

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128833

**ANALÝZA FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VO VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM
SUBJEKTE**

2010

Ingrida BEREŽNÁ

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ANALÝZA FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VO VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM
SUBJEKTE**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2010

Ingrida BEREŽNÁ

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Ingrida Berežná vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Analýza faktorov podnikateľského prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 15. marca 2010

Ingrida Berežná

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani Ing. Adriane Veselej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikácia externých a interných faktorov podnikateľského prostredia. V externom prostredí sústredíme pozornosť na analýzu makroprostredia a analýzu odvetvového prostredia. V makroprostredí sa sústredíme na ekonomické, technické, sociálne, ekologické, demografické a kultúrne prostredie. V analýze odvetvového prostredia riešime Porterov model piatich síl.

Do interných faktorov poľnohospodárskeho subjektu DEVIO Nové sady zaradíme zákazníkov a výrobný program. Počet zamestnancov rapídne klesá, a v spoločnosti zostávajú pracovať starší pracovníci.

Ďalšou časťou bakalárskej práce je formovanie SWOT analýzy. Skladá sa zo silných, slabých stránok, z príležitostí a rizík. Podnik musí poznať všetky jeho interné silné a slabé stránky a externé príležitosti a riziká.

Abstrakt

The main aim of bachelor work is identification external and internal factors of enterprise ambient. In external ambient we concentrate on analysis of macro ambient and analysis of industry ambient. In macro ambient we concentrate on economic, technical, social, ecological, demographic and cultural environment. In analysis of industry ambient we resolve Porter's model of 5 forces.

Into internal factors of company DEVIO Nové Sady we insert personnel and production programme. Amount of personnel rapidly decrease, and in company stay to work older people.

Another part of bachelor work is formed by SWOT analysis. It consist of *strength*, *weakness*, *opportunity* and *threat*. Company has to know all its internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats.

Keywords: vnútorné faktory - internal factors, vonkajšie faktory – external factors, makroprostredie - macro ambient, odvetvové prostredie - industry ambient, analýza - analysis

Obsah

Obsah	7
Úvod	6
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	7
1.1 Manažment.....	7
1.2 Okolie podniku.....	8
1.2.1 Všeobecné okolie podniku	8
1.2.2 Špecifické okolie podniku	12
1.3 Analýza externého a interného prostredia podniku.....	13
1.3.1 Analýza externého prostredia	13
1.3.2 Analýza interného prostredia.....	15
2 Cieľ práce	18
3 Metodika práce	19
4 Vlastná práca	20
4.1 Charakteristika poľnohospodárskeho družstva DEVIO Nové Sady	20
4.1.1 Hlavné ciele PD DEVIO Nové Sady.....	21
4.1.2 Pestovanie plodín a chov zvierat PD DEVIO Nové Sady	21
4.2 Analýza faktorov externého prostredia podniku	22
4.2.1 Analýza makroprostredia podniku	22
4.2.2 Analýza odvetvového prostredia podniku	26
4.3 Analýza faktorov interného prostredia podniku.....	30
4.3.1 Zamestnanci.....	30
4.3.2 Výrobný program	31
4.4 SWOT analýza PD DEVIO Nové Sady	32
Záver	34
Zoznam použitej literatúry	36
Prílohy.....	38

Úvod

Poľnohospodárstvo je jedným z odvetví hospodárstva. Jeho hlavnou úlohou je zabezpečenie výživy obyvateľstva a jeho zásobovanie potravinami. Hlavným výrobným prostriedkom je pôda. Pre poľnohospodárstvo je charakteristickou činnosťou obrábanie pôdy, pestovanie plodín a chov hospodárskych zvierat. Okrem zabezpečovania výživy poskytuje suroviny pre priemysel, chráni prírodné zdroje, vytvára rekreačné prostredie pre obyvateľstvo, atď.

Napriek tomu, že poľnohospodárstvo zohráva veľmi dôležitú úlohu v našich životoch, sa dostalo do nepriaznivej situácie. Výrazné zmeny nastali po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie, čo prinieslo otvorenie hraníc a tým voľný vstup zahraničných subjektov na naše územie. Hlavnou podmienkou všetkých subjektov, vrátane agropotravinárskych, je prispôsobenie sa a pružné reagovanie na zmeny plynúce z globálneho trhu. To, aký bude ďalší vývoj agropotravinárskych subjektov je v rukách každého poľnohospodára.

Každý podnik vystupujúci na trhu by mal byť schopný reagovať na zmeny, ktoré sú spôsobené vnútornými či vonkajšími vplyvmi. Pre podnik je veľmi dôležitý manažment, ktorý predstavuje súbor všetkých činností riadenia organizácie a taktiež pracovníkov, ktorí tieto činnosti vykonávajú. Práve oni sú zodpovední za nepretržitý a bezchybný chod podniku ako celku. Pokiaľ podnik disponuje racionálne zmýšľajúcim manažmentom, tak i v prípade nepriaznivých období je pripravený čeliť neočakávaným hrozbám z vonkajšieho či vnútorného prostredia a toto obdobie prekonať s čo najmenšou ujmov.

V práci som sa zamerala na analýzu vplyvu externého a interného prostredia na poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové Sady.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Manažment

Podľa **Malejčíka (2000)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Podľa autorov **Mižičková – Šimo – Ubrežiová (2005)** je manažment definovaný ako jedna z najdôležitejších ľudských činností vykonávaná manažérmi, je proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces, v ktorom dochádza k premene zdrojov /vstupov/ na požadované výstupy /výrobky alebo služby/. Manažéri tento proces ovplyvňujú tak, aby bola transformácia vstupov čo najefektívnejšia.

Hudák – Török – Vicen (2001) tvrdia, že manažment je mladý vedný odbor patriaci medzi spoločenské vedy. Predstavuje usporiadaný súbor poznatkov, podľa určitých hľadísk, väčšinou odporovaných z praxe, ktoré sú spracované formou návodu pre jednanie alebo pre princípy. Opiera sa o poznatky (teórie a metódy) z oblasti viacerých vedných disciplín (ekonómie, matematiky, sociológie, psychológie, atď.), ktoré aplikuje a rozvíja podmienky riadenia.

Podľa **Sedláka (2001)** manažment je riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast.

Majtán (2005) tvrdí, že manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností. Je to proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplývajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Hlavným prvkom organizácie sú ľudia, preto

manažéri pôsobia predovšetkým na nich a koordináciu ich individuálnych úsilí zabezpečujú plnenie cieľov. Koordinácia činnosti ľudí umožňuje dosiahnuť také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné samostatne konajúcimi jednotlivcami.

Paška (2004) definuje manažment ako proces plánovania, organizovania, personálneho zabezpečenia, vedenia ľudí, kontroly a využitia všetkých zdrojov na stanovenie a na dosiahnutie cieľov podnikateľského subjektu.

Podľa autorov **Török – Šimo – Kretter – Nagyová (1995)** je manažment riadenie organizácii fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje pružnou konkurenčnou štruktúrou, voľnými cenovými mechanizmami schopnými poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj impulzy pre ekonomický rast.

Gozora (2000) definuje manažment ako:

- proces alebo sériu súvislých a opakovaných činností
- proces, ktorý sa zameriava a koncentruje na dosiahnutie organizačných (podnikových) cieľov
- proces, v rámci ktorého sa tieto ciele dosahujú prostredníctvom cieľavedomej ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov

1.2 Okolie podniku

Podnik existuje v priestorovej a časovej realite. S niektorými prvkami prostredia je úzko spojený. Okolie podniku je súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe. Môže mať charakter všeobecného alebo špecifického okolia a osobitnú úlohu vo vzťahu k podniku zohrávajú faktory svetového okolia podniku.

1.2.1 Všeobecné okolie podniku

Všeobecné okolie vychádza z faktorov, ktoré bezprostredne pôsobia na všetky podniky. Tieto faktory s ohľadom na ich podobné črty môžeme rozdeliť do 4 sektorov

(Majdúchová, Neumanová, 2006):

- **Makroekonomický sektor** – má pre podnik zásadný význam, lebo podnik je vo svojom správaní a rozhodovaní v rozhodujúcej miere ovplyvňovaný celkovou hospodárskou situáciou krajiny a jej dynamikou. V rámci neho sa na základe skúmania ekonomiku štátu ako celku kvantifikujú ukazovatele, ktoré hovoria

o stave ekonomiky. Sú to: hrubý domáci produkt, čistý domáci produkt, vývoj nezamestnanosti, prognózy konjunktúry, devízové kurzy, vývoj cien surovín na svetových trhoch a pod.

