatické podmienky začiatkom roka, čo sa prejavilo vo vysokej dynamike rastu. Predovšetkým stavebníctvo profitovalo zo silného ekonomického rastu krajiny.

Z hľadiska štruktúry stavebnej produkcie najvyšší objem vo výške 57,1 mld. Sk stavebné podniky realizovali na novej výstavbe vrátane rekonštrukcií a modernizácií. Ich podiel tvoril 83,8 %, čo bol medziročný nárast o 14,8 %. Opravy a údržba tvorili na celkovej stavebnej výrobe 15,9 %, čiže vzrástli medziročne o 2,4 % na sumu 10,8 mld. Sk. Ostatné práce tvorili 0,3 %. [4]

4.1.4 Prírodné prostredie

Slovensko eviduje v súčasnosti 287 ložísk stavebných surovín, z toho 170 ložísk stavebného kameňa, 42 ložísk štrkopieskov a 75 ložísk tehliarskych surovín. Ich zásoby sú vyrátané na zhruba 10 rokov. Stavebná činnosť môže dočasne aj trvale negatívne pôsobiť na prírodu a životné prostredie. Preto firma HBH, a. s. považuje za svoju povinnosť konať tak, aby prírodu a životné prostredie narušovali čo najmenej a čo najkratšiu dobu. Používanie technológií, materiálov a výrobkov, ktoré obmedzujú čerpanie a devastovanie prírody je samozrejmosťou. Snaha znižovať množstvo odpadov, spotrebu pohonných hmôt a elektrickej energie pomáha znižovať celkové náklady na realizovaných projektoch. Rešpektovaním hygienických noriem, noriem hluku, vibrácií a emisií pomáha firma chrániť životné prostredie a zdravie ľudí. Šetrením vody, zachovaním jej kvality, ochranou zelene na staveniskách a v ich okolí firma dokazuje svoj nepretržitý a zodpovedný prístup k životnému prostrediu. [7]

4.1.5 Technologické prostredie

Znalosť zmien v technológii a technike je predpokladom konkurencieschopnosti na trhu. Preto by mali byť investície do vývoja a výskumu každý rok zvyšované. Na Slovensku je však súčasný stav rozvoja vedy a výskumu silno poddimenzovaný zo strany štátu. Navyše v návrhu štátneho rozpočtu sa na budúci rok počíta s ešte menším balíkom prostriedkov ako tento rok.

Firma HBH, a. s. získala v roku 2001 certifikát ISO 9002, ktorým potvrdzuje, že podnik zaviedol a aplikuje systém kvality vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu v oblasti vykonávania inžinierskych, priemyselných, občianskych a bytových stavieb. Ďalej je spoločnosť držiteľom certifikátu PERI, ktorým dokazuje, že pri svojej stavebnej činnosti využíva najmodernejšie debnenia a lešenia. Firma ďalej získala certifikát CEMAKS za zavedenie systému v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ďalej v oblasti manažérstva kvality a environmentálneho manažérstva.

4.1.6 Kultúrne a sociálne vplyvy

Sociálno-kultúrna úroveň spoločnosti sa premieta do spotrebného a kúpneho chovania zákazníkov, výrazne ovplyvňuje charakter dopytu, preferencie, postoj k výrobkom, reklame, ale aj motiváciu ku spotrebe. Je treba posúdiť, ktoré trendy môžu priniesť príležitosti pre podnikanie a ktoré môžu predstavovať hrozbu. Na Slovensku sa tradíciám pri nákupnom rozhodovaní neprikladá zásadný význam. Odhalenie trendu kultúrnych zmien znamená pre firmu novú príležitosť.

4.2 Analýza mikroprostredia

4.2.1 Vybavenosť firmy

Dielne a strojné vybavenie

Firma HBH, a. s. sídli v priestoroch Považských strojární a. s. Považská Bystrica. Okrem administratívnej budovy má firma k dispozícii – zámočnícku dielňu, stolársku dielňu, maliarsku dielňu, údržbársku dielňu, vlastné skladové hospodárstvo, betonárku a maltáreň. Oprávarenskú dielňu firma využíva na malé a stredné opravy mechanizmov. Pri realizácii stavebného diela spoločnosť garantuje použitie moderných technologických postupov, kvalitu služieb, zodpovedný prístup k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a ochranu životného prostredia. [Zdroj: interné údaje]

Strojné vybavenie a automobilový park

Nákladné autá

TATRA 815	<i>sklápač, valník, cisterna cementu, domiešavač</i>	6 kusov
TATRA 148	<i>valník, sklápač</i>	2 kusy

AVIA 30	<i>skriňa, sklápač, valník, plachta</i>	8 kusov
AVIA 21	<i>furgon, skriňa</i>	2 kusy
LIAZ 100.5	<i>valník</i>	1 kus
LIAZ 110	<i>hydraulické rameno – valník</i>	1 kus
LIAZ 151	<i>sklápač</i>	3 kusy
Autožeriavy		
TATRA 148	<i>žeriav AD 20</i>	1 kus
PU 3S	<i>žeriav AD 8</i>	1 kus
Kopacie mechanizmy		
UN 53	<i>nakladač</i>	1 kus
UNC 600		4 kusy
DH 112	<i>kopacie zariadenie</i>	2 kusy
DH 0411	<i>kopacie zariadenie pásové</i>	1 kus
TATRA 148 – UDS 110	<i>univerzálny dokončovací stroj</i>	1 kus
TATRA 815 – UDS 114	<i>univerzálny dokončovací stroj</i>	1 kus
Čistiace mechanizmy		
IFA W 50	<i>zametacie vozidlo</i>	1 kus
KAROSA SA8	<i>polievacie auto</i>	1 kus
Autobusy, mikrobuses		
KAROSA C 734		2 kusy
Strojné a mechanizačné zariadenia		
TY – 45	<i>búracie kladivo na UNC 060</i>	2 kusy
lešenie		4 500 m ²
PERI	<i>debnenie veľkoplošné</i>	1 500 m ²
ponorné vibrátory		2 kusy

4.2.2 Organizácia a vedenie spoločnosti

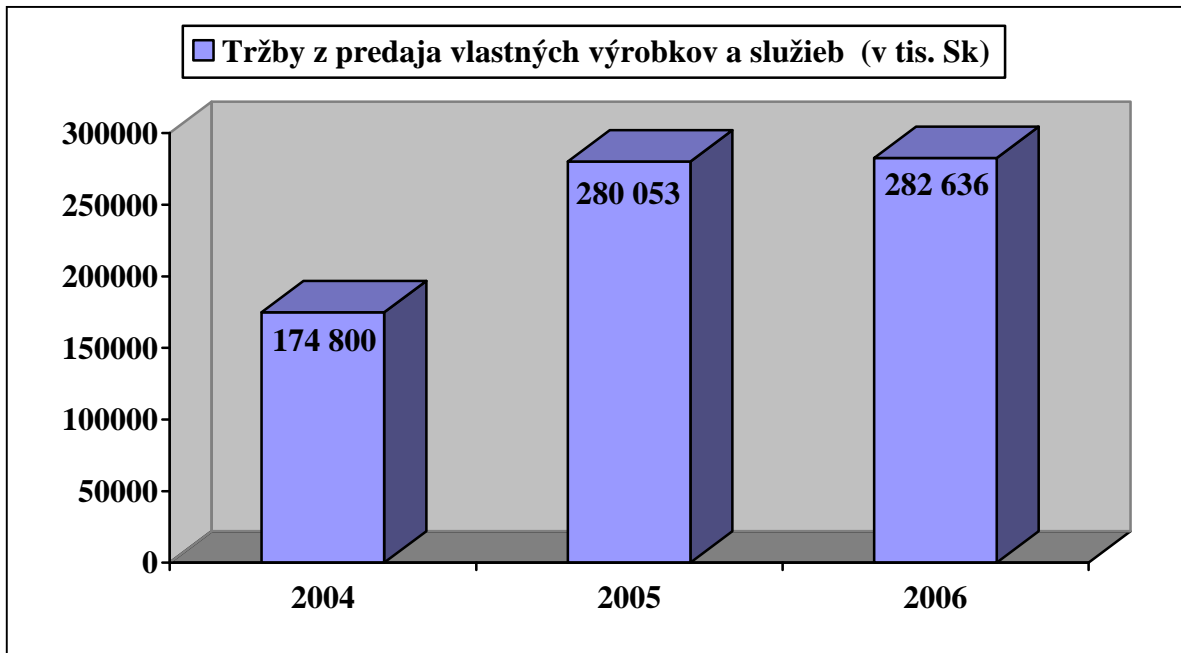
Spoločnosť je riadená centrálné zo sídla v Považskej Bystrici. Manažment spoločnosti zabezpečuje 25 pracovníkov na ekonomickom, personálnom, výrobnom a technickom úseku. Všetci výrobní pracovníci vlastnia preukaz odbornej spôsobilosti v obore stavebníctva. Prevádzka výroby plastových okien a betonárka spadá pod funkciu výrobného riaditeľa, ktorý zaisťuje operatívnosť výroby v súlade s požiadavkami podnikového vedenia. Podrobnú štruktúru všetkých 190 výrobných zamestnancov spoločnosti som popísal v kapitole 3.1.3.

4.2.3 Finančná situácia

Podľa údajov na internete sa firma dostala do čiernych čísel v roku 2004. V roku 2003 skončila s hospodárskym výsledkom 5,1 mil. Sk straty. Kým v roku 2004 tržby za vlastné výrobky a služby poklesli medziročne o 11,8% na 174,8 mil. Sk, hospodársky výsledok dosiahol čistý zisk 4,4 mil. Sk. Spoločnosť zároveň evidovala aj pokles pridanej hodnoty a to o 7,5 % na 50,7 mil. Sk. Celková hodnota majetku, s ktorým podnik disponoval ku koncu roka 2004, predstavovala hodnotu 82,4 mil. Sk. V tom období pritom podnik utŕžil z predaja dlhodobého majetku 21,2 mil. Sk pri jeho zostatkovej hodnote 16,6 mil. Sk. Obežný majetok predstavoval vo výške 55,5 mil. Sk a krátkodobé pohľadávky evidoval podnik v čiastke 15,4 mil. Sk. Koncom roka 2004 dosiahli celkové záväzky spoločnosti 65 mil. Sk, pričom krátkodobé záväzky sa na tom podieľali sumou 49,1 mil. Sk. Ku koncu roka 2004 podnik čerpal bankové úvery a výpomoci vo výške 7,1 mil. Sk.