- **Technologický sektor** – prioritou v rámci tohto sektora je skúmanie vývoja technológií vo svete a jeho porovnávanie s vývojom v domácich podnikoch. Vývoj technológií rýchlo napreduje, a preto je nutné ich neustále sledovať. Nepozornosť v technologickom sektore môže zapríčiniť podniku veľmi rýchlo problémy, najmä v oblasti nákladov a následne znížiť konkurenčnú schopnosť výrobkov. Technológia podobne ako výrobky vykazujú cyklický priebeh, tzv. životný cyklus technológie. Od určitého bodu znalosti nová technológia skokom nahradí neefektívny výrobný postup. Základnou úlohou podniku je preto zistiť nevyčerpatelnosť výskumného potenciálu existujúcej technológie a určiť, ktorý technologický vývoj by mohol viesť k technologickému skoku.
- **Politicko-právny sektor** – predstavuje skúmanie politických vplyvov na činnosť podnikov prostredníctvom práva. Vytvárajú ho zákony, ktorú upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie, ochranu spotrebiteľa, ekologické správanie podnikov, ale aj zákony vytvárajúce bariéru pre nedovolené podnikanie. Súčasťou politického prostredia je aj podnikateľská etika. Dodržiavanie etických princípov v podnikaní môže v niektorých prípadoch nahrádzať zákonné úpravy.
- **Sociálno-kultúrny sektor** – má často značný význam pre strategické rozhodovanie. Faktory práve tohto sektora sú ťažko kvantifikovateľné a ťažko sa dajú podchytiť. Pre pochopenie sociálno-kultúrneho sektora sú významné demografické znaky a prevládajúce hodnotové vzory a ich zmluvy. Patrí k nim zmena vzdelanostnej úrovne obyvateľstva, vekové zloženie obyvateľstva, rozloženie populácie, pracovné postavenie v hierarchii hodnôt ľudí a podobne.

Pôsobenie uvedených sektorov na podnik sa prejavuje prostredníctvom týchto prvkov všeobecného okolia podniku (**Majdúchová, Neumanová, 2006**):

- **Štát** – má prostredníctvom svojej politiky, resp. orgánov, ktoré ju realizujú, pomáhať podnikom pôsobiacim v trhovej ekonomike a podnecovať ich rozvoj v tých oblastiach, kde nie sú schopné zabezpečiť na trhu chýbajúce výrobky alebo služby. Štát pôsobí na rozvoj podnikateľských aktivít tak svojou

zahraničnou, resp. zahraničnoobchodnou politikou, ako aj prostredníctvom jednotlivých zložiek hospodárskej politiky pôsobiacich vo vnútri štátu.

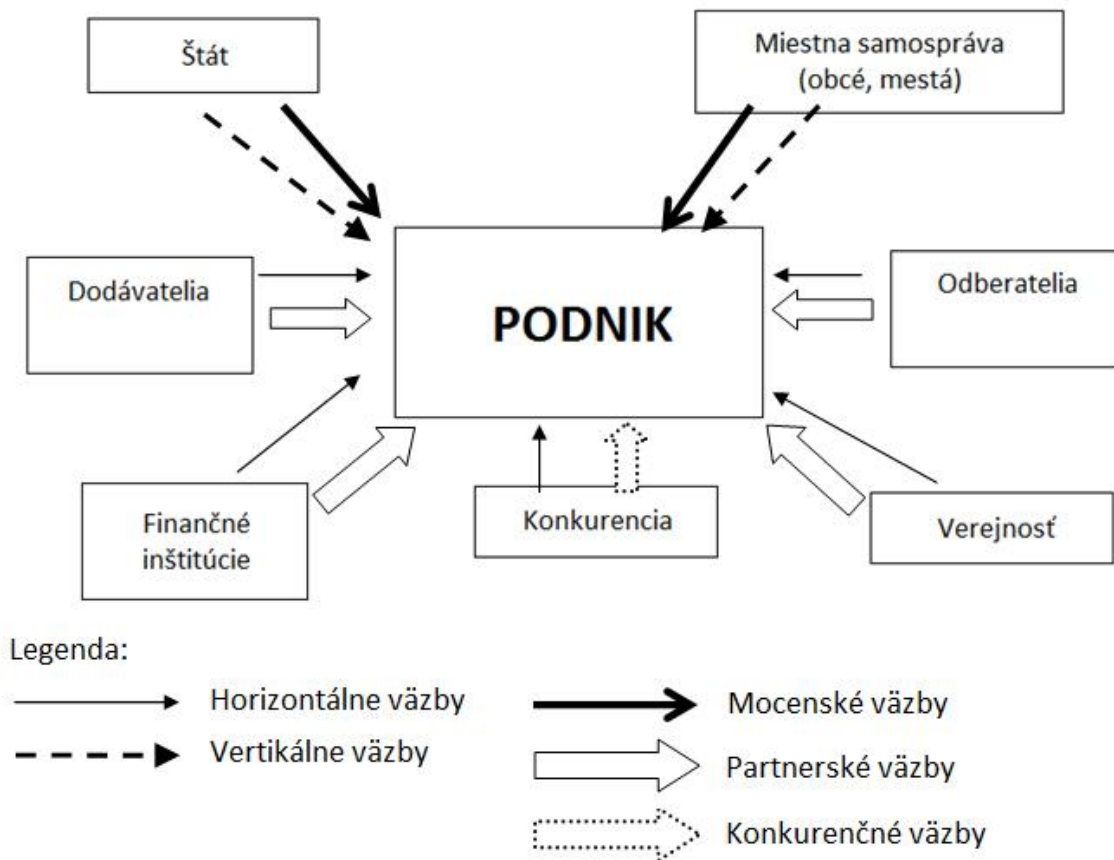
- **Obec a mestá, ako subjekty miestnej samosprávy** – sú predstaviteľmi verejných štruktúr na území určitého regiónu, môžu podporovať alebo brzdiť určité podnikateľské aktivity z ekologických dôvodov, z dôvodov nezamestnanosti, podpor produkcie verejných statkov a pod. Dôležitá je aj spätná väzba na okolie. Podnik je pre nich zdrojom príjmov do miestnych rozpočtov, predovšetkým v podobe daní z nehnuteľností, poplatkov za reklamu, nájomného za prenajaté budovy a odstavné plochy a pod.
- **Dodávatelia** – predstavujú všetky subjekty, ktoré podniku poskytujú potrebné výrobné faktory. Pre podnik je rozhodujúca kvalita vstupov a včasnosť ich dodania, ktorá podmieňuje zvyšovanie kvality výrobkov. Kvalita výrobkov následne do značnej miery ovplyvní výšku cenu. Podnik musí akceptovať zmeny cien, resp. ostatné obchodné podmienky dodávateľa kvalitného vstupu.
- **Odberatelia** – tvoria ich domácnosti z pozície konečnej spotreby, ako aj ostatné podnikateľské subjekty a štát, ktoré predstavujú výrobnú spotrebu. Vo vzťahu k odberateľovi vznikajú v podniku úvahy o stupni štandardizácie vlastnej výroby, lebo posilňuje pozíciu odberateľa, ktorý si môže byť istý, že pri vysokej štandardizácii nájde na trhu alternatívnych dodávateľov a prípadnou nižšou cenou. Pri silno diferencovaných individuálnych výrobkoch sa priestor pre podnik zužuje, lebo prechod k inému odberateľovi by mu spôsobil zvýšené náklady. Základnou požiadavkou podniku na odberateľov je ich platbyschopnosť, ktorá zamedzuje vzniku druhotnej platobnej neschopnosti v samotnom podniku.
- **Konkurencia** – ako ďalší krok všeobecného okolia podniku ohraničuje potenciál zisku. Pôsobenie konkurencie má na podnik pozitívny, ale aj negatívny vplyv. Pozitívny vplyv spočíva vo zvyšovaní kvality a technických parametrov výrobkov podniku, minimálne na úroveň konkurencie. Pod mienkou zabezpečenia týchto požiadaviek býva zavedenie novej modernejšej technológie do podniku. Negatívne pôsobenie konkurencie spočíva v nepísanom určení hornej hranice ceny výrobkov a tým obmedzenia priestoru pre pohyb cien výrobkov. Čím viac konkurentov je na trhu, tým je aj vyššia

rivalita medzi konkurenciou a podnikom. Malé a kapitálovo slabšie podniky sú postupne vytlačené z trhu.