V roku 2006 tržby za vlastné výrobky a služby stúpili medziročne o 1 % na sumu 282,6 mil. Sk. Hospodársky výsledok dosiahol čistý zisk 14,4 mil. Sk a medziročne stúpol o 30 %. Pridaná hodnota stúpila medziročne o 11,9 % na 88,5 mil. Sk. Celková hodnota majetku, s ktorým podnik disponoval ku koncu roka 2006, predstavovala hodnotu 115,5 mil. Sk. V tom období pritom podnik utŕžil z predaja dlhodobého majetku 7,7 mil. Sk pri jeho zostatkovej hodnote 3,3 mil. Sk. Obežný majetok predstavoval výškú 72,5 mil. Sk a krátkodobé pohľadávky evidoval podnik v čiastke 40,8 mil. Sk. Koncom roka 2006 dosiahli celkové záväzky spoločnosti 78,2 mil. Sk, pričom krátkodobé záväzky sa na tom podieľali sumou 52,0 mil. Sk. V roku 2006 spoločnosť čerpala úvery vo výške 2,1 mil. Sk.

Obr. č. 2. Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb 2004 -2006



[Zdroj: vlastný]

4.2.4 Technický rozvoj

V oblasti technického rozvoja a výskumu sa situácia podobá situácii v Slovenskej republike. Firma v ňom zaostáva, kvôli zlému hospodáreniu z minulých rokov. Odráža sa najmä v zastaralom vozovom parku.

4.2.5 Image spoločnosti

Firma si v priebehu svojej existencie vybudovala dobrú povesť u svojich najväčších zákazníkov. Je vlastne odrazom toho ako spoločnosť prezentuje sama seba okolitému svetu.

Dôkazom dobrého image sú aj realizované projekty:

- výstavba pobočky Všeobecnej zdravotnej poisťovne v Trenčíne
- novostavba objektu garáží pre 500 parkovacích miest
- výstavba telocvične základnej školy Teplica nad Váhom
- rekonštrukcia budovy Telekomunikačného úradu SR v Bratislave
- nadstavba výškovej budovy Westend Tower Bratislava

- stavebná údržba a opravy FNŠP Bratislava
- výstavba 16 bytových jednotiek v Bytči

4.2.6 Dodávateľia

V snahe čo najviac znížiť výrobné náklady firma HBH, a. s. spolupracuje najčastejšie priamo s výrobcami alebo výhradnými zástupcami stavebných materiálov. Dodávateľmi firmy sú:

Wienerberger Slovenské tehelne, s. r. o.	tehly POROTHERM
Ipel'ské tehelne, a. s.	tehly BRITHERM
Cementáreň Ladce	cement
RAVEN, a. s.	železo a plechy
YTONG	montované stropy
FATRA IZOLFA, a. s.	hydroizolácie striech
ISOVER izolácie	tepelné, zvukové a protipožiarne
POLYFORM	polystyrén
BAUKER, s. r. o.	obklady
PROODLE	kovové okná
AQUA VENTIGLOSS	drevené okná
BAUMIT, s. r. o.	balustárky, rímsy
TONDACH	strešné krytiny
KOHLWEG & BODO, s. r. o.	priemyselné podlahy
TRIOMEN	vzduchotechnika
KLIMAPO	klimatizácie
GREENTECH-SLOVAKIA, s. r. o.	sklo

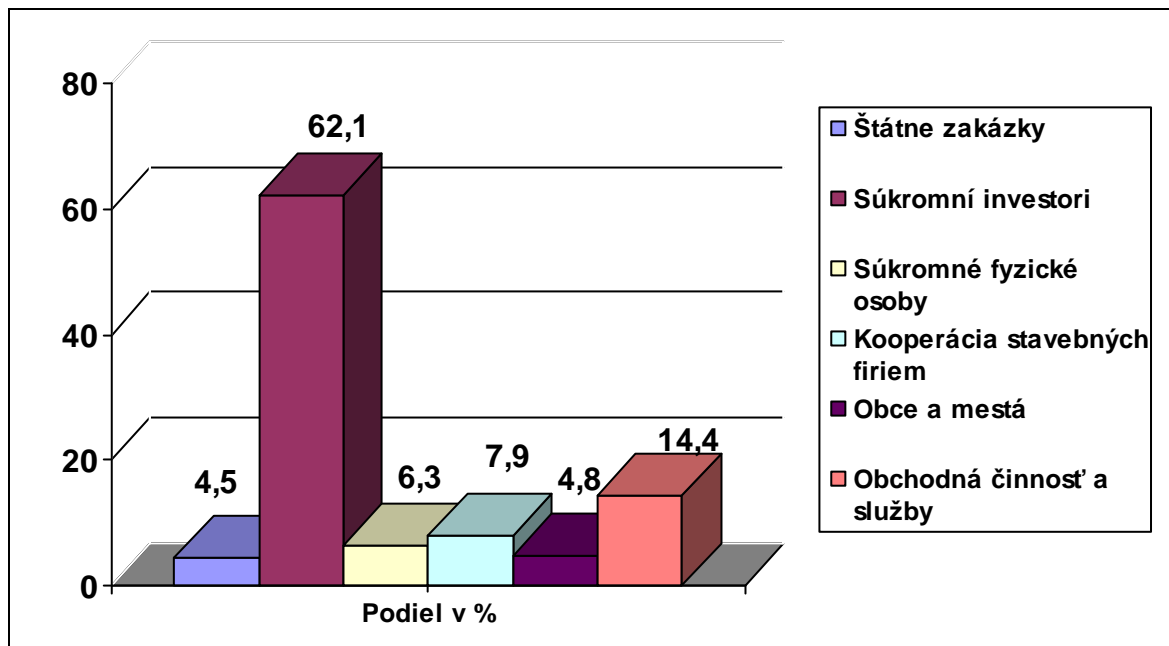
Spoločnosť HBH, a. s. udržiava so svojimi dodávateľmi dlhodobu korektnú vzťahy. Významnejšie problémy v dodávkach neexistujú a svojim hospodárskym vývojom firma preukázala schopnosť plniť záväzky z obchodných vzťahov.

4.2.7 Zákazníci

Zákazníci sú tí, ktorí v konečnom štádiu obchodného jednanja rozhodnú o zázakke. Zákazníkmi firmy HBH, a. s. sú najmä stredné a veľké spoločnosti z oblasti bankovníctva, poisťovníctva, energetiky, obchodu, služieb, priemyslu, štátneho sektora, ale aj súkromné osoby. Za zmienku určite stojí, že medzi zákazníkovi firmy patrí finančná developerská spoločnosť J&T, Všeobecná zdravotná poisťovňa, Sauer-Danfoss, Chémia Bratislava a iné. Štátne zázakky tvorili v roku 2006 4,5 % tržieb firmy, čo predstavovalo nárast o 1,6 %. Súkromní investori sa podieľali na tržbách 62,1 % v roku 2005 mali podiel 69,7 %. Súkromné fyzické osoby tvorili podiel 6,3 % na tržbách, v roku 2005 mali podiel 4,1 %. Obce a mestá zabezpečili 4,8 % tržieb v roku 2006, v roku 2005 mali podiel 4,5 %. Kooperácia stavebných firiem tvorila 7,9 % podiel na tržbách, v roku 2005 to bolo 5,3 %. Obchodná činnosť a služby priniesli do tržieb podiel 14,4 % v roku 2006 na celkových tržbách, v roku 2005 predstavovali 13,5 % tržieb.

Pri výbere nových zákazníkovi je firma predovšetkým citlivá na informácie o platobnej morálke zákazníkovi a možnostiach finančných strát. Preto je pri výbere potenciálnych zákazníkovi veľmi opatrná.

Obr. č. 2. Podiel druhu zákazníkovi v roku 2006



[Zdroj: vlastný]

4.2.8 Konkurencia

Vzhľadom na doterajší vývoj v odvetví sa dá predpokladať, že firma HBH, a. s. si bude musieť veľmi starostlivo strážiť svoj podiel na trhu a ešte starostlivejšie sledovať akcie konkurencie. Narastajúca konkurencia v stavebníctve prináša stavebným spoločnostiam potrebu pružného riadenia a sledovania postupu prác s prepojením na ekonomické zhodnotenie zákazky v reálnom čase.

4.2.9 Verejnosť

Kvalitná a zodpovedná práca bude vždy najlepšou vizitkou v očiach verejnosti. Pravidelná komunikácia s verejnosťou, napr. formou organizovania alebo sponzoringu akcií je dobrým spôsobom ako zviditeľniť spoločnosť na verejnosti aj v očiach konkurencie. Komunikácia sa musí byť intenzívna aj v podniku samotnom, lebo neinformovanosť zamestnancov v minulosti viedla k poklesu motivácie a zvýšilo ich obavy o stratu zamestnania. Preto spoločnosť vydávaním interných noviniek raz mesačne, zvyšuje informovanosť o chode spoločnosti medzi rádovými zamestnancami a vzbudzuje tak záujem podieľať sa na priaznivom vývoji podniku.

5 SWOT ANALÝZA

V predchádzajúcej kapitole som vytvoril situačnú analýzu, kde som rozobral vplyvy makroprostredia a mikroprostredia, teda toho, čo obklopuje firmu. Teraz vďaka tomu môžem vyhotoviť komplexné hodnotenie silných a slabých stránok firmy HBH, a. s. spolu s hodnotením príležitostí a hrozieb, čiže tzv. SWOT analýzu.