➤ **Finančné inštitúcie.** Sú nimi:

- Banky, ktoré usmerňujú platobné operácie podnikov v zmysle prijímania vkladov a realizácie výberov, majú tiež možnosť poskytovať úvery, resp. ponúkať iné bankové produkty.
 - Poisťovne, ktoré v zmysle druhu poistenia a postnej zmluvy majú možnosť poisťovať majetok podniku pre prípad krádeže, poškodenia, živelnej pohromy, zamestnancov v určitých odboroch rizikových povolání, ale aj niektoré riziká vyplývajúce z podnikateľskej činnosti
 - Lízingové spoločnosti, ktoré tvoria osobitnú kategóriu, majú možnosť rôznymi formami prenajímať majetok.
- **Verejnosť** - vytvára imidž podniku, preto musí podnik spolupracovať aj s verejnosťou prostredníctvom rôznych záujmových združení. Tieto skupiny občanov poukazujú na následky činnosti podnikov v oblasti životného prostredia, poškodzovania zdravia, ale aj riešenia zamestnanosti určitých skupín obyvateľstva zo strany podniku. Ak si chce podnik zachovať dobrý imidž, musí s uvedenými spolkami a združeniami spolupracovať. Okolie podniku, presnejšie definované, všeobecné okolie podniku má na podniky priamy bezprostredný vplyv a je podnikom aj spätne ovplyvňované.

Medzi podnikom a okolím existuje množstvo väzieb, ktoré môžu byť vertikálne a horizontálne a môžu vyjadrovať rôzny druhy vzťahov.



Obr. 1 Všeobecné okolie podniku

1.2.2 Špecifické okolie podniku

Špecifické okolie podniku zahŕňa faktory, ktoré vplyvajú na konkrétny podnik, v konkrétnom čase a oblasti jeho pôsobenia. Oblasť pôsobenia môže predstavovať územie, na ktorom sú určité zdroje, kde sú situovaní spotrebitelia. Okolie má na podnik bezprostredný vplyv a je ním spätne ovplyvňované. Tieto faktory pôsobia na podnik priamočiaro a rozdielne v jednotlivých časových obdobiach. Pri štrukturalizácii špecifického prostredia môžeme vychádzať z prvkov všeobecného okolia podniku, ich povahy a charakteristík (Majdúchová, Neumanová, 2006).

1.3 Analýza externého a interného prostredia podniku

1.3.1 Analýza externého prostredia

Podľa **Sedláka (2008)** sa externé prostredie člení na:

1. Bezprostredné alebo odvetvové prostredie podniku
2. Makroprostredie podniku

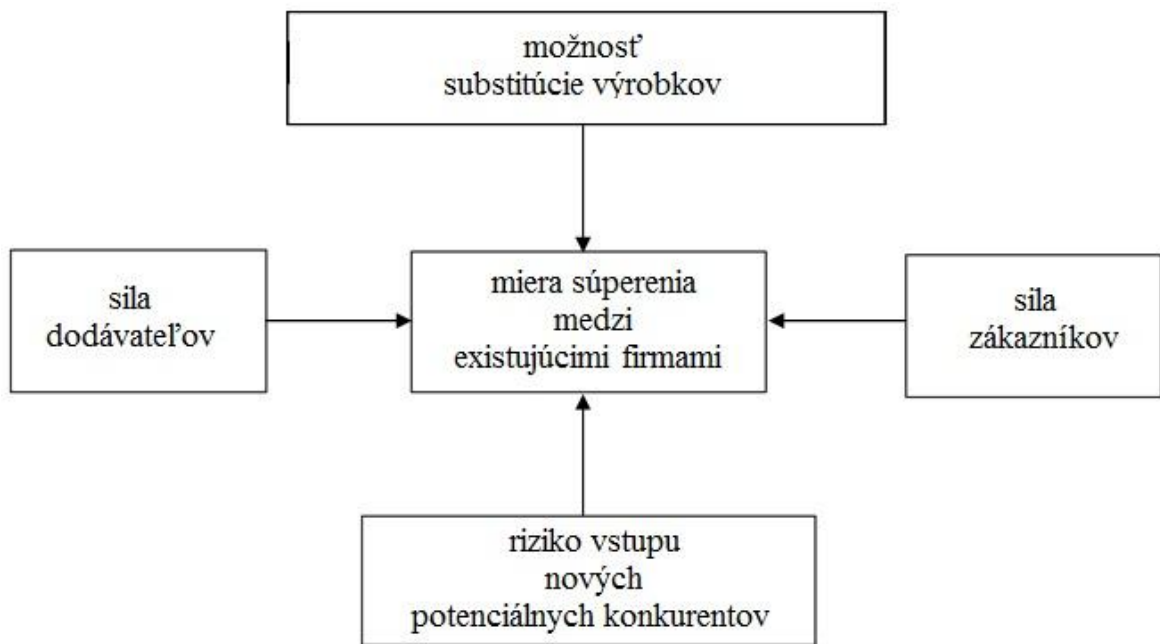
1.3.1.1 Analýza odvetvového prostredia

Odvetvové prostredie tvoria prvky, ktoré priamo vplývajú na činnosť podniku – konkurenti, zákazníci, dodávatelia. Úlohou analýzy odvetvového prostredia je identifikovať konkurenčné sily a na ich základe odhadať príležitosti a hrozby, s ktorými sa podnik môže stretnúť. Sústreďujeme sa na týchto päť síl, vytvárajúcich konkurenciu v odvetví:

1. **Riziko (pravdepodobnosť) vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia** – týka sa podnikov, ktoré nepôsobia v danom odvetví, ale v prípade rozhodnutia vstúpiť doň sú schopné im konkurovať. Vysoké riziko vstupu potenciálnych konkurentov znamená hrozbu pre ziskovosť existujúcich podnikov. Ak je malá pravdepodobnosť vstupu, majú existujúce podniky výhodu, ktorú môžu využiť na zvýšenie ceny a na dosiahnutie vyššieho zisku.
2. **Miera (rozsah) súperenia medzi existujúcimi firmami v odvetví** - miera je funkciou konkurenčnej štruktúry v odvetví, podmienok dopytu a existujúcich bariér. Keď je konkurenčná sila slabá, podniky majú príležitosť zvyšovať ceny a dosiahnuť vyšší zisk. Ak je rivalita medzi konkurenčnými firmami silná, je to značná hrozba pre ziskovosť.
3. **Sila zákazníkov (kupujúcich - odberateľov)** – zákazníci môžu znamenať konkurenčnú hrozbu, keď nútia znížiť ceny alebo žiadajú pri daných cenách zvýšiť kvalitu výkonov a poskytovať lepšie služby. Opakom sú slabí kupujúci. Vznikajú tak rozličné príležitosti.
4. **Sila dodávateľov** – dodávatelia môžu byť hrozbou, keď sú schopní zvýšiť cenu alebo znížiť kvalitu dodávaných tovarov. Slabí dodávatelia poskytujú podniku príležitosť znížiť cenu a žiadať vyššiu kvalitu dodávaných tovarov. Dodávatelia sú najmocnejší, keď podnik závisí od nich, ale oni nezávisia od daného podniku. V tomto prípade sú hrozbou.

5. Možnosť substitúcie výrobkov – existencia značnej substitúcie vytvára podmienky konkurenčnej hrozby. Čím bližšie sú substitučné výrobky, tým je nižšia cena. Keď je malá možnosť substitúcie výrobkov, podnik má príležitosť zvýšiť ceny a dosiahnuť dodatočný zisk.

Vyššie uvedený model piatich síl bol navrhnutý M. Porterom, preto sa nazýva Porterov model. Model piatich síl je vyobrazený na obr. 2.



Obr. 2 Porterov model

1.3.1.2 Analýza makroprostredia

Makroprostredie je externým prostredím všetkých odvetví a podnikov. Pôsobí na ne rovnako, hoci jeho dôsledky sa môžu prejavovať v jednotlivých podnikoch rozdielne. Mnohé faktory makroprostredia sa neprestajne menia, vplyvom čoho vznikajú nové príležitosti a hrozby. Významu makroekonomických faktorov v súčasnosti, ich predpokladanému vývoju a zmenám v budúcnosti, ako aj ich vplyvu na podnik musia rozumieť najmä vrcholoví manažéri (Sedlák, 2008).

Medzi dôležité prvky makroprostredia patria:

- **Stav a vývoj ekonomiky** - ktoré charakterizujú najmä ukazovatele hospodárskeho rastu, úroková miera, menové kurzy, inflácia
- **Politické a právne prostredie** - ktoré je osobitne významné v transformujúcich sa krajinách
- **Vedecko-technické prostredie** - prejavujúce sa v rýchlosti zmien v ňom

-
- **Sociálne prostredie** – súbor spôsobov, modelov a vzorov správania sa jednotlivca
 - **Demografické prostredie** – je dané počtom, štruktúrou a pohybom obyvateľstva
 - **Ekologické prostredie** – je vymedzené životným prostredím, ktoré podnik svojou činnosťou ovplyvňuje
 - **Medzinárodné prostredie** – siahajúce za hranice krajiny

Dôležitou súčasťou analýzy externého prostredia je **prognózovanie**. Podľa **Liptáka, F.** vzniká prognózovanie (predvídanie) na základe empirických poznatkov z minulosti, podmienok, za ktorých sa dosahujú. Nemalú pomoc poskytujú diskusie so spolupracovníkmi. V riadení firmy alebo korporácie už ide o náročné, mnohostranné predvídanie, ktoré treba zabezpečiť na profesionálnej úrovni uplatnením príslušných metód, niekedy aj veľmi náročných. Prognózam sa musia určiť ciele (čo ako, v akom období atď. prognózovať), výsledky prognózovania – prognózy – treba využiť na spresnenie vytýčených cieľov firmy. Prognózy vytvárajú predpolie na rozpracúvanie koncepcií, voľbu stratégií na dosiahnutie cieľov i na vypracovanie programov a plánov.

1.3.2 Analýza interného prostredia

Ak má byť stratégia úspešná, treba ju nielen zladit' s podmienkami externého prostredia a využiť na to výhody daných a predpokladaných príležitostí a minimalizovať pôsobenie hlavných hrozieb, ale zároveň vytvoriť predpoklady na využitie trhových príležitostí pomocou kľúčových interných síl, pričom požiadavky na zdroje a spôsobilosť podniku musia byť realistické. Túto úlohu plní skúmanie vnútorného prostredia, teda interná analýza. Pomocou nej sa zisťujú strategicky dôležité silné a slabé stránky, na ktorých podnik zakladá stratégiu.

Interná analýza je náročná, ale nevyhnutná. Jej cieľ sa zabezpečuje:

- určením kľúčových interných faktorov a
 - ich hodnotením
- 1. Identifikácia strategických interných faktorov** – diagnostikovanie kľúčových silných a slabých stránok podniku vyžaduje uplatniť dezagregovaný pohľad naň. Môžeme použiť dva prístupy
- funkčný prístup
 - prístup hodnotového reťazca

Funkčný prístup k dezagregácii podniku – podnik sa skúma prostredníctvom jednotlivých funkčných oblastí. John A. Pearce II. A Richard B. Robinsom, Jr., uviedli 57 kľúčových interných faktorov ako potenciálnych silných a slabých stránok, ktoré sú podľa funkčného hľadiska zoskupené do piatich skupín: marketing, financie a účtovníctvo, výroba a technika, personalistika, organizácia všeobecného manažmentu.

Prístup k dezagregácii podniku na základe hodnotového reťazca: ide o spôsob dezagregácie podniku a skúmania hodnototvorných činností, ktorý vypracoval Michael E. Porter a uverejnil ho vo svojej knihe *Copetitive Advatage*. Podľa neho konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa pozeráme na podnik ako celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik vykonáva. Preto musíme skúmať všetky ním uskutočňované aktivity. Základným nástrojom tohto skúmania je hodnotový reťazec, ktorý je zasadený do širšieho prúdu činností, označeného ako hodnotový systém.

- 2. Hodnotenie strategických interných faktorov** – interná analýza, ktorá sa zakladá na dlhom zozname zdrojov a spôsobilostí, je ešte málo nápomocná formulovaniu stratégie. Musí sa pri nej určiť a hodnotiť obmedzený počet silných a slabých stránok, ktoré sa týkajú príležitostí podniku v súčasnom a budúcom konkurenčnom prostredí (Sedlák, 2008).

Kachaňáková (2003) definuje, že vonkajšie prostredie je determinované tlakom konkurencie na národnom, európskom a globálnom trhu, ako aj vývojom podmienok v ekonomike ako celku (rast alebo pokles, miera inflácie, miera zamestnanosti...), v odvetví (rast, stagnácia alebo pokles, fáza životnosti vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb, miera inovácie výrobkov, miera substitúcie výrobkov odvetvia výrobkami iných odvetví...), v politickej oblasti (miera politickej stability, politické ciele vlády a spôsoby ich dosahovania...), na trhu práce a v demografii. Tvrdí, že vonkajšie prostredie sa ustavične mení a môže byť turbulentné, prípadne i chaotické a vyvoláva zmeny vo vnútornom prostredí.

Tvrdí, že vnútorné prostredie je determinované manažérskymi rozhodnutiami pri formulovaní strategických cieľov a torbe stratégie podniku, pri výbere technológie, voľbe organizačnej štruktúry. K faktorom, ktoré ho významnou mierou dotvárajú, patria aj existujúca podniková kultúra a veľkosť podniku. Vplyv všetkých spomenutých faktorov podmieňujú charakteristiky zamestnancov, ich motivácia, schopnosti, záujmy a postoje.

Kotler (1991) vo svojej publikácii Marketing, Management – analýza, plánovaní, využití, kontrola, definuje mikroprostredie a makroprostredie.

Mikroprostredie je tvorené reťazcom dodávateľa – spoločnosť – marketingoví sprostredkovatelia – zákazníci. Tento reťazec vytvára jadro marketingového systému spoločnosti. Jej úspech je však ovplyvňovaný ďalšími skupinami, a to súborom konkurentov a verejnosťou.

Tvrdí, že makroprostredie je ovplyvňované demografickým, ekonomickým, prírodným, technologickým, politickým a kultúrnym prostredím.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikácia faktorov podnikateľského prostredia, ako aj ich vplyv na podnikateľskú činnosť podniku.

Tento cieľ pozostáva z parciálnych cieľov, ktorými sú:

- a) Analyzovanie vonkajšieho prostredia podniku
- b) Analyzovanie vnútorného prostredia podniku
- c) Zostavenie SWOT analýzy

Pri analyzovaní vonkajšieho prostredia som sústredila pozornosť na makroprostredie podniku, kde patrí demografické, ekonomické, prírodné, kultúrne, technologické a politické prostredie. Do analýzy vonkajšieho prostredia zaraďujeme tiež odvetvové prostredie, kde som sa zamerala na Porterov model piatich síl a charakteristiku jeho činiteľov (možnosť substitúcie výrobkov, sila dodávateľov, sila zákazníkov, miera súperenia medzi existujúcimi firmami v odvetví, pravdepodobnosť vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetví).

Vnútorné prostredie podniku tvorí analýza zamestnancov družstva a jeho výrobný program. A nakoniec zostavenie SWOT analýzy, vyobrazenie interných silných a slabých stránok družstva a externých hrozieb a príležitostí.

K čiastkovým cieľom bakalárskej práce patria:

- štúdium odbornej literatúry,
- výber podnikateľského subjektu a jeho charakteristika,
- spracovanie získaných informácií,
- vypracovanie záveru.

3 Metodika práce

Predmetom skúmania bakalárskej práce je poľnohospodárske družstvo (PD) DEVIO Nové sady.

Na dosiahnutie cieľov je potrebné zozbieranie informácií a následne ich spracovanie.

Informácie o podniku som získala prostredníctvom riadeného rozhovoru s podpredsedom PD DEVIO Nové Sady a z vnútro podnikovej evidencie, taktiež z literatúry domácej i zahraničnej a prostredníctvom rôznych článkov prístupných na internetovských stránkach.

Pri zisťovaní silných a slabých stránok, či príležitostí a hrozieb som vypracovala SWOT analýzu, ktorá tvorí súčasť externého a interného prostredia podniku.

Papula (1995) definuje SWOT analýzu takto: je skratkou z počiatočných písmen slov *strength* (sila), *weakness* (slabosť), *opportunity* (príležitosť) a *threat* (hrozba). SWOT analýza pozostáva zo zostavenia a zoradenia vnútorných silných a slabých stránok podniku a jeho vonkajších príležitostí a hrozieb podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj pre rýchle spracovanie prehľadu o strategickú situáciu podniku. Predstavuje základný bod, v ktorom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi internými schopnosťami podniku (jeho silami a slabosťami) a jeho vonkajším prostredím (ktoré je vyjadrené najmä jeho príležitosťami a hrozbami).