5.1 Analýza silných stránok

- dlhodobé pôsobenie a upevňovanie postavenia na stavebnom trhu,
- široká ponuka služieb a výrobkov, ktorá je schopná uspokojiť požiadavky zákazníkov,
- kvalifikovaní zamestnanci, ktorí sú základným pilierom pre získanie zákazky,
- schopnosť firmy udržať si dlhoročných zákazníkov aj napriek negatívnej situácii v minulosti,
- dobré vzťahy s dodávateľmi,
- využívanie moderných technologických postupov pri realizácii zákaziek,
- zodpovedný prístup k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a ochrana životného prostredia,
- schopnosť zvyšovať výkony a produktivitu práce zamestnancov,
- zvýšenie informovanosti interných zamestnancov,
- cenová konkurencieschopnosť - získanie zákaziek cez výberové konania, do ktorých postúpia iba firmy zaručujúce konkurencieschopné ceny a vysoký stupeň kvality odvedenej práce.

5.2 Analýza slabých stránok

- prakticky nulové investície na výskum a vývoj v súvislosti s narastajúcou konkurenciou v stavebníctve,
- zastaralý vozový park firmy,

- slabá prezentácia firmy pomocou internetových stránok spojená s nedostatkom údajov o stave spoločnosti,
- odchod zamestnancov spôsobuje problémy s obsadením ich profesie rovnako skúseným a kvalifikovaným odborníkom, hlavne v oblasti projektantstva a technológie,
- v dôsledku obavy z druhej platobnej neschopnosti nových zákazníkov firma stratila niekoľko zákaziek,
- prílišná orientácia sa na zákazníkov, ktorých firma pozná,
- nedostatočná jazyková vybavenosť vedúcich pracovníkov,
- vysoký vekový priemer vedúcich pracovníkov,
- malá orientácia firmy na zahraničie,
- nepriehľadný systém riadenia na nižších stupňoch organizácie,
- nedostatočné využitie výrobných kapacít v závode na výrobu plastových okien.

5.3 Analýza príležitostí

- otvorenie trhu EÚ bez vývozných bariér,
- stabilný rast dopytu v stavebnom sektore,
- znižovať celkové náklady na realizovaných projektoch znižovaním spotreby pohonných hmôt a spotreby elektrickej energie,
- hľadanie nových trhov pre predaj plastových okien,
- zvyšovať znalosť o konkurencii,
- udržiavanie vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi a zamestnancami,
- pozorné sledovanie dopytu a ponuky na trhu,
- zvýšiť počet štátnych zákaziek, v súvislosti s budovaním neďalekého závodu KIA a budovaním diaľnice okolo mesta Považská Bystrica,
- prezentácia na veľtrhoch.

5.4 Analýza možných ohrožení

- vstup do EÚ je príležitosťou, ale zároveň aj ohrozením od zahraničných stavebných spoločností,
- znižovanie ekonomicky aktívneho obyvateľstva, znižovanie záujmu študovať technické obory a starnutie populácie zvyšuje riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníkov,
- malý nárast nových zákazníkov, spôsobený opatrnosťou firmy,
- vstup zahraničných konkurentov na trh,
- pri vstupe na nový trh môže firmu ohroziť nedôvera zákazníka, ak neradi robia zmeny,
- nepriaznivá vládna politika Slovenska, zameraná skôr na podporu v sociálnej oblasti, než na súkromný sektor.

6 ANALÝZA KONKURENČNÝCH FIRIEM

6.1 Považská stavebná, a. s.

Považská stavebná, a. s. vznikla s cieľom poskytovať služby v bytovej, občianskej, priemyselnej výstavbe, výstavbe inžinierskych sietí, dopravných služieb, inžinierskych konštrukcií a mostov.

Základné údaje o spoločnosti:

Obchodné meno:	Považská stavebná, a. s.
Právna forma:	akciová spoločnosť
Sídlo:	Považské Podhradie 290, 017 01 Považská Bystrica
IČO:	363 22 679
Dátum vzniku:	28. 02. 2002
Číslo zápisu v OR:	Sa10287/R
Základné imanie:	20 000 000 Sk

Predmet podnikania:

- dodávky jednotlivých častí stavieb a dodanie kompletných celkov formou dodávky na kľúč,
- komplexná bytová výstavba,
- rekonštrukcie a opravy pozemných stavieb,
- predaj betónu vrátane zabezpečenia dopravy,
- odlievanie betónových monolitov do debnenia PERI-TRIO a PERI-Vario,
- klampiarske a stolárske práce,
- výroba drevených eurookien, balkónových a vchodových dverí,
- sušenie reziva.

Schopnosť spoločnosti presadiť sa na stále náročnejšom stavebnom trhu je založená na kvalite, rýchlosti prevádzaných prác a pružnosti reagovať na meniace sa podmienky stavby alebo požiadavky investora.

Považská stavebná spoločnosť získala ako prvá na Považí certifikát systému riadenia kvality podľa STN EN ISO 9001:2000 od medzinárodnej spoločnosti Bureau Veritas Quality International.

Ponúkané služby:

- predaj bytov,
- predaj betónu,
- drevovýroba na zákazku (lôžková, skriňová, stolová, kuchynský nábytok).

Internetová stránka spoločnosti je na veľmi vysokej úrovni, poskytuje podrobné informácie o výrobkoch, poskytovaných službách a cenách. Jediné, čo by som vytkol, je že firma neuverejňuje informácie o dosahovaných hospodárskych výsledkoch, o vedení spoločnosti a o vývoji počtu zamestnancov. [12]

6.2 BCI, a. s. Žilina

Spoločnosť BCI, s. r. o. bola založená v roku 1991 v Žiline, mala iba štyroch zamestnancov a sídlila v prenajatých priestoroch.

Spoločnosť prešla vývojom podobných firiem založených na zelenej lúke, keď rozhodujúci štartovací kapitál získala prácou v Nemecku v rokoch 1992 až 1996. Dôležité bolo, že získané prostriedky ihneď investovala do nákupu nehnuteľností, strojov, výpočtovej techniky a nových technológií.

Základné údaje o spoločnosti:

Obchodné meno: BCI, a. s.

Právna forma: akciová spoločnosť

Sídlo:	M. R. Štefánika 32, 012 39 Žilina
IČO:	316 17 794
Dátum vzniku:	01. 11. 1994
Zápis v OR:	Sa237/L

Predmet podnikania:

- priemyselné stavby,
- bytová výstavba,
- občianska vybavenosť,
- servis a predaj nákladných vozidiel MAN.

Firma udáva na svojich internetových stránkach, že priemerný ročný rast výroby sa pohybuje okolo výborných 20 %, čo z nej robí veľmi dynamicky sa rozvíjajúcu stavebnú firmu. Firma má skúsenosti aj s prácou v zahraničí (Irak, Nemecko, Rusko...).

Veľmi oceňujem a chválím, že firma zamestnáva čerstvých absolventov škôl, z ktorých vychováva odborne zdatných a samostatne pracujúcich riadiacich pracovníkov.

Rozšírenie segmentu ponúkaných služieb o predaj vozidiel MAN bol pre firmu dobrým krokom, pretože dnes je výlučným predajcom pre Žilinský kraj tejto dlhodobo vynikajúcej a kvalitnej značky.

Firma sa nebojí uverejniť všetky dôležité fakty na svojej stránke, vrátane tržieb, produktivity, pridanej hodnoty, priemernej mzde zamestnancov, počtu zamestnancov, zisk po zdanení a čo ma prekvapilo najviac, v sekcii realizované stavby uvádza, cenu investície, a dobu zhotovenia. Preto hodnotím túto firmu, čo sa týka prezentovania sa sama seba, ako najlepšiu. [2]

6.3 MIJAS, s. r. o.

Spoločnosť MIJAS, s. r. o. Banská Bystrica, bola založená v roku 1993, pracovníkmi s dlhoročnými skúsenosťami v realizácii stavebných diel. Týchto pracovníci sa pred rokom 1989 podieľali na výstavbe veľkých investičných celkov.

Základné údaje o spoločnosti:

Obchodný názov:	MIJAS, s. r. o.
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Medený Hámor 25, 974 01 Banská Bystrica
IČO:	315 80 645
Dátum vzniku:	19. 02. 1993
Zápis v OR:	1032/S
Základné imanie:	200 000 Sk

Predmet podnikania:

- pozemné stavby (priemyselné, bytové, školské zariadenia, administratívne budovy),
- rekonštrukcie (budov, priemyselných a inžinierskych stavieb),
- búracie práce,
- zemné práce (ťažba, presun a doprava zemín),
- zakladanie stavieb,
- kovové konštrukcie,
- výroba betónu a maltových zmesí.

Ponúkané služby:

- dodávky stavieb na kľúč,
- cestná nákladná preprava sypkých a kusových materiálov,
- preprava betónových zmesí,
- preprava autožeriavmi,
- prenájom stavebných mechanizmov, stavebných debnení a stavebných, výťahov.

Spoločnosť je tiež dosť podobná HBH, a. s. pretože zamestnáva od 140 do 200 zamestnancov. Ročný objem prác predstavuje približne 300 mil. Sk. Firma takisto zabezpečuje vlastnú opravárenskú dielňu, sklady, betonárku a zámočnícku a farbiarsku dielňu. Zámočnícku výrobu a výrobu oceľových konštrukcií vykonáva spoločnosť vo vlastných priestoroch, v dielni, ktorá je vybavená všetkými potrebnými zariadeniami pre výrobu v malom a strednom rozsahu.

Spoločnosť riadi manažment 25 zamestnancov na výrobnom, technickom a ekonomickom úseku. Spoločnosť má vybudovaný systém riadenia kvality podľa ISO 9001:2000.