Pod silou rozumieme niečo, v čom je podnik dobrý alebo nejaká charakteristika, ktorá dáva podniku význačnú spôsobilosť – inými slovami, sila môže byť zručnosť, schopnosť, zvláštny zdroj alebo aktívum, alebo vlastnosť podniku, ktorá ho uvádza do postavenia trhovej výhody (lepší výrobok, známejšia značka, vynikajúca technológia, lepšie služby zákazníkom). Slabosť je niečo, čo podniku chýba alebo to uskutočňuje slabo, v porovnaní s inými, alebo podmienka, ktorá ho uvádza do nevýhody.

Okrem SWOT analýzy boli použité taktiež metóda analýzy a metóda syntézy.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika poľnohospodárskeho družstva DEVIO Nové Sady

Na zlučovacej schôdzi v roku 1972 sa deväť obcí dohodlo hospodáriť v spoločnom družstve. Poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové Sady hospodári na rozhraní okresov Nitra, Topolčany a Hlohovec v prechodnej oblasti kukurično-repnej.

Výmera ornej pôdy je 4600 ha, zahŕňa:

- 69% hnedozem na spraši
- 11% južná pôda karbonátová
- 11% černoziem
- 9% hnedozem glejová

Málo výdatné na vodu pretekajú územím riečka Radošinka a Perkypotok. Zrážkovú clonu vytvára od juhovýchodu pohorie Tribeč a od severozápadu Považský Inovec.

Štruktúra pestovaných plodín:

• obilniny	2 200 ha
• kukurica	850 ha
• olejniny	550 ha
• lucerna	500 ha
• cukrová repa	500 ha

Živočíšna výroba predstavuje chov dojníc v počte 1000 kusov so zameraním na výrobu mlieka, kvóta 7,7 mil. litrov. Družstvo ďalej obchoduje s teľatami a jalovicami a s výkrmom býkov. Chov ošípaných spočíva v 500ks prasníc, celkový odchov ošípaných predstavuje 8000 ks.

Mechanizácia je vybavená dostupnou technikou s možnosťou vykonávať služby aj iným subjektom.

Poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové Sady od roku 1992 hospodári každoročne s primeraným ziskom.

História pestovania cukrovej repy sa v oblasti „Kerti“ – Nové Sady sa traduje od založenia cukrovaru v Nitre.

Za zmienku stojí spomenúť, že majetok v Perkovciach mal výmeru cca 800 maď. jutár, ktorý v roku 1942 za tzv. Slovenského štátu prevzala účasť spoločnosť Cukrovaru Trenčianska Teplá, ktorá ho mala v držbe až do roku 1948. Gazdovia a neskôr družstevníci z Malého Zálužia dorábali osivo cukrovej repy.

Za posledných 30 rokov pestovateľské plochy cukrovej repy sa pohybovali od 300 – 600 ha ročne. Táto plodina bola a je náročná na fortiel' hospodárstva, ktorému sa za dobrú opateru vie odmeniť.

4.1.1 Hlavné ciele PD DEVIO Nové Sady

- základnou úlohou poľnohospodárskeho komplexu je zabezpečiť a skvalitňovať výživu ľudí pri súčasnom zvyšovaní miery sebestačnosti vo výrobe potravín.
- dôslednejšie presadzovať intenzifikáciu, efektívnosť, zvyšovanie kvality reprodukčného procesu
- uplatnenie vedecko-technického pokroku
- rast spoločenskej produktivity práce

4.1.2 Pestovanie plodín a chov zvierat PD DEVIO Nové Sady

RV

- pšenica krmná
- pšenica tvrdá
- jačmeň sladovnícky
- slnečnica
- hrach jedlý
- kukurica
- ovos
- semeno lucerkové
- semeno ďateliny červenej

ŽV

- ošípané (odstavčatá, premenné prasničky, výkrmové)
- hovädzí dobytok (výkrmový)

Základné imanie družstva predstavuje sumu 497 908, 78311 € (15 000 000 Sk)

4.2 Analýza faktorov externého prostredia podniku

4.2.1 Analýza makroprostredia podniku

Makroprostredie je vytvárané širšími spoločenskými vplyvmi, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie a ovplyvňujú proces výmenných vzťahov s cieľovým trhom, čiže schopnosť manažmentu spracovať a reagovať na zmeny v trendoch vývoja spoločnosti.

K makroprostrediu patrí:

1. demografické prostredie – demografické prostredie je tvorené obyvateľmi, ich geografickým rozložením a hustotou, mobilitou obyvateľstva, vekovým rozložením, pôrodnosťou, rasovou, náboženskou a etnickou štruktúrou. Rast svetovej populácie sa pohybuje okolo 1,7% ročne. Populačnej explózii je v súčasnej dobe venovaná značná pozornosť a to najmä pozornosť zo strany vlády a rôznych skupín a združení. Dôvodom záujmu sú dva faktory:

- ohraničenosť prírodných zdrojov potrebných pre ľudský život – predpokladá sa, že nekontrolovateľný rast počtu obyvateľov zeme by mal za následok nedostatočné zásobovanie potravinami, preľudnenie, vyčerpanie kľúčových nerastných surovín, znečistenie životného prostredia a celkové zhoršenie kvality života.
- Ďalším faktorom je, že rast obyvateľstva je najvyšší v tých oblastiach zeme, ktoré si to môžu najmenej dovoliť. V najmenej rozvinutých oblastiach žije dnes 76% svetovej populácie a jej ročný rast tvoria 2%, v priemyselne vyspelých oblastiach je to 0,6%. V málo rozvinutých krajinách sa v dôsledku uplatňovania modernej medicíny znižovala úmrtnosť, ale pôrodnosť zostávala značne stabilná. V súčasnej dobe je nemožné ošatiť, užiť a poskytnúť vzdelanie všetkým deťom a zaistiť rastúcu životnú úroveň.

2. Ekonomické prostredie – pre ekonomické prostredie podniku sú charakteristické ukazovatele ako sú hrubý domáci produkt, inflácia, nezamestnanosť, priemerná výška nominálnej mesačnej mzdy, minimálna mzda atď.

Nezamestnanosť je sociálno-ekonomický jav spojený s trhom práce. Je založená na tom, že osoba schopná práce je vyradená z možnosti pracovať a byť za odvádzanú

prácu odmeňovaná. Vývoj nezamestnanosti na Slovensku od roku 2000 až po súčasnosť ukazujú tab. 1 a tab. 2.

Tab. 1 Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku od roku 2001

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
%	19,3	18,6	17,5	18,1	16,2	13,3	11,0	9,6	12,1

Tab. 2 Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku od januára 2010

	Január	Február	Marec
%	12,9	13,0	12,9
Počet osôb	391 499	396 205	393 737

Tab. 3 Vývoj nezamestnanosti v poľnohospodárstve na Slovensku za rok 2009

	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	rok
Počet osôb	12,1	9,9	9,8	11,9	10,9

Minimálna mzda je určená zákonom o minimálnej mzde. Stanovením tejto minimálnej úrovne sa štát snaží zabezpečiť minimálnu úroveň príjmu zamestnanca. V súčasnosti, od 1.1.2010 je stanovená výška minimálnej mesačnej mzdy na 307,7 €, hodinová minimálna mzda predstavuje hodnotu 1,768 €.

Ďalším ukazovateľom, ktorý je charakteristický pre ekonomické prostredie je výška priemernej mesačnej nominálnej mzdy v hospodárstve SR. Pre rok 2009 bola priemerná výška mesačnej mzdy 744,5 €, v poľnohospodárstve 562,68 €.

Hrubý domáci produkt (HDP) je hodnota všetkých konečných výrobkov a služieb pre príslušnú krajinu za určité časové obdobie, spravidla za rok. HDP v roku 2009 predstavoval výšku 63 331,6 mil. Eur.

- 3. Prírodné prostredie** – zhoršujúce sa podmienky v prírodnom prostredí predstavujú jeden z hlavných problémov súčasnosti. V mnohých mestách dosiahlo znečistenie ovzdušia nebezpečné hranice. Existujú veľké obavy z toho, že priemyselné chemikálie spôsobujú diery v ozónovej vrstve, ktoré budú mať za následok vznik

skleníkového efektu, t.j. nebezpečné zahrievanie zeme. Do prírodného prostredia patria prírodné zdroje, ktoré využívame ako vstupy. V prírodnom prostredí existujú 4 faktory, na ktoré by sme nemali zabúdať. Sú nimi:

- Nedostatok prírodných surovín – Zem poskytuje materiály z nekonečne veľkých zdrojov, z obmedzených obnoviteľných zdrojov a z obmedzených neobnoviteľných zdrojov.

Nekonečne veľký zdroj – vzduch

Obmedzené obnoviteľné zdroje – medzi ne patria lesy a potraviny, ktoré musia byť využívané múdro. Úlohou lesníckych spoločností je zalesňovať a ochraňovať pôdu.

Obmedzené neobnoviteľné zdroje – sú nimi nafta, uhlie, platina, zinok, striebro, ktoré predstavujú stále väčší problém v súvislosti s blížiacou sa dobou, kedy budú vyčerpané.

- Zvýšené energetické náklady – preto dnešné firmy sa orientujú na výrobu produktov, ktoré sú menej náročné na spotrebu energie.
- Zvýšenie stupňa znečistenia škodlivými látkami – životné prostredie je najviac zaťažované priemyselnou výrobou.
- Štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov – štát sa prostredníctvom vydávania rôznych noriem snaží regulovať mieru znečisťovania.

4. Technologické prostredie – najdramatickejšou silou, ktorá formuje životy ľudí, je technológia. Má najväčší vplyv na rozvoj spoločnosti. Technologické prostredie tvoria sily, ktoré majú vplyv na nové technológie, na vývoj nových výrobkov a trhové príležitosti. Medzi znaky nových tendencií patria:

- Rýchle tempo technologických zmien – každá firma by mala držať krok s technologickými zmenami, inak jej hrozí zastarávanie produktov, ktoré strácajú konkurenčnú schopnosť a tým aj svoju pozíciu na trhu.
- Neohraničené možnosti – význačný pokrok vo vývoji vedy nám umožňuje rozšíriť ponuku na trhu, diverzifikáciu podnikových aktivít.
- Vysoký rozpočet na výskum a vývoj – je potrebné výskumom zisťovať potreby trhu.
- Zvýšené regulačné zásahy - zriaďujú sa nové inštitúcie, skúšobne, ktorých úlohou je testovanie a vydávanie štandardov, certifikátov o spôsobilosti, resp. zákaze uvedenia rizikových produktov na trh.

-
- Koncentrácia na nepodstatné zdokonalenie produktov – vzhľadom k vysokým nákladom na výskum a vývoj sa mnoho firiem zameriava skôr na menšiu dokonalosť svojich výrobkov, namiesto toho, aby riskovali vynaloženie vysokých nákladov na veľké inovácie. Dokonca i veľké spoločnosti, ktoré majú svoj vlastný základný výskum, postupujú veľmi rozvážne. Mnoho firiem sa tiež uspokojí s tým, že vynakladajú svoje peniaze na kopírovanie konkurenčných výrobkov a na malé zlepšenia vlastností a štýlu svojich výrobkov.

5. Politické prostredie – zahrňuje zákony, vládne agentúry a nátlakové skupiny, ktoré ovplyvňujú a limitujú činnosť organizácií a jednotlivcov. Hlavnými politickými tendenciami sú:

- Zákony v oblasti podnikania – legislatíva, ovplyvňujúca obchod, sa rok od roku zväčšuje. Zákonodarstvo má niekoľko účelov. Jedným z nich je vzájomná *ochrana spoločnosti*, zákony majú za úlohu zabraňovať nekalej konkurencii. Druhým účelom vládnych nariadení je *ochrana spotrebiteľa* pred nekalými obchodnými praktikami. Ďalším účelom vládnych nariadení je *ochrana záujmov spoločnosti* proti bezuzdnému obchodnému chovaniu.
- Zmeny v posilnení postavenia kontrolných orgánov – svojou činnosťou dohliadajú na dodržiavanie zákonov.
- Vznik záujmových skupín na ochranu verejného blaha – počet a sila skupín verejného záujmu v posledných troch desaťročiach vzrástla.

6. Kultúrne prostredie – spoločnosť, v ktorej ľudia vyrastajú formuje ich základné presvedčenie, hodnoty a normy. Ľudia takmer nevedomky vstrebávajú svetový názor, ktorý definuje ich vzťah k sebe samým, k ostatným, k prírode a k vesmíru. Podniková kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.

4.2.2 Analýza odvetvového prostredia podniku

Odvetvie alebo konkurenčné prostredie tvoria súčasní ale aj potenciálni konkurenti a taktiež zákazníci či odberatelia. Pojem odvetvie budeme používať na označovanie skupiny podnikov, ktorých výrobky sú natoľko podobné, že si navzájom tesne konkurujú pri uspokojovaní potrieb rovnakých zákazníkov.

Je tvorené činiteľmi, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku, sú nimi:

- Možnosť substitúcie výrobkov
- Sila dodávateľov
- Sila zákazníkov (kupujúcich, odberateľov)
- Miera (rozsah) súperenia medzi existujúcimi firmami v odvetví
- Riziko (pravdepodobnosť) vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetví

1. Možnosť substitúcie výrobkov – ak je na trhu, na ktorom podnik vystupuje málo substitútov, podnik môže zvyšovať ceny svojich produktov, čo predstavuje pre neho výhodu a čo je dôležité, najmä vyšší zisk. Substitút je produkt, ktorý môže nahradiť pôvodný výrobok, pretože uspokojuje podobné potreby. Konkurenčnú hrozbu predstavujú blízke substitúty, pretože môžu za istých okolností daných napr. cenou ľahko nahradiť pôvodný výrobok. Blízke substitúty predstavujú hrozbu.

2. Sila dodávateľov – tlak dodávateľov sa javí ako hrozba v tom prípade, ak sú schopní vyháňať cenu do výšky, ktorú musí podnik zaplatiť za vstupy alebo znížiť kvalitu dodávaných tovarov a tým znížiť podnikovú výnosnosť.

Tab. 4 Skupina dodávateľov PD DEVIO Nové Sady:

DODÁVATEĽ	DODÁVKY
Agromont Nitra	Technologické zariadenia pre hovädzí dobytok
Hriadel' Komárno	Náhradné diely (značka Zetor)
Agroservis Svodín	Náhradné diely
Agronova Lužianky	Stroje a náhradné diely
AGRALL Bajč	Stroje Claas
INSEMAS Nitra	Inseminačné dávky, embryá
Gumex Slovakia Nitra	Pneumatiky pre poľnohospodárske stroje
Agrotrade Group Rožňava	Poľnohospodárska technika, servis strojov

Pre PD DEVIO Nové Sady je veľmi dôležitým dodávateľom firma INSEMAS s.r.o. Tento podnik dodáva družstvu inseminačné dávky a embryá, ktoré sú potrebné pri reprodukcii zvierat. Zaoberá sa transferom embryí u hovädzieho dobytku. INSEMAS s.r.o. ponúkajú:

- výrobu, distribúciu a predaj inseminačných dávok a embryí
- distribúciu a predaj technologických pomôcok k inseminácii
- mating program, poradenstvo v šľachtení HD, gynekologické dni
- nákup a testáciu plemenných býkov, nákup a predaj plemenných zvierat
- zahraničné styky, študijné pobyty chovateľov v zahraničí

Snahou PD DEVIO Nové Sady je nákup kvalitných, zdravých a životaschopných inseminačných dávok a embryí, pretože práve od vstupov závisí kvalita výslednej produkcie.

- 3. Sila zákazníkov (kupujúcich, odberateľov)** – zákazníkov, kupujúcich môžeme považovať za hrozbu vtedy, keď sú schopní stláčať ceny a keď požadujú vyššiu kvalitu a lepšie služby, pričom ich požiadavky sa dajú uspokojiť len pri vyšších nákladoch. Naopak, slabý tlak zákazníkov je pre podnik vyhovujúci, pretože môže zvyšovať ceny a dosahovať tak vyšší výnos.

Tab. 5 Skupina odberateľov PD DEVIO Nové Sady

ODBERATEĽ	PREDMET ODBERU
Bánovecká mliekareň MILSY	mlieko
Chameleon Tešedíkovo	mäso (bravčové, hovädzie)
SVAMAN Myjava	mäso (bravčové, hovädzie)
Bohumil Matejov – Zlaté Moravce	mäso (bravčové, hovädzie)
Palma Bratislava	repka olejná
ENVIRAL Leopoldov	repka olejná, kukurica používaná na energetické účely
Heineken Slovensko, Hurbanovo	jačmeň siaty
Mlyn Sládkovičovo	potravínarska pšenica
Mlyn Šurany	potravínarska pšenica

Významným odberateľom, zároveň jediným odberateľom mlieka pre PD DEVIO Nové Sady, je Bánovecká mliekareň MILSY. Milsy je potravinárska obchodná spoločnosť zameraná na úpravu a spracovanie mlieka, výrobu čerstvých mliečnych výrobkov dennej spotreby, ale hlavne na výrobu parených údených a neúdených syrov a nátierok rôznych príchuťí. Dodávky mlieka pre mliekareň Milsy sú dlhoročnou tradíciou (cca 8 rokov).