Najvyšší hospodársky výsledok dosiahla firma v roku 2003 vo výške 7 319 tis. Sk, pri výnosoch 182 856 tis. Sk. V roku 2006 dosiahla výnosy 300 410 tis. Sk, zatiaľ čo hospodársky výsledok bol zisk 4 767 tis. Sk.

Spoločnosť sa prezentuje slabou grafickou kvalitou svojich stránok, zato informácie v nej obsiahnuté sú bohato postačujúce na utvorenie obrazu o firme. [6]

6.4 OTYK Invest, s. r. o.

Ďalšia konkurenčne podobná firma sídli v Bratislave a pôsobí po celom Slovensku. Vznikla s cieľom poskytovať služby v bytovej, občianskej, priemyselnej výstavbe, výstavbe inžinierskych sietí a dopravných služieb.

Základné údaje o spoločnosti:

Obchodné meno:	OTYK Invest, s. r. o.
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Bárdošová 2/A, 831 01 Bratislava
IČO:	180 46 428
Dátum vzniku:	19. 07. 1991
Zápis v OR:	13543/B
Základné imanie:	1 000 000 Sk

Spoločnosť je taktiež držiteľom Certifikátu systému manažérstva kvality podľa náročnej normy STN EN ISO 9001:2001 / EN ISO 9001:2000, ktorý získala v roku 2003 a recertifikačný audit absolvovala v roku 2006. Za zmienku určite stojí, že spoločnosť získala v súťaži „Progresívne, cenovo dostupné bývanie 2005“ ako zhotoviteľ stavby „Nájomný bytový dom Bratislava – Karlova Ves“ Čestné uznanie Ministerstva výstavby a regionálneho rozvoja SR.

Výnosy spoločnosti z posledných piatich rokov ukazujú, že firma dosahuje stabilné výkony na poli stavebníctva:

Rok 2002	372 660 569 Sk
Rok 2003	259 591 964 Sk
Rok 2004	295 623 473 Sk
Rok 2005	375 479 565 Sk
Rok 2006	341 000 000 Sk

Súčasnú podnikateľskú aktivitu, pri ktorej prevláda manažérsky charakter práce pre zabezpečenie stavieb na kľúč, zabezpečuje spoločnosť jednak vlastnými kapacitami stavebných robotníkov, ale aj s kapacitami overených menších firiem resp. so živnostníkmi. Činnosť pracovníkov spoločnosti bola ocenená odbornou stavbárskou verejnosťou.

Spoločnosť sa takisto veľmi dobre prezentuje na svojich webových stránkach, kde podrobne informuje o stave spoločnosti, jej minulosti a podrobne opisuje realizované stavby, ktoré najlepšie vypovedajú o kvalite zhotovených diel.

Spokojnosť veľkých investorov ako aj súkromných klientov, vlastníkov bytov i nebytových priestorov nasvedčujú tomu, že spoločnosť OTYK invest, s. r. o. má svoje pevné miesto na stavebnom trhu. [8]

6.5 PIENSTAV, a. s.

Od svojho založenia v roku 1992 až po dne, si spoločnosť vybudovala silnú pozíciu na trhu. Rozhodujúcim vlastníkom spoločnosti je jej manažment. Cieľom spoločnosti je poskytovať zákazníkom úplné a komplexné služby v stavebnej oblasti.

Základné údaje o spoločnosti:

Obchodné meno:	PIENSTAV, a. s.
Právna forma:	akciová spoločnosť
Sídlo:	Levočská 27, 064 01 Stará Ľubovňa
IČO:	001 88 034
Dátum vzniku:	01. 05. 1992
Zápis v OR:	Sa73/P

Predmet činnosti:

- výstavba občianskych stavieb, priemyselných objektov, obytných budov a rodinných domov,
- rekonštrukcie, modernizácie a údržba budov,
- klampiarske, tesárske, stolárske a pokrývačské práce,
- vodoinštalatérske, maliarske a natieračské práce,
- výroba a transport betónových zmesí.

Ponúkané služby:

- predaj stavebných materiálov,
- kontrola motorových vozidiel v stanici technickej kontroly,
- emisné kontroly motorových vozidiel.

Pienstav, a. s. má v evidencii priemerný počet 200 zamestnancov ako HBH, a. s. a ročný objem výkonov predstavuje približne 300 až 400 mil. Sk. Maximálne výnosy spoločnosti raz dosiahli obdivuhodných 470 mil. Sk.

Samozrejmosťou je, že spoločnosť má vybudovaný certifikovaný systém riadenia kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2000 a manažment environmentálneho systému podľa normy EN ISO 14001.