Tab. 6 Dodávky mlieka PD DEVIO Nové Sady pre mliekareň MILSY

Denné dodávky mlieka v litroch	16 000 – 18 000
Ročné dodávky mlieka v litroch	5 840 000 – 6 570 000

Výkupná cena mlieka je 0,28 centov (8,44 Sk). Oba obchodní partneri majú medzi sebou podpísanú celoročnú obchodnú zmluvu. Keďže družstvo spolupracuje s mliekarňou dlhoročne poskytuje vernostné a objemové zvýhodnenia.

Firme Heineken Slovensko poskytuje družstvo dodávky sladovníckeho jačmeňa na výrobu piva. Ročné dodávky predstavujú 4000t jačmeňa. V minulosti sa polovica tohto množstva dodávala do pivovaru Topvar, avšak po zrušení zmlúv s ním celé množstvo odoberá Heineken Slovensko.

4. Miera (rozsah) súperenia medzi existujúcimi firmami v odvetví - existuje množstvo faktorov, ktoré v každom odvetví ovplyvňujú silu súperenia medzi podnikmi. Za najdôležitejšie sa pokladajú:

- Konkurenčná štruktúra odvetvia
- Podmienky dopytu
- Výška bariér odchodu z odvetvia

Konkurenčná štruktúra je daná množstvom a veľkosťou podnikov v odvetví. Štruktúra odvetvia sa mení od fragmentovanej až po konsolidovanú. Pre fragmentované odvetvie je typické, že obsahuje veľké množstvo malých a stredných podnikov, pričom žiadny nemá dominantné postavenie. Existuje v ňom intenzívna cenová konkurencia a nízka ziskovosť. V konsolidovanom odvetví dominuje niekoľko veľkých podnikov (oligopol), alebo v mimoriadnych prípadoch iba jeden podnik (monopol).

Poľnohospodárstvo je typickým príkladom pre fragmentované odvetvie.

Podmienky dopytu vyjadrujú, či dopyt rastie alebo klesá. Ak dopyt rastie, predstavuje príležitosť pre rozšírenie výroby a naopak, ak klesá, predstavuje hrozbu, pretože sa stupňuje konkurencia medzi existujúcimi podnikmi v odvetví.

Bariéry odchodu z odvetvia sa stávajú vážnou hrozbou práve vtedy, keď klesá dopyt. Bariéry, ktoré bránia úniku sú ekonomické, strategické a emocionálne faktory, ktoré udržiavajú podniky v odvetví, aj keď dosahované výnosy sú nízke. Ak sú bariéry odchodu vysoké, podniky môžu zostať uväznené v nepriaznivom odvetví. To zvyčajne vyúsťuje do nadbytku výrobných kapacít a zosťrenia cenovej konkurencie. Prehlbujúca sa konkurencia sa môže riešiť nielen prostredníctvom znižovania cien, ale aj inováciou výrobkov, ich diferenciaciou, orientovaním inováčného úsilia na vybrané postupy.

5. Riziko vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia - potenciálni konkurenti sú podniky, ktorú obyčajne nepôsobia v danom odvetví, avšak disponujú schopnosťou konkurovať, ak sa tak rozhodnú. Vysoká pravdepodobnosť vstupu potenciálnych konkurentov do odvetvia predstavuje hrozbu pre ziskovosť

existujúcich podnikov. Naopak, ak je pravdepodobnosť vstupu do odvetvia nízka, existujúce podniky nadobúdajú výhodu v raste cien a vyšších výnosoch.

Bariéry vstupu existujú vždy, keď je pre nový podnik komplikované a ťažké preniknúť na trh a keď ekonomické podmienky podnikania uvádzajú potenciálneho konkurenta do cenovej alebo nákladovej nevýhody voči jeho konkurentom.

Za hlavné bariéry vstupu konkurenta do odvetvia sa považujú:

- **Vernosť k značke** – vo vernosti k značke sa odráža preferencia zákazníkov voči výrobkom existujúcich podnikov. Znižuje hrozbu vstupu potenciálnych konkurentov, keďže získanie spotrebiteľských preferencií môže byť pre nich veľmi nákladné.
- **Absolútna nákladová výhoda** – disponujú ňou podniky bez ohľadu na svoju veľkosť. Spočíva v jedinečnej výrobnéj technike ako výsledku minulých skúseností, patentov, utajovania, v prístupe k najlepším a najlacnejším surovinám, v schopnosti získať lacný finančný kapitál, vo vhodnej lokalizácii podniku.
- **Úspory z hromadnosti operácií** – sú nákladovou výhodou spojenou s veľkosťou podniku. Zdrojom úspor je znižovanie nákladov v dôsledku masovej produkcie štandardných výrobkov, zľava pri nákupe veľkých objemov surovín a komponentov, rozpustenie fixných nákladov vo veľkom objeme produkcie, spory pri propagácii

4.3 Analýza faktorov interného prostredia podniku

4.3.1 Zamestnanci

V roku 1990 poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové Sady zamestnávalo 805 zamestnancov. Z roka na rok sa ich počet znižoval z dôvodu technického pokroku. Ľudská práca začala byť nahrádzaná modernými strojmi a zariadeniami. V roku 2008 malo družstvo 214 zamestnancov. V súčasnosti pracuje na družstve 177 pracovníkov, z toho:

- Mechanizácia 60
- ŽV 64
- THP + skladníci 36
- Ostatní pracovníci 17

4.3.2 Výrobný program

PD DEVIO Nové Sady sa zaoberá rastlinnou výrobou, čo predstavuje pestovanie plodín pre ďalšie spracovanie a taktiež živočíšnou výrobou, kde zahrňujeme chov hovädzieho dobytku a ošípaných.

Z RV svoju pozornosť smeruje na plodiny:

- **Pšenica potravinárska** - pšenica je najdôležitejšou chlebovou obilninou s vysokým podielom bielkovín a kvalitného lepku. Celé zrnó obsahuje množstvo vitamínov a minerálov, najmä v klíčkoch a v obalovej vrstve. Klíčky sú zdrojom celého súboru biologicky vysoko hodnotných látok a obsahujú všetky vitamíny skupiny B, vitamíny A, C, D a E. Olej z pšeničných klíčkov má obzvlášť vysoký obsah vitamínu E, ktorý má vlastnosti antioxidantov a chráni bunčné membrány. Dôležitou zložkou pšenice sú bielkoviny, minerály (vápnik, železo, fosfor) a sacharidy. Okrem chleba a rôzneho pečiva je pšenica vhodná do polievok, na zapekanie, dusenie, do nátierok, šalátov, kaší i ako príloha alebo na nakličovanie.
- **Jačmeň siaty** - je jednou z najvýznamnejších poľnohospodárskych plodín pestovaných na Slovensku. Jačmeň zaraďujeme medzi najstaršie známe obilniny. Zrnó sladovníckeho jačmeňa musí byť vysoko kvalitnou surovinou. Ak sa na to pozeráme z technologického hľadiska, za najlepšie sa považujú ľahko klíčiace odrody jačmeňa, ktoré pri klíčení strácajú čo najmenej výživných látok. Farba zrna by mala byť svetlo-žltá alebo žltá. Zrnó má byť bez hnedých špičiek a s čo najmenším mechanickým poškodením. Zrnó jačmeňa má čerstvú vôňu, tvar zrnó sa vyžaduje zaguľatený a vyrovnaný. Plevy sú jemne zvrásnené, tenké a jemné.
- **Repka olejná** - patrí medzi plodiny pri ktorej sa prejavuje v posledných rokoch vzostupná tendencia hodnotenia z hľadiska hospodárskej významnosti. Repka je aj z agronomického hľadiska vysoko cenená kultúra v rámci osevného postupu. Pozitívne ovplyvňuje život v pôde, vplýva na vodný režim, na drobnohrudkovitú štruktúru a v zime tiež zabraňuje vyplavovaniu nitrátov.

V živočíšnej výrobe sa podnik zaoberá chovom mliekového typu hovädzieho dobytku – **holťajnsko-frízske plemeno**, tiež nazývané Holštýn, Holstein. Holštýn je veľmi adaptabilné plemeno na technizované, ako aj na geograficko-klimatické podmienky chovu.

Vyznačuje sa veľkým telesným rámcom, stavba tela je pevná, osvalenie slabšie, koža tenká. Základné sfarbenie je čiernostrakaté s prevládajúcou plochou bielej farby. Spodná časť brucha, končatín i chvosta sú biela. V produkcii mlieka dosahuje toto plemeno hovädzieho dobytku okolo 8 000 – 10 000 kg mlieka ročne na dojnicu.

4.4 SWOT analýza PD DEVIO Nové Sady

Prostredníctvom SWOT analýza podnik analyzuje vnútorné a vonkajšie činitele, ktoré vplyvajú na jeho úspešnosť, preto by ju mal realizovať každý podnik. Pomocou SWOT analýzy podnik posudzuje, v čom môže byť úspešný, v čom má popredné miesto v porovnaní s jeho konkurenciou, a naopak, kde sú jeho medzery (slabé stránky), ktoré by za žiadnych okolností nemal ignorovať.

Tab. 7 SWOT analýza interných silných a slabých stránok

Interné sily (silné stránky)	Body	Interné slabosti (slabé stránky)	Body
Bohaté dlhoročné skúsenosti v danej oblasti podnikania	5	Nedôslednosť pri implementácii	3
Odbyt komodít na domácom trhu	4	Marketing (neexistuje oddelenie, ktoré by zabezpečovalo túto činnosť a propagáciu)	5
Využívanie špičkových technologických zariadení	4	Neschopnosť financovania nevyhnutných strategických zmien	3
SPOLU	13	SPOLU	11

Tab. 8 SWOT analýza externých príležitostí a hrozieb

Externé príležitosti	Body	Externé hrozby	Body
Rozširovanie výrobného programu (pestovanie nových plodín, chov nových plemien zvierat)	5	Pestovanie rovnakých komodít a chov zvierat u konkurencie	4
Zvýšenie hektárových plôch potrebných na sejbu	4	Vplyv meteorologických zmien na celkovú úrodnosť	4
SPOLU	9	SPOLU	8

Zobrazené interné slabé a silné stránky a externé hrozby a príležitosti sme bodovali stupnicou od 1-5. Zistili sme, že silné stránky prevažujú nad slabými a taktiež, že príležitosti majú dominantné postavenia nad hrozbami.

Záver

Vybraným podnikateľským subjektom pre analyzovanie vonkajších a vnútorných faktorov podnikateľského prostredia je poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové Sady.

V rámci analýzy vonkajšieho prostredia sa pozornosť venovala makroprostrediu podniku a odvetvovému prostrediu. V makroprostredí sme sa venovali prostrediu demografickému, ekonomickému, prírodnému, technologickému, sociálnemu a kultúrnemu.

V súčasnosti je vývoj poľnohospodárstva nepriaznivý. Počet pracujúcich ľudí v poľnohospodárskom sektore rapídne klesá. Priemerná mesačná mzda v porovnaní s ostatnými odvetvami značne zaostáva.

Nízke mzdy, neatraktívny pracovný čas či tvrdé pracovné podmienky sú dôvodom, prečo odvetvie začína čoraz viac starnúť.

Pri analyzovaní vonkajšieho prostredia sústredíme pozornosť na externé príležitosti a hrozby. Podnik musí poznať svoje príležitosti a hrozby. Príležitosti využíva najmä na dosiahnutie zisku, čo je jeho prvoradým cieľom. Taktiež získa nové spotrebiteľské možnosti a tým sa jeho pôsobnosť na trhu zvyšuje. Na druhej strane je nevyhnutnosťou venovať sa hrozbám a snahe k ich eliminovaniu. Ignorovanie externých hrozieb môže mať pre podnik devastujúce následky.

Pri skúmaní interného prostredia podniku sme sa zamerali na jeho zamestnancov a výrobný program. Zistujeme, že počet zamestnancov pracujúcich v PD DEVIO Nové Sady má klesajúcu tendenciu. Družstvo zamestnáva poväčšine ľudí v staršom veku, ktorí sa uspokojia s nižšími zárobkami. Takmer všetky produkty, či už rastlinnej výroby alebo živočíšnej výroby, sa predávajú so stratou a tak družstvo nemá prostriedky na vyplácanie miezd svojim zamestnancom. Tak, ako pri externom prostredí venuje podnik pozornosť príležitostiam a hrozbám, tak i v internom prostredí kladie dôraz na interné slabé a silné stránky. K jednej zo silných stránok patrí využívanie špičkových technických zariadení, ktoré umožňujú efektívnejšiu prácu. V minulosti priemerný počet podojených kráv predstavoval 25 kusov, v súčasnosti, použitím moderných technológií, sa počet zvýšil na 150 kusov. Bez povšimnutia nesmú zostať interné slabé stránky podniku. Jednu z nich je marketingová oblasť, kde podnik nemá oddelenie a pracovníkov, ktorí by sa zaoberali marketingovou činnosťou a propagáciou družstva.

Návrhy a odporúčania na udržanie si a zlepšenie podnikateľskej činnosti

poľnohospodárskeho družstva DEVIO Nové Sady:

- udržanie si vzťahov s dodávateľmi
- vytvorenie marketingového oddelenia a zviditeľnenie sa prostredníctvom reklamy
- tak získať nový okruh odberateľov
- zároveň udržanie si vzťahov s doterajšími odberateľmi
- odchov zdravých zvierat
- pestovanie kvalitných komodít

Zoznam použitej literatúry

1. DRUCKER, P. F. – MARCIERIELLO, J. Drucker na každý deň, 366 zamyšlení a podnetů jak dělat věci správně. Praha: Management Press, 2006. 432 s. ISBN 80-7261-140-2.
2. GOZORA, V. Krízový manažment. Nitra: SPU v Nitre, 2000. 34-51 s. ISBN 80-7137-802-X.
3. HUDÁK, J. – TÖRÖK, J. – VICEN, M. 2001. Manažment. 2. vyd. Nitra: SPU, 2001. 135 s. ISBN 80-7137-832-1.
4. KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Spirit-vfra, 2003. 12 s. ISBN 80-89085-22-9.
5. KOTLER, P. Marketing, management. Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Victoria publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85 605-08-2.
6. LIPTÁK, F. 1991. Metódy a štýly riadenia, Príručka identifikovania a diagnostikovania. Bratislava: Dunubiaprint. 14 s. ISBN 80-7127-006-7.
7. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ A. 2006. Podnik a podnikanie. Bratislava: Spirit-vfra, 2006. 38-47 s. ISBN 80-89085-33-4.
8. MAJTÁN, M. a kol. 2005. Manažment. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005. 11 s. ISBN 80-89085-17-2.
9. MALEJČÍK, A. 2000. Základy manažmentu. Nitra: SPU, 2000. 7 s. ISBN: 80-7137-687-6.
10. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I. 2005. Základy manažmentu. 2. vyd. Nitra : SPU, 2005. 96 s. ISBN 80-8069-608-X.
11. PAPULA, J. Strategický manažment. Bratislava: Ekonomická univerzita Bratislava, 1995. 50-80s. ISBN 80-225-0680-X.
12. PAŠKA, Ľ. 2004. Manažment výroby, Nitra: SPU, 2004. 3 s. ISBN 80-8069-374-9.
13. SEDLÁK, M. 2001. Manažment. 2. prepracované vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2001. 11 s. ISBN 80-89047-18-1.
14. TÖRÖK, J. – ŠIMO, D. – KRETTNER, A. – NAGYOVÁ, Ľ. 1995. Podnikový manažment. Nitra: Kolektív autorov, Nitra 1995. 5 s. ISBN 80-7137-217-X.
15. *Charakteristika sladovníckeho jačmeňa*. 2010. [cit. 2010-05-11]. Dostupné na: <<http://www.sladovna.sk/charakteristika-sladovnickeho-jacmena.html>>.

-
16. *Charakteristika pšenice potravinárskej*. 2010. [cit. 2010-05-11]. Dostupné na: <<http://www.bio-obchod.sk/produkt-1340/psenica-potravinarska-bio.htm>>.
 17. *Charakteristika repky olejnej*. 2010. [cit. 2010-05-11]. Dostupné na: <<http://www.agrodaba.sk/index.php?id=11>>.
 18. *Miera nezamestnanosti na Slovensku*. 2010. [cit. 2010-05-10]. Dostupné na: <<http://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/nezamestnanost/>>.
 19. *Poľnohospodárske družstvo DEVIO Nové sady*. 2010. [cit. 2010-05-09]. Dostupné na: <http://polnohospodarske_druzstvo_devio_nove_sady.sk-firma.com/>.
 20. *Štatistický úrad slovenskej republiky*. 2010. [cit. 2010-05-10]. Dostupné na: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>>.

Prilohy