Internetové stránky spoločnosti poskytujú dobrý prehľad o histórii vzniku spoločnosti, počte zamestnancov a referenčných stavbách realizovaných firmou Pienstav, a. s. Stará Ľubovňa. [9]

7 NÁVRHY A DOPORUČENIA

- vzhľadom k zvyšujúcej sa konkurencii v stavebníctve, by som firme odporučil začať sa pravidelne prezentovať na stavebných veľtrhoch, kde môže firma získať nových zákazníkov,
- možným zlepšením postavenia na trhu by bol vstup nového investora, ktorý by do firmy priniesol kapitál, nové organizačné metódy, know-how, či výrobné a strojné zariadenia,
- určite odporúčam firme zmeniť internetové stránky, vymeniť úvodný obrázok administratívnej budovy, ktorú firma už nepoužíva za aktuálny. Pri obrazovej dokumentácii by som doplnil údaje o cene projektu a dobe realizácie,
- odporúčam zaviesť možnosť on-line systém objednávok pri predaji betónu a prenájme strojných zariadení, tým by sa firma odlíšila od konkurencie a ušetrila by náklady spojené s vybavovaním,
- mínus nachádzam v nedostatočnom školení zamestnancov firmy, ktorí nemajú prehľad o nových metódach riadenia v oblastiach manažmentu, marketingu, predaja a získavania nových zákazníkov, preto odporúčam firme urobiť potrebné kroky v týchto oblastiach,
- odporúčam firme zvýšiť jazykové vybavenie vedúcich pracovníkov, aby sa mohla bez problémov orientovať na zahraničných trhoch a tým zvýšiť výkon podniku.

ZÁVER

Téma mojej bakalárskej práce je zameraná na problematiku konkurencie, a to v obecnej rovine a v konkrétnejších analýzach samotnej firmy HBH, a. s. a analýze konkurentov v segmente stavebníctva.

V teoretickej časti som definoval pojem samotnej konkurencie, ďalej jej výhody, identifikoval som druhy konkurencie, konkurenčné stratégie, ciele konkurencie, určenie silných a slabých stránok atď. V závere teoretickej časti som charakterizoval jednotlivé analýzy, ktoré boli použité v analytickej časti bakalárskej práce.

Analytická časť zahŕňa založenie firmy, výrobný program firmy, služby poskytované firmou HBH, a. s. a organizačnú štruktúru. Ďalej obsahuje informácie, dôležité k zostaveniu analýzy postavenia firmy na trhu. Ide o situačnú analýzu, ktorá rozobera jednotlivé prvky makroprostredia a mikroprostredia spoločnosti, SWOT analýzu, ktorá určuje silné a slabé stránky spoločnosti, jej príležitosti a ohrozenia v rôznych oblastiach fungovania firmy, a tým odráža výhody a nevýhody oproti konkurenčným firmám. V poslednej časti som analyzoval konkurenčne podobné firmy, čo sa týka objemu tržieb, počtu zamestnancov a rozsahom poskytovaných výrobkov a služieb.

Záver práce tvorí zhrnutie a návrhy a odporúčenia, ku ktorým som dospel počas vypracovania bakalárskej práce.

RESUMÉ

In my thesis I am dealing with problems of competition in generally meaning and in specifically analysis of HBH company and analyzing competitors in building sector.

In theoretical part of my thesis I identified concept of competition, competition advantages, competitive position from literature. In the end of theoretical part I defined particular analyses that I used in practical part.

Practical part content company history, production program, services and organizational structure. Situation analysis content elements of microanalysis and macroanalysis. SWOT analysis defined strengths and weaknesses, opportunities and threats and reflect advantages and disadvantages against competitors companies. In the last part I analyzed companies similar in number of employees, sales, sales increasing and in range of provided services and products.

The end of my bachelor thesis contain summary, proposals and suggestions which I reached during writing this thesis.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BARTES, F. *Konkurenčné stratégie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] BCI [online]. Dostupný z WWW: <http://bci-zilina.sk>
- [3] DEMOGRAFIA [online]. Dostupný z WWW: <http://statistics.sk>
- [4] EKONOMICKÉ ÚDAJE [online]. Dostupný z WWW: <http://statistics.sk>
- [5] KOTLER, P. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] MIJAS [online]. Dostupný z WWW: <http://mijas.sk/index.html>
- [7] NERASTNÉ ZÁSoby [online]. Dostupný z WWW: <http://enviro.gov.sk>
- [8] OTYK [online]. Dostupný z WWW: <http://otykinvest.sk/>
- [9] PIENSTAV [online]. Dostupný z WWW: <http://pienstav.sk/>
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenčné stratégie*. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85606-11-2.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenčná výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] POVAŽSKÁ, a. s. [online]. Dostupný z WWW: <http://povazska-stavebna.sk>
- [13] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurencie a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [14] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Výrobok a jeho úspech na ceste*. 1 vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

- a. s. Akciová spoločnosť.
- s. r. o. Spoločnosť s ručením obmedzeným.
- tis. Tisíc.
- mil. Milión.
- mld. Miliarda.
- STN Slovenská technická norma.
- EÚ Európska únia.
- FNsP Fakultná nemocnica s poliklinikou.
- atď. A tak ďalej.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. č. 1. Rámcové podmienky situačnej analýzy.....	20
Obr. č. 2. Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb.....	41
Obr. č. 3. Podiel druhu zákazníkov v roku 2006.....	4